

T.C.
Marmara Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

ORTAÖĞRETİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN
LİDERLİK STİLLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA
İLİŞKİSİ

Aykut BEŞİROĞLU

(Yüksek Lisans Tezi)

İstanbul-2013

T.C.
Marmara Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

ORTAÖĞRETİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN
LİDERLİK STİLLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA
İLİŞKİSİ

Aykut BEŞİROĞLU
(Yüksek Lisans Tezi)

Danışman
Prof.Dr. Münevver ÇETİN

İstanbul-2013

ONAY

**AYKUT BEŞİROĞLU tarafından hazırlanan ORTAÖĞRETİM
KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK STİLLERİNİN
ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLİŐKİŐİ başlıklı bu çalışma , 19/02/2013
tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz
tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.**

Adı Soyadı

İmza

TEZ DANIŐMANI

Prof. Dr. Münevver ÇETİN

JÜRİ ÜYESİ

Doç. Dr. Ahmet şİRİN

JÜRİ ÜYESİ

Doç. Dr. Mehmet ÜNLÜ

TÜM KULLANIM HAKLARI
AYKUT BEŞİROĞLU'NA AİTTİR

© 2013

ÖZGEÇMİŞ

1979 İstanbul doğumlu olan Aykut BEŞİROĞLU, ilkokul ve ortaokulu Tuzla’da lise öğrenimini Düzce Anadolu Öğretmen Lisesi’nde tamamlamıştır. 2001 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi Fatih Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği bölümünden mezun olmuştur. 2001-2008 yılları arasında Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı okullarda sınıf öğretmenliği yapmış ; 2008 yılında Tuzla Atatürk İlköğretim Okulu’na müdür yardımcısı olarak göreve başlamış ve halen bu görevine devam etmektedir. 2010 yılında Marmara Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü’nde yüksek lisans eğitimine başlamış ve devam ettirmektedir. Evli ve iki çocuk babasıdır.

İLETİŞİM BİLGİLERİ

Görev Yaptığı Kurum : Tuzla Atatürk İlkokulu Müdürlüğü

E-Posta : aykutbesiroglu6134@hotmail.com

ÖNSÖZ

Yaşanan hızlı değişimle beraber yönetim ve liderlik anlayışında meydana gelen gelişmeler, yöneticilerin sürdürümcü liderlik özelliklerini bir kenara bırakıp; dönüşümcü liderlik özelliklerini benimsemesinin gereğini ortaya koymuştur. Literatürdeki birçok araştırma, dönüşümcü liderliğin zamanımızda ki en etkili liderlik tarzı olduğunun altını çizmektedir. Yöneticilerin, sergiledikleri farklı liderlik davranışlarıyla çalışanlarına model olmanın yanında, onları örgütün amaçlarına bağlamak gibi de bir görevi vardır.

Araştırmalar göstermektedir ki yöneticilerin okullarında sergiledikleri liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı önemli ölçüde etkilenmektedir. Araştırmamızda dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılıkla ilişkisi pozitif yönde bulunmuş olup, dönüşümcü liderliğin önemini destekler niteliktedir.

Araştırma süresince rehberliği ve anlayışından ötürü tez danışmanım Prof.Dr. Münevver ÇETİN'e, yardımlarını esirgemeyen Doç.Dr.Ahmet ŞİRİN'e ve Doç.Dr.Mehmet ÜNLÜ'ye ,ölçeğini kullanmama müsaade eden Yrd.Doç.Dr. Semiha ŞAHİN'e, sevgi ve desteklerini esirgemeyen aileme teşekkürlerimi sunarım.

Aykut BEŞİROĞLU

Şubat -2013

ÖZET

Bu araştırmada Ortaöğretim Kurumu müdürlerinin sergiledikleri sürdürümcü ve dönüşümcü liderlik stilleri ile bu liderlik stillerine bağlı olarak, öğretmenlerin örgüte (okula) olan bağlılık ilişkisi, öğretmenlerin görüşlerine dayanarak açıklığa kavuşturulmaya çalışılmıştır. Ortaöğretim Kurumu Müdürlerinin liderlik stilleri ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı, araştırmanın bağımlı değişkenleridir. Görüşlerine başvurulmuş öğretmenlerin cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, mesleki kıdemleri ve çalıştıkları kurumun türü ise araştırmanın bağımsız değişkenlerini oluşturmaktadır.

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı olan “anket”, üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; araştırmaya katılan öğretmenlere ilişkin kişisel bilgiler formu; ikinci bölümde; ŞAHİN tarafından geliştirilen “Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeği” , üçüncü bölümde ise ÇETİN’in “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. ‘Kişisel bilgiler formu’ 5, “Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeği” 32 ve “Örgütsel Bağlılık Anketi” 18 ifadeden oluşmaktadır.

Anket, ‘Tabakalı örnekleme yöntemi’ ile basit tesadüfi örneklem seçimi şeklinde belirlenen, İstanbul ilinin Tuzla ilçesindeki 16 Ortaöğretim Kurumunda 292 öğretmen tarafından uygulanarak, değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmaya ait alt problemlerin çözümünde, t testi, tek faktörlü anova (varyans analizi) ve Pearson Korelasyon (ilişki) katsayısı uygulanarak; frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular şunlardır:

Öğretmen görüşlerine göre, Ortaöğretim Kurumu müdürleri, orta seviyede sürdürümcü lider olarak tanımlanırken; iyi seviyede dönüşümcü lider olarak tanımlanmıştır.

Öğretmenlerin, okul müdürlerinde algıladıkları sürdürümcü liderlik düzeylerinin cinsiyet faktörüne göre değerlendirilmesinde; kadın öğretmenlerin tüm ölçek ve alt boyutlarda erkek öğretmenlere göre sürdürümcü liderlik algılama düzeyleri daha yüksek bulunmuştur.

Öğretmenlerin, okul müdürlerinde algıladıkları sürdürümcü liderlik düzeylerinin yaş faktörüne göre değerlendirilmesinde; (20-30) yaş aralığında olan öğretmenlerin tüm ölçek ve alt boyutlarda diğer yaş gruplarına göre sürdürümcü liderlik algılama düzeyleri daha yüksek bulunmuştur.

Öğretmenlerin, okul müdürlerinde algıladıkları sürdürümcü liderlik düzeylerinin mesleki kıdem faktörüne göre değerlendirilmesinde; (1-10) yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin tüm ölçek ve alt boyutlarda diğer mesleki kıdem gruplarına göre sürdürümcü liderlik algılama düzeyleri daha yüksek bulunmuştur.

Öğretmenlerin, okul müdürlerinde algıladıkları sürdürümcü liderlik düzeylerinin okul türü faktörüne göre değerlendirilmesinde; beklentilere göre aktif yönetim ve sürdürümcü liderlik alt boyutlarında Genel lise ve Meslek lisesinde çalışan öğretmenler Anadolu lisesinde çalışan öğretmenlere göre sürdürümcü liderlik algılama düzeyleri daha yüksek bulunmuştur.

Öğretmenlerin, okul müdürlerinde algıladıkları dönüşümcü liderlik düzeylerinin medeni durum faktörüne göre değerlendirilmesinde: Bekar öğretmenler, evli öğretmenlere göre okul müdürlerini daha yüksek düzeyde dönüşümcü lider olarak görmektedirler.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinde, cinsiyet, yaş, medeni durum ve mesleki kıdem faktörlerine göre anlamlı farklılık bulunmazken; okul türü faktörüne göre Duygusal Bağlılık ve Normatif Bağlılık boyutlarında anlamlı bir farklılık görülmüş olup; Devamlılık bağlılığında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Anadolu liselerinde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri, Meslek liseleri ve Genel liselerde çalışan öğretmenlere göre daha yüksek bulunmuştur.

Araştırma sonucunda Ortaöğretim Kurumu müdürlerinin sergiledikleri sürdürümcü Liderlik stilleriyle öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken; dönüşümcü liderlik stilleriyle öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Anahtar Sözcükler : Sürdürümcü liderlik , Dönüşümcü liderlik, Örgütsel bağlılık

ABSTRACT

In this research it was tried to elucidate the relationship of teachers' organizational (school) commitment depending on transformational and transactional leadership styles of secondary education school principals by virtue of views of teachers. The dependent variables of research are leadership styles of secondary education school principals and organizational commitment of teachers. The genders, ages, marital statuses, professional seniorities and school types of teachers who expressed their views compose independent variables of research.

The “survey” which is used as data collection of research is composed in three parts. In first part “Personal Information Form” about participant teachers, in second part “The Scale Of Leadership Styles Of Principals” developed by Asst. ŞAHİN and in third part “The Scale Of Organizational Commitment” by ÇETİN. “Personal Information Form” has 5, “The Scale Of Leadership Styles Of Principals” has 32 and “The Scale Of Organizational Commitment” has 18 expressions.

Survey was evaluated after it had been applied by 292 teachers who were determined as random samples via “Stratified Sampling Method” in 16 secondary education schools, in Tuzla, İstanbul. Frequency, percentage, arithmetic mean and standard deviation was estimated after T Test, One Way Anova (analysis of variance) and Pearson Correlation Coefficient had been applied in solving problems of research.

Those are the research findings obtained:

According to views of teachers, principals of secondary education schools were defined medium level transactional leaders and above-medium level transformational leaders.

In teachers' evaluation of transactional leadership level according to gender factor, it was obtained that female teachers have higher level of transactional leadership perception than male teachers in every scales and dimensions.

In teachers' evaluation of transactional leadership level according to age factor, it was obtained that 20-30 -year-old teachers have higher level of transactional leadership perception in every scales and dimensions.

In teachers' evaluation of transactional leadership level according to professional seniority factor, it was obtained that the teachers who have 1-10 years professional seniority have higher level of transactional leadership perception than the other group of professional seniority in every scales and dimensions.

In teachers' evaluation of transactional leadership level according to school type factor, it is obtained that teachers working in secondary schools and vocational secondary schools have higher level of transactional leadership perception than the teachers working in anatolian secondary schools according to expectations in dimensions of active administration and transsactional leadership.

Teachers, school principals perceive the assessment of transformational leadership levels by a factor of marital status: Single teachers, school heads were married at a higher level than the teachers see it as transformational leaders.

When a meaningful difference couldn't be found in levels of teachers' organizational commitment according to gender, age, marital status and professional seniority, a meaningful difference was determined in affective and normative dimensions according to school type however a meaningful difference couldn't be found in continuity dimension. It was found that teachers working in anatolian secondary schools have higher level of organizational commitment than the teachers working in secondary schools and vocational schools.

In the result of the research when a meaningful relationship couldn't be found between transactional leadership styles of principals and teacher's organizational commitment, a meaningful relationship was found between transformational leadership styles and teacher's organizational commitment.

Key words : Transactional leadership ,Transformational leadership , Organizational Commitment

İÇİNDEKİLER

ÖZGEÇMİŞ.....	i
ÖNSÖZ.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLOLAR	
LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER	
LİSTESİ.....	xiv
KISALTMALAR.....	xv

BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ	1
1.1. PROBLEM DURUMU	1
1.2. AMAÇ	4
1.3. ÖNEM	5
1.4. SINIRLILIKLAR.....	6
1.5. SAYILTILAR.....	6
1.6. TANIMLAR	6
BÖLÜM II.	8
LİTERATÜR /ALAN YAZIN.....	8
2.1. LİDERLİK İLE İLGİLİ LİTERATÜR.....	8
2.1.1. Lider ve Liderlik Tanımlamaları.....	8
2.1.2. Liderlik Nitelikleri	11
2.1.3. Liderliğin Güç Kaynakları.....	13
2.1.4. Liderlik Kuramları	16
2.1.4.1. Özellik Kuramı.....	17
2.1.4.2. Davranışçı Kuram	19
2.1.4.3. Durumsal Kuram	22
2.1.5. Liderlik ve Yöneticilik Ayrımları	27
2.1.6. Okul Liderliği.....	30
2.1.6.1. Okul Yöneticiliğinden Okul Liderliğine Dönüşümün Koşulları.....	31
2.1.6.2. Okul Liderlerinin Sahip Olması Gereken Beceriler	33
2.1.6.3. Okul Liderlerinin Sorumlulukları ve Beklenen Liderlik Yaklaşımları	36
2.1.7. Liderlik Stilleri	40
2.1.7.1. Sürdürümcü (Transaksyonel) Liderlik	40
2.1.7.1.1. Sürdürümcü (Transaksyonel) Liderlik Tanımları.....	41
2.1.7.1.2. Sürdürümcü Liderlik Boyutları.....	41
2.1.7.1.2.1. Koşullu Ödüllendirme.....	42
2.1.7.1.2.2. Beklentilere Göre Aktif Yönetim	42
2.1.7.1.2.3. Pasif İstisnalarla Yönetim	42
2.1.7.1.2.4. Tam serbestlik yönetim tarzı (laissez-faire).....	43

2.1.7.1.3. Sürdürümcü Liderlik Özellikleri.....	44
2.1.7.2. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik	44
2.1.7.2.1. Dönüşümcü Liderlik Tanımları	47
2.1.7.2.2. Dönüşümcü Liderlik Boyutları	48
2.1.7.2.2.1. İdeal Etki (Karizma)	49
2.1.7.2.2.2. İlham Verici Güdüleme	50
2.1.7.2.2.3. Zihinsel Özendirme	50
2.1.7.2.2.4. Bireysel İlgi	51
2.1.7.2.3. Dönüşümcü Liderlik Özellikleri	51
2.1.7.2.3.1. Ortak Vizyon Oluşturma ve Paylaşma.....	51
2.1.7.2.3.2. Zihinsel Uyarım ve Yaratıcılık.....	52
2.1.7.2.3.3. Karizmatik Etkiye Sahip Olma.....	52
2.1.7.2.3.4. Etkili İletişim ve Yüksek Motivasyon Becerisi	53
2.1.7.2.3.5. Değişimin Temsilcisi Olma	54
2.1.7.2.3.6. Duygusal Dayanırılık, Cesaret ve Risk Alma.....	54
2.1.7.2.3.7. İzleyenleri Güçlendirme / Yetkilendirme.....	54
2.1.7.2.3.8. Esnek Yönetim Anlayışı.....	55
2.1.7.2.3.9. Güven Verme	55
2.1.7.3. Sürdürümcü Liderlik İle Dönüşümcü Liderlik Arasındaki Farklar.....	56
2.1.7.4. Okul Yönetiminde Dönüşümcü Liderlik.....	59
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ LİTERATÜR	61
2.2.1. Örgütsel Bağlılık Tanımları ve Önemi.....	61
2.2.2. Örgütsel Bağlılığın Temel Boyutları.....	62
2.2.2.1. Uyum Boyutu.....	63
2.2.2.2. Özdeşleşme Boyutu	63
2.2.2.3. İçselleştirme Boyutu.....	64
2.2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	64
2.2.3.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler	65
2.2.3.1.1. İş Beklentileri.....	65
2.2.3.1.2. Psikolojik Sözleşme	65
2.2.3.1.3. Kişisel Özellikler.....	66
2.2.3.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler	66
2.2.3.2.1. İşin Niteliği Ve Önemi.....	66
2.2.3.2.2. Yönetim ve Liderlik	67
2.2.3.2.3. Ücret Düzeyi	67
2.2.3.2.4. Nezaret	68
2.2.3.2.5. Örgütsel Kültür	68
2.2.3.2.6. Örgütsel Adalet.....	68
2.2.3.2.7. Örgütsel Ödüller.....	69
2.2.3.2.8. Takım Çalışması.....	70
2.2.3.2.9. Rol Belirsizliği Ve Çatışması.....	70
2.2.3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Dışı Faktörler	70
2.2.4. Örgütsel Bağlılık Türleri	71
2.2.4.1. Duygusal Bağlılık	72
2.2.4.2. Devamlılık Bağlılığı.....	73
2.2.4.3. Normatif bağlılık	73

2.2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	74
2.2.6. İlgili Araştırmalar	75
2.2.6.1. Liderlik ile İlgili Araştırmalar	75
2.2.6.2. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Araştırmalar.....	78
2.2.6.3. Liderlik ve Örgütsel Bağlılığı Doğrudan Ele Alan Araştırmalar	80
2.2.6.3.1. Eğitim Alanında Yapılan Araştırmalar	80
2.2.6.3.2. Eğitim Alanı Dışında Yapılan Araştırmalar.....	82
BÖLÜM III.....	83
YÖNTEM.....	83
3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ	83
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	83
3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	84
3.3.1. Kişisel Bilgiler Formu.....	84
3.3.2. Liderlik Envanteri Ölçeği.....	85
3.3.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	86
3.3. VERİLERİN TOPLANMASI	87
3.4. VERİLERİN İŞLENİP ÇÖZÜMLENMESİ.....	87
BÖLÜM IV	89
BULGULAR VE YORUMLAR.....	89
4.1. ÖĞRETMENLERİN OKUL MÜDÜRLERİNDE ALGILADIKLARI LİDERLİK STİLLERİ DÜZEYLERİ.....	89
4.2. ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ	102
BÖLÜM V.....	110
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	110
5.1. SONUÇLAR	110
5.2. TARTIŞMA.....	112
5.3. ÖNERİLER.....	118
KAYNAKLAR	120
EKLER.....	128

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.	Liderlik Kuramlarının Tarihsel Gelişimi.....	16
Tablo 2.	Durumsal Liderlik Modelleri.....	24
Tablo 3 .	Vroom- Yetton Normatif Liderlik Kuramı'na Göre Karar Verme Süreci.....	26
Tablo 4.	Durumsal Liderlik Kuramı Kapsamındaki Yaklaşımların Karşılaştırılması.....	27
Tablo 5.	Lider ve Yönetici Arasındaki Temel Farklar.....	29
Tablo 6.	Dönüştürücü Liderlik ve Sürdürümcü Liderlik Kavramlarının Karşılaştırılması.....	58
Tablo 7.	Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	65
Tablo 8.	Kişisel Bilgilerin Frekans ve Yüzde Dağılımı.....	84
Tablo 9.	Liderlik Stilleri Ölçeği Madde Dağılımı	85
Tablo 10.	Örgütsel Bağlılık Ölçeği Madde Dağılımı	86
Tablo 11.	Ölçeklerin Sonuçlarını Değerlendirmede Kullanılan Referans Aralıkları....	87
Tablo 12.	Sürdürümcü Liderlik Alt Boyutlarına Ait Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Standart Hata Değerleri.....	89
Tablo 13.	Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutlarına Ait Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Standart Hata Değerleri.....	90
Tablo 14.	Sürdürümcü Liderlik Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları.....	91

Tablo 15. Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları.....	92
Tablo 16. Sürdürümcü Liderlik Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları.....	92
Tablo 17. Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları.....	92
Tablo 18. Sürdürümcü liderlik Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	94
Tablo 19. Sürdürümcü Liderlik Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Sonuçları.....	95
Tablo 20. Dönüşümcü liderlik Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	96
Tablo 21. Sürdürümcü liderlik Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	97

Tablo 22. Sürdürümcü Liderlik Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Sonuçları.....	97
Tablo 23. Dönüşümcü liderlik Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	98
Tablo 24. Sürdürümcü liderlik Puanlarının Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	99
Tablo 25. Sürdürümcü Liderlik Puanlarının Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Sonuçları.....	100
Tablo 26. Dönüşümcü liderlik Puanlarının Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	99
Tablo 27. Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına Ait Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Standart Hata Değerleri.....	102
Tablo 28. Örgütsel Bağlılık Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları.....	103

Tablo 29. Örgütsel Bağlılık Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları.....	103
Tablo 30. Örgütsel Bağlılık Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	105
Tablo 31. Örgütsel Bağlılık Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	106
Tablo 32. Örgütsel Bağlılık Puanlarının Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	107
Tablo 33. Örgütsel Bağlılık Puanlarının Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Sonuçları.....	108
Tablo 34 . Sürdürümcü Liderlik Puanları ile Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanları Arasındaki İlişkileri Ortaya Koymak İçin Yapılan Pearson Analizi Testi Sonuçları.....	109
Tablo 35 . Dönüşümcü Liderlik Puanları ile Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanları Arasındaki İlişkileri Ortaya Koymak İçin Yapılan Pearson Analizi Testi Sonuçları.....	109

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.	Lider -Yönetici Güç Farklılaşması.....	14
Şekil 2.	Liderliğin Etki/Güç Kaynakları.....	15
Şekil 3.	Liderlik Yaklaşımları.....	17
Şekil 4.	Kişisel Liderlik Modeli.....	17
Şekil 5.	Ortamsal Liderlik Modeli.....	19
Şekil 6.	Lider -İzleyiciler Yetki İlişkileri.....	21
Şekil 7.	Yönetim Biçimleri Yaklaşımı.....	22
Şekil 8.	Liderlik Davranışını Etkileyen Faktörler.....	23
Şekil 9.	Liderin Davranış Tipleri.....	25
Şekil 10.	Dönüşümsel Liderlik.....	45
Şekil 11.	Dönüşümsel Liderliğin Boyutları.....	48
Şekil 12.	Sürdürümcü ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki Farklar.....	57
Şekil 13.	Kaynakların Dağıtımı Ve Karar alma Sürecine İlişkin Adalet.....	69
Şekil 14.	Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli.....	69

KISALTMALAR

F	: Frekans değeri
t	: T değeri
r	: Korelasyon Katsayısı
P	: Anlamlılık Düzeyi
N	: Denek Sayısı
ss	: Standart Sapma
X_̄	: Aritmetik Ortalama
sd	: Serbestlik Derecesi
Sh_{̄x}	: Standart Hata Değeri
KT	: Kareler Toplamı
KO	: Kareler Ortalaması
MLO	: Müfredat Laboratuar Okulları
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi, sınırlılıkları, sayıtlıları ve anlamı bilinmeyen kelimelerin tanımlamaları üzerinde durulacaktır.

1.1. Problem Durumu

Günümüzde yaşanan eğitim, bilim ve teknoloji alanlarındaki hızlı değişme ve gelişmelerin paralelinde, eğitim kurumlarının da mevcut durumunu sorgulaması ve yeniliklere uyumlu köklü yapılandırmalar içine girmesi zorunlu hale gelmiştir. Eğitim kurumlarının temeli olan okulların bu uyumu sağlayabilmesi ancak değişimin gerisinde kalmamakla mümkündür. Değişime uyum sağlayamamak ya da değişimi geriden takip etmek; gelecekte anlamını yitirmek veya tükenmek anlamlarına gelebilir bu açıdan değişimi sağlayabilecek, güçlü karaktere sahip okul müdürlerine ihtiyaç bulunmaktadır.

Eğitim sisteminde okulu müdür yönetir sözü yönetmeliklerde yer almıştır ve oldukça genel bir kanıdır. Okul yönetimi denilince aklımıza müdür, müdür yardımcıları, zümre başkanları ve bölüm başkanları gelmektedir. Okul müdürü yönetim ekibinin başı ve dinamosudur.

Okul yöneticisi, lider bir yönetici olma arzusunu taşıyorsa öncelikle görev ve sorumluluk alanına giren mevcut prosedürleri ve işleyişleri en etkili bir biçimde ve en iyi zamanlama ile yerine getirmelidir. Bu anlamda sahip olduğu yetkileri de iyi bir şekilde kullanmalıdır (Erdoğan,2000,s.94).

Ben liderim demek kişiyi lider yapmaz; çünkü liderler emirleri altında çalışanların kabul ve saygılarını otomatik olarak elde etmezler; bu nedenle çalışanların saygılarını kazanmak ve üzerlerinde olumlu etki bırakmak için liderlerin bazı özel beceri ve yöntemleri öğrenmeleri gerekir (Çev:Aksay,1997,s.16).

Grup üyeleri lideri, gereksinimlerini karşılayacak araçları elinde tutan bir kişi olarak görürlerse işte o zaman liderin emirlerini ve etkisini kabul ederler.

İnsanlar kendilerine ihtiyaç duydukları ya da arzu ettikleri şeyleri sağlayacağına kanaat getirdikleri kişilerin arkasından giderler ve kendilerini yönetmesine izin verirler (Çev:Aksay,1997, s.18).

Şişman ve Taşdemir (2008)'e göre eğitim kurumları müdürlerinin bilgi ve teknoloji çağındaki değişim ve gelişimlere ayak uydurabilmesi için bazı yeterliliklere sahip olmaları gerekir. Bunlar teknik, kavramsal ve insani olan yeterliliklerdir. Teknik yeterlikler deyince aklımıza yöneticinin kaynak sağlama, yöntem ve süreçleri belirleme, teknolojiden yararlanma gibi konulardaki yeterlilikleri, kavramsal yeterlilikler ile yöneticinin örgütü çözümleme, sorunları belirleme, sorunları çözmeye dönük kararlar verme yeterliliği, insani yeterlilikler ise çalışan öğretmenleri motive etme, morallerini yüksek tutma, aralarındaki olası çatışmaları önleme veya yönetme, kurumda iş görenler arasında eşgüdüm sağlama anlamlarına gelmektedir.

Çalışan öğretmen ve diğer personelin kurumla bütünleşip, özveride bulunma isteklerinin uyandırılması okul yönetim anlayışı içerisinde olmazsa olmaz unsurlardan biri haline gelmiştir. Kendisini teknolojik gelişmelere paralel olarak geliştirmiş, bilgi ve donanımları yenilenmiş bir eğitim camiası aynı şekilde profesyonel bir yönetimi zorunlu hale getirmiştir. Bu bağlamda klasik yönetim anlayışları ihtiyacı karşılayamaz hale geldiğinden çağdaş yönetim ilkelerine gerek duyulmaktadır. Bu arayışlar lider yöneticilerin ve liderlik unsurlarının zamanımızdaki önemini ortaya çıkarmaktadır (Bakan,2011,s.2).

Günümüzdeki okul müdürlerinden, bina yöneticiliği ve idarecilikten farklı olarak güçlü liderlik özelliklerine sahip, vizyon sahibi kişiler olmaları beklenmektedir. Ancak bu tür özelliklere sahip liderler gelecekte eğitim sisteminde yer alabilecek ve değişime ön ayak sağlayabilecektir.

Liderlik, biçimsel organizasyonlarda olabileceği gibi biçimsel olmayan organizasyonlarda da olabilir. Lider olabilmek için resmi yetkilerle donatılmaya gerek yoktur ve liderlik sadece kurumların üst kademelerinde bulunanlara has bir özellikte değildir (Ertürk,2009,s.151).

Burns'a göre liderlik, sürdürümcü ve dönüşümcü olarak ifade edilen birbirine zıt iki boyuttan oluşmaktadır (Akt.Şahin,2003,s.3).

Bass, sürdürümcü liderleri tanımlarken; bu tür liderlerin daha çok yöneticilik vasıflarını taşımakta olup, düşünceden ziyade süreç ile ilgilenip işlevleri, görevleri ve davranışları dikkate alan bir anlayışa sahip liderler olduğunu ifade etmektedir (Akt.Şahin,2003,s.3).

Sürdürümcü okul liderleri, öğretmenlerini yönetime sınırlı bir oranda katan, onlara sorunların çözümünde, bilgiye ulaşmada ve karar alma aşamasında fırsat tanımayan kişilerdir. Bu tür liderlik davranışı gösteren okul müdürleri daha çok otoritelerini kullanarak öğretmenleri baskı altında tutarlar ve birtakım dışsal ödüllendirmelerle öğretmenleri işlerine odaklamaya çalışırlar (Şahin,2003,s.4-5).

Dönüşümcü liderler ise tam tersine iş görenlerinin var olan bir yönelimini, ihtiyacını, isteğini tespit eder ve bu ihtiyacı göz önünde tutarak, bireysel desteğiyle birlikte onların işlerine güdülenmesini sağlarlar, çalışanlarını işlerinde motive etmek suretiyle özgüven artışı sağlarlar. Bu tür liderlerin rutin iş ve işlemlerden farklı olarak idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarma ve bireysel destek sağlama gibi davranışları ve özellikleri bulunmaktadır (Karip,1998,s.4)

Dönüşümcü liderler, çevresindeki iş görenlerde yeni bir vizyon oluşturma, ufkunu açma veya yeni gerçeklerle tanıştırma, bu yeni gerçeklikle uyumlu yeni standartlar, kurallar, normlar ve davranışlar belirleme konusunda onlara rehber olurlar (Zeren,2007,s.38).

Dönüşümcü liderleri sürdürümcü liderlerden farklı kılan değişimleri kurumsallaştırmalarıdır. Bu kurumsallaşma davranışsal boyutlu olduğu için yeni davranışların yerleşmesi zaman alabilecektir (Eren,2011,s.522).

Okullar varlığını etkili bir şekilde sürdürebilmek ve belirlediği amaçlar doğrultusunda hareket edebilmek için öğretmenlerinin ve diğer personelinin kuruma karşı olan bağlanma ve sahiplenme duygularını artırmak zorundadırlar. Bu sayede geleceğe dönük planlar yapabilir ve bu planlar doğrultusunda çalışanlarının görev, yetki ve sorumluluklarını belirleyebilirler. Örgütsel bağlılığın oluşturulmasıyla eğitim kurumlarında en önemli kaynak olan insan kaynağının sürekliliği sağlanabilecek ve verimliliği artırılabilir (Topaloğlu,Koç ve Yavuz,2008).

Örgütsel bağlılık, bireyin örgütteki yatırımları, tutumsal nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ve örgütün amaç ve değerler sistemiyle özdeşleşmesidir (Bayram,2005,s.128).

Örgütler, yaşamını devam ettirmek için çalışanlarının örgütten ayrılmasını önlemeye çalışırlar. Bunu yaparlarken çalışanın ücretini arttırma, onlara yükselme olanağı sağlama, özendiriciler sunma gibi yollar izlemektedirler (Çetin, 2004,s.91).

Örgütsel bağlılık, bireylerin görevlerini yerine getirmede gösterdiği çaba ile doğrudan ilgilidir. Okullarında istekle çalışan öğretmenler işlerinde daha titiz olurlar ve sorumlu davranışlar gösterirler. Kendisini kurumun önemli bir parçası olarak gören ve okul idaresinden desteklenen öğretmenler kurumda uzun süreli çalışma ve iyi öğrenciler yetiştirme gayreti içinde olurlar. İşine ve çalıştığı kuruma bağlılığı yüksek olan eğitim camiası her zaman yeniliğe ve yaratıcılığa da açık olacaktır. Okulların belirlenen hedeflerine ulaşmasında lider yöneticilerin ve sağladıkları örgütsel bağlılığın etkisi büyüktür.

Demografik faktörleri oluşturan yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, meslek, mesleki tecrübe, görev, kıdem, statü ve ilgi alanları örgütsel bağlılığı doğrudan etkileyen ve bağlılığın azalması veya çoğalmasını sağlayan nedenler arasında yer almaktadır (Topaloğlu,Koç ve Yavuz,2008).

Okul müdürleri, gösterdikleri liderlik davranışları ve örnek modelle okuldaki öğretmenleri etkileyip, onları okulun amaçlarına, stratejisine, geleceğine ortak etmeli ve onlara sorumluluklar vermelidirler.

Bu araştırmada Ortaöğretim Kurumları Müdürleri'nin öğretmenler tarafından algılanan Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığıyla olan ilişkisi nedir? sorusuna yanıtlar aranacaktır.

1.2. Amaç

Araştırmanın amacı İstanbul'un Tuzla ilçesindeki Resmi Ortaöğretim Kurumlarında çalışan okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan Dönüşümcü ve Sürdürümcü

liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığıyla ilişkisini ortaya çıkarmaktır. Bu konuda aşağıdaki sorulara yanıtlar aranacaktır:

- Öğretmenlerin, okul müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik stillerine ilişkin algıları nelerdir?
- Ortaöğretim Kurumu Müdürlerinin sergiledikleri Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik stillerine ilişkin öğretmen algılarında, öğretmenlerin: cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni hallerine, mesleki kıdemlerine, çalıştıkları kurumun türüne göre anlamlı bir farklılık var mıdır?
- Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyi; cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni hallerine, mesleki kıdemlerine, çalıştıkları kurumun türüne göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- Ortaöğretim Kurumu Müdürlerinin sergiledikleri Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik stilleriyle öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.3. Önem

Yapılan yazın taraması ve incelemeler sonucunda eğitim yöneticilerinin yönetim ve liderlik stilleri üzerine değişik araştırmaların yapıldığı tespit edilmiştir. Bu çalışma alanda yazılanlara ek olarak ortaöğretim kurumu müdürlerinin lider yönetici eğitimi gereksinmesini ortaya koyabileceği gibi, düzenlenecek hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim programlarına da ışık tutacaktır.

Ayrıca hangi liderlik stili uygulanırsa öğretmenlerin kurumdaki örgütsel bağlılığının arttığı tespit edilerek, daha sonraki aşamada kurum yöneticilerinin kendilerini yeni vaziyete göre yapılandırmasında bir katkı sunması beklenmektedir.

Araştırmadan elde edilecek sonuçların, liderlik ve örgütsel bağlılık konusunda akademisyenlere, okul müdürlerine, insan kaynakları uzmanlarına, çalışanlara ve diğer tüm paydaşlara kaynaklık etmesi hedeflenmektedir.

1.4. Sınırlılıklar

1. Bu araştırma 2012-2013 Eğitim-Öğretim yılı ile sınırlıdır.
2. Araştırma anket uygulanan okullarda görev yapan okul müdürlerinin, öğretmenler tarafından algılanan liderlik stilleri hakkındaki görüşleriyle sınırlıdır.

1.5. Sayıtlar

1. Öğretmenlerin anket formundaki ifadeleri doğru algıladıkları ve ankete verilen cevapların deneklerin gerçek görüşlerini yansıttığı varsayılmaktadır.
2. Örneklemenin evreni yansıttığı varsayılmaktadır.
3. Veri toplamada ve verilerin değerlendirilmesinde kullanılan yöntemlerin araştırmanın amacı için en uygun teknikler olduğu varsayılmıştır.

1.6. Tanımlar

Yönetim: Belirli birtakım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu ve verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulatma süreçlerinin toplamıdır (Eren, 2011).

Yönetici : Okulun amaçlarını gerçekleştirecek,yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri ve formel yetkilerden güç alan bir üsttür (Bursalıoğlu, 2011).

Eğitim Yönetimi : Toplumun eğitim gereksinimini karşılamak üzere kurulan eğitim sisteminde, millî eğitimin amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya gelen eğitim işgörenleri ile diğer kaynakları örgütleyip eş güdümleyerek eyleme geçirme sürecidir.

Örgüt : *‘Gözle görülür fiziksel nesne olmalarının ötesinde aynı zamanda insanlar tarafından oluşturulan ve insanlardan meydana gelen sosyal sistemlerdir’* (Şişman ve Taşdemir,2008,s.12).

Örgütsel Bağlılık : Bireyin örgütle özdeşleşmesi ve ona katılmasının göreceli gücüdür (Balcı,2010,s.169).

Lider : Lider , grup üyelerinin ortak düşünce ve isteklerini bir amaç etrafında toplayıp, harekete geçirebilen kişidir (Eren,2011,s.501).

Liderlik : Lider olan kişinin iş görenlerin rızasını almak şartı ile bireysel ve grup hedeflerini belirlemek ve bunları hayata geçirmek adına yaptığı faaliyetler sürecidir (Bakan,2011).

Dönüşümcü Liderlik : Karizmatik, vizyoner, etik olma,rol modeli olma,entelektüel etkiye sahip olma,bireysel destek sağlama niteliklerini taşıyan ve çalışanların üst düzey gereksinimlerini karşılayıp,onları ekstra çaba göstermeye yönelterek okulun etkililiğini sağlamaya çalışan liderlik yaklaşımıdır (Şahin,2003).

Sürdürümcü Liderlik : Var olan yönetim tekniklerini verimli ve kurallara uygun bir biçimde uygulamaya koyan,var olan örgüt kültürüne sadık kalınmak suretiyle önemli değişikliklerden uzak durulan,sınırlı bir biçimde etkililiği sağlamaya çalışan liderlik yaklaşımıdır (Bakan,2011,s.48).

Vizyon : Dilimizdeki uzak görüşlülük, geniş görüşlülük, uzgörü sözleri kelimeye uygun karşılıklardır (<http://www.turkcebilgi.com/sozluk/vizyon>).

BÖLÜM II.

LİTERATÜR /ALAN YAZIN

2.1. LİDERLİK İLE İLGİLİ LİTERATÜR

Liderlik sürecinden bahsedilebilmesi için belli unsurların bir araya gelmesi gereklidir. Bunlar sırasıyla: koşullar ve amaçlar, lider kişilik ve izleyicilerdir. Örneğin; bu koşul bir işletmenin finansal kriz dönemi, değişim dönemi, yeniden yapılanması gibi durumlar olabileceği gibi, bir toplumun savaş dönemi, köklü reformların uygulanma dönemi ve rejim değişikliği gibi koşullarda olabilir. Bahsedilen bütün bu şartlar altında bir liderin varlığına gereksinim doğabilir. Lider kişilik ise sahip olduğu liderlik özellikleri ve etkileme gücü ile mevcut koşullarda sorumluluk almaya istekli olup izleyiciler tarafından da uygun görülmesi ile artık ön planda yer alan ve kararları veren grup lideri konumundadır (Özalp,1996,s.120).

Liderlik sürecinden kısaca bahsedildikten sonra konunun derinlerine ilerleyerek bu bölümde lider ve liderlik kavramları, liderlik nitelikleri, liderliğin güç kaynakları, liderlik kuramları, liderlik ve yöneticilik ayrımları, okul liderliği ile liderlik stilleri konularına değinilecektir.

2.1.1. Lider ve Liderlik Tanımlamaları

Liderlik; din, dil, ırk ve kültür ayrımı olmaksızın her toplumda var olmuş,varlığı 1300'lü yıllara dayanan,üzerinde Konfüçyüs, Plato, Machiavelli ve Hobbes başta olmak üzere pek çok düşünürün çalışmalarının olduğu, “yol almak ve yol göstermek” anlamlarına gelen “leaden” kelimesinden türemiş bir kavramdır (Akt.Kayapınar,2007,s.12).

Liderlik ile ilgili literatür incelendiğinde özellikle 1950'li yıllardan itibaren ABD üniversitelerinin liderlik davranışları üzerinde yoğun çalışmalar içerisinde bulunduğu görülmektedir (Sargut,2010,s.210).

Senge (1993)'nin liderlik görüşüne göre, insanlar güçsüzdür, kişisel görüşleri yoktur ve değişim kuvvetlerine hakim değildirler. Oysaki birkaç büyük lider bu meziyetlere sahiptir ve açıkları onlar tamamlarlar (Çev:İldeniz ve Doğukan,2011,s.363).

Mentor (2007)'e göre liderlik kavramı, eski zamanlarda kişinin özünde var olması gereken bir durum olarak düşünülürken, kahraman ve yalnız kovboy tiplerindeki cesaret, karizma ve birazda dramatikliğin bir sentezi olarak kabul görmüştür (Çev: Kardam,2007,s.16).

Erçetin (2000,s.3)'e göre liderlik alanında pek çok sayıda çalışmalar yapılmıştır. 20. yüzyıl içerisinde yapılan çalışma sayısı başlı başına 5000'i aşmış ve 350'den fazla da liderlik ve lider tanımı literatür içerisinde yerini almıştır.

Leitwood vd'e göre liderlik tanımlamaları öznel olduğu için ve zamana göre farklı yorumlandığından biraz zor ve karmaşıktır. Liderlik üzerine yapılan tanımlamalar incelendiğinde liderliğin daha çok bireyleri etkileme süreci olarak düşünüldüğü görülmektedir (Şahin,2003,s.13).

Liderlik literatüründe yapılan araştırmalar sonucunda karşılaşılan bazı lider ve liderlik tanımlamaları şunlardır:

Liderlik çalışmalarının 1990'lı yıllardaki yetkin ismi Bernard Bass liderliği: *“Bir şahsiyet meselesi, uyumun sağlanması, etki uygulama, davranışlar süreci, bir ikna metodu, güç ilişkisi, amaçlara ulaşmada bir araç, iletişim ürünü, farklılaştırılmış bir rol ve grup süreçlerinin merkezi’ olarak görmüştür”*(Özdemir,2006,s.4).

Werner (1993) liderliği bir statü ya da otorite işlevinden çok ilişkinin ve lider ile izleyicileri arasındaki karşılıklı etkileşimin kalitesiyle ilgili bir işlev olarak tanımlamıştır. Liderlik bağlı kişiler üzerinde güç sahibi olma değil, onları etkileme sorunudur (Çev:Üner,1993,s.16).

Krill ve Carter (1994)'a göre liderlik, önceden belirlenmiş şartlar altında, hedeflere ulaşmak için istekli ve çalışkan insanlardan oluşmuş bir topluluğun dikkatini çekebilme yeteneğidir (Taşkiran,2006,s.170).

Cook ve diğerkleri (1997) liderliğı; yönlendirme, enerji verme ve çalışanların liderin vizyonuna gönüllü olarak bağlanma süreci olarak ifade etmektedirler (Tengilimoğlu, 2005,s.2).

Eren (2011,s.501) liderliğı, insanları belirlenmiş hedefler etrafında toplayabilme ve hedeflerin gerçekleşmesindeki bilgi ve kabiliyetler toplamı olarak tanımlarken; Baysal ve Tekarslan (1998,s.199) ise liderliğı kısaca yöneten ile yönetilen arasında var olan ilişki olarak ifade etmektedir.

Bakan (2011,s.15)' a göre liderlik, lider olan kişinin çalışanların rızasını almak koşulu ile bireysel ve grup hedeflerini belirlemek ve bunları hayata geçirmek adına yaptığı faaliyetler süreci iken; Erdoğan (2002,s.47)' a göre liderlik, bir örgütün hedeflerine ulaşmakta ya da hedefleri farklılaştırmak adına yeni bir sistem ve kurallar koyma sürecidir.

Bursalıoğlu (2011,s.210)'a göre liderlik, kurumun hedefleri ile çalışanların ihtiyaçlarını bir bütün olarak görüp, her ikisini de dengeleyebilmektir. Şayet kurumun amaçları ön planda ele alınıyor ve çalışanlar yöneltiliyorsa bu durumda iş merkezci bir anlayış söz konusudur ve burada lider olan kişi veya kişilerden otokratik bir liderlik davranışını sergilemeleri beklenir. Çalışanların ihtiyaçları ön planda olursa o zaman hoşgörü ile yaklaşım söz konusudur ve bu liderlerden demokratik bir liderlik davranışı sergilemeleri beklenir.

Türkmen (2003,s.38)'e göre liderlik, kaynak sağlayarak, amaç ve yön belirterek, motivasyonu yüksek tutarak , başarılı olmanın şartlarını meydana getirerek ilişkili ya da ilişkisiz olarak bireyleri bir görevi ifa etme konusunda ikna edebilme süreci iken; Şimşek (1996,s.185-187)'e göre liderlik öncelikle bir sanattır. Bu anlamda, belirli durum veya koşullar altında hedefe ulaşmak için grup üyelerinin davranış ve eylemlerini etkileme sanatı olarak düşünülebilir.

Lider kavramı ise eski zamanlarda nüfuz sahibi olan, sinirli, güçlü, kararlı, hatta hükmeden anlamlarında kullanılmıştır (Memduhoğlu ve Yılmaz,2010,s.146).

Welch'e göre lider işlerin daha iyi nasıl yapılabileceğı konusunda net vizyonuyla insanları esinlendiren kişidir (Ulaş,2002,s.23).

Fiedler ise lideri 'işe yönelik grubun faaliyetlerini yöneten, sistemsal bütünlüğü sağlayan birey olarak tanımlamıştır (Özdemir,2006,s.4).

Eren (2011,s.501) lideri, grup üyelerinin ortak düşünce ve isteklerini bir amaç etrafında toplayıp, harekete geçirebilen kişi olarak tanımlarken; Erdoğan (2002,s.47)'e göre lider, doğru olan şeyleri yapmayı amaçlayan kişidir.

Karlı (2006,s.243)' a göre lider kendine güveni çok olan, kişisellikten uzak duran, ani kararlar alıp uygulamada yetenekli, etrafındaki insanların davranışlarına karşı duyarlı olan kişidir.

Bursalıoğlu (2011,s.204) lideri, büyük planların kurgulayıcısı ve harekete geçireni olarak tanımlamıştır. Bu planları uygulamak ise yöneticilerin işidir. Tarih boyunca bu fark görülebilir. Ancak birkaç lider iyi yönetici olabilmiş, ancak bir kaç iyi yönetici lider olabilmektedir. İkisini birleştirebilenler ender kişilerdir.

Tanımlamalardan ulaşılabilecek ortak kanı ise liderin etrafındakiler tarafından kabul görmüş bir takım kişisel özelliklerinin var olduğu ve grubuna yön verip, çalışanlarında sinerji yaratabilecek potansiyele sahip olduğu bilgisidir.

2.1.2. Liderlik Nitelikleri

Bennis, liderin dağınık-düzenli, genç-yaşlı, erkek-kadın olarak her durumda ortaya çıkabileceğini fakat özelliklerinin ortak olduğunu savunmaktadır. Bennis'e göre liderliğin ortak özellikleri şunlardır (Genç,2007,s.48):

- Her liderin yönlendirici bir vizyonu bulunmakta olup bu sayede karşısına çıkabilecek başarısızlık ve engelleri aşacak kudrete sahiptir.
- Her liderde ihtiras duygusu vardır. Bu duygu işini sevmesinin ve iş görenlerinin umut kaynağıdır.
- Liderler, dürüstlük ve doğruluk ilkeleriyle donanımlı kimselerdir, kuvvetli ve zayıf yönlerini bilirler ona göre de tedbirler alırlar. Hatalarını kabul etmek aynı zamanda her hatadan ders çıkarmak liderliğin ruhunda yatmaktadır.

Erdoğan (2002,s.48)’a göre liderliği niteleyen özellikler; esin kaynağı olma, takımlar oluşturma, örnek teşkil etme ve kabul edilme gibi davranışlardır.

Liderlik hususunda uzun süren çalışmaları olan Stogdill, araştırmaları sonucunda başarılı liderlerde genel olarak şu nitelikleri tespit etmiştir (Ateş,2012):

Başarılı liderler;

- “ Güçlü bir başarıma arzusuna sahiptirler,
- Hedeflerini sürekli bir biçimde takip ederler,
- Problem çözme ve fikir üretmede zeki ve yaratıcıdırlar,
- Kendilerinden emin davranırlar,
- Olayların davranışsal sonuçlarını kabul ederler,
- Kişiler arası strese daha az maruz kalırlar,
- Belirsizliğe tahammül edebilirler,
- Etraflarındaki bireyleri etkileme yeteneğine sahiptirler,
- Sosyal ilişkilere şekil verebilme yetenekleri oldukça yüksektir.”

Örnek ile belirtmek gerekirse Jack Welch içinde bulunduğumuz 21.yüzyıldaki geçerli olan yönetim ilkelerinin birçoğunun yaratıcısı veya baş mimarı olup, piyasa değeri 12 milyar dolar olan General Elektrik’i piyasa değeri 280 milyar dolar olan bir dünya devi haline getirebilmiş, yaşarken efsane olmuş, yöneticiler için mihenk taşı niteliğindeki başarılı liderlerden birisidir. Welch’in bu başarısı hangi liderlik niteliklerinden kaynaklanmaktadır? şeklinde sorguladığımızda karşımıza çıkan hususlar şunlardır: “Yönetici teriminden ziyade lider kavramını tercih etmiş olmasından, problem çözme ve fikir üretmedeki zeki ve yaratıcılığından, iyi bir ekip oluşturup ekibini heyecanlandırma yeteneğinden ve kalite hedefini çalışanlarına benimsetebilmesinden” kaynaklandığı görülmektedir (Vural ve Coşkun,2007,s.104-108).

Bennis ise gelecekte lider olacak kişilerde var olması gereken liderlik niteliklerini şu şekilde sıralamaktadır (İmrek,2004,s.5-12):

- “Güçlü vizyon sahibi olmalıdırlar,
- Motivasyon yetenekleri yüksek olmalıdır,

- *Yaratıcı ve disiplinli olmalıdırlar,*
- *Yaptıkları işte deneyimli olmalıdırlar,*
- *Doğru ekip oluşturma kabiliyetinde olmalıdırlar,*
- *Hızlı karar alma yeteneğine sahip olmalıdırlar,*
- *Karakterli olmalıdırlar.”*

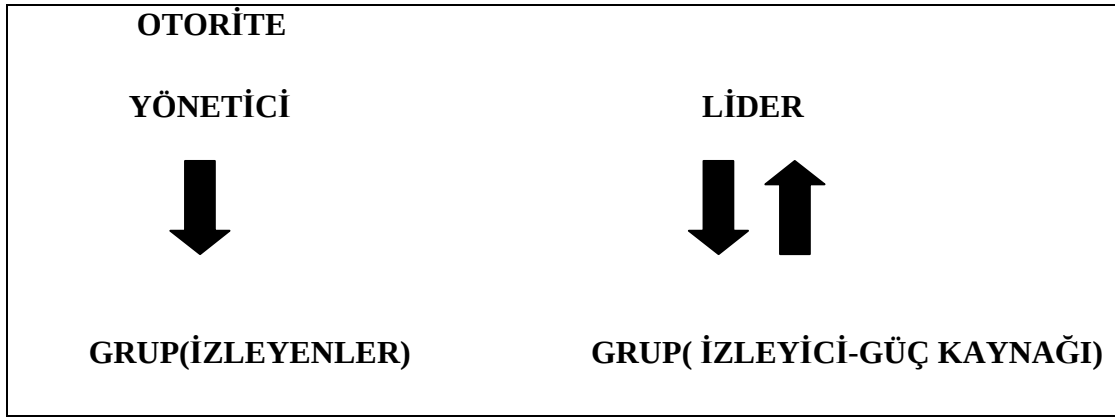
Bu bilgilerin ışığında eğitim lideri olan okul müdürlerinin de liderlik özelliklerine sahip olmaları gerekmektedir, çünkü eğitimdeki reformların merkezinde okul müdürleri yer almakta olup, hedeflerin gerçekleşmesinin teminatı niteliğindedirler.

2.1.3. Liderliğin Güç Kaynakları

Güç, kişinin karşısındakini etkileyebilme ya da istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneği olarak tanımlanabilir. Bu tanıma liderliği de ilave edersek güç kavramını; amaçlara ulaşabilmek için insanların davranışlarını etkilemede kullanılan “potansiyel bir yetenek” olarak görebiliriz. Güç kavramından söz edebilmek için ikinci kişinin varlığı kaçınılmazdır; çünkü birisine tek başına ve etrafındakilerle münasebet de bulunmadan güçlüdür denilemez (Eraslan, 2003,s.11).

Liderlik belli bir konuda başkalarını etkileme işlevi olarak tanımlanırken etkileme kaynağı olarak güç kavramını görmektediriz. Güç, başkalarının davranışlarını etkilemede bireyin yeteneğini ifade eder; yetki ise bir makamda bulunmaktan dolayı verilen bir ayrıcalıktır. Güç kavramı ile yetki kavramı birbirlerinden farklı anlamlar taşımaktadırlar (Efil, 1998,s.104).

Güç ve otorite kavramları lider ile yöneticiyi ayırt ederken göz önüne alınması gereken en önemli hususlardır. Yönetici, etki alanını bulunduğu makamdan, statüden ve yasal güç dayanağı olan otoritesinden sağlarken; lider gücünü, iş görenleri ile arasındaki iletişim yoğunluğundan almaktadır. Lider ve yönetici kavramlarının farklılaşma yönleri **Şekil 1.**’ de ayrıntılı olarak gösterilmiştir.



Şekil 1. Lider -Yönetici Güç Farklılaşması (Erdal,2007,s.10)

Şekilden anlaşılacağı üzere lider, hareketlilik, etkileşim, canlılık ve karizma ile ilgilenirken; yönetici, hiyerarşi denge ve kontrol ile ilgilenir.

Lider olabilmenin ilk şartı grup üyelerinden ayrıcalıklı bir kişiliğe sahip olmaktır. Lider grup içerisinde diğer fertlere nazaran daha zeki olmalıdır, iletişim yönünü kullanarak çevresindekileri ortak amaçlara yöneltmede üstün yeteneklere sahip olmalıdır. Bunların yanı sıra uzmanlık bilgisi de grup üyelerini etkilemede başlı başına önemli bir husustur.

Heim ve Chapman (1997)' a göre liderlerin sahip olduğu güç kaynakları kişilik gücü, yetki gücü ve bilgi gücüdür (Çev: Savaşer,1997,s.21-27).

I. Kişilik Gücü : Hem fiziksel hem de zihinsel özelliklerle ortaya konur.Başkalarını etkileyen özel yeteneklerini,diğer özelliklerinden ayırt ederek,onları geliştirme ve ortaya koymadır. Liderler için çok önemlidir; çünkü güçlü bir kişilik olmadan yeni hedeflere ulaşmada iş görenlerin liderlerinden esinlenmesi mümkün değildir.

Öğretmenlerini etkilemek adına kişilik gücünü kullanan okul müdürleri; Giyim-kuşamlarına önem verirler, kurum içindeki sosyal faaliyetlere özenle yaklaşırlar ve öğretmenlerinin şahsi meseleleri ile alakadar olurlar (Erçetin,1995,s.65).

II. Yetki Gücü : Makamı kim kullanıyorsa ona aittir. Bu güç yöneticilere iş görenlerin üzerinde otorite kurmaları için verilmiş, yasalar ve yönetmeliklerle açıklanmış olan güçtür.

Okullarda lider konumunda olan müdürler, öğretmenlerini etki altına almak adına; yönetici olarak makamlarının kendilerine sağladığı yetkileri kullanma, alınan kararların kritik olduğunu öğretmenlere hissettirme, öğretmenlere kendilerinin rehberliğine muhtaçmış gibi davranma davranışlarını gösterebilirler (Erçetin,1995,s.61).

III. Bilgi Gücü : Belli bir konumda etkin davranışlar sergilemek için gereken beceri ve tekniklerin bilincine varmaktır. Bu güç liderliği ispat etmek için belki de en sağlam ve en iyi yoldur. İnsanlar akıl hocalarına saygı duyarlar. Çünkü akıl hocaları bilgi verirler ve bize yol gösterirler. O zaman iyi bir liderde akıl hocası olmaktan geçer.

Okul müdürü, aynı zamanda mükemmel bir öğretmen olmalı, bilgilerini öğretmen ve öğrencileriyle paylaşmalı, iyi ilişkiler kurmak adına iletişim gücünü kullanarak personelinin takipçisi haline getirmelidir.

Eğitim lideri olan okul müdürü, resmi olduğu kadar resmi olmayan örgüt ve liderlerden de destek almak yoluyla konumunu sağlamlaştırabilir. Makam, liderliği kolaylaştıran bir unsurdur. Makam sayesinde hiyerarşik rol ve statüden farklı olarak informal güçten yararlanma olanakları da çoğalır. Okul müdürünün öğretmenlerine ve diğer personeline liderlik yapabilmesi, amirleriyle de uyumlu çalışabilmesi için her iki grubun yararları örtüşmelidir. Yönetimde bazı durumlarda büyüyen problem ve sıkıntılar alışlagelen yöntemlerle çözülemez böyle zamanlarda karizmatik liderliğe ihtiyaç duyulur. Bu liderlik bilinen yöntem ve işlemlerden farklı olarak prosedürlerin üstüne çıkmakla olur (Bursalıoğlu,2011,s.206).

Liderlerin güç kaynaklarını bir şekil ile ifade edecek olursak burada liderin davranışlarından, kullandığı gücün menşinden ve uygulama sonrasında personelde olan etkisinden bahsetmemiz gerekir. **Şekil 2.**'de bu durum özetle açıklanmaya çalışılmıştır.



Şekil 2. Liderliğin Etki/Güç Kaynakları (Mullins,1996'dan akt.Alkan,2006,s.18)

Güç kaynaklarının birbirleriyle örtüşen yanları bulunmakta olup sadece birisine sahip olmak diğer güç kaynaklarına da ulaşma yönünde bir kolaylık sağlamaktadır. Böylece liderler güç kaynaklarının birine veya bir kaçına sahip olabilmektedirler.

2.1.4. Liderlik Kuramları

Brayman, kronolojik takvime göre liderlik kuramlarını **Tablo 1.**'de Özellik Kuramı, Davranışçı Kuram, Durumsal Kuram ve Yeni Yaklaşımlar olarak dört aşamada ifade etmiştir.

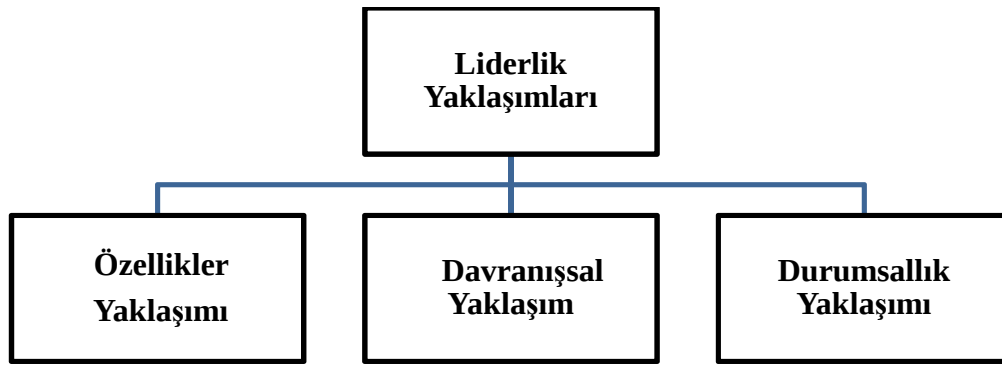
Tablo 1. Liderlik Kuramlarının Tarihsel Gelişimi

YILLAR	LİDERLİK KURAMI	KURAMIN ANA FİKRİ
1940'lara kadar	Özellik Kuramı	Liderlik doğuştan gelen bir özelliktir.
1940-1960	Davranışçı Kuram	Lider gücünü gruba olan davranışlarından alır.
1960-1980	Durumsal Kuram	Etkin lider durumdan etkilenir.
1980'ler	Yeni Yaklaşımlar	Lider vizyonu olan kişidir.

Kaynak: Şahin,2003,s.15

Tablo 1.'e göre liderlik, eski zamanlarda sonradan kazanılması mümkün olmayan, kişiye doğuştan gelen bir yetenek olarak düşünülmüşken; ilerleyen zamanlarda liderin davranışlarının ön plana çıktığını görmekteyiz. Bu kuramdan sonra durumsal etkenlerin liderlikte ön plana çıkmakta olduğunu görüyoruz. Günümüze yakın dönemlerde ise liderlikte vizyon sahibi olma önem kazanmaktadır.

Liderlik yaklaşımlarını Özellik, Davranış ve Durumsallık olmak üzere üç ayrı kategoride toplamak mümkündür. Atıgan (2011) tarafından **Şekil 3.**'de bu durum özetle ifade edilmiştir.



Şekil 3. Liderlik Yaklaşımları (Atıgan,2011,s.789)

Bu araştırmada özellikler yaklaşımında, lideri lider yapan özellikler üzerinde durulmuş, davranışsal yaklaşımda liderliğin vazife ve insan boyutu ağırlıklı olarak incelenmiş olup durumsallık yaklaşımında, liderin ortaya çıkmasında içinde bulunduğu durumun etkisi analiz edilmiştir.

2.1.4.1. Özellik Kuramı

Bu kuram liderliği doğuştan gelen ve sonradan elde edilemeyen bir özellik olarak tanımlamaktadır. 20. Yüzyıl başlarında ortaya çıkan bu kuramın esası liderlerin doğuştan gelen bazı üstün kişilik özelliklerinin var olduğu bilgisidir. Uzun yıllar varlığını sürdürmüş ve günümüzde de var olan "lider olunmaz, lider doğulur" sözü bu kuramın varlığını kısmen de olsa devam ettirdiğini göstermektedir (Akt. Memduhoğlu ve Yılmaz,2010,s.158).

Kağıtçıbaşı (2010) bu kuramı aşağıdaki şema ile ifade etmiştir.



Şekil 4. Kişisel Liderlik Modeli (Kağıtçıbaşı,2010,s.325)

Bu kurama göre Liderliği $L = f$ (liderin özellikleri, takipçiler, ortam) biçiminde bir formülle sembolize edecek olursak liderin; entelektüel, duygusal, sosyal gibi kişisel özellikleri ile fiziksel özelliklerinin ilk olarak ele alındığını görmekteyiz (Eren,2010,s.441).

E.Ghiselli etkin olan liderin genel özelliklerini çevresel değişkenlerden bağımsız olarak incelemiş ve 5 yönetim kabiliyeti özelliğini geliştirmiştir.

Bunlar: “Zeka, girişim, yönetim kabiliyeti, kendine güven ve meslek düzeyidir” (Baysal ve Tekarslan,1998,s.203).

Sabuncuoğlu ve Tüz (2003,s. 220-221)’ e göre liderler; fiziksel, düşünsel, duygusal ve sosyal özellikleri bakımından farklı olan kişilerdir. Bu özellikleri sıralayacak olursak:

- a. Fiziksel Özellikler:** Güçlü olma, yaş, boy, cinsiyet, yakışıklılık, ırk, etkileme, aktivite ve güzel konuşma.
- b. Düşünsel Özellikler:** Zeka, dikkat, inisiyatif, kararlılık, ileri görüşlülük, sorumluluk, gerçekçilik, bilgi, yetenek ve ikna kabiliyeti
- c. Duygusal Özellikler:** Algılama, kendini kontrol etme, güven duygusu, sevmek ve sevindirmek, yüksek başarıma duygusu ve hırslı olmak.
- d. Sosyal Özellikler:** Başkalarıyla iyi iletişim kurmak, dostluk, arkadaşlık yeteneği, dışa dönük kişilik yapısı, kendini kabul ettirmedir.

Kayapınar (2007,s.18)’e göre özellik kuramlarında çoğunlukla politik liderlik analizleri sonucunda elde edilen verilere dayalı olarak, başarılı ve başarısız liderlerin özellikleri kıyaslanmış, sonuç olarak etkili liderlerin ilgi, yetenek ve kişilik özellikleri açısından diğerlerinden farklı olduğu tespit edilmiştir.

Bu yaklaşıma göre bazı insanlar doğal liderlik vasıflarını taşırlar ve onları diğer insanlardan ayıran fiziksel ve karakteristik kabiliyetleridir (Akt.Bakan,2011,s.23).

Doğal liderlere en güzel örnek Türkiye Cumhuriyeti’nin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk’tür. Atatürk ileri görüşlülüğü ve engin zekasıyla ülkemizi düşman esaretinden kurtarmış ve Türk milletin kötü kaderini değiştirmiştir.

Bu yaklaşımın tüm liderleri kapsayan bir kişilik değişkeni oluşturamadığını görmekteyiz. Bunun nedeni ise insanları nitelendirmede kullanılabilecek sınırsız özelliğin varlığı ve bu özellikleri tanımlamada ve ölçmedeki sınırlılıklardır (Baysal ve Tekarslan,1998).

2.1.4.2. Davranışçı Kuram

Liderin neyi, nasıl yaptığını inceleyen, lider olan kişinin kişisel özelliklerinin üzerinde durmayıp sadece davranış biçimlerini irdeleyen bir yaklaşımdır (Baysal ve Tekarslan,1998,s.204).

Szilagyi ve Walache (1980) davranışçı liderlik kuramını çeşitli durumlarda en etkili liderlik stillerini araştıran liderlik kuramı olarak tanımlamaktadırlar (Balcı,2010,s.35).

Kağıtçıbaşı (2010,s.326)'a göre bu kuram liderlikte kişisel özellikleri göz önüne almayarak yalnızca ortamsal özellikleri dikkate almaktadır. Kağıtçıbaşı (2010) bu kuramı aşağıdaki şema ile ifade etmiştir:



Şekil 5. Ortamsal Liderlik Modeli (Kağıtçıbaşı,2010,s.326)

Davranış bilimcilere göre liderlik, gruptaki bireylerin oynadığı role ve bu rolün diğer üyelerin beklentilerini biçimlendirmesine dayanan karşılıklı etkileşim süreci içinde oluşmaktadır. Davranış kuramlarına göre lider, grup üyelerinin çabalarını desteklemeli, onların kişisel değerlerini gözetici davranışlar sergilemeli ve örgütsel süreçleri açık bir şekilde ortaya koymalıdır (Akt. Memduhoğlu ve Yılmaz,2010,s.159).

Bu yaklaşımda liderin yaptığı faaliyetler ve bu faaliyetlerin sonuçlarının iş görenler tarafından kabullenilmesi ön planda olup liderin davranışlarını etkileyen başlıca unsurlar; grup üyeleri, grubun amaçları ve çevredir (Eren,2011,s.503).

Davranışçı kuramda demokrasi anlayışına sahip, iş görenleri ile sağlıklı iletişim kurabilen, beklentileri karşılayabilen bir lider görüyoruz.

Davranışçı kuramı temel alan birçok araştırmalar mevcuttur. Bunlar (Baysal ve Tekarslan,1998,s.204-210):

- I. Kurt Lewin'in Klasik Ayırımı ,
- II. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları,
- III. Michigan Üniversitesi Araştırmaları,

IV. Harvard Üniversitesi Araştırmaları,

V. Robert Blake ve Jeane Mouton'un Yönetim Biçim Ölçeğidir

I. Kurt Lewin , demokratik ve yetkeci grup düzeni konusuyla ilgili ilk çalışmaları başlatan kişidir (Kağıtçıbaşı,2010,s.314). Bu araştırmacı 10-11 yaşları arasındaki çocuklarda önderlik biçimleri ve bunların grup ilişkileri ve verimliliği üzerindeki etkilerini incelemiştir. Bu çalışmalar uzun zaman almış ve oldukça önemli bulgulara ulaşmıştır. Lewin ve arkadaşları çocuklar arasında maske yapma görevlerini nezaret eden üç ayrı nitelikte lider tipi saptamışlardır.

Bu araştırmada lider adaylarından kontrollü deneysel ortamda kendilerine verilen görevleri tamamlamaları istenilmiş burada adayların karar verme aşamasındaki davranışları esas alınarak bir sonuca varılmıştır (Bakan,2011,s.25).

Kurt Levin'in araştırmaları sonrasında demokratik, otoriter ve umursamaz (laissez-faire) yapıda lider tipleri ortaya çıkmıştır(Baysal ve Tekarslan,1998).

II. Ohio State Üniversitesi Araştırmalarında, liderlerin iki davranış boyutu olduğu açıklanmaktadır. Bunlardan ilki kişiyi önemseme, ikincisi ise yapıyı harekete geçirmedir. Buradaki yapıyı harekete geçirme gücü yüksek olan lider işi etkili bir biçimde planlayıp koordine etmekte, grup üyeleri arasında pozitif ilişkiler sağlamakta, iletişimi basitleştirmekte ve verimi artırmaktadır. Kişiyi dikkate alan liderler ise, üyelerle arkadaşça ilişkiler kurmakta, onlara samimi ve dostça yaklaşmakta, bireylerde saygı ve güven uyandırmaktadır (Eren,2010,s.441-442).

III. Bu alandaki diğer önemli bir araştırma ise Michigan Üniversitesi'ndeki bilim adamları tarafından yapılmıştır. Tannenbaum ve Schmidt adlı araştırmacılar liderlik davranışını lider ve üyeler arasındaki yetki ilişkileri bakımından incelemişlerdir (Eren,2010,s.443).

Liderde toplanan yetki				Astlarda toplanan yetki		
Yetkinin liderde bulunduğu alan				Yetkinin astlarda bulunduğu alan		
Yönetici kararıyla vererek astlarına bildirir.	Yönetici kararıyla "satar".	Yönetici fikirlerini sunar, soru bekler.	Yönetici kararını deneme amacıyla geçici olarak açıklar.	Yönetici meseleyi sunar, önerileri alarak kararını verir.	Yönetici sınırları belirler, karar almayı astlarına bırakır.	Yönetici sınırlar içinde astların karar vermesine izin verir.

Şekil 6. Lider - İzleyiciler Yetki İlişkileri (Eren,2010,s.443)

Bu şekildeki her bir davranış noktası, bir üst tarafından kullanılan yetkinin derecesi ile karar verme için astlara tanınan bağımsız alanın miktarını göstermektedir. En solda bulunan davranışlar, yüksek düzeyde kontrol uygulayan otokratik yöneticileri göstermektedir. En sağda ise, kontrolü azaltan yöneticiler olan demokratik yöneticiler tanımlanmaktadır. Her iki uç da mutlak değildir. Yetki ve bağımsızlık hiç bir zaman sınırsız olamaz.

IV. Harvard Üniversitesi araştırmalarında Robert Bales grup gereksinimlerine ve özelliklerine önem vermiş olup, liderin ortamsal koşullardan meydana geldiğini savunmuştur (Kağıtçıbaşı,2010,s.326).

Bales, grup içerisinde en fazla aktif olan iki kişinin iletişim yönlerinin farklılık göstereceğini ispatlamıştır. Bu görüşe göre gruptaki bu kişilerden birisi ortamın sosyal özellikleri ile çalışanların rahat ve huzurunu düşünürken; diğer kişinin işin bir an önce yapılması ile ilgilenmesidir. Birinci kişi 'sosyal lider' iken ikinci kişi 'iş lideri' rolündedir (Baysal ve Tekarslan,1998,s.208-209).

V. Robert Blake ve Jeane Mouton liderlik davranışını 'üretime yönelik olma' ve 'kişiler arası ilişkilere yönelik olma' şeklinde 2 boyutta ele almışlardır (Bakan,2011,s.27).

Blake ve Mouton bu boyutları kullanarak Yönetim Tarzı Matriksi olarak adlandırılan ve beş türde liderlik davranış biçimini ortaya çıkarmışlardır (Eren,2010,s.444).

Kişilerarası İlişkilere Yönelik olma	1,9								9,9
					5,5				
	1,1								9,1
Üretime Yönelik olma									

Şekil 7. Yönetim Biçimleri Yaklaşımı (Eren,2010,s.444)

“1,1 liderlik tarzında lider ne işe ne de insana dönüktür sıradan bir üyeden farksızdır. Çünkü ne işin gerektirdiği girişimi, planlamayı, örgütlenmeyi yapmakta ve ne de grubu oluşturan insanların arzu ve ihtiyaçlarını dikkate almaktadır.

9,1 ile ifade edilen liderlik tarzı ise liderin iş koşullarını iyi planlayıp düzenleyerek etkin şekilde çalışmakta ancak üyelerin arzu ve ihtiyaçları ile düşük ölçüde ilgilenilmektedir.

1,9 liderlik tarzı üyelerin arzu ve ihtiyaçlarını azami ölçüde dikkate almakta rahat ve arkadaşça bir hava yaratmakta, ancak işle ilgili girişim, planlama ve organizasyon zayıf düzeyde bulunmaktadır.

9,9 liderlik tarzı işi, başarmak için arzulu kişileri grubun amaç ve ihtiyaçlarını dikkate alarak harekete geçirecek plan ve organizasyonlara giden işe ve insana dönüklüğün en yüksek olduğu durumdur.

5,5 liderlik tarzı, işe ve insana dönük davranışın orta ölçüde olduğu üyelerin moralini tatminkâr düzeyde tutarak yapılması gereken işleri de vasat ölçüde planlayıp örgütlenme durumudur.”

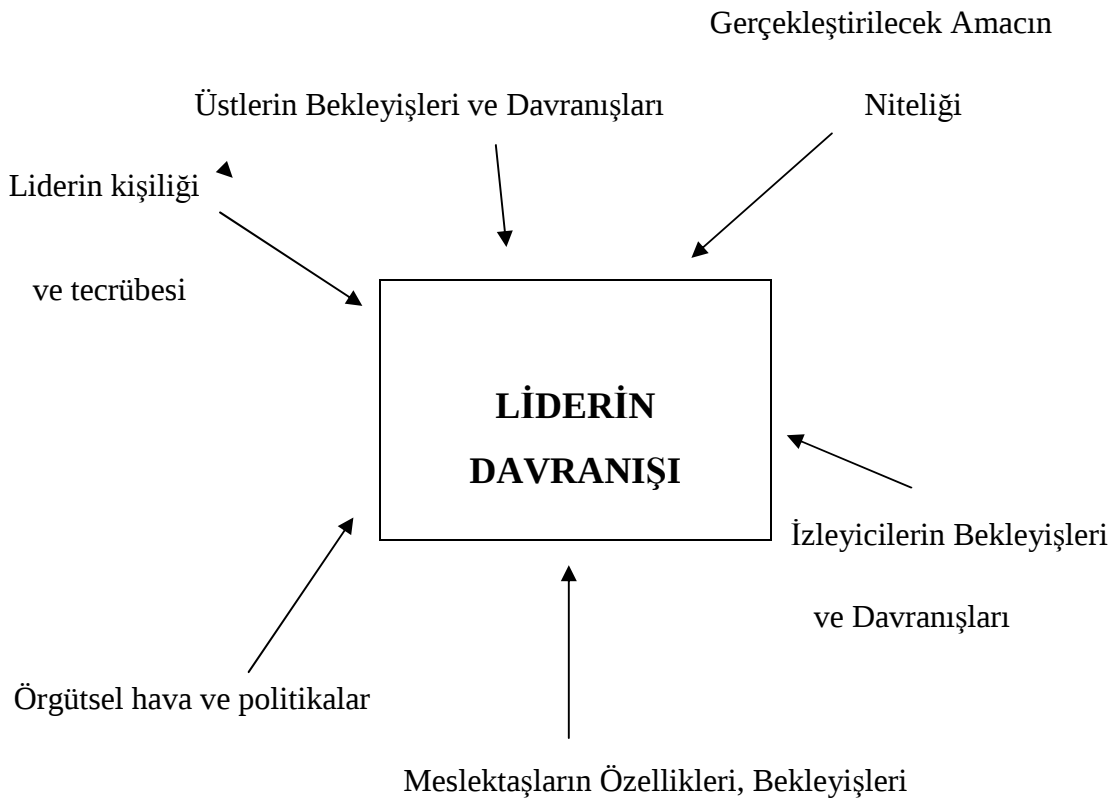
2.1.4.3. Durumsal Kuram

Liderliği açıklamada davranışçı kuramında tek başına yetersiz kaldığı gözükmüş ve her durumda bir liderlik kuramının uygulanması gerekliliğinden hareketle durumsal liderlik kuramı geliştirilmiştir (Şahin,2003,s.17).

Durumsallık teorisi en uygun liderlik davranışının koşullara ve durumlara göre değişeceğini savunmaktadır (Koçel,2011,s.584).

Baysal ve Tekarslan (1998,s.218)'a göre durumsal yaklaşımda en iyi lider; davranış biçimini şartlara, grup yapısına ve kişisel özelliklerine uydurabilen liderdir.

Liderlik olayını koşulları da dikkate alarak açıklamaya çalışan bu teoriye göre liderin etkinliği **Şekil 8.'de** ifade edilmeye çalışılmıştır.



Şekil 8. Liderlik Davranışını Etkileyen Faktörler (Koçel, 2011,s.584)

Eren (2010,s.445)'e göre durumsal liderliği etkileyen temel faktörler: Çevredeki fertler, grubun amaçları, liderin kişisel özellikleri ve ortam koşullarıdır. Aynı zamanda bu değişkenler karşılıklı olarak birbirlerini de etkilemektedirler. Diğer bir deyimle ortam koşullarında meydana gelen değişimler grubu oluşturan izleyicilerin davranışlarını ve grup amaçlarını etkilemektedir. Böylece daha değişik bir liderlik biçimine ve bunun gerektirdiği farklı kişisel özelliklere ihtiyaç duyulmaktadır. Toplumda devamlı bir değişim süreci olduğundan insanlar ve çevre koşullarında farklılaşma meydana gelmekte ve daha önce aynı yerde geçerli olan liderlik biçimi ve davranışı geçerliliğini artık muhafaza edememektedir. Şu halde, kısaca diyebiliriz ki, durumsal yaklaşıma göre

liderlik yere ve zamana göre değişen karmaşık bir sistemin belirlediği yönetsel bir rol davranışdır.

Durumsal liderlik modelleri **Tablo 2.**'de temsilcileri ile birlikte ifade edilmektedir.

Tablo 2. Durumsal Liderlik Modelleri

Temsil Eden Yazar	Liderlik Modelleri
Fiedler	Durumsallık modeli
House mitchell	Yol-Amaç modeli
Hersey –Blanchard	Üç boyutlu liderlik etkililiği
Vroom – Yetton	Lider Katılım Modeli

Kaynak : Robbins,1998's.323'den Akt.Şahin,2003,s.18

- I.** Fiedler'in durumsallık modelinde etkili liderlik için 3 değişkenin önemi üzerinde durulmuştur. Bunlar; lider-üye ilişkileri, görev yapısı ve konum gücüdür (Çev:Üner,1993,s.43).

Bu özellikler içerisinde en önemli faktör lider-üye ilişkileridir. Çalışanları tarafından sevilen, takdir gören bir yönetici konum gücünü kullanmaya ihtiyaç duymayacaktır. Görev yapısı, verilen işin içeriğini açıklar ve önemlidir. Liderin konum gücü ise diğer değişkenlere nazaran önem derecesi daha azdır. Burada lider, ödül ve ceza yöntemini kullanarak işlerini sürdürme mantığındadır.

- II.** R.House'un Yol-Amaç modelinde, bireyin bir davranış biçimini ortaya koyması; bireyin gereksinmelerine ve o davranışın gereksinmelerine tahmin edebilme olasılığına bağlı olduğundan bahsedilmektedir (Baysal ve Tekarslan,1998,s.230).

Eren (2010,s.446)' a göre liderlik davranışı liderin hitap ettiği grubun yapısına ve amaçlarına bağlıdır. Liderler iki amacı bağdaştırmak zorunda olan kimselerdir. Bunlardan biri, bağlı oldukları örgütün amacını gerçekleştirme ikincisi ise bu amacın gerçekleştirilmesinde başlıca aktif rolü oynayan insanların ya da izleyicilerin amaçlarını gerçekleştirir.

Bu modelde 4 tip liderlik davranışından söz edilmektedir. Bunlar:

- a) Emir verici liderlik
- b) Destekleyici liderlik
- c) Katılımcı liderlik
- d) Başarıya odaklı liderlik türleridir (Bakan,2011,s.37).

III. Hersey –Blanchard’ın ‘Üç boyutlu liderlik etkililiği modelinde’ görev davranışı ve ilişki davranışı olmak üzere iki temel boyut üzerinde durulmuştur (Baysal ve Tekarslan,1998,s.233).

Bu modele göre dört temel yöneticilik veya lider davranış tipi vardır. **Şekil 9.** 'da görüldüğü gibi bunlar yüksek görev ve düşük ilişki, yüksek görev ve yüksek ilişki, yüksek ilişki ve düşük görev, düşük görev ve düşük ilişki olarak isimlendirilmektedir.

Yüksek İlişki Ve Düşük Görev	Yüksek Görev ve Yüksek İlişki
Düşük Görev Ve Düşük İlişki	Yüksek Görev ve Düşük İlişki
Düşük ilişki -Davranışı Yüksek	Düşük Görev –Davranışı Yüksek

Şekil 9. Liderin Davranış Tipleri (Eren,2010,s.454)

Bu modele göre liderlik biçiminin seçimini etkileyen öğeler; bilgi,beceri,sorumluluk almaya niyetlilik,bağımsız hareket etme ve kapasite seviyeleridir (Şahin,2003,s.18).

IV. Vroom -Yetton Lider Katılım Modeli’ne göre lider var olan kaliteyi ve iş görenlerin verimini artırmak için her bir probleme çözüm getirecek değişik karar metotları uygulamalıdır. Her koşul için en iyi karar verme süreci söz konusu

olamaz. Lider aldığı kararını uygulayabilmek istiyorsa astı konumundakilerin de düşüncelerine değer vermeli,onları da karar sürecine dahil etmelidir (Bakan,2010,s.46).

Tablo 3. Vroom-Yetton Normatif Liderlik Kuramı'na Göre Karar Verme Süreci

Liderin karar verme biçimi	Astların karara katılma süreci
Otoriter	
Lider kararını verir.	Hiçbir şey sorulmaz, sadece uymaları beklenir.
Lider aldığı kararları anlatır.	Alınan kararlardan haberdar edilir.
Lider, astlarına sadece danışır, kararı kendisi verir.	Sadece görüşleri sorulur.
Lider sorunu paylaşır, görüş alır.	Yaşanan sorunlarla ilgili görüş alınır.
Lider sorunu paylaşır, etkilemeye çalışmaz, ortak karar alınır.	Sorun paylaşılır, ortak karar alınır.
Demokratik	

Kaynak : Kayapınar,2007,s.3

Bu karar modeli ikisi otokrat, ikisi danışmacı ve birisi grup biçemi olmak üzere beş çeşit karar modeli öne sürmektedir (Şahin,2003,s.18).

Bahsedilen durumsal yaklaşım modellerini bir tablo üzerinde inceleyip, modelleri, değişkenleri ve ölçütleri ile birlikte ele alıp, aralarındaki farklılıkları gözlemlemek istersek Alkan (2006)'nın içeriğini oluşturduğu **Tablo 4.**'den faydalanabiliriz.

Tablo 4. Durumsal Liderlik Kuramı Kapsamındaki Yaklaşımların Karşılaştırılması

Model	Liderlik Davranışı	Durumsal Değişkenler	Lider Etkililiğinin Ölçütü
Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı	Görev Yönelimli İlişki Yönelimli	Grup İklimi Görev Yapısı Liderin Konumsal Gücü	Performans
House'un Yol-Amaç Yaklaşımı	Destekleyici Emir Verici Katılımcı Başarı Yönelimli	İşgörenlerin Özellikleri Görevin Özellikleri	İşgörenlerin İş Doyumu ve İş Performansı
Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı,	İnsan Merkezli Görev Merkezli	Çalışanların Olgunluğu	Performans ve İş tatmini
Reddin'in Üç Boyutlu(3D) Liderlik Yaklaşımı	Görev Yönelimli İlişki Yönelimli Etkililik	Etkili-Etkisiz Liderlik Biçimleri	Etkililik
Vroom-Yetton'nun Karar Verme Yaklaşımı.	Otoriter Danışmacı Yetki Göçeren Grup Temelli	Kararın Kalitesi, Kararın Kabulü	Kararın Çalışanlarca Kabulü

Kaynak : Hellriegel, Slocum ve Woodman,1998'den Akt.Alkan,2006,s.46

2.1.5. Liderlik ve Yöneticilik Ayrımları

Mentor (2007)'e göre yöneticilik ve liderlik birbiriyle iç içe geçmiş, birbirini tamamlayan ve örtüşen faaliyetler bütünüdür. Aralarındaki ince çizgi ise yöneticilerin var olan karmaşıklığı çözmeye ilgilenmesi, liderlerin ise değişime karşı kendini yenileme gayretidir (Çev: Kardam,2007,s.18).

Hameck (1970)'e göre her lider az çok bir yönetici olabilir ama her yöneticinin aynı zamanda bir lider olması beklenemez. Bundan dolayı lider örgüt ortamına atamayla gelen üst durumundaki yöneticiden farklı özellikler taşımaktadır. Yönetici atama ile göreve gelmesine karşılık, liderlik grup tarafından tercih edilen kimseye yine grupça verilen bir vasıftır (Gümüşeli,2001,s.536).

Genç (2005,s.188)' e göre tüm liderler yönetici olmadığı gibi, tüm yöneticilerde lider değildirler.

Tengilimoğlu (2005)'e göre yöneticilik işleri doğru yapmak olarak tanımlanırken, liderlik ise doğru olan işi yapmak şeklinde tanımlanmaktadır.

Taşkın (1997,s.237)' a göre yöneticiler mevcut faaliyetlerin dengesini sürme eğilimi gösterirken; liderler yeni yaklaşımlar yaratma ve keşfedilmesi gereken yeni alanları bulma çabası içindedirler.

Yönetici ve lider olan kişiler iş görenlerin kurumun hedeflerine yönlendirilmesi ve amaçların başarıyla gerçekleştirilmesi konularında benzer davranışlar göstermelerine rağmen, farklı güç kaynaklarını kullanırlar. Yönetici, iş görenlerin hedeflere yönlendirilmesindeki etkileme gücünü büyük ölçüde otoritesiyle sağlarken, lider otoriteye ihtiyaç duymadan bu gücü yönlendirdiği gruptan, uzmanlık bilgisinden ve karizmasından alır (Eren, 2011).

Yönetici olmak bir dahi ya da bir kahraman olmayı gerektirmez. Kararlı, çalışkan, zeki, analitik düşünebilen ve en önemlisi, hoşgörülü ve iyi niyetli olmak yöneticilik yapabilmek için yeterli özelliklerdir. Fakat lider olabilmek için bu özellikler tek başlarına yeterli olmazlar. Liderler büyük insanların kabullendiği bir güç olup siyaset alanlarında mucizeler yaratan kişilerdir (Taşkın,1997,s.239).

Yöneticiler iş ve işlemlerinde denetleme, yönlendirme ve ikinci kontrolü önemserken, liderler yönlendirmeyi kontrol yolu ile değil bizzat kişiyi eğiterek, yetkilendirerek ve geliştirerek yaparlar. Yöneticiler ilişkilerini denetlemeye dayandırırken, liderler karşılıklı güvene dayandırır (Erdal,2007,s.1).

Lider ile Yönetici kavramları arasındaki farklılıklar maddeler halinde **Tablo 5.’de** ifade edilmiştir.

Tablo 5. Lider ve Yönetici Arasındaki Temel Farklar

	LİDERLER	YÖNETİCİLER
1	Dinamik bir yapıda olup, enerjiktirler.	Durağan bir yapıda olup, iş oldukça çalışma niyetindedirler.
2	Yaptığı işi derinlemesine düşünür ve uygularlar.	Yaptığı işi yüzeysel düşünür ve kısa zamanda sonuca ulaşmak isterler.
3	İşini hayatının bir parçası olarak görürler.	İşini sadece bir görev olarak addederler.
4	İş görenlerini teşvik edici bir tutum içindedirler.	İş görenlerini yönlendirici bir hal içindedirler.
5	İş ve işlemler esnasında esnek davranıp, risk almaktan kaçınmazlar.	İş ve işlemler esnasında yasal belgeler üzerinde durur, katıdır, risk almaktan kaçınırlar.
6	Planlamalarını uzun vadeli olarak yaparlar.	Planlamalarını kısa vadeli olarak yaparlar.
7	İş ve işlemlerin içeriği üzerinde dururlar.	İş ve işlemlerde biçimsel olarak dururlar.
8	Hayal gücü olan bir yapıda olup, daima en ideal olanına erişebilme arzusundadırlar.	Sağduyulu bir yapıda olup gelecekle ilgili beklentileri sınırlıdır.
9	Değişimin önemini bilip, kendini çağdaş bilgi ve becerilerle donatma gayretindedirler.	Değişim ve gelişim adına yapılanları eski bildikleriyle kıyaslayıp, kararlı bir tutum sergilerler.

Kaynak : Keçecioğlu,1998,s.65

Tablo 5.’de görüldüğü üzere yöneticilik ile liderlik arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar bize yöneticilerinde liderlik vasıflarına sahip kişilerden seçilmelerinin gerekliliğini ispatlar niteliktedir.

Liderler, her dönemde üyesi oldukları grubun hareketini etkileyecek ve hedeflere ulaşmasını sağlayacak kişiler olmuşlardır. Kurumsallaşmanın etkisiyle örgütlerde yöneticiye duyulan ihtiyaç azalsa da, lidere duyulan ihtiyaç her dönem artış göstermektedir. Geçmişte ve günümüzde önemini hiç yitirmeyen liderlik konusu hiç şüphesiz gelecekte de önemini koruyacaktır (Bilir,2007,s.7).

2.1.6. Okul Liderliği

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin okula uyarlanmış halidir (Şişman ve Taşdemir,2008,s.193).

Yönetim ve yönetici tanımlamaları zamana ayak uydurarak sürekli değişmiştir. Klasik örgüt modellerinde yönetici teknik bir uzman olarak görülmüşken, durumsal yaklaşımın önem kazanmasıyla birlikte okul yöneticileri çalıştıkları kurumlardaki öğretmenlerin ve hizmetlilerin sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını göz önünde tutan, personel arasında sağlıklı iletişim kurulmasına önem veren bir yol izlemişlerdir (Şişman ve Taşdemir,2008, s.193).

Eğitim alanında hedeflenmiş vizyon ve misyonlarımızın başarıya ulaşması, büyük ölçüde okul merkezli icraatlara ve okul liderlerine bağlıdır. Bakanlık teşkilatının eğitimle ilgili aldığı kararlar, uygulamaya yansımakça anlamsız olur. Dolayısıyla eğitimde değişimin odak noktasının okul olması ve bu değişim sürecinde de okul yöneticilerinin liderlik rolü üstlenmeleri gereklidir. Bu süreçte okul müdürlerine daha çok destek verilmeli, özerklik sağlanmalı, okul müdürlerinden yöneticilik yapması değil; liderlik becerilerini işe koşması beklenmelidir (Şişman,2002,s.27).

Okullarda yönetsel faaliyetler olan planlama, örgütleme, yürütme, eşgüdüm sağlama ve denetim işlevlerinin aktif ve verimli olabilmesi için liderlik vasıflarına sahip yöneticilere ihtiyaç vardır (Akt.Bakan,2011).

Eğitim kurumu olan okullar çok yönlü yönetim fonksiyonlarını bünyesinde barındıran sosyal yapılardır. Bu sosyal yapıyı koordine eden okul yöneticilerinin gerekli liderlik davranışlarını sergilemeleri beklenmektedir.

Milli Eğitim Bakanlığı'nın liderlik eğitimi ve uygulamaya hizmet içi eğitim kapsamında başladığı, lider eğitim programlarında, ana fikir olarak *“Bir okulun başarısı okul müdürlerinin başarısı ile ölçülür”* olgusu yer almaktadır (Dirican,2007,s.2).

Buradan hareketle okul müdürlerinin yönetim alanındaki yeterliliklerini liderlik boyutuna taşımalarının zorunlu hale geldiğini söyleyebiliriz.

2.1.6.1. Okul Yöneticiliğinden Okul Liderliğine Dönüşümün Koşulları

Okul yönetiminde liderlik, ilk olarak eğitim sorunlarını gerçekçi bir şekilde gözlemleyebilmeyi ve mevcut sorunlara karşı çözüm yolları üretebilecek kabiliyetlere haiz olmayı gerektirir (Bursalıoğlu,2011,s.209).

Bir yönetici, yönettiği personelin düşüncelerini, duygularını, değer yargılarını, inançlarını ve davranışlarını etkilemede ve yönlendirmede, alışılmış uygulamaları ve belirli otorite kaynaklarını aşabilmişse liderlik özelliğine ulaşmış sayılabilir (Tahaoğlu ve Gedikoğlu,2009,s.276).

Erdal (2007,s.6)'a göre çok iyi bir yönetici olmak, iyi bir lider olmanın ön koşuludur. Fakat bu durum her çok iyi yöneticinin lider olacağı anlamına da gelmez. Yönetici işleri sahip olduğu güçlere dayanarak, lider ise iş görenlerine kendi rızalarıyla yaptırır. Lider olan kişi bilir ki emir verdiği iş gören görevini sahiplenir ise, en iyi sonuçlara ulaşmak için tüm gücünü bu işte kullanabilir.

Langford ve Cleary (1999)' a göre okulda lider konumunda olan müdür, hem kendisi hem de kurumdaki öğretmenler için bilgi mekanizması oluşturmalıdır; vizyona ulaşma gayretinde olmalı ve kurumunu her açıdan öğrenim merkezi haline getirmelidir. Bu durum, Deming'in yöneticiler için belirlediği 14 madde içerisinde üstünde önemle durduğu güven oluştururken korkuları da ortadan kaldıracaktır (Çev:Süngür,1999,s.197).

Okul yöneticisi, etkili bir yönetim sağlayabilmek ve çalıştığı kurumu belirlenen hedefler doğrultusunda geliştirebilmek istiyorsa lider olmak zorundadır. Çağdaş yönetim anlayışı okul yöneticisinin lider olmasını elzem hale getirmiştir.

Zemke ve Anderson, bir okul yöneticinin iyi bir öğretmen ya da lider olması gerektiği halde bu vasıfları taşımada yaşadığı zorlukları şu nedenlere dayandırmaktadır (Çev: Günay,1998,s.16-17):

I. Karşı karşıya gelmekten kaçınmak

Bu anlayışa göre yöneticiler personeliyle karşı karşıya gelmek, zıtlaşmak istemez çünkü personele onun lideriymiş gibi davranmak anlaşmazlıklara ve olumsuz duygulara neden olabilir. Böyle düşünen yöneticiler çok yetenekli bir elemanı da olsa çalışanlarından birisi ile oturup performans değerlendirmesi yapmakta zorluk çekerler. Bu işi yaparken çalışanın yakınmalarına, suçlamalarına veya göz yaşlarına maruz kalmaktan korkarlar. Kaçınma isteği yöneticinin konu hakkında personelinden daha az bilgiye sahip olduğu durumlarda daha da sıklaşır.

Örneğin; bir okul müdürünün bilgisayar teknolojileri konusunda destek isteyen öğretmenlerine yardım etmesi gerektiğini bildiği halde bu konudaki yetersiz bilgisi nedeniyle kendisini ortamdan soyutlaması ve personeline liderlik yapamaması kaçınma durumudur.

II. Karşıdakini gücendirme korkusu

Bu anlayışa göre okul yöneticileri öğretmenlerine bir şeyler öğretmeyi teklif ederse, öğretmenler bu teklifi performanslarının eleştirildiği şeklinde yorumlayabilirler. Bu durumda öğretmen üzülebilir ve işe olan motivasyonu düşebilir.

Örneğin; sınıf içi iletişim ve hakimiyet konularında öğretmenlerine önerilerde bulunan bir okul müdürüne biz bu işi bilmiyor muyuz? Niçin bunları konuşuyoruz? şeklinde tepkiler verildiğinde okul müdürü bu davranışından vazgeçebiliyor.

III. Başarısızlık korkusu

Çoğu okul yöneticisi personeline bir şeyler öğretmek konusun da kendisini geliştirememiştir, üstelik bunun farkındadırlar da. Bu yöneticiler personeline bir şeyler öğretmek istediklerinde genellikle utanır veya şaşırırlar. Tavırları genelde sorunu ortaya koymak şeklinde olup sorunun çözümü noktasında pek yardımcı olamazlar.

Örneğin; SBS sonuçlarına göre okuldaki öğrencilerin sınav puanlarının genel manada düşük olduğunu tespit eden bir okul müdürü bu konuda öğretmenlerini sadece uyarmakla yetinip hiçbir önlem almamaktadır. Oysaki etkili bir okul müdürü iyi bir planlama, koordinasyon ve rehberlik ile bu sorunu çözülebilir ve başarı grafiğinde artış kaydedilebilir.

IV. Bu iş için zaman bulunamaması

Bu anlayışa göre okul yöneticilerinin öğretmenlerine bir şey öğretecek kadar zamanları bulunmamaktadır; öğretmenleriyle birlikte çalışmayı çok isterler fakat günlük işlerin yoğunluğu buna müsaade etmez.

Oysaki okul yöneticileri personeliyle karşı karşıya gelmekten ve onları gücendirmekten korkmaz, hizmet içi eğitim kapsamında bilgilerini sürekli yenileme ve mesleki gelişim konusunda öğretmenlerini teknik bilgisiyle destekler, okuldaki eğitimci rolünü her şeyin üstünde görüp gereğini yaparlarsa iyi bir lider olma yolunda engelleri kalmayacaktır.

Sonuç olarak; güçlü liderlik ile güçlü yöneticiliğin bir kişide birleştirilerek her ikisinin de dengeli bir biçimde kullanılmasını sağlamak en ideal yönetim anlayışını oluşturmaktadır (Bakan, 2011,s.20).

2.1.6.2. Okul Liderlerinin Sahip Olması Gereken Beceriler

Sokrates erdemi, “iyiyi kötüden ayırma yeteneği, neyi yapıp neyi yapmayacağını bilmek” olarak tanımlarken bir liderin sahip olması gereken en önemli nitelikte kuşkusuz erdemli olmaktır (Dural, 2002,s.33-34).

Heim ve Chapman (1997,s.7-15)’a göre iyi bir lider olabilmek için önce yetenekli bir yönetici olmak gerekmektedir. Liderlik yapmak isteyen yöneticiler;

- “Üstün meziyetli bir öğretmen, danışman ve temsilci olmayı,
- Öncelikleri ve hedefleri tespit etmede becerikli olan olağanüstü zaman yöneticileri olmayı,
- Mükemmel sistem ve denetim geliştirme ve uygulayıcısı olmayı öğrenerek üstlerindeki bazı yükleri devredebilmelidirler.”

Erdem (2006,s.89)'e göre iyi bir lider örgütteki her türlü çatışmayı önceden sezinleyebilen, sorunları kolaylıkla çözüme kavuşturabilen, gerek toplumun gerekse örgütün kültürü ve tarihi hakkında bilgi sahibi olabilen, başarılı strateji ve politikalarıyla örgüte yön verip, örgüt içerisinde takım ruhunu yaratabilen, bu sayede eşgüdümü sağlayıp, amaca ulaşmak için çalışanlara yol gösterebilen vizyonlu ve planlı kişidir.

Eren (2011,s.502)'e göre tüm liderlerde üstün zeka, analiz ve sentez yapabilme gücü, fikirlerini etkili bir şekilde yansıtabilme yeteneği ile hedeflere karşı sağlam duruş gösterebilme nitelikleri mevcuttur.

Dirican (2007,s.58)'a göre okullar liderlik vasıflarını taşıyan okul müdürlerinin özverili çalışmaları ile güçlü parasal kaynaklarını, nitelikli öğretmen ve öğrencilerini ve okulu destekleyen çevrelerini okulun eğitimdeki kalitesiyle eşgüdümlü hale getirirler. Bu nedenle eğitimde kaliteyi sağlayabilmek için yapılması gereken en önemli çalışmalardan birisi kaliteli lider yöneticiler yetiştirmektir.

Etkili okul müdürleri, kurumunda kaynakların toplanmasını, ilgililere tahsis edilmesini sağlar. Bunun yanı sıra kurumsal vizyonu gerçekleştirmek adına personelini, programları ve yapılan tüm hizmetleri destekleyerek kuruma bir hareketlilik getirirler. Sürekli gelişmenin ve ilerlemenin temelinde etkili liderlerin varlığı yer almaktadır (Karşı,2006,s.23).

Okulun lideri olan müdür, çalışanların öğrenirken aynı zamanda eğlenebileceği yönünde bir vizyona sahip olmalıdır. Başarısızlık ve zayıflık durumlarında dirayet gösterip, diğer çalışanları da vizyona sahip çıkmak konusunda teşvik etmelidir (Çev:Süngür,1999,s.179).

Liderlik vasfı taşıyan okul yöneticilerinin iletişim yönleri kuvvetlidir, geleceğe dönük uzun vadeli planları vardır. Kurumda çalışanlara güven duygusunu aşılamışlardır. Lider olan yöneticiler aynı zamanda öğretimsel bir lider olmaları gerektiğinin de bilincinde olup değişime ve yeniliğe açıktırlar. Kısacası lider olan yöneticiler, yönetim işini bir sanatkar edasıyla, profesyonellik içinde gerçekleştirirler (Genç,2005,s.189).

Taşkın (1997,s.271)' a göre başarılı okul yöneticileri, astları olan öğretmenler tarafından takip edilen, desteklenen kişilerdir. Bu tür yöneticileri güçlü kılan şey iletişim

kurmadaki yetenekleridir. Öğretmenler zorunluluk duymadan bu tür yöneticilerin yanında yer alıp, kurumlarında ki iş verimliliğini artırır.

Karlı (2006,s.246)'ya göre okul liderlerinde bulunması gereken temel beceriler şunlardır:

- Güçlü bir eğitim anlayışına sahip olup, eğitimin amaçlarını yakından kavramış olmalıdırlar.
- Güdülerini güçlü olmalı, önsözleri ile sorunları olmadan bertaraf edebilmelidirler.
- Sorunlarla baş etmekten korkmayıp gerektiğinde inisiyatif kullanabilmelidirler.
- Planlı olmalı, eleştirileri nezaketle karşılayıp yanıtlayabilecek kudrete sahip olmalıdırlar.
- Okuldaki demokrasiye inanıp, çevrelerindekiyle güçlü bir iletişime sahip olmalıdırlar.
- Yaptıkları iş ve işlemlerde samimi, dürüst ve tarafsız olmalıdırlar.
- Kurumlarının amaçları, başarıları ve gereksinimleri üzerinde titizlikle eğilmelidirler.
- Kılık-kıyafetleriyle personeline örnek olmalıdırlar.
- Kurumdaki çalışan öğretmenlerin ve diğer iş görenlerin morallerinin yüksek olmasını daima önemsemelidirler.
- Öğrenci başarısını daima ön planda tutmak suretiyle onlara model olmalıdırlar.
- Okulun çevresiyle dost ve barışık olmasını sağlayarak, mutlu bir okul havası yaratabilmelidirler.
- Yetki ve sorumluklarını birlikte çalıştıkları öğretmenlere devretmede sakınca görmemelidirler.
- Açık sözlü olup, ikna kabiliyetleri yüksek olmalıdır.

Sonuç olarak zamanımızda okul liderliği zeki ve yaratıcı olmaktan öte öğrenmeye açık ve kendini zamana göre geliştirebilme üzerinde odaklanmaktadır. Okulun yönetim mekanizmasındaki müdür ve müdür yardımcılarını kurumlarındaki öğretmenlerden daha çok öğrenmeye açık olmalıdırlar; çünkü başta olmak, yöneten olmak bunu gerektirir.

2.1.6.3. Okul Liderlerinin Sorumlulukları ve Beklenen Liderlik Yaklaşımları

Okuldaki yönetim işlevini müdür ve müdür yardımcıları sağlamaktadır. Okul müdürünün görevi okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını etkili biçimde kullanarak, okulu hedeflerine ulaştırmaktır (Taymaz, 1995,s.21).

Okul liderliği, öğretmen, öğrenci, veli ve toplum üyeleriyle ‘koç’ veya ‘mentor’ olarak tüm öğrencilerin gelişmesi ve en üst düzeye çıkarılması maksadıyla bir araya gelinmesi anlayışının hakim olduğu; cezalandırmanın yerine destek olmanın tercih edildiği bir anlayıştır (Yıldırım,2002,s.79).

Okul müdürünün görevi öncelikle okulunda yapılması gereken işleri saptamaktır, sonra ister demokratik, ister otokritik ya da başka bir tarzda olsun bu işlerin yapılmasını sağlamaktır (Çev.Üner,1993.s.10).

Okul müdürleri, kurumlarının menfaatlerini düşündükleri gibi çalışanlarını da düşünmelidirler. Öğretmenleri, aile ve çevre baskılarına karşı korumalı aynı zamanda bu çevrenin gücünden okula ilişkin olarak fayda sağlayabilmelidirler (Bursalıoğlu,2011,s.209).

Okul müdürlerinin yöneticilik vasıflarının yanı sıra, kurumlarının başöğretmeni olmaları, öğretmenlerin mesleki gelişimleriyle ve öğrencilerin bireysel başarılarıyla doğrudan ilişkili olmalarını gerektirmektedir. Okul müdürlerinin başarısı eğitimdeki var olan kaliteyi artırmalarıyla ölçülür (Şahin,2003,s.19).

Heck (1992)’e göre okul lideri olan müdürlerin yapması gereken belli başlı işler şunlardır (Akt.Çuhadaroğlu,2008,s.11):

- Okuldaki sınıfları düzenli olarak ziyaret etmelidirler,
- Öğretimle alakalı tartışmaları desteklemelidirler,
- Ders bölünmelerini minimum seviyeye indirmelidirler,
- Sınav sonuçlarını vurgulamalıdır,
- Başarıya ulaşmak adına öğretmenlerinde düşünce ve görüşlerine yer vermelidirler,

- Öğrencilerin başarı seviyelerini takibe almalıdırlar,
- Öğretimsel hedefleri personel ve öğrencilerle paylaşmalıdırlar,
- Öğretmenleri çevre baskılarına karşı koruyup gözetmelidirler.

Dirican (2007,s.58)'a göre kurumdaki kaynakların verimli kullanımı ve eğitimin bu kaynaklardan azami istifadesinin sağlanması liderlik özelliği olan okul yöneticileri ile mümkün olacaktır. Okuldaki insan ve madde kaynaklarını okulun amaçları doğrultusunda koordine etmek okul müdürünün sorumluluğundadır.

NASSP tarafından yapılmış olan araştırmalar sonucunda okul müdürünün liderlik rolü aşağıdaki başlıklarla ifade edilmiştir (Cemaloğlu, 2007,s.78):

Okul müdürü;

- Birlikte çalıştığı öğretmenleri akademik hedeflere ulaşılabilceği konusunda ikna edebilmelidir,
- Okulda yüksek başarı beklentisi için ortam hazırlamalıdır,
- Öğretim lideri gibi davranmalıdır,
- Kuvvetli ve dinamik olmalıdır,
- Öğretmenlerle eğitim konularında fikir alışverişinde bulunmalıdır,
- Disiplinli olmalı ve düzeni sağlamalıdır,
- Kurumun mevcut kaynaklarını en iyi biçimde kullanmalıdır,
- Zaman yönetimini bilmelidir,
- Sonuçları değerlendirebilmelidir.

Okul müdürünün kurumdaki yenilikleri ve değişiklikleri başarılı bir şekilde yönetmesi liderlik davranışıyla ilgilidir. Sergiovanni'ye göre (1991) etkili okullarda esas olan öğretmenin kuruma olan bağlılığı ve işine olan motivasyonudur. Okul müdürü liderlik davranışı ile öğretmenlerini amaçlarına ulaşabilmesi konusunda motive edebilmelidir (Memduhoğlu ve Yılmaz,2010,s.165).

Şişman ve Taşdemir (2008,s.201)'e göre okulun lideri olan müdürün görev ve sorumlulukları şunlardır:

Okul müdürü;

- “Okulun politikasını oluşturur ve uygular,
- Öğrencilere yönelik disiplin politikasını kurumunda yerleştirir ve uygular,
- Çalışan öğretmen ve diğer personele yönelik olarak istihdam, değerlendirme, mesleki gelişim ve ödüllendirme işlemlerini düzenler,
- Okulun zaman bütçesini planlar ve uygulanmasını sağlar.”

Okul müdürlerinin öğretmenlerini geliştirme rolü ve sorumluluğu eski zamanlardan itibaren var olan ve gelecek zamanda da önemini kaybetmeyecek bir durumdur. Bu sorumluluk içerisinde; öğretmenlerle gelecekteki iş ve işlemleri planlamak, kuruma yeni katılan personelin adaptasyonuna katkı sağlamak, öğretmenler arasındaki bilgi ve materyal paylaşımını desteklemek, toplantılar, seminerler düzenlemek koşuluyla yeni bilgilerin anlaşılmasını sağlamak, öğretmenlere yeteneklerine paralel olarak görev ve sorumluluklar vermek, işlerinde onlara rehberlik etmek gibi görevleri bulunmaktadır (Aydın,2008,s.213).

Karslı (2006,s.94-95)’e göre okul liderlerinden beklenen liderlik yaklaşımları şunlardır:

I. Değişim Kültürü yaratma

Yaşadığımız zaman itibari ile bilgilerimiz sürekli değişime uğramaktadır. Örneğin,1990’lı yıllarda hücrenin bölünmeyen en küçük yapı taşı atomdur bilgisi okullarda okutulup, anlatılırken şimdiki zamanda bu bilginin yanlışlığı ispatlanmıştır. Değişim hayatımızda sürekli vardır. Bu strateji ilke merkezli okul müdürlerinin öğretmenlerinin davranışlarını ve doğal olayları biçimlendirip onları yönetebilmesini ele almaktadır.

II. Eşleme

Okul müdürünün okuldaki var olan öğrenci, öğretmen, hizmetli...vb unsurları birlikte belirlenmiş vizyon doğrultusunda okulun amaçlarına yöneltmesi,yaşanabilecek

muhtemel bireysel çatışmaları bireysel desteklere döndürerek, hedefler etrafında buluşturmasını ifade etmektedir.

III. Güçlendirme

Okul müdürünün kurumundaki tüm çalışanların zeka, yetenek ve yaratıcılığını ortak bir payda olan kurumun amaçlarını gerçekleştirmeye kanalize ederken; çalışanlarının ihtiyaç duyduğu motivasyonu sağlaması,onların kendilerindeki yaratıcılıklarını göstermelerine fırsat vermek suretiyle enerji yaratması işlevidir.

IV. Yönelimleri Görme

Okul müdürü, kurumundaki öğretmenleri geleceğe bağlayan bir köprü vazifesinde olmalıdır. Bu durum okul yöneticilerinin sürekli öğrenen, kendini yenilemeye açık olmaları ile gerçekleşebilir.

Örneğin; bilgi ve teknolojinin hızla ilerlediği bu zamanda okul sıralarında ders kitaplarının yerine akıllı tabletlerin yer alacak olması, tebeşirli tahtaların yerine akıllı tahtaların kullanılır hale gelmesi, sınıflarda görsel eğitimi sağlayan bilgisayar,projeksiyon cihazı,tepegöz gibi araç-gereçlerin sınıfların artık olmazsa olmazı haline gelmesi; eğitim liderlerinin geniş açıdan bir bakış sağlayarak geleceğe dönük yönelimleri ortaya çıkardığını göstermektedir.

V. Yeniden tanımlama:

Okul müdürleri ilk olarak değişimleri sağlıklı bir şekilde tanımlayabilmelidirler. Değişimi anlamayanlar, neyi, neden ve nasıl yapmaları gerektiği konusunda ikileme düşerler ve başarısız olurlar.

Örneğin,2004 yılında kabul edilen yeni ilköğretim müfredatı oluşturmacı bir yaklaşımı benimsemiş ve öğretmenin sadece rehber olduğu, konuların öğrenci merkezli işlenmesi gerekliliği üzerinde durmaktadır. Uygulamaya baktığımızda ise okullarımızda bazı öğretmenlerin eski algılarının aynen devam ettiği, öğretmen merkezli ders işledikleri, yeniliklere uyum sağlayamadıklarına sıkça rastlamaktayız. Oysaki öğretmende sınıfında bir eğitim lideri olarak yeni eğitim paradigmalarını bilen ve uygulayan, yeni düşünmelere açık bir eğitim neferi olmalıdır.

2.1.7. Liderlik Stilleri

J.M. Burns ve B.M. Bass adlı araştırmacılar 1978 yılından itibaren yönetim ve liderlik sahasında hüküm süren klasik ve geleneksel lider davranış biçimlerinden farklı olarak yeni bir ayrımın yapılmasını zorunlu görerek Sürdürümcü (Transaksiyonel) liderlik ve Dönüşümcü (Transformasyonel) liderlik kuramlarını geliştirdiler. Sürdürümcü liderlik, geleneklere ve geçmişe bağımlı bir anlayışa sahipken, dönüşümcü liderlikte geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük bir anlayış hakimdir. Bu liderlik yaklaşımları Kurt Lewin'in klasik olan otokritik, demokratik ve laissez-faire üçlü ayrımına karşıt olarak geliştirilmiş liderlik yaklaşımlarıdır (Eren, 2010, s. 464).

Okul yönetiminde hem sürdürümcü liderliğe, hem de dönüşümcü liderliğe ihtiyaç duyulan zamanlar olmaktadır. Sürdürümcü liderler örgütsel verimi geliştirirken, dönüşümcü liderler örgütün çalışmalarının daha iyi olması için çaba sarf edip örgütü durağanlıktan ve çevresindekilerle yaşanabilecek problemlerden korurlar (Akt. Eryılmaz, 2006, s. 16).

2.1.7.1. Sürdürümcü (Transaksiyonel) Liderlik

Liderlikle ilgili literatür incelendiğinde; etkileşimci, sürdürümcü, yönetsel ve transaksiyonel liderlik kavramlarının eş zamanlı olarak kullanıldığı görülmekte olup bu çalışmada sürdürümcü liderlik ifadesinin kullanılmasına karar verilmiştir.

Sürdürümcü model liderler ile işgörenleri dile getirilmemiş bir kontrat ile etkileşim içindedirler. Lider işgöreni ile belirli bir görevi belirli bir ödül için yerine getirmesi hususunda anlaşır ve işgörenin istenmiş olan çıktıyı elde etmek dışında herhangi bir mecburiyeti yoktur. Liderin ise işgöreni ile hemfikir oldukları amaç doğrultusunda değişim geçirmesi dışında bir isteği yoktur (Jeffery, 2007).

Sürdürümcü liderlikte, iş görendeki performansın kalitesinin ve miktarının nasıl artırılacağı ve korunabileceği, yapılan faaliyetlere karşı yaşanabilecek direncin nasıl azaltılabileceği ve kararların nasıl uygulanabileceği konuları üzerinde titizlikle durulur (Özalp ve Öcal, 2000, s. 222).

Sürdürümcü liderlikte, lider merkez konumda olup iş görenin hizmeti karşılığında iş görenini ödüllendirir ve temel ihtiyaçlarını karşılar. Sürdürümcü liderler, çalışanlarla ekonomik, siyasi ve psikolojik olarak etkileşim içerisinde olup karşılıklı değişime dayanarak işlerini yürütürler (Akt.Şahin,2003,s.25).

2.1.7.1.1. Sürdürümcü (Transaksiyonel) Liderlik Tanımları

Sürdürümcü liderler, örgütteki var olan sistemi ve kültür anlayışını sorgulamadan kabullenir ve üzerinde önemli değişiklikler yapmayı düşünmezler (Bakan,2011,s.48), bu liderlerin faaliyetleri geçmişten geleceğe doğru yön, vizyon ve örgütsel kültür alanlarında farklılık olmaksızın devam eder, ayrıca sürdürümcü liderlerin stratejik olan uzun vadeli hedefleri de yoktur (Eren,2011,s.519).

Bateman (2002,s.471)'e göre sürdürümcü lider, verimliliği artırma gayretinde olan, takipçilerine yol gösteren, onları işlerinde motive eden, kurumun amaçlarını, çalışanlarının rollerini ve sorumluluklarını açıkça ortaya koymaya çalışan kişidir.

Karip (1998,s.448)'e göre sürdürümcü liderlikte, lider iş görenlerin temel ihtiyaçlarını, güvenlik ihtiyaçlarını ve saygınlık gereksinimlerini karşılar ve bunun neticesinde iş görenlerin lidere karşı olan ilgi ve alakasında artış sağlanır.

Sürdürümcü liderlik davranışı eğitim kurumu olan okullarda amaçlara ulaşma noktasında başlı başına bir engel olarak düşünülmemelidir. Sürdürümcü okul liderlerinin, kurumda var olan geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri devam ettirme ve bunları kuruma ileriki zamanlarda katılacak olan yeni üyelere aktarma gibi önemli misyonları bulunmaktadır. Bu tarz okul liderleri güçlü motivasyon araçlarına sahiptirler ve bu araçları kurum içerisinde adalet içerisinde dağıttıkları sürece başarıyı yakalayabilirler (Yavuz,2008,s.64).

2.1.7.1.2. Sürdürümcü Liderlik Boyutları

Sürdürümcü liderliğin boyutları; koşullu ödüllendirme, beklentilere göre aktif yönetim, pasif istisnalarla yönetim ve tam serbestlik tanıyan liderlik (laissez - faire) olmak üzere 4 aşamada ele alınmaktadır (Akt.Bakan,2011,s.48).

2.1.7.1.2.1. Koşullu Ödüllendirme

Sürdürümcü lider, örgütün hedeflerini tespit eder ve bu hedeflere ulaşan iş görenlerin karşılık olarak nasıl bir ödül alacaklarını önceden belirler. İş göreninin emeği karşılığında ona beklediği desteği vermek, örgütün performans hedeflerini kişilere görevlendirmek, performansın karşılığı olarak iş görenlerin bireysel ihtiyaçlarını karşılamak sürdürümcü liderin koşullu ödül davranışlarını oluşturur (Karip,1998,s.448).

Zaleznik (1990)'e göre sürdürümcü lider, koşullu ödül davranışını hayata geçirirken, neyin doğru olup olmadığı ile ilgilenmez sadece örgütte yapılan işin içinde bulunulan zamandaki mevcut durumuyla ilgilenir. Sürdürümcü lider pozitif işleyen sürece müdahalede bulunmaz ve yenilik, değişim gerektiren fikir ve düşüncelerden de uzak durur. Sürdürümcü lider ödül ve ceza sistemini iyi işletebildiği sürece iş görenleri nazarında güçlü kalabilecek, bu sistemi işletemediği zamanda örgüt ve iş görenler nazarındaki saygınlığını kaybedecektir (Yavuz,2008,s.66).

Örneğin, sınava hazırlık sürecine herhangi bir katkı sunmadan okul müdürünün SBS sınavında en çok başarı gösteren sınıfın rehber öğretmenini başarı belgesi ile ödüllendireceğini duyurması koşullu ödüllendirme davranışdır.

2.1.7.1.2.2. Beklentilere Göre Aktif Yönetim

Bass ve Avolio'ya göre istisnalarla yönetim “aktif yönetim” ve “pasif yönetim” olmak üzere iki alt boyutta incelenebilir. Aktif istisnalarla yönetimde lider belirlenmiş kural ve kaidelerden uzaklaşmaları gözlemler ve işlerin sekteye uğradığını tespit ederse hemen harekete geçer. Şayet kullanılan yöntemler iş görenlerin istikrarlı çalışmalarını destekliyorsa, belirlenmiş performans hedeflerine ulaşılabilmişse, liderler emir vermekten kaçınır (Dursun,2009,s.27).

2.1.7.1.2.3. Pasif İstisnalarla Yönetim

Sürdürümcü lider, pasif istisnalarla yönetim davranışını kabullenmiş ise süregelen veya yeni oluşmuş problemleri çözüme kavuşturmada istekli davranmaz, çözümü çalışanların bizzat kendilerinin bulmasını ister ve bu konuda fikir yürütmekten kaçınarak, değişik

çözüm önerilerini kabullenmez. Bu tür davranış sergileyen liderler genelde çalışanlar tarafından önerilen çözüm yollarını kabul ederler (Yavuz,2008,s.67-68).

Sonuç olarak, aktif istisnalarla yönetimde lider erişilmiş olan kalite çizgisinden var olan uzaklaşmaları inceleyip, araştırırken, pasif istisnalarla yönetimde ise lider sadece erişilmiş kalite çizgisinden kopma durumunda eyleme geçer.

2.1.7.1.2.4. Tam serbestlik yönetim tarzı (laissez-faire)

Tam serbestlik yönetim tarzı bazı araştırmalarda, sürdürümcü liderliğin alt boyutu olarak ele alınmakta iken, bazılarında ise farklı bir liderlik davranışı olarak ele alınmaktadır. Bu durumu Bass ve Avolio şöyle açıklamaktadır: Yapılan araştırmalarda pasif istisnalarla yönetim alt boyutu ile serbest bırakıcı liderlik, sürdürümcü ve dönüşümcü liderlik tarzlarının tüm boyutları ile negatif yönde bir ilişki göstermektedir. Sürdürümcü ve dönüşümcü liderlik davranışının her ikisinde de lider olan kişi örgütün işleyişinde etkili ve aktiftir, tam serbestlik tanıyan liderlikte ise lider tamamen pasiftir, hatta lider yok gibidir. Bu açıdan bakıldığında tamamen zıt bir durumu ifade eden serbest bırakıcı liderlik davranışlarını da ayrı olarak ele alıp incelemek yanlış sayılmaz (Dilek, 2005, s.45).

Serbest bırakıcı davranış gösteren liderler bağlı bulundukları gruplara sınırsız bir özgürlük tanımakta olup, iş görenleri kararlarını tek başlarına verme konusunda rahat bırakmışlardır (Bakan,2011,s.25). Bu tarz liderlik davranışına sahip yöneticiler grubun sevk ve idaresinde pasif halde kalmayı tercih ederek, yalnızca mecburiyet durumlarında grupta iletişime geçerler (Baysal ve Tekarslan,1998,s.205).

Eren (2011,s.524)' e göre tam serbestlik tanıyan liderler, yönetim yetkisine pek ihtiyaç duymayan, iş görenleri kendi hallerine bırakan ve her iş görenin kendisine verilen kaynaklar ölçüsünde amaç, plan ve programlarını yapmasını isteyen kişilerdir. Bu liderler, sahip oldukları yetkiye sahip çıkmazlar ve yetki kullanma haklarını tamamıyla iş görenlerine bırakırlar.

2.1.7.1.3. Sürdürümcü Liderlik Özellikleri

Sürdürümcü liderlik kamusal alanda oldukça yaygın olarak rastladığımız, geleneksel anlamdaki yöneticilikle benzer yönleri bulunan (Erdal,2007,s.22); bürokrasiye, otoriteye ve örgütsel uyuma dayalı olup kurallar, yönergeler, dikey iletişim, somut hedefler, makamdan kaynaklanan güç, aşırı uyum gibi unsurları içerisinde barındıran bir liderlik tarzıdır (Erdoğan,2000,s. 47).

Sürdürümcü liderlik, liderin yönlendirici özelliğinden çok çalışanların kişisel inisiyatif sahibi olmasını beklemektedir. Yaratıcı ve değişimci olmayıp, dönüşüme kapalıdır. Bu liderlik tarzında yararlı gelenekler sürse de başarı grafiğinin normal seyredeceği fikri hakimdir. Geleneksel, katı ve tutucu değerlere sahip olan toplumlarda bu tarz bir kültür oluşacağı ve liderlik tarzının da kültürün etkisinde kalarak şekilleneceği bilinmektedir (Vural ve Coşkun,2007,s.91).

Çelik (2004),sürdürümcü liderliği boyutlarına göre farklı olan özelliklerini şu şekilde sıralandırmıştır:

Sürdürümcü liderler;

- İş görenlerindeki yüksek performansı ödüllendirirler.
- Mevcut kurallardan ayrılmadan, sıfır hata ile çalışma eğilimindedirler.
- İş ve işlemlerden doğan hataları iş görene yükler ve sorumluluk almazlar.
- Gelenekçi yapıda olup, mevcut sistemi koruma eğilimindedirler.
- İş görenleri, örgütsel kurallar ve kendi istekleri doğrultusunda motive etmeye çalışırlar.
- Tam serbest yönetici tarzı davranışı gösterenler, örgüt içinde sorumluluk almaktan ve karar aşamasında bulunmaktan çekinirler.

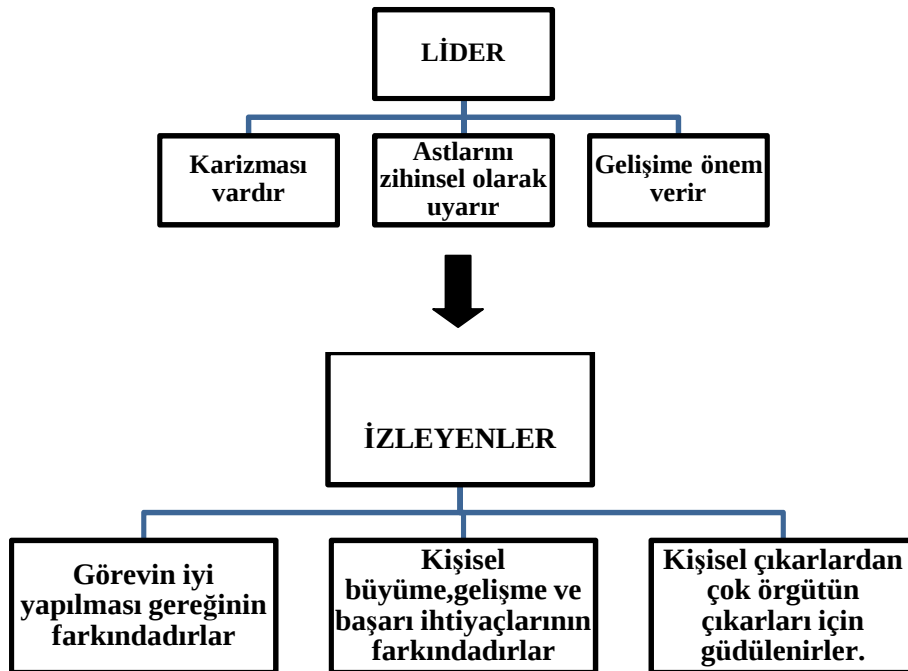
2.1.7.2. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Literatürdeki dönüşümcü liderlik kavramı ilk olarak Mc.Gregor Burns'un 'Liderlik' adlı kitabında gündeme getirilmiş,bu yaklaşımın yıldızı 1990'lı yıllardaki yaşanan yoğun değişim sürecinin etkisiyle parlamıştır (Çelik,1999,s.194).

Dönüşümcü liderlik, sürdürücü liderlik özelliklerini de bünyesinde barındıran fakat bu özelliklere ilaveten gelecek odaklı bir anlayışa sahip yöneticilik tarzıdır (Vural ve Coşkun,2007,s.91).

Dönüşümcü liderlik, birlikte olma sorumluluğu, karşılıklı beklenti ve işbirliği kavramlarını en yüksek seviyede dikkate alır. Bu tarz anlayışa sahip liderler takımlarının dönüşümünü sağlayabilir ve mükemmeliyeti inşa edebilme imkânı elde ederler. Dönüşümcü liderler yetkilendirme, yaratıcılık ve özgür hareket edebilme gibi anahtar karakteristik özellikler ortaya çıkararak bir değişim havası ve diğerlerine karşı üstünlük sağlayabilecek bir ortam temin ederler aynı zamanda uzun dönemli düşünür ve takımlarını ivmelendirerek sürdürülebilir bir gelecek temin etmeye çalışırlar (Jeffery, 2007).

Dönüştürücü lider, kurumların ihtiyaçlarını bilen ve ona göre vizyonlar oluşturan kişidir. Bu vizyonları oluştururken var olan engelleri kaldırır, işgörenleri merkezin içinde tutar, vizyonun onlar için anlamlı ve önemli olmasını hedefler, sürekliliği sağlayacak önlemler alır ve sonuç olarak paylaşılabilen vizyon oluşturmaya gayret eden bir lider yapısındadır (Alkan,2006,s.14).



Şekil 10. Dönüşümsel Liderlik (Güney,2007,s.373)

Dönüşümcü liderlik anlayışı içerisinde işgörenlerin misyon ve vizyonları tekrar belirlenir, sorumluluk alanları güncellenir ve hedeflere ulaşmak adına var olan yapı gözden geçirilerek değişimler sıralandırılır. Dönüşümcü liderlik, lider ile işgörenlerin birbirlerini karşılıklı teşvik etmesine dayanan, lideri destekleyenlerin lider seviyesine çıkarıldığı ve liderlerin manevi araçlar haline dönüştüğü bir ilişkidir (Dümen,2008,s.72).

Keçecioğlu (1998,s.27)'e göre dönüşümcü liderlik, güncel liderlik değerleri içerisinde önemli bir yer tutan, çağdaş yönetim teori ve araştırmalarında sık sık karşılaşılan ve dikkat çekici bir liderlik kavrayışıdır.

Dönüşümcü liderler, bir örgütü kişilik baskısıyla değil, işgörenlerin güven ve saygılarını kazanarak, onların kalplerine ulaşarak yönetirler. Dönüşümcü liderler vizyon sahibi olurlar. Bu vizyon onları işgörenlerini hedeflere yönlendirmede etkin kılar. Bu liderler ekiplerindeki işgörelere güvenir, ihtiyaç duydukları malzemeleri onlara sunar ve daha iyiye ulaşmak için onları yüreklendirirler (Çev.Kardam,2007,s.23).

Dönüşümcü liderliğin temelinde değişim, yenilikçilik ve girişimcilik unsurları yer alır. Dönüşümcü liderler, örgüt mensuplarının fikirlerini, belli başlı tutumlarını, örgütün misyonunu, amaçlarını ve stratejilerini sürekli yenileme gayretinde olurlar. Onlar değişime ışık tutarlar ve gerekli yeniden yapılanma için ihtiyacı tespit ederler, yeni bir vizyon belirleyip dönüşümü kurumsallaştırırlar (Akt.Eryılmaz,2006,s.19).

Dönüşümcü liderlik tarzı, günümüzün belirsiz ve çalkantılı ortamındaki değişimlere uyum sağlamakta gerek duyulan bazı özellikleri (değişimi okuyabilme, cesaret sahibi, güçlüklerle uğraşma yeteneğine sahip olma v.b) kapsayan bir liderlik tarzıdır. Dönüşümcü liderler ya da değişimci (transformasyonel) liderler, kendilerine bağımlı işgörenlerin yerine, bağımsız, eleştirel düşünebilen ve böylece kuruma önemli katkıları olabilecek yenilikçi çalışanlar var etmeyi hedeflemektedirler. Bu liderler riskleri göze alabilirler, hata yapmaktan korkmazlar. Hataların kendileri için bir gelişme fırsatı olduğunu farkındadırlar. Özetle dönüşümcü liderler reformcu, değişimci ve yenilikçi bir kimliğe sahiptirler (Tengilimoğlu,2005,s.6).

2.1.7.2.1. Dönüşümcü Liderlik Tanımları

Burns; dönüşümcü liderliği, liderin ve iş görenlerin birbirlerini yüksek moral ve motivasyon sayesinde yüksek performansa taşıdıkları bir süreç olarak tanımlamaktadır. Bu süreçte dönüşümcü lider; özgürlük, adalet, eşitlik, barış gibi yüksek değer yargılarını bizzat uygulamak münasebetiyle işgörenlerin bilinçlerini yükseltir ve standartlarını yükseltmeyi amaçlar (Çelik, 2000,s. 220).

Balcı (2010,s.42)' a göre dönüşümcü liderlik, örgütlerin gerçekte ne olması gerektiği ile ilgili bir vizyon sunma, bu vizyonu paylaşılanlara bir hedef duygusu, bağlılık, istek ve heyecan haline getirme kabiliyetidir.

Palmer vd.(2001)' e göre dönüşümcü liderlik, sahip olunan duygusal zeka ile birlikte bireyin kendisinin ve ilişki içerisinde olduğu bireylerin duygularını analiz etmesi ve yönlendirmesi sonucunda oluşmaktadır. Duygusal zekaya sahip olan liderler aynı zamanda dağınık ve karmaşık haldeki örgütlerini yatıştırabilecek ve güçlendirebilecek güvene de sahip olacaklardır (Çakar ve Arbak,2003,s.88).

Eren (2010,s.464)'e göre dönüşümcü liderler, iş görenlerde var olan kabiliyet ve becerileri ortaya çıkarabilen, onlardaki özgüveni artırıp işlerinde yüksek verim göstermelerini sağlayabilen, motivasyonları güçlü olan liderlerdir.

Ülgen ve Mirze (2004)' e göre dönüşümcü liderler, karizmaları, özgüvenleri, ilham verme yetenekleri, entelektüel yaklaşımları, vizyon oluşturma yetenekleri ve samimi ilişkiler kurma özellikleri ile sürdürümcü liderden farklı olarak iş görenlerde bir takım değerler dizisi oluştururlar.

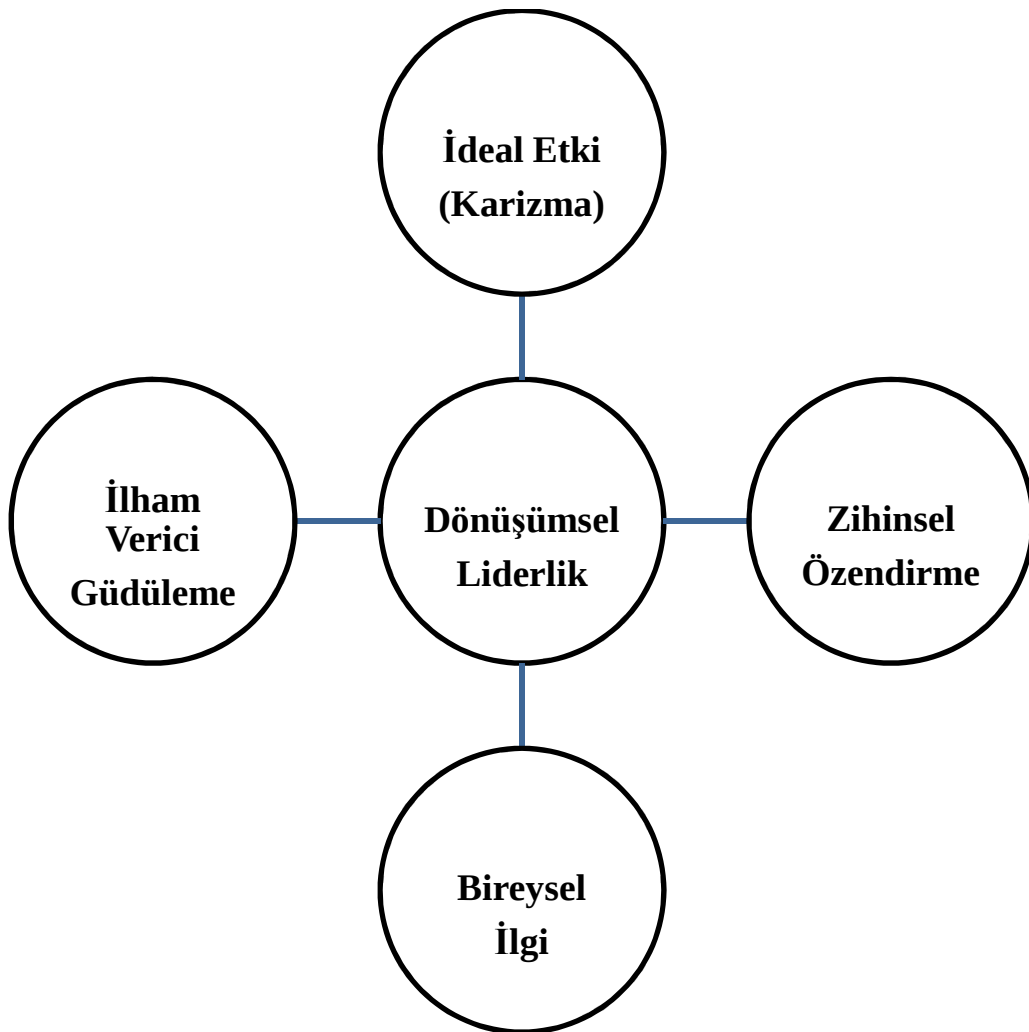
Dönüşümcü liderler, sadece düşünen, sorgulayan ve risk alan kişiler değil aynı zamanda davranışlarıyla insanlara belli düşünceleri aşılayan, girişimciliğe ve kendini geliştirmeye uygun ortamlar hazırlayan kişilerdir (Erdoğan, 2000,s.46).

Tanımlardan ulaşılabilecek ortak kanı ise dönüşümcü liderlerin vizyon sahibi olan,var olan karizma ve özgüvenleri ile gruplarında hareketliliği sağlayıp işgörenlerini birtakım amaçlar uğrunda onları bıktırmadan çalıştırabilen,güçlü iletişim yönleri ile çalışanlarda motivasyonu üst noktalarda tutmayı başarabilen,risk almaktan kaçınmayan, ileri görüşlü ve aydın insanlar olduğudur.

2.1.7.2.2. Dönüşümcü Liderlik Boyutları

Dönüşümsel liderlik sürecinin ilk aşamasında lider, işgörenlerin yaptıkları işin sonuçlarını önemli ve değerli algılamasını sağlar, ikinci aşamada işgörenleri kendi çıkarlarının ötesinde grup ve örgüt için mücadele etmeye teşvik eder, son aşamada ise liderin işgörenlerin ihtiyaçlarını değiştirmede ve genişletmede etkili olduğu kabul edilir. Bu süreç hem iş görenlerin hem de liderin dönüşümü ile neticelenir (Çetin, Korkmaz ve Çakmakçı,2012,s.14).

Dönüşümcü liderliği tamamlayıcı dört özellik bulunmaktadır. Bu özellikler aynı zamanda dönüşümsel liderliğin boyutları olarak da kabul edilirler. Bunlar; İdeal Etki (Karizma), İlham verici güdüleme, Zihinsel özendirme ve Bireysel İlgidir. **Şekil 11.**'de ifade edilmektedir.



Şekil 11. Dönüşümsel Liderliğin Boyutları (Sökmen,2010,s.148)

2.1.7.2.2.1. İdeal Etki (Karizma)

İdealleştirilmiş etki, liderlerin özgüven ve yeteneklerini kullanarak işgörenlerinin kuruma bağlılıklarını artırma gayretidir (Akt.Eryılmaz,2006,s.23).

Bu kurama göre karizmatik liderin 3 temel kişisel özelliği bulunmaktadır. Bunlar: yüksek derecede özgüven duygusu, yüksek bir etkileme ve baskın olma ihtiyacı ve kendi inançlarının doğruluğu konusunda iş görenlerini ikna etme kabiliyetidir (Sökmen,2010,s.146).

Lider, grup üyelerini dönüşüme ve değişime razı edebilmek için öncelikle kendisinin bu işi sahiplenmesi gerekir. Bunun için lider, eylemlerini detayından kaçınarak sade bir dille anlatmalı ve en önemlisi de söylediklerini kendisi de uygulamalıdır (Akt.Zeren,2007,s.40).

Yukl (1994) ,örgütlerde veya sosyal hayatımızın içerisinde bazı bireylerin karizmatik yönleriyle ön planda olabileceklerini fakat bu durumun dönüşümü gerçekleştirmek adına tek başına anlam ifade etmediğini düşünmektedir. Örneğin; birçok insanın sosyal hayat içerisinde yer alan ünlü kişilere karşı hayranlığı bulunmakla birlikte, yapabilecekleri onları taklit etmenin ötesine geçememektedir. Oysaki dönüşümcü liderlikte değişim söz konusu olup takipçilerin kendini yeniliğe adapte etmesi ve güçlenmesi yer almaktadır (Yavuz,2008,s.54).

Karip (1998,s.447)’e göre liderin etkisi, kişisel özellikleri ve davranışları grup üyeleri tarafından idealleştirilmiştir. Bu nedenle idealleştirilmiş etki; davranış olarak “idealleştirilmiş etki” ve “atfedilen etki” olarak iki alt boyutta ele alınabilir. Davranış alt boyutu; liderin önem verdiği değer ve ilkeleri açıklaması, grup üyelerini etkileyerek kendisine olan inancı artırması işlemidir. Lidere atfedilen etkiler ise, liderin iş görenlerin kendisi ile çalışmaktan gurur duymalarını sağlaması, grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarlarından üstün tutması, iş görenlerin saygı duymasını sağlaması ve kendine güvenen, güçlü biri olduğu izlenimi vermesi gibi yönleri içerir.

Eğitim kurumu olan okullarda dönüşümü gerçekleştirme niyetinde olan okul müdürlerinin, çalışanlarının güvenini kazanmada, onları daha başarılı çalışmalara sevk

etmede ve bütün olarak çalışanlarını ortak bir vizyon etrafında toplayabilmesinde idealleştirilmiş etki stratejik bir öneme sahiptir.

2.1.7.2.2.2. İlham Verici Güdüleme

Esinlendirme olarak da karşımıza çıkabilen ilham verme, karizmanın bir sonucu olarak görülebilir. Burada lider iş görenleri için örnek model olması, vizyonu ortak kılması ve birtakım semboller yardımıyla iş görenlerini emek verme konusunda eyleme geçirmesi söz konusudur (Sökmen,2010,s.147).

Dönüşümcü liderin, iş görenlerini güven, inanç, saygı ve gurur gibi unsurları kullanarak etkilemesi ilham verici güdülemeye girmektedir. Lider iş görenlerine güvenir ve değişime karşı onları inandırır. Bu tür liderler beklentileri hakkında konuşarak, hedeflere ve paylaşılan vizyona sınırsız olarak iş görenleri de buna dahil ederler (Akt.Keleş,2009,s.27).

Koçak (2006,s.43)'e göre liderler, iş görenlerinin motivasyonunu artırarak ve onlara ilham vererek, onların işlerine karşı meydan okumalarını, onu kavramalarını sağlarlar. Takım ruhu harekete geçirilir. Bir çok çeşitli zeka grubu ilham verici liderliğin oluşumuna katkıda bulunur. İlham verme, vizyon oluşturma, vizyonu iletme, takipçilerin gayretlerine semboller kullanarak yoğunlaşma ve uygun davranışlar için model olma ve oluşturma sürecidir. Dönüşümcü liderler, yalnız değişen amaçları hırslı bir şekilde benimseten değil; aynı zamanda iş görenlerine ilham veren, geleceğin örgüt anlayışına ve vizyonuna sahiptirler.

2.1.7.2.2.3. Zihinsel Özendirme

Liderin, iş görenlerin var olan problemlere değişik yorumlar getirmeleri, değişik çözüm yolları üretmeleri ve bilinç düzeylerini artırmaları konusunda yaptığı faaliyetler bütünlüğüne zihinsel özendirme denir (Sökmen,2010,s.147).

Lider olan kişinin zihinsel özendirme davranışları arasında; eski gelenekleri, adetleri ve alışkanlıkları sorgulamak, iş görenlerin özeleştirme yapmalarını sağlamak, iş görenlerin kanıksanmış problemlere yeni çözüm yolları bulmalarını özendirmek ve iş görenlerin

çözumsuz olarak kabul ettikleri konulara yeni bakış açıları getirmek yer almaktadır (Sökmen,2010,s.147).

Bu davranış ile lider örgütün entelektüel, yenilikçi ve daha iyi için değişimci kapasitesini pasif konumdan aktif konuma ulaştırır (Karip,1998).

Dönüşüm ruhlu okul müdürleri, zihinsel özendirme ile kurumlarında yaratıcı projeler oluşturabilirler, problemlere orijinal çözüm yolları bulabilirler ve düşünce sirkülasyonu oluşturabilirler.

2.1.7.2.2.4. Bireysel İlgi

Dönüşümcü liderler her bir iş gören ile ayrı ayrı bireysel bir ilişki kurmayı tercih ederler. Lider, iş görenlerine güvenir, onlara saygı ile yaklaşır ve kendilerini eksik buldukları konularda onları bilgisi ve tecrübesi ile destekler. Onları işlerinde daima başarıya ulaşma konusunda yüreklendirir. Bu davranışları kendisinin işgörenleri tarafından sevilip, sayılmasına ve rehber olarak algılanmasına vesile olur (Sökmen,2010,s.148).

Liderin bireysel destek sağlaması, iş görenlerde tüm potansiyelini işine harcama isteğini uyandırmaktadır. Dönüşümcü liderler, iş görenlerin başarılarına ve gelişme isteklerine karşı duyarlı olan, onları dinleyen ve örgüte olan katkılarını takdir eden liderlerdir (Akt.Çelik,2010,s.34-35).

2.1.7.2.3. Dönüşümcü Liderlik Özellikleri

Tarihsel sürece baktığımızda dönüşümcü liderliğe verilecek en güzel örneğin Türkiye Cumhuriyetinin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk olduğunu görmekteyiz. Büyük lider Atatürk dönüşümcü liderliğin bütün karakteristik özelliklerini taşımaktadır. Yıkılmış bir imparatorluktan, her şeyi ile yeni bir devlet kurarak, yönetsel, sosyal, ekonomik ve kültürel yaşamda köklü bir dönüşüm süreci gerçekleştirmiştir.

2.1.7.2.3.1. Ortak Vizyon Oluşturma ve Paylaşma

Vizyon, dönüşümcü liderin sahip olması gereken en önemli husustur. Çünkü vizyon hayatı anlamlı kılar ve iş görenlerin heyecanını diri tutar (Ataman,2001,s.470).

Örgütsel anlamda vizyon; örgüte ilişkin, arzu edilen bir geleceği, hayal edebilme, geliştirebilme ve ortak kılabilme ile birlikte örgütsel geleceğin resmedilmesi şeklinde tanımlanabilir (<http://www.insanbilimleri.com>).

Dönüşümcü liderin vizyon sahibi olması ve çevresindekilere sahip olduğu vizyonu, anlayışı, inancını ve kararlılığını kavratabilmesi değişim adına oldukça önemlidir. Örneğin, dönüşümcü lider Atatürk'ün aşağıdaki cümleleri O'nun ne kadar vizyon sahibi olduğunun göstergesidir: *“Yaptığımız ve yapmakta olduğumuz devrimlerin amacı, Türkiye Cumhuriyetini, halkını, tamamen çağdaş, bütün anlamda ve şekilleriyle uygar ve sosyal toplum haline ulaştırmaktır”* (Taş,2009,s.3).

2.1.7.2.3.2. Zihinsel Uyarım ve Yaratıcılık

Dönüşümcü liderler, kurumlarının çevrelerinde meydana gelen değişimlerin zamanla kurumu tehdit eder hale gelebileceğini önceden bilip, bu değişiklikleri tespit eder ve hemen önlemlerini alırlar. Lider, ilk iş olarak grup üyelerini uyarır ve vizyondaki düzenlemeler hakkında onları bilgilendirir (Ataman,2001,470).

Dönüşümcü liderler, iş görenlerinin gizil güçlerini ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarıcı olanaklar sağlarlar. Çünkü dönüşümcü liderler iş görenlerinin, bu özelliklerini kullanmalarının dönüşümü kolaylaştıracağını ve kalıcılaştıracağını bilincinde olup organizasyonu geliştirmek adına risk almaktan da kaçınmazlar (Bresctick,1999'dan Akt.Zeren,2007,s.50).

Dönüştürücü okul müdürlerinin sempatik davranışları, öğretmenlerin gelişimine ve eğitimine önem veren bir anlayışa sahip olmaları, öğretmenlerin kendilerini mevcut koşullara hazırlamasında önemli katkı sağlamaktadır. Dönüştürücü ruha sahip okul müdürleri, öğretmenlerine bireysel düzeyde ilgi göstererek onların gelişmelerinde nelere ihtiyaç duyduklarını tespit eder ve kurumun vizyon ve misyonuna uygun olarak görev dağılımını yapar.

2.1.7.2.3.3. Karizmatik Etkiye Sahip Olma

Bass, karizmayı vizyon ve misyon duygusu oluşturma, gurur duyma, saygı ve güven duyma süreci olarak tanımlarken, dönüşümcü liderleri de daha çok karizmatik özellikler

taşıyan ve olağanüstü çabalar göstererek grubun beklentilerini karşılayan liderler olarak betimlemiştir. Bass, karizmatik etkiye sahip liderler için şu değerlendirmeleri yapmıştır (Zeren,2007,s.52):

- *“Karizmatik etkiye sahip liderler, kendilerine yönelik heyecanlı tepkileri canlandırmak suretiyle izleyicilerinin tutum ve davranış değişimini teşvik ederler. Aynı zamanda bir coşku ve macera duygusunu da harekete geçirirler.*
- *Karizmatik etkiye sahip liderlerin iş görenlerinin gözünde olduğundan farklı görünmeleri, kendilerini iş görenlerince özdeşleştirilecek yararlı hedefler hâline getirir ve iş görenlerde bazı heyecanların yaratılmasında katalizör görevi görür.*
- *Normların ve grup fantezilerinin izleyiciler arasında paylaşılması karizmatik liderlerin ortaya çıkmasını ve bu liderlerin başarılı olmasını kolaylaştırır.”*

2.1.7.2.3.4. Etkili İletişim ve Yüksek Motivasyon Becerisi

Dönüşümcü lider, örgütün amaçları ile iş görenlerin çabalarını uyumlu hale getirir, performans beklentilerini artıran çalışmalar yapar ve içsel değerlere temas eden davranışlarda bulunur (Sökmen,2010,s.145).

İş görenler ile iletişim kurmak, etkileşmek, dönüşümcü lider davranışlarının doğasında vardır ve bu güçlü ve nitelikli ilişki ağı sayesinde lider, paylaşılan vizyonu etkili hâle getirebilir, vizyonu destekleyen kültürü şekillendirebilir (Brestrick,1999’dan akt.Yılmaz,2010,s.40).

Dönüşümcü liderler, iş görenlerine arkadaşça davranırlar, onlara tavsiyelerde bulunup, işlerinde desteklerler ve mükemmel olana ulaşmak adına onları yüreklendirirler. Bu liderlerin diğer bir özelliği ise ortak vizyonu destekleyen örgütsel bir kültür oluşturma gayretleridir. Dönüşümcü liderler, iş görenlerini sürekli olarak motive ederek, kendilerini geliştirmelerini ve değişime adapte olmalarını sağlarlar (Yılmaz,2010,s.40).

Dönüşümcü okul müdürleri, devamlı hedeflerini öğretmenleriyle paylaşmalı, onlarla iletişim içinde olmalı, onların sorunlarını dinleyip çözüm yolları üretmelidir. Çünkü

öğretmenlerini dönüşüm sürecine motive etmek ve inandırmak gibi zor bir görevi üstlenmişlerdir.

2.1.7.2.3.5. Değişimin Temsilcisi Olma

Dönüşümcü liderlik, değişime yönelik liderlik modelidir. Bu liderlik anlayışı daha çok kriz durumlarında, dinamik ve istikrarsız çevrelerde, analiz edilebilirliği düşük karmaşık işlerde aranılan bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır (Ataman,2001,470).

Dönüşümcü liderliğin doğasında değişim yer almaktadır. Dönüşümcü liderler değişimin zamanını önceden tahmin ederek ona göre yeni stratejiler belirlerler ve iş görenlerini rekabetin ve değişimin yeni koşullarına uyumlu hale getirirler (Uzer,2010,s.37).

Dönüşümcü lider, değişime neden olacak etkinlikleri planlar, sıradanlaşmış yöntem ve fikirleri değiştirebilmek adına mücadele eder ve başarılı olmak için her türlü zorluğa katlanır (Berber,2000,s.40).

2.1.7.2.3.6. Duygusal Dayanıklılık, Cesaret ve Risk Alma

Dönüşümcü liderler doğası gereği kolay pes etmezler, karmaşık ve belirsizliğin var olduğu zamanlarda mücadelecilik kimlikleri ile ön plana çıkarlar. Bu liderler risk almaktan kaçınmayan cesur kişilerdir. Cesur davranışlarının zihinsel ve duygusal boyutları vardır. Zihinsel olanı, kişisel olarak gerçek olanla yüzleşebilmeyi ifade eder, duygusal olanı da gerçeği kabul etmeyenlere gerçeği kabullendirebilme istekleridir (Keleş,2009,s.23-24).

Dönüşümcü liderin cesaretli olma ve risk alabilme becerisi, belirsiz bir dünya ile uğraşmasından kaynaklanır. Bu liderler son derece düzensiz, karmaşık ve kaotik ortamlarda çalışırlar ve kriz ortamlarında ortaya çıkarlar. Bunun oluşumunda yüksek bir özgüven ile gelişmiş vizyon, strateji, ve cesaret gibi dinamikler belirleyici olmaktadır (Lokman,2010,s.43).

2.1.7.2.3.7. İzleyenleri Güçlendirme / Yetkilendirme

Koçel (1998,s.30)'e göre yetkilendirme, liderin herhangi bir konudaki karar verme yetkisini, kendi rızası ile iş görenine belirli şartlar altında devretmesi ve gerektiğinde

tekrar geri almasıdır. Dönüşümcü liderler izleyenlerine inanırlar. Dönüşümcü liderlerin bireysel düzeyde ilgilendikleri bireye güvenmeleri ve bireyin sorunlarının çözümünde yardımcı olmaları onları güçlendirmektedir (Toksöz,2010,s.39).

Örneğin, bir okul müdürü müdür yardımcılarına personelin sevk ve nakil işlemlerinde yerine imza atma yetkisi vererek onları yetki ile güçlendirmiş olur,gerek görürse bu yetkiyi geride alabilir.

2.1.7.2.3.8. Esnek Yönetim Anlayışı

Değişen dünya koşullarında yöneticiler başarılı olmayı hedeflemişlerse şayet esnek bir yönetim anlayışına sahip olmalı, hedeflere ulaşabilmek adına değişik yol ve yöntemler olduğunu bilmeli ve plan, program ve stratejilerini irdeleyerek gerekli gördükleri değişimleri yapmalıdırlar. Bunların yanı sıra aldıkları kararları ve belirledikleri kuralları değişim karşısında esnetebilmelidirler (Bakan,2011,s.193).

Dönüşümcü okul müdürleri, yılın başında öğretmenleri ile bir araya gelir ve kurumun belirlediği vizyon ve misyon doğrultusunda yıllık plan-programı yapar ve stratejiler belirlenir. Bu planlama yapılırken öğretmenlere de ilgi alanlarına göre sorumluluklar verilir. Burada okul müdürü işin destekçisi aynı zamanda da denetleyicisi konumunda olmalı, gerek gördüğü takdirde personel arasında değişime gitmeli ya da farklı stratejiler geliştirmek koşuluyla iş akışını sağlamalıdır. Bütün bu iş ve işlemlerde esnek olmalı, kırıncı olmaktan uzak durmak suretiyle iş motivasyonunu yüksek seviyelerde tutmalıdır.

2.1.7.2.3.9. Güven Verme

Dönüşümcü lider, iş görenlerin kendini anlamasına ve güven duymasına önem verir. Bu güven sayesinde iş görenlerin başarıları artırılır, yaratıcılıkları zenginleşir ve örgütsel iklim oluşturulur (Uzer,2010,s.39).

Bireysel destek dönüşümcü liderin, iş görenlerine saygı duymasını, onların kişisel gelişimlerini, duygularını ve ihtiyaçlarını da dikkate alarak hareket etmesini ifade etmektedir. Dönüşümcü liderler, iş görenlerinin sadece iş gücüyle sınırlı kalmayıp bireysel sorunlarıyla da ilgilenirler. Bu durum onlarda güven duygusu oluşturmakta önemli oldukları hissini uyandırmaktadır (Şen,2008,s.19).

2.1.7.3. Sürdürümcü Liderlik ile Dönüşümcü Liderlik Arasındaki Farklar

Liderlerin tümü dönüşümcü ve sürdürümcü davranışlar sergilerler, fakat her bir liderin bu davranışları sergileme şekli farklıdır. İşgörenlerini daha fazla memnun eden ve lider olarak daha etkili olanlar daha fazla dönüşümcü ve daha az sürdürümcü sayılırlar (Bass, 1999'dan akt.Dursun,2009,s.28).

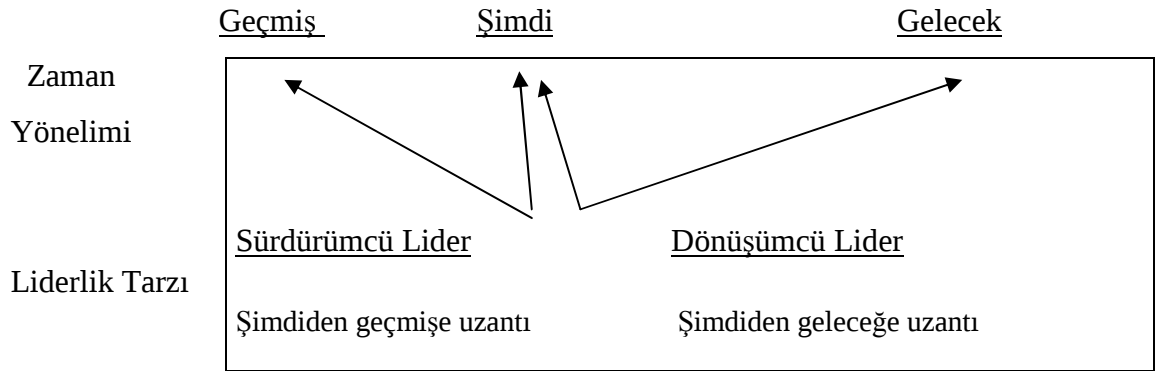
Dönüşümcü liderlerin, sürdürümcü liderlerden farklı birtakım özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler: cesaret, öngörü yeteneği, izleyicilere karşı açıklık ve güven, değerlerle yönetme, yaşam boyu öğrenim, karmaşık durumlarla başa çıkabilme, izleyicilere karşı açık olma ve izleyicilere güvendir (Akt.Bilir,2007,s.13).

Sürdürümcü liderlik biçiminde yöneticiler yetkilerini işgörenlerine daha çok çaba göstermeleri için para ve statü vererek onları ödüllendirme yöntemiyle sağlarken, dönüşümcü liderler işgörenlerine bir görevin olduğunu ilham ettirme ve bir düşü veya vizyona onları yöneltme ve yönlendirmeye çaba sarf ederler (Eren,2010,s.464).

Sürdürümcü liderler, geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme, bunları gelecek nesillere bırakmayı hedeflerler. Dönüşümcü liderler ise kuruluşlarının veya organizasyonlarının görev alanlarında, stratejilerinde, faaliyet ve fonksiyonları ile ilgili süreçlerinde farklılıklar ve değişimler yapmak suretiyle işgörenleri etkileyen, düşüncelerinde ve davranışlarında yeniliğin ve reformun gereğine ve yararına inanarak değişim yaptıran kimselerdir (Eren,2010,s.466).

Dönüşümcü liderlikte, işgörelere bir vizyon kazandırmak, bir yeniliğin ve değişimin gerekliliğini ilham etmek ve inanç aşılama önemli bir çümkü bu sayede işgörelere gayretleri, çalışma arzu ve istekleri desteklenip, olağanüstü ve orijinal fikir ve çalışmalar ortaya çıkarılabilir. Sürdürümcü liderler ise, dönüşümcü liderlerden farklı olarak işgörelere geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek suretiyle iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedirler bu tür liderler işgörelere yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile pek ilgilenmezler (Eren,2010,s.465).

Eren (2011) dönüşümcü ve sürdürümcü liderlerin çalışma prensiplerini **Şekil 12.**'de özetle ifade etmiştir.



Şekil 12. Sürdürümcü ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki Farklar (Wright,Pringle ve Knool (1994)'den Akt.Eren,2011,s.523)

Şekil 12.'de ifade edildiği üzere sürdürümcü liderler yaşanan zamanda geçmişteki uzantıyı devam ettirme gayreti içerisindeyler. Değişimlere ve yeniliklere uzaktırlar. Günlük işleri bilinen yöntem ve davranışlarla tamamlayıp, süreci neticelendirme gayreti içerisindeyler. Dönüşümcü liderler ise değişime odaklanmış, düşüncelere önem veren, şimdiki zamandan geleceğe yönelik hedefleri olan, vizyonunu ve misyonunu belirlemiş, karizması ile izleyenlerinde hayranlık bırakabilen örnek liderlerdir.

Bu iki liderlik boyutu arasındaki farklılıkları, benzerlikleri, hangi koşullarda hangisinin daha etkin olacağı...vb bir çok yönden çalışmalar yapılmıştır. İki liderlik boyutu arasındaki karşılaştırmayı Tichy ve Devanna'nın çalışması ağırlıklı olmak kaydı ile düzenlenen tablo yardımı ile incelemek daha aydınlatıcı olabilir. **Tablo 6.**'da liderlik özelliklerine göre etkileşimci liderliğin ve dönüştürücü liderliğin özellikleri sıralanarak konuya açıklık getirilmeye çalışılmıştır.

Tablo 6. Dönüşümcü Liderlik ve Sürdürümcü Liderlik Kavramlarının Karşılaştırılması

LİDERLİK ÖZELLİKLERİ	SÜRDÜRÜMCÜ LİDERLİK	DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK
Zaman Yönelimi	Kısa , Bugüne Dönük	Uzun ,Yarına Dönük
Amaçlarının Yapısı	Faydacı	İdealistlik
Koordinasyon Mekanizması	Rol ve Düzenlemelerle	Amaç ve Değerlerle
Diğerlerini Etkileme Stratejisi	Faydacılık	Diğerlerini Düşünen
İletişim	Düşey Aşağıya Doğru	Çok Yönlü
Sonuçlar	Beklenen Performans	Beklenenin Üstünde Performans
Kişilik	Reaktif	Proaktif
Güç Kaynağı	Pozisyondan	Takipçilerinden
Diğerleriyle İlişkisi	Bağımsız ,Başına buyruk	Organik , Birbirine bağımlı
Niyet / Güdü	Karşılıklı düşünen	Ahlaki yönünü de düşünen
Ödül Sistemi	Organizasyona ,Harici	Kişisel , Kendine özgü
Karar alma	Merkezi ,Geçmiş tecrübelerle	Yayılmış dağıtılmış, Yukarıya doğru gelecek yönelimli
Kendini idrak tarzı	Ben ,Kendi merkezli	Biz ,Sosyal merkezli
Çalışanlar	Yerine konabilir bir araç	Değerlendirilebilir bir kaynak
Rehber mekanizma	Kar	Vizyon ve değerler
Değişime tutumu	Önlenebilir direnç ,Statüko	Kaçınılmaz değişimi kucaklamak
Kontrol	Sert uyulmalı	Kendi kendine kontrol
Emir komuta mekanizması	Yönlendirici	Akılcı ,anlatıcı ikna
Perspektif	İçsel	Dışsal
Görev dizaynı	Bölmelere ayrılmı ,bireysel	Zenginleştirilmiş grup

Kaynak: Tichy ve Devana, 1990, akt.Erdal,2007,s.4

2.1.7.4. Okul Yönetiminde Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik, eğitimde örgütsel yenileşme açısından oldukça önemlidir. Okulundaki öğretmenleri entelektüel açıdan özendiren, onlara dönüşümün ruh ve heyecanını aşılayan okul müdürlerine ihtiyaç her geçen gün artmaktadır. Dönüşümsel okul müdürlerinin, karizmaları güçlü olmalıdır ve bir yönüyle öğretmenlerine ilham kaynağı olabilmelidirler. Ancak bu sayede bütün eğitim personelinin yenileşmeye ve değişime ikna edebilirler (Çelik,1999,195).

21. yüzyıl gereklerine uygun okullar oluşturmak dönüşümcü okul liderlerinin en önemli hedefi konumundadır. Okulların değişen çevresel şartlara uyumunda, bilimsel ve teknolojik gelişmeleri takip etmesinde, eğitimsel kalitenin artırılmasında dönüşümcü liderlerin önemli katkıları bulunmaktadır. Özellikle okulu yeniden örgütlenme çabaları, okul yöneticilerinin temel yöneticilik rollerinde öğretimsel, eğitimsel liderlikten dönüşümcü liderliğe doğru bir değişmeye yol açmıştır (Leithwood, 1992'den Akt.Eraslan,2004,s.9).

Dönüşümcü okul müdürlerinin kurumda uyguladıkları bazı stratejik davranışlar şunlardır (Leithwood,1992'den akt.Şahin,2003,s.32):

- Sınıfları ziyaret etme ve öğretmenlerin diğer sınıfları ziyaret etmesini sağlama,
- Tüm çalışanların okulun amaçları ve vizyonu etrafında toplanmasını sağlama,
- Ekipler oluşturarak çalışma,
- Öğretmenlerin ihtiyaçlarını öğrenme ve tutumlarını anlamlandırma,
- Yeni fikirlere açık olma,
- Öğretmenleri destekleme ve onları özgür düşünmeye sevk etme,
- Okulu sevilen cazip bir mekan haline dönüştürme ve bilgiyi paylaşma,
- Öğretmenlerin beklentilerini daima yüksek tutma
- Öğretmenlerin hizmet içi eğitimine yönelik çalıştaylar düzenleme,
- Okul yönetimine öğretmenlerini de dahil etme.

Dönüşümcü liderlik ruhuna sahip okul müdürleri öğretmenleri tarafından sevilirler ve kabul görürler; bu durum müdürün okulda değişimi başlatmasını sağlayabilir. Eğitimdeki dönüşümlerin başarıyla neticelenmesi öğretmenlerin sistemi benimsemesine, yeterli bilgi ve beceriye sahip olmasına bağlıdır. Bu nedenle dönüşümcü lider olan okul müdürü, öğretmenleri değişimin gerekliliğine inandırabilmeli ve bütün öğretmenlerin paylaşabileceği bir vizyon oluşturabilmelidir (Taş ve Çetiner, 2011,s.373).

Dönüşümcü liderliğin, okullarda uygulanmasının temel sonuçları şunlardır (Çelik,1999,s.196-197):

- Okullarda dönüşümcü liderlik; eğitim sisteminde, eğitim sürecinde ve okulda kalıcı bir değişimi esas almaktadır.
- Dönüşümcü liderliğin temel davranışları olan; vizyon geliştirme, grup hedeflerinin kabulünü artırma,bireysel destek sağlama,entelektüel uyarım ve maksimum performansa ulaşma beklentisi okul liderliğine de aksederek davranış boyutunu genişletebilecektir.
- Dönüşümcü liderlik yaklaşımı ile okul müdürleri dönüşüm yönelimli düşünebilen, risk alabilen ve değişimin dinamosu olabilen başarılı liderler haline gelebilecektir.
- Eğitimde dönüşümcü okul müdürleri, değişime uygun bir okul kültürü oluşturarak zamanla dönüşüme karşı olan direncide ortadan kaldıracılabilecektir.
- Dönüşümcü liderlik yaklaşımı, okul-çevre ilişkilerinin geliştirmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu anlayış içerisinde dönüşümcü ruha sahip olan okul müdürleri okulun sosyal çevresindeki değişimleri yakından takip ederek okulun değişim ihtiyacını karşılayabilirler.

Dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip bir okul müdürü; sahip olduğu vizyon ve misyonuyla kurumunu daha iyiye ulaştırma gayretinde olup, değişime açık yönüyle hem kendisini hem de personelinin yeniliklere adapte etmede oldukça başarılıdır. Bu tür okul müdürleri personelinin hem denetleyicisi hem de destekleyicisi konumunda olduğu için personelin kuruma olan bağlılığının da yüksek olması beklenir.

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ LİTERATÜR

2.2.1. Örgütsel Bağlılık Tanımları ve Önemi

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin çalıştığı kuruma yönelik olan düşünceleri ve tutumlarıdır. Örgütsel tutumlar hem işe hem de örgüte odaklıdır ve durağan yapıda olup günlük olaylardan etkilenmezler. Bir kurumda işe girmeleri veya işten çıkmaları belirleyen en önemli unsur örgütsel bağlılık fonksiyonudur (Güney,2007,s.235).

Meyer ve Allen (1990) örgütsel bağlılığı, iş görenlerin örgüte olan psikolojik yaklaşımının ve işgören ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik durum olarak tanımlamışlardır (Mercan,2006,s.10).

Mowday (1982) ise örgütsel bağlılığı, bireyin belirli bir organizasyona ilgisi ve kişiliği tarafından göreceli olarak değişebilen faktörler olarak tanımlamıştır. Buna göre örgütsel bağlılık, bireyin, örgütle değişik yönlerden özdeşleşme derecesini yansıtmaktadır (Çelik Keleş,2006,s.47).

Çetin (2004,s.90)'e göre örgütsel bağlılık genel olarak işe katılma, sadakat ve örgüt değerlerine olan inanç da dahil olmak üzere bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığını ifade etmektedir.

Celep (2000) örgütsel bağlılığı, *“Bir örgütün bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerin ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışlarıdır”* şeklinde tanımlarken; Balcı (2010,s.169) örgütsel bağlılığı, bireyin örgütle karşılıklı çıkar ilişkisine dayanan, örgütten aldığı ödül ve kazanımlar karşılığında kendisini örgüte adanması olarak açıklamaktadır.

Yüksel (2000,s.176)' e göre örgütsel bağlılık, sadece işverene ve yöneticiye sadakat anlamına gelmeyip, örgütün menfaati ve başarısı için işgörenlerin düşüncelerini açıklayıp, emek sarf ettikleri bir süreçtir.

İnce ve Gül (2005,s.6)' e göre örgütsel bağlılık kısaca kişinin çalıştığı örgüte karşı olan hissetlikleridir.

Literatürdeki örgütsel bağlılık tanımlamalarından varılabilecek ortak kanı öğretmenlerin örgütsel bağlılığı; okulun amaçlarına ve değerlerine güçlü şekilde inanma ve bunları kabul etme, okul adına önemli düzeyde çaba göstermeye istekli olma ve okulun bir üyesi olmayı ya da okulda çalışmayı sürdürmeye yönelik güçlü bir istek gösterme şeklinde düşünülebilir.

Örgütsel bağlılık, beş nedenden dolayı örgütler için hayati bir öneme sahiptir. Bu kavram; ilk olarak işten ayrılma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri ile; ikinci olarak iş doyumu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla; üçüncü olarak özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi çalışanın işi ve rolüne ilişkin özelliklerle; dördüncü olarak yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi çalışanların kişisel özellikleriyle ve son olarak, bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık düzeylerini bilmeye yakından ilişkilidir (Balay,2000).

Örgütsel bağlılığı; örgütsel adalet, örgütsel güven, karar sürecine katılma, örgütte tanınma, örgüte yabancılaşma, terfi olanakları, ücret dışında sağlanan haklar gibi birçok değişken etkilemektedir (Çetin, 2004,s.90).

Örgütsel bağlılık, örgütlerin varlıklarını koruma uğraşlarının hem temel etkeni hem de nihai hedeflerinden birisidir. Çünkü örgütsel bağlılığı yüksek olan bireyler daha uyumlu, üretken ve sorumluluk duygusu ile çalışmakta, örgütlere ekonomik katkı sağlamaktadırlar (Balcı,2003).

Örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan ve sınırları arasında geçirgenlik olan iç ve dış çeşitli öğelerin çoklu bağlılıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır. Kişiler, örgüt içinde üst yöneticilerine, iş arkadaşlarına ve ilgili oldukları topluluklara farklı bağlılıklar geliştirebilecekleri gibi; aynı zamanda örgüt dışında yer alan müşterilerine, meslek odalarına, toplum ve sendikalara da farklı derecelerde bağlılık gösterebilirler (Akt.Özkan,2008,s.9)

2.2.2. Örgütsel Bağlılığın Temel Boyutları

Eğitim hizmetlerinin üretildiği yer olan okullarda, hizmetin üretilmesini sağlayan ve okulu amaçlarına ulaştırabilecek en önemli güç eğitim iş görenleri olan öğretmenlerdir.

Öğretmenlerin, eğitimin kalitesinin arttırılmasında ve sürekliliğinin sağlanmasında kurumdaki olayları algılayışları ve bu olaylar karşısında kendilerini nasıl hissettikleri oldukça önemlidir.

Örgütsel bağlılığın üç önemli unsuru bulunmaktadır. Bunlar : itaat, dahil olma ve kimlik kazanmadır. İtaat aşamasında, birey karşısındaki insanların etkisini kendini tanıtmaya amacıyla kabul eder ve ikinci aşamada örgüte dahil olmaktan gurur duyar. Son aşamada ise birey örgütün değerlerinin takdire şayan olduğu ve kendi değerleriyle örtüşmekte olduğunu fark eder (Çetin, 2004,s.90).

Bu araştırmada, sosyal bir örgüt olan okulların örgütsel bağlılığı uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarıyla ele alınacaktır.

2.2.2.1. Uyum Boyutu

İşgörenler kendi davranışlarını örgüt tarafından beklenen ve arzu edilen davranış biçimine uyumlaştırmaktadırlar. Bu ayarlama ve uyum tıpkı duygusal bağlılıkta olduğu gibi çalışanın örgütün amaç, strateji, hedef ve politikalarına içten inanması ve bu inancın sonucu olarak davranış değiştirme ve uyum sürecine girmeye çabalamasıdır. Bu değişim fedakârlık ister ve kişiseldir. Bu uyumu sağlayabilen işgören ise örgütte uzun süre kalma isteği duyar ve motivasyonu yüksek olur (Eren,2010,s.557).

Örgütlerde çalışan bireyler, örgütten bir kazanç bekledikleri için, kendilerini örgüte uyum sağlamak zorunda hissederler. Bireylerin örgütten beklentileri, terfi etme, iyi bir statüye ulaşma, maaşının artırılması...vb şeyler sayılabilir. İşgörenler bu beklentilerine ulaşabilmek adına üstlerine sadık olurlar ve böylece doğabilecek cezalardan da kurtulmuş sayılırlar. Bu şekilde maddi ve manevi beklentiler örgüte uyumu sağlarlar (Sezer,2005,s.66).

2.2.2.2. Özdeşleşme Boyutu

Özdeşleşme, işgörenin örgütsel hedef ve değerleri benimseyip kabullenmesidir. Bu duygu işgörenin memnuniyet duyduğu bir örgütü taklit etme isteğinden doğar. Örgüt yöneticileri işgörenler üzerindeki bu etkiyi: vizyonları, stratejik öngörülerini, ikna kabiliyetleri, özgüvenleri ve dinamik olmalarıyla sağlarlar (İnce ve Gül,2005,s.10).

Özdeşleşmede, işgörene kendini ifade edebilme olanağı sağlanırsa ve insanlarla kurduğu ilişkilerin devamına müsaade edilirse başkalarının etkilerini kabul edebilir. Özdeşleşme, bir anlamda kişinin örgütü ile bütünleşmesi sürecidir. Örgütle özdeşleşmiş işgörenin, iş motivasyonu yüksek olur. Örgütle özdeşleşen işgören, örgütün başarısını kendi başarısı, başarısızlığını da kendi başarısızlığı olarak kabullenir. Özdeşleşme, ussal olmaktan çok duygusaldır. İşgören, ilk etapta ihtiyaçları giderildiği, işten doyumunu sağlandığı ve içten güdülendiği için örgütüne bağlıyken, giderek bu nedenler ortadan kalktığında da bağlılığını sürdürüyorsa bu bağlılık, bağımlılığa ve özdeşleşmeye dönüşür (Başaran, 2000,s.230-233).

2.2.2.3. İçselleştirme Boyutu

İşgörenlerin ve örgütlerin değerleri arasında uyumluluk varsa bunun neticesinde içselleştirme aşaması başlar. İşgörenler kendi değerleri ile örgütün değerleri arasında uyum olmasını arzularlar. Bu uyum varsa şayet o örgütte uzun zaman çalışma istekleri olur ve kendilerini mutlu hissederler. İçselleştirdikleri iş ve örgütlerine daha çok sahip çıkarak, savunucusu olurlar. Tüm örgütler bu tür işgörenlere sahip olmak ister, çünkü bu anlayıştaki işgörenlere yüksek güven duyulur (Güney,2007,s.240).

Örgütlerin hedeflerinin başında içselleştirme boyutu gelmektedir. Çünkü içselleşme gerçekleştiğinde işgören örgütün amaçlarını kendi amacı olarak kabul eder ve etkilenmiş bir haldedir. İçselleştirme gerçekleştiğinde, bireyi tekrar etkilemek için diğer etki kaynaklarının ortaya konulmasına gerek yoktur. Bu bağlılık boyutunda birey,yeni fikri,değişimi,tutum veya davranışı kendisinin düşünce ve değerleri olarak görür (Sezer,2005,s.68).

2.2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üç grupta ele alınabilir. Bunlar: Kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörlerdir. İnce ve Gül (2005) **Tablo 7.**'de bu faktörleri özetle ifade etmektedirler.

Tablo 7. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Kişisel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Örgüt Dışı Faktörler
1.İş beklentileri 2.Psikolojik Sözleşme 3.Kişisel Özellikler	1.İşin niteliği ve önemi 2.Yönetim 3.Ücret düzeyi 4.Nezaret 5.Örgütsel Kültür 6. Örgütsel Adalet 7. Örgütsel Ödüller 8.Takım çalışması 9.Örgütün bulunduğu sektörün durumu	1.Yeni iş bulma olanakları 2.Profesyonellik 3.İşsizlik oranı 4.Ülkenin Sosyo ekonomik durumu 5.Sektörün durumu

Kaynak : Northcratf ve Neale,1990,s.471’den Akt.İnce ve Gül,2005,s.59

2.2.3.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler

2.2.3.1.1. İş Beklentileri

İşgörenlerin örgütsel hedef, misyon ve değerleri içselleştirebilmesi, bunları kendi değerleriyle özdeşleştirip örgüte bağlanabilmesi için iş beklentileri ile kişisel beklentilerin birbirlerini tamamlamaları gerekir (İnce ve Gül,2005,s.60).

2.2.3.1.2. Psikolojik Sözleşme

İşgörenler örgütleri ile iki tür sözleşme yaparlar. Bunlar ilki yazılı olan sözleşme diğeri ise psikolojik sözleşmedir. Psikolojik sözleşme iyi tanımlanmış bir görevin başlangıçta

kabul edilmesi anlamına gelir. Örgütün değerlerini kabullenmek, örgüt üyesi olarak kalmak bu değerlerden bazılarıdır (İnce ve Gül,2005,s.61).

2.2.3.1.3. Kişisel Özellikler

Demografik özellikler, iş ve çalışma hayatıyla ilişkilendirilen özelliklerdir. Bunlar; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kıdem, işgörenin sosyal ve psikolojik özellikleri, başarıya olan inancı, motivasyona yönelik yaklaşımı ve iş hayatına yönelik oluşmuş değer yargılarından oluşmaktadır (Özdevecioğlu, 2003).

Çakır (2001)'a göre kişilerin içinde bulundukları yaş dönemleri işlerine ilişkin tutumlarını, algılarını, isteklerini ve beklentilerini değiştirebilir. İş görenler genç, orta yaş ve yaşlı olarak sınıflandırılacak olunursa, iş hayatının başlangıcında olan birey ilk kez iş aramanın ve işe yerleşmenin sıkıntılarını yaşayacak, eğitimine ve özelliklerine uygun bir işte çalışma arzusu yüksek olacaktır. Cinsiyet faktörü açısından da düşünersek ; toplumsal açıdan kadın ve erkeğin vazifeleri, iş yaşamında kadın ve erkek davranışını etkilemekte olup, iş hayatına ve işe bakışında önemli bir farklılık oluşturmaktadır.

İş görenlerin eğitim düzeyi, iş hayatına bakışını, iş hayatından beklentilerini etkileyen önemli bir değişken olmaktadır. Eğitim düzeyi yükseldikçe iş hayatına, işe yüklenen anlam ve beklentileri yükseltmektedir. Sosyal ve ekonomik koşulların elverdiği ölçüde eğitimi sürdürmüş ve yüksek eğitim almış kişilerin eğitim düzeyi düşük kalmış kişilere göre işe bakış açıları çok farklı olmaktadır (Zeyrek,2008,s.60).

2.2.3.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler

2.2.3.2.1. İşin Niteliği Ve Önemi

İşin kapsamı ve yapısı örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktör olup çalışanın değer yapısı ile uyumlu olduğu sürece örgütsel bağlılığın da yüksek olması beklenir. İşin niteliği çalışan için anlamsız ise, toplumsal değeri düşük ise (kapıcılar vb.) örgütsel bağlılığında az olması; toplumsal ve kişisel değeri yüksek ise (doktor, avukat, öğretmen vb.) örgütsel bağlılığında yüksek olması beklenir (Yıldırım,2003).

Çetin (2004,s.105)'e göre genellikle çalışanın sorumluluk duygusunu azaltan işler bağlılığı da azaltabilir. Yapılan işin pek çok özelliği, çalışanın sorumluluk algısını etkileyebilir. Bazı mevkiler daha çok sorumluluk taşırlar ve daha yüksek mevkilerde olan insanlar bağlılığa daha çok yatkındırlar. Benzer olarak, bazı işler çalışanların daha çok sorumluluk ve kişisel karar alma imkânı tanır ve bu tür görevlerde bulunan çalışanların, daha az özgürlüğe sahip çalışanlara göre daha uygun yaklaşımlara sahip oldukları tespit edilmiştir.

2.2.3.2.2. Yönetim ve Liderlik

Yönetim tarzı, örgütsel bağlılık açısından oldukça önemlidir. Şayet üst yönetim örgütsel kültüre ve değerlere önem verirse, verimlilik artar, yenilikçi düşünceler zenginleşir ve örgütsel bağlılık seviyesi hızla yükselir. Esnek ve katılımcı yönetim tarzı örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Çünkü bu tarz yönetim rol stresini azaltmaktadır. Yönetimin çalışanları insan olarak ele alması, örgütü ise sosyal ve kültürel bir sistem olarak düşünmesi, yönetime esneklik, uyum, örgüte ise istikrar kazandırmaktadır (Yılmaz,2008,s.34).

İnce ve Gül (2005,s.72)'e göre kişiye verilen sorumluluk azaldığı müddetçe kişinin kuruma olan bağlılığı da azalmakta, tam tersi verilen sorumluluk arttıkça bağlılık duygusu da artmaktadır.

2.2.3.2.3. Ücret Düzeyi

Çırpan (1999,s.62)'e göre ücret düzeyi işgörenlerin özgüven duygularını yükseltir ve böylece duygusal bağlılığı arttırıcı bir etkisi vardır. Yapılan araştırmalarda kişinin elde ettiği ücret düzeyinin işe devamlılık hususunda en önemli etkenlerden biri olduğu tespit edilmiştir. Ücret dağılımındaki adalet de bir o kadar önemli diğer husustur (İnce ve Gül,2005,s.73).

2.2.3.2.4. Nezaret

İşin nezaret edilme şekli işgörenlerin sorumluluk algılamalarını etkiler. Baskıcı bir anlayış varsa işgören sorumluluğunu ilk fırsatta üzerinden atmaya çalışır. Oysaki işgörenlerin çalışma hayatındaki davranışlarını gözlemleyip, azla müdahalede bulunmadan, iş performansları hakkında geri bildirimde bulunmak onların sorumluluğunu artıracaktır ve bu durum örgütsel bağlılığı da artıracaktır (İnce ve Gül,2005,s.74).

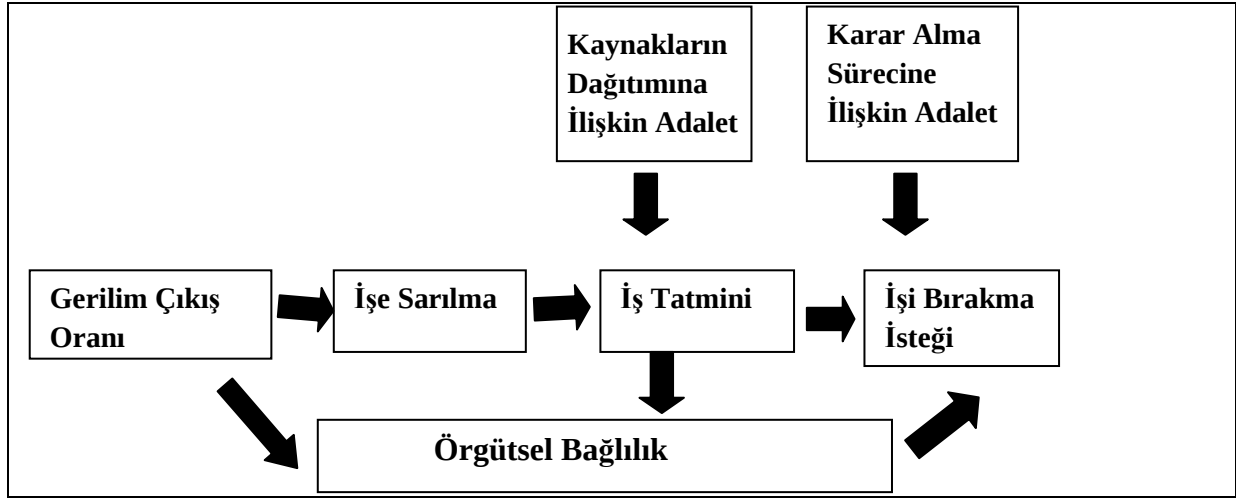
Baskıcı bir yönetimin olduğu bir okulda çalışan öğretmenler okul idaresiyle ters düşmemek adına sorumluluk almaktan kaçınabilirler; çünkü olumsuz bir sonuçla karşılaşıldığında ceza alma ya da sözlü saldırıya uğrama kaygısı onları işten uzaklaştırır.

2.2.3.2.5. Örgütsel Kültür

Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşmaktadır. Örgütte belirgin bir kültürün olması örgüte yeni katılanları ve örgüt üyesi çalışanları örgüte bağlayan bir etmendir. Çalışanlarının örgütsel bağlılığı yüksek olan bir örgüt güçlü bir örgüt kültürüne sahip demektir (Güven,2006,s.15).

2.2.3.2.6. Örgütsel Adalet

İşgörenler örgütlerinde kendileri ile diğer çalışanları kıyaslarlar. Kuralların herkese eşit uygulanmasını, ücret, izin ve bir takım sosyal imkanlardan kendisinin de diğerleriyle eşit ve adil bir şekilde yararlanmasını ister. Örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve çalışanlar arasındaki etkileşim de adalet algılamasının odağında bulunmaktadır (Akt. Güven,2006,s.13-14).



Şekil 13. Kaynakların Dağıtımına İlişkin Adalet (Dailey ve Kirk, 1992'den akt. İnce ve Gül, 2005, s.78)

Şekil 13.'de ifade edildiği üzere gerilim çıkış oranı, hem işe sarılma davranışını hem de örgütsel bağlılığı etkilemektedir. İş tatmini ise ,işe sarılma ve kaynakların dağıtımına ilişkin adaletten doğrudan gerilim çıkış oranından da dolaylı etkilenecek örgütsel bağlılığı etkiler. Karar alma sürecine ilişkin adalet, iş tatmini ve örgütsel bağlılık işi bırakma isteğini etkilemektedir.

2.2.3.2.7. Örgütsel Ödüller

Ödül ve ceza yöneticilerin iş görenleri kontrol etmek, örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmek için kullandıkları güdüleme araçlarıdır. Bunlardan ödül, olumlu güdülemeye yöneliktir ve etkisi cezaya göre daha uzun sürelidir. Ödülün iş görenin kişiliğine, beklentilerine, gereksinimlerinin nitelik ve niceliğine uygun olması gerekmektedir. Her iş görenin değişik ödül sistemleri vardır. Örgütsel ödüller yeterli doyum sağladığında işgörenin örgütte kalmasını, devamlılığını, örgütü koruyup benimsemesini sağlar. İş güvencesi, sağlık ve dinlenme izinleri, iyi sağlık koşulları, maaş, ikramiye, prim ödemeleri, yazlık kamp gibi başarı ya da özendiricidirler (Balci, 1992, s.48).

2.2.3.2.8. Takım Çalışması

Takımın varlığından bahsedebilmek için iki ya da daha fazla kişinin bir araya gelmesi gerekmektedir. Takımı oluşturan bu kişiler birbirine bağımlı olup, sürekli olarak birbirleri ile etkileşim halinde belli bir amacı gerçekleştirmek maksadıyla çalışmaktadırlar. Bu ekip halinde bulunuşluk organizasyondaki farklı disiplinlerin bilgi, yetenek ve deneyimlerini bir araya getirir ve takımlar hiyerarşik bir örgüt yapısının katı ve gereksiz sınırlamalarını ortadan kaldırarak ortak amaç etrafında güç oluşturmaktadırlar (Zeyrek,2008,s.64).

2.2.3.2.9. Rol Belirsizliği Ve Çatışması

Rol çatışması, kişinin üstlendiği görev yani rol ile o rolden beklentilerinin uyuşmaması anlamına gelmektedir. Rol belirsizliği ise, örgütün rol ile ilgili beklentilerinin sınırlarını tam olarak işgörene bildirmemesi sonucu ortaya çıkar (İnce ve Gül,2005,s.81).

Rol çatışmasının örgüt ortamında bağlılık üzerindeki olumsuz etkileri, davranışsal olmasa bile çoğunlukla psikolojik olarak kendi kabuğuna çekilme ve ilgisizlik şeklinde dışa vurmaktadır. Bu deneyimi yaşayan öğretmen duygusal olarak bir hiçlik duygusu yaşar ve mesai arkadaşlarından umutsuz bir uzaklaşma girişiminde bulunur. Rol gerilimi ve belirsizliğinin var olması, örgüt dışındaki alternatiflerin çekiciliğini artırır ve örgüte bağlılığı azaltır (Balay,2000).

2.2.3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Dışı Faktörler

Yeni iş bulma olanakları, örgütsel bağlılıkta oldukça önemlidir. Çünkü iş pazarındaki daha sınırlı iş fırsatları algısı, örgüte daha yüksek düzeyde bir bağlılıkla sonuçlanmaktadır. İş sektörünün büyüklüğü, işgörenlere sunulacak iş koşulları, olanakları ve ödülleriyle yakından ilişkilidir. Sektördeki bir iyileşme, işgörenin örgüte bağlılığını arttırır. İşgörenlerin kazanç düzeyi veya kendilerine yapılan ödemenin, örgütsel bağlılıklarını etkilediği yönündeki görüşler, araştırma sonuçlarıyla desteklenmiştir. Kazançlar, örgüt tarafından sağlanan önemli bir ödül olup, işin çekiciliğini belirlemekte, işgörene yapılan daha fazla bir ödeme, genellikle daha üst düzeyde örgütsel bağlılık ile sonuçlanmaktadır (Kolamaz,2007,s.57).

2.2.4. Örgütsel Bağlılık Türleri

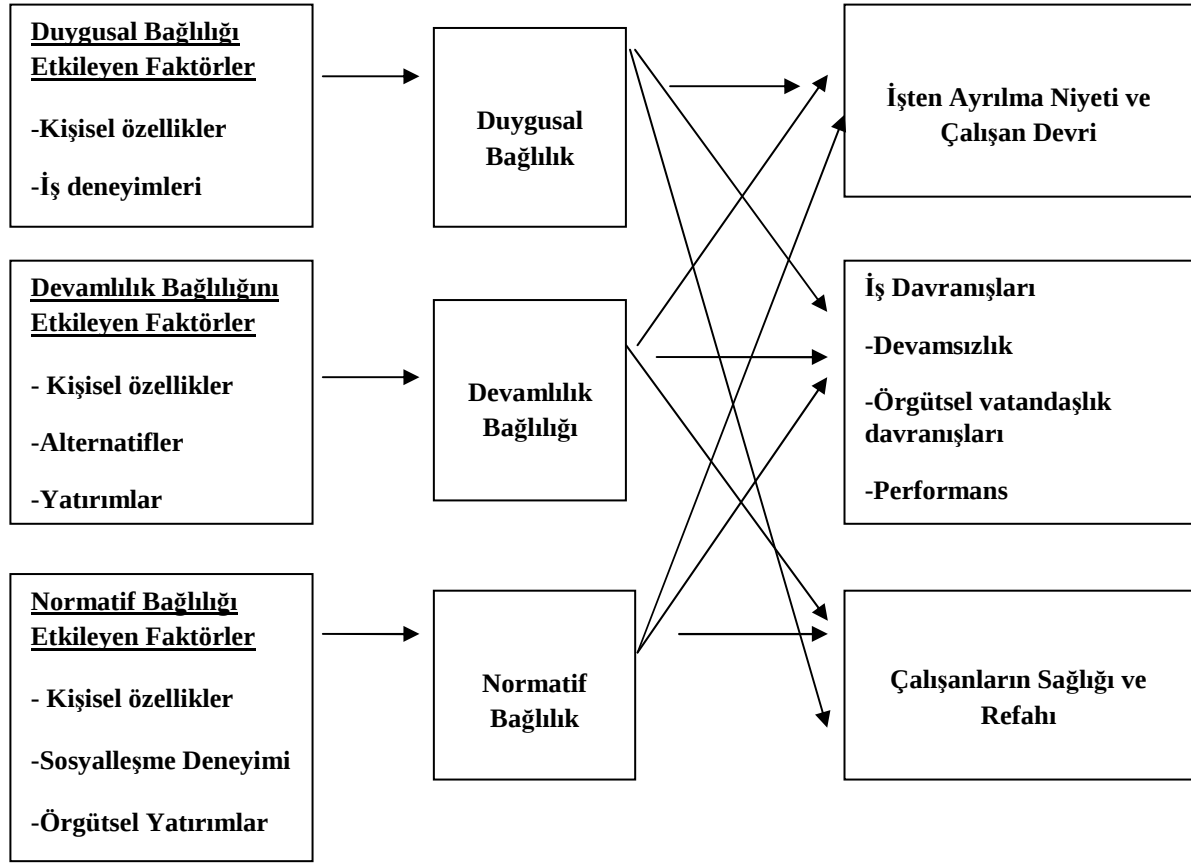
Meyer ve Allen (1984)'e göre örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç türden oluşmaktadır. Bağlılığı, işgörenin örgütle ilişkisini ifade eden ve örgütte kalma ya da örgütü terk etme noktasındaki var olan duygusal halidir şeklinde tanımlayabiliriz (Güney,2007,s.253).

Duygusal bağlılık “Burada çalışıyorum çünkü buradaki insanlar harika ve iş de eğlenceli” cümlesinde yansıtıldığı gibi duygusal bir yakınlık hissidir.

Devam bağlılığı “Eğer bu kadar ücret alabileceğim başka bir iş bulabilsem hemen işten ayrılırdım” cümlesinde de yansıtıldığı gibi başka bir işe geçmenin birçok soruna yol açabileceği durumlarda kendini gösteren bir histir.

Normatif bağlılık ise örgütün değer ve amaçlarına bağlılığı ifade eder ve “Burada çalışıyorum çünkü bir işe ihtiyaç duyduğum dönemde beni işe aldılar, onlara borçluyum.” cümlesinde yansıtıldığı gibi bir zorunluluk hissidir (Stup, 2006’dan akt. Izgar ,2008).

Gündoğan (2009), **Şekil 14.**'de örgütsel bağlılık türleri olan duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılığı etkileyen faktörleri ve bu bağlılık türlerinin işgörenlerde oluşturduğu davranışları özetle ifade etmiştir.



Şekil 14 .Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli (Meyer ve diğerleri, 2002'den akt.Gündoğan,2009,s.48)

2.2.4.1.Duygusal Bağlılık

Tutumsal bağlılık olarak da anılan duygusal bağlılık, iş hayatına ilişkin duygusal tepkilerle ilişkili olup, işini severek yapma, birlikte çalışan arkadaşlardan, işten ve mesleğe bağlılıktan sağlanan hazla ilişkilidir (Balay,2000).

Bu bağlılık türünde birey örgütüyle özdeşleşir, ilgi alaka sahibi olur ve üyelikte zevk ile çalışır. Temelinde olumlu hallerde: iş tatmini, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile kendini gösterirken; olumsuz hallerde daha düşük oranda verimle çalışma, devamsızlık yapma veya işi bırakma ile sonuçlanan davranışlar gözlemlenir (Güney,2007,s.253).

2.2.4.2. Devamlılık Bağlılığı

Bireyin iki unsur arasında kalıp karar verme gerekliliğidir. Bu durumda birey ya örgütte kalarak maddi faydalarından yararlanacak yada örgütten ayrılıp getireceği maliyeti kabullenecek. Bu durumda iş alternatiflerinin azlığı ve zaman, para..vb açıdan örgüte yapılan yatırımlar önemli rol alacak unsurlardır (Güney,2007,s.253).

Çalışanlar pek çok farklı biçimde örgüte yatırım yapabilirler. Örneğin: Çalışanın ailesiyle bir şehirden başka bir şehre taşınması veya örgüte özel bazı becerilerin geliştirilmesi için zaman ayırması gibi yatırımlar olabilir. Örgütten ayrılmak ise çalışanın kaybettiği veya harcadığı zamandan, paradan veya çabadan vazgeçmesi anlamına gelebilir (Meyer ve Allen,1997'den akt. Çakar ve Ceylan,2005,s.56).

2.2.4.3. Normatif bağlılık

Normatif bağlılıkta söz konusu olan, bir örgüte bağlı olmanın uygunluğu hakkındaki inanılan düşüncedir. Normatif bağlılık, çalışan ve örgüt arasındaki psikolojik anlaşmaya dayalı olarak yada örgütün çalışana yaptığı belirli yatırımlar temelinde geliştiği öne sürülmektedir (Meyer ve Allen,1997'den akt.Çakar ve Ceylan,2005,s.56).

Bu bağlılık türünde birey örgütte kalmaya kendini mecbur hissetmekte olup bu yönde kararlı bir tutum göstermektedir. Bu bağlılık türünün temelinde sosyalleşme sürecinin, ailevi ve kültürel değerlerin önemli etkileri yer almaktadır (İnce ve Gül,2005,s.41-42).

İnce ve Gül (2005,s.42-43)'e göre duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın ortak olan özellikleri şunlardır:

- İşgörenlerin örgütleriyle ilişkilerini yansıtmaktadır,
- Örgüt üyeliğini sürdürme kararı ile psikolojik bir yanları bulunmaktadır,
- Birey ve örgüt arasında, örgütte kalma isteğini artıran bir bağın oluşmasına sebep olmaktadır.

Sonuçta her bağlılık türü, bireyi bir şekilde örgüte bağlamaktadır. Özellikle yoğun duygusal bağlılığı olan işgörenler istedikleri için, güçlü normatif bağlılığa sahip olan işgörenler zorunlu oldukları için, devam bağlılığı güçlü olan işgörenler ise ihtiyaç

duydukları için işlerinde kalırlar. Nedenleri farklı olduğundan her bağlılığın farklı etkisi ve sonucu ortaya çıkmaktadır (Çetin, 2004,s.91-92).

2.2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Davranışsal sonuçların, örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak, bağlılıkta en güçlü etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bunlardan özellikle iş doyumu, güdülenme, katılım ve örgütte kalma arzusu örgütsel bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz bir ilişki içerisinde (Balay,2000,s.83-84).

Çalıştıkları okulda kendilerini değerli hisseden ve amacın başarılmasında kendilerini vazgeçilemez bir etken olarak gören öğretmenler ve diğer çalışanlar; kurumlarıyla özdeşleşerek ve kurumlarına sadakatle bağlanarak yeni bir iş aramayı düşünmeyebilirler (Güney,2007,s.255).

Yöneticilerin, işgörenlere örgütün kıymetli birer elemanı oldukları mesajını vermeleri, karara katılmalarını cesaretlendirmeleri, örgüt içi iletişimi sağlıklı bir şekilde yürütmeleri arzu edilen örgütsel bağlılığın oluşması için esas yöntemler olacaktır. Aynı zamanda işgörenlerinde örgütsel bağlılık kavramının yalnızca örgüte değil, kendilerine de fayda sağlayacağı yönünde bir anlayışa sahip olabilecekleri gibi; örgüt yönetiminin örgütsel bağlılığı destekleyici bir yönetim yaklaşımı sorumluluğu ve kendilerinin de bundan doğan hakları bulunduğu farkında olarak, ideale yakın bir çalışma ortamı yaratmak konusunda yönetime yardımcı olabileceklerdir (Bayram,2005,s.137).

Sonuç olarak örgüt içerisinde güçlü bir bağlılık durumu mevcut ise: İş tatmini, motivasyon, kararlara katılma ve örgütte kalmaya istekli olma şeklinde olumlu davranışlar gözlemlenebilecekken; bağlılığın yetersiz olması durumunda ise olumsuz davranışsal sonuçlar olan: İşten ayrılma, devamsızlık, işe geç gelme, performansta düşme ve iş stresinde artış gibi belli başlı olumsuz davranışlar gözlemlenebilir (İnce ve Gül,2005,s.94-95).

2.2.6. İlgili Araştırmalar

Eğitim alanında liderlik ve örgütsel bağlılık konusundaki çalışmalar incelendiğinde, doğrudan liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sayısının sınırlı olduğu görülmektedir. Araştırmaların bir kısmı liderlik stilleri ve örgütsel bağlılığı ayrı ayrı betimlemeye, bir kısmı ise liderlik stilleri ve örgütsel bağlılık ile farklı değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemeye yöneliktir.

2.2.6.1. Liderlik ile İlgili Araştırmalar

Eryılmaz (2006) ,‘**Endüstri Meslek Lisesi Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri**’ adlı araştırmasında dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutlarına ilişkin davranışları, Endüstri Meslek Lisesi okul müdürlerinin ne derecede gösterdiğine ilişkin okul müdürlerinin kendi değerlendirmeleri ile birlikte, öğretmen algılarının çeşitli değişkenler açısından değerlendirmesi yapılmıştır. Araştırma 2005-2006 öğretim yılında Ankara ili merkez ilçelerindeki Endüstri Meslek Liselerinde görev yapan 24 okul müdürü ve 2149 öğretmen araştırmanın evrenini, 504 öğretmen ise örneklemi oluşturmuştur. Araştırmada okul müdürlerinde evrenin tümüne ulaşılabilmiştir. Araştırma tarama modelinde yapılmış olup; araştırma sonucunda öğretmenler, Endüstri Meslek Lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden idealleştirilmiş etki boyutundaki davranışları gösterme düzeylerini en başarılı bulurken, entelektüel uyarım boyutundaki davranışları gösterme düzeylerini en başarısız olarak görmektedirler.

Bilir (2007), ‘**Öğretmen algılarına göre İlköğretim Okul Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin İş doyumu İlişkisinin İncelenmesi**’ adlı araştırmasında ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin iş doyumu arasında bir ilişki olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır. Bu araştırmanın evreni 2005–2006 eğitim-öğretim yılında Konya ili 3 merkez ilçede (Meram, Selçuklu, Karatay) bulunan ilköğretim kurumlarında görev yapan 500 sınıf öğretmeninden oluşmaktadır. Çalışmalar sonucunda ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin iş doyumu arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İlköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik

özelliklerini gösterme düzeyleri arttıkça öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri de artmaktadır.

Çetiner (2008), **‘İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri’** adlı araştırmasında Burdur ili merkez ilçedeki ilköğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterme düzeyi belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma bilgileri 467 öğretmen üzerinden elde edilmiş olup; araştırma sonucuna göre öğretmenlerin mesleki kıdemlerine ve branşlarına göre yaptıkları okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri değerlendirmeleri arasında manidar farklar gözlemlenmiştir.

Dursun (2009), **‘Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri İle Yöneticileri İçin Algıladıkları Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki’** adlı araştırmasında ilköğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak; öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ile, yöneticileri için algıladıkları dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla yapılmıştır. Bu araştırmanın evrenini Karabük merkez ilçe ve Karabük sınırları içerisindeki Safranbolu, Eflani, Ovacık, Yenice ve Eskipazar ilçelerinde 2007-2008 öğretim yılında 73 ilköğretim okulunda görevli 1206 ilköğretim öğretmeni oluşturmaktadır. Evrendeki öğretmenlerden tabakalı örnekleme yöntemi ile 450 öğretmen belirlenmiş, bunların arasından değerlendirmeye alınan 416 anketten araştırma için gerekli veriler elde edilmiştir. Araştırma sonucunda; Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını, etkileşimci liderlik davranışlarından daha fazla gerçekleştirmekte oldukları; dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından en fazla idealleştirilmiş etki (davranış)’ı en az bireysel desteği; etkileşimci liderliğin alt boyutlarından en fazla koşullu ödülü, en az ise tam serbestlik tanıyan liderlik (laissez - faire)’i gerçekleştirdikleri belirlenmiştir.

Kurt (2009), **‘Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Kolektif Yeterliği ve Öz Yeterliği Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi’** adlı araştırmasında okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin öz yeterlik ve kolektif yeterlik algılarının şekillenmesinde nasıl etkili olduğuna açıklık

getirilmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini, Ankara ili merkez ilçelerinden (Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Keçiören, Mamak, Sincan ve Yenimahalle) seçilen 50 ilköğretim okulunda görevli 813 öğretmenden oluşmuştur. Örneklemin belirlenmesinde tabaka örnekleme tekniği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderlikle öz yeterliğin hem doğrudan hem de kolektif yeterlik üzerinden dolaylı olarak ilişkili olduğu bulunmuştur. İşlemci liderliğin ise öz yeterlikle doğrudan veya kolektif yeterlik üzerinden dolaylı olarak ilişkili olmadığı bulunmuştur. İşlemci liderlik ise kolektif yeterlikle olumsuz ilişkilidir.

Yılmaz (2010), '**Halk Eğitimi Merkezi Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri**' adlı araştırmasında İstanbul ili Anadolu yakası ilçelerindeki Halk Eğitimi Merkezlerinde görev yapmakta olan öğretmenlerin görüşlerine göre, Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini belirlemek için yapılmıştır. Betimsel bir çalışma olan araştırmada veri toplamak için iki bölümden oluşan bir anket kullanılmıştır. Araştırma verileri İstanbul ili Anadolu yakasında bulunan ilçelerdeki 15 Halk Eğitimi Merkezinde görevli öğretmenlerden 254 öğretmene uygulanmış olup; araştırma sonucunda Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ölçeği toplam ortalama değeri 4,42 olarak bulunmuştur. Ölçeğin değerlendirme kriterlerine göre bu sonuç yöneticilerin tümüyle dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olduklarını göstermektedir.

Akar (2010), '**Transformational And Transactional Leadership Characteristics Of Intercollegiate Athletes And Non Athletes**' adlı ODTÜ'de yapılan araştırmasında başlıca amaç, üniversite takımlarında spor yapan öğrenciler ile yapmayan öğrencilerin dönüşümcü ve işlemci liderlik özelliklerini belirlemektir. Araştırmanın ikinci amacı, üniversite spor takımlarında spor yapan öğrenciler ile yapmayan öğrencilerin dönüşümcü ve işlemci liderlik özellikleri arasındaki farkı belirlemektir. Araştırmaya İstanbul bölgesinde kurulmuş yedi ayrı özel üniversiteden 152 öğrenci katılmıştır. Araştırmanın sonucunda spor yapan öğrenciler ile spor yapmayan öğrenciler cinsiyet farklılığı, spor aktiviteleri, takım sporculuğu, haftalık antrenman sayıları ve yıllık antrenman düzeyleri kapsamında kendilerini değerlendirdiklerinde spor yapan öğrencilerin dönüşümcü liderlik alt özelliklerinin yüksek düzeyde olduğu, spor

yapmayan öğrencilerin işlemci liderlik özelliklerinin yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2.2.6.2. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Araştırmalar

Erdoğan (2006), ‘**Resmî -Özel İlköğretim Okullarında Çalışan Yöneticilerin Kişisel Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (İstanbul Örneği)**’ adlı araştırmasında okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada resmî ve özel okullarda görev yapan müdür ile müdür yardımcılarının benzer ve farklı yönlerini ortaya çıkarmak amacıyla, 2005-2006 Eğitim-Öğretim Yılı’nda Kadıköy, Maltepe, Kartal, Üsküdar ve Pendik ilçelerindeki özel ve resmî 92 okulda çalışan 274 okul yöneticisine ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda, özel okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıklarının tüm alt boyutlarıyla resmî okul yöneticilerinininkinden daha üst düzeyde olduğu görülmüştür.

Mercan (2006) , ‘**Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık,Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık**’ adlı araştırmasında örgütsel bağlılık ve yabancılaşma faktörleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın evrenini, Uşak ili ve merkez köylerindeki Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı 67 ilköğretim okulunda, 2005–2006 öğretim yılında görev yapan 1083 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini, Uşak İl Merkezi ve köylerinde bulunan, random yöntemiyle seçilen 25 ilköğretim okulundan 350 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin okula bağlılık duyguları arttıkça huzuru ön planda tuttıkları ve okul ortamını bozmamak adına seslerini yükseltmedikleri, kişiliklerinden tavizler verdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Yılmaz (2007), ‘**İstanbul ili, Anadolu Yakası, Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki**’ adlı araştırmasında İstanbul ili Anadolu yakasındaki Endüstri Meslek Liselerinde görev yapan öğretmenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Veriler 100 öğretmenden; sosyo demografik sorular, Minnesota iş tatmin ölçeği ve Cook ve Wall Örgütsel Bağlılık ölçeği anket formları kullanılarak toplanmıştır. Veri toplanan grup 21-60 yaş aralığında olup, 42’si (% 42) bayan,58’si

(%58) erkeklerden oluşmaktadır. Elde edilen verilerin analizi sonucu, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide; gelir düzeyi, yaş, hastalık süresi, alkol kullanımı, işsiz kalınan süre ve çalışma süresi gibi şartlı uyarıcıların etkili olduğu görülmüştür.

Mahmutoğlu (2007), **‘Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık’** adlı araştırmasında Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütü yöneticilerinin iş doyumu ve örgütsel bağlılıklarını algılama düzeyleri ve bu düzeyler arasında yaş, cinsiyet, eğitim durumu, yönetim görevi ve kıdem bakımından anlamlı bir fark ve iş doyumu ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını saptamak amaçlanmıştır. Araştırma 2006 yılı Eylül ve Ekim ayları boyunca, Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünde çalışmakta olan yöneticiler üzerinde yapılmıştır. Araştırma süresince 426 yöneticiye anket verilmiş, bunlardan 235 yöneticinin yanıtları alınmış ve bu yanıtlar geçerli kabul edilerek değerlendirme yapılmıştır.

Özkan (2008), **‘İlköğretim Okulunda Görevli Sınıf Öğretmenlerinin Bazı Değişkenlere Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (Sakarya İl Örneği)’** adlı araştırmasında öğretmenlerin görev yaptıkları yerleşim birimlerine göre örgütlerine olan duygusal bağlılık düzeyleri, zorunlu bağlılık düzeyleri, normatif bağlılık düzeyleri saptanmaya çalışılmıştır. Araştırma tarama modeliyle gerçekleştirilmiş ilişkisel bir araştırmadır. Bu araştırmanın evrenini, 2007-2008 Eğitim-Öğretim yılında Sakarya , İl Milli Eğitim Müdürlüğü’ne bağlı tüm ilköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini; Sakarya İli Adapazarı Merkez ilçesi ve Sapanca İlçesi’nde görev yapan 313 sınıf öğretmeni olarak belirlenmiştir. Yapılan araştırmada, sınıf öğretmenlerinin duygusal bağlılık düzeyleri, zorunlu(rasyonel) bağlılık ve normatif bağlılık boyutlarına göre daha yüksek çıkmıştır.

2.2.6.3. Liderlik ve Örgütsel Bağlılığı Doğrudan Ele Alan Araştırmalar

2.2.6.3.1. Eğitim Alanında Yapılan Araştırmalar

Terzi ve Kurt (2005), **‘İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yöneticilik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki’** adlı araştırmalarında, ilköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının (otoriter-demokratik-ilgisiz) öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisini tespit etmeye çalışmışlardır. Araştırmanın evrenini Zonguldak iline bağlı Ereğli ilçesi merkezinde bulunan ilköğretim okullarında çalışan sınıf öğretmenleri oluşturmaktadır. Örneklemeye giren 155 öğretmene anket uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre çoğunluğu demokrat olarak nitelenen okul yöneticilerinin idare ettiği okullardaki öğretmenlerin örgütsel bağlılığının yüksek olduğu, erkek öğretmenler bayan öğretmenlere nazaran yöneticileri daha otoriter ve daha ilgisiz buldukları, demokratik yönetici davranışları ile öğretmenin örgütsel bağlılığı arasında olumlu ve doğru orantılı bir ilişki olduğu, demokrat yönetici davranışlarının öğretmenlerin örgütlerine yani okullarına bağlılığını artırdığı ve otoriter ve ilgisiz yönetici davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasında olumsuz bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Sezer (2005), **‘İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sergiledikleri Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi’** adlı araştırmasında ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Anket, tesadüfi yolla seçilen, Ankara ilinin taşra ilçelerinden Haymana ve Bala ilçelerinde,²¹ İlköğretim okulunda 146 öğretmen tarafından uygulanarak, değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular şunlardır: Öğretmen görüşlerine göre, ilköğretim okulu müdürleri dönüşümcü liderlik stilini daha fazla sergilemektedir. Öğretmen görüşlerine göre; ilköğretim okulu müdürleri, liderlik stillerinin içerisinde en fazla, dönüşümcü liderliğin alt boyutu olan, karizma davranışlarını sergilerken, en az sergiledikleri liderlik stili ise; etkileşimci liderliğin alt boyutu olan, laissez-faire (tam serbest) yönetim tarzını göstermektedir. İlköğretim okulu müdürlerinin sergiledikleri dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılığın “özdeşleştirme” ve “içselleştirme” alt boyutlarında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Etkileşimci liderlik stili ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı alt boyutu olan “uyum” arasında anlamlı farklar bulunmuştur.

Kolamaz (2007), ‘**Destekleyici ve Geliştirici Liderlik Yaklaşımlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi**’ adlı araştırmasında okul müdürlerinin destekleyici ve geliştirici liderlik yaklaşımlarının, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisinin, öğretmen algılarına göre değerlendirilerek araştırılması amaçlanmıştır. Araştırmanın evreni; Ankara ili, Çubuk ilçesi ilk ve orta dereceli okullarında görev yapmakta olan 509 öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini; basit tesadüfi örneklem yoluyla seçilen 9 okuldan 180 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre; öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve destekleyici ve geliştirici liderlik özelliklerine ait algıları, cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermemektedir. Okul türü ile örgütsel bağlılığın uyum ve içselleştirme boyutları arasında ilişki görülmezken, özdeşleşme bağlılığı ile destekleyici ve geliştirici liderlik yaklaşımlarına dair algılamada okul türüne göre anlamlı farklılıklar görülmüştür. Ortaöğretimde çalışan öğretmenlerin özdeşleşme bağlılıklarının ve destekleyici ve geliştirici liderlik algılarının, ilköğretimde çalışan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Destekleyici ve geliştirici lider yaklaşımları, örgütsel bağlılığın uyum boyutunu negatif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. Destekleyici ve geliştirici liderlik özellikleri arttıkça, öğretmenlerin uyum bağlılığının azalacağı söylenebilir. Destekleyici ve geliştirici liderlik özellikleri, örgütsel bağlılığın özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarını ise pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. Destekleyici ve geliştirici liderlik özellikleri arttıkça, öğretmenlerin özdeşleşme ve içselleştirme bağlılıklarının artacağı kanaatine varılmıştır.

Zeren (2007), ‘**İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri İle Bu Okullarda Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki**’ adlı araştırmasında ilköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin okullarına bağlılıkları arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma betimsel-tarama modelinde bir araştırmadır. Araştırmanın evrenini Şanlıurfa ili merkezdeki 60 ilköğretim okulunda görev yapan 1252 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmada tesadüfi örnekleme yoluna gidilmiş olup 600 öğretmenden kullanılabilir anket geri dönmüştür. Araştırma sonunda öğretmenler okullarındaki müdürlerinin, dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olmada tüm boyutlarda “çoğunlukla” düzeyinde

katılım göstermişlerdir. Öğretmenlerin bu konudaki algıları cinsiyet, mezun olunan öğretmen okulu, öğrenim düzeyi ve bulunduğu okuldaki çalışma süresine göre anlamlı şekilde farklılık göstermemiştir.

2.2.6.3.2. Eğitim Alanı Dışında Yapılan Araştırmalar

Yavuz (2008), **‘Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi’** adlı turizm alanındaki araştırmasında liderlik ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın evrenini turizm sektöründe faaliyet gösteren Antalya, Aydın ve Muğla’daki dört ve beş yıldızlı otellerde ve tatil köylerinde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem sayısı 597 olarak bulunmuştur. Araştırmanın sonuçlarına göre; Örgütte, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışı, işgörenin örgütsel bağlılığını etkilemektedir. Dönüşümcü liderlik davranışının, etkileşimci liderlik davranışına kıyasla örgütsel bağlılıkla ilişkisi daha kuvvetli olduğu tespit edilmiştir.

Özbal (2010), **‘Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma’** adlı sağlık alanında yapılan araştırmasında karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık kavramları bunların türleri ve karizmatik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bunun için karizmatik liderliğin; vizyon belirleme, çevresel duyarlılık, gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve statükoyu sürdürmeme gibi altı özelliğinin, duygusal, devamlılık, normatif bağlılık üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Anketler yüz yüze görüşme tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Anket uygulaması Kocaeli üniversitesi Tıp Fakültesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi’nde yapılmıştır. 103 anket değerlendirmeye alınmıştır. Öğretim üyeleri ve sağlık personeli ile yapılan araştırma sonucunda karizmatik lider özelliklerinin bazılarının örgütsel bağlılık unsurları üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle yöneticilerin karizmatik liderlik davranışlarını göstermelerinin çalışanların duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıklarını kısmen arttırdığını söylemek doğru bir sonuç olacaktır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama aracı, verilerin nasıl toplanacağı ve işleneceği, süre ve olanaklar ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırma, Ortaöğretim Kurumu Müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçladığından, “ilişkisel tarama modeli” ne uygun olarak düzenlenmiştir.

Tarama modelleri, geçmişte ya da günümüzde var olan bir durumu, olduğu gibi betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez (Karasar, 2003, s:77).

3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini, 2012-2013 Eğitim-Öğretim yılında İstanbul ili Tuzla ilçesindeki 2 Genel lise, 4 Anadolu lisesi ve 10 Mesleki Ağırlıklı lise olmak üzere toplam 16 lisede çalışan 520 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise olasılıklı örnekleme türlerinden olan ‘Tabakalı örnekleme yöntemi’ ile basit tesadüfi örneklem seçimi şeklinde belirlenen 292 öğretmen oluşturmaktadır.

Olasılıklı örnekleme yöntemi, seçilebilir evreni oluşturan birimlerin hepsine eşit seçilebilme şansının verildiği örnekleme türüdür. Bu şekilde toplam örneklem içinde her grup eşit düzeyde veya evrendeki oranı ölçüsünde temsil edilebilir. Böylelikle, elde edilecek bulguların evreni temsil etme gücü de o ölçüde artar.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine, medeni durumlarına, yaşlarına, mesleki kıdemlerine ve çalıştıkları okul türlerine göre frekans ve yüzde dağılımları **Tablo 8**'de verilmiştir.

Tablo 8. Kişisel Bilgilerin Frekans ve Yüzde Dağılımı

Değişken		Frekans (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	156	53,4
	Erkek	136	46,6
Medeni Durum	Evli	201	68,8
	Bekar	91	31,2
Yaş	20-30	87	29,8
	31-40	141	48,3
	41 ve üzeri	64	21,9
Mesleki Kıdem	1-10 yıl	145	49,7
	11-20 yıl	111	38,0
	21 ve üzeri yıl	36	12,3
Okulun Türü	Meslek Lisesi	189	64,7
	Anadolu Lisesi	70	24,0
	Genel Lisesi	33	11,3
	Toplam	292	100,0

Tablo 8.'de görüldüğü üzere, örnekleme oluşturan öğretmen grubunun 156'sı (%53,4) kadın, 136'sı (%46,6) erkektir. 91'i (%31,2) bekar, 201'i (%68,8) evlidir. 87'si (%29,8) 20-30 yaşında, 141'i (%48,3) 31-40 yaşında, 64'ü (%21,9) 41 ve üzeri yaşındadır. 145'i (%49,7) 1-10 yıl, 111'i (%38,0) 11-20 yıl, 36'sı (%12,3) 21 ve üzeri kıdeme sahiptir. 189'u (%64,7) Meslek lisesinde, 70'i (24,0) Anadolu lisesinde, 33'ü (%11,3) Genel lisede çalışmaktadır.

3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada veri toplama aracı olarak Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Ayrıca araştırmaya katılanların sosyo-demografik özelliklerini ölçen bir form kullanılmıştır.

A- Kişisel Bilgiler Formu

Anketin bu bölümünde öğretmenlere cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, meslekteki kıdemleri ve çalıştıkları okul türleri başlığı altında kişisel bilgilerini anlamaya yarayan

sorular yöneltilmiş olup; öğretmenlerden Kişisel Bilgi Formundan kendilerine uygun olan seçenekleri işaretlemişleri istenmiştir.

B- Liderlik Envanteri Ölçeği

Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeği, Şahin tarafından 2003 yılında Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik stillerini çoklu faktörlere göre ortaya çıkarmak üzere hazırlanmış bir ölçektir. Anket geliştiricisi tarafından yapılan geçerlik-güvenirlik testlerinde Sürdürümcü liderlik Alpha güvenirlik katsayısı : 0.73, Dönüşümcü liderlik Alpha Güvenirlik katsayısı : 0.95 olarak bulunmuştur. Faktör çözümlemesi yapıldığında ise alt ölçekler güvenirlik katsayıları Sürdürümcü liderlikte: 0.89-0.92, Dönüşümcü liderlikte: 0.65-0.59 olarak tespit edilmiştir. Bu katsayılar anketin geçerli ve güvenilir olduğunu göstermektedir.

Ölçek 32 maddeden oluşmaktadır ve 2 genel liderlik tarzını ortaya çıkarmaktadır. Bunlar Dönüşümcü ve Sürdürümcü liderlik tarzlarıdır.

Tablo 9. Liderlik Stilleri Ölçeği Madde Dağılımı

Seçenekler	Madde Sayısı
Pasif istisnalarla yönetim	4
Beklentilere göre (aktif) yönetim	4
Sürdürümcü Liderlik Toplamı	8
Zihinsel Özendirme	14
İlham Verici Güdüleme	10
Dönüşümcü Liderlik Toplamı	24
Toplam	32

Liderlik envanteri ölçeği dört faktörden oluşmuştur. Bu faktörler: Pasif istisnalarla yönetim (madde 8,19,22,30), beklentilere göre (aktif) yönetim (madde 1,6,12,25), Zihinsel Özendirme (madde 2, 4, 5, 9,14,15,17,20,23,26,27,28,29,31) ve İlham Verici Güdüleme (madde 3,7,10,11, 13,16,18,21,24,32) şeklindedir. Bu faktörlerden Pasif

istisnalarla yönetim ve Beklentilere göre (aktif) yönetim Sürdürümcü liderliğin, Zihinsel özendirme ve İlham verici güdüleme ise Dönüşümcü liderliğin alt faktörleridir.

Ölçekteki toplam 32 ifadenin sekiz tanesi (1,6, 8,12,19,22,25,30) numaralı ifadeler hariç tamamı olumlu olup, olumlu ifadelerde değerlendirme: Her zaman seçeneğine (5), Hiçbir zaman seçeneğine (1) puan verilerek gerçekleştirilmiştir. Olumsuz ifadelerde ise Hiçbir zaman seçeneğine (5), Her zaman seçeneğine ise (1) puan verilerek değerlendirme yapılmıştır.

C- Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel Bağlılık Ölçeğinde, Duygusal bağlılık, Devamlılık bağlılığı ve Normatif bağlılık kavramları ele alınmıştır.

Tablo 10. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Madde Dağılımı

Seçenekler	Madde Sayısı
Duygusal bağlılık	6
Devamlılık bağlılığı	6
Normatif bağlılık	6
Toplam	18

Duygusal Bağlılık ile ilgili ifadeler; 1,2,3,4,5 ve 6 numaralı ifadelerdir. Devamlılık Bağlılığı ile ilgili ifadeler; 7,8,9,10,11,12 numaralı ifadelerdir. Normatif bağlılığı ölçen ifadeler ise; 13,14,15,16,17 ve 18 numaralı ifadelerdir.

Ölçekte yer alan ifadeler 5’li Likert Tipi ölçeğindedir. Her bir ifadenin karşısında kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum şeklinde beş katılma derecesi bulunmaktadır. Ölçekteki toplam 18 ifadenin dört tanesi (3,4,5 ve 13 numaralı ifadeler) hariç tamamı olumlu olup, olumlu ifadelerde değerlendirme kesinlikle katılıyorum seçeneğine (5),kesinlikle katılmıyorum seçeneğine (1) puan verilerek gerçekleştirilmiştir. Olumsuz ifadelerde ise hesaplamalar, kesinlikle

katılmıyorum seçeneğine (5), kesinlikle katılıyorum seçeneğine ise (1) puan verilerek yapılmıştır.

Tablo 11. Ölçeklerin Sonuçlarını Değerlendirmede Kullanılan Referans Aralıkları

Seçenekler	Verilen Puanlar	Puan Aralığı
Kesinlikle katılıyorum-Her zaman	5	4.20–5.00
Katılıyorum- Çoğu zaman	4	3.40–4.19
Kararsızım-Ara sıra	3	2.60–3.39
Katılmıyorum- Çok seyrek	2	1.80–2.59
Kesinlikle katılmıyorum-Hiçbir zaman	1	1.00–1.79

3.4. VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırmada liderliği ölçmek amacıyla kullanılan ‘Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeği’ için ölçeğin hazırlayıcısı Şahin’den gerekli izin e-posta yoluyla alınmıştır. Örgütsel bağlılığı ölçmek üzere kullanılan ‘Örgütsel Bağlılık Ölçeği’ için ise Çetin’den gerekli izinler alınmıştır.

Araştırma 2012-2013 Eğitim-Öğretim yılı ekim ve kasım aylarında İstanbul ili Tuzla ilçesindeki 16 Ortaöğretim kurumunda gerçekleştirilmiştir. Evreni temsilen toplam 360 öğretmene anket dağıtılmış ve bu anketlerden geriye sadece 313 tanesi toplanabilmiştir. Toplanan anketler incelendiğinde 21 adet anket yanlış doldurulmasından ötürü geçersiz sayılmış ve 292 adet anket geçerli kabul edilerek değerlendirmeye alınmıştır.

3.5. VERİLERİN İŞLENİP ÇÖZÜMLENMESİ

Anket sonuçlarının değerlendirilmesinde, SPSS 15.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Araştırmanın alt problemleri çözümlenirken, frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma değerleri kullanılmış olup; cinsiyet, medeni durum değişkeninde t-testi; yaş, mesleki kıdem ve okul türü değişkeninde ise Tek Faktörlü Varyans Analizi (ANOVA) testi uygulanmıştır. Farklılığın anlamlı bulunması

durumunda Scheffe testi uygulanmıştır. Liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak için Pearson Korelasyon Katsayısı uygulanmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırma ölçekleri olan “Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeği” ve “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ile toplanmış olan verilerin analizinden elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Araştırmanın yöntemi bölümündeki evren-örneklem kısmında öğretmenlerin kişisel bilgileri ile ilgili frekans ve yüzde değerleri verildiğinden bu bölümde tekrar aynı bilgilere yer verilmemiştir.

A. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinde Algıladıkları Liderlik Stilleri Düzeyleri

Öğretmenlerin, okul müdürlerinde algıladıkları liderlik stilleri düzeylerinin; liderlik ölçeğinin sürdürümcü liderlik alt boyutları açısından karşılaştırmalı incelemeleri Tablo 12.’de gösterilmektedir.

Tablo 12.

Sürdürümcü Liderlik Alt Boyutlarına Ait Aritmetik Ortalama, Standart Sapma Ve Standart Hata Değerleri

Boyutlar	N	$\bar{X}$	ss	$Sh_{\bar{x}}$
Beklentilere Göre Aktif Yönetim Puanları	292	11,95	2,76	,162
Pasif İstisnalarla Yönetim Puanları	292	13,04	3,10	,182
Sürdürümcü Liderlik Toplam Puanları	292	24,99	4,76	,279

Tablo 12.’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin Beklentilere göre aktif yönetim puanlarının aritmetik ortalaması $\bar{X}=11,95$, standart sapması $ss=2,76$ ve aritmetik ortalamanın standart hatası $Sh_{\bar{x}} =,162$ ’dir. Pasif istisnalarla yönetim puanlarının aritmetik ortalaması $\bar{X}= 13,04$, standart sapması $ss=3,10$ ve aritmetik

ortalamanın standart hatası $Sh_{\bar{x}} = ,182$ 'dir. Sürdürümcü Liderlik toplam puanlarının aritmetik ortalaması $\bar{x}=24,99$, standart sapması $ss=4,76$ ve aritmetik ortalamanın standart hatası $Sh_{\bar{x}}=,279$ olarak hesaplanmıştır.

Elde edilen bu değerler Tablo 9.'da ki madde sayıları ile karşılaştırılıp yorumlandığında, öğretmenlerin okul müdürlerinde algıladıkları sürdürümcü liderlik düzeylerinin tüm alt düzeylerde orta seviyesinde olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin, okul müdürlerinde algıladıkları liderlik stilleri düzeylerinin; liderlik ölçeğinin dönüşümcü liderlik alt boyutları açısından karşılaştırmalı incelemeleri Tablo 13.'de gösterilmektedir.

Tablo 13.

Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutlarına Ait Aritmetik Ortalama, Standart Sapma Ve Standart Hata Değerleri

Boyutlar	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	$Sh_{\bar{x}}$
Zihinsel Özendirme puanları	292	50,37	11,11	,651
İlham Verici Güdüleme Puanları	292	37,50	7,73	,453
Dönüşümcü Liderlik Toplam Puanları	292	87,87	18,57	,258

Tablo 13.'de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin Zihinsel Özendirme puanlarının aritmetik ortalaması $\bar{x} = 50,37$, standart sapması $ss=11,11$ ve aritmetik ortalamanın standart hatası $Sh_{\bar{x}} = ,651$ 'dir. İlham Verici Güdüleme puanlarının aritmetik ortalaması $\bar{x} = 37,50$, standart sapması $ss=7,73$ ve aritmetik ortalamanın standart hatası $Sh_{\bar{x}} = ,453$ 'dir. Dönüşümcü Liderlik toplam puanlarının aritmetik ortalaması $\bar{x}=87,87$, standart sapması $ss=18,57$ ve aritmetik ortalamanın standart hatası $Sh_{\bar{x}}=,258$ olarak hesaplanmıştır.

Elde edilen bu değerler Tablo 9.'daki madde sayıları ile karşılaştırılıp yorumlandığında, öğretmenlerin okul müdürlerinde algıladıkları Dönüşümcü liderlik düzeylerinin tüm alt boyutlarda ortalamalar üstü seviyesinde olduğu görülmektedir.

B. Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinde Algıladıkları Liderlik Stilleri Düzeyleri

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okul müdürlerinde algıladıkları liderlik stilleri ölçeğinin sürdürümcü liderlik alt boyutu düzeyleri Tablo 14.'de gösterilmektedir.

Tablo 14.

Sürdürümcü Liderlik Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Puan	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	ss	$Sh_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Beklentilere göre aktif yönetim	Kadın	156	12,37	2,863	,229	2,855	290	,00*
	Erkek	136	11,46	2,579	,221			
Pasif istisnalarla yönetim	Kadın	156	13,54	3,210	,257	3,011	290	,00*
	Erkek	136	12,46	2,883	,247			
Sürdürümcü liderlik	Kadın	156	25,92	4,945	,396	3,649	290	,00*
	Erkek	136	23,92	4,326	,371			

* $P < ,05$

Tablo 14.'de görüldüğü üzere, cinsiyet değişkenine göre sürdürümcü liderlik düzeylerinin puanları arasında yapılan bağımsız grup t testi sonucunda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur($P < ,05$). Kadın öğretmenlerin okul müdürlerini erkek öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde sürdürümcü lider olarak algıladıkları görülmektedir.

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okul müdürlerinde algıladıkları liderlik stilleri ölçeğinin dönüşümcü liderlik alt boyutu düzeyleri Tablo 15.'de gösterilmektedir.

Tablo 15.

Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Puan	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	ss	Sh _{$\bar{x}$}	t Testi		
						t	Sd	p
Zihinsel Özendirme	Kadın	156	51,29	10,501	,841	1,521	290	,12
	Erkek	136	49,31	11,732	1,006			
İlham verici güdüleme	Kadın	156	38,21	7,627	,611	1,666	290	,09
	Erkek	136	36,70	7,804	,669			
Dönüşümcü liderlik	Kadın	156	89,49	17,875	1,431	1,604	290	,11
	Erkek	136	86,01	19,238	1,650			

Tablo 15.'de görüldüğü üzere, cinsiyet değişkenine göre dönüşümcü liderlik düzeylerinin puanları arasında yapılan bağımsız grup t testi sonucunda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>,05$).

C. Medeni Duruma Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinde Algıladıkları Liderlik Stilleri Düzeyleri

Öğretmenlerin medeni durumuna göre okul müdürlerinde algıladıkları liderlik stilleri ölçeğinin sürdürümcü liderlik alt boyutu düzeyleri Tablo 16.'da gösterilmektedir.

Tablo 16.

Sürdürümcü Liderlik Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Puan	Medeni durum	N	$\bar{X}$	ss	Sh _{$\bar{x}$}	t Testi		
						t	Sd	p
Beklentilere göre aktif yönetim	Evli	201	11,79	2,724	,192	-1,463	290	,14
	Bekar	91	12,30	2,846	,298			
Pasif istisnalarla yönetim	Evli	201	12,85	3,121	,220	-1,602	290	,11
	Bekar	91	13,47	3,038	,318			

Sürdürümcü liderlik	Evli	201	24,63	4,715	,333	-1,898	290	,06
	Bekar	91	25,77	4,805	,504			

Tablo 16.'da görüldüğü üzere, medeni durum değişkenine göre sürdürümcü liderlik düzeylerinin puanları arasında yapılan bağımsız grup t testi sonucunda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>,05$).

Öğretmenlerin medeni durumuna göre okul müdürlerinde algıladıkları liderlik stilleri ölçeğinin dönüşümcü liderlik alt boyutu düzeyleri Tablo 17.'de gösterilmektedir.

Tablo 17.

Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Puan	Medeni durum	N	$\bar{X}$	ss	Sh_{$\bar{x}$}	t Testi		
						t	Sd	p
Zihinsel Özendirme	Evli	201	49,53	11,712	,826	-1,926	290	,05*
	Bekar	91	52,22	9,468	,992			
İlham verici güdüleme	Evli	201	36,86	8,103	,572	-2,140	290	,03*
	Bekar	91	38,93	6,666	,699			
Dönüşümcü liderlik	Evli	201	86,38	19,567	1,380	-2,044	290	,04*
	Bekar	91	25,77	4,805	,504			

* $P<,05$

Tablo 17.'de görüldüğü üzere, medeni durum değişkenine göre dönüşümcü liderlik düzeylerinin puanları arasında yapılan bağımsız grup t testi sonucunda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($P<,05$). Bekar öğretmenlerin okul müdürlerini evli öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde dönüşümcü lider olarak algıladıkları görülmektedir.

D. Yaşlarına Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinde Algıladıkları Liderlik Stilleri Düzeyleri

Öğretmenlerin yaşlarına göre okul müdürlerinde algıladıkları liderlik stilleri ölçeğinin sürdürümcü liderlik alt boyutu düzeyleri Tablo 18.'de gösterilmektedir.

Tablo 18.

Sürdürümcü liderlik Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklaşıp Farklaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

f, x ve ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Yaş	N	$\bar{X}$	Ss	Var.K.	KT	Sd	KO	F	P
Beklentilere göre aktif yönetim	20-30	87	12,89	2,755	G.Arası	147,58	2	73,79	10,24	,00*
	31-40	141	11,84	2,711	G.İçi	2081,53	289	7,20		
	41 ve üzeri	64	10,91	2,518		2229,12	291			
	Toplam	292	11,95	2,768						
Pasif istisnalarla yönetim	20-30	87	13,66	3,045	G.Arası	86,71	2	43,35	4,61	,01*
	31-40	141	13,08	3,057	G.İçi	2716,79	289	9,40		
	41 ve üzeri	64	12,13	3,114	Toplam	2803,50	291			
	Toplam	292	13,04	3,104						
Sürdürümcü liderlik	20-30	87	26,54	4,648	G.Arası	455,42	2	227,71	10,70	,00*
	31-40	141	24,91	4,644	G.İçi	6150,52	289	21,28		
	41 ve üzeri	64	23,03	4,497	Toplam	6605,94	291			
	Toplam	292	24,99	4,765						

* $P<,05$

Tablo 18.'de görüldüğü üzere, yaş değişkenine göre sürdürümcü liderlik düzeylerinin puanları arasında dağılım normal olduğundan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmış olup test sonucunda istatistiksel açıdan sürdürümcü liderlik ve alt boyutlardaki gruplar arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür($P<,05$). Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı Scheffe testi uygulanmış olup, test sonuçları Tablo 19.'da gösterilmiştir.

Tablo 19.

Sürdürümcü Liderlik Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Sonuçları

Boyut	Yaş(i)	Yaş(j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
Beklentilere göre aktif yönetim	20-30	31-40	1,048*	,366	,01
		41 ve üzeri	1,979*	,442	,00
	31-40	20-30	-1,048*	,366	,01
		41 ve üzeri	,931	,405	,07
	41 ve üzeri	20-30	-1,979*	,442	,00
		31-40	-,931	,405	,07
Pasif istisnalarla yönetim	20-30	31-40	,577	,418	,38
		41 ve üzeri	1,530*	,505	,01
	31-40	20-30	-,577	,418	,38
		41 ve üzeri	,953	,462	,12
	41 ve üzeri	20-30	-1,530*	,505	,01
		31-40	-,953	,462	,12
Sürdürümcü liderlik	20-30	31-40	1,625*	,629	,03
		41 ve üzeri	3,509*	,760	,00
	31-40	20-30	-1,625*	,629	,03
		41 ve üzeri	1,884*	,695	,02
	41 ve üzeri	20-30	-3,509*	,760	,00
		31-40	-1,884*	,695	,02

Sürdürümcü Liderlik Algılama düzeylerinin öğretmenlerin yaşlarına göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası Scheffe testi sonucunda; tüm ölçek ve alt boyutlarda 20-30 yaş aralığında olanlar diğer yaş gruplarına göre okul müdürlerinde algıladıkları sürdürümcü liderlik düzeyleri daha yüksektir. Yaş yükseldikçe okul müdürlerinin sürdürümcü lider olarak algılanma düzeyi düşmektedir.

Öğretmenlerin yaşlarına göre okul müdürlerinde algıladıkları liderlik stilleri ölçeğinin dönüşümcü liderlik alt boyutu düzeyleri Tablo 20.'de gösterilmektedir.

Tablo 20.

Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

f, x ve ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Yaş	N	$\bar{X}$	ss	Var.K.	KT	Sd	KO	F	P
Zihinsel	20-30	87	49,99	10,01	G.Arası	27,45	2	13,72	,11	,89
Özendirme	31-40	141	50,67	11,44	G.İçi	35930,34	289	124,32		
	41 ve üzeri	64	50,20	11,93	Toplam	35957,79	291			
	Toplam	292	50,37	11,11						
İlham verici güdüleme	20-30	87	37,34	7,00	G.Arası	7,24	2	3,62	,06	,94
	31-40	141	37,48	7,96	G.İçi	17395,75	289	60,19		
	41 ve üzeri	64	37,78	8,26	Toplam	17402,99	291			
	Toplam	292	37,50	7,73						
Dönüşümcü Liderlik	20-30	87	87,33	16,68	G.Arası	36,86	2	18,43	,05	,94
	31-40	141	88,15	19,15	G.İçi	100334,19	289	347,17		
	41 ve üzeri	64	87,98	19,93	Toplam	100371,05	291			
	Toplam	292	87,87	18,57						

Tablo 20.'de görüldüğü üzere, yaş değişkenine göre dönüşümcü liderlik düzeylerinin puanları arasında dağılım normal olduğundan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmış olup, test sonucunda istatistiksel açıdan dönüşümcü liderlik ve alt boyutlardaki gruplar arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($P>,05$).

E. Mesleki Kıdemlerine Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinde Algıladıkları Liderlik Stilleri Düzeyleri

Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre okul müdürlerinde algıladıkları liderlik stilleri ölçeğinin sürdürümcü liderlik alt boyutu düzeyleri Tablo 21.'de gösterilmektedir.

Tablo 21.

Sürdürümcü liderlik Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , <i>x</i> ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Kıdem	N	$\bar{X}$	Ss	Var.K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	F	<i>P</i>
Beklentilere göre aktif yönetim	1-10	145	12,40	2,89	G.Arası	62,00	2	31,00	4,13	,01*
	11-20	111	11,42	2,53	G.İçi	2167,12	289	7,49		
	21 ve üzeri	36	11,72	2,72	Toplam	2229,12	291			
	Toplam	292	11,95	2,76						
Pasif istisnalarla yönetim	1-10	145	13,60	3,08	G.Arası	95,59	2	47,79	5,10	,00*
	11-20	111	12,38	3,00	G.İçi	2707,90	289	9,37		
	21 ve üzeri	36	12,83	3,12	Toplam	2803,50	291			
	Toplam	292	13,04	3,10						
Sürdürümcü liderlik	1-10	145	26,00	4,79	G.Arası	311,41	2	155,70	7,14	,00*
	11-20	111	23,80	4,47	G.İçi	6294,52	289	21,78		
	21 ve üzeri	36	24,56	4,71	Toplam	6605,94	291			
	Toplam	292	24,99	4,76						

* $P < ,05$

Tablo 21.'de görüldüğü üzere, mesleki kıdem değişkenine göre sürdürümcü liderlik düzeylerinin puanları arasında dağılım normal olduğundan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmış olup test sonucunda istatistiksel açıdan sürdürümcü liderlik ve alt boyutlardaki gruplar arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür ($P < ,05$). Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı Scheffe testi uygulanmış, test sonuçları Tablo 22.'de gösterilmiştir.

Tablo 22.

Sürdürümcü Liderlik Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Sonuçları

Boyut	Kıdem (i)	Kıdem (j)	$x_i - x_j$	Sh x	P
Beklentilere göre aktif yönetim	1-10	11-20	,977*	,345	,01
		21 ve üzeri	,678	,510	,41
	11-20	1-10	-,977*	,345	,01
		21 ve üzeri	-,299	,525	,85

	21 ve üzeri	1-10	-,678	,510	,41
		11-20	,299	,525	,85
Pasif istisnalarla yönetim	1-10	11-20	1,222*	,386	,00
		21 ve üzeri	,767	,570	,40
	11-20	1-10	-1,222*	,386	,00
		21 ve üzeri	-,455	,587	,74
	21 ve üzeri	1-10	-,767	,570	,40
		11-20	,455	,587	,74
Sürdürümcü liderlik	1-10	11-20	2,198*	,589	,00
		21 ve üzeri	1,444	,869	,25
	11-20	1-10	-2,198*	,589	,00
		21 ve üzeri	-,754	,895	,70
	21 ve üzeri	1-10	-1,444	,869	,25
		11-20	,754	,895	,70

Sürdürümcü Liderlik Algılama düzeylerinin öğretmenlerin mesleki kıdem durumuna göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası Scheffe testi sonucunda; tüm ölçek ve alt boyutlarda 1-10 yıllık mesleki kıdeme sahip olanlar diğer mesleki kıdem gruplarına göre okul müdürlerinde algıladıkları sürdürümcü liderlik düzeyleri daha yüksektir. Kıdem yükseldikçe okul müdürlerinin sürdürümcü lider olarak algılanma düzeyi düşmektedir.

Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre okul müdürlerinde algıladıkları liderlik stilleri ölçeğinin dönüşümcü liderlik alt boyutu düzeyleri Tablo 23.'de gösterilmektedir.

Tablo 23.

Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklaşıp Farklaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

f, x ve ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Kıdem	N	$\bar{X}$	Ss	Var.K.	KT	Sd	KO	F	P
Zihinsel Özendirme	1-10	145	51,12	10,81	G.Arası	176,30	2	88,15	,71	,49
	11-20	111	49,45	11,05	G.İçi	35781,48	289	123,81		
	21 ve üzeri	36	50,17	12,52	Toplam	35957,79	291			
	Toplam	292	50,37	11,11						
İlham verici güdüleme	1-10	145	37,99	7,28	G.Arası	85,70	2	42,85	,71	,49
	11-20	111	36,83	7,92	G.İçi	17317,29	289	59,92		
	21 ve üzeri	36	37,61	8,89	Toplam	17402,99	291			
	Toplam	292	37,50	7,73						

Dönüşümcü liderlik	1-10	145	89,11	17,77	G.Arası	504,25	2	252,12	,73	,48
	11-20	111	86,28	18,73	G.İçi	99866,79	289	345,56		
	21 ve üzeri	36	87,78	21,24	Toplam	100371,05	291			
	Toplam	292	87,87	18,57						

Tablo 23.'de görüldüğü üzere, mesleki kıdem değişkenine göre dönüşümcü liderlik düzeylerinin puanları arasında dağılım normal olduğundan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmış olup, test sonucunda istatistiksel açıdan dönüşümcü liderlik ve alt boyutlarda gruplar arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($P>,05$).

F. Okul Türü Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinde Algıladıkları Liderlik Stilleri Düzeyleri

Öğretmenlerin okul türü değişkenine göre okul müdürlerinde algıladıkları liderlik stilleri ölçeğinin sürdürümcü liderlik alt boyutu düzeyleri Tablo 24.'de gösterilmektedir.

Tablo 24.

Sürdürümcü liderlik Puanlarının Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f, x ve ss Değerleri</i>					ANOVA Sonuçları					
Puan	Okul türü	N	$\bar{X}$	Ss	Var.K.	KT	Sd	KO	F	P
Beklentilere göre aktif yönetim	Meslek	189	12,32	2,673	G.Arası	157,55	2	78,779	10,99	,00*
	Anadolu	70	10,64	2,548	G.İçi	2071,56	289	7,168		
	Genel	33	12,55	2,959	Toplam	2229,12	291			
	Toplam	292	11,95	2,768						
Pasif istisnalarla yönetim	Meslek	189	12,93	3,096	G.Arası	9,31	2	4,658	,48	,61
	Anadolu	70	13,13	3,288	G.İçi	2794,19	289	9,668		
	Genel	33	13,48	2,774	Toplam	2803,50	291			
	Toplam	292	13,04	3,104						
Sürdürümcü liderlik	Meslek	189	25,25	4,921	G.Arası	152,82	2	76,412	3,42	,03*
	Anadolu	70	23,77	4,531	G.İçi	6453,12	289	22,329		
	Genel	33	26,03	3,893	Toplam	6605,94	291			
	Toplam	292	24,99	4,765						

* $P<,05$

Tablo 24.'de görüldüğü üzere, okul türü değişkenine göre sürdürümcü liderlik düzeylerinin puanları arasında dağılım normal olduğundan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmış olup sonuçta; sürdürümcü liderlik ve beklentilere göre aktif yönetim alt boyutlarındaki gruplar arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı Scheffe testi uygulanmış, test sonuçları Tablo 25.'de gösterilmiştir.

Tablo 25.

Sürdürümcü Liderlik Puanlarının Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Sonuçları

Boyut	Okul türü (i)	Okul türü (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	Sh x	P
Beklentilere göre aktif yönetim	Meslek	Anadolu	1,680*	,375	,00
		Genel	-,223	,505	,90
	Anadolu	Meslek	-1,680*	,375	,00
		Genel	-1,903*	,565	,00
	Genel	Meslek	,223	,505	,90
		Anadolu	1,903*	,565	,00
Sürdürümcü liderlik	Meslek	Anadolu	1,483	,661	,08
		Genel	-,776	,892	,68
	Anadolu	Meslek	-1,483	,661	,08
		Genel	-2,259	,998	,07
	Genel	Meslek	,776	,892	,68
		Anadolu	2,259	,998	,07

Sürdürümcü Liderlik Algılama düzeylerinin öğretmenlerin okul türü durumuna göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası Scheffe testi sonucunda; Sürdürümcü liderlik ve beklentilere göre aktif yönetim alt boyutunda genel lise ve meslek lisesinde çalışanların Anadolu lisesinde çalışanlara göre yöneticilerinde algıladıkları sürdürümcü liderlik düzeyleri daha yüksektir.

Öğretmenlerin okul türü değişkenine göre okul müdürlerinde algıladıkları liderlik stilleri ölçeğinin dönüşümcü liderlik alt boyutu düzeyleri Tablo 26.'da gösterilmektedir.

Tablo 26.

Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

f, x ve ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Okul türü	N	$\bar{X}$	Ss	Var.K.	KT	Sd	KO	F	P
Zihinsel Özendirme	Meslek	189	50,39	11,22	G.Arası	134,568	2	67,28	,54	,58
	Anadolu	70	51,11	9,97	G.İçi	35823,223	289	123,95		
	Genel	33	48,67	12,82	Toplam	35957,791	291			
	Toplam	292	50,37	11,11						
İlham verici güdüleme	Meslek	189	37,58	7,67	G.Arası	163,050	2	81,52	1,36	,25
	Anadolu	70	38,21	6,97	G.İçi	17239,946	289	59,65		
	Genel	33	35,55	9,37	Toplam	17402,997	291			
	Toplam	292	37,50	7,73						
Dönüşümcü liderlik	Meslek	189	87,97	18,61	G.Arası	592,287	2	296,14	,85	,42
	Anadolu	70	89,33	16,72	G.İçi	99778,768	289	345,25		
	Genel	33	84,21	21,88	Toplam	100371,055	291			
	Toplam	292	87,87	18,57						

Tablo 26.'da görüldüğü üzere, okul türü değişkenine göre dönüşümcü liderlik düzeylerinin puanları arasında dağılım normal olduğundan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmış olup, test sonucunda istatistiksel açıdan dönüşümcü liderlik ve alt boyutlarda gruplar arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir($P>,05$).

G. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin ölçeğin alt boyutları ve toplam puanları açısından karşılaştırmalı incelemeleri Tablo 27.'de gösterilmektedir.

Tablo 27.

Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına Ait Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Standart Hata Değerleri

Boyutlar	N	$\bar{X}$	ss	$Sh_{\bar{x}}$
Duygusal Bağlılık	292	21,63	4,74	,278
Devamlılık Bağlılığı	292	17,24	4,41	,258
Normatif Bağlılık	292	18,41	4,53	,266
Tüm ölçek	292	57,28	9,81	,574

Tablo 27.'de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin Duygusal Bağlılık puanlarının aritmetik ortalaması $\bar{x}=21,63$, standart sapması $ss=4,74$ ve aritmetik ortalamanın standart hatası $Sh_{\bar{x}} = ,278$ 'dir. Devamlılık Bağlılığı puanlarının aritmetik ortalaması $\bar{x}= 17,24$, standart sapması $ss=4,41$ ve aritmetik ortalamanın standart hatası $Sh_{\bar{x}} = ,258$ 'dir. Normatif Bağlılığı puanlarının aritmetik ortalaması $\bar{x}= 18,41$, standart sapması $ss=4,53$ ve aritmetik ortalamanın standart hatası $Sh_{\bar{x}} = ,266$ 'dir. Tüm ölçek puanlarının aritmetik ortalaması $\bar{x}=57,28$, standart sapması $ss=9,81$ ve aritmetik ortalamanın standart hatası $Sh_{\bar{x}} = ,574$ olarak hesaplanmıştır.

Elde edilen bu değerler Tablo 10.'daki madde sayıları ile karşılaştırılıp yorumlandığında, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin alt boyutu olan duygusal bağlılık düzeylerinin ortalama değerler üstünde olup devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılığa nazaran daha yüksek olduğu tespit edilirken; devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık düzeylerinin ortalamalar seviyesinde olduğu gözlemlenmektedir.

H. Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri Tablo 28.'de gösterilmektedir.

Tablo 28.

Örgütsel Bağlılık Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Puan	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	ss	$Sh_{\bar{X}}$	t Testi		
						t	sd	p
Duygusal Bağlılık	Kadın	156	21,56	4,775	,382	-,279	290	,78
	Erkek	136	21,71	4,728	,405			
Devamlılık Bağlılığı	Kadın	156	17,25	4,414	,353	,043	290	,96
	Erkek	136	17,23	4,424	,379			
Normatif Bağlılık	Kadın	156	18,41	4,178	,335	,011	290	,99
	Erkek	136	18,40	4,934	,423			
Toplam	Kadın	156	57,22	9,759	,781	-,111	290	,91
	Erkek	136	57,35	9,906	,849			

Tablo 28.'de görüldüğü üzere, cinsiyet değişkenine göre örgütsel bağlılık düzeylerinin puanları arasında yapılan bağımsız grup t testi sonucunda ; tüm ölçek ve alt boyutlarda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>,05$).

İ. Medeni Duruma Göre Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre örgütsel bağlılık düzeyleri Tablo 29.'da gösterilmektedir.

Tablo 29.

Örgütsel Bağlılık Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Puan	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	ss	$Sh_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	sd	p
Duygusal Bağlılık	Evli	201	21,44	4,861	,343	-1,00	290	,31
	Bekar	91	22,04	4,479	,470			
Devamlılık Bağlılığı	Evli	201	17,52	4,433	,313	1,60	290	,11
	Bekar	91	16,63	4,322	,453			
Normatif Bağlılık	Evli	201	18,40	4,637	,327	-,02	290	,98
	Bekar	91	18,42	4,336	,455			
Toplam	Evli	201	57,36	10,045	,709	,22	290	,82
	Bekar	91	57,09	9,325	,977			

Tablo 29.'da görüldüğü üzere, medeni durum değişkenine göre örgütsel bağlılık düzeylerinin puanları arasında yapılan bağımsız grup t testi sonucunda ; tüm ölçek ve alt boyutlarda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır($p>,05$).

J. Yaş Durumuna Göre Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Öğretmenlerin yaşlarına göre örgütsel bağlılık düzeyleri Tablo 30.'da gösterilmektedir.

Tablo 30.

Örgütsel Bağlılık Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , <i>x</i> ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Yaş	N	$\bar{X}$	Ss	Var.K.	KT	Sd	KO	F	P
Duygusal Bağıllık	21-30 yaş	87	20,92	4,39	G.Arası	90,99	2	45,49	2,03	,13
	31-40 yaş	141	21,68	4,98	G.İçi	6463,05	289	22,36		
	41 ve üzeri	64	22,48	4,58	Toplam	6554,05	291			
	Toplam	292	21,63	4,74						
Devamlılık Bağıllığı	21-30 yaş	87	16,47	4,10	G.Arası	74,22	2	37,11	1,92	,14
	31-40 yaş	141	17,52	4,58	G.İçi	5586,99	289	19,33		
	41 ve üzeri	64	17,67	4,34	Toplam	5661,21	291			
	Toplam	292	17,24	4,41						
Normatif Bağıllık	21-30 yaş	87	18,02	3,86	G.Arası	28,80	2	14,40	,69	,49
	31-40 yaş	141	18,42	4,50	G.İçi	5963,70	289	20,63		
	41 ve üzeri	64	18,91	5,40	Toplam	5992,50	291			
	Toplam	292	18,41	4,53						
Tüm Ölçek	21-30 yaş	87	55,41	8,07	G.Arası	522,35	2	261,17	2,74	,06
	31-40 yaş	141	57,62	10,38	G.İçi	27488,17	289	95,11		
	41 ve üzeri	64	59,06	10,38	Toplam	28010,53	291			
	Toplam	292	57,28	9,81						

Tablo 30.'da görüldüğü üzere, yaş değişkenine göre örgütsel bağlılık düzeylerinin puanları arasında dağılım normal olduğundan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmış olup, test sonucunda istatistiksel açıdan örgütsel bağlılık ve alt boyutlardaki gruplar arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($P>,05$).

K. Mesleki Kıdem Durumuna Göre Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Öğretmenlerin, mesleki kıdemlerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri Tablo 31.'de gösterilmektedir.

Tablo 31.

Örgütsel Bağlılık Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f_i</i> x ve ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Kıdem	N	$\bar{X}$	Ss	Var.K.	KT	Sd	KO	F	P
Duygusal Bağlılık	1-10	145	21,36	4,80	G.Arası	34,06	2	17,03	,75	,47
	11-20	111	21,73	4,83	G.İçi	6519,99	289	22,56		
	21 ve üzeri	36	22,42	4,21		6554,05	291			
	Toplam	292	21,63	4,74						
Devamlılık Bağlılığı	1-10	145	16,88	4,33	G.Arası	44,23	2	22,11	1,13	,32
	11-20	111	17,72	4,56	G.İçi	5616,98	289	19,43		
	21 ve üzeri	36	17,19	4,21	Toplam	5661,21	291			
	Toplam	292	17,24	4,41						
Normatif Bağlılık	1-10	145	18,64	4,22	G.Arası	15,75	2	7,87	,38	,68
	11-20	111	18,18	4,54	G.İçi	5976,74	289	20,68		
	21 ve üzeri	36	18,17	5,71	Toplam	5992,50	291			
	Toplam	292	18,41	4,53						
Tüm Ölçek	1-10	145	56,88	9,39	G.Arası	45,44	2	22,72	,23	,79
	11-20	111	57,63	10,02	G.İçi	27965,08	289	96,76		
	21 ve üzeri	36	57,78	10,92	Toplam	28010,53	291			
	Toplam	292	57,28	9,81						

Tablo 31.'de görüldüğü üzere, mesleki kıdem değişkenine göre örgütsel bağlılık düzeylerinin puanları arasında dağılım normal olduğundan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmış olup, test sonucunda istatistiksel açıdan örgütsel bağlılık ve alt boyutlardaki gruplar arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($P>,05$).

L. Okul Türüne Göre Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Öğretmenlerin okul türüne göre örgütsel bağlılık düzeyleri Tablo 32.'de gösterilmektedir.

Tablo 32.

Örgütsel Bağlılık Puanlarının Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , <i>x</i> ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Okul türü	N	$\bar{X}$	Ss	Var.K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	F	<i>P</i>
Duygusal Bağlılık	Meslek	189	21,19	4,33	G.Arası	139,58	2	69,79	3,14	,04*
	Anadolu	70	22,84	5,00	G.İçi	6414,47	289	22,15		
	Genel	33	21,58	5,99	Toplam	6554,05	291			
	Toplam	292	21,63	4,74						
Devamlılık Bağlılığı	Meslek	189	17,02	4,26	G.Arası	60,91	2	30,45	1,57	,20
	Anadolu	70	18,04	4,53	G.İçi	5600,32	289	19,37		
	Genel	33	16,79	4,89	Toplam	5661,21	291			
	Toplam	292	17,24	4,41						
Normatif Bağlılık	Meslek	189	17,92	4,43	G.Arası	158,23	2	79,11	3,91	,02*
	Anadolu	70	19,67	4,26	G.İçi	5834,27	289	20,18		
	Genel	33	18,55	5,23	Toplam	5992,50	291			
	Toplam	292	18,41	4,53						
Tüm Ölçek	Meslek	189	56,13	8,81	G.Arası	1007,58	2	503,79	5,39	,00*
	Anadolu	70	60,56	10,09	G.İçi	27002,95	289	93,43		
	Genel	33	56,91	12,96	Toplam	28010,53	291			
	Toplam	292	57,28	9,81						

* $P < ,05$

Tablo 32.'de görüldüğü üzere, okul türü değişkenine göre örgütsel bağlılık düzeylerinin puanları arasında dağılım normal olduğundan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmış olup; test sonucunda istatistiksel açıdan Devamlılık Bağlılığı alt boyutunda gruplar arasında anlamlı bir farklılık görülmezken, Duygusal Bağlılık ve Normatif Bağlılık alt boyutlarında anlamlı farklılıklar görülmüştür ($P > ,05$). Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı Scheffe testi uygulanmış, test sonuçları Tablo 33.'de gösterilmiştir.

Tablo 33.

Örgütsel Bağlılık Puanlarının Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Scheffe Testi Sonuçları

Boyut	Okul türü (i)	Okul türü (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
Duygusal Bağlılık	Meslek	Anadolu	-1,652*	,659	,045
		Genel	-,385	,889	,910
	Anadolu	Meslek	1,652*	,659	,045
		Genel	1,267	,995	,445
	Genel	Meslek	,385	,889	,910
		Anadolu	-1,267	,995	,445
Normatif Bağlılık	Meslek	Anadolu	-1,756*	,629	,021
		Genel	-,630	,848	,759
	Anadolu	Meslek	1,756*	,629	,021
		Genel	1,126	,949	,495
	Genel	Meslek	,630	,848	,759
		Anadolu	-1,126	,949	,495
Tüm Ölçek	Meslek	Anadolu	-4,430*	1,352	,005
		Genel	-,782	1,824	,912
	Anadolu	Meslek	4,430*	1,352	,005
		Genel	3,648	2,041	,204
	Genel	Meslek	,782	1,824	,912
		Anadolu	-3,648	2,041	,204

Örgütsel bağlılık düzeylerinin öğretmenlerin okul türü durumuna göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası Scheffe testi sonucunda; Devamlılık bağlılığı dışındaki tüm ölçek ve alt boyutlarda Anadolu lisesinde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin meslek lisesinde çalışanlara nazaran daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir Genel lisede çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ise diğer iki lise türünde çalışan öğretmenlere göre orta seviyededir.

M. Korelasyon Testleri Analiz Sonuçları

Tablo 34.

Sürdürümcü Liderlik Puanları ile Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanları Arasındaki İlişkileri Ortaya Koymak İçin Yapılan Pearson Analizi Testi Sonuçları

Değişkenler	N	r	P
Sürdürümcü Liderlik			
Örgütsel Bağlılık	292	,-052	,37

Tablo 34.'de görüldüğü gibi Sürdürümcü Liderlik puanları ile Örgütsel Bağlılık puanları arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Pearson analizi testi sonucunda değişkenler arasındaki ilişki anlamlı bulunmamıştır ($r = , -052$; $p > ,05$).

Tablo 35.

Dönüşümcü Liderlik Puanları ile Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanları Arasındaki İlişkileri Ortaya Koymak İçin Yapılan Pearson Analizi Testi Sonuçları

Değişkenler	N	r	P
Dönüşümcü Liderlik			
Örgütsel Bağlılık	292	,447	,00*

Tablo 35.'de görüldüğü üzere Dönüşümcü Liderlik puanları ile Örgütsel Bağlılık puanları arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Pearson analizi testi sonucunda değişkenler arasındaki ilişki anlamlı bulunmuştur ($r = ,447$; $p < ,01$). Yani öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyi arttıkça, okul müdürlerinde algıladıkları dönüşümcü liderlik düzeyleri de artmaktadır.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1.Sonuçlar

Bu araştırmayla İstanbul'un Tuzla ilçesindeki Resmi Ortaöğretim Kurumlarında çalışan okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan Dönüşümcü ve Sürdürümcü liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığıyla ilişkili aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

I. Araştırmanın birinci amacı ile ilgili analizlerin sonucuna göre,

Öğretmenler okul müdürlerini orta seviyede sürdürümcü lider olarak tanımlarken; iyi seviyede (çoğu zaman) dönüşümcü lider olarak tanımlamaktadırlar.

II. Araştırmanın ikinci amacı ile ilgili analizlerin sonucuna göre,

Öğretmenlerin, okul müdürlerinde algıladıkları sürdürümcü liderlik düzeylerinin medeni durum faktörüne göre değerlendirilmesinde; anlamlı bir farklılık bulunamamışken; cinsiyet, yaş, mesleki kıdem ve okul türü değişkenlerinde manidar farklılıklara rastlanmıştır.

Öğretmenlerin, okul müdürlerinde algıladıkları sürdürümcü liderlik düzeylerinin cinsiyet faktörüne göre değerlendirilmesinde; kadın öğretmenlerin tüm ölçek ve alt boyutlarda erkek öğretmenlere göre sürdürümcü liderlik algılama düzeyleri daha yüksek düzeydedir.

Öğretmenlerin, okul müdürlerinde algıladıkları sürdürümcü liderlik düzeylerinin yaş faktörüne göre değerlendirilmesinde; (20-30) yaş aralığında olan öğretmenlerin tüm ölçek ve alt boyutlarda diğer yaş gruplarına göre sürdürümcü liderlik algılama düzeyleri daha yüksek bulunmuştur. Yaş aralığı arttıkça okul müdürlerinin sürdürümcü lider olarak algılanma düzeyleri düşmektedir.

Öğretmenlerin, okul müdürlerinde algıladıkları sürdürümcü liderlik düzeylerinin mesleki kıdem faktörüne göre değerlendirilmesinde; (1-10) yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin tüm ölçek ve alt boyutlarda diğer mesleki kıdem gruplarına göre sürdürümcü liderlik algılama düzeyleri daha yüksek bulunmuştur. Mesleki kıdem arttıkça okul müdürlerinin sürdürümcü lider olarak algılanma düzeyleri düşmektedir.

Öğretmenlerin, okul müdürlerinde algıladıkları sürdürümcü liderlik düzeylerinin okul türü faktörüne göre değerlendirilmesinde; beklentilere göre aktif yönetim ve sürdürümcü liderlik alt boyutlarında Genel lise ve Meslek lisesinde çalışan öğretmenler Anadolu lisesinde çalışan öğretmenlere göre sürdürümcü liderlik algılama düzeyleri daha yüksek düzeydedir.

Öğretmenlerin, okul müdürlerinde algıladıkları dönüşümcü liderlik düzeyleri cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, okul türü faktörlerine göre değerlendirildiğinde; sonuçlar arasında manidar farklılıklar bulunamamıştır.

Öğretmenlerin, okul müdürlerinde algıladıkları dönüşümcü liderlik düzeylerinin medeni durum faktörüne göre değerlendirilmesinde; bekar öğretmenler, evli öğretmenlere göre okul müdürlerini daha yüksek düzeyde dönüşümcü lider olarak görmektedirler.

III. Araştırmanın üçüncü amacı ile ilgili analizlerin sonucuna göre,

Öğretmenlerin, örgütsel bağlılık düzeylerinin değerlendirilmesinde, duygusal bağlılık boyutu iyi (katılıyorum) seviyede tespit edilmişken; devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık boyutları orta (kararsızım) seviyesindedir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinde, cinsiyet, yaş, medeni durum ve mesleki kıdem faktörlerine göre anlamlı farklılıklar bulunamamışken, okul türü faktöründe manidar farklılıklara rastlanmıştır.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinde, okul türü faktörüne göre Duygusal Bağlılık ve Normatif Bağlılık boyutlarında anlamlı bir farklılık görülmüşken; Devamlılık bağlılığında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Anadolu liselerinde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri, Meslek liseleri ve Genel liselerde çalışan öğretmenlere göre daha yüksek bulunmuştur.

IV. Araştırmanın dördüncü amacı ile ilgili analizlerin sonucuna göre,

Ortaöğretim kurumu müdürlerinin sergiledikleri Sürdürümcü Liderlik stilleriyle öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken; Dönüşümcü liderlik stilleriyle öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Elde edilen bu sonuca göre öğretmenlerdeki örgütsel bağlılık düzeyi arttıkça, okul müdürlerini dönüşümcü lider olarak algılama düzeyleri de artmaktadır.

5.2. Tartışma

Bu araştırmada öncelikle öğretmenlerin okul müdürleriyle ilgili algıladıkları yönetim ve liderlik tarzları belirlenmiş olup, ardından öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri tespit edilerek liderlik stilleriyle olan ilişkisi incelenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenler okul müdürlerini orta seviyenin üzerinde dönüşümcü lider olarak algılamaktadırlar. Literatürdeki bu alanda yapılan çalışmalar incelendiğinde: Sezer (2005)'in “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sergiledikleri Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi” adlı araştırmasında öğretmen görüşlerine göre, ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilini sürdürümcü liderlik stiline göre daha fazla sergilemekte olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Şahin (2003)'ün “Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler” adlı araştırmasında: İlköğretim okulu öğretmenleri okul müdürlerini yüksek düzeyde dönüşümcü (O=3.60),daha düşük düzeyde sürdürümcü(O=3.52) liderlik stillerine uygun olarak değerlendirmişlerdir. Bilir (2007)'nin “Öğretmen algılarına göre ilköğretim okul yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleriyle öğretmenlerin iş doyumu ilişkisinin incelenmesi” adlı araştırmasında okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik

özelliklerini taşıyıp taşımadıklarına ilişkin öğretmenlerin görüşlerinin genel olarak olumlu yönde olduğu tespit edilmiştir. Dursun (2009)'un, “Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ile yöneticileri için algıladıkları dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri arasındaki ilişki (Karabük İlköğretim Okulları Örneği)” adlı araştırmasında okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını, etkileşimci (Sürdürümcü) liderlik davranışlarından daha fazla gerçekleştirdikleri tespit edilmiştir. Yılmaz (2010)'un “Halk Eğitimi Merkezi Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği)” adlı araştırmasında öğretmen algısına göre Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik yönü yüksek bulunmuştur. Uzer (2010) “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri (Silivri ilçesi Örneği)” adlı araştırmasında da dönüşümcü liderlik algısı orta seviyenin üzerinde bulunmuştur. Elde edilen bu bulgular araştırmanın sonucunu destekler nitelikte iken; Dirican (2007)'nin , “Öğretmen ve Öğrencilerin Liderlik Algılamaları Üzerine Bir Alan Araştırması : Ankara ili Lise Ve Dengi Okullar Uygulaması” adlı araştırması farklı bir sonuç olarak öğretmenlerin, okul müdürlerini daha çok sürdürümcü lider olarak gördüklerini tespit etmiştir.

Öğretmenlerin, okul müdürlerini daha çok dönüşümcü lider olarak görmesi, sürdürümcü liderlik anlayışının zamanla değişmekte olduğunu gösterirken ; aynı zamanda MLO modelinin örnek alınması, okullardaki TKY çalışmaları, okul yönetici atama sisteminin sınava dayalı olarak yapılması, eğitim yönetimi ve denetimi yüksek lisans bölümünden mezun olmanın yöneticiler için avantajlar sağlaması ve yöneticilere yönelik hizmet içi kursların yoğunluk kazanması okul müdürlerinde büyük bir devinim sağladığı ve dönüşümcülüğü pozitif yönde etkilediği söylenebilir.

Öğretmenlere göre okul müdürleri dönüşümcü liderlik içerisinde yüksek düzeyde zihinsel özendirme davranışlarına sahip iken($\bar{X}=50,37$), ilham verici güdüleme davranışları daha düşük seviyededir($\bar{X}=37,50$). Bu bulgulardan hareket ederek okul müdürlerinin öğretmenlerin var olan problemlere değişik açılardan bakabilme, değişik çözüm yolları sunabilme, bilinç düzeylerini artırabilme ve özeleştirme yapmalarını sağlama konularında onlara destek olduğu ve olumlu ilişkiler geliştirdiği söylenebilecektir; karizma özelliklerinin yeterli olmadığından ötürü öğretmenler tarafından model olarak görülmedikleri düşünülebilir.

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin okul müdürlerini sürdürümcü lider olarak algılamalarında cinsiyet, yaş, mesleki kıdem ve okul türü değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Cinsiyet faktörüne göre, kadın öğretmenlerin okul müdürlerini sürdürümcü lider olarak algılama düzeyleri erkek öğretmenlerden daha yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonucunu :Sezer (2005)'in “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sergiledikleri Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi” adlı araştırması, Uzer (2010)'un “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri (Silivri ilçesi Örneği)” adlı araştırması ile Eraslan (2003)'ün “İlköğretim Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Kırıkkale İli Örneği)” adlı araştırmaları sonucunda tespit edilen “Erkek öğretmenler, bayan öğretmenlere göre okul müdürlerini daha çok dönüşümcü lider olarak görmektedir” yargısı destekler niteliktedir. Dümen (2008)'in çalışmasında ise, araştırma sonucundan farklı olarak kadın öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algısının erkek öğretmenlerden daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu alandaki Şahin (2003)'ün ve Kurt (2009)'un araştırmalarında ise cinsiyete göre kadın ve erkek öğretmenlerin algılamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Kadın öğretmenlerin sürdürümcü liderlik algısının daha yüksek olması: kadın öğretmenlerin mesleği icra ederken sahip oldukları idealist görüşlerinden, uzmanlaşmaya ve kariyere verdikleri önemden veya duygusal yönlerinin daha kuvvetli olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Araştırma sonuçlarına göre (20-30) yaş aralığında olan öğretmenler ile mesleki kıdemi (1-10) yıl arasında olan öğretmenlerin sürdürümcü liderlik algılama düzeyleri daha yüksek seviyede bulunmuştur. Yaş ve mesleki kıdem arttıkça okul müdürlerinin sürdürümcü lider olarak algılanma düzeyleri de düşmektedir. Bilir (2007)'nin “Öğretmen algılarına göre ilköğretim okul yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleriyle öğretmenlerin iş doyumu ilişkisinin incelenmesi” adlı araştırması ile Çetiner (2008)'in “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri” adlı araştırması da sonuçları itibarıyla araştırmayı destekler nitelikte iken ; Şahin (2003)'ün araştırmasında farklı

olarak genç öğretmenlerin okul müdürlerini daha dönüşümcü lider olarak algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Bu durumda meslekte daha yeni olan genç öğretmenleri özveriyle çalışan, teknolojik donanımları yüksek, yeni fikirlerle ve becerilerle donanmış bireyler olarak düşünersek ; bu vasıfları taşıyan öğretmenlerin kendilerini yöneten müdürlerden de daha fazla rehberlik çalışması , yenilikçi bir anlayış, değişime açık olma, ileriye dönük planlamalar yapma gibi liderlik beklentileri içerisinde oldukları söylenebilir.

Okul türüne göre Genel Lise ve Meslek Lisesinde çalışan öğretmenler, Anadolu lisesinde çalışan öğretmenlere göre sürdürümcü liderlik algılama düzeyleri daha yüksek bulunmuştur. Bu sonuç üzerine Anadolu Lisesi müdürlerinin personel ilişkilerine daha çok önem verdikleri, çalıştıkları öğretmenlerin güven ve saygınlığını yüksek oranda kazandıkları, örnek davranışlar sergileyerek öğretmenler için bir rol model oldukları, kurumlarındaki ilerleme ve başarıların mimarı olarak düşünülüp; değişime açık, yenilikçi ve vizyoner birer lider olarak algılandıklarını söyleyebiliriz. Aynı zamanda genel lise ve meslek lisesi müdürlerinin öğretmenleri tarafından daha çok durağanlığı tercih ettikleri, kurumlarındaki işleyişi derinden etkileyebilecek kararlar almaktan kaçındıkları ve ast-üst ilişkisini ön planda tutarak ödül ve ceza yöntemleri ile işleyişi sağladıkları düşünülebilir.

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin okul müdürlerini dönüşümcü lider olarak algılamalarında cinsiyet, yaş, mesleki kıdem ve okul türü değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Eryılmaz (2006)'nın , Kolamaz (2007)'nin ,Keleş (2009)'un ve Kurt (2009)' un araştırma bulguları da bu sonucu destekler niteliktedir.

Bu durum öğretmenlerin dönüşümcü liderlik hususunda mevcut bir algıya sahip olduğunu ve bu algının kişiden kişiye göre çok fark etmediğini göstermektedir.

Medeni durum açısından dönüşümcü liderlik algısına baktığımızda ise bekar öğretmenlerin evli öğretmenlere göre okul müdürlerini daha yüksek düzeyde dönüşümcü lider olarak algıladıklarını görmekteyiz.

Bekar öğretmenlerin, okul müdürlerini daha yüksek oranda dönüşümcü lider olarak algılamaları: evli öğretmenlere nazaran okul dışı sorumluluklarının daha az olmasından,

okuldaki projelerde sıklıkla yer almalarından, kendilerini mesleki anlamda geliştirme hususunda zaman bulmalarının daha kolay olmasından ve gelecekle ilgili planlamalar yapmada okul yönetiminin sağladığı kolaylıklardan kaynaklanmış olabileceği söylenebilir.

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık boyutu orta seviyenin üzerinde tespit edilmiş iken, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık boyutları orta seviyededir. Sezer (2005)'in “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sergiledikleri Liderlik Stilllerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi” adlı araştırmasına göre öğretmenler, kendilerini okula örgütsel bağlılığın en fazla “içselleştirme” boyutu ile bağlandıklarını belirtmişlerdir ($\bar{X} = 3.58$). Erdoğan (2006)'nın “Resmî-Özel ilköğretim Okullarında Çalışan Yöneticilerin Kişisel Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (İstanbul Örneği)” adlı araştırmasında araştırma grubunu oluşturan okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeyleri duygusal bağlılık alt boyutunda en yüksek ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular araştırmanın sonuçlarını destekler niteliktedir.

Öğretmenlik mesleği diğer meslekler arasında önemli, aynı zamanda kutsal bir meslek olarak görülmektedir. Araştırma sonuçları da kendisini okula aday olan öğretmenlerin okul için, beklenilenin ötesinde çaba gösterdiğini, çalıştıkları okulun üyesi olmaktan gurur duyduklarını, mesleklerini severek icra ettiklerini ve başka okulda çalışma isteğinde olmadıklarını ortaya koymuştur. Sonuçlar ayrıca, öğretmenlerin kendilerini yüksek düzeyde öğretim işlerine adanmış olduklarını; öğretmenler arasında genellikle yakın ve dostça bir ilişkinin olduğunu göstermiştir.

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinde cinsiyet, yaş, medeni durum ve mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır.

Erdoğan (2006)'nın “ Resmî-Özel ilköğretim Okullarında Çalışan Yöneticilerin Kişisel Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (İstanbul Örneği)” adlı araştırmasında okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinde cinsiyete göre anlamlı sonuçlar bulunamamıştır. Özkan (2008)'in “ İlköğretim Okulunda Görevli Sınıf Öğretmenlerinin Bazı Değişkenlere Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (Sakarya il

örneği)” adlı araştırmasının sonuçlarına göre cinsiyete göre anlamlı sonuçlar bulunamamıştır. Kolamaz (2007)’nin “Destekleyici ve Geliştirici Liderlik Yaklaşımlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi (Ankara ili Çubuk ilçesi örneği)” adlı araştırmanın bulgularına göre cinsiyet değişkeninin, uyum, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılıkları ile ilişkisi tespit edilememiştir. Sezer (2005)’in “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sergiledikleri Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi” adlı araştırmasına göre öğretmenlerin cinsiyet durumları ile örgütsel bağlılıklarının “uyum” boyutunda anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ancak, içselleştirme ve özdeşleşme boyutlarında erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlerden daha fazla okula bağlı oldukları tespit edilmiştir. Bu araştırmalar bulguları itibari ile araştırma sonucunu destekler nitelikte iken; bu sonuçlardan farklı olarak Zeyrek (2008) erkek öğretmenlerin, kurumlarına daha yüksek sadakat ve sorumluluk ile bağlandıkları, kurumun kendilerini yücelttiği hissi ile örgütte kalmaları gerektiği düşüncesinde oldukları, kurumları ile duygusal bağ kurarak daha yüksek özdeşlik kurduklarını belirtmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre Anadolu lisesinde çalışan öğretmenler Duygusal bağlılık ve Normatif bağlılık boyutlarında genel lise ve meslek lisesinde çalışan öğretmenlere nazaran örgütsel bağlılığı daha yüksek düzeydedir. Araştırmamızın liderlik kısmındaki bulgulara baktığımızda Anadolu lisesinde çalışan öğretmenlerin sürdürümcü liderlik düzeyleri diğer lise türlerine göre daha düşük düzeyde tespit edilmiş olup bu durum okul müdürlerinin daha fazla dönüşümcü lider olarak algılandıkları anlamına gelmektedir. Literatürde Sezer (2005) ve Kolamaz (2007), araştırmaları sonucunda dönüşümcü okul müdürlerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını arttırdığını tespit etmişlerdir.

Anadolu lisesinde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılığının yüksek düzeyde olması : okul müdürlerinin kontrolü öğretmenleriyle paylaşarak onları belirli konularda yetkilendirmesinden, beraber kurum adına vizyon ve misyonlar oluşturmalarından, faydalı çalışmaların okul yönetimi tarafından ödüllendirilmesinden, iyi bir iletişim ortamında çalışılmasından, okul müdürünün öğretmenleri değişik kurs ve eğitimlerle bireysel anlamda gelişip, yetişmelerine imkan sunmasından, teknolojik aletlere erişimin

kolaylığından kaynaklanıyor olabilir. Böyle bir okulda çalışan öğretmenlerden de pozitif yönde bir enerji, işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi davranış ve düşüncelerden uzak durma, okullarının geleceğine yönelik hizmetlerde zevk ile görev alabilme davranışı beklenmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ilişki olduğu saptanmıştır. Yani dönüşümcü liderlik algısı arttıkça örgütsel bağlılıkta artmakta, dönüşümcü liderlik algısı azaldıkça, bağlılıkta aynı oranda azalmaktadır.

5.3. Öneriler

Uygulayıcılara Yönelik Öneriler:

- I. Okul müdürlerine özellikle dönüşümcü liderlik olmak üzere liderlik stilleri ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri içerecek ve okul müdürlerinin liderlik kapasitelerini geliştirebilecek yöneticilik eğitimleri verilmelidir.
- II. Genç yaşlardaki kadın öğretmenlerin, sürdürümcü liderlik algıları yüksek düzeyde saptanmıştır. Bu öğretmenlerin okulla ilgili sıcak ve destekleyici bir iş ortamı içerisinde çalışabilmeleri için, okul müdürlerinin katı bir şekilde uyguladıkları kuralları ve resmi süreçleri daha esnek bir yapıya dönüştürmeleri gerekmektedir.
- III. Dönüşümcü liderlik, günümüzde okullarımızın ihtiyaç duyduğu liderlik stillerinin başında gelmektedir. Bu nedenle Eğitim Fakültelerinde ve Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans programlarında liderlikle ilgili dersler zorunlu ders haline getirilmelidir.
- IV. Okul müdürlerinin teftiş ve değerlendirme kriterlerine dönüşümcü liderlik ile ilgili maddeler eklenmeli ve yenilikçi anlayışta olan, yeni eserler üreten okul müdürleri ödüllendirilmelidir.

- V. Araştırmanın sonuçlarına göre, Genel lise ve Meslek liselerinde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık seviyesi daha düşüktür. Kurumdaki bağlılık duygusunu artıracak faaliyetler olan iletişim, hoşgörülü olma, iş motivasyonu konularında okul müdürlerine destek eğitimler verilmelidir.
- VI. Ödüllendirme konusunda öğretmenlere ve okul müdürlerine gerekli eğitimler verilmeli ve adil bir işleyiş oluşturulmalıdır.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler:

- I. Bu çalışma sadece Tuzla ilçesindeki Resmi Ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığıyla ilişkisi adlı çalışma, karşılaştırmalı olarak farklı evrenlerde ve özel okulları da kapsayacak şekilde yapılabilir.
- II. Okul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleriyle ödüllendirme ilişkisini inceleyen bir araştırma yapılabilir.
- III. Okullardaki örgütsel bağlılığın öğrenci başarısı üzerindeki etkilerini inceleyen bir araştırma yapılabilir.
- IV. Okul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleriyle öğrenci başarısı ilişkisini inceleyen bir araştırma yapılabilir.

KAYNAKLAR

- Alkan, O. (2006). *Lider Ve Vizyon İlişkisi Açısından Dönüştürücü Liderlik Ve Uygulamadan Bir Örnek*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi*. İstanbul : Türkmen Kitapevi.
- Ateş, M. (2012). *Başarılı Liderlik*. <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate24.htm>
Web adresinden 15 Ağustos 2012’de edinilmiştir.
- Atıgan, F. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Aydın, İ. (2008). *Öğretimde Denetim*. (2.Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Bakan, İ. (2011). *Yöneticiler için Başarı Stratejileri*. (2.baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yay.
- Balcı, A. (2010). *Açıklamalı Eğitim Terimleri Sözlüğü*. Ankara : Pegem Yayınları.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*. Ankara : Pegem Y.
- Balcı, E. (1992). *Ödüller, Güdüleme Kuramları Ve Türkiye’de Öğretmen Ödülleri*. Ankara: Adem Yayıncılık.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, S:59,s:125-139.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Bilim Kitap.
- Bateman, T.S. (2002), *Management: Competing in The New Era*.Mcgraw-Hill Irwin, Boston.
- Berber, A. (2000). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü. *İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yönetim, Cilt:11, Sayı:36, s.33-49*.
- Bilir, M,E. (2007). *Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleriyle Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Bursalıoğlu, Z. (2011). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış* (16.Baskı). Ankara: Pegem Yayınları.
- Celep, C. (2000). *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 73-112
- Çakar, U. ve Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir mi ? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi Cilt:18 Sayı:2*, ss:83- 98.
- Çakar, N, D.ve Ceylan, A. (2005). İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı Ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (1) s.52-66.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Kitapevi.
- Çelik, V. (1999). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çelik, V. (2004). *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çelik, Ö. (2010). *Okul Yöneticilerinin Öz Bilinç Yeterliliği Ve Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik Keleş, H, N. (2006). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetin, M. (2004). *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Çetin, Ş., Korkmaz, M.,ve Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi. Cilt 18, Sayı 1*, ss: 7-36.
- Çuhadaroğlu, E.,O.(2008). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişki*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Dilek, H. (2005). *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Dirican, M. (2007). *Öğretmen ve Öğrencilerin Liderlik Algılamaları Üzerine Bir Alan Araştırması: Ankara İli Lise Ve Dengi Okullar Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dural, B. (2002). *Atatürk'ün Liderlik Sırları*. İstanbul: Okumuş Nam Yayınları.
- Dursun, Y. (2009). *Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri İle Yöneticileri İçin Algıladıkları Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki (Karabük İlköğretim Okulları Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Dümen, G. (2008). *Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Personelin İş Tatminine Etkisi Ve Bir Askeri Birlikte Uygulama Çalışması*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Efil, İ. (1998). *İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon*. Bursa: Vipaş A.Ş. Yayınları.
- Eraslan, L.(2003).*İ İlköğretim Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Kırıkkale İli Örneği)*.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eraslan, L. (2004). Okul Düzeyinde Dönüşümcü Liderlik. *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt-Sayı: 6-1*.
- Erçetin, Ş.,Ş.(1995). *Ast-Üst İlişkileri*. Ankara: Şafak Matbaası.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdal, M. (2007). *İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi*. Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdem, A. (2006). *Stratejik Yönetim Ve Kamu Örgütlerine Uygulanabilirliği*. Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*.(5.Baskı). İstanbul: Sistem Y.
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayınları.

- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (12.baskı). İstanbul: Beta Y.
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*.(10.Baskı). İstanbul :Beta Yayınları.
- Ertürk, M. (2009). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. (4.Baskı). İstanbul:Beta Y.
- Eryılmaz, F. (2006). *Endüstri Meslek Lisesi Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri(Ankara İli Örneği)*.Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Genç, N. (2005). *Başarı Bedel İster*. (5.Baskı). İstanbul: Timaş Yayınları.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. (3.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gordon, T. (1997). *Etkili Liderlik Eğitimi*. (E.Aksay,Çev.). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Gümüşeli, A.,İ. (2001). *Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları.Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi.S:28 s.531-548*.
- Gündoğan, T. (2009).*Örgütsel Bağlılık:Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması*. Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, Ankara.
- Güney, S. (Ed). (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. (2.Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Güven, M. (2006). *Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*.Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Heim, P. ve Chapman, E. (1997). *Liderliği Öğrenmek*. (T.Savaşer,Çev.). İstanbul: Rota
- Izgar, H. (2008). Okul Yöneticilerinde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi* ,S: 25 s.(317 -334).
- İmrek, M. ,K. (2004). *Lider Olmak*. İstanbul: Beta Yayınları.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Çizgi Kitapevi.
- Jeffery, R. (2007). *Leadership throughout: How to create successful enterprise*. The Nautical Institute, London, England.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2010). *Günümüzde İnsan ve İnsanlar*. (12.Baskı). İstanbul: Evrim Y.

- Karasar, N. (2003). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. (12. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, S:16 s: (4-23).
- Karslı, M., D. (2006). *Etkili Okul Yöneticiliği*. İstanbul: Morpa Yayınları.
- Kayapınar, İ. (2007). *Yöneticilerin Çalışanlar Tarafından Algılanan Yönetim ve Liderlik Anlayışlarının Çalışanların İş Doyum Düzeyleri Üzerindeki Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Keçecioğlu, T. (1998). *Liderlik Ve Liderler*. İstanbul: Kalder Yayınları.
- Keleş, G, Ö. (2009). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen görüşleri(Muğla ili Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılınç, T. (2012). *Liderlik ve Karizma*.www.Merih.net.Web adresinden 12 Temmuz 2012’de edinilmiştir.
- Koçak, T. (2006). *Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. (13.Baskı). İstanbul : Beta Yayınları.
- Kolamaz, C. (2007). *Destekleyici Ve Geliştirici Liderlik Yaklaşımlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi(Ankara ili Çubuk ilçesi Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Langford, D.P.ve Cleary, B.A. (1999). *Eğitimde Kalite Yönetimi*. (M.Süngür,Çev.). İstanbul: Kalder Yayınları.
- Memduhoğlu, H, B.ve Yılmaz, K. (2010). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*. Ankara: Pegem
- Mentor, P. (2007). *Liderlik*.(A.Kardam,Çev.). İstanbul: Acar Basım ve Cilt AŞ.
- Mercan, M. (2006). *Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Yabancılaşma Ve Örgütsel Vatandaşlık*. Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Özalp, İ.,ve Öcal, H. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C:3, S:4 s.207-227.
- Özalp, İ. (Ed). (1996). *Yönetim ve Organizasyon*. Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları. Yayın No:15.
- Özdemir, H. (2006). *Atatürk'ün Liderlik Sırları*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt 18, Sayı 2*, s. 113-130.
- Özkan, V. (2008). *İlköğretim Okulunda Görevli Sınıf Öğretmenlerinin Bazı Değişkenlere Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (Sakarya il Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2003). *Örgütsel Psikoloji*. (4.Baskı). Bursa: Furkan Ofset.
- Sargut, A, S. (2010). *Kültürler Arası Farklılaşma Ve Yönetim*. Ankara: İmge Yayınları.
- Senge, P., M. (2011). *Beşinci Disiplin*.(A.İldeniz ve A. Doğukan, Çev.). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Sezer, F. (2005). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sergiledikleri Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi , Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Sökmen, A.(2010). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay yayıncılık.
- Şahin, S. (2003). *Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Şen, Y. (2008). *Dönüşümcü Liderliğin Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimsek, M, Ş. (1996). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Damla Matbaası.
- Şişman, M.,ve Taşdemir, İ. (2008). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

- Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Tahaoğlu, F.ve Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerini. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Cilt 15, Sayı 58, s. 274-298.*
- Taş, A.,ve Çetiner, A. (2011). Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarını Gerçekleştirme Durumlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, Cilt 9, Sayı (2), s.369-392*
- Taş, S. (2009) "Atatürk'ün Dönüşümcü Liderliği"(Elektronik versiyon). SDÜ Uluslararası Teknolojik Bilimler Dergisi Cilt 1, Sayı (2), s.1-9.
- Taşkın, E. (1997). *Yöneticinin Sosyal Stratejisi*. İstanbul: Kazancı Matbaacılık San.
- Taşkıran, E. (2006). Otel İşletmelerinde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Anatolia:Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt 17, Sayı 2, s.169-183*
- Taymaz, H. (1995). *Okul Yönetimi*. Ankara: Saypa Yayınları.
- Tekarslan, E.,ve Baysal, A, C. (1998). Davranış Bilimleri. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Yayın No:275*
- Tengilimoğlu, D. (2005) Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi ,C.4, S.14 s.(1-16).*
- Toksöz, S. (2010). *21.Yüzyılın Liderlik Anlayışı Olarak Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Algılarına Göre Değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Topaloğlu, M., Koç, H.,ve Yavuz, E. (2008). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bazı Temel Faktörler Açısından Analizi, *Kamu-İş Dergisi; C:9, S:4.*
- Türkmen, Ş. (2003). *Okullarda Yönetim Etkinlikleri*. Ankara: Alp Yayınları.
- Ulaş, S .(2002). *Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Rolü: Liderlik Üzerine Bir Uygulama*. Uzmanlık Yeterlilik Tezi, TCMB İnsan Kaynakları Genel Müd.

- Uzer, M. (2010). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri (Silivri İlçesi Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Vural, B, A.ve Coşkun, G. (2007). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Yavuz, E. (2008). *Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yıldırım, H., A. (2002). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Yıldırım, M., E. (2003). *Subaylarda Kariyer Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, K. (2007). *İstanbul İli, Anadolu Yakası, Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yılmaz, L. (2010). *Halk Eğitimi Merkezi Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri(İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zemke, R. ve Anderson, K. (1998). *Şapka Çıkarttıran Hizmet-Liderlik*. (G.Günay, Çev.) İstanbul: Rota Yayınları.
- Zeren, H. (2007). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri İle Bu Okullarda Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki(Şanlıurfa İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zeyrek, A, O. (2008). *Milli Eğitim Bakanlığı 2005 Öğretmenlik Kariyer Basamakları Yükselme Sınavında Öğretmenlerin Başarı Durumları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (İstanbul İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Werner, İ. (1993). *Liderlik ve Yönetim*. (V.Üner, Çev.). İstanbul: Rota Yayıncılık.

EKLER

Sayın Meslektaşım;

Ortaöğretim Kurumu Müdürlerinin liderlik stillerinin örgütsel bağlılıkla ilişkisini belirlemeyi amaçlayan bir araştırma yapılmaktadır. Ekte sunulan ölçekler aracılığıyla bu konularla ilgili değerli görüşlerinizden yararlanılmak istenmektedir. Görüşleriniz yalnızca bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Ölçek, toplu olarak değerlendirileceğinden forma adınızı yazmanıza gerek yoktur. Anket formu, “Kişisel Bilgiler Formu” , “Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeği” ve ‘Örgütsel Bağlılık Ölçeği’ olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın doğru sonuçları yansıtması, soruları içtenlikle yanıtlamanıza bağlı olacaktır.

Göstereceğiniz duyarlılık ve yardımlarınız için şimdiden teşekkürler.

Aykut BEŞİROĞLU

Marmara Üniversitesi
Eğitim Yönetimi ve Denetimi

BÖLÜM I

Kişisel Bilgi Formu: Lütfen ilgili seçeneğin üzerine (X) işareti koyunuz.

1	Cinsiyetiniz	a. Kadın	b. Erkek	
2	Medeni Durumunuz	a. Evli	b. Bekar	
3	Yaşınız	a. 20-30	b. 31-40	c. 41ve üzeri
4	Öğretmenlikteki Hizmet Süreniz	a. 1-10 yıl arası	b. 11-20 yıl arası	c. 21 yıl ve üstü
5	Çalıştığınız Okulun Türü	a. Mesleki.ve Teknik Eğitim Ağırlıklı Liseler	b. Anadolu Lisesi	c. Genel Lise

BÖLÜM II					
Açıklama: Çalıştığınız okulda okul müdürünüzün aşağıda görülen yöneticilik özellik ve davranışlarını hangi sıklıkla gösterdiğini ilgili seçeneğe (X) işareti koyarak belirtiniz. Lütfen her bir maddeyi eksik bırakmadan işaretleyiniz.					
		Her zaman	Çoğu zaman	Arasıra	Çok seyrek
					Hiçbir zaman
1	Daha iyi çalışmamız için bir gayret göstermez, fakat işi iyi yaptığımızda takdir edip yüreklendirir.				
2	Eğitim-öğretimin çok iyi olması için neler yapılması gerektiğini öğretmenlerle tartışır.				
3	Öğrenci veya velilerle ilgili sorunları çözdüğümüzde bizi takdir eder.				
4	Öğrenci sorunlarının çözümüne farklı yönlerden bakmamızı sağlar.				
5	Öğretmenlere bireysel yeteneklerine göre görev verir.				
6	Okul müdürümüz yalnız fiziksel eksiklerle ilgilenme, yazışmaları yürütme, zaman çizelgesine uyma gibi işleri takip etmektedir.				
7	Okulun geleceğine yönelik oldukça iyimser konuşur.				
8	Okul içinde çok fazla dolaşmaz, genellikle ofisindedir.				
9	Okulda önceden farkedemediğimiz sorunları görerek değerlendirmemizi sağlar.				
10	Bir amaç uğruna çalışmanın önemini sıklıkla vurgular.				
11	Her öğretmenle ayrı ayrı ilgilenir.				
12	Nadiren sınıfları ziyaret eder.				
13	Onunla çalışıyor olmak bizi mutlu eder.				
14	Okulda kaynakların nasıl daha etkili kullanılabileceğine yönelik amaçları öğretmenlerle birlikte belirler.				
15	Öğrenci başarısının daha iyi olması için belirlenen amaçların gerçekleştirilmesine olan inancı yüksektir.				
16	Öğrenci başarısıyla ilgili çalışmalar hakkında şevkle konuşur.				
17	Öğretmenleri okulla ilgili uzun dönemli tasarı ve planları gerçekleştirebileceklerine inandırır (Onları cesaretlendirir).				
18	Her bir öğretmenin okulla ilgili farklı isteklerini karşılamaya çalışır.				
19	Eski, klasik yollarla çalışmamız (öğrenciye yaklaşım vs) onu rahatsız etmez.				
20	Okulda neyi, niçin yaptığımıza ilişkin ortak bir düşünce geliştirmemize yardım eder.				
21	Öğretmenlere yüksek çalışma azmi ve enerjisi ile örnek olur.				
22	Dersleri geleneksel yöntemle (sunuş veya soru-yanıt yöntemi) işlememiz onun için yeterlidir.				
23	Okuldaki işleyişi eleştirmemizi hoş karşılar.				
24	Onunla çalışmak okula olan aidiyet (bağlılık) duygumu güçlendirir.				
25	Toplantılarda çoğunlukla günlük sorunlara (orta ve uzun vadeli planlarından söz etmez) çözüm bulmaya çalışır.				
26	Sınıfta öğretim yöntem ve tekniklerini geliştirmeye yönelik uzun dönemli tasarıları vardır.				
27	Görevlerimizi farklı düşüncelerle zenginleştirerek yapmamızı sağlar.				
28	Yaratıcı fikirleri olan öğretmenleri takdir eder.				
29	Güçlü ve gelişmeye açık yeteneklerimizi geliştirmemiz için çaba gösterir.				
30	Okulda sorunlar büyük boyutlara ulaşınca ilgilenir.				
31	Benim için okul müdürümüz başarının sembolüdür.				
32	Öğretmenler arasında saygın bir yeri vardır.				

Aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi beşli ölçek üzerinde belirtiniz.

1-Kesinlikle katılmıyorum. 2-Katılmıyorum. 3-Kararsızım.

4-Katılıyorum. 5-Kesinlikle katılıyorum

	Maddeler	1	2	3	4	5
1.	Kariyerimin geri kalan bölümünü bu okulda geçirmek bana büyük bir mutluluk verir.					
2.	Bu okulun sorunları bana gerçekten kendimin sorunlarıymış gibi gelir.					
3.	Okulumda güçlü bir aitlik duygusu taşımıyorum.					
4.	Kendimi bu okula “duygusal olarak bağlanmış” hissetmiyorum.					
5.	Okulumda “aileden biri” gibi hissetmiyorum.					
6.	Bu okul benim için önemli ölçüde kişisel anlam taşır.					
7.	Şu anda bu okulda çalışmak bir istek olduğu kadar benim için bir zorunluluktur.					
8.	İstesem bile şu anda bu okuldan ayrılmak benim için çok zor olur.					
9.	Şu anda bu okuldan ayrılmaya karar versem hayatımın çok büyük bir bölümü altüst olur.					
10.	Şu anda bu okuldan ayrılamayacak kadar az seçeneğim var.					
11.	Eğer kendimi bu okula bu kadar çok vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
12.	Bu okuldan ayrılmamın birkaç olumsuz sonucundan biri, mevcut alternatiflerin azlığıdır.					
13.	Şu andaki işverenimle çalışmak için hiçbir zorunluluk hissi duymuyorum.					
14.	Benim yararına bile olsa, şu anda bu okuldan ayrılmanın doğru olmayacağını düşünüyorum.					
15.	Şu anda okulumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.					
16.	Bu okul benim sadakatimi hak ediyor.					
17.	Okulumun içindeki insanlara olan sorumluluk hissimden dolayı bu kurumdan ayrılmam.					
18.	Okulumda karşı kendimi borçlu hissediyorum.					

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.0.34.14.00-020-/ 111222
Konu : Anket (Aykut BEŞİROĞLU)

03/09/2012

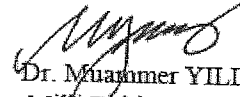
VALİLİK MAKAMINA

- İlgi : a) Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'nün 16/007/2002 tarihli
Ve 120142988 sayılı yazısı.
b) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 07/03/02012 tarihli ve 3616
sayılı emri. (Genelge 2012/13)
c) Milli Eğitim Komisyonunun 29/08/2012 tarihli tutanağı.

Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek lisans Programı öğrencisi Aykut BEŞİROĞLU'nun "Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi" konulu tezine dair, Anket çalışmasını ilimiz, Tuzla ilçesinde bulunan 3 lise, 7 Meslek lisesi ve 4 Anadolu lisesinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerine öğretmen kişisel bilgi formu, örgütsel bağlılık ölçeği, liderlik stilleri ölçeği uygulama isteği hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri müdürlüğümüzce incelenmiştir.

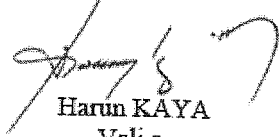
Yüksel lisans öğrencisi, Aykut BEŞİROĞLU'nun söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde Ohurlarınıza arz ederim.


Dr. Muhammer YILDIZ
Millî Eğitim Müdürü

O L U R

.../09/2012


Harun KAYA

Vali a.

Vali Yardımcısı

NOT: Verilecek cevapta tarih, numara ve dosya numarasının yazılması rica olunur.

STRATEJİ GELİŞTİRME BÖLÜMÜ E-Posta: sgb34@meh.gov.tr

ADRES: İl Millî Eğitim Müdürlüğü D Blok Bab-ı Ali Cad. No:13 Cağaloğlu

Telefon: Snt.212 455 04 00 Dahili: 239, Faks: 212 520 05 64 Şb.Md.: 212 511 16 65

5070 Sayılı Kanuna Göre HARUN KAYA tarafından
44510566835921154 SeriNolu
Sertifika ile 03.09.2012 15:47:06
Tarihinde Elektronik Olarak
İmzalanmıştır.

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.0.34.14.00-044-/11726
Konu : Anket (Aykut BEŞİROĞLU)

04./09/2012

MARMARA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
(Eğitim Bilimleri Enstitüsü)

İlgi : a) 16/07/2012 tarihli ve 120142984 sayılı yazınız.
b) Valilik Makamının 03/09/2012 tarih ve 111222 sayılı onayı.

Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans öğrencisi Aykut BEŞİROĞLU'nun "**Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi**" konulu tezine ilişkin anket çalışmasını İlimiz, Tuzla ilçesinde bulunan 3 lise, 7 Meslek lisesi ve 4 Anadolu lisesinde görev yapan yönetici ve öğretmenlere uygulama isteği ilgi (b) Valilik Onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda gerekli duyurunun anketçi tarafından yapılmasını, işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.

M. Nurettin ARAS
Müdür a.
Şube Müdürü

EKLER:

Ek-1 Valilik Onayı.
Ek-2 Anket Soruları.

T.C. MARMARA ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TARİH: 13.09.2012
SAYI: 120178685

NOT: Verilecek cevapta tarih, numara ve dosya numarasının yazılması rica olunur.
STRATEJİ GELİŞTİRME BÖLÜMÜ E-Posta: sgb34@meb.gov.tr
ADRES: İl Millî Eğitim Müdürlüğü D Blok Bab-ı Ali Cad. No:13 Cağaloğlu
Telefon: Snt.212 455 04 00 Dahili: 243, Faks: 212 520 05 64 Şb.Md.: 212 511 16 65

M. Gökçe
Gökçe

Re: Liderlik Ölçeği kullanım izni

Kimden: **Semiha Sahin** (ssahin66@gmail.com)

Gönderme tarihi: 23 Haziran 2012 Cumartesi 14:02:06

Kime: poyraz 61 (aykutbesiroglu@hotmail.com)

1 ek

Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeği 32 madde 9.4.2009 baz al.doc (96,5 KB)

Ölçek ve bilgileri ektedir. Kullanmana izin veriyorum.

21 Haziran 2012 22:13 tarihinde poyraz 61 <aykutbesiroglu@hotmail.com> yazdı:

Sayın hocam,yüksek lisans tezimde kullanmak maksadıyla Okul Müdürleri için geliştirmiş olduğunuz Liderlik Ölçeğinizi izniniz olursa kullanmak istiyorum.Saygılarımla...

--

Semiha Sahin, PhD

Dokuz Eylul University

Faculty of Education

Department of Educational Sciences

Postal Address:

Dokuz Eylul Universitesi

Buca Egitim Fakultesi

Egitim Bilimleri Bölümü

Buca-Izmir/Turkey

Mobile: +90 506.388-9909

Office : +90 232.420-4882/12236

Fax : +90 232.420-4895