



T.C.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BÖLÜMÜ

**İLKOKUL VE ORTAOKULLARDA
GÖREV YAPAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN
ETKİLEŞİMSSEL VE DÖNÜŞÜMSSEL LİDERLİK BECERİLERİ İLE
EMPATİ EĞİLİMLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ
(İSTANBUL İLİ SANCAKTEPE İLÇESİ ÖRNEĞİ)**

SİBEL BULUT KOÇ
YÜKSEK LİSANS TEZİ

İSTANBUL, 2013

**YÜKSEK LİSANS
TEZ SAVUNMA TUTANAĞI**

17.02.2014

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden
Sibel Bulut KOG, 17 / 02 / 2014 tarihinde yapılan
"İlkokul ve ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin etkilesimsel ve dârisimsel liderlik becerileri ile empati eğilimleri arasındaki ilişkinin incelenmesi"

başlıklı Yüksek Lisans Tez Savunması sonucunda jürimiz tarafından ~~oyekluğu~~ **oybirliği** ile

Başarılı bulunmuştur.

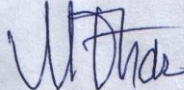
Başarısız bulunmuştur.

Düzeltmeler için adaya ek süre tanınmıştır.

Jüri Üyeleri

Tez Danışmanı

Unvanı, Adı, Soyadı: Yard. Doç. Dr. Mustafa ÖZARIZ

İmzası : 

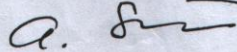
Jüri Üyesi

Unvanı, Adı, Soyadı: Prof. Dr. Halil EKŞİ

İmzası : 

Jüri Üyesi

Unvanı, Adı, Soyadı: Doç. Dr. Ahmet SİRİN

İmzası : 



T.C.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BÖLÜMÜ

**İLKOKUL VE ORTAOKULLARDA
GÖREV YAPAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN
ETKİLEŞİMSSEL VE DÖNÜŞÜMSSEL LİDERLİK BECERİLERİ İLE
EMPATİ EĞİLİMLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ
(İSTANBUL İLİ SANCAKTEPE İLÇESİ ÖRNEĞİ)**

SİBEL BULUT KOÇ
YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ DANIŞMANI
Dr. Mustafa OTRAR

İSTANBUL, 2013

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	4
TABLolar LİSTESİ.....	7
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	11
SİMGELER LİSTESİ.....	12
ÖNSÖZ.....	13
ÖZET	14
ABSTRACT.....	15
BÖLÜM I	
GİRİŞ	
1.1. Problem Durumu.....	18
1.1.1. Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Kavramları.....	18
1.2. Problem Cümlesi.....	20
1.3. Alt Problemler.....	20
1.3. Araştırmanın Amacı.....	21
1.4. Araştırmanın Önemi	21
1.5. Sayıtlılar.....	21
1.6. Sınırlılıklar	21
1.7. Tanımlar.....	22
BÖLÜM II	
İLGİLİ ALAN YAZIN	
2.1. Yönetim	23
2.1.1. Yönetici.....	24
2.1.2. Eğitim Yöneticisi	26
2.1.3. Yönetici Ve Liderler Arasındaki Farklar	28
2.1.4. Eğitsel Liderlik	30
2.2. Liderlik.....	32
2.2.1. Liderlik Yaklaşımları.....	35
2.2.1.1. Özellik Yaklaşımı.....	35
2.2.1.2. Davranışsal Yaklaşımlar	37
2.2.1.3. Durumsallık Yaklaşımı	38
2.2.1.3. Fiedler'in İhtimal Durumsallık Teorisi	38

2.2.1.3.2. Yol - Hedef Modeli	39
2.2.1.3.3. Vroom ve Yetton'un Karar Verme Modeli	40
2.3. Yeni Liderlik Yaklaşımları	40
2.3.1. Dönüşümsel Liderlik	41
2.3.1.1. Dönüşümsel Liderliğin Özellikleri	43
2.3.1.2. Dönüşümsel Liderliğin Boyutları	44
2.3.1.2.1. Karizma	44
2.3.1.2.2. Telkin Edici Liderlik	45
2.3.1.2.3. Bireysel Düzeyde İlgi	45
2.3.1.2.4. Zihinsel Teşvik	45
2.3.1.3. Dönüşümsel Liderliğin Eğitim Üzerindeki Etkisi	46
2.3.2. Etkileşimsel Liderlik	46
2.3.2.1. Etkileşimsel Liderliğin Boyutları	47
2.3.2.1.1. Koşullu Ödül	47
2.3.2.1.2. İstisnalarla Yönetim	48
2.3.2.1.3. Laissez- Faire Liderlik	48
2.4. Etkileşimsel Liderlik ve Dönüşümsel Liderlik Karşılaştırması	49
2.5. Empati	51
2.6. Empatik Olmak ve Empati Kurmada Dikkate Alınacak Noktalar	53
2.7. Empati İle İlişkili Kavramlar	55
2.7.1. Empati ve Sempati	55
2.7.2. Empati ve Özdeşleşme	55
2.7.3. Empati ve İçtenlik	56
2.7.4. Empati ve Sezgisel Tanı	56
2.8. Empatinin Bileşenleri	56
2.8.1. Empatinin Algısal Bileşeni	56
2.8.2. Empatinin Duygusal Bileşeni	56
2.8.3. Empatinin Bilişsel Bileşeni	56
2.9. Empatik Tepki Basamakları	57
2.10. Liderlik ve Empati	59

BÖLÜM III

YÖNTEM

2.1. Araştırma Modeli	60
2.2. Evren ve Örneklem	60
2.3. Veri Toplama Araçları	60
2.3.1. Okul Yöneticisi Kişisel Bilgi Formu	60
2.3.2. Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği	61
2.3.3. Empati Eğilimi Değerlendirme Ölçeği	61
2.4. Verilerin Toplanması	61
2.5. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması	62

BÖLÜM IV

BULGULAR

4.1. Grubun Demografik Yapısına İlişkin Değerler	63
4.2. Araştırmanın Hipotezlerine Ait Bulgular	66

BÖLÜM V

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

5.1. Sonuçlar	80
5.2. Tartışma	82
5.3.1. Uygulayıcılara Öneriler	84
5.3.2. Araştırmacılara Öneriler	84

KAYNAKÇA.....	86
---------------	----

EKLER.....	93
------------	----

ETKİLEŞİMSEL VE DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİK BECERİLERİ DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ.....	94
---	----

EMPATİ EĞİLİMİ DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ.....	95
--	----

(EE) B FORMU	95
----------------------	----

ANKET UYGULANMASINA DAİR VALİLİK OLURU.....	96
---	----

ÖZGEÇMİŞ	96
----------------	----

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1.Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar.....	30
Tablo 2.2.Fielder'in Liderlik Modeli.....	39
Tablo 2.3.Dönüşümcü Liderliğin Boyutları.....	46
Tablo 2.4.Etkileşimsel Liderliğin Boyutları.....	49
Tablo 2.5.Maquette'e Göre Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Arasındaki Farklar	50
Tablo 2.6.Çatışmalı, Çatışmasız ve Empatik İletişimdeki Bilgi Aktarımı ve Yalnızlık.....	52
Tablo 4.1.Yöneticilerin Cinsiyet Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri	63
Tablo 4.2.Yöneticilerin Yöneticilik Kıdemi Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri..	63
Tablo 4.3.Yöneticilerin Öğrenim Durumu Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri	64
Tablo 4.4.Yöneticinin Okul Türü Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	64
Tablo 4.5.Yöneticilerin Branş Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri	64
Tablo 4.6.Empati Düzeyi Belirleme Ölçeği Toplam Puanlarına Ait Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Standart Hata Değerleri.....	65
Tablo 4.7.Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği Toplam Puanlarına Ait Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Standart Hata Değerleri.....	65
Tablo 4.8.Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği Alt Boyut Puanlarına Ait Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Standart Hata Değerleri.....	65
Tablo 4.9.Yöneticilerin Empati Düzeyi Belirleme Ölçeği Puanının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	66
Tablo 4.10.Yöneticilerin Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği Puanının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları.....	66
Tablo 4.11.Yöneticilerin Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği Dönüşümsel Liderlik Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	67
Tablo 4.12. Yöneticilerin Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği Etkileşimsel Liderlik Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	67

Tablo 4.13.Yöneticilerin Empati Düzeyi Belirleme Ölçeği Puanlarının Yöneticilik Kıdemi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları.....	68
Tablo 4.14.Yöneticilerin Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği Puanlarının Yöneticilik Kıdemi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	68
Tablo 4.15.Yöneticilerin Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği Puanlarının Yöneticilik Kıdemi Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	69
Tablo 4.16.Yöneticilerin Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği Dönüşümsel Liderlik Alt Boyutu Puanlarının Yöneticilik Kıdemi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları....	69
Tablo 4.17.Yöneticilerin Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği Etkileşimsel Liderlik Alt Boyutu Puanlarının Yöneticilik Kıdemi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları....	70
Tablo 4.18.Yöneticilerin Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği Etkileşimsel Liderlik Alt Boyutu Puanlarının Yöneticilik Kıdemi Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları	70
Tablo 4.19.Yöneticilerin Empati Düzeyi Belirleme Ölçeği Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları.....	71
Tablo 4.20.Yöneticilerin Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	71
Tablo 4.21.Yöneticilerin Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği Dönüşümsel Liderlik Alt Boyutu Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları....	72
Tablo 4.22.Yöneticilerin Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği Etkileşimsel Liderlik Alt Boyutu Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları....	72

Tablo 4.23.Yöneticilerin Empati Düzeyi Belirleme Ölçeği Puanlarının Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları.....	73
Tablo 4.24.Yöneticilerin Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği Puanlarının Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları.....	73
Tablo 4.25.Yöneticilerin Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği Dönüşümsel Liderlik Alt Boyutu Puanlarının Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	74
Tablo 4.26.Yöneticilerin Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği Etkileşimsel Liderlik Alt Boyutu Puanlarının Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	74
Tablo 4.27.Yöneticilerin Empati Düzeyi Belirleme Ölçeği Puanlarının Branş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	75
Tablo 4.28.Yöneticilerin Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği Puanlarının Branş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları.....	75
Tablo 4.29.Yöneticilerin Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği Puanlarının Branş Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	76
Tablo 4.30.Yöneticilerin Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği Dönüşümsel Liderlik Alt Boyutu Puanlarının Branş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	76
Tablo 4.31.Yöneticilerin Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği Dönüşümsel Liderlik Alt Boyutu Puanlarının Branş Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	77
Tablo 4.32.Yöneticilerin Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği Etkileşimsel Liderlik Alt Boyutu Puanlarının Branş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	77

Tablo 4.33.Yöneticilerin Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği Etkileşimsel Liderlik Alt Boyutu Puanlarının Branş Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	78
Tablo 4.34.Etkileşimsel Dönüşümsel Liderlik Değerlendirme Toplam Puanı ile Empati Eğilimi Ölçeği Toplam Puanı Arasındaki İlişkiler	78
Tablo 4.35.Etkileşimsel Dönüşümsel Liderlik Değerlendirme Ölçeği Alt Boyutu Puanları ile Empati Eğilimi Ölçeği Toplam Puanı Arasındaki İlişkiler	79

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1.Yöneticilik Adımları.....	29
Şekil 2.2.Etkili Bir Eğitim Liderinin Özellikleri	31
Şekil 2.3.Liderlik Basamakları	35
Şekil 2.4.Zaman Yönelimi Açısından Liderlik	43
Şekil 2.5.Empatik Anlayışa Ait Benlik Durumları	54
Şekil 2.6.Aşamalı Empati Sınıflanması	57

SİMGELER LİSTESİ

f	Frekans
$\% geç$	Geçerli puanların yüzdesi
$\% yığ$	Geçerli puanların kümülatif (yığınlaştırılmış) yüzdesi
\bar{x}	Aritmetik ortalama değeri
ss	Standart sapma değeri
$Sh_{\bar{x}}$	Aritmetik ortalamanın standart hata değeri
N	Dağılıma ait veri sayısı
p	Anlamlılık katsayısı

Oğlum DENİZ'e

ÖNSÖZ

Bu araştırmada İlkokul ve ortaokulda görev yapan yöneticilerin etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik becerileri ile empati becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Araştırma sürecinin birçok aşamasında desteklerini esirgemeyen değerli danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Mustafa OTRAR'a teşekkürlerimi sunarım.

Aynı zamanda araştırma sürecinde örneklem verilerinin toplanmasında görüşlerini yansıtan İstanbul İli Sancaktepe İlçesi değerli katılımcı Müdür ve Müdür yardımcılarına teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışmamda benden yardımlarını esirgemeyen sevgili anne ve babama ,eşim Sait KOÇ 'a sonsuz teşekkür ederim.

Sibel BULUT KOÇ

İstanbul, 2014

ÖZET

İLKOKUL VE ORTAOKULLARDA GÖREV YAPAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN ETKİLEŞİMSSEL VE DÖNÜŞÜMSSEL LİDERLİK BECERİLERİ İLE EMPATİ EĞİLİMLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ (İSTANBUL İLİ SANCAKTEPE İLÇESİ ÖRNEĞİ)

Bu araştırmada ilkokul ve ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik becerileri ile empati eğilimleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Okul yöneticilerinin etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik becerileri ile empati eğilimlerinin okul türüne, okul müdürünün cinsiyetine, yöneticilik süresine, öğrenim düzeyine ve branşına göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık olup olmadığı da araştırılmıştır. Araştırmada betimsel tarama modeli kullanılmıştır.

Araştırmanın evreni, İstanbul ili, Sancaktepe İlçesi ilkokul ve ortaokullarında görev yapan 149 idareci oluşturmaktadır. Evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmış bu nedenle örneklem alınma yoluna gidilmemiştir. Tüm idarecilere anket dağıtılmış 141 anket geri dönmüş, 4 anket hatalı ve eksik bilgi girişi nedeniyle değerlendirmeye alınmamıştır.

Yöneticilerin liderlik becerilerini değerlendirmek üzere Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Anketi kullanılmıştır. Dönüşümcü liderliği belirleyen 20, Etkileşimci liderliği belirleyen 12 olmak üzere toplam 32 maddeden oluşmaktadır. Yöneticilerin Empati Eğilimini değerlendirmek için ise Dökmen (1988) tarafından geliştirilen Empatik Eğilim Ölçeği (EEÖ) kullanılmıştır. Ölçek tek boyutludur.

Verilerin çözümlenmesinde SPSS 15.0 paket programı kullanılarak demografik özelliklerin frekans ve yüzde değerleri incelenmiş, ölçeklerden alınan puanların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmış, ayrıca gruplar arası farkı belirlemede Bağımsız Grup T Testi ve Kruskal Wallis-H Testi; hangi gruplar arasında farklılık olduğunu belirlemede Mann Whitney-U Analizi, Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği Alt Boyut puanları ile Empati Eğilim Düzeyi Belirleme Ölçeği toplam puanları arasındaki ilişkinin tespiti için Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır.

Araştırma sonucunda cinsiyet, öğrenim durumu ve okul türünün yöneticilerin liderlik becerilerinde etkili değişken olmadığı, branşın etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik

becerilerinde ve liderlik becerileri toplam puanlarında anlamlı farklılık yaratan bir değişken olduğu, yöneticilik kıdemi değişkeninin de dönüşümsel liderlik becerilerinde ve liderlik becerileri toplam puanlarında anlamlı farklılıklar yaratan bir değişken olduğu, yöneticilerin empati eğilimlerinde cinsiyet, okul türü, branş, yöneticilik süresi ve öğrenim durumunun etkili olmadığı, empati eğilimi ile liderlik becerileri, etkileşimsel liderlik becerileri ve dönüşümsel liderlik becerileri arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

Kullanılan Anahtar Kelimeler: Okul Müdürü, Müdür Yardımcısı, Yönetici, Empati, Liderlik, Etkileşimsel, Dönüşümsel, İlkokul, Ortaokul, Lise

ABSTRACT

RESEARCH ON CORRELATION BETWEEN TRANSACTIONAL, TRANSLATIONAL LEADERSHIP SKILLS AND EMPATHY TRENDS OF PRIMARY AND SECONDARY SCHOOLS' ADMINISTRATORS (ISTANBUL CITY SANCAKTEPE DISTRICT SAMPLE)

In this research correlation between transactional and translational leadership skills and empathy trends of primary and secondary schools' administrators is analysed. Also it is examined if there is statistically significant difference in school administrators' transactional and translational leadership skills and empathy trends due to school type, managers' gender, management period, educational level and field. Descriptive scan model is used in the research.

Total field under survey consist of 149 administrators who works in primary and secondary schools in Sancaktepe district of Istanbul. Questionnaires are distributed to all administrators and only 137 questionnaires were evaluated due to wrong and lack information.

To evaluate administrators' leadership skills Multifactor Leadership Questionnaire evolved by Bass and Avolio (1995) is used. It is composed of 32 clauses; 20 clauses to determine transformational leadership, 12 clauses to determine interactionist leadership. Emphatic Trend Scale evolved by Dokmen (1988) is used to evaluate administrators' empathy trends. Scale is unidimensional.

To analysis the input data, frequency and percent values of demographic features are examined, the arithmetic average and standard deviation of points taken from scales are calculated by using SPSS 15.0 Package Programme; Independent Groups T Test and Kruskal Wallis-H Test are used to define difference between groups; to specify which groups differ from each other Mann Whitney U Test is used; Pearson Correlation Analysis is applied to determine the correlation between Leadership Skills Assesment Scale Subdimension total points and Empathy Trend Level Spesification Scale total points.

In research result it is determined that; gender, educational level and school type are not effective factors on administrators' leadership skills; the field is effective factor that conceives significant difference on interactionist and transformational leadership skills and total points of leadership ability; also administration seniority factor creates significant difference on total points about transformational leadership skills and leadership ability; gender, school type, field, management period and educational level are not effective factors on administrators' empathy trends; strong positive correlation is determined between empathy trends and leadership ability and between interactionist leadership skills and transformational leadership skills.

Keywords: School Principals, Deputy Manager, Administrator, Empathy, Leadership, Interactionist, Transformational, Primary, Secondary, High School

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın temelini oluşturan problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın önemi, sayılılar, sınırlıkları sunulmuş ve araştırmada kullanılan terimlere ilişkin kavramsal bilgilere yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

1.1.1. Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Kavramları

“İnsan sosyal bir varlık olduğu için, örgütlerin en önemli ögesi olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan ögesinin örgütlenmesi zorunluluğu bir yönetici ihtiyacını doğurmaktadır. Kurumların ancak iyi bir yönetim ve iyi yöneticilerle hedeflerine ulaşabilecekleri göz önüne alındığında liderin önemi ortaya çıkmaktadır. Liderlik, işletme disiplininin üzerinde özellikle son yıllarda çok çalıştığı konulardan biridir.” (Erinçin, 2005).

“İnsanların varoluşundan bu yana çok değişik liderler ve liderlik tipleri varolmuştur. Liderlik, lidere duyulan insanın hiyerarşik doğasının sonucu oluşan bir olgu olmasından dolayı tarih boyunca karşımıza çıkmıştır. Bazı görüşler, çeşitli amaçları olan ,bu amaçlara ulaşmada birçok yol deneyen insanoğlunun,kendine bir ışık tutacak bir varlığın ihtiyacını her zaman hissettiğini savunmaktadır. Bu görüşü savunanlar yine insanoğlunun tek başına gerçekleştiremeyeceği anladığı bir konuda diğer insanların yardımına ihtiyacı olduğuna ve böylelikle grupların oluştuğu ve grup sorunlarının giderilmesinde grup liderlerinin ortaya çıkmasının kaçınılmaz olduğunu savunmaktadır.” (Eren, 2003).

“Literatürde çoğu kez liderlik ve yöneticilik birbirleriyle iç içe kavramlar olarak kullanılmaktadır. Burada önemli olan nokta bu ikisi arasındaki ayrımı vurgulamaktır. Öncelikle bu ayrımı belirginleştirebilmek için yönetici kavramının ne olduğunu açıklamak, daha sonra yöneticilik ve liderliği karşılaştırmak yerinde olacaktır. Tarihi sürece bakıldığında yönetici kavramının ilk kez ailede ortaya çıktığını söylemek yanlış olmaz. Daha sonra kabilelerde, savaşçı birimlerde yöneticilere rastlıyoruz. Şekillenen devletlerde en gelişmiş haliyle yöneticiler karşımıza çıkmaktadır.” (Karalar vd., 2002).

"Yönetici kavramı değişik disiplinler tarafından farklı bakış açılarıyla tanımlanmıştır. Sosyologlara göre yönetici, bir sınıf ve statü sisteminin bir parçasıdır. Çünkü yöneticiler herhangi bir gruba bilgilerini getiren seçkin kişilerdir. Modern toplumlarda artan ihtiyaç beraberinde yöneticinin üstün zekalı ve eğitim görmüş olmasını getirmektedir. Siyasetçilere göre yönetici, devlet örgütlenmesiyle ilgilenen kişidir. Devlete ait her türlü faaliyeti yürütür. Bu bağlamda yönetici, emir veren, hükmeden ve otoriter bir kişidir. İktisatçılara göre yönetici, üretim faktörlerini bir araya getiren ve koordinasyonunu sağlayan kişidir. İşletmecilere göre ise yönetici, işletmenin iyi islemlenmesini sağlayan kişidir." (Karalar vd., 2002).

"Herkesin başarabileceği, gerçekleştirebileceği bir iş olmayan liderlik kuskusuz bir takım özelliklere sahip olmayı gerektirmektedir. Liderlikte rol oynayan özelliklerin basında gruptan ayrı düşmemek ve sözel etkinlik gelir. Bir kişi etkin bir konuşma yeteneğine sahipse liderliğe aday biridir." (Akt. Konuk, 1997).

Empati Türk Dil Kurumu (2013) sözlüğünde 'Duygudaşlık' olarak tanımlanmaktadır. Duygudaşlık ise 'Kendini duygu ve düşüncede bir başkasının yerine koyabilme.' şeklinde tanımlanmaktadır.

Empati psikoloji ile ilgili bir terim olmaktan öte doğal bir etkileşim sürecidir. Bu süreç kişiye birtakım yararlar da sağlamaktadır. Dökmen'e (2004) göre empatik iletişim, sadece kendisiyle empati kurulana yararlı olmayıp empati kuran kişi için de önemli olmaktadır. Empatik becerileri ve eğilimleri yüksek olan, bu yüzden de diğer insanlara yardım eden kişiler çevreleri tarafından daha çok sevilmektedir.

Akçalı (1991), kaygı ve empati ilişkisini ele alan çalışmasında psikolojik danışma eğitiminin empatik becerinin gelişmesini olumlu yönde etkilediğini, durumluk ve sürekli kaygının ise empatik beceriyi etkilemediğini ortaya koymuştur. Tanrıdağ (1992), ruh sağlığı hizmetlerinde çalışan personelin empatik eğilim ve empatik beceriyi etkilediği Rehber (2007) ilköğretim ikinci kademe öğrencilerinin empatik eğilim düzeylerine göre çatışma çözme davranışlarında fark olup olmadığını incelemiştir. Araştırmada empatik eğilim düzeyi düşük ve yüksek olan öğrencilerin puanları ile çatışma çözme davranışı ölçeğinin saldırganlık ve problem çözme alt ölçeklerinden aldıkları puanlar karşılaştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, empatik eğilim düzeyi düşük olan

öğrencilerin saldırganlık davranışları empatik eğilim düzeyi yüksek olanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Bununla birlikte empatik eğilim düzeyi yüksek olan öğrencilerin problem çözme davranışlarının, empatik eğilim düzeyi düşük olanlara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Kız öğrencilerin erkek öğrencilere göre hem empatik eğilim düzeylerinin hem de problem çözme davranış düzeylerinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Bu verilerden hareketle ilkokul ve ortaokullarda görev yapan yöneticilerin etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik becerileri ile empati eğilimleri arasındaki ilişkinin incelenmesi araştırmaya değer görülmüştür.

1.2. Problem Cümlesi

İstanbul İli Sancaktepe İlçesi ilkokul ve ortaokullarda görev yapan yöneticilerin etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik becerileri ile empati eğilimleri arasındaki ilişki nasıldır?

1.3. Alt Problemler

- İstanbul İli Sancaktepe İlçesi'nde ilkokul ve ortaokullarda görev yapan yöneticilerin etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik becerileri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- İstanbul İli Sancaktepe İlçesi'nde ilkokul ve ortaokullarda görev yapan yöneticilerin etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik becerileri yöneticilik kıdemine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- İstanbul İli Sancaktepe İlçesi'nde ilkokul ve ortaokullarda görev yapan yöneticilerin etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik becerileri öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- İstanbul İli Sancaktepe İlçesi'nde ilkokul ve ortaokullarda görev yapan yöneticilerin etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik becerileri mezun olduğu okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- İstanbul İli Sancaktepe İlçesi'nde ilkokul ve ortaokullarda görev yapan yöneticilerin etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik becerileri branşa göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- İstanbul İli Sancaktepe İlçesi'nde ilkokul ve ortaokullarda görev yapan yöneticilerin empati eğilimleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

- İstanbul İli Sancaktepe İlçesi'nde ilkokul ve ortaokullarda görev yapan yöneticilerin empati eğilimleri yöneticilik kıdemce göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- İstanbul İli Sancaktepe İlçesi'nde ilkokul ve ortaokullarda görev yapan yöneticilerin empati eğilimleri öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- İstanbul İli Sancaktepe İlçesi'nde ilkokul ve ortaokullarda görev yapan yöneticilerin empati eğilimleri mezun olduğu okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- İstanbul İli Sancaktepe İlçesi'nde ilkokul ve ortaokullarda görev yapan yöneticilerin empati eğilimleri branşa göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

1.3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada ilkokul ve ortaokullarda görev yapan yöneticilerin etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik becerileri ile empati eğilimleri yöneticilerin cinsiyetine, yöneticilik kıdemine, öğrenim durumuna, mezun olduğu okul türüne ve branşına göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

1.4. Araştırmanın Önemi

Toplumun geleceğini şekillendiren eğitim kurumlarının yöneticilerinin niteliğinin topluma doğrudan etki eden bir kurumu şekillendirmeleri nedeniyle büyük önem arzettiği açıktır. Nitelikli yöneticiler tarafından her geçen gün daha nitelikli hale dönüştürülen okullar sayesinde toplumun yaşam standardının ve refah seviyesinin yükselmesi beklenir.

Bu araştırma ile ilkokul ve ortaokullarda görev yapan yöneticilerin etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik becerileri ile empati eğilimleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi yoluyla okul yöneticilerinin niteliklerin yükseltilmesine katkı sağlanacağı ve bu yönde yapılacak çalışmalara rehberlik edileceği öngörülmektedir.

1.5. Sayıtlar

Araştırmaya katılan yöneticilerin kullanılan ölçme araçlarını içtenlikle cevapladıkları varsayılmaktadır.

1.6. Sınırlılıklar

- Araştırma İstanbul İli Sancaktepe ilçesindeki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilkokul ve ortaokulların yöneticileri ile,

- Araştırma verileri, 2012-2013 eğitim-öğretim yılında toplanan verilerle,
- Araştırmada elde edilen bulgular Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği ve Empati Eğilimi Değerlendirme Ölçeği'nin kapsamı ile,
- Yöneticilere ait demografik bilgiler, araştırmacı tarafından hazırlanan Okul Yöneticisi Kişisel Bilgi Formu ile elde edilen verilerle,
- Araştırmada elde edilen verilerin analizi, kullanılan istatistiksel yöntemlerle sınırlıdır.

1.7. Tanımlar

Empati : Duygudaşlık. (Türk Dil Kurumu, 2013),

Lider : Toplumları arkalarından sürükleyen,onların ufkunu açan,sürekli kendini yenileyen,sorunların çözümüne en hızlı, en pratik yollarla çözüm üreten, toplulukları pozitif motive eden kişilerdir.

İdareci : İlkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan müdürler, müdür başyardımcıları ve müdür yardımcıları.

BÖLÜM II

İLGİLİ ALAN YAZIN

2.1. Yönetim

Yönetimle ilgili araştırmalar en nihayetinde insanlık tarihinin başlangıcı ile birleşir. İnsanlar birarada yaşamaya geçtiklerinde işbirliğine gereksinim duymuşlardır. Bu işbirliği ortamını yaratabilmek için yönetim davranışı kendiliğinden gelişmiştir. Yönetimin çok çeşitli tanımlamaları yapılmıştır. Tanımların çok çeşitli olmasının iki nedeni bulunur. Birincisi tanımlama yapan kişilerin yönetime bakış ağıları, ikincisi ise yönetim işinin gerçekteleği kurumların farkı hedeflere sahip olduğu gerçektir (Başaran, 1989).

Bir kurumda önceden saptanmış hedefleri hayata geçirecek eylemleri yapmak için kişileri birlikte hareket etmeye sevk etme, onları koordine edip, harekete geçirme etkinliklerine yönetim denir (Başaran, 1989).

Yönetim bireyleri ortak bir hedefe yöneltmek, işbirliğinde bulunmalarını sağlamak için gösterilen çabaların bütünüdür. Diğer bir ifade ile diğerlerinin aracılığıyla hedeflere erişmeye ya da diğerlerine iş yaptırma etkinliklerinin bütününe de yönetim denir (Fındıkçı, 1992).

Bireysel özellikleri, tecrübe ve hedefleri değişik olan kişilerin aynı hedef etrafında birleşmesi, yalnızca onları güdüleyen ve etkinliklerini planlayan bir faktörün mevcudiyeti ile mümkündür ve bu faktör yönetim olarak ifade edilir (Yıldırım, 2002).

Farklı topluluk ve geleneklerde farklı mana ve söylemlerle anılan yönetim, zaman zaman bilim zaman zaman ise sanat olarak ele alınmaktadır. Bu haliyle yönetim; global seviyede bir süreç, gelişim gösteren bir bilim, çok eski çağlara dayanan bir sanat şeklinde tanımlanabilir. Örgüt içinde yapılacak işlerin neler olduğu ve nasıl yapılacağına cevap veren tek unsur yönetimdir (Taymaz, 2003).

Başka bir anlamda yönetim; bir kurumun kişi ve madde kaynaklarının tedarik edilmesi, organize edilmesi, koordine edilmesi ve değerlendirilmesi sonunda kurum amaçlarının hayata geçirilme sürecidir (Akt. Vural, 2008).

Yönetimsel başarı, yönetimin alt basamakları olan karar alma, organizasyon, plan yapma, etki etme, örgütlenme ve denetleme süreçlerini tam olarak kullanabilmeye ilişkindir. Bu basamaklar aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

- Karar alma : Etkin bir çözüm amaçlanır. Alınan kararın özelliğinin kurumun hiyerarşik durumuna uyması önemlidir.
- Plan yapma : Amaçları belirleme, ileriye yönelik öngörülerde bulunma ve gidilecek yolun kararlaştırılmasını kapsar.
- Organizasyon : Kurumun hedefine dönük dinamik bir altyapının kurulmasıdır.
- Etki etme : Altındaki personeli güdüleme ve örgütlemektir.
- Koordine etme : Bir kurumda işgören kişilerin birbirlerinden haberdar olması, aynı hedefe odaklanması ve birbirini tamamlaması manasına gelir.
- Denetleme : Kurumun saptanmış amaçlarına erişmesinde ne kadar başarılı olduğunu belirlemeye yönelik ölçme ve değerlendirme etkinliklerini kapsar (Taymaz, 2003).

Yönetimin tanımlarına göre yönetici özetle, diğerlerinin aracılığıyla iş gören kişidir. Yönetici sahip olduğu olanakları zamana ve şartlara en uyumlu olarak kullanır. Maddi olanaklardan, gereksinime göre yararlanır. Çağın ekonomik gelişmeleri ile birlikte yönetim de daha karmaşıklaşmış ve uzman yönetici stilini gündeme taşımıştır. Eskiden bir işyeri sahibi olunması yöneticilik için yeterli bir etkenken günümüzde uzman yöneticilik ile yönetim yeni bir meslek alanı haline gelmiş ve yöneticiler işletme sahibi olmadan da iş yerinde karar alıcı olarak bulunan maaşlı çalışanlara dönüşmüşlerdir (Tosun, 1971).

Yönetim, bir kurumdaki faaliyetleri hedefler yönünde organize etme, koordine etme ve kontrol etme davranışlarıdır. Yönetme, bu fonksiyonları hayata geçirmek için gereken yetkiye sahiplik ve beklenen etkinlikleri yapma işidir. Yönetici, bir kurumun diğer üyelerini yönetmek üzere misyon yüklediği kişidir (Celep, 2004).

2.1.1. Yönetici

Yönetici, belli bazı hedeflere ulaşmak için kurulan kurumların bu hedeflerine erişmek için kişi ve diğer kaynaklarını tam yerinde ve tam zamanında yani en ekili şekilde örgütleyen kişi olarak ifade edilebilir (İlgar, 1996).

Yöneticilik farklı bilim dallarında farklı açılardan ele alınarak tanımlanmıştır. Toplum bilimcilerine göre yönetici, bir kast ve mevki sisteminin ögesidir. Bunun nedeni yöneticilerin üyesi oldukları gruba bilgileri ile değer katan seçkin bireyler olmasıdır. Çağdaş toplumlarda yükselen gereksinimler yöneticinin diğerlerine göre daha zeki ve yüksek eğitim görmüş olmasını mecbur kılar. Politikacılara göre yönetici, devlet kurumuyla ilgilenen bireydir. Devletle ilgili her türlü etkinliğin yerine getirilmesini sağlar. Bu açıdan yönetici emreden, hükmeden ve otorite sergileyen özelliktedir. Ekonomistlere göre yönetici, üretimdeki etkenleri birleştiren ve örgütleyen bireydir. İşletmecilik alanında ise işletmenin hedeflerine en verimli şekilde ulaşmayı sağlayan kişidir (Karalar vd., 2002).

Yönetici, en kolay tanımlamayla diğerleri aracılığıyla işlev gösteren insandır. Genellikle yönetici ifadesi kullanıldığında akla gelen yüksek makamlardır. Buna rağmen genel müdürlerin yönetici olarak nitelenmesinin yanı sıra ustabaşılık da yöneticilik vasfı taşır. Bireyler, kariyerleri ne olursa olsun yöneticilik makamında bulunuyor olabilirler. Herhangi bir kişinin apartman yöneticiliği, tiyatro oyuncusunun tiyatro müdürlüğü, bir öğretim üyesinin dekanlığı gibi meslek alanları bu duruma örnektir (Özalp vd., 2003).

Asıl olarak yönetici çok farklı kaynaklardan ulaşan talep, ısrar ve baskılarla başatmak zorunda olmaktır. Yönetici tecrübe, yetenek ve eğitimden gelen uzmanlık gücü ile görev yapmak, hizmet üretmek ve verimli olmak isteğindeki bireydir. Buna rağmen karşısında örgüt içi baskı unsurları, kültürel ve sosyal durumlar, teknolojik gelişmeler, sendikal etkinlikler, yerel, ulusal ve uluslararası olabilen çevresel baskılar ve bürokratik baskı bulunur" (Koçel, 2001).

Yöneticilik; bünyesinde karar alma, planlama, organize etme, etki etme, örgütleme ve ölçme boyutlarını barındıran oldukça geniş çaplı bir kavramdır. Aynı zamanda yöneticilik, 'herşey benden sorulur' yaklaşımından astlarına rehberlik ve liderlik yapma yaklaşımına geçmek olarak da açıklanabilir (Aydın, 2001).

Bir örgütün gelişiminde en önemli etken yöneticinin liderlik vasfı taşımasıdır. Yönetimde liderlik belli ilkeleri bütünsel biçimde uygulama becerisi şeklinde açıklanabilir. Bu ilkeler şunlardır:

- Astları kınamadan destek olarak, rehberlik ederek, güven ortamı yaratmak,
- İşgörenlere sürekli kaynak sağlamak ve gelişimlerine yardım etmek,

- İşgörenlerin keyifli ve onurlu biçimde çalışabilecekleri iş ortamını yaratmak,,
- İşgörenlerin mesleklerinden tatmin olmalarını sağlamak ve verimlilikte en yükseğe ulaşmaları için emek harcamaktır (Akt. Ensari, 1999).

Aşağıdaki özellikler yöneticinin iş ortamında kabul edilen biri haline gelmesi için gerekli niteliklerdir (Öznel, 1998):

- İmaj
- Hitap yeteneği
- İnsan tanımak
- Sosyal davranış
- Görev disiplinine sahip olma
- İşbirliğine açıklık
- Merhamet duyma
- Otoriterlik
- Nesnellik

2.1.2. Eğitim Yöneticisi

Eğitim alanındaki yönetim anlayışı nitelikli eğitim için önemli bir etkidir. Bulunduğu konum yöneticisi, kalite ve başarının merkezi olan kurumsal bir sembol haline getirir. Konumu nedeniyle okul yöneticisi örgütü bir roller sistemi biçiminde algılamalı, hareketlerini birarada bulunduğu öğretmenler ve diğer çalışanların rol ve beklentilerini dikkate alarak sergilemelidir (Taymaz, 2003).

Eğitim planlarının hayata geçirilmesinin sorumlusu olan eğitim yöneticileri, eğitim etkinliklerinin modern eğitim yaklaşımlarına uygun biçimde gerçekleştirilmesini sağlamak için başarılı yönetsel faaliyetlerde bulunmalıdırlar" (Kaya, 1999).

Bu anlamda eğitim yöneticisinin türlü sorumlulukları bulunmaktadır. Bu sorumluluklar (Taymaz, 2003):

- Okulun hedef ve ideallerini tanımlamak,
- Okulda etkileşimli iletişim ortamı yaratmak,,
- Katılımcı ve demokratik yönetim sergilemek,

- Çevresel unsurları bilmek ve okul hedef ve etkinlikleri ile bütünleştirmek,
- Öncü yaklaşımlar sergilemek ve çıktıları iyi değerlendirmek,
- Okul- aile işbirliğini sıkı kurmak,
- Okul kültürünü oluşturmak ve yeniliğe açık olmak,
- Etkin işletme yönetimi uygulamak ve geliştirmek.

Yönetimin en temel unsuru insan faktörünü barındırmasıdır. Bu açıdan eğitim yöneticiliği batıda ayrı bir meslek olarak kabul edilmektedir.

Şişman (2002) da; batı ülkelerinde eğitim yönetimi konusunda yetkinlik sağlamak üzere açılan lisansüstü eğitim programlarının elli yıla dayanan bir mazisi bulunduğunu ve eğitim yönetiminin bu zaman zarfında eğitim bilimleri kapsamında saygın bir uzmanlık alanına dönüştüğünü belirtmektedir.

Çelik (2002)'e göre ise; eğitim kurumlarının çıktılarını değerlendirmek zordur. Çünkü eğitimin çıktısı doğrudan insandır. Yetiştirilen insan gücünün niteliğini ölçmek, bir sanayi kuruluşunun ürettiği malı ölçmek gibi basit değildir. Eğitim yöneticilerinin yetki ve yükümlülükleri mevzuatla sınırlandırılmıştır. Aşırı sorumluluk ve görevler sonunda yöneticiler bu sınırların dışına çıkmakta güçlük çekerler.

Bu konuda yöneticiye dört ana rehber yardımcı olabilir:

- Kişileri susturmak yerine saygı göstermek : Yenilikçi davranışlar sergilemeye çalışılırken yöneticilerin kendilerine muhalif olan kişilerden faydalanmayı bilmemeleri yöneticileri etkisiz kılar. Aslında yenilikler hayata geçirilirken karşılaşılan muhalefet yöneticilere çok yararlı öğretiler sunabilir.
- İşbirliği ve uyum yolunda risk alabilmek : Gelişen liderlik yaklaşımları yöneticinin kurumu çevreye entegre etmesini, kurumun kabul görmesini sağlamasını gerektirir. Başarılı örgütler sadece kendi bünyesinde değil örgüt dışı unsurlarla da etkili bağ geliştirebilen örgütlerdir.
- Realistliği dozunda kullanmak ve maneviyatın da güçlü olması : Manevi yönden empatik yöneticiler öğretmen, öğrenci ve velilere yardım edebilen, sorunları bir problem değil fırsat olarak görebilen yöneticilerdir.
- Değerlere sahip çıkmak : Etkili olmak isteyen yönetici karşısına çıkan sorunlardan korkmadan olumlu yaklaşan yöneticilerdir. Liderlik vasfı taşıyan yöneticiler

ideallerini paydaşlarına yansıtabilen, okul kültürüne yaratan yöneticilerdir. Bu unsurları başardıkları ölçüde iyi yönetici olarak anılırlar (Akt. Vural, 2008).

Eğitim yönetimi, kamu yönetimi, hastane yönetimi ve işletme yönetimi gibi diğer örgüt yönetimleri ile benzer nitelikleri barındırır. Bu yüzden diğer örgütlerde yapılan yönetim araştırmalarını çıktılarını eğitim yönetimi için de aydınlatıcıdır. Kısaca, eğitim örgütleri fonksiyonları bakımından kurumsal olarak eşsiz toplumsal sistemlerdir. Toplum bireylerinin toplumsallaşması, politikleşmesi ve kültürel gelişimleri eğitim sayesinde mümkündür (Aydın, 2000).

Yönetimle ilgili tanımların ortak yanı ‘eldeki kaynakların hedefler doğrultusunda gerçekçi biçimde kullanılması’ olarak bilinir. Bu bakımdan eğitim yönetimi, eldeki kaynak ve araç gerecin en etkin biçimde kullanılması yolu ile önceden saptanmış olan amaçlara erişebilmek için gerçekleştirilen faaliyetler şeklinde ifade edilebilir (Erdoğan, 2000).

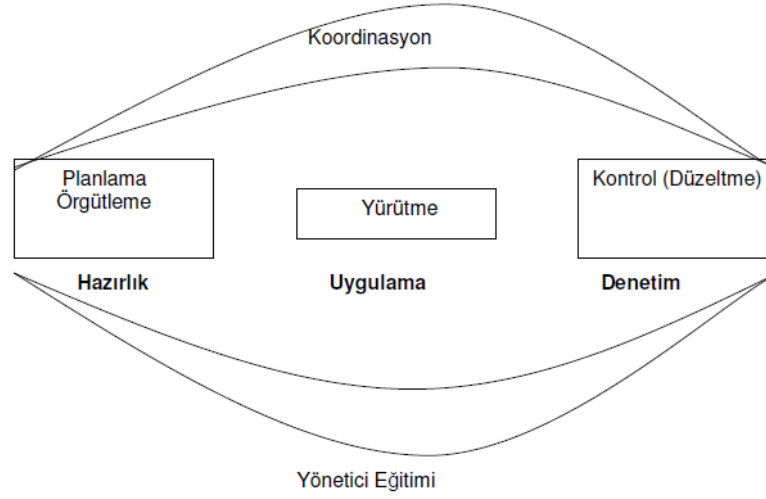
Eğitim bireyleri doğrudan ele alan bir girişim, okullar da bireyler için olmasının yanı sıra onlara etki eden bir sistemdir. Eğitim kurumları, denetim ve baskı aralarının yapısı açısından diğer kurumlardan ayrılır. Bu ayrışma, eğitim kurumlarının yönetsel yapısında da gözlenebilir durumdadır (Bursalıoğlu, 2005),

2.1.3. Yönetici ve Liderler Arasındaki Farklar

Davis liderlik ile yöneticilik arasındaki farkları şu şekilde dile getirir : ‘Liderlik yöneticiliğin ancak bir alt boyutudur. Liderlik yöneticiliğin tamamını fade etmemekle birlikte en önemli öğelerinden biridir (İlgar, 1996),

Liderlik ve yöneticilik işleyiş adımları açısından da farklılıklar gösterir. Bu farklılıklar Şekil 2.1 gösterilmektedir.

Şekil 2.1.Yöneticilik Adımları



Kaynak: Eren, E., (2003), *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, 6. Bası, Beta Basım A.S., İstanbul.

Bennis '21. yüzyılda hayatı devam ettirmek için liderlere ihtiyaç olacaktır, yöneticilere değil.' Demektedir. Bu görüş düzensizlikte, değişimin yoğun olduğu durumlarda ve belirsizlik durumlarında liderliğin önemini vurgulamaktadır (Ülker, 1997).

Bennis aynı zamanda lider ile yöneticinin farklılıkların bilimsel olarak tespit edilmeseler de olası oldukları üzerinde durmuştur. İdarecilik kurumsal amaçlara erişmeyi hedefler. Liderlikse kolaylıkla bu amaçlara erişilmesini engellemek için dahi kullanılabilir. Net bir ifadeyle lider becerilerini kurumun menfaatleri yönünde kullanmaktansa kendi menfaatlerini gerçekleştirmek için de kullanabilir.

Yöneticinin, altında çalışanları belirlenen davranışa yönlendirmek amacıyla çok fazla kurumsal aracı bulunur. İlk olarak üst yönetime karşı sorumlulukları vardır. Liderin ise aksine amaca ulaşmak için bu tip araçlardan değil kişisel özelliklerden güç alır ve çalışanlara karşı sorumluluk hisseder.

Ayrıca yönetim kurumdaki belli kademelerle ilişkilidir. Liderlikse ne tür bir liderliğe gereksinim olduğunu belirleyen hal ve koşullarla ilişkili biçimde, herhangi bir kademedeki herhangi bir çalışan tarafından sergilenebilir. Bir manada yöneticilik üst makamlar tarafından verilen bir görev iken liderlik izleyenlerin kişiye tanıdığı yönetme hakkıdır (Akt. Uzun, 2008).

Tablo 2.1.Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

Yöneticiler	Liderler
İşleri doğru yapar	Doğru işleri yapar
Verimlilik ile ilgilenir	Etkinlik ile ilgilenir
Yöneticidir	Yenilikçidir
İdame eder	Geliştirir
Sistem ve yapılara odaklanır	İnsana odaklanır
Kontrole dayalıdır	Güvene dayalıdır
Organize eder ve yönetir	İnsanları bir yöne yöneltir
Taktikleri, sistemi ve yapıyı vurgular.	Felsefeyi ve esas değerleri ve paylaşılan amaçları vurgular.
Kısa dönem görüşe sahiptir.	Uzun dönem görüşe sahiptir.
'Nasıl?' ve 'Ne zaman?' diye sorar.	'Ne?' ve 'Niçin?' diye sorar.
Mevcut durumu kabul eder.	Mevcut durumla çekişir.
Şimdiki zamana odaklanır.	Geleceğe odaklanır.
Gözlerini önemli olan en alt çizgide tutar.	Gözlerini ufka diker.
Detaylı basamaklar ve zaman tabloları geliştirir.	Vizyonlar ve stratejiler geliştirir.
Tahmin edilebilirlik ve sıralama arar.	Değişimi arar.
Risklerden kaçınır.	Risk alır.
İnsanları standartlara uymaları için motive eder.	İnsanlara değişim için ilham verir.
Üst-Ast etkisini kullanır.	İnsan-İnsan etkisini kullanır.
Diğerlerinin itaat etmesini zorunlu kılar.	Diğerlerinin takip etmesine ilham verir.
Örgütsel kurallar, kısıtlamalar, politikalar ve prosedürler içerisinde hareket eder.	Örgütsel kurallar, kısıtlamalar, politikalar ve prosedürlerin dışında hareket eder.
Mevki kendisine verilmiştir.	Lider sorumluluğu kendi almıştır.

Kaynak: Zehir, C. (2013), *Yerel Yönetimde Liderlik*, http://www.maxihaber.net/yazarlar/konukyazar/2006/ky_cemal_zehir_mayis2006.htm, Erişim Tarihi: 01.08.2013

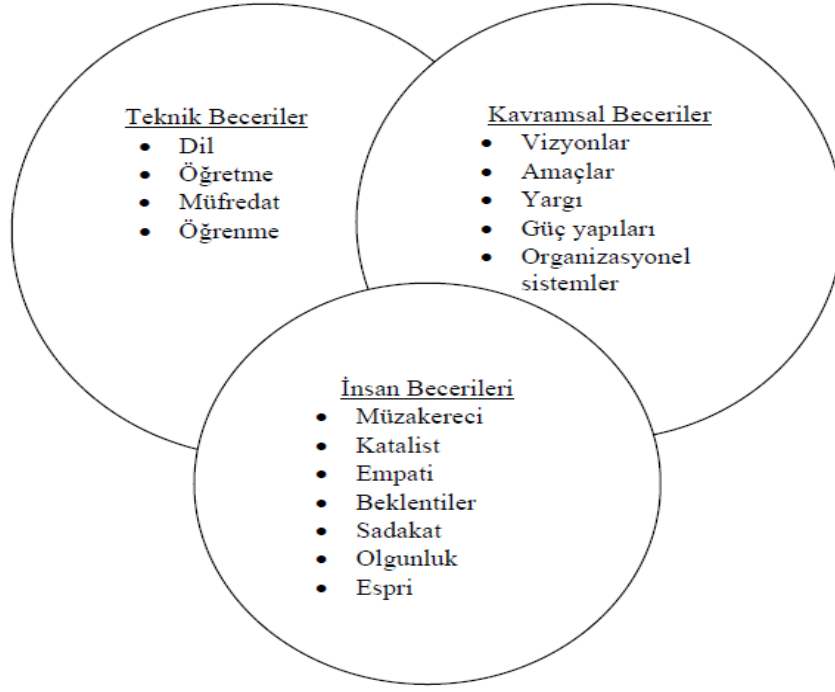
2.1.4. Eğitsel Liderlik

Günümüzde eğitimde en fazla ihtiyaç duyulan etkili bir okul lideridir. Günümüz aileleri öğrencilerin öğrenme tekniklerini kullanabildiklerini ve kazandıkları bilgileri becerileri ile birleştirebildiklerini görmek istemektedir. Sorunların altından kalkabilme, eleştirel düşünebilme, iyi alışkanlıklar kazanma, iletişim becerileri gibi kabiliyetlerinin bulunmasını beklemektedirler. İyi bir lider öğrencilerin farklı dönemlerde sahip olabilecekleri becerileri, davranışlarının sonuçlarını ve elde edebilecekleri çıktılarını net, bilgi temelli ve bireysel farklılıklarını da dikkate alarak tespit edebilmelidir. Nitelikli bir eğitim süreci sergileyebilmelidir (Akt. Vural, 2008),

Etkili liderler nitelikleri ve bilgileri ile bir çok problemin altından kalkabilir. Tüm paydaşların keyifle süreçte yer almasını sağlayabilir. Bunun için etkili bir eğitim liderinde

ulunması gereken nitelikler önemlidir. Bu nitelikleri Şekil 2.2'deki gibi belirtmek mümkündür (Açıkalın, 2000).

Şekil 2.2.Etkili Bir Eğitim Liderinin Özellikleri



Kaynak: Açıkalın, A. (2000), *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri İle Empati Becerileri Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, 188 s., Ankara.

Eğitimin tüm seviyelerindeki gibi okul öncesi seviyesinde de nitelikli yöneticilere gereksinim duyulmaktadır. Okul öncesinde çalışan personelin başarılı olması için okul öncesi eğitimin hedef ve ilkelerine hakim olmaları, bu hedef ve ilkeleri kabul etmeleri ve uygulayabilmeleri gerekir (Hasdemir, 1989).

Eğitim alanında liderlik sorumluluk, yürütme ve etkileme becerileri ile belli olur. Sorumluluk resmi ve gayriresmi olarak iki biçimde meydana gelir. Resmi sorumluluk idarecilere sadece mevki ile yüklenmekte ve makam liderliğini oluşturmaktadır. Yasal olmayan sorumluluk ise grup üyeleri tarafından yöneticilere yüklenmektedir ki; asıl liderlik budur. Bir eğitim kurumunda paydaşların beklentileri liderliği yaratan unsurları oluşturur. Paydaşların idarecilerden beklentileri, kurumun yapı ve ortamında oldukça önemlidir. Bu iki boyut liderlerin en çok çalıştıkları boyutlardır (Bursalıoğlu, 1994).

Eğitim idareci, ğretmen, çalışan, ğrenci, veli, evre ileri gelenleri, çevredeki yerel yöneticiler, merkezi yönetim birimleri ve siyasetçiler gibi farklı eğitim ve kültür seviyesinde olan, farklı talepleri olan unsurlarla irtibatla olmak, onların birbiri ile çatışan taleplerini bir potada eriterek demokratik yönetim sergilemelidir (Kaya, 1991).

Eğitimde kalite beklentisinin yükselmesi ve daha nitelikli bir eğitim ortamına dönük taleplerin artması daha nitelikli yönetici ihtiyacını da doğurmakta, yönetici yetiştirme programlarını kaçınılmaz kılmaktadır. Bununla birlikte yöneticiliğin yalın bir idarecilik eğitiminden öte liderlik yeterliliklerini de gerektirdiği kabul edilmektedir. Bu nedenle idareci yetiştirilmesine dönük yatırımın, öğrencilerin de daha iyi eğitilmesi için gerekliliği kabul edilmiştir (elik, 2001).

2.2. Liderlik

Liderlik, kurumsal yaşamın en tartışılan konularındandır. Psikoloji, sosyoloji, yönetim felsefe, tarih, eğitim ve sanat bilimleri gibi farklı sosyal bilimlerin kapsamından taşarak askeriye gibi uygulama alanlarında da yer edinmiştir. Lider ve liderlik kavramlarını açıklamak kolay değildir. Liderlik tek başınalıklarla bağdaşmaz. Liderlik ancak bir toplulukla birlikte mümkündür ve duygu gerektirir. Toplulukta bulunan kişilerin, birbirinden değişik kişisel özelliklerinin bulunması, liderlikte tek bir doğru yolun olmadığını anlatır. Bu manada sergilenecek en doğru tutum, liderliğin farklı tanımlarına tek doğru olarak benimsememektir (Ensari, 1999).

Bass, liderliği grup faaliyetlerini grup amaçlarına erişme yönünde değiştirme yeteneği olarak; Graen ise lider ile diğer grup yeleri arasında oluşan karşılıklı etkileşim olarak tanımlamaktadır (elik, 2000).

Araştırmaların bir kısmı liderlikte doğuştan gelen özelliklerden öte belirli durumlarda görev icabı sergilenen rollerin etkisine değinmiştir (Bursalıoğlu, 2002).

Liderlik, belli koşullarda belli bireysel ve topluluk hedeflerini hayata geçirmek üzere birinin diğerlerinin davranışlarına etki etmesi ve yönlendirmesi olayıdır (Koçel, 1998).

Liderlik emretmek değil, bireyleri ortak bir amaç etrafında beraber iş görmeye teşvik etmektir. (Akt. Gezici, 2007). Liderlik belli bir zamanda ve belli şartlar altında bir toplulukta bireylerin kurumsal amaçlara erişmek için, isteyerek iş görmesini sağlayan,

ortak amaçlara erişmede destek olan, tecrübeleri diğerlerine aktaran ve ortaya konulan bu liderlik çeşidinden memnun olmalarını sağlayan ilişkiler bütünü ve liderle izleyenlerin iletişiminin niteliğiyle ilgili bir fonksiyondur. Liderlik, diğerleri üstünde güç kullanma değil, onlara etki etme durumudur (Üner, 1993).

Liderlik, ortak amaçlara ulaşmak için diğerlerini etkilemeyi vurgular. Bunun yanı sıra liderlik, çeşitli durumlarda, tepe noktaya erişmek için, bireyin veya topluluğun etkinliklerini değiştirme, kontrol etme, etkinliklere yön verme ile birlikte topluluktaki kişileri beraberliğe sevk ederek, topluluğun sürekliliğini sağlama faaliyetleridir. Bir hedefe ulaşmak için beraber olan, en az iki bireyden daha büyük topluluklara uzanan her toplulukta yaşanan bir süreçtir (Tevrüz vd., 1999).

Liderliğe dair tanımlamaların ortak noktaları, izleyenlerin istekli oldukları amaçlar yönünde cesaretlendirilmeleri, yönlendirilmeleri, yaratıcılıklarının meydana çıkarılmasıdır. Bu duruma göre, etkili liderliğin dayanağı kurumun görev tanımını belirlemeye ve bunu net bir ifadeyle belirtmektir. Bu doğrultuda lider kurum ideallerini, amaçlarını, önceliklerini ve standartlarını belirleyerek diğerlerin bunları gerçekleştirmeye yöneltilir (Akt. Deliveli, 2010).

Paganis'e göre liderliğin tanımı bireyleri belirli bir hedefi hayata geçirmek için yetkinlik, empati gibi etkili ve önem arz eden ve birbirini tamamlayan davranışlarla etkilemekken, Sullivan ve Harper için hedef, kültür, strateji, kimlikler ve kritik durumlar gibi bir kurumu yaşatan akıllıca ve iyi düşünülmüş fiilleri yönlendirmek, takım kurmak ve geleceği şekillendirmektir. Jaques ve Cemet'e göre ise liderlik, bir grup bireyi tüm sadakat ve yeterlilikleri ile ortak hedefler etrafında faaliyete geçirebilme ve başarı kazandırma sürecidir. Gallagter ve diğerleri ise liderliği, diğerlerini tüm potansiyelleri ve gönüllülükleri ile hedef ulaşmak için emek sarfetmeye sevkettir (Akt. Karakoç, 2010).

Adair de liderliği kişilere belli bir yönü izleme hususunda etki etme süreci olarak tanımlamaktadır. Liderlik belli düzeyde beyin gücü ister. Sadece komutanlık otoritesi olarak değil, gereksinim sonucu da sıradan birini etkileyen, olağandışı kişilik gücünü kapsar. Ancak sadece şartlar elverdiğinde kişi hak ettiğini elde eder. Liderlik yaşanan dönemlere göre değişse de liderliğin nitelikleri değişmemektedir (Karakoç, 2010).

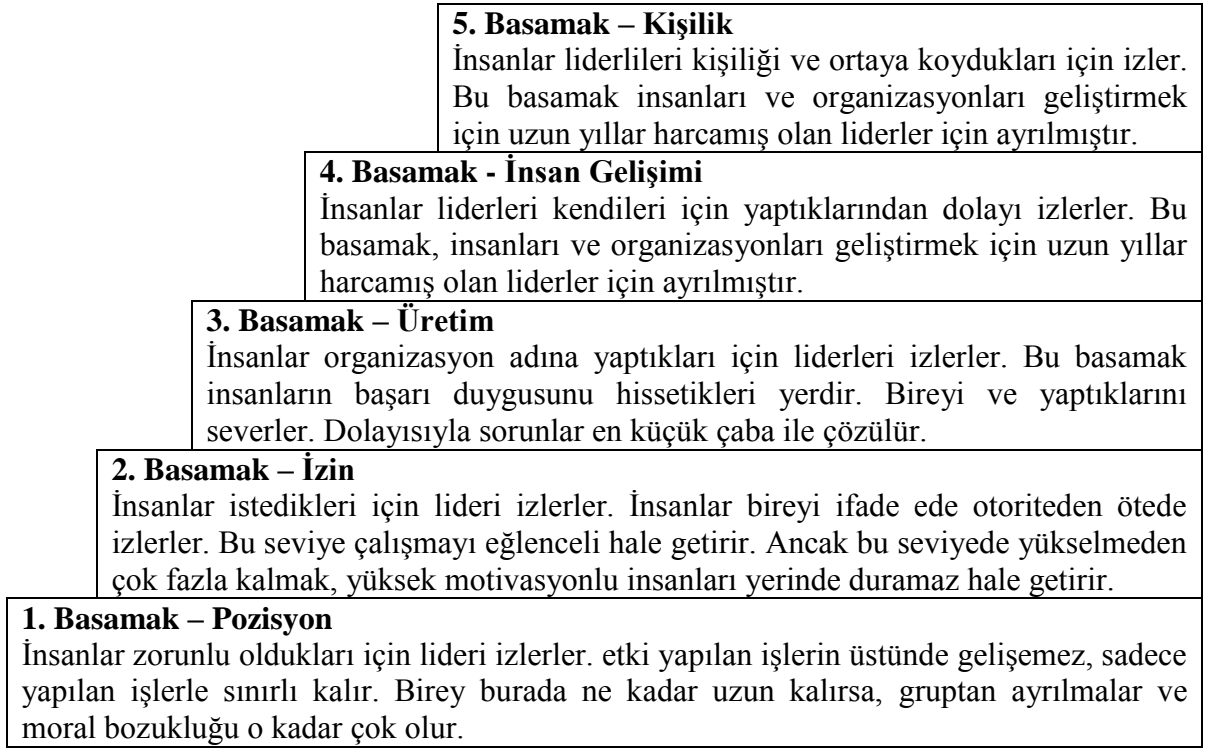
Alanyazında lider ve liderlik tanımlamalarına dair çok sayıda araştırma bulunmakta ve her geçen gün bu sayı artmaktadır. Bu araştırmalarda liderliğe çeşitli yaklaşım ve hipotezlerle açıklama getirilmeye çabalanmıştır. Bir kısım tanımlarda liderlik süreç biçiminde ele alınırken, kurumdaki bir makamı belirten lider kavramından farklı olarak dile getirilmektedir. Lider, topluluktaki kişileri bir hedefe yönlendirmek üzere motive eden ve topluluk hedefleri yönünde harekete geçiren kişiyken, liderlik belli şartlar altında, belli bireysel hedefleri ve grup hedeflerini hayata geçirmek için birini diğer topluluk üyelerine etki etmesidir (Koçel, 2001).

Adair, doğuştan gelen veya tecrübeyle kazanılan her iki liderlik tanımında başlıca 5 özelliğin var olduğunu ileri sürmektedir. Bu özellikler şu şekilde tanımlanmaktadır:

- Yöneltilme: Liderler idealist ve üretken kişilerdir. Bu özelliklerini topluluğu geliştirme ve yeni amaçlar tespit etmek için etkin biçimde kullanırlar.
- İlham kaynağı olma: Liderler içten gelen bir güdülenmeye sahip dinamik kişilerdir. Buldukları ortamlarda kolaylıkla farkedilir ve sivrilirler.
- Ekip kurma: Liderler kurum içindekileri tanımaya, doğru görevler için doğru ekipleri kurmaya çabalarlar.
- Model olma: Lider bireysel ve mesleki özellikleri ile model olabilmelidirler.
- Kabul görme: Diğer grup üyelerince liderin konumunun onaylanmasıdır.

Şekil 2.3’de görüldüğü üzere, her aşama bir önceki aşamaya dayalı olarak seviye kazanır. Eğer aşamalardan biri ihmal edilirse, kişilerin takip etme arzusu azalır, liderin etkisi düşer. Aşamalarda yukarı seviyelere geçtikçe sadakat da artar. Böylelikle lider beşinci seviyede performansının doruğuna çıkar. Bu durumda liderden beklenen sadece diğer grup üyeleri ile empati kurmayı bırakmamasıdır (Akt. Vural, 2008).

Şekil 2.3.Liderlik Basamakları



Kaynak: Akt. Vural, Ö. (2008), *Okul Öncesi Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri ve Empati Becerilerinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

2.2.1. Liderlik Yaklaşımları

Alan yazında araştırmacıların farklı açılardan ele alarak liderlikle ilgili farklı kuram ve yaklaşımlar ortaya koydukları gözlenmektedir. Liderlikle ilgili olarak öne sürülen en temel yaklaşımlar; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsal yaklaşım ve yeni yaklaşımlar başlıkları altında toplanmaktadır (Sönmez, 2010).

2.2.1.1. Özellik Yaklaşımı

Bu teorinin başlangıç noktası, ‘Lider olunmaz, lider doğulur.’ şeklinde ifade edilebilir. Bu teoriye göre bazı insanlar liderlik vasıflarına doğuştan sahiptir ve bu insanlar uygun her ortamda bu vasıflarını sergileyeceklerdir (Aydın, 2001).

İlgar (1996), liderleri diğer kişilerden ayıran özellikleri aşağıdaki gibi derlemiştir.

- Yaş

- Hitabet yeteneği
- Dürüstlük
- Cinsiyet
- Zeka
- Samimi olma
- Boy
- Kültürel birikim
- Açık sözlü olma
- Irk
- İletişim yeteneği
- Özgüven
- Yakışıklılık, güzellik
- Güvenilir olma
- Duygusal olgunluk
- İş bitirebilirlik
- Sağlıklılık

Liderlikle ilgili ilk çalışmalarla liderin gelişimi ve belirmesi konusundaki geleneksel araştırmalar öncelikle askeri ve idari liderlerin incelenmesi yöntemiyle yapılmıştır. Ayrıca yaşadıkları çağa ve sonrasına etki eden liderlerin özellikleri üzerinde durularak liderlikle ilgili kuramlara ulaşılmaya çalışılmıştır (Erdoğan, 1997).

Özellikler kuramı liderlik alanında ortaya konulan ilk yaklaşım kuramıdır. Bu kuramı savunan bilim adamları, lider olmanın kişilerin doğuştan taşıdıkları bazı niteliklerinin olması gerektiğini savunurlar. Lider fiziksel, fikirsel, duyumsal ve sosyal bakımdan sivrilebilecekleri niteliklere sahip olmalıdırlar (Koçel, 2001).

Öte yandan liderlikle ilgili araştırmaların bir çoğu bu kuramı desteklememektedir. Belli nitelikler, belli durumlarda başarı getirirken başka durumlarda aynı özelliklere rağmen başarıya ulaşılabileceği öngörülemez. Araştırmacılar bu durumu özellik listesinin çok kapsamlı olmasına, liderin bulunduğu toplulukta daha üstü özelliklerde kimselerin bulunuyor olabileceğine, özelliklerin varlığının ve seviyesinin ölçülmesinin zor olmasına ve liderin

bulunduğu ortamdaki çevresel etkenlerin tamamıyla gözardı edilmesine bağlamaktadırlar (Mutlu, 2003).

2.2.1.2. Davranışsal Yaklaşımlar

Bu teorinin çıkış noktası, liderliğin öğrenilebilir bir beceri olarak ele alınmasıdır. Özellik yaklaşımında liderin sahip olduğu özelliklere önem verilirken davranış kuramlarında ise na yaptığı ve çevresindekilere nasıl davrandığına önem verilmektedir (Celep, 2004).

Bu teorinin temeli, lideri etkili ve başarılı yapan niteliklerin, liderin bireysel niteliklerinden öte liderlik sergilerken gösterdiği hareketler olduğudur. Bu açıdan liderlik araştırmalarında liderin davranışlarının sebebi anlaşılmaya çalışılmıştır. Liderin diğer grup üyeleri ile iletişim biçimi, yetki devrinde bulunup bulunmaması, planlama ve denetim biçimi hedef belirleme tarzı vb. davranışları etkililiğini belirleyen başlıca etkenler olarak değerlendirilmeye alınmaktadır (Akt. Deliveli, 2010).

Davranış teorilerine göre etkili lider, birey olarak ya da grupla amaçlara erişmek için iki yöntem kullanır:

- Görev odaklı liderlik davranışında bulunarak, çalışanları daha nitelikli iş çıkarmaya yönlendirir.
- Çalışanlara yardım ederek kişisel amaçlarına ulaşmalarına destek olur (Akt. Cesur, 2009).

Bu teori üzerine yapılan araştırmaların en önemli 3 tanesi Ohio State Üniversitesi, Michigan Üniversitesi ve Yönetim Gözeneği çalışmalarıdır.

Ohio State Üniversitesi'ndeki araştırmalarda liderlerin davranışları dokuz başlıkta toplanmış, faktör analizinden geçirilerek iki temel liderlik davranışı tespit edilmiştir. Bunlar yapıyı harekete geçirme ve anlayış gösterme olarak adlandırılmıştır (Çelik, 2000).

Gibson ve ekibi bu iki temel liderlik davranışı arasındaki ilişki üzerinde durmuşlardır. Onların çalışma bulgularına göre yapıyı harekete geçirme; grubun görev dağılımları, amaçların saptanışı, planlama aşaması, kurallara uyum, zamanlama ve zorlama gibi etkinlikleri içerir. Anlayış gösterme ise, topluluktaki güven ve içtenliğe dayanan iletişimi belirtir (Akt. Vural, 2008).

2.2.1.3. Durumsallık Yaklaşımı

Liderin nitelikleri ile içinde bulunduğu durum arasındaki ilişki üzerinde duran yaklaşımdır. Başlıca etkenler; takipçilerin özellikleri, işin doğası, durumun türü ve dış çevre olarak kabul edilir.

Diğer yaklaşımlardan kararlı ve tutarlı sonuçlar elde edilememesi, davranışsal kuramların duruma etki eden diğer faktörleri dikkate almaması yönündeki eleştiriler araştırmacıların durumsallık kuramını geliştirmesine sebep olmuştur. Bu yeni yaklaşım etrafında yapılan araştırmalar ise oldukça başarılı ve tutarlı sonuçlar üretmiş, diğer bir çok alanda olduğu gibi liderlikte de Durumsallık veya Şartta Bağlılık olarak ifade edilen yeni kuramı meydana getirmiştir (Can vd., 2006).

2.2.1.3. Fiedler'in İhtimal Durumsallık Teorisi

Fiedler, liderlik sürecinde liderin kişisel özellikleri ile birlikte bulunulan ortamın da değerlendirilmesinin önemini vurgulamakta bunun bir etkileşim süreci olduğuna dikkat çekmektedir.

Fiedler liderin ilişki odaklı veya görev odaklı yönetsel davranışta bulunduğunu ileri sürmektedir. Liderlik tarzının tespiti amacıyla LPC adlı bir anket kullanır. Bu anket liderin diğerleri tarafından en az kabul gören çalışanı için dahi olumlu bir değerlendirmede bulunuyorsa ilişki odaklı ve çevresindekilere karşı anlayışlı, olumsuz değerlendirmede bulunuyorsa iş odaklı bir lider olduğunu betimler.

Liderin davranışlarına etki eden faktörler 3 maddede toplanabilir.

- Lider ve diğerleri arasındaki ilişkiler : Grup üyelerinin grubu ve lideri kabullenmesi ile ilgilidir. Lidere saygı ve itimat olan bir ortam olumlu bir ortamdır.
- İşin yapısı : Grubun gerçekleştirdiği işlerin açık ve net ifade edilmiş olması iyi planlandığını gösterir. Planlılık karmaşadan uzaklaşmayı, belirsizlikten kurtulmayı sağlar.
- Liderin konum gücü; liderin çalışanlarına yönelik planlama, yöneltme, ölçme, yaptırım uygulama ve takdir etme gücünün bulunması konum gücünün yüksek olduğunu gösterir. Bu lider için olumlu bir etkendir (Mutlu, 2003).

Durumsallık kuramını ilk ortaya atan Fred Fiedler'dir. Bu teori ortamın imkan vermesine bağlı olarak liderin belireceğini varsayar (Çelik, 2003).

Fiedler liderin kişisel özellikleri ve bulunduğu ortamın yapısal özelliklerinin biraraya gelmesi ile ortaya çıktığını belirtir. Liderin etkililiği örgütte bulunduğu konuma ve içinde bulunduğu şartlara dayanır (Erdoğan, 2000).

Tablo 2.2.Fiedler'in Liderlik Modeli

Durumdaki Bağlılık		Uygunluk		En Etkili Liderlik Biçimi
Liderin Konumsal Gücü	Görevin Yapılandırma Durumu	Lider - Üye İlişkileri	Durumun Lidere Uygunluğu	Etkili Lider Biçimi
Güçlü	Yapılandırılmış	İyi	Uygun	Görev Yönelimli (Düşük LPC)
Zayıf	Yapılandırılmış	İyi	Uygun	Görev Yönelimli (Düşük LPC)
Güçlü	Yapılandırılmamış	İyi	Uygun	Görev Yönelimli (Yüksek LPC)
Zayıf	Yapılandırılmamış	İyi	Uygun	Görev Yönelimli (Yüksek LPC)
Güçlü	Yapılandırılmış	Kötü	Orta Düzeyde	İlişki Yönelimli (Düşük LPC)
Zayıf	Yapılandırılmış	Kötü	Orta Düzeyde	İlişki Yönelimli (Düşük LPC)
Güçlü	Yapılandırılmamış	Kötü	Orta Düzeyde	İlişki Yönelimli (Yüksek LPC)
Zayıf	Yapılandırılmamış	Kötü	Orta Düzeyde	İlişki Yönelimli (Yüksek LPC)

Kaynak: Aydın, M. (1994), *Eğitim Yönetimi*, Ankara: Hatipoğlu Yayınları.

2.2.1.3.2. Yol - Hedef Modeli

Bu model altında tanımlı 4 liderlik davranışı bulunmaktadır.

- Destek olan lider modeli : Rutin işlerin pratikleştirilmesinde oldukça etkilidir. İş görenlerle empati kurmak, gereksinimlerini karşılamak, güdülemek içindir.
- Yönlendirici lider modeli : İş görenlere işlerini yaparken rehberlik etmektir.
- Katılımcı lider modeli : Karar alma aşamasına iş görenleri de dahil eden lider modelidir.
- Başarı odaklı lider modeli : İş görenlerin gelişimi için potansiyellerini yükseltecekleri görevlere yönlendirmektir (Akt. Vural, 2008).

Yol – amaç teorisi Robert House ve Martin Evans'ın geliştirdiği bir teoridir. Liderin etkililiğini değerlendirmek üzere kullanılan bu kuram durumsal liderlik kuramları arasında yer alır. Liderin görev odaklı ya da ilişki odaklı olma durumunu betimlemeye yarar. Bu kuram liderin hedefe ulaşmak için izleyenleri motive etmesini üçüncü bir etken olarak kabul eder. Liderin diğerlerini hangi yollarla etkilediği, işle ilgili amaçlarının ve hedefe ulaşma yöntemlerinin hangileri olduğunu inceler (Eren, 1998).

2.2.1.3.3. Vroom ve Yetton'un Karar Verme Modeli

Liderliğin en önemli basamağı karar almaktır. Vroom ve Yetton'un geliştirdiği karar verme modelinde karar verme sürecine iş görenlerin katılım düzeyi lider bu yöndeki esnekliği üstünde durulmaktadır (Aydın, 2001).

Vroom ve Yetton otokritik liderlikle demokratik liderlik arasında liderlik biçimi bulunduğunu ileri sürer (Erdoğan, 2000).

- Otokritik Yöntem : Lider sahip olduğu bilgiyi uygun gördüğü iş görenlerine sorarak artırır, sonra kararı kendisi verir. Yaşanan problemler konusunda iş göreni bilgilendirip bilgilendirmemek liderin inisiyatifindedir. İş gören bilgi kaynağı olmaktan öteye geçmez.
- Danışçı Yöntem I : Lider problemi çalışanlara tek tek anlatır. Bireysel olarak hepsiyle iletişim kurar, görüşlerini öğrenir ve bilgi toplar. Bu verilere göre karar verir. Ancak alınan karar toplanan görüşlere bağımlı olmak zorunda değildir.
- Danışçı Yöntem II : Lider, çalışanları grup olarak biraraya getirir ve görüşlerini alır. Lider katılımcı değil dinleyicidir. İletilen görüşler doğrultusunda karar alır.
- Katılımcı Grup modeli : lider çalışanları biraraya getirir. Onlara çözülmesi gereken problemi iletir. Probleme birlikte çözüm aranır. Kendisi de görüşleriyle sürece katılır. Kendisi de herhangi bir katılımcı gibidir. Çözüm için verilen karar grubun görüş birliğini sergiler (Celep, 2004).

2.3. Yeni Liderlik Yaklaşımları

Yeni liderlik tanımları bu çalışmanın da konusunu oluşturan Etkileşimsel ve Dönüşümsel liderlik başlıkları altında toplanmaktadır.

2.3.1. Dönüşümsel Liderlik

Dönüşümsel liderlik yaklaşımı, modern yönetim kuram ve incelemelerinde çok önem taşıyan ve ilgi gören bir liderlik yaklaşımıdır (Keçecioğlu, 1998).

Dönüşümsel liderlikte temel davranışlar, ideal belirleme, topluluk amaçlarının benimsenmesi, kişisel destek sağlanması, kültürel uyum, davranış modeli geliştirme ve yüksek performans beklentisidir (Eraslan, 2004).

Literatür incelendiğinde dönüşümsel liderliğe ve dönüşümsel liderin niteliklerine dair farklı tespitler gözlenmiştir. En çok üzerinde durulan niteliklerden biri liderin karizmasıdır. Bazı uzmanlar, dönüşümsel liderlikle karizmatik liderliği birbirinde değişik iki liderlik tarzı olarak belirtmişlerdir. Bazı uzmanlar, dönüşümsel liderlikle karizmatik liderliği aynı manada kullanmışlardır. Bazı uzmanlar ise dönüşümsel liderliğin karizmatik liderliği kapsayan ancak liderlik türü olduğunu ancak karizmatik liderliğin ayrı bir süreç olduğunu belirtmişlerdir. Son olarak bu liderlik tarzlarının birbirinden farklı olduğunu ancak karizmatik liderliğin dönüşümsel liderliği de kapsadığını ileri süren uzmanlar da bulunmaktadır.

Dönüşümsel liderlikle ilgili kuramsal tartışmaları ilk olarak Bass başlatmıştır. Bass karizmatik liderliği, dönüşümsel liderliğin içeriğinde ele almıştır. Bunun nedenini dönüşümsel liderlikte karizmanın gereksinim duyulan ama yetersiz oluşuna bağlamıştır.

Toplumda sant, spor gibi aktivitelerle hayranlık uyandıran kişilerin karizmatik olmalarına rağmen kişiler üzerinde sistematik dönüştürücü bir etki sağlayamadıklarıyla bu durumu örneklemektedir (Akt. Kurt, 2009).

Dönüşümsel liderin diğer bir önemli niteliği ideal sahibi olmasıdır. Vizyon olarak da ifade edilen idealler kurumun başlıca hedefinin hayata geçirilmesi ve benimsenmesi için liderin ilham kaynağı olması beklenir (Çelik, 2000).

Lider ortaya koyduğu ideal ve görev bilinci ile diğer bireylerin hedeflerine yönelik çabalarının artmasını sağlar ve bireylerdeki potansiyeli etkinliğe dönüştürebilir. Kişiler kendi menfaat ve ilgilerinin ötesinde grubun faydasına öncelik vermeye başlarlar. Dönüşümsel lider ideal sahibi olması ile birlikte bu ideali diğerleri ile hayata geçirebilen niteliktedir. An ile sınırlı kalmaz gelecekle de ilgilenirler. Sosyal yapılar olan kurumlar

varoluşlarını devam ettirebilmek için gelişim göstermelidirler. Sosyal yapılarda değişimin üç yolu bulunur. İşlemsel yöntem, teknolojik yöntem ve sistemsel yöntem şeklinde ifade edilirler. İşlemsel değişim, bir işin uygulama metodundaki değişimlerdir. Teknolojik yöntem, işi gerçekleştirirken kullanılacak araç gerecin teknolojik gelişmelere paralel olarak değişimidir. Sistematik değişim ise sistem genelindeki toplu değişimlerdir. Aynı zamanda kurumdaki yapı ve kültürün değişmesidir. Sistematik değişim kavramı dönüşüm olarak da ifade edilmektedir (Özden, 2005).

Dönüşümsel liderler fikir ve hareketleriyle bireyleri yönlendiren ve bireyler için ortak bir yarın belirleyebilen liderlerdir. Özellikle eğitimdeki köklü değişim gereksinimi dönüşümsel eğitim liderlerine ihtiyaç doğurmaktadır. 1990'lerden beri yapılan etkili okul araştırmaları öğretimsel liderlik yaklaşımını yerine dönüşümsel liderliği öne çıkarmıştır (Çelik, 2002).

Dönüşümsel liderlik bilim adamları ve uygulayıcılar tarafından büyük ilgi ile karşılanmıştır. Uzmanlar dönüşümsel liderlerin davranış özelliklerini, diğer grup üyeleri ve kurumlar üstündeki etkilerini incelemektedirler. Bu uzmanlar dönüşümsel liderliğin nasıl meydana geldiğini, dönüşümsel liderlerin davranış şekillerini v bir ideali nasıl hayata geçirdiklerini incelemektedirler (Güney, 2007). Özellikle son zamanlarda dönüşümcü liderlik üzerine bir çok bilim alanında 500'ün üstünde akademik inceleme yapılmıştır (Eraslan, 2004). Alan yazında bu kadar çok inceleme olmasının nedeni dönüşümsel liderlik sayesinde elde edilecek faydaların öngörülerek tanıtılmasıdır (Akt. Sönmez, 2010).

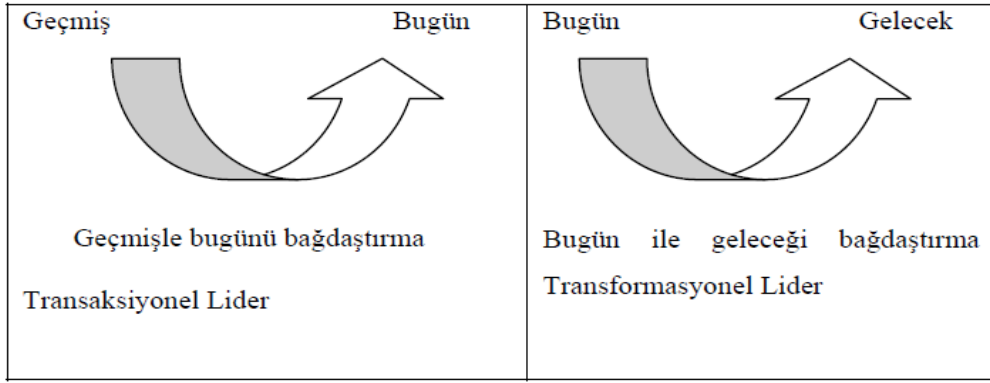
Dönüşümcü liderler ödül vererek grup üyelerinin gereksinimlerini anlamaya çalışmanın ötesinde bir davranış sergilerler. Grup üyelerinin de kendilerini anlamasını ve güven duymalarını sağlayarak, onların sadece varolma güdüsüyle değil başarı ve büyümeye doğru motive etmektedirler (Güney, 2007).

Bennis dönüşümsel liderliği, idealleri hayata geçirmek için izleyenlere yetki verme, kuvvetlendirme ve paylaşılan bu yetki ve gücü ortak harekete dönüştürme becerisi olarak tanımlamaktadır. Schermerhorn, dönüşümsel liderlerin karizmasını, izleyenlerin yüksek potansiyel sergilemelerini, kendilerini olumlu algılamalarını sağlama becerisi biçiminde ifade etmektedir. Bu liderlik tipinin dayandığı temel öğeleri ise; karizma, simgesellik, yetki verme, kuvvetlendirme, entelektüel uyarım ve dürüstlük olarak sıralamıştır (Güney, 2000).

2.3.1.1. Dönüşümsel Liderliğin Özellikleri

Dönüşümcü liderler, kurumları buldukları durumdan gelecekteki duruma taşımak, ulaşmak istedikleri ideale ulaştırmak, iş görenlerde değişime gönüllülük yaratmakta, enerji kaynaklarını dinamik hale getirerek yeni bir kurum kültürü ve strateji oluşturmaktadırlar (Ören, 2006). Dönüşümsel lider, bu liderlik faaliyetini yerine getirerek örgütün bugünden yarına kalmasını sağlar. Bunu Şekil 2.4'de açıkça görmek mümkündür:

Şekil 2.4.Zaman Yönelimi Açısından Liderlik



Kaynak: Sönmez, S. (2010), *Örgütlerde Duygusal Zekânın Dönüşümsel Liderlik Üzerindeki Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Kara Elmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.

Dönüşümsel liderlik ile ilgili yapılan araştırmalar sonucunda bu liderler hakkında bir takım özellikler bulunmuş ve bunlar aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:

- Bu liderler girişimcidirler. Risk alabilen ve fırsatları yakalayabilen liderlerdir.
- Dönüşümcü liderler, öğrenen kişilerdir, değişimi gelişim olarak ele alırlar ve bu yönde emek sarfederler.
- Bu liderler değişime açıktır, değişim doğalarında vardır.
- Bu liderlerin kavrama becerileri çok yüksektir.
- İnsanlara güvenirlir, böylelikle kişisel ilgilerini etkileyici olarak gösterebilirler.
- İzleyenlerinin kendileriyle özdeşleşmelerini ve içselleştirmelerini sağlarlar. Böylelikle lider ve grup arasında daha güçlü bağlar kurulur.
- Bu liderler, idealler yaratabilirler, bu yetenekleri geleceği yaratmakta en önemli unsurdur.
- Bu liderlerin ideal yaratırken beslendikleri kişisel değerleri mevcuttur.

- Bu liderler kolay vazgeçemedikleri için problemlerle başedebilme yeteneği sergilerler (Berber, 2000).

Özetle bu liderler, kendilerine bağımlı iş görenlere sahip olmak değil, bağımsız, eleştirel düşünebilen ve kuruma katkı sağlayabilecek, yeniliğe açık iş görenler kazanmayı amaçlamaktadırlar. Risk alabilirler, hata yapmaktan çekinmez ve hatalarını kendileri için gelişme şansı olarak değerlendirebilirler (Erdal, 2007).

2.3.1.2. Dönüşümsel Liderliğin Boyutları

Bass'ın ortaya koyduğu liderliğe bütünlüycü yapı kuramında dönüşümcü ve etkileşimci liderlik etkenleri oluşturulmuştur. Detaylı analizlerle bu etkenlerin de kendi alt boyutları olduğu betimlenmiştir. Bu çalışmalar sonucunda Bass ve Avalio'nun temelini oluşturdukları Çok Faktörlü Liderlik Anketi meydana çıkmıştır. Bu anketle dönüşümsel liderliğin gelişimine fayda sağlanmıştır. Anket daha sonraki araştırmalarda da yeniden yapılandırılarak sürekli gelişmiştir. Buna rağmen alt boyutlarının çerçevesinde büyük bir değişim olmamıştır (Berber, 2000),

Dönüşümsel liderlik 4 boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar, ideal etki (karizma), zihinsel uyarım (entelektüel uyarım), ilham verici güdüleme, bireysel ilgidir.

2.3.1.2.1. Karizma

Karizma, ilham vericiliği, mucize algısı yaratmayı ve öngörüğü de içeren Tanrısal bir armağan manasını da içinde barındıran Yunanca bir sözcüktür. House'a göre, karizmada kendine olan yüksek inanç ve güven, izleyenleri etkileyecek güçlü bir güdüleme becerisi bulunur (Akt. Erdal, 2007).

İdealleştirilmiş etki faktörüne dair hareketler, gerçek bir lideri herhangi bir liderden farklılaştıran öğeler olarak bilinir. Lidere izleyenlerince atfedilen büyük bir sevgi duygusunu içerir. İzleyenler sıradan idarecilere karşı olan hislerini gizlerler, ilişkiler dar kalıplara sıkıştırılır ve sabittir. Dönüşümsel liderlere izleyenlerinin iletişimleri ise oldukça yoğundur. Bu yüzden, Bass tüm yakın ilişkilerde olduğu gibi karizmatik liderlerle izleyenleri arasında da fırtınalı dönemlerin olabileceği üzerinde durur. İdealleştirilmiş etki ve karizma bir çok kaynakta aynı manada kullanılsa da Bass ve Avalio karizma yerine idealleştirilmiş etki ifadesini kullanırlar. Bunun sebebi, karizmanın doğuştan gelen ve

nadir bulunan bir özellik olarak algılanmasıdır. Bu anlamın ötesinde algılanılması için karizmanın yerine idealleştirilmiş etki deyişi tercih edilmektedir (Erçetin, 2000).

2.3.1.2.2. Telkin Edici Liderlik

Çelik (2000) dönüşümsel liderliğin ikinci faktörü olan Telkinle Güdüleme'yi yüksek beklentileri karşılama, emeğe yön veren sembollerden faydalanma, öncelikli hedefleri anlaşılabilir şekilde ifade etme şeklinde tanımlamıştır.

Kültür (2006) ise ilham verme, ideal belirleme, idealleri aktarma, izleyenlerin emeğine sembolik yoğunlaşma ve uygun hareketler için örnek olma süreci olarak ifade etmektedir.

2.3.1.2.3. Bireysel Düzeyde İlgi

Dönüşümcü liderler ve izleyenler, performanslarını yükseltmek için sürekli gelişim içindedirler. Dönüşümsel lider izleyenleri ilgiyle dinler ve yetki devrinde bulunur. Yetki devri sürecinde izleyenlerin desteğe ve rehberliğe ihtiyaçları olup olmadığını takip eder. İzleyenler ise takip ya da kontrol edildiklerini hissetmezler (Akt. Töremen ve Yasan, 2011).

2.3.1.2.4. Zihinsel Teşvik

Liderler zihinsel teşvikte iş görenlerini kuramları sorgulayarak, problemleri analiz ederek ve önceki durumlara yeni yaklaşımlar sergileyerek yaratıcılığa sevk eder. İş görenler yeni fikirlerle hareket etmede hür olduklarını hissederler. Liderlerinden farklı düşünce ve görüşlere sahip olsalar da eleştirilmeyeceklerini bilirler. Dönüşümcü liderler iş görenlerini kuramları sorgulayıp, sorunları yeniden çerçeveleme ve eski durumlara yeni yaklaşımlar getirme ve yaratıcı olmaya teşvik ederler. Yaratıcılık ve yeniliğe açıklık ödüllendirilir. İş görenlerin hataları topluluk önünde ayıplanmaz (Akt. Töremen ve Yasan, 2011).

Tablo 2.3.Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

İlham Vericilik (Karizma)	Vizyon ve Misyon duygusu kazandırır, saygı ve dürüstlüğü vurgular, hayran olunacak, güvenilecek davranışlar sergiler, çalışanlar onlara benzemeye çalışırlar. etrafındakilere ilham olurlar, güdülerler, geleceğe iyimser bakarlar, canlılık ve anlamlılık sağlarlar.
İlhamla Güdüleme	Yüksek beklentileri bildirirler, çabalara odaklanma sembolleri kullanırlar, basit yollarla önemli amaçları açıklarlar.
Entellektüel Benzeşim	Anlayış ve akılçılığı iletirirler, sorun çözmeye dikkatlidirler, çalışanları soru sormaya, sorunları yeniden ele almaya cesaretlendirirler.
Bireyselleştirilmiş Etki	Çalışanlara dikkat kazanırlar, çalışanların her birine rehberlik ederler, çalışanların potansiyellerini geliştirme ve gelişmeleri için yeni fırsatlar yaratırlar, her çalışanın istek ve gereksinimlerini dikkate alırlar.

Kaynak: Karakoç, R. (2010), *Okul Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Sürecini Etkili Kullanabilme Becerileri İle Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Ankara.

2.3.1.3. Dönüşümsel Liderliğin Eğitim Üzerindeki Etkisi

Dönüşümcü liderliğin bütün öğeleri eğitimde de yer alabilecek niteliktedir. Eğitim iş görenlerinin bu faktörleri hayata geçirmeleri eğitimin kalitesini de arttıracaktır (Akt. Doğan, 2006).

2.3.2. Etkileşimsel Liderlik

Burns birçok liderin etkileşimsel liderlik stilini sergilediğini ve bunun çeşitli ekonomik ve sosyal öğelerin takasına dayandığını belirtir. Dönüşümcü liderlerin aksine etkileşimsel liderler maddi değişim modeli kapsamında izleyenlerinin kısa vadeli güvenlik gereksinimlerine önem verir. Bu açıdan etkileşimsel liderlerin öngörerek değil tepki vererek liderlik yaptığı söylenebilir (Akt. Çetin 2011).

Etkileşimsel liderliğin ana teması lider ve iş görenler arasındaki alışverişidir. Etkileşimsel lider iş görenleri vaatler, ödüller ve pekiştiricilerle güdüler ya da olumsuz geri besleme, disiplin edici uyarı ve azar gibi yöntemler kullanır. Champaux etkileşimsel liderliği lider ve iş görenlerin ilişkisine odaklanarak açıklamaya çalışmıştır. Lider iş görenin rolünü ve görevini belirler ve ona güven verir. Etkileşimsel lider eğer iş görenler istenilen işi yaparsa gereksinimlerinin nasıl karşılanacağını gösterirler. İş gören görevi başarıyla tamamlarsa

lider ona olumlu geri besleme olarak ödül sunar. Eğer iş gören hedefe ulaşamazsa bu defa lider yaptırım uygular. Etkileşimsel lider, iş görenleri belirlenmiş görevleri yerine getirme ve diğerleriyle sorun çözme biçiminde yönlendirir (Akt. Karakoç, 2010).

Etkileşimsel liderlikte, liderin dört ana işlevi vardır (Dilek, 2005) :

- Kurumsal amaçları oluşturmak,
- Beklentilerini açık ve net ifade etmek,,
- İzleyenlerin hak ve sorumluluklarını tanımlamak,
- Kurumsal hak ve sorumlulukları tanımlamak,

Hem lider hem de izleyenleri, birlikte uzlaştıkları amaçlara erişilmesi durumunda, neler elde edeceklerinden haberdardır. Bu yüzden iki taraf da hedeflere ulaşma konusunda isteklidir. Lider izleyenlerin bireysel menfaatlerini karşıladığında kurumsal hedefleri hayata geçirecek potansiyeli sergileyeceklerini düşünür. Bu yüzden izleyenlerin maddi ve manevi gereksinimlerinin karşılanmasına çok önem verir (Dilek, 2005).

2.3.2.1. Etkileşimsel Liderliğin Boyutları

Koşullu ödül, istisnalarla yönetim - aktif, istisnalarla yönetim - pasif ve serbest bırakıcı liderlik Etkileşimsel liderliği oluşturan dört alt boyuttur.

2.3.2.1.1. Koşullu Ödül

Bryman, etkileşimsel liderlikte ilk alt boyut ‘ödüle bağlılık’tır. Lider ve izleyen ilişkisindeki alışverişi belirten pozitif, destekleyici iletişimi anlatır. Lider belirlediği hedefe varma potansiyelini sergileyenlere ödül sunar. İzleyenlerin gereksinimini belirler ve amaçlarla ilişki kurar, sergilenen potansiyele göre bu gereksinimler karşılanır. Son incelemelerde ödüller ve vaadler ayrı iki faktör olarak değerlendirilmiştir.

Bass ve Steidlmeier, etkileşimci liderin durumsal-şartlı ödüllendirme ve yönlendirme ye dayalı liderlik yaptıklarını belirtirler. İzleyenler liderin vaad, ödül ve övgüleri ile güdülenirler veya kınama, uyarı ve tehdit gibi önlemleri ile disipline olurlar. Liderin davranışları birlikte belirlenen hedeflere ne derece erişildiğine göre değişir. İzleyenler, hedeflere ulaşma derecelerine göre ödül alırken, hedeflerden uzak kaldığı derecede ceza ile karşılaşmaktadırlar (Akt. Çetin, 2011).

2.3.2.1.2. İstisnalarla Yönetim

İstisnalarla yönetimde lider, kurumda yanlış hareket edilmesi halinde veya böyle bir ihtimal belirlediğinde çalışanları uyarır. İstisnalarla yönetim etkin veya edilgen bir hareket stilini içerebilir. Etkin istisnalarla yönetim tarzı liderin çok etkin olduğu, çalışanları daima takip ettiği ve kurumun saptanan hedeflerden ve belirlenen standartlardan uzaklaşma olmasın diye problemleri ve fırsatları dikkatle izlediği, yanlışlar yapılmadan önlem aldığı yönetim tarzıdır (Celep, 2004).

Edilgen istisnalarla yönetim tarzı liderin etkin olduğu tarza kıyasla daha az etkin olduğu, çeşitli durumlarda ne tepki vereceğini önceden çalışanlara iletmediği ya da edilgen kalmayı seçtiği, ancak hata yapıldıktan sonra önleme geçtiği tarzı belirtir (Akt. Çetin, 2011).

2.3.2.1.3. Laissez- Faire Liderlik

Laissez-faire liderliğe serbest bırakıcı liderlik de denir. Bu yönetim stilinde lider pasiftir ve çalışanları etkileme, yönlendirmeye pek yoğunlaşmaz. Lider kişisel ya da grup seviyesinde karar alam süreçlerine katılmaz ve liderlik vasfından feragat etmiş gibidir (Akt. Çetin, 2011).

Liderle çalışanlar arasında etkileşme, iletişim ve ortak etkinlikler en alt düzeydedir. Tam serbestlik verme halinde, yönetim gücüne minimum düzeyde gereksinim olmakta, çalışanlar kendi başına bırakılmakta ve her çalışana kendisine sunulan kaynaklar kadar hedef, plan, program yapma şansı verilmektedir (Dilek, 2005).

Bass, serbest bırakıcı liderlik stiline çalışanların potansiyelini, çabalarını ve hareketlerini negatif etkilediğini betimlemiştir. Bu sonuç serbest bırakıcı liderlik tarzının çalışanlarca da istenmediğini ortaya koymaktadır (Akalın, 2003).

Tablo 2.4.Etkileşimsel Liderliğin Boyutları

Koşullu ödül	Çabaların karşılığını verirler, iyi performansı ödüllendirirler, başarıları takdir ederler.
Beklentiye göre yönetim (aktif)	Ölçüt ve kurallardan sapmaları araştırıp izlerler ve kusursuz eylemde bulunurlar.
Beklentiye göre yönetim (pasif)	Ölçütlere karıştırmazlar ve ölçüt geliştirmezler. Sorun ortaya çıktığı zaman ilgilenirler.

Kaynak: Karakoç, R. (2010), *Okul Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Sürecini Etkili Kullanabilme Becerileri İle Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Ankara.

2.4. Etkileşimsel Liderlik ve Dönüşümsel Liderlik Karşılaştırması

Adetlere ve maziye daha bağlı olan etkileşimsel liderlikle yarıma, yeniliğe, değişime ve reformculuğa yönelik dönüşümsel liderlik

"Geleneklere ve geçmişe daha bağlı olan etkileşimci liderlik ile geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük dönüşümcü liderlik arasındaki ayrımların tespiti önem arz eder (Yıldırım, 2006).

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik arasındaki en temel ayırım liderin çalışanları motive etme ya da duygu ve değerlerini yanıtlama şekilleri arasındaki ayrılıktır. Etkileşimci liderler çalışanlarını güdülerken onların menfaatlerine değinir ve lider – çalışan iletişimde çalışanın gösterdiği sadakati ödüllendirir. Yüksek hedefler için koşulmaz. Etkileşimci liderlik etkili ve verimli bir çalışma ortamı sağlarsa da dönüşümcü liderliğe nispeten oldukça dar kapsamda kalır. Dönüşümcü liderlikte değiş tokuş söz konusu değildir. Böyle bir süreç çalışanların performansını, güdüsünü arttırmaya ve kendini gerçekleştirmeyi başarmasına hizmet eder (Akt. Çetin 2011).

Transformasyonel liderlik de denilen dönüşümcü liderlik çalışanlara bir ideal kazandırma ve bir yeniliğin ve değişimin gerekliliğini aşılama ve inandırmak için etkilidir. Böylelikle iş görenler ya da izleyicilerin çabaları, çalışma istekleri uyarılmış olur ve farklı düşünce ve etkinlikler açığa çıkarılmaktadır. Etkileşimsel liderlerse dönüşümcü liderlerin tersine iş görenlerin maziden gelen etkinliklerini yükselterek ve daha verimli hale getirerek çalıştırmayı tercih etmektedirler. İş görenlerin yaratıcılığı ve yenilikçiliği ile yeterince ilgilenmezler (Kültür, 2006).

Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlikle başlayan bir sürecin son basamağıdır denilebilir (Yavuz, 2008).

Dönüşümcü liderlik, tüm etkileşimci liderlik davranışlarından vazgeçilmesi manasına gelmez. Etkili liderler iyi birer yönetici de olmalıdırlar. İki liderlik stiline birarada sergilenmesi farklı bir ifadeyle etkileşimci liderliğin dönüşümcü liderlik temeline dayandırılması kurumsal amaçlara erişmede kurumu daha etkin kılar (Akt. Çetin, 2011).

Etkileşimci liderlik hususunda alan yazındaki farklı görüşlerden biri, etkileşimci liderliği yalnızca lider ve izleyenler arasında iki tarafında kişisel menfaatlerine hizmet eder biçimde bir alış veriş ilişkisinden ibaret negatif bir liderlik tarzı olarak tanımlar. Bu yanıla etkileşimci liderlik dönüşümcü olmayan bir liderliktir. Ortada bir takas ilişkisi bulunmasına rağmen takasın aktörleri olan lider ve izleyenler temel değerleri ve güdülenme düzeyleri açısından değişime uğramazlar (Akt. Çetin, 2011). Bu açıdan etkileşimci liderliğe etkisiz liderlik de denilebilir.

Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik arasındaki farklar Şekil 2.5'de verilmiştir (Mutlu, 2009),

Tablo 2.5. Maquette'e Göre Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Arasındaki Farklar

	İşlemci Liderlik	Dönüşümcü Liderlik
Liderin Güç Kaynağı	Rütbe, Pozisyon	Kişilik, Yeterlilik
Takipçilerin Etkisi	İtaat	Adanmışlık
Zaman Ölçütü	Kısa dönem	Uzun dönem
Ödüller	Ödeme, terfi	Gurur ve kendine güven
Süpervision (Gözlem, Denetleme, değerlendirme)	Önemli	Daha az öneme sahip
Örgütte Danışmanlık Yapılan Temel Nokta	Değerlendirme	Gelişim
Değişimin Gerçekleştiği Yer	Takipçilerin davranışı	Takipçilerin tavır ve değerleri
Liderliğin Bulunduğu Yer	Liderin davranışlarında	Takipçilerin kalbinde

Kaynak: Karakoç, R. (2010), *Okul Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Sürecini Etkili Kullanabilme Becerileri İle Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Ankara.

Etkileşimci lider, örgütü çevreleyen etkilenebilir paydaşlara erişebilen liderdir. Dönüşümcü lider ise paydaşların ötesine geçerek paydaş adayları olan kitleyi de sürece dahil edebilen liderdir (Değirmenci, 2006).

2.5. Empati

Empati çağımızda psikoloji ve psikiyatride oldukça sık anılan bir kavramdır. Özellikle klinik ve sosyal psikoloji gelişim, danışma, okul, iletişim psikolojisi branşları altında empati konusu bir çok araştırmada ele alınmış bu vesileyle empati konusunda büyük bir bilgi havuzu ortaya çıkmıştır (Dökmen 2000).

Kişiler arası iletişimin temeli olan empatinin, en basit tanımlaması dahi bir çok kuramsal unsura dayanır. Kelime anlamıyla içsel biçimde etkiye maruz kalmış, duygusallaşmış birinin halini anlatan empati, iletişim açısından ise diğerinin tepkilerini tahmin edebilmek biçiminde dile getirilebilir (Bilgin 2003).

Alan yazın araştırıldığında empatinin çeşitli yazarlar ve bilim adamlarınca değişik biçimlerde ifade edildiği, ötesi aynı uzmanların empatiye yükledikleri mananın da zaman içinde farklılaştığı gözlenmektedir (Pişkin, 1989).

Liew et al empatiyi; birinin yaşadığı gerilim, ankisiyete gibi çeşitli duyguları anlayabilmekten oluşan tepki şeklinde tanımlar. Tanımda geçen duyguları kavrama becerisinin düzeyi önemlidir. Olması gerekenden daha yoğun empati hissi kişide gerginlik, mutsuzluk yaratabilir, dozunda yaşanan empati ise sempatiyi doğurabilir (Akt. Vural, 2008)

Tanrıdağ ise kendini diğerinin yerine koyma olarak bilinen empati için planlanan, düşünme süzgecinden geçirilen ve bilinçli bir anlama uğraşına ihtiyaç duyan algılama olarak ifade etmektedir. Gander ve Gaardiner'a göre empati paylaşım, destek olma gibi diğer kişisel davranışlar için ön şarttır. Bilgin'e göre ise empatiyi karşıdakinin hislerini anlayıp, olaya ya da olaylara onun bulunduğu açıdan bakabilmektir. Özdeşleşme de denilen empati genellikle karşıdakini 'Öteki' şeklinde anlamaya ve onun hislerini öngörmeye dönük çaba sarfedilmesidir. Budak, özdeşlemeyi diğerlerinin fikirlerinin ve hislerinin ve bunların olası manalarının öznel biçimde farkında olma, diğerinin his ve fikirlerini benzer biçimde yaşama şeklinde ifade etmektedir.

Empati, Felsefe Sözlüğü'nde;

- Bireyin kişisel hislerini bir nesne ya da olaya döndürmesi;

- Bireyin kendini bir başka zihnin yerine geçirerek, o zihnin hislerini, arzu ve fikirlerini, onun önceki yaşantılarını yaşamadan anlayabilme becerisi şeklinde geçmektedir (Akt. Çelik, 2008).

Empati üç temel öğeden oluşmaktadır. Bu öğeler şöyle sıralanabilir:

- Empati yapacak birey, kendini diğerinin yerine koymalı, olayları onun açısından görmelidir. Diğer bir ifadeyle özdeşleşme yapmak isteyen bireyin diğer bireyin fenomenolojik alanına girmesi gerekir. Psikolojide bulunan Fenomenolojik Kurama göre herkesin bir fenomenolojik alanı bulunur. Herkes kendini ve çevresini kendine has biçimde algılamaktadır. Bu algı kişiye hastır. Her birey dünyaya kendine has bir pencereden bakar. Birini anlamak demek dünyayı onun penceresinden görmeyi gerektirir.
- Empati kurmuş olmak diğerinin his ve fikirlerini doğru anlamakla mümkündür. Yalnızca hisleri ya da yalnızca düşünceleri anlamak yetmez. Bunlar empatiyi oluşturan iki temel boyuttur. Bilişsel boyut ve duygusal boyut olarak da anılırlar. Diğerini fikirsel olarak anlama bilişsel boyut, hissettiklerini anlama ise duygusal boyuttur.
- Empatiyi oluşturan son unsur ise, empati kuranın zihnindeki empatik algının diğer bireye iletilmesidir. Diğer kişi tam olarak anlaşılrsa da doğru anlaşıldığı mesajı iletilemezse empati kurma süreci tamamlanmış olmaz (Dökmen, 2002).

"Tablo 2.6'da görüldüğü gibi üç tür iletişim modeli vardır. Çatışmalı iletişim kurmakta olan kişiler hem yetersiz bilgi sahibi olarak, hem de yalnız kalırlar. Çatışmasız iletişim kurmakta olan kişiler bilgi aktarabilirler, yine de yalnız kalırlar. Empatik iletişimde ise hem bilgi aktarımı yeterlidir, hem de taraflar yalnız kalmazlar."

Tablo 2.6.Çatışmalı, Çatışmasız ve Empatik İletişimdeki Bilgi Aktarımı ve Yalnızlık

Çatışmalı İletişim	Çatışmasız İletişim	Empatik İletişim
Bilgi aktarımı yok	Bilgi aktarımı var	Bilgi aktarımı var
Yalnızlık var	Yalnızlık var	Yalnızlık yok

Kaynak: Akt. Vural, Ö. (2008), *Okul Öncesi Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri ve Empati Becerilerinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Fen Bilimleri Entitüsü, Ankara.

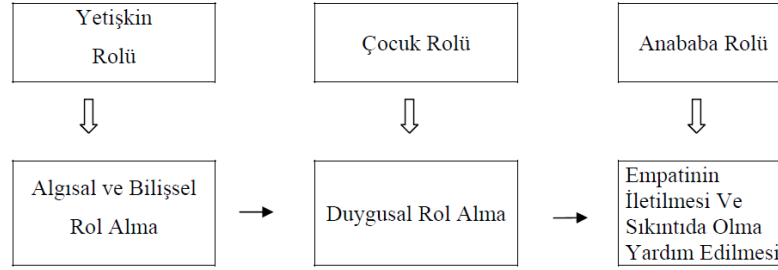
Özdeşleşmenin zaman içinde üç temel aşamadan geçtiği görülmüştür. Bu aşamalar incelendiğinde:

- 20. yy.'ın başlarından, 1960'a dek özdeşleşme düşünsel özellikte ele alınmıştır. Özdeşleşmenin seviyesini ölçmede genel olarak birbirlerinin kişisel niteliklerini ne şekilde algıladıkları üzerinde durulmuştur. Bu dönemlerde özdeşleşme birinin diğerini tanıması, kendinin diğerinin yerine koyarak onun nitelikleri hakkında bilgilenmesi olarak ele alınmıştır.
- 1960'larda özdeşleşmenin bilişsel yanı ile birlikte duyuşsal yanının da bulunduğu belirtilmiştir. Bu dönemde önem verilen diğerinin duygularını tam olarak anlamak ve onun gibi duyumsamaktır.
- 1970'li yıllarda ise özdeşleşme görsel, bilişsel ve duyuşsal olarak 3 boyutta ağılanmaktadır. Bir kişinin diğerinin hislerini anlamasına ve bu hislere uygun bir tepki vermesine özdeşleşme denilmiştir. Bu bakış açısına göre özdeşleşme gösteren birey kendi duygularına yoğunlaşmaktansa diğer kişinin duygularına dikkat verir. Duruma “benim hislerim ne” diyerek değil “onun hisleri ne” diyerek bakar. (Dökmen, 1988).

2.6. Empatik Olmak ve Empati Kurmada Dikkate Alınacak Noktalar

Dökmen (2000) özdeşleşme ile ilgili çalışmaları sonucunda, özdeşleşmeye farklı bir teorik yaklaşımda bulunmuştur. Bu yaklaşıma göre bir kişinin diğer kişilerle özdeşleşme yapma potansiyelinin bulunması anne baba, erişkin ve çocuk benlik hallerini erişkinlik kontrolünde dengeli olarak kullanmasıyla olur. Bu durumda bir benlik halinin eksikliği ve kullanılmaması kişiyle özdeşleşme kurmakta isteksiz olmaya neden olabilir. Erişkin benliği bilişsel ve algısal rol almanın ve duygusal rol almanın şartı olduğu için erişkin benliği olmadan anne baba ve çocuk benliği ile özdeşleşme yapılamaz. Bu ancak sempatiyi sağlar. Bu hususu Şekil 2.5'de görüldüğü gibi belirtmek mümkündür.

Şekil 2.5. Empatik Anlayışa Ait Benlik Durumları



Kaynak: Akt. Vural, Ö. (2008), *Okul Öncesi Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri ve Empati Becerilerinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Özdeşleşme yapacak birey ilk olarak erişkin benlik halinde bulunmalıdır, böylece algısal ve bilişsel rol alma hayata geçirilebilir. Şayet kişi diğer benlik hallerini yeterli derecede yaşayamıyorsa sadece bilişsel ve algısal rol alma boyutunda kalır. Kişi bilişsel ve algısal rol almayla birlikte çocuk benliğini de yaşayabiliyorsa duygusal rol almayı da hayata geçirebilir. Şayet kişi ana baba benliğini de taşıyorsa, zihninde meydana gelen empatik anlayışı sözlü ya da sözsüz şekilde diğer kişiye aktarır veya gerekirse o bireye destek olur (Dökmen, 2000).

"Anne babaların çocukları ile empati kurabilmeleri için kendilerini çocuğun yerine koymaları ve olaylara onun bakış açısı ile bakmaları gerekir. Bunun için de çocuğun rolüne girerek olaylara onun gözlüklerinin arkasından bakmak gerekir." (Dökmen, 2002),

"Örneğin; arkadaşı tarafından çok sevdiği oyuncak arabası kırılan bir çocuğa 'Ne varmış bir oyuncak araba için üzüлp ağlayacak' ya da 'Sana yenisini alıruz' demek yerine, kendilerini çocuğun yerine koyarak onun, o andaki duygularını ve arabanın onun hayatında ne kadar önemli olduğunu anlamaya çalışmalıdır." (Çağdaş, 2003),

Ünal (2007)'a göre, anneler babalar ve eğitimciler çocuklarla özdeşleşme yaparak ve çocuktan bekledikleri davranışları öncelikle kendileri yaparak ona model olmalıdırlar. Ayrıca çocuklarla sevgi ve güven ilişkisi kurmaları, onların hislerini anladıklarını o hisleri tanımlayarak ve onaylayarak geri bildirimde bulunmaları, çocuklara onların hareketlerinin diğer insanlar üzerindeki etkilerini anlatmaları, çocukların diğer insanlarla kendileri arasındaki benzerliklere yoğunlaşmalarını aynı zamanda bireysel farklılıkları hoş görmeyi,

diğerlerini kabullenmeyi ve onlara güvenmeyi öğretmeleri çocuklarda empati gelişimi için önemlidir.

2.7. Empati İle İlişkili Kavramlar

2.7.1. Empati ve Sempati

Empati ve sempati çoğunlukla birbirinin yerine kullanılan kavramlardır. Bunun sebebi bu iki kavramın da duygularla ifade edilen tepkiler olmasından kaynaklanır. Oysa bu iki kavram birbirinden oldukça farklıdır. Empati diğerinin hislerini anlamak, -miş gibi davranarak ortadaki hale uygun duygular hissedebilmektir. Sempati ise bir adım ileri gider diğerinin anladığı duygularına eşlik ederek onun yanında olmaktır (Akt. Vural, 2008).

"Empatide diğer bireyin duygusal yaşantısına katılmakla birlikte o bireyi anlamak ve onun yaşantısındaki dikkat çekici noktaları algılaya bilmek yer alır.Sempati ise,yalnızca başkalarının duygularına katılma söz konusudur. Sempati yaşantısı diğer bir bireyle ortak duygu, ilgi ve çıkarların paylaşımıdır. Empati ise diğer bireyin duygularını doğru olarak anlaşılması ve bunlar kendisinin –miş gibi yaşaya bilmektir" (Akkoyun, 1982).

Empati ile sempati arasında bazı farklar bulunur. Sempati acı duyan kişinin yanında onun hisleriyle ilgili yüksek bir farkındalık ve teselli uğraşı ile bulunmak ve bunu yapamadığında suçluluk yaşamaktır (Öner, 2001).

Kişiler sempati topladıklarında kendilerini bir gruba ait, empati ile karşılaştıklarında ise anlaşıyor hissederler (Dökmen, 2002).

2.7.2. Empati ve Özdeşleşme

Özdeşim, birinin bir çok açıdan başka birine benzeyerek otomatik olarak yani bilinç dışı gerçekleşen zihinle ilgili bir süreçtir (Gülseren, 2001).

"Özdeşim kurma, bireyin bir başka kişi (örneğin bir kılavuz, akıl danışılan) veya gruba (örneğin belli bir dinin, bir siyasi partinin ya da bir kulübün üyeleri) yaklaştığında veya yöneldiği durumlarda güçlü bir duygusal bağla sonuçlanan kişiler arası bir süreçtir." (Akt. Çelik, 2008),

2.7.3. Empati ve İçtenlik

Empati karşıdaki kişinin duygularını kendi içinde yaşamak iken içtenlik aynı zamanda kendi yaşantımızı algılamak içinde çaba sarfetmek şeklinde tanımlanmaktadır.

Empati karşıdaki kişiyi anlamaya yönelik olarak bir kendini diğerinin yerine koyarak düşünme çabasıdır. Empati kuran kişi karşıdakinin duygularını anlar "şu anda böyle hissediyor" algısı ile aynı duyguyu yakalar. İçtenlik, empatinin bir adım ötesine geçerek "ben de olsam öyle hissederdim" algısı ile hareket etmektir.

2.7.4. Empati ve Sezgisel Tanı

"Sezgi, gerçeğin deneye veya akla vurmadan, doğrudan doğruya kavranması anlamını taşımaktadır" (Parlatır, 1994), Sezgisel düşünme; kaynaklarda bütünü bir anda yakalamaya, kavramaya yönelen düşünme şekli olarak ele alınmaktadır.

Empati bireyler arası ilişkilerde kullanılan bir anlama tekniği iken, sezgisel yaklaşım insan ilişkileriyle sınırlı olmayıp herhangi bir durumu, örneğin bir problemin çözümünü, bir aletin çalışma tekniğini bilinçüstü mantıklı düşünme süreçlerinin ötesinde bilinçaltı yeterliliklerinde devreye girmesiyle bir anda algılama, kavrama becerisine dayanmaktadır.

2.8. Empatinin Bileşenleri

"Empatinin bileşenlerini Goldstein ve Michaels'ın öne sürdüğü model çerçevesinde incelenmiştir. Bunlar, empatinin bilişsel bileşeni, duygusal bileşeni, bildirişsel bileşeni, algısal bileşeni şeklindedir." (Akt. Akçalı, 1991),

2.8.1. Empatinin Algısal Bileşeni

Empati kuran kişinin ilk dikkate aldığı husus karşıdaki kişinin sözleri, mimikleri, vücut dili ile vermeye çalıştığı mesajı tüm yönleri ile algılamaya çalışmaktır.

2.8.2. Empatinin Duygusal Bileşeni

Duygusal bileşen algılanan durum doğrultusunda empati kuranın vereceği duygusal eşleşme sürecidir. Karşıdakiyle aynı anda üzüntü ya da sevinç hissetme gibi.

2.8.3. Empatinin Bilişsel Bileşeni

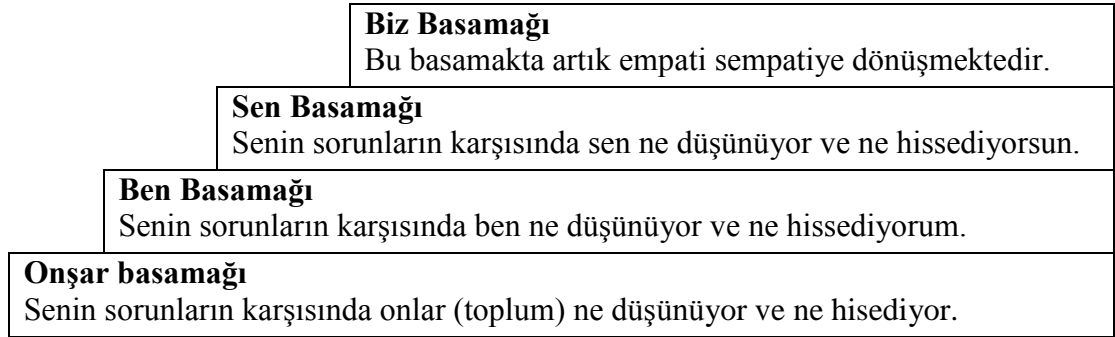
"Empati; bilişsel açıdan, başkalarının düşüncelerini, niyetlerini, ihtiyaçlarını, duygularını v.b. anlamaktan oluşan bir bilişsel süreçtir. Empatik kapsam veya sürecin bilişsel yönüne ağırlık verilerek tanımlaması büyük ölçüde Mean'in etkisiyle olmuştur. Empatinin bilişsel bileşenini tanımlamada ben-merkezcilik önemli bir yere sahiptir. Empatinin bilişsel bileşeninin diğer önemli bir yönü de bakış açısı ya da rol almadır" (Akt. Çelik, 2008),

2.9. Empatik Tepki Basamakları

Bireylerin empatik beceri ve eğilim seviyelerinin ölçülmesi için yapılan incelemeler, belli bir empatik tepki sıralamasına dayalıdır. Bu sıralama empatik tepkileri belli özelliklere göre aşamalandırılmasıyla meydana gelir (Dökmen, 2000)

Dökmen, 1988 yılında yaptığı çalışmasında, 'Aşamalı Empati Sınıflaması'nı ortaya koyarak empatik tepkileri dört basamakta ele almıştır. Aşamalı empati sınıflamasında Şekil 2.6'da gösterildiği gibi onlar basamağı, ben basamağı, sen basamağı ve biz basamağı yer almaktadır.

Şekil 2.6.Aşamalı Empati Sınıflaması



Kaynak: Dökmen, Ü. (2000), *İletişim Çatışmaları ve Empati*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Onlar basamağı; bu basamakta tepki veren kişi kendisine anlatılan sorun ya da hissedilen duygu ve düşünceler ile ilgilenmez, konuya ilişkin kendi duygu ve düşüncelerinden söz etmez.

Ben basamağı; bu basamakta tepki veren kişinin en büyük özelliği ben merkezci oluşudur. Kişi kendisine anlatılan soruna ait kendi duygu ve düşüncelerinden söz eder, bireyin duygu ve düşüncelerine eğilmez.

Sen basamağı; bu basamakta empatik tepki veren kişi toplum ya da kendi kişisel duygu ve düşüncelerini dile getirmeden sadece karşısındaki kişinin duygu ve düşünceleri üzerinde odaklanır, onu anlamaya çalışır.

Biz basamağı; bu basamağa ulaşmış kişiler karşısındaki bireyin durumu karşısında hissedebilecekleri konusunda ya da sergileyeceği tutum adına önceden doğru tahminlerde bulunabilir.

Bu aşamada empatiden çok sempatinin ortaya çıkışı sebebiyle, Dökmen (2000) empatik davranışları ölçmek için sadece ilk üç basamağı ele almıştır. "Yukarıda sözü edilen üç temel empati basamağına ait, en az kaliteli tepkiden en kaliteliye doğru sıralanmış 10 alt basamak şu şekilde ifade edilebilir:

- Senin problemin karşısında başkaları ne düşünür, ne hisseder: Bu basamakta empati kurmaya çalışan kişi bireyi toplumun değer yargılarına göre eleştirir, genellemeler yapar. Sık sık atasözlerine başvurur.
- Eleştiri: Sorununu paylaşan birey dinleyici tarafından eleştirilir ve yargılanır.
- Akıl verme: Karşısındaki bireye akıl verir ve ona ne yapması gerektiğini söyler.
- Teşhis: Sorunu anlatan kişiye ya da soruna teşhis koyar.
- Bende de var: Kendisine aktarılan sorunun benzerinin kendisinde de bulunduğunu söyler ve kendi sorununu anlatmaya başlar.
- Benim duygularım: Dinleyici sorun karşısında kendi duygu ve düşüncelerini beden dilini kullanarak ya da sözle ifade eder. Örneğin; 'üzüldüm' ya da 'sevindim' gibi.
- Destekleme: Karşıdaki kişinin sözlerini tekrarlamadan kişiye anlaşıldığını ve desteklendiğini belirtir.
- Soruna eğilme: Dinleyici karşıdaki bireyin sorunu ile ilgilenir, sorular sorar, durumu irdeler.
- Tekrarlama: Empati kurulan kişinin sorunu, gerektiğinde sorun sahibinin kullandığı kelimelere de yer verilerek özetlenir. Bu arada bireyin yüzeysel duyguları da yakalanarak bu mesaja eklenir.
- Derin duyguları anlama: Bu basamakta empati kuran kişi, kendisini empati kurduğu kişinin yerine koyarak, kişiye ait tüm duyguları ve ona eşlik eden düşünceleri fark eder ve bu durumu ona ifade eder.

Yukarıda sözü edilen basamaklardan 1. basamak onlar basamağına, 2., 3., 4., 5., 6. basamaklar ben basamağına, 7., 8., 9. ve 10. basamaklar ise sen basamağına ilişkindir. Birinci basamakla en düşük empatik tepki, sonuncu basamakla kalitesi en yüksek empatik tepki vurgulanmaktadır. Bu durumda ilk altı basamağın empatiye giden yolda hazırlık evresini oluşturduğu öne sürülebilir." (Dökmen, 2000),

2.10. Liderlik ve Empati

"Ortak amaçları olan her birey, bir ürün elde edebilmek amacıyla kendi örgütlerini kurar. Her örgüt bünyesinde insanlar arasında bir ilişkiler ağı söz konusudur. Sosyal örgüt yaşantısının yoğun yaşandığı okullarda ise bu ilişkiler daha sık yaşanmaktadır. Çünkü örgüt daima değişken, dinamik ve etkin bir yapıya sahiptir. Örgütün işleyişi insan kaynakları, maddi ve manevi unsurların yanında kişiler arası ilişkiler üzerine kuruludur. Etkili iletişim gücüne sahip olmak isteyen okul yöneticisinin diğer bireylerin duygularını anlayabilmesi düşüncelerinde önceden tahminlerde bulunabilmesi önemlidir. Böylece iletişim öncesi kendisini karşı tarafın rolünde görebilir." (Bursalıoğlu, 1991).

Sosyal kurumun üç ana ögesi bulunur. Bunlar; faaliyetler, ilişkiler ve hislerdir. Bir kurumu meydana getiren bireyler bir çok konuda iletişim ve etkileşim halindedirler. İnsanlar duygusal canlılardır. Kişiler iş gereği de olsa ilişki kurmaları ister istemez duygusal iletişimi de başlatır. Duygusal iletişim süreci olumlu ise kişilerin olumlu iletişim kurma arzuları da o derece yükselir. Kurum içi uyum ve bağlılık yeterli seviyeye ulaştığında kurum çalışanlara daha çekici gelmeye başlar, kuruma bağlılık ve uyum da yükselir (Eren, 1998).

"Okul öncesi kurum yöneticilerinin 'güvenirlilik' özelliğine sahip olmaları kurum içerisinde sağlam bir temel oluşturmalarını sağlayacak diğer bir yetidir. Liderin sözleriyle yaptıklarının bir olması halinde güven uyandıracak belirtmektedir. Güvenilir liderlikte, liderlerin davranışları arasında ilişki için altı süreç gerekmektedir. Kişinin öncelikle kendini tanıması, keşfetmesi ve bilmesi, diğerlerinin inandıkları değerlerin anlaşılması ve değerlendirilmesi (empatik olma), ortak değerlerin saptanması, diğerlerin kapasitesi geliştirmesi ve eğitilmesi, bir amaca hizmet etme, iyimser olma ve ümit aşılmasıdır." (Akt. Vural, 2008).

BÖLÜM III

YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin çözümlenmesi bölümleri yer almaktadır.

2.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma ilköğretim ve ortaokullarda görev yapan yöneticilerin etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik becerileri ile empati eğilimleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik betimsel tarama modelinde oluşturulmuştur. Betimsel tarama modeli olayların, objelerin, varlıkların, kurumların, grupların ve çeşitli alanların ne olduğunu betimlemeye, açıklamaya çalışır. Bu sayede onları iyi anlayabilme, gruplayabilme olanağı sağlanır ve aralarındaki ilişkiler saptanmış olur (Kaptan, 1998), Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırmalara uygun bir modeldir (Karasar, 2009),

2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul ili, Sancaktepe İlçesi ilk ve ortaokullarında görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır. Mayıs 2013 itibarıyla Sancaktepe İlçesi'nde 149 idareci (müdür ve müdür yardımcıları) vardır. Araştırma için tüm idarecilere anket dağıtılmış, 141 anket geri dönmüş 4 anket hatalı ve eksik bilgi girişi nedeniyle değerlendirmeye katılmamıştır; analizler 137 kişi üzerinden gerçekleştirilmiştir.

2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmaya katılan ilk ve ortaokul müdür ve müdür yardımcılarında araştırma amaçları doğrultusunda bilgi toplamak amacıyla hazırlanan veri toplama aracı 3 bölümden oluşmaktadır.

2.3.1. Okul Yöneticisi Kişisel Bilgi Formu

Araştırmacı tarafından yöneticilerin demografik özellikleri hakkında bilgi toplamak amacıyla oluşturulmuştur. 5 soru içermektedir.

2.3.2. Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği

Çok Faktörlü Liderlik Anketi, Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilmiştir. Anket, Dönüşümcü liderliği belirleyen 20, Etkileşimci liderliği belirleyen 12 olmak üzere 32 maddeden oluşmaktadır.

Araştırmanın geçerlik ve güvenirlik çalışması sonucu dönüşümcü liderliğin Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı = .9476, Etkileşimci liderlik boyutunun Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı ise, .6902 çıkmıştır.

2.3.3. Empati Eğilimi Değerlendirme Ölçeği

Empatik Eğilim Ölçeği (EEÖ), bireylerin günlük yaşamdaki empati kurma potansiyellerini ölçmek amacıyla Dökmen (1988) tarafından geliştirilmiştir. Likert tipte bir ölçek olup, 20 sorudan oluşmakta ve her soruya 1'den 5'e kadar puan verilmektedir. Puanları toplarken 3,6, 7, 8, 11, 12, 13, 15. sorular tersinden toplanmaktadır. Ölçekten alınacak minimum puan 20, maksimum puan ise 100'dür. Toplam puan deneklerin empatik eğilim puanlarını ifade eder. Puanın yüksek olması, empatik eğilimin yüksek olduğunu; düşük olması empatik eğilimin düşük olduğunu gösterir. EEÖ, Dökmen (1988) tarafından 70 kişilik bir öğrenci grubuna ölçeğin tekrarı yöntemiyle, üç hafta arayla iki defa uygulanmıştır. Bu uygulamadan elde edilen ölçeğin güvenirliği 0.82'dir. Deneklerin ölçeğin tek ve çift maddelerinden aldıkları puanlar arasındaki ölçeği yarılama güvenirliği 0.86 olarak bulunmuştur. EEÖ'nin geçerlik çalışması yine Dökmen (1988) tarafından yapılmıştır. 24 kişilik bir denek grubunun EEÖ ve Edwards Kişisel Tercih Envanteri'nin "Duyguları Anlama" bölümünden aldıkları puanlar arasındaki benzer ölçekler geçerliği 0.68 olarak bulunmuştur. Ölçeğin araştırma grubu için Cronbach Alpha ile hesaplanan güvenirlik katsayısı 0.72 olarak bulunmuştur.

2.4. Verilerin Toplanması

Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği ve Empatik Eğilim Ölçeği İstanbul ili Sancaktepe ilçesi ilkokul ve ortaokul yöneticisi sayısı kadar çoğaltılarak tamamı araştırmacı tarafından dağıtılmıştır.

2.5. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

İstatistiksel analizler SPSS (Statistical For Social Sciences) for Windows Release 15.0 paket programından yararlanılmıştır.

Araştırma grubunu oluşturan idarecilerin demografik özelliklerini belirleyici frekans ve yüzde değerleri, ortalama (\bar{x}) ve standart sapma (ss) puanları hesaplanmıştır. Gruplar içerisinde normal dağılım özelliği göstermeyen ($n < 30$) gruplar için non-parametrik teknikler, normal dağılım özelliği gösteren dağılımlar içinse parametrik analiz teknikleri kullanılmıştır.

Yöneticilerin Etkileşimsel Dönüşümsel Liderlik özelliklerinin ve Empati düzeylerinin cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek üzere Bağımsız Grup t testi, yöneticilik kıdemi, okul türü, öğrenim durumu ve bransa göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek üzere Kruskal Wallis-H Testi varsa farklılığın hangi gruplar arasında gerçekleştiğini tespit etmek için Mann Whitney U testi, Etkileşimsel Dönüşümsel Liderlik Özellikleri ile Empati düzeyleri arasındaki ilişkiyi test etmek üzere Pearson Korelasyon Analizi kullanılmıştır.

Karşılaştırmalarda anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ olarak kabul edilmiştir. Diğer anlamlılık düzeyleri ayrıca belirtilmiştir.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma grubunu oluşturan yöneticilerin demografik özelliklerini (cinsiyeti, yöneticilik kıdemi, öğrenim durumu, okul türü, branş) betimleyici frekans ve yüzde dağılımları çıkarılmış, sonra ölçeğin toplam puanları için \bar{x} , ss, SH_x değerleri tablolar halinde sunulmuştur.

4.1. Grubun Demografik Yapısına İlişkin Değerler

Tablo 4.1.Yöneticilerin Cinsiyet Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri

Cinsiyet	<i>f</i>	%	% _{geç}	% _{yığ}
Kadın	39	28,5	28,5	28,5
Erkek	98	71,5	71,5	100,0
Toplam	137	100,0	100,0	

Tablo 4.1'den anlaşılacağı üzere, örneklem grubundaki yöneticilerin 39'u (%28,5) kadın, 98'ü (%71,5) erkektir.

Tablo 4.2.Yöneticilerin Yöneticilik Kıdemi Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri

Yöneticilik kıdemi	<i>f</i>	%	% _{geç}	% _{yığ}
1-5 yıl	43	31,4	31,4	31,4
6-10 yıl	36	26,3	26,3	57,7
11-15 yıl	35	25,5	25,5	83,2
16-20 yıl	15	10,9	10,9	94,2
21 yıl ve üstü	8	5,8	5,8	100,0
Toplam	137	100,0	100,0	

Tablo 4.2'den anlaşılacağı üzere, örneklem grubundaki yöneticilerin 45'inin (%31,4) yöneticilikteki kıdemi 1-5 yıl aralığında, 36'sının (%26,3) 6-10 yıl aralığında, 35'inin (%25,5) 11-15 yıl aralığında, 15'inin (%10,9) 16-20 yıl aralığında ve 8'inin (%5,8) 21 yıl ve üzerindedir.

Tablo 4.3.Yöneticilerin Öğrenim Durumu Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri

Öğrenim Durumu	f	%	%_{geç}	%_{yıg}
Yüksekokul	8	5,8	5,8	5,8
Lisans	103	75,2	75,2	81,0
Yüksek Lisans	26	19,0	19,0	100,0
Toplam	137	100,0	100,0	

Tablo 4.3'den anlaşılacağı üzere, örneklem grubundaki yöneticilerin 8'inin (%5,8) öğrenim durumu Yüksekokul, 103'ünün (%75,2) Lisans, 26'sının (%19,0) Yüksek Lisans'tır.

Tablo 4.4.Yöneticinin Okul Türü Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri

Okul Türü	f	%	%_{geç}	%_{yıg}
Eğitim Enstitüsü	15	10,9	10,9	10,9
Fen - Edebiyat Fakültesi	28	20,4	20,4	31,4
Eğitim Fakültesi	80	58,4	58,4	89,8
Diğer	14	10,2	10,2	100,0
Toplam	137	100,0	100,0	

Tablo 4.4'den anlaşılacağı üzere, örneklem grubundaki yöneticilerin 15'i (%10,9) Eğitim Enstitüsü, 28'i (%20,4) Fen Edebiyat Fakültesi, 80'i (%58,4) Eğitim Fakültesi ve 14'ü (%10,2) diğer okullardan mezundur.

Tablo 4.5.Yöneticilerin Branş Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri

Branş	f	%	%_{geç}	%_{yıg}
Sınıf Öğretmeni	73	53,3	53,3	53,3
Okul Öncesi Öğretmeni	5	3,6	3,6	56,9
Branş Öğretmeni	53	38,7	38,7	95,6
Rehber Öğretmen	6	4,4	4,4	100,0
Toplam	137	100,0	100,0	

Tablo 4.5'den anlaşılacağı üzere, örneklem grubundaki yöneticilerin 73'ü (%53,3) Sınıf Öğretmeni, 5'i (%3,6) Okul Öncesi Öğretmeni, 53'ü (%38,7) Branş Öğretmeni ve 6'sı (%4,4) Rehber Öğretmendir.

Tablo 4.6. Empati Düzeyi Belirleme Ölçeği Toplam Puanlarına Ait Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Standart Hata Değerleri

	N	\bar{x}	ss	$Sh_{\bar{x}}$
Empati Düzeyi	137	72,19	10,09	,86

Tabloda görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan yöneticilerinin Empati Düzeyi Ölçeği toplam puanlarının aritmetik ortalaması $\bar{x}=72,19$; standart sapması $ss=10,09$; standart hata değeri $Sh_{\bar{x}}=,86$ olarak hesaplanmıştır.

Tablo 4.7. Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği Toplam Puanlarına Ait Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Standart Hata Değerleri

	N	\bar{x}	ss	$Sh_{\bar{x}}$
Liderlik Becerileri	137	120,06	18,06	1,543

Tabloda görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan yöneticilerinin Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği toplam puanlarının aritmetik ortalaması $\bar{x}=120,06$; standart sapması $ss=18,06$; standart hata değeri $Sh_{\bar{x}}=1,543$ olarak hesaplanmıştır.

Tablo 4.8. Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği Alt Boyut Puanlarına Ait Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Standart Hata Değerleri

Boyutlar	N	\bar{x}	ss	$Sh_{\bar{x}}$
Dönüşümsel Liderlik	137	72,15	10,56	,902
Etkileşimsel Liderlik	137	47,91	8,43	,721

Tabloda görüldüğü üzere Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği Dönüşümsel Liderlik alt boyutundan alınan puanların aritmetik ortalaması $\bar{x}=72,15$; standart sapması $ss=10,56$; standart hata değeri $Sh_{\bar{x}}=,902$ ve Etkileşimsel Liderlik alt boyutundan alınan puanların aritmetik ortalaması $\bar{x}=47,91$; standart sapması $ss=8,43$; standart hata değeri $Sh_{\bar{x}}=,721$ olarak hesaplanmıştır.

4.2.Araştırmanın Hipotezlerine Ait Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde örneklem grubunu oluşturan yöneticilerin Empati Düzeyi Ölçeği ve Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği ve alt boyutlarından aldıkları puanların cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için *bağımsız grup t testi*, yöneticilik kıdemi, öğrenim durumu, branş, okul türü değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için *Kruskal Wallis-H testi* sonucunda gruplar arasında fark bulunduğu, farklılıkların kaynağını (hangi gruplar arasında olduğunu) belirlemek üzere *non parametrik Mann Whitney-U testi* sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.9.Yöneticilerin Empati Düzeyi Belirleme Ölçeği Puanının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh \bar{x}	t Testi		
						t	Sd	p
Empati Düzeyi	Kadın	39	73,49	9,11	1,46	,95	135	,344
	Erkek	98	71,67	10,46	1,06			

Tabloda görüldüğü gibi Empati Düzeyi Belirleme Ölçeği Puanının Cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Bağımsız Grup t Testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($t=,95; p>,05$),

Tablo 4.10.Yöneticilerin Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği Puanının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh \bar{x}	t Testi		
						t	Sd	p
Liderlik Becerileri	Kadın	39	119,49	15,71	2,52	,29	135	,816
	Erkek	98	120,29	18,98	1,92			

Tabloda görüldüğü gibi Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği Puanının Cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Bağımsız Grup t Testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($t=,29; p>,05$),

Tablo 4.11. Yöneticilerin Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği Dönüşümsel Liderlik Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Dönüşümsel	Kadın	39	71,56	9,70	1,55	-,41	135	,686
Liderlik Becerileri	Erkek	98	72,38	10,92	1,10			

Tabloda görüldüğü gibi Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği Dönüşümsel Liderlik Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyet değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Bağımsız Grup t Testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($t=-,41; p>,05$),

Tablo 4.12. Yöneticilerin Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği Etkileşimsel Liderlik Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Etkileşimsel	Kadın	39	47,92	7,03	1,13	,01	135	,993
Liderlik Becerileri	Erkek	98	47,91	8,97	,91			

Tabloda görüldüğü gibi Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği Etkileşimsel Liderlik Alt Boyutu Puanlarının Cinsiyet değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Bağımsız Grup t Testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($t=,01; p>,05$),

Tablo 4.13. Yöneticilerin Empati Düzeyi Belirleme Ölçeği Puanlarının Yöneticilik Kıdemi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	sd	p
Empati Düzeyi	1-5 yıl	43	80,53	7,93	4	,940
	6-10 yıl	36	64,83			
	11-15 yıl	35	56,93			
	16-20 yıl	15	68,10			
	21 ve üstü	8	80,25			
	Toplam	137				

Tabloda görüldüğü gibi, Empati Düzeyi Belirleme Ölçeği Puanlarının Yöneticilik Kıdemi değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($x^2=7,93$; $p>,05$),

Tablo 4.14. Yöneticilerin Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği Puanlarının Yöneticilik Kıdemi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	sd	p
Liderlik Becerileri	1-5 yıl	43	83,88	19,07	4	,001
	6-10 yıl	36	60,40			
	11-15 yıl	35	55,40			
	16-20 yıl	15	59,77			
	21 ve üstü	8	104,50			
	Toplam	137				

Tabloda görüldüğü gibi, Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği Puanlarının Yöneticilik Kıdemi değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($x^2=19,07$; $p<,01$), Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla gruplar arasındaki Mann Whitney-U analizi ile ikili karşılaştırmalar yapılmış ve elde edilen sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.15. Yöneticilerin Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği Puanlarının Yöneticilik Kıdemi Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları

Gruplar	1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21 ve üstü
1-5 yıl	$\bar{x}_{sıra} = 83,88$	p<,05	p<,01	p<,05	p>,05
6-10 yıl		$\bar{x}_{sıra} = 60,40$	p>,05	p>,05	p<,05
11-15 yıl			$\bar{x}_{sıra} = 55,40$	p>,05	p<,01
16-20 yıl				$\bar{x}_{sıra} = 59,77$	p<,01
21 ve üstü					$\bar{x}_{sıra} = 104,50$

Tabloda görüldüğü gibi, Yöneticilerin Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği Puanlarının Yöneticilik Kıdemi Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi sonucunda söz konusu farklılığın 1-5 yıl grubu ile 6-10 yıl grubu ve 16-20 yıl grubu arasında 1-5 yıl grubu lehine p<,05 düzeyinde, 1-5 yıl grubu ile 11-15 yıl grubu arasında 1-5 yıl grubu lehine p<,01 düzeyinde, 21 yıl ve üstü grubu ile 6-10 yıl grubu arasında 21 yıl ve üstü lehine p<,05 düzeyinde, 21 yıl ve üstü grubu ile 11-15 yıl grubu ve 16-20 yıl grubu arasında 21 yıl ve üstü lehine p<,01 düzeyinde gerçekleştiği saptanmıştır.

Tablo 4.16. Yöneticilerin Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği Dönüşümsel Liderlik Alt Boyutu Puanlarının Yöneticilik Kıdemi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	<i>sd</i>	<i>p</i>
Dönüşümsel Liderlik Becerileri	1-5 yıl	43	78,14	9,05	4	,060
	6-10 yıl	36	62,15			
	11-15 yıl	35	60,80			
	16-20 yıl	15	63,57			
	21 ve üstü	8	96,75			
	Toplam	137				

Tabloda görüldüğü gibi, Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği Dönüşümsel Liderlik Alt Boyutu Puanlarının Yöneticilik Kıdemi değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($x^2 = 9,05$; $p >,05$),

Tablo 4.17. Yöneticilerin Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği Etkileşimsel Liderlik Alt Boyutu Puanlarının Yöneticilik Kıdemi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	sd	p
Etkileşimsel Liderlik Becerileri	1-5 yıl	43	89,16	30,94	4	,000
	6-10 yıl	36	58,31			
	11-15 yıl	35	50,61			
	16-20 yıl	15	57,97			
	21 ve üstü	8	109,88			
	Toplam	137				

Tabloda görüldüğü gibi, Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği Etkileşimsel Liderlik Alt Boyutu Puanlarının Yöneticilik Kıdemi değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($x^2=30,94$; $p<,01$), Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla gruplar arasındaki Mann Whitney-U analizi ile ikili karşılaştırmalar yapılmış ve elde edilen sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.18. Yöneticilerin Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği Etkileşimsel Liderlik Alt Boyutu Puanlarının Yöneticilik Kıdemi Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları

Gruplar	1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21 ve üstü
1-5 yıl	$\bar{x}_{sıra}=89,16$	p<,01	p<,01	p<,01	p>,05
6-10 yıl		$\bar{x}_{sıra}=58,31$	p>,05	p>,05	p<,01
11-15 yıl			$\bar{x}_{sıra}=50,61$	p>,05	p<,01
16-20 yıl				$\bar{x}_{sıra}=57,97$	p<,01
21 ve üstü					$\bar{x}_{sıra}=109,88$

Tabloda görüldüğü gibi, Yöneticilerin Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği Etkileşimsel Liderlik Alt Boyutu puanlarının Yöneticilik Kıdemi değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere Yapılan Mann Whitney U Testi sonucunda söz konusu farklılığın 1-5 yıl grubu ile 6-10 yıl grubu, 11-15 yıl grubu ve 16-20 yıl grubu arasında 1-5 yıl grubu lehine p<,01 düzeyinde, 21 yıl ve üstü grubu ile 6-10 yıl grubu, 11-15 yıl grubu ve 16-20 yıl grubu arasında 21 yıl ve üstü lehine p<,01 düzeyinde gerçekleştiği saptanmıştır.

Tablo 4.19. Yöneticilerin Empati Düzeyi Belirleme Ölçeği Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	sd	p
Empati Düzeyi	Yüksekokul	8	86,63	2,58	2	,275
	Lisans	103	69,57			
	Yüksek Lisans	26	61,31			
	Toplam	137				

Tabloda görüldüğü gibi, Empati Düzeyi Belirleme Ölçeği Puanlarının Öğrenim Durumu değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($x^2=2,58$; $p>,05$),

Tablo 4.20. Yöneticilerin Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	sd	p
Liderlik Becerileri	Yüksekokul	8	58,38	1,00	2	,605
	Lisans	103	70,76			
	Yüksek Lisans	26	65,29			
	Toplam	137				

Tabloda görüldüğü gibi, Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği Puanlarının Öğrenim Durumu değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($x^2=1,00$; $p>,05$),

Tablo 4.21. Yöneticilerin Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği Dönüşümsel Liderlik Alt Boyutu Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	sd	p
Dönüşümsel Liderlik Becerileri	Yüksekokul	8	56,06	1,31	2	,519
	Lisans	103	70,92			
	Yüksek Lisans	26	65,37			
	Toplam	137				

Tabloda görüldüğü gibi, Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği Dönüşümsel Liderlik Alt Boyutu Puanlarının Öğrenim Durumu değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($x^2=1,31; p>,05$),

Tablo 4.22. Yöneticilerin Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği Etkileşimsel Liderlik Alt Boyutu Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	sd	p
Etkileşimsel Liderlik Becerileri	Yüksekokul	8	64,13	,55	2	,758
	Lisans	103	70,45			
	Yüksek Lisans	26	64,77			
	Toplam	137				

Tabloda görüldüğü gibi, Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği Etkileşimsel Liderlik Alt Boyutu Puanlarının Öğrenim Durumu değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($x^2=,55; p>,05$),

Tablo 4.23. Yöneticilerin Empati Düzeyi Belirleme Ölçeği Puanlarının Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	<i>sd</i>	<i>p</i>
Empati Düzeyi	Eğitim Enstitüsü	15	81,80	6,41	3	,093
	Fen Edebiyat Fakültesi	28	63,63			
	Eğitim Fakültesi	80	65,00			
	Diğer	14	88,89			
	Toplam	137				

Tabloda görüldüğü gibi, Empati Düzeyi Belirleme Ölçeği Puanlarının Okul Türü değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($x^2=6,41$; $p>,05$),

Tablo 4.24. Yöneticilerin Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği Puanlarının Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	<i>sd</i>	<i>p</i>
Liderlik Becerileri	Eğitim Enstitüsü	15	89,73	4,98	3	,174
	Fen Edebiyat Fakültesi	28	69,48			
	Eğitim Fakültesi	80	66,24			
	Diğer	14	61,57			
	Toplam	137				

Tabloda görüldüğü gibi, Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği Puanlarının Okul Türü değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($x^2=4,98$; $p>,05$),

Tablo 4.25. Yöneticilerin Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği Dönüşümsel Liderlik Alt Boyutu Puanlarının Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	<i>sd</i>	<i>p</i>
Dönüşümsel Liderlik Becerileri	Eğitim Enstitüsü	15	85,50			
	Fen Edebiyat Fakültesi	28	73,16			
	Eğitim Fakültesi	80	65,64	3,89	3	,273
	Diğer	14	62,18			
	Toplam	137				

Tabloda görüldüğü gibi, Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği Dönüşümsel Liderlik Alt Boyutu Puanlarının Okul Türü değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($x^2=3,89$; $p>,05$),

Tablo 4.26. Yöneticilerin Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği Etkileşimsel Liderlik Alt Boyutu Puanlarının Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	<i>sd</i>	<i>p</i>
Etkileşimsel Liderlik Becerileri	Eğitim Enstitüsü	15	91,97			
	Fen Edebiyat Fakültesi	28	65,71			
	Eğitim Fakültesi	80	67,18	5,91	3	,116
	Diğer	14	61,39			
	Toplam	137				

Tabloda görüldüğü gibi, Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği Etkileşimsel Liderlik Alt Boyutu Puanlarının Okul Türü değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($x^2=5,91$; $p>,05$),

Tablo 4.27. Yöneticilerin Empati Düzeyi Belirleme Ölçeği Puanlarının Branş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	<i>sd</i>	<i>p</i>
Empati Düzeyi	Sınıf Öğretmeni	73	71,37			
	Okul Öncesi Öğretmeni	5	37,30			
	Branş Öğretmeni	53	68,00	3,65	3	,302
	Rehber Öğretmen	6	75,42			
	Toplam	137				

Tabloda görüldüğü gibi, Empati Düzeyi Belirleme Ölçeği Puanlarının Branş değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($x^2=3,65; p>,05$),

Tablo 4.28. Yöneticilerin Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği Puanlarının Branş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	<i>sd</i>	<i>p</i>
Liderlik Becerileri	Sınıf Öğretmeni	73	68,07			
	Okul Öncesi Öğretmeni	5	29,80			
	Branş Öğretmeni	53	76,19	8,12	3	,044
	Rehber Öğretmen	6	49,50			
	Toplam	137				

Tabloda görüldüğü gibi, Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği Puanlarının Branş değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($x^2=8,12; p<,05$), Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla gruplar arasındaki Mann Whitney-U analizi ile ikili karşılaştırmalar yapılmış ve elde edilen sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.29. Yöneticilerin Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği Puanlarının Branş Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları

Gruplar	Sınıf Öğrt.	Okul Öncesi Öğrt.	Branş Öğrt.	Rehber Öğrt.
Sınıf Öğrt.	$\bar{x}_{sıra} = 68,07$	p<,05	p>,05	p>,05
Okul Öncesi Öğrt.		$\bar{x}_{sıra} = 29,80$	p<,05	p>,05
Branş Öğrt.			$\bar{x}_{sıra} = 76,19$	p>,05
Rehber Öğrt.				$\bar{x}_{sıra} = 49,50$

Tabloda görüldüğü gibi, Yöneticilerin Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği puanlarının Branş değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Mann Whitney U Testi sonucunda söz konusu farklılığın Sınıf Öğretmenleri ile Okul Öncesi Öğretmenleri arasında Sınıf Öğretmenleri lehine p<,05 düzeyinde, Okul Öncesi Öğretmenleri ile Branş Öğretmenleri arasında Branş Öğretmenleri lehine p<,05 düzeyinde gerçekleştiği saptanmıştır.

Tablo 4.30. Yöneticilerin Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği Dönüşümsel Liderlik Alt Boyutu Puanlarının Branş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	x^2	<i>sd</i>	<i>p</i>
Dönüşümsel Liderlik Becerileri	Sınıf Öğretmeni	73	65,76	8,71	3	,033
	Okul Öncesi Öğretmeni	5	37,40			
	Branş Öğretmeni	53	78,88			
	Rehber Öğretmen	6	47,50			
	Toplam	137				

Tabloda görüldüğü gibi, Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği Dönüşümsel Liderlik Alt Boyutu Puanlarının Branş değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($x^2=8,71$; $p<,05$), Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla gruplar arasındaki Mann Whitney-U analizi ile ikili karşılaştırmalar yapılmış ve elde edilen sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.31. Yöneticilerin Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği Dönüşümsel Liderlik Alt Boyutu Puanlarının Branş Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları

Gruplar	Sınıf Öğrt.	Okul Öncesi Öğrt.	Branş Öğrt.	Rehber Öğrt.
Sınıf Öğrt.	$\bar{x}_{sıra} = 65,76$	$p >,05$	$p >,05$	$p >,05$
Okul Öncesi Öğrt.		$\bar{x}_{sıra} = 37,40$	$p <,05$	$p >,05$
Branş Öğrt.			$\bar{x}_{sıra} = 78,88$	$p >,05$
Rehber Öğrt.				$\bar{x}_{sıra} = 47,50$

Tabloda görüldüğü gibi, Yöneticilerin Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği Etkileşimsel Liderlik Alt Boyutu puanlarının Branş değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere Yapılan Mann Whitney U Testi sonucunda söz konusu farklılığın Okul Öncesi Öğretmenleri ile Branş Öğretmenleri arasında Branş Öğretmenleri lehine $p <,05$ düzeyinde gerçekleştiği saptanmıştır.

Tablo 4.32. Yöneticilerin Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği Etkileşimsel Liderlik Alt Boyutu Puanlarının Branş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	χ^2	<i>sd</i>	<i>p</i>
Etkileşimsel Liderlik Becerileri	Sınıf Öğretmeni	73	70,84	8,21	3	,042
	Okul Öncesi Öğretmeni	5	23,40			
	Branş Öğretmeni	53	72,59			
	Rehber Öğretmen	6	52,83			
	Toplam	137				

Tabloda görüldüğü gibi, Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği Etkileşimsel Liderlik Alt Boyutu Puanlarının Branş değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($\chi^2 = 8,21$; $p <,05$), Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla gruplar arasındaki Mann Whitney-U analizi ile ikili karşılaştırmalar yapılmış ve elde edilen sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.33. Yöneticilerin Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği Etkileşimsel Liderlik Alt Boyutu Puanlarının Branş Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları

Gruplar	Sınıf Öğrt.	Okul Öncesi Öğrt.	Branş Öğrt.	Rehber Öğrt.
Sınıf Öğrt.	$\bar{x}_{sıra} = 70,84$	p<,05	p>,05	p>,05
Okul Öncesi Öğrt.		$\bar{x}_{sıra} = 23,40$	p<,01	p>,05
Branş Öğrt.			$\bar{x}_{sıra} = 72,59$	p>,05
Rehber Öğrt.				$\bar{x}_{sıra} = 52,83$

Tabloda görüldüğü gibi, Yöneticilerin Liderlik Becerileri Değerlendirme Ölçeği Etkileşimsel Liderlik Alt Boyutu puanlarının Branş değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere Yapılan Mann Whitney U Testi sonucunda söz konusu farklılığın Sınıf Öğretmenleri ile Okul Öncesi Öğretmenleri arasında Sınıf Öğretmenleri lehine p<,05 düzeyinde, Okul Öncesi Öğretmenleri ile Branş Öğretmenleri arasında Branş Öğretmenleri lehine p<,01 düzeyinde gerçekleştiği saptanmıştır.

Tablo 4.34. Etkileşimsel Dönüşümsel Liderlik Değerlendirme Toplam Puanı ile Empati Eğilimi Ölçeği Toplam Puanı Arasındaki İlişkiler

EDLDÖ Alt Boyutları	Empati Eğilim Ölçeği Toplam Puanları		
	N	r	p
Etkileşimsel Liderlik	137	,49	,000

Tabloda görüldüğü üzere, Etkileşimsel Dönüşümsel Liderlik Değerlendirme Ölçeği Toplam Puanı ile Empati Eğilimi Ölçeği Toplam Puanı arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda Empati Eğilimi Ölçeği toplam puanı ile Etkileşimsel Dönüşümsel Liderlik toplam puanı arasında ($r = ,49$; $p <,01$) pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğu saptanmıştır.

Tablo 4.35.Etkileşimsel Dönüşümsel Liderlik Değerlendirme Ölçeği Alt Boyutu Puanları ile Empati Eğilimi Ölçeği Toplam Puanı Arasındaki İlişkiler

EDLDÖ Alt Boyutları	Empati Eğilim Ölçeği Toplam Puanları		
	N	r	p
Etkileşimsel Liderlik	137	,54	,000
Dönüşümsel Liderlik	137	,40	,000

Tabloda görüldüğü üzere, Etkileşimsel Dönüşümsel Liderlik Değerlendirme Ölçeği Alt Boyutu Puanları ile Empati Eğilimi Ölçeği Toplam Puanı arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda Empati Eğilimi Ölçeği toplam puanları ile Etkileşimsel Liderlik Alt Boyutu puanları arasında ($r=,54$; $p<,01$), Dönüşümsel Liderlik Alt Boyutu arasında ($r=,40$; $p<,01$) pozitif yönde yönde anlamlı bir ilişki bulunduğu saptanmıştır.

BÖLÜM V

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

5.1. Sonuçlar

- Yöneticilerin Empati Düzeyi $\bar{x}=3,62$ 'dir.
- Yöneticilerin Liderlik Becerileri Sergileme Düzeyi çok sık ($\bar{x}=3,75$) düzeyindedir.
- Yöneticilerin Dönüşümsel Liderlik Becerileri Sergileme Düzeyi çok sık ($\bar{x}=3,60$) düzeyindedir.
- Yöneticilerin Etkileşimsel Liderlik Becerileri Sergileme Düzeyi çok sık ($\bar{x}=3,99$) düzeyindedir.
- Yöneticilerin empati düzeyi cinsiyet değişkenine göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin liderlik becerileri cinsiyet değişkenine göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin dönüşümsel liderlik becerileri cinsiyet değişkenine göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin etkileşimsel liderlik becerileri cinsiyet değişkenine göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin empati düzeyi yöneticilik kıdemi değişkenine göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin liderlik becerileri yöneticilik kıdemi değişkenine göre değişmektedir. 1-5 yıl grubu ile 6-10 yıl grubu ve 16-20 yıl grubu arasında 1-5 yıl grubu lehine $p<,05$ düzeyinde, 1-5 yıl grubu ile 11-15 yıl grubu arasında 1-5 yıl grubu lehine $p<,01$ düzeyinde, 21 yıl ve üstü grubu ile 6-10 yıl grubu arasında 21 yıl ve üstü lehine $p<,05$ düzeyinde, 21 yıl ve üstü grubu ile 11-15 yıl grubu ve 16-20 yıl grubu arasında 21 yıl ve üstü lehine $p<,01$ düzeyinde gerçekleştiği saptanmıştır.
- Yöneticilerin dönüşümsel liderlik becerileri yöneticilik kıdemi değişkenine göre değişmemektedir.

- Yöneticilerin etkileşimsel liderlik becerileri yöneticilik kıdemi değişkenine göre değişmektedir.. Farklılığın 1-5 yıl grubu ile 6-10 yıl grubu, 11-15 yıl grubu ve 16-20 yıl grubu arasında 1-5 yıl grubu lehine $p<,01$ düzeyinde, 21 yıl ve üstü grubu ile 6-10 yıl grubu, 11-15 yıl grubu ve 16-20 yıl grubu arasında 21 yıl ve üstü lehine $p<,01$ düzeyinde gerçekleştiği saptanmıştır.
- Yöneticilerin empati düzeyi öğrenim durumu değişkenine göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin liderlik becerileri öğrenim durumu değişkenine göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin dönüşümsel liderlik becerileri öğrenim durumu değişkenine göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin etkileşimsel liderlik becerileri öğrenim durumu değişkenine göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin empati düzeyi okul türü değişkenine göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin liderlik becerileri okul türü değişkenine göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin dönüşümsel liderlik becerileri okul türü değişkenine göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin etkileşimsel liderlik becerileri alt boyutu puanlarının okul türü anlamlı bulunmamıştır
- Yöneticilerin empati düzeyi branş değişkenine göre değişmemektedir.
- Yöneticilerin liderlik becerileri branş değişkenine göre değişmektedir.. Farklılığın sınıf öğretmenleri ile okul öncesi öğretmenleri arasında sınıf öğretmenleri lehine $p<,05$ düzeyinde, okul öncesi öğretmenleri ile branş öğretmenleri arasında branş öğretmenleri lehine $p<,05$ düzeyinde gerçekleştiği saptanmıştır.
- Yöneticilerin dönüşümsel liderlik becerileri branş değişkenine göre değişmektedir.. Farklılığın okul öncesi öğretmenleri ile branş öğretmenleri arasında branş öğretmenleri lehine $p<,05$ düzeyinde gerçekleştiği saptanmıştır.

- Yöneticilerin etkileşimsel liderlik becerileri branş değişkenine göre değişmektedir.. Farklılığın sınıf öğretmenleri ile okul öncesi öğretmenleri arasında sınıf öğretmenleri lehine $p<,05$ düzeyinde, okul öncesi öğretmenleri ile branş öğretmenleri arasında branş öğretmenleri lehine $p<,01$ düzeyinde gerçekleştiği saptanmıştır.
- Empati Eğilimi Ölçeği toplam puanı ile Etkileşimsel Dönüşümsel Liderlik toplam puanı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğu saptanmıştır.
- Empati Eğilimi Ölçeği toplam puanları ile Etkileşimsel Liderlik Alt Boyutu puanları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğu saptanmıştır.
- Empati Eğilimi Ölçeği toplam puanları ile Dönüşümsel Liderlik Alt Boyutu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğu saptanmıştır.

5.2. Tartışma

Bu araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin empati düzeyi cinsiyet, yöneticilik kıdemi, okul türü, branş ve öğrenim durumu değişkenine göre değişmemektedir. Empati bir beceriden ziyade bir kişilik özelliğidir. Özellikle kişinin yaşam alanındaki çevresel şartlara bağlı olarak hayatının ilk yıllarında kişilik özelliği olarak gelişir ya da gelişmez. Bir duygu durumu ifade etmesi nedeniyle kadınların duygusal davranışa meyilli olması gerçekliğinden hareketle cinsiyetin empati üzerinde etkisi olabileceği kabul edilebilir. Nitekim Büküm (2013) empati üzerine yaptığı araştırmada cinsiyetin anlamlı farklılıklar verdiğini tespit etmiştir. Bu araştırma sonuçlarındaki farklılığın örneklemin sınırlılıklarından kaynaklandığı düşünülebilir. Bununla birlikte empati duygusu gelişen kişiler yine çevresel şartlardaki değişime bağlı olarak bu duyguda azalma ya da yükselme yaşayabilirler ancak empati duygusu çocuklukta gelişmemiş bir bireyin sonradan bunu kazanması olasılığı yok denecek kadar azdır. Dolayısıyla empati diğer tüm değişkenlerden bağımsız olarak bireyin kişiliğinde bulunur ya da bulunmaz. Araştırmamızın sonuçları da bu yargıyı desteklemektedir. Dökmen (1998), empati ile ilgili araştırmalarda kızların empati eğilimlerinin erkeklerinkinden yüksek olduğu ve empatinin yaşın ilerlemesi ile geliştiğinin tespit edildiğini belirtmektedir. Kızların gelişme çağındaki kişiler olması yukarıdaki yargıyı desteklemektedir. Çimer (1998) de mesleki kıdemin empati eğilimi üzerinde etkili olmadığını tespit etmiştir. Öz (1992) ve Aydın (1996) ise kıdem ile empati düzeyi arasında

anlamli ilişkiler bulunduğunu tespit etmişlerdir. Sağlık alışanlarının empatik eğilimlerini incelemek üzere yaptığı araştırmasında öz (1992) hizmet yılı arttıka empatik eğilimin azaldığını tespit etmiştir. Aydın (1996) da farklı meslek gruplarının empatik eğilimini incelediği araştırmasında kıdem ile empati arasında anlamli bir ilişki bulunduğunu, kıdem arttıka empati eğilimin dūřtūđunu tespit etmiştir. Farklılığın mesleki şartların farklı olmasından kaynaklandığı dūřnūlebilir.

Arařtırma sonuçlarına göre yöneticilerin liderlik becerileri ve etkileřimli liderlik becerileri yöneticilik kıdemi deđiřkenine göre deđiřmektedir. Bu sonuçlar Bul (2007), Ergin (2008) ve řirin (2009)'un sonuçlarıyla rtūřmektedir. Bu arařtırmanın sonuçlarına göre etkileřimsel liderlik becerileri yöneticilik görevinin ilk 5 yılında ve 20 yılın ūstünde anlamli oranda yüksek çıkmaktadır. Yöneticiliđe yeni bařlayanların yeni görev dolayısıyla motivasyonların yüksek olmasının bu durumda etkili olduđu dūřnūlebilir. 20 yıldan fazla yöneticiliđi bulunanlarda etkileřimsel liderlik özelliklerinin yüksek çıkması tecrūbenin etkili olmasının yanı sıra bu sūre zarfındaki iř hayatında yařanılan deđiřim ve dnūřümlerin fazla olması nedeniyle yeniden öđrenme ve motivasyon ihtiyaı dođuruyor olabilir. Aksi halde yöneticilik kıdemi arttıka tecrūbe ile birlikte yıl yıl anlamli artıřlar olması gerekirdi. Bařka bir açıdan bakılırsa yöneticiliđin 6-15 yılları arasında yapılan iřin adaptasyon sūresinin bittiđi ve bir rutine dnūřtūđü de söylenebilir. Ancak sūre arttıka rutinin geçerliliđi dūřmekte yeni çalıřma řartları oluřması nedeniyle ya emeklilik ya da yeni bir motivasyon gūdüsüyle devam etmek ihtiyaı dođuyor olabilir. 20 yılın ūzerinde anlamli fark yaratan liderlik becerileri bu durumdan kaynaklanıyor olabilir.

Bu arařtırma sonuçlarına göre yöneticilerin dnūřümsel liderlik becerileri yöneticilik kıdemi, öđrenim durumu, okul tūrū deđiřkenine göre deđiřmemektedir. Dnūřümsel liderlik özel bir vizyon sahibi olmayı gerektirmektedir. Bu zellik kiřilerin tecrūbelerinden ziyade kiřilikleri ile birlikte geliřen bir özelliktir. Geleceđe yönelik hayal kurabilen, hedefleri gerçekleřtirmede etrafındakileri ruhlarıyla birlikte göreve konsantre olacak řekilde motive edebilen karaktere sahip olmak Dnūřümsel Liderliđin bař řartıdır. Dolayısıyla bu karakter yöneticinin yařından ya da tecrūbesinden bađımsız olarak kiřiliđinde bulunur ya da bulunmaz. Bu durumda Dnūřümsel liderliđin kıdemle bađlantısı olmaması dođaldır. Nitekim yapılan literatūr taramasında Dnūřümsel Liderlik için kıdemin anlamli bir deđiřken olduđu sonucuna rastlanmamıřtır. Arařtırma sonuçlarına göre

Dönüşümsel Liderlik Becerilerinde yalnızca branş değişkeni etkilidir. Bu durumda kişilik özelliklerine uygun olarak farklı branşlara yönelmekle ilgili olduğu düşünülebilir.

Bu araştırmada kontrol edilen değişkenlerden yalnızca branş değişkeni yöneticilerin tüm liderlik becerileri üzerinde etkilidir. Branşı okul öncesi öğretmenliği olan yöneticilerin liderlik becerileri sınıf öğretmeni ve branş öğretmeni olanlara göre anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur. Okul öncesi eğitimin ülkemizde yeni yaygınlaşmakta olması nedeniyle genel olarak okul öncesi eğitim kurumları az personel bulunan kurumlardır. Okul öncesi kurumlarındaki görev ve sorumlulukların ilköğretim, ortaokul ve lisedeki kadar geniş kapsamlı olmaması yöneticilerin sorumluluğundaki personel sayısının büyük oranda farklı olması nedeniyle liderlik becerilerine duyulan ihtiyacın da o oranda azalacağı dikkate alınır bu sonuç normal olarak değerlendirilebilir.

Bu araştırma sonuçlarına göre cinsiyet, öğrenim durumu ve okul türü empati ve yöneticilik becerilerinde etkili değişkenler değildir. Kültür (2006), ve Tahaoğlu (2007) cinsiyet, kıdem ve öğrenim durumunun, Şirin (2009) öğretim durumunun ve Tahaoğlu (2007) branşın etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik becerilerinde etkili olmadığını tespit etmişlerdir. Bu araştırmanın bulguları da bu bulgularla örtüşmektedir.

Bu araştırma genel hatları ile değerlendirildiğinde liderlik ve empati becerilerinin çevresel şartlardan çok kişilik özelliklerinden kaynaklanıyor olabileceğini betimlemektedir.

5.3.1. Uygulayıcılara Öneriler

Liderlik becerilerinin 6-15 yıl arası olanlarda 5 yıl altı ve 20 yıl üstü olanlara göre düşük çıkması nedeniyle bu kıdemde olan yöneticilerin liderlik becerileri eğitimlerine alınmaları önerilir.

Liderlik ve empati becerilerinde kişilik özelliklerinin etkisi dikkate alınarak yönetici atamalarında bu becerilerin yeterliliğini test eden ölçme araçları kullanılması önerilir.

Empati ile liderlik becerileri arasındaki ilişki dikkate alınarak yöneticilik atamalarında empati becerilerinin test edilmesi ve yüksek düzeyde olanlara öncelik tanınması önerilir.

5.3.2. Araştırmacılara Öneriler

Dönüşümsel liderlerin kişilik özelliklerini inceleyen araştırmalar yapılması önerilir.

Liderlik becerileri ile ilgili araştırmalarda personel sayısının da kriter olarak bulunması önerilir.

Okul öncesi eğitim branşındaki yöneticilerin liderlik becerilerinin diğer branşlara oranla düşük olmasının nedenlerini inceleyen araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Açıklım, A. (2000), *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Empati Becerileri Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Akalın, K. (2003), *Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Önderlik Yaklaşımı ve İzmir'de Bir Hazır Yemek İşletmesindeki Uygulamaları*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Akçalı, F. Ö. (1991), *Kaygı Seviyesinin Empatik Beceri Üzerindeki Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Akkoyun, F. (1982), *Empatik Anlayış Üzerine*, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 15(2), 63-69.
- Avolio, B. J. and Bass, B. M., (1995), *MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire: Technical Report*. Palo Alto, CA. Mind Garden
- Aydın, A. (1996), *Empatik Becerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Aydın, M. (1994), *Eğitim Yönetimi*, Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Aydın, M. (2000), *Eğitim Yönetimi*, Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Aydın, M. D. (2001), *Liderlik ve Liderlik Zekası: Uygulamalı Bir Çalışma*, Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi, 242 s., Ankara.
- Başaran, İ. E. (1989), *Yönetim*, 2. Basım, Gül Yayınevi, Ankara.
- Berber, A. (2000), *Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü*, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Yönetim Dergisi, Yıl:11, Sayı: 36, s.33-50, İstanbul.
- Bilgin, N. (2003), *Sosyal Psikoloji Sözlüğü: Kavramlar, Yaklaşımlar*. İstanbul: Bağlam Yayıncılık, 459 s.
- Bul, S. (2007), *Okul Müdürlerinin Motive Etme Becerisi ile Liderlik Yaklaşımları Arasındaki İlişki (Kocaeli İli Örneği)*, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Bursalıoğlu, Z. (1991), *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, 8. Baskı., Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (1994), *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Ankara: Pegem Yayıncılık.

- Bursalioğlu, Z. (2005), *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Ankara: PegemA.
- Büküm, S. (2013), *Din Görevlileri ile Öğretmenlerin Empatik Eğilim ve Beceri Düzeylerinin Karşılaştırılması: Fethiye Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Can, H., Aşan Ö. ve Aydın E. M. (2006), *Örgütsel Davranış*, İstanbul: Arıkan Basın Yayın.
- Celep, C. (2004), *Eğitim Örgütlerinde Dönüşümsel Önderlik*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cesur, H. (2009), *Ortaöğretim Müdürlerinin Liderlik Stilleri ve İletişim Becerileri Arasındaki İlişkinin Öğretmen Algılarına Göre Değerlendirilmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çağdaş, A. (2003), *Anne - Baba - Çocuk İletişimi*, 2. Basım, Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Çelik, V. (2000), *Eğitimsel Liderlik*, 2. Baskı, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çelik, V. (2001), *Geleceğin Okul Liderleri*, 2000 Yılında Türk Milli Eğitim Örgütü ve Yönetimi Ulusal Sempozyumu, Başkent Öğretmen Evi, Ankara.
- Çelik, V. (2002), *Okul Kültürü ve Yönetimi*, Ankara: PegemA.
- Çelik, V. (2003), *Eğitimsel Liderlik*, 3. Basım, Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Çelik, E. (2008), *Okul Öncesi Eğitim Öğretmenlerinin Empatik Eğilimlerinin Bazı Değerşkenler Açısından İncelenmesi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çetin Ş. (2011), *Okul Müdürlerinin Liderliği ile Müdür - Öğretmen İlişkinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Çimer, Ö. (1998), *Çeşitli Meslek Gruplarında Çalışan Kişilerin Empatik Eğilimleri*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Değirmenci, M. (2006), *Ders Notları*, Doğuş Üniversitesi, İstanbul.
- Deliveli, Ö. (2010), *Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Liderlik*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Dilek, H. (2005), *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.

- Doğan, Canpolat, N. (2006), *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Dönüşümsel Önderlik Özellikleriyle Öğretmen Etkililiği Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Dökmen, Ü. (1988), *Empatinin Yeni Bir Modele Dayanılarak Ölçülmesi ve Psikodrama ile Geliştirilmesi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi. 21(1-2), Ankara.
- Dökmen, Ü. (1998), *İletişim Çatışmaları ve Empati*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Dökmen, Ü. (2000), *İletişim Çatışmaları ve Empati*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Dökmen, Ü. (2002), *İletişim Çatışmaları ve Empati*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Dökmen, Ü. (2004), *Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Ensari, H. (1999), *21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Eraslan, L. (2004), *Liderlikte Post - Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik*, Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi, ISSN: 1304-5134.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000), *Lider Sarmalında Vizyon*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdal, M. (2007), *İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Erdoğan, İ. (1997), *İşletmelerde Davranış*, İşletme Fak. Yayın No:272, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (2000), *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Eren, E. (1998), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Eren, E. (2003), *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Ergin, D. (2008), *Okul Yönetiminde Duyusal Zeka ve Dönüşümsel Liderliğe İlişkin Öğretmen Alguları*, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Erinçin, Ö. (2005), *Kadın Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Astlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Fındıkçı, İ. (1992), *Bilgi Toplumunda Eğitim Kurumları*, Yaşadıkça Eğitim Dergisi, Sayı: 25, İstanbul.

- Gezici, A. (2007), *Yöneticilerin Liderlik Stilllerinin Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkileri; Özel Eğitim Kurumlarında Öğretimsel Liderlik ve Bir Uygulama*. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Gülseren, Ş. (2001), *Eşduyum (Empati): Tanımı ve Kullanımı Üzerine Bir Gözden Geçirme*, Türk Psikiyatri Dergisi, 12(2), Ankara.
- Güney, S. (2000), *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güney, S. (2007), *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hasdemir, A. D. (1989), *Bünyesinde Anaokulu Bulunan İlkokullardaki Müdürlerin Ve Kız Meslek Liselerindeki Uygulama Anaokulları İdarecilerinin Öğretmenlerini Değerlendirmeleriyle, Öğretmenlerin Kendi Kendilerini Değerlendirmeleri Arasındaki Tutarlılık*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- İlgar, L. (1996), *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayıncılık.
- Kaptan, S. (1998), *Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri*, Ankara: Bilim Yayınları.
- Karasar, N. (2009), *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Karakoç, R. (2010), *Okul Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Sürecini Etkili Kullanabilme Becerileri İle Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri, Ankara.
- Kaya, Y. K. (1991), *Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*, Ankara: Bilim Yayınları.
- Kaya, Y. K. (1999), *Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*, Ankara: Bilim Yayınları.
- Keçecioğlu, T. (1998), *Liderlik ve Liderler*, İstanbul: Kal-Der Yayınları.
- Koçel, T. (1998), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım
- Koçel, T. (2001), *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon*, 8. Basım, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Konuk, N. (1997), *Türkiye'deki Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Liderlik Davranışının Örgüt Kültürüne Etkisi (Halil Mağazaları Örneği)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Ortadoğu ve İslam Ülkeleri Enstitüsü, Sosyoloji ve Antropoloji Anabilim Dalı, İstanbul.

- Kurt, T. (2009), *Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Kollektif Yeterliliği ve Öz Yeterliliği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kültür, Y. Z. (2006), *Orta Öğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri ve Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Mutlu, B. (2003), *Demokratik Liderlik ve İşgören Motivasyonu*, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Mutlu, İ. (2009), *Yöneticilerin Liderlik Stilleriyle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Öner, N. (2001), *Farklı Cinsiyet Rol Yönelimli Kız ve Erkek Üniversite Öğrencilerinin Empatik Beceri Düzeylerinin Karşılaştırılması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Ören, Seher A. (2006), *Günümüz Liderlik Profili; Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik, Antalya Bölgesinde Bulunan 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Öz, F. (1992), *Sağlık Evlerinde Çalışan Doktor ve Hemşirelerin Empatik Eğilim Düzeylerinin Belirlenmesi*, III. Ulusal Hemşirelik Kongresi Kitabı, Esnaf Ofset, Sivas, s. 647–652.
- Özalp, İ., Şahin, M., Berberoğlu, G., Ceylan, R., (2003), *Yönetim Organizasyon*, Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 1457, Eskişehir.
- Özden, Y. (2005), *Eğitimde Yeni Değerler Eğitimde Dönüşüm*, 6. Baskı, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Öznel, D. (1998), *Liderlikle İlgili Başlıca Yaklaşımlar, Yönetim İşlevleri, Basın İşletmelerinde Yöneticilerin Özellikleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gazetecilik Anabilim Dalı, Basın Ekonomisi ve İşletmeciliği, İstanbul.
- Parlatır, İ. (1994), *Okul Sözlüğü*. Türk Dil Kurumu, Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi.

- Pişkin, M. (1989), *Empati, Kaygı ve atışma Eğilimi Arasındaki İlişki*, Eğitim Bilimleri Fakóltesi Dergisi. 22(2), Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakóltesi Yayınları.
- Rehber, E. (2007), *İlköğretim İkinci Kademe ğrencilerinin Empatik Eğilim Düzeylerine Göre atışma zme Davranışlarının İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Sönmez, S. (2010), *rgtlerde Duygusal Zeknın Dönüşümsel Liderlik zerindeki Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Kara Elmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- şirin, E. F. ve Yetim A. A. (2009), *Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stiline İlişkin Yönetici Algıları*, Niğde Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, Cilt 3, Sayı 1, sf. 69.
- şişman, M. (2002), *ğretim Liderliği*, Ankara: Pegem.
- Tahaoğlu, F. (2007), *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerinin rgt İklimi zerine Etkisi (Gaziantep İli rneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Tanrıdağ, ř. R. (1992), *Ankara'daki Ruh Sağlığı Hizmetlerinde alışan Personelin Empatik Eğilim ve Empatik Beceri Düzeylerinin eşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Taymaz, H. (2003), *Okul Yönetimi*, Pegem Yayıncılık, İstanbul.
- Tevrüz, S., Artan İ. ve Bozkurt T. (1999), *Davranışlarımızdan Seğmeler (rgtsel Yaklaşım)*, İstanbul: Beta Yayın.
- Tosun, K., (1971), *Kültür ve Yönetim Arasındaki İlişkiler*, Sevk ve İdare Dergisi, Sayı:9, 39-45. Ankara.
- Tremen, F. ve Yasan T. (2010), *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik zellikleri (Malatya İli rneęi)*, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakóltesi Dergisi, Sayı:28. Temmuz, ss. 27-39.
- Türk Dil Kurumu, (2013), *Empati*, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.521c57db21faf0.50346938, Erişim Tarihi : 02.08.2013

- Uzun, E. (2008), *Özel ve Devlet Okulu Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Karşılaştırılması*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ülker, G. (2007), *Yönetici ve Lider*, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Cilt: 1, Deniz Harp Okulu İstanbul, 1997
- Ünal, F.(2007), *Çocuklarda Empatinin Gelişimi: Empatinin Gelişiminde Anne-Baba Tutumlarının Etkisi*, Millî Eğitim Dergisi, Sayı: 176 .
- Üner, V. (1993), *Liderlik ve Yönetim*, (Y: Werner, I.), İstanbul: Rota Yayıncılık.
- Vural, Ö. (2008), *Okul Öncesi Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri ve Empati Becerilerinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yavuz, E. (2008), *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, C. (2006), *Okul Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin Örgütsel Sağlık Üzerindeki Etkisi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, H. A. (2002), *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Zehir, C. (2013), *Yerel Yönetimde Liderlik*, http://www.maxihaber.net/yazarlar/konukyazar/2006/ky_cemal_zehir_mayis2006.htm, Erişim Tarihi: 01.08.2013

EKLER

EK-1

OKUL YÖNETİCİSİ KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Asağıda kişisel ve mesleki durumunuzla ilgili sorular bulunmaktadır. Lütfen her soru için size uygun olan seçeneği (X) şeklinde işaretleyiniz. Lütfen boş soru bırakmayınız.

1. Cinsiyetiniz:

- a. () Kadın b. () Erkek

2. Yöneticilik kıdeminiz:

- a. () 1 – 5 yıl b. () 6 – 10 yıl c. () 11 –15 yıl d. () 16 – 20 yıl
e. () 21 yıl ve üzeri

3. Öğrenim durumunuz:

- a. () Yüksekokul b. () Lisans c. () Yüksek Lisans d. () Doktora

4. Mezun Olduğunuz Okul Türü:

- a. () Eğitim Enstitüsü b. () Fen- Edebiyat Fakültesi c. () Eğitim Fakültesi
d. () Diğer

5. Branşınız:

- a. () Sınıf Öğretmeni b. () Okul Öncesi Öğretmeni c. () Branç Öğretmeni
d. () Rehber Öğretmen

ETKİLEŞİMSEL VE DÖNÜŞÜMSSEL LİDERLİK BECERİLERİ DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ

Aşağıda belirtilen eylemleri hangi sıklıkta uyguladığınızı, lütfen belirtilen ölçeğe göre işaretleyiniz. (1= Hiçbir zaman, 2=Arasıra, 3=Sık sık, 4=Çok sık, 5=Herzaman)

	1	2	3	4	5
1-Birilerinin bir konu üzerinde çaba sarf ettiğini görürsem, karşılığında onlara yardım ederim.					
2-Yapılacak herhangi bir iş için düşünülen varsayımların, uygun olup olmadığını yeniden incelerim.					
3-Problemler ciddi hale gelinceye kadar onlara müdahale etmem, uzak dururum.					
4-Bir işte düzensizlikler, hatalar ve standart prosedürlerden sapmalar söz konusu ise bunlar üzerine dikkatimi yoğunlaştırırım.					
5-Bir lider olarak, benim için çok önemli olan değer yargılarımı ve inançlarımı, başkalarının anlaması için çaba sarf ederim.					
6-Bir lider olarak, problemlerin çözümünde farklı bakış açıları bulmaya çalışırım.					
7-İleriyi gören bir lider olarak, gelecekte her şeyin çok daha güzel olacağını diğerlerine anlatırım,					
8-Başarı ile üstesinden geldiğim işlerden, diğerlerine övgü ile bahsederim.					
9-Belirli dönemlerde, belirlenen hedeflere ulaşmak için sorumlu olan kişiler ile fikir alış-verişinde bulunurum.					
10-Herhangi bir iş için eyleme geçmeden önce, eylem gerektiren o işin yanlış gitmesini beklerim.					
11-Gelecekte başarılması gereken şeyleri, (diğerlerine-çalışanlara) başkalarına coşkuyla anlatırım.					
12-Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın nelere kadir olduğunu ve önemini diğerlerine anlatırım.					
13-Başkalarına bir şeyler öğretmek ve yol göstermek için zaman ayırırım.					
14-Hedeflere ulaşılması halinde çalışanın alabileceği ödülü önceden açıklarım.					
15-“Eğer bozulmamışsa, Tamir etme- Öylece kalsın” düşüncesinin katı bir savunucusuyum.					
16-Grubun çıkarları için kendi çıkarlarımdan vazgeçerim.					
17-İnsanlara herhangi bir grubun üyesi oldukları için değil, insan-birey oldukları için değer veririm.					
18-Eyleme geçmeden önce, problemlerin kronikleşmesi gerektiğine inanırım.					
19-Başkalarının saygısını kazanacak şekilde davranırım.					
20-Hatalar, şikayetler ve başarısızlıklar gibi olumsuzlukları ortadan kaldırmak için, tüm dikkatimi bu olumsuzluklar üzerinde yoğunlaştırırım.					
21-Vereceğim kararların etik ve moral sonuçlarını karar vermeden önce göz önünde bulundururum.					
22-Yaptığım hataların peşini bırakmam; nedenlerini araştırır, düzeltmeye çalışırım.					
23-İnsanlara gücümü gösterir, onları etkiler ve güven veririm.					
24-Bir lider olarak, gelecekte gerekli olacak vizyonu etrafımdakilere bugünden açıkça ifade ederim.					
25-Yapılan iş ile ilgili standartları yakalamak için dikkatimi başarısızlıklar üzerine yöneltirim.					
26-Her insanı, birbirinden farklı yetenek, ihtiyaç ve beklentilere sahip olan bireyler olarak görürüm.					
27-İş görenlerimin problemlere farklı açılardan bakmalarını sağlarım.					
28-İş görenlerimin her yönüyle güçlerini geliştirmelerine yardımcı olurum.					
29-Bir lider olarak, görevlerin nasıl başarılabacağına dair çalışanlara yeni bakış açıları öneririm.					
30-Bir lider olarak, takım çalışmasının önemini vurgularım.					
31-Başkalarından beklenen görevler yerine getirildiğinde, memnuniyetimi açıkça gösteririm.					
32-Amaçlara ulaşılması için yürünecek yolda etrafımdakilere güven telkin ederim.					

EMPATİ EĞİLİMİ DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ

(EE) B FORMU

Aşağıdaki ifadelerin karşılarında bulunan boşluklardan sizin için uygun olana “X” işareti koyunuz.	Tamamen aykırı	Oldukça aykırı	Kararsızım	Oldukça uygun	Tamamen uygun
	1	2	3	4	5
1. Çok sayıda dostum var.					
2. Film seyrederken bazen gözlerim yaşarır.					
3. Sıklıkla kendimi yalnız hissedirim.					
4. Bana dertlerini anlatanlar yanımdan ferahlamış olarak ayrılırlar.					
5. Başkalarının problemleri, beni kendi problemlerim gibi ilgilendirir.					
6. Duygularımı başkalarına iletmede güçlük çekerim.					
7. İnsanların film seyrederken ağlamaları tuhafıma gider.					
8. Birisiyle tartışırken bazen dikkatim onun söylediklerinden çok vereceğim cevaplar üzerinde yoğunlaşır.					
9. Çevremde çok sevilen insanım.					
10. Televizyondaki filmler mutlu sonla bitince rahatlarım.					
11. Düşüncelerimi başkalarına iletmede güçlük çektiğim olur.					
12. İnsanların çoğu bencildir.					
13. Sınırlı bir insanım.					
14. Genellikle insanlara güvenirim.					
15. İnsanlar beni tam olarak anlamıyorlar.					
16. Girişken bir insanım.					
17. Bir yakınıma derdimi anlatmak beni rahatlatır.					
18. Genellikle hayatımdan memnunum.					
19. Yakınlarım bana sık sık dertlerini anlatırlar.					
20. Genellikle keyfim yerindedir.					

EK-4

ANKET UYGULANMASINA DAİR VALİLİK OLUR

ÖZGEÇMİŞ
Sibel BULUT KOÇ

Kişisel Bilgiler:

Doğum Tarihi: 10/03/1981
Doğum Yeri: Tercan
Medeni Durumu: Evli

Eğitim:

Lise: 1994-1998 Mehmetçik Lisesi
Lisans: 1999-2003 Gazi Üniversitesi Kastamonu Eğitim
Fakültesi Sınıf Öğretmenliği
Yüksek Lisans: 2011-2012 Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler
Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denet.
Yüksek Lisans Prog.

Çalıştığı kurumlar:

2008-2014- Devam Ediyor Sancaktepe Küçük Ülkü İlkokulu Sınıf Öğretmeni
2003-2005-Ardahan Posof Aşık Zülali İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmeni
2005-2007-Iğdır Yukarı Erhacı İlköğretim Okulu