

**T.C.**  
**İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE OKUL**  
**MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK STİLLERİ**  
**İLE TOPLANTI YÖNETİMİ YETERLİLİKLERİ**  
**ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Aykut KARAGÖZ**

**İstanbul**  
**Ocak-2021**

**T.C.**  
**İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN**  
**LİDERLİK STİLLERİ İLE TOPLANTI YÖNETİMİ**  
**YETERLİLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Aykut KARAGÖZ**

**Tez Danışmanı**

**Doç. Dr. Ahmet Faruk LEVENT**

**İstanbul**

**Ocak-2021**

## TEZ ONAYI

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman Doç. Dr. Ahmet Faruk LEVENT

.....

Üye Dr. Öğr. Üyesi Kamil Arif KIRKIÇ

.....

Üye Dr. Öğr. Üyesi Pınar MERT

.....

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.....  
Prof. Dr. Ali GÜNEŞ

Enstitü Müdürü

## BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek Lisans tezi olarak hazırladığım “**Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Toplantı Yönetimi Yeterlilikleri Arasındaki İlişki**” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

Aykut KARAGÖZ

## ÖNSÖZ

Yüksek Lisans eğitimim ve tez çalışmam süresince mesleki bilgileri ve sabrı ile bana yol gösteren değerli tez danışmanım Doç. Dr. Ahmet Faruk LEVENT'e, yüksek lisans eğitimim boyunca gelişmemi sağlayan ders hocalarıma, tez ölçeğiyle ilgili yardımlarını esirgemeyen çok kıymetli hocalarım Derya ŞENCAN ve Prof. Dr. Ali Rıza TERZİ'ye, anket çalışmamda bana yardımcı olan tüm meslektaşlarıma, lisans ve yüksek lisans eğitimin boyunca benden maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen değerli aileme teşekkürlerimi sunarım.

**Aykut KARAGÖZ**

**İstanbul-2021**

**ÖZET**

**ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN  
LİDERLİK STİLLERİ İLE TOPLANTI YÖNETİMİ  
YETERLİLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Aykut KARAGÖZ  
Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi  
Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ahmet Faruk LEVENT  
Ocak-2021, 92 + XII Sayfa

Örgütlerin planladıkları hedeflere ulaşmalarını sağlamanın yolu etkili bir yönetimden geçmektedir. Yönetim bir anlamda insanları yönetmektir. Bu süreçte insan unsuru en önemli örgütsel kaynak olarak öne çıkmaktadır. Yöneticilerin yönetsel işlevleri yerine getirebilmeleri için her şeyden önce örgütte etkili bir iletişim sisteminin oluşturulması gerekmektedir. Toplantılar, bu nedenle çift yönlü işleyen bir iletişim aracı olarak örgütsel yönetimde çok önemli bir işleve sahiptir. Bu nedenle bu araştırmada okul müdürlerinin liderlik stilleri ile toplantı yönetimi yeterlilikleri arasındaki ilişki, öğretmenlerin algılarına göre incelenmiştir. Nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama deseni kullanılarak gerçekleştirilen bu çalışmanın evrenini, İstanbul ili Bağcılar ilçesinde 2018-2019 eğitim-öğretim yılında resmi ve özel okullarda görev yapmakta olan 2544 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın sınırlılıkları çerçevesinde uygulama gönüllülük esasına dayandığından basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile 112'si erkek, 192'si kadın olmak üzere toplam 304 öğretmene ulaşılmıştır. Araştırma verileri araştırmacı tarafından hazırlanan Kişisel Bilgi Formu, Toplantı Yönetimi Yeterlilikleri Ölçeği ve Liderlik Stilleri Ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 25 programı ile analiz edilmiştir. Analizlerde 0,05 anlamlılık değeri esas alınmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre; öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik davranışları ile toplantı yönetimi yeterlilikleri, görev liderliği, katılım yönetimi ve süreç liderliği arasında yüksek düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin otokratik liderlik alt boyutu ile toplantı yönetimi yeterlilikleri arasında istatistiksel olarak negatif yönde orta düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin demokratik liderlik davranışları arttıkça toplantı yönetimi yeterlilik düzeyleri de artmaktadır. Öğretmenlerin demografik özelliklerine göre okul müdürlerinin liderlik davranışları ile toplantı yönetimi yeterlilikleri arasında anlamlı

yönde farklılıklar tespit edilmiştir. Kadın öğretmenler, erkek öğretmenlere göre okul müdürlerinin liderlik davranışları ve toplantı yönetimi yeterlilikleri konusunda daha başarılı olduklarını düşünmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Toplantı yönetimi, Liderlik Stilleri, Okul Müdürü, İletişim



## **ABSTRACT**

# **THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP STYLES AND MEETING MANAGEMENT QUALIFICATIONS OF SCHOOL PRINCIPALS ACCORDING TO TEACHER PERCEPTIONS**

Aykut KARAGÖZ

Master, Educational Administration

Thesis Advisor: Assoc. Prof. Dr. Ahmet Faruk LEVENT

January-2021, 92 + XII Pages

Effective management is the way to ensure that organizations achieve their planned goals. Management is, in a sense, managing people. In this process, the human factor stands out as the most important organizational resource. First of all, an effective communication system should be established in the organization in order for the managers to fulfill their managerial functions. Therefore, meetings have a very important function in organizational management as a communication tool that works in both directions. Therefore, in this study, the relationship between school principals' leadership styles and meeting management competencies was examined according to teachers' perceptions. The universe of this study, which is carried out using the relational screening design, one of the quantitative research methods, consists of 2544 teachers working in public and private schools in the district of Bağcılar in the province of Istanbul in the 2018-2019 academic year. Within the framework of the limitations of the study, since the application was based on voluntarism, a total of 304 teachers, 112 males and 192 females, were reached by simple random sampling method. Research data were collected using the Personal Information Form, Meeting Management Competencies Scale and Leadership Styles Scale prepared by the researcher. The obtained data were analyzed with the SPSS 25 program. The significance value of 0.05 was used in the analyzes.

According to the findings obtained in the research; According to teachers' perceptions, a high level of correlation was found between the leadership behaviors of school principals and their meeting management competencies, task leadership, participation management and process leadership. A moderate statistically negative relationship was found between the autocratic leadership sub-dimension of school principals and their meeting management competencies. According to teachers' perceptions, as the democratic leadership behaviors of school principals increase, the level of meeting

management competence also increases. Significant differences were determined between the leadership behaviors and meeting management competencies of school principals according to the demographic characteristics of the teachers. Female teachers think that school principals are more successful in leadership behaviors and meeting management competencies than male teachers.

Keywords: Meeting management, Leadership Styles, School Principal, Communication



# İÇİNDEKİLER

<b>TEZ ONAYI</b> .....	<b>i</b>
<b>BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ</b> .....	<b>ii</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>iii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>iv</b>
<b>TABLOLAR LİSTESİ</b> .....	<b>xii</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>1</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1. Problem Durumu .....	2
1.2. Araştırmanın Amacı .....	4
1.3. Araştırmanın Önemi.....	5
1.4. Sınırlılıklar .....	6
1.5. Varsayımlar .....	6
1.6. Tanımlar .....	6
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>8</b>
<b>İLGİLİ ALANYAZIN</b> .....	<b>8</b>
2.1. Liderlik Kavramı .....	8
2.2. Liderliğin Güç Kaynakları .....	9
2.3. Liderlik Teorileri .....	11
2.3.1. Özellik Teorileri.....	11
2.3.2. Davranışsal Liderlik Teorileri .....	12
2.3.2.1. Ohio State Liderlik Çalışmaları .....	12
2.3.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları .....	13
2.3.2.3. Likert'in Sistem 4 Modeli.....	14
2.3.2.4. McGregor'un X ve Y Teorisi .....	16

2.3.2.5. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi (Yönetim Gözeneği)	
Modeli	17
2.3.3. Durumsal Liderlik Teorileri	19
2.3.3.1. Fiedler Durumsal Lider Etkililiği Modeli	19
2.3.3.3. Reddin'in Üç Boyutlu (3-D) Durumsal Liderlik Teorisi	20
2.3.3.4. Yol-Amaç Teorisi	21
2.3.3.5. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi	22
2.4. Liderlik Stilleri	23
2.4.1. Kültürel Liderlik	23
2.4.2. Serbestlik Tanıyan Lider	24
2.4.3. Öğretimsel Lider	24
2.4.4. Süper Liderlik	25
2.4.5. Etik Liderlik	25
2.4.6. Karizmatik Liderlik	26
2.4.7. Vizyoner Liderlik	26
2.4.8. Transaksiyonel (Etkileşimsel) Liderlik	27
2.4.9. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik	28
2.5. Okul Yönetimi ve Okul Liderliği	29
2.6. Toplantı Kavramı	30
2.7. Toplantı Çeşitleri	31
2.7.1. Amaçlarına Göre Toplantılar	31
2.7.2. Ortaya Çıkış Biçimine Göre Toplantılar	32
2.7.3. Düzenleyiciye Göre Toplantılar	33
2.8. Toplantının Önemi	35
2.9. Toplantılar Konusunda Dikkat Edilmesi Gerekenler Hususlar	35
2.10. Toplantı Yönetimi	36
2.10.1. Açılış	37

2.10.1.1. Toplantı Kurallarının Belirlenmesi.....	37
2.10.1.2. Rollerin Belirlenmesi.....	38
2.10.2. Toplantı Yöneticisi.....	38
2.10.3. Tartışmaları Yönetmek .....	38
2.10.3.1. Gündeme Bağlı Kalmak .....	39
2.10.3.2. Toplantıyı Rotasında Tutmak .....	40
2.10.4. Katılımı Sağlamak.....	40
2.10.5. Bireysel İhtiyaçlara Duyarlı Olmak .....	41
2.10.6. Güç Durumlar .....	41
2.10.7. Zaman Yönetimi .....	42
2.10.8. Kapanış.....	42
2.11. Toplantı Yöneticisinin Önemi.....	42
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....</b>	<b>44</b>
<b>YÖNTEM .....</b>	<b>44</b>
3.1. Araştırmanın Modeli .....	44
3.2. Evren ve Örneklem .....	44
3.3. Veri Toplama Araçları .....	46
3.3.1. Liderlik Davranışları Ölçeği .....	46
3.3.2. Toplantı Yönetimi Ölçeği .....	46
3.4. Verilerin Toplanması .....	47
3.5 . Verilerin Analizi.....	48
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....</b>	<b>49</b>
<b>BULGULAR.....</b>	<b>49</b>
4.1. Toplantı Yönetimi Yeterliliği ve Liderlik Davranışı Düzeylerine Ait Betimsel Bulgular.....	49
4.2. Toplantı Yönetimi Yeterliliği ile Liderlik Davranışı Arasındaki İlişkilere Ait Bulgular.....	52

4.3. Toplantı Yönetimi Yeterliliği ve Liderlik Davranışı Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması ile Elde Edilen Bulgular .....	54
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM.....</b>	<b>68</b>
<b>TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER.....</b>	<b>68</b>
5.1. Tartışma.....	68
5.1.1. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarına Yönelik Görüşlerine İlişkin Tartışmalar .....	68
5.1.2. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Toplantı Yönetimi Yeterliliklerine Yönelik Görüşlerine İlişkin Tartışmalar .....	70
5.2. Sonuç.....	72
5.3. Öneriler .....	74
5.3.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler.....	75
5.3.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	75
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>76</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>86</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>92</b>

## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 2.3.2.4. 1. X ve Y Teorisi Karşılaştırması .....	16
Tablo 2.3.2.4. 2. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi .....	17
Tablo 3.2.1. Demografik Özelliklerin Dağılımı .....	44
Tablo 3.2.2. Müdürlerin Demografik Özelliklerinin Dağılımı .....	45
Tablo 4.1. 1. Toplantı Yönetimi Ölçek İfadelerine Katılım Düzeylerinin Dağılımı	49
Tablo 4.1. 2. Liderlik Davranışı Ölçek İfadelerine Katılım Düzeylerinin Dağılımı	51
Tablo 4.1. 3. Toplantı Yönetimi ve Liderlik Davranışı Puanlarının Betimleyici İstatistikleri.....	52
Tablo 4.2.1. Toplantı Yönetimi ile Liderlik Davranışı Puanlarının İlişkisi .....	52
Tablo 4.3.1. Toplantı Yönetimi ile Liderlik Davranışı Puanlarının Cinsiyete göre Karşılaştırılması .....	54
Tablo 4.3. 2. Toplantı Yönetimi ile Liderlik Davranışı Puanlarının Yaşa göre Karşılaştırılması .....	55
Tablo 4.3.3. Toplantı Yönetimi ile Liderlik Davranışı Puanlarının Hizmet Yılı göre Karşılaştırılması .....	57
Tablo 4.3. 4. Toplantı Yönetimi ile Liderlik Davranışı Puanlarının Eğitim Durumuna göre Karşılaştırılması .....	58
Tablo 4.3. 5. Toplantı Yönetimi ile Liderlik Davranışı Puanlarının Okul Türüne göre Karşılaştırılması .....	59
Tablo 4.3. 6. Toplantı Yönetimi ile Liderlik Davranışı Puanlarının Müdür ile Çalışma Süresine göre Karşılaştırılması .....	60
Tablo 4.3. 7. Toplantı Yönetimi ile Liderlik Davranışı Puanlarının Müdürün Cinsiyetine göre Karşılaştırılması .....	62
Tablo 4.3. 8. Toplantı Yönetimi ile Liderlik Davranışı Puanlarının Müdürün Yaşına göre Karşılaştırılması .....	63
Tablo 4.3. 9. Toplantı Yönetimi ile Liderlik Davranışı Puanlarının Müdürün Hizmet Yılına göre Karşılaştırılması .....	65
Tablo 4.3. 10. Toplantı Yönetimi ile Liderlik Davranışı Puanlarının Müdürün Eğitim Durumuna göre Karşılaştırılması .....	66

# BİRİNCİ BÖLÜM

## GİRİŞ

Sosyal hayatın bir gereği olarak insanlar çeşitli gruplarda birçok ihtiyacı karşılar. Gruplar, kişisel toplantılarla hayatta kalmak için bir araya gelebilir. Bir topluluğun yeni elemanları görüntülediği, güncellediği ve eklediği toplantı ortamı kelimesi ile ilgili çeşitli tanımlar yapılmıştır. Sırasıyla, bir toplantı “belirli sonuçların elde edilmesinde aktif rol oynayan iki veya daha fazla kişi arasında bilgi ve fikir alışverişidir.” (Payne, 1988: 8).

Demokratik yaşamın ve değerlerin öne çıktığı günümüzde, toplantılar örgütsel yönetimin ayrılmaz bir parçası haline geldi. Her organizasyon sosyal bir yapıya sahiptir. Bu sosyal yapı içerisinde kişiler arası ilişkiler, toplantılar dahil bir iletişim sistemi ile sağlanmaktadır. Toplantı; aktif rolleri olan birkaç kişinin bir araya geldiği ve belirli bir amaç için, belirli bir yerde ve belirli bir zamanda kararlar verdiği bir ortamdır. Belirli bir amaç için iyi organize edilmiş toplantılar, yönetimdeki en verimli etkinliklerden biridir. Eleştiri korkusu olmayan tartışmalar, fikir ve deneyim alışverişi, toplantıların sonunda kararlar alınabilir, yaratıcı fikirler geliştirilebilir ve rasyonel kararlar alınabilir. Toplantılar bir organizasyondaki yönetim aynası gibidir. Yönetim tarzını etkileyen tüm faktörler aynı zamanda toplantının şeklini ve etkinliğini de etkiler. Etkili yönetim, kuruluşun amaçlarına ulaşmak için olumlu sonuçlara sahiptir ve eşit derecede etkili bir toplantı sağlar. Toplantının amacı ne olursa olsun, biraz dikkatli, biraz disiplinli ve iyi alışkanlıklarla iyi organizasyon sağlanabilir. Toplantılar liderlik ve liderliğin ortaya çıktığı küçük bir merkezdir. Bir toplantı sırasında insan yönetimi becerileri açıklanmaktadır. Toplantıları yönetememek, yönetememek olarak görülebilir (Keenan, 2003).

İlgili kişilerin görüşlerini ifade etmek ve gerekli kararları almak ve bu öneriler ışığında uygulamak için toplantılarda bir araya gelmeleri, özellikle astlar arasında önemli motivasyon sağlayarak sorumluluk almalarına yardımcı olabilir. Özgür bir ortamdaki müzakereler, karşılıklı tartışmalar sayesinde, ekip üyelerinin birbirleriyle iletişim kurmasına izin verir, üyeler üzerinde olumlu bir etki yapabilir ve bu ekip ruhu ile

çalışan çalışanlar işlerini daha iyi algırlar. Bu nedenlerden dolayı, toplantılar örgütsel verimliliği arttırmada rol oynayabilir (Keenan, 2003).

### **1.1. Problem Durumu**

Günümüzde teknolojik gelişmeler baş döndürücü bir hızda gerçekleşmektedir. Bu duruma bağlı olarak her örgütte gelişim ve değişim hızlanmıştır. Özellikle eğitim örgütleri, değişen ortamlara ayak uydurmak ve rekabet güçlerini artırmak için çalışanlarına verimli ve kaliteli bir ortam sunmaya çalışmaktadır. Bu süreçte eğitim kurumlarında görev yapan liderlere önemli görevler düşmektedir. Etkili liderler eğitim kurumlarının hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştırmaktadır. Okul müdürleri okullarda lider olarak görülen kişilerdir. Bu kişiler, “okulda amaçların yerine getirilebilmesi için çalışanları örgütleyen, çalışanları yönlendirip, koordine eden ve denetleyen bireylerdir.” (Gürsel, 1997: 77).

Her birey için yaşama ve öğrenme merkezi olan toplumsal kurum okuldur. Okullar insanı merkeze alan ve onu çok yönlü geliştiren kurumlardır. Hayatın anlamlandırılmasını ve kurgulanmasını kolaylaştıran okullar, toplumun ihtiyaç ve beklentilerine göre bireylerin yetiştirilmesini, toplumun geleceğinin güvence altına alınmasını ve küresel rekabet gücünün artırılmasını sağlamaktadır (Turan, 2007). Eğitim kurumlarının amaçlarına hizmet edebilmesi ve başarılı bir eğitim sisteminin oluşması okulların gerçek anlamda etkili ve verimli yönetilmesi ile mümkündür. Okullarda öğretim programlarının yönetilmesinden ve uygulanmasından, etkili öğrenme ortamlarının oluşturulmasından, okul ve öğrenci başarısından birinci derece sorumlu olan kişi müdürdür. Bu doğrultuda okulun genel başarısı müdürün başarılı olmasına bağlıdır. Müdürün sahip olduğu yasal yetkiler, okul başarısının ve etkili yönetimin sağlanmasında tek başına yeterli değildir (Şişman, 2011). Okul müdürünün benimsediği liderlik özellikleri, yasal gücün okul ortamında uygulanma tarzını belirlemektedir. Etkili liderlik özellikleri etkili ve verimli çalışma ortamlarının oluşmasını kolaylaştırmaktadır.

Eğitim kurumlarında karizmatik, bilgili, erdemli, vizyoner, girişimci, ilkeli ve çalışkan müdürlerin-yöneticilerin bulunması büyük önem arz etmektedir. Bu özelliklere sahip yöneticiler, toplumun ihtiyaç ve beklentilerine daha fazla duyarlıdır. Çalıştıkları kurumların daha verimli, başarılı, girişimci ve yenilikçi olmasını sağlayabilirler. Öğretmenlerin ve diğer çalışanların takım ruhu ile hareket etmelerini ve ortak amaçlara

hizmet etmelerini kolaylaştırırlar (Barnett, McCormick ve Conners, 1999). Etkili liderlik özelliklerine sahip yöneticiler çalışanları motive etme ve kurumsal hedefleri gerçekleştirme konusunda daha başarılı tutum ve davranışlar sergilemektedir (Bogler, 2001; Leithwood, 1992).

Demokratik yönetim anlayışının sağlanmasına fırsat veren en önemli araçlarından birinin toplantı olduğu söylenebilir. Toplantılar uygun bir şekilde gerçekleştirildiğinde çalışanların duygu ve düşüncelerini demokratik bir ortamda paylaşmalarına fırsat vermektedir. Günümüzde, örgüt içinde astların karar alma sürecine katılmasını sağlamak ve katılımcı-demokratik yönetim anlayışını sürdürmek için toplantılar etkili bir araç olarak kullanılmaya devam etmektedir. Okul müdürlerinin toplantı yönetimi konusunda etkin bilgi ve becerilere sahip olması, toplantı aracının daha verimli kullanmalarını sağlayabilir. Toplantıların, yöneticilerin en büyük silahı ve yönetim sanatının kalbi olduğu ifade edilmiştir (Barker, 1998).

Öğretmenlerin eğitim ve öğretim faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde yürütebilmesi, okul müdürlerinin sergilediği tutum ve davranışlardan doğrudan etkilenebilmektedir. Okul müdürünün benimsediği liderlik özellikleri okul içindeki tutum ve davranışlarına yön vermektedir. Etkili liderlik özelliklerine sahip okul yöneticileri, öğretmenlerin değerlerine saygı gösterir, öğretmenler ile samimi ilişkiler kurmaktan kaçınmaz, okul içinde takım ruhunun gelişmesi için çabalar, öğretmenlerin önerilerini dikkate alır ve ihtiyaç duyulduğunda sorumluluktan kaçınmaz (Terzi ve Kurt, 2005). Ayrıca plan yapmak, hedef oluşturmak ve sorunları çözmek için sık sık toplantılar düzenler ve öğretmenlerle fikir alışverişinde bulunur.

Öğretmenler okul müdürlerinin faaliyetlerinden doğrudan etkilenmektedir. Bu bakımdan, öğretmenlerin okul müdürlerinin tutum ve davranışlarının değerlendirilmesinde başvurulacak birincil kaynaklardan biri olduğu söylenebilir. Okul müdürlerinin performanslarını değerlendirmek, liderlik özelliklerini belirlemek ve toplantı yönetimi becerilerini değerlendirmek için öğretmenlerin görüşlerine başvurulabilir. Bu sayede okul müdürlerinin kendilerini geliştirmelerine fırsat verecek etkili dönütler elde edilebilir (Buluç, 2009).

Alan yazında, öğretmenlerin gözünden okul müdürlerinin ve diğer yöneticilerin liderlik stilleri ile toplantı yönetim becerileri arasındaki ilişkileri ele alan sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır (Bingöl, 2019; Çalışkan, 2017). Konu ile ilgili alan yazındaki

çalışmaların daha çok okul müdürlerinin liderlik özelliklerini belirlemeyi amaçladıkları gözlenmiştir (Avcı, 2015). Okul müdürlerinin hangi liderlik özelliklerinin toplantı yönetim becerileri ile daha çok ilişkili olduğu hakkında daha fazla bilimsel çalışmanın yapılmasına ihtiyaç vardır. Bu doğrultuda bu araştırmada, öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile toplantı yönetim becerileri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Elde edilen bulgular, okul müdürlerinin etkili liderlik ve toplantı yönetim becerilerinin geliştirilmesinde hem teorik hem de pratik bilgiler sunması beklenmektedir.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın temel amacı öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin liderlik davranışları ile toplantı yönetimi yeterlilikleri arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Ayrıca liderlik davranışı ve toplantı yönetimi yeterliliği ölçeklerinden elde edilen puanlar, öğretmen ve okul müdürlerinin kişisel özellikleri dikkate alınarak cinsiyet, yaş, hizmet yılı, eğitim durumu, okul türü, müdür ile çalışma süresi değişkenlerine göre karşılaştırılarak incelenmesi bu araştırmanın bir diğer amacıdır.

Araştırmanın bağımlı değişkenleri liderlik stilleri ile toplantı yönetimi yeterliliğidir. Araştırmanın bağımsız değişkenleri ise cinsiyet, yaş, hizmet yılı, eğitim durumu, okul türü, müdür ile çalışma süresi vb. kişisel ve mesleki özellikleri temsil eden değişkenlerdir. Araştırmanın amacına uygun olarak aşağıdaki alt problemlere cevap aranmıştır:

- 1- Okul müdürlerinin toplantı yönetim yeterliliklerinin düzeyi nedir?
- 2- Okul müdürlerinin liderlik davranışlarının düzeyi nedir?
- 3- Okul müdürlerinin toplantı yönetim yeterlilikleri ile liderlik davranışları arasında nasıl bir ilişki vardır?
- 4- Toplantı yönetim yeterliliği ve liderlik davranışları öğretmenin cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- 5- Toplantı yönetim yeterliliği ve liderlik davranışları öğretmenin yaşına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- 6- Toplantı yönetim yeterliliği ve liderlik davranışları öğretmenin hizmet yılına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- 7- Toplantı yönetim yeterliliği ve liderlik davranışları öğretmenin eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

- 8- Toplantı yönetim yeterliliği ve liderlik davranışları öğretmenin okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- 9- Toplantı yönetim yeterliliği ve liderlik davranışları öğretmenin müdür ile çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- 10- Toplantı yönetim yeterliliği ve liderlik davranışları müdürün cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- 11- Toplantı yönetim yeterliliği ve liderlik davranışları müdürün yaşına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- 12- Toplantı yönetim yeterliliği ve liderlik davranışları müdürün hizmet yılına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- 13- Toplantı yönetim yeterliliği ve liderlik davranışları müdürün eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

### **1.3. Araştırmanın Önemi**

Alan yazında, öğretmen algısına göre okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık (Akan ve Yalçın, 2015; Buluç, 2009), örgütsel güven (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012), örgütsel sinizm (Güçlü, Kalkan ve Dağlı, 2017) gibi örgütlerin yapılarını ve işleyiş biçimlerini etkileyen değişkenler arasındaki ilişkilerin daha çok ele alındığı gözlenmektedir. Yapılan araştırmalar incelendiğinde öğretmen algısına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile toplantı yönetim yeterlilikleri arasındaki ilişkileri inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bakımdan okul müdürlerinin sahip olduğu hangi liderlik davranışının veya davranışlarının toplantı yönetim yeterlilikleriyle daha çok ilişkili olduğu bilimsel yaklaşımlar ile ortaya konmamıştır. Bu araştırmada elde edilen sonuçlar okul müdürlerinin liderlik davranışları ile toplantı yönetim yeterlilikleri arasındaki ilişkilerin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olabilir. Bu sayede okul müdürlerinin mesleki gelişimlerini tamamlayacak öneriler geliştirilmesi umulmaktadır.

Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar, eğitim yönetimi ve denetimi alanı içinde yer alan ve denetim ile ilişkili bilenen konulara ek olarak yeni konuların ortaya çıkmasına katkıda bulunabilir. Elde edilen sonuçlar, eğitim yönetimi ve denetimi alanında özellikle beşeri konuların gelişmesine ve zenginleşmesine katkıda bulunabilir.

Ulaşılan sonuçlar, eğitim yönetimi ve denetimi alanında öğretmen yetiştirme, eğitim hizmetlerini geliştirme ve kişisel gelişime destek sağlama konularında araştırmacılara ve uygulayıcılara bilimsel bir ışık tutacaktır.

Bu araştırmada elde edilen teorik ve pratik bilgilerin Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğünün ülke genelinde yapacağı hizmet içi eğitim programlarına katkı sağlayacağı umulmaktadır. Bu sayede geleceğin okul müdürleri daha nitelikli yetiştirilebilir. Bu duruma bağlı olarak öğretmenlerin daha verimli çalışmaları sağlanabilir ve okullarda daha kaliteli eğitim hizmeti sunulabilir.

#### **1.4. Sınırlılıklar**

Bu araştırmada elde edilen bulgular, 2018-2019 eğitim öğretim yılında, İstanbul ili Bağcılar ilçesinde bulunan özel okullarda ve devlet okullarında görev yapan 304 öğretmenden elde edilen veriler ile sınırlıdır.

Bu araştırmada elde edilen bulgular; beden eğitimi, bilişim teknolojileri ve yazılım, büro yönetimi, coğrafya, çocuk gelişimi, din kültürü ve ahlak bilgisi, fen bilimleri, fizik, görsel sanatlar, halkla ilişkiler, idari işler, İngilizce, kimya, matematik, muhasebe, psikolojik danışmanlık ve rehberlik, sınıf öğretmenliği, sosyal bilgiler, tarih, Türk dili ve edebiyatı ve Türkçe branşlarında görev yapan öğretmenlerden elde edilen veriler ile sınırlıdır.

#### **1.5. Varsayımlar**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, kullanılan ölçeklerde yer alan maddelere ve kişisel bilgi formunda yer alan sorulara verdikleri cevapların gerçeğe uygun ve samimi olduğu varsayılmaktadır.

#### **1.6. Tanımlar**

**Liderlik:** Bir topluluğu oluşturanların ortak noktalarını öne çıkaran, bireysel yeteneklerini keşfeden, ilişkilerini düzenleyen, hedeflerini belirleyen, planlarını oluşturan, süreçteki iç ve dış etkileri yorumlayan, sosyal bir durum olarak tanımlanmaktadır (Yukl, 2002).

**Liderlik Stili:** Toplumun sosyal, kültürel ve siyasi yapısından etkilenecek oluşmuş bir kavramdır. Serbestlik tanıyan lider, öğretimsel lider, süper liderlik, etik liderlik,

karizmatik liderlik, vizyoner liderlik, transaksyonel (etkileşimsel) liderlik, transformasyonel (dönüştürücü) liderlik, liderlik stillerinden bazılarıdır (Kantos, 2011).

Toplantı: Belirli sonuçların elde edilmesinde aktif rol oynayan iki veya daha fazla kişi arasında bilgi ve fikir alışverişidir. Toplantı, karar vermek amacıyla bir araya gelinen bir ortam şeklinde de ifade edilebilir. Toplantılar, organizasyonlarda iyi bir iletişim ortamı yaratmanın, karar vermek ve sorunlara çözüm bulmak için yapıcı bir yol olarak görülmektedir. Toplantılar, yöneticilerin en büyük silahı ve yönetim sanatının kalbidir (Barker, 1998: 11).

Toplantı Yönetimi Yeterliliği: Toplantı ile ilgili tartışmaları yönetmek, gündeme bağlı kalmak, toplantıyı rotasında tutmak, katılımı sağlamak, bireysel ihtiyaçlara duyarlı olmak, güç durumlarla başa çıkmak, zamanı etkin yönetmek ve kapanışı uygun bir şekilde gerçekleştirmek süreçlerini etkin bir şekilde gerçekleştirebilmeyi ifade etmektedir (Doğan, 2013).

## İKİNCİ BÖLÜM

### İLGİLİ ALANYAZIN

#### 2.1. Liderlik Kavramı

Kişilerin şahsi yeterliliklerinin üzerinde çaba gerektiren durumlar insanları işbirliğine yönlendirir. Bu durumda insanlar güçlerini birleştirerek hedeflerine daha kolay ulaşacaklardır (Aydın, 2007: 13). Bir araya gelenler, ayrı ayrı değerlendirildiğinde çok yetenekli olsalar bile onlara yol gösteren bir liderleri yoksa varılmak istenen hedefe daha geç ve daha zor ulaşacaklardır. Tamda bu noktada onlara yol gösterecek ve grubun daha verimli çalışmasını sağlayacak bir lidere gereksinim duyulmaktadır (Akat, Budak ve Budak, 1999: 213). Bir liderin sahip olduğu vasıflar yaratılışından kaynaklanabileceği gibi sonradan da kazanılabilir. Yapılan bazı araştırmalarda herkesin potansiyel olarak liderlik vasıflarına sahip olabileceği ancak bunu ortaya çıkarmak ve geliştirmek gerektiği sonucuna varılmıştır (Grossman vd., 2005). Bu sebeple liderlik gruplar veya topluluklar için önemli hale gelmiş bir kavramdır. Bu konuda yapılan çok sayıda araştırma liderlik kavramına verilen önemin kanıtı olmakla beraber yol gösterme ve yol gösterilme ihtiyacı bu konunun öneminde büyük bir yere sahiptir (Aydın, 2007: 277).

Liderlik kavramıyla ilgili yapılan akademik çalışmalar sayesinde çok sayıda yeni tanım literatürde yerini almıştır (Şişman, 2003: 4). Ancak lider ve liderlik kavramı üzerinde herkes tarafından fikir birliğine varılmış bir tanım bulunmamaktadır. Bunun sebebi ise liderliğin çok kapsamlı, derin bir konu olması ve bunun yanı sıra kavramın yeni olgular ve örneklerle güncellenebilir nitelikte olmasındandır (Keçecioglu, 2003). Buna rağmen çalışmalarda yapılan tanımlamalar konuyu farklı açılardan değerlendirmeye imkân tanımakta ve yol gösterici olmaktadır (Dümen, 2008: 36).

Bu konuda ön plana çıkan bazı çalışmalara baktığımızda liderliğe ilişkin tanımlamaları, önceden belirlenmiş bir hedefe varmada başkalarına yol gösterme şeklinde özetleyebiliriz (Özdemir, 2003: 157). Liderliğin tanımını daha geniş bir şekilde ele alan Yukl'a (2002) göre liderlik, bir topluluğu oluşturanların ortak noktalarını öne çıkaran, bireysel yeteneklerini keşfeden, ilişkilerini düzenleyen, hedeflerini belirleyen, planlarını oluşturan, süreçteki iç ve dış etkileri yorumlayan, sosyal bir durumdur (Yukl, 2002; Hoy ve Miskel, 2012). Anlaşılacağı üzere, liderliği ele alma şekilleri farklı olsa dahi yapılan tanımların atıfta bulunduğu noktalar aynıdır.

Bu noktaları amaç, grup ve lider olarak sıralayabiliriz. Liderliği ele alan ilk çalışmalarda, liderlik toplulukların ve onların faaliyetlerinin merkezindeki kavram olarak daha yalın değerlendirilirken ilerleyen zamanlarda insanlar arası uyumluluğu sağlayan bir sanat şeklinde tanımlanmıştır. Günümüzde ise araştırmacılar liderliği g ilişkisiyle bağdaştırarak yeni bir yol haritası ortaya konulması, geleceğin tasarlanması ve değişimlerin gerçekleştirilmesi şeklinde tanımlamışlardır (şirin, 2008: 20).

Liderlik, sadece resmi organizasyonlara has bir süreç olmamakla birlikte belirli bir grubun, belirli bir kişinin arkasından belirli amaçları gerçekleştirmek üzere gitmesi ile liderlik süreci oluşmaktadır. Liderliğin oluşması için, liderin resmi yetkilerle dolu olması da şart değerildir. Hiçbir resmi yetkisi olmadığı halde, büyük bir grubu peşinden sürükleyen liderler olabileceği gibi; çok geniş yetkilere sahip olduğu halde bunları kullanmayan, dolayısıyla grubu peşinden srkleyemeyen liderler de olabilmektedir. Ayrıca liderlik sadece örgütlerin st kademelerini işgal edenlere has bir süreç değerildir. Liderlik bir konum değerildir (Doğan, 2001: 8).

Liderlik, sadece benzer yapılara uyarlanan bir kavram olmamakla beraber herhangi bir kimsenin etrafında aynı amaçlar için toplanmış farklı türden yapılanmaları da ifade eder. Sözü edilen kimsenin yaptırım gücüne sahip olması veya bir konuda otorite olması şartı aranmaz. Lider geniş yetkilerle donatılmış olmasa dahi büyük kitlelere yön vermesi ve insanların onu takip etmesi mümkündür. Tam aksine sahip olduğu geniş yetkilere rağmen bu yetkileri doğru kullanamayan ve insanlara yol göstermekte başarısız olanlar da söz konusudur. Dolayısıyla liderlik vasfı hali hazırda belirli bir grup insanın başında bulunan veya o noktaya bir şekilde getirilmış her şahısta bulunmayabilir (Doğan, 2001: 9).

## **2.2. Liderliğin Güç Kaynakları**

Lider, bir grubu hedefine doğru götürürken grup üyelerinin toplam gücünü kullanır. Yani bireylerin kendi yetenekleri bir araya geldiğinde lidere amaçlarına yönelik kullanması adına bir g sağlar. Bu durumda gücün nasıl kullanılacağı önem arz etmektedir. rnek vermek gerekirse askeri oluşumlara liderlik etmekle, sivil toplulukları liderlik etmek arasında ciddi farklılıklar bulunur. Liderlik edilen grubun yapısı ve gücü, liderin tutumu ve kararları üzerinde direkt olarak etkilidir. Bu durumu daha iyi anlamak için liderliğin güç kaynaklarını açıklamak gerekir (Erdal, 2007). Bir grubun üzerinde liderin etkili olabilmesi adına kullanabileceği kaynakları beş farklı sınıfa ayırabiliriz. Bu güç kaynakları: meşru g, ödüllendirme gücü, baskı gücü,

uzmanlık gücü ve karizmatik güçtür (Buchanan ve Huczynski, 2007). Aşağıda bu güç kaynakları kısaca açıklanmaktadır:

- Meşru Güç (Legitimate Power): Liderin liderlik vasfından dolayı grup üyeleri üzerindeki gücüdür. Grubun arasındaki hiyerarşide lider tepede yer alır ve bu durum diğerleri üzerindeki kararların meşru dayanağını oluşturur. Yasal güç olarak da adlandırılabilir.
- Ödüllendirme Gücü (Coercive Power): Liderin grup üyelerini mükâfatlandırmasıdır. Grup içinde gösterilecek üstün çabaları lider ödüllendirme gücü ile teşvik eder. Liderin ödüllendirme yöntemlerinin çeşitli olması ödüllendirme gücünün fazla olması anlamına gelir. Başarı bazlı dağıtılan ikramiye ve primler buna örnek verilebilir.
- Baskı Gücü (Pressure Power): Zorlayıcı güç olarak da adlandırılabilir. Ödüllendirmenin tam tersine liderin, görevlerini yerine getirmeyen grup üyelerine karşı kullanabileceği yaptırım gücüdür. Cezalandırma veya mahrum bırakma şeklinde kullanılabilir.
- Uzmanlık Gücü (Expert Power): Liderin sahip olduğu uzmanlıklar sayesinde grup üyeleri üzerinde yaratacağı etkidir. Liderin bazı bilgi ve becerilere sahip olması diğerleri tarafından ne yaptığını bildiği şeklinde algılanır. Böylece görevlerini güvenle yerine getirirler.
- Karizmatik Güç (Referent Power): Liderin etkileyici ve örnek alınması bir kişiliğe sahip olmasıdır. Bu etki liderin bulunduğu mevkiden de kaynaklanabilir bununla beraber liderin karizması diğerleri üzerinde hayranlık uyandırabilir.

Liderliğin güç kaynakları birbiri arasında bağlantılı ve tamamlayıcı unsurlardır. Çoğunlukla birlikte kullanılırlar ancak bu güç kaynaklarının kullanımında orantılı ve ölçülü davranma görevi liderin sorumluluğundadır. Özellikle baskı gücünün yaptırımları sonucunda grup üyeleri üzerinde negatif etkiler yaratabilir, korku ve endişe duymalarına neden olabilir. Bu yüzden bazı çalışmalarda baskı gücünün diğer güç kaynaklarından ayrı tutulmasının ve başka bir başlık altında incelenmesinin daha doğru olacağı belirtilmiştir. Zira bu gücün kullanımında aşırıya kaçılması direnme, kaos veya çatışma gibi beklenmedik ve istenmeyen durumların ortaya çıkmasına sebebiyet verebilir (Sinanoğlu, 1997).

### **2.3. Liderlik Teorileri**

Süreç olarak bakıldığında liderlikle ilgili araştırmaların 1900'li yıllara dayandığı bilinmektedir. Yapılan bu araştırmalarda lider özelliklerine değinilmiştir. İlerleyen yıllarda yapılan çalışmalarla lider davranışları üzerinde durulduğu görölmektedir. Günümüze gelindiğinde ise lider yaklaşımlarını incelendiği lider teorileri başlığı altında birleştirilmiştir.

Liderlik teorilerini, özellik, davranışsal ve durumsal olarak gruplayabiliriz. Teoriler bu başlık altında ayrıntılı olarak incelenmiştir.

#### **2.3.1. Özellik Teorileri**

Liderlikle ilgili yapılan ilk çalışmalarda geliştirilmiş olan teoridir. Özellikler teorisi, liderlerin bireysel beceri ve yetkinlikleri üzerinde durmaktadır (Robbins ve Judge, 2013). Lider özelliklerinin değerelebilmesi için lider konumundaki kişilerle bu konumda olmayan kişileri ve ayrıca başarılı liderlerle başarısız liderler arasında kıyaslama yapar. Söz konusu lider grup üyeleriyle veya diğer liderle kıyasladığında, kişisel özellikler açısından farklılıkları incelenerek bu farklılıklara nelerin sebep olduğu üzerinde durulur. Buradan hareketle optimum lider özelliklerini açıklamaya çalışır (Sağır, 2013).

Başarılı bir liderin sahip olduğu beceri kabiliyeti ve yetenek gibi kişisel özelliklerinin başarısız bir lidere göre üstün olduğu varsayımında bulunulmuştur (Koçel, 2001). Özellikler teorisinde, ideal liderin özellikleri ne kadar iyi açıklanabilirse topluluk içinde bu kişilerin çok daha kolay tespit edilebileceğinin ve lider olacak kişinin önceden belirlenebileceğinin önemine değinilmiştir (şimşek, 2008).

Liderlik özelliklerinin hangi noktalarda farklılaştığının tespiti üzerinde yapılacak değerelemede liderin, sorumluluk alabilme yetisi, başarı durumu, ilgi odağı olup olmadığı, sosyalliği ve uyum sağlanabilirlik gibi pek çok özel kriterler üzerinde durulmuştur (Lunenburg ve Ornstein, 2004). İnsanların kişisel özellikleri vasıtasıyla ideal lider kavramına açıklama getirmek isteyen bu yaklaşıma göre liderin sahip olduğu özelliklerin öğrenelemeyeceğini yani doğuştan geldiği ileri sürölür. Dolayısıyla bu özelliklerin kazanılamayacak olması lider yetiştirimin söz konusu olamayacağı anlamına gelmektedir (Sağır, 2013).

Özellikler teorisi, ideal lideri bulmaya yönelik cevaplar verebilmeyi amaçlarken bir yandan da yoğun eleştirilere maruz kalmıştır. Bunun sebebi sadece birkaç kısıtlı

değişkenden istifade ederek lideri açıklamaya çalışmasıdır. Diğer taraftan optimum lider özellikleri belirlenebilse bile bu liderin var olan diğer grup veya topluluklar üzerinde aynı etkinlikte rol üstlenip üstlenemeyeceğinin bilinmemesidir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998).

Özellikler teorisinin geçerliliğini sorgulayan başka bir görüşe göre; hali hazırda lider olarak görev alan ve ideal lider olarak tabir edilerek görevini başarıyla yerine getiren kimselerin, özellikler teorisinde bahsi geçen kriterleri sağlamadıkları tespit edilmiştir. Ayrıca yapılmış olan diğer araştırmalarda, bir grup içerisinde bahsi geçen kriterleri yerine getirmesine ve mevcut lidere kıyasla daha fazla özelliğe sahip olmasına rağmen bu kişilerin lider pozisyonu için hiçbir zaman öne çıkarılmamış olduklarından bahsedilmektedir. Bu araştırmalarda özellikler teorisinin çelişkilerinden ve geçerliliğinin olmadığından bahsedilmiştir (Mondy ve Premeauxr, 1995).

### **2.3.2. Davranışsal Liderlik Teorileri**

Özellik teorisinin maruz kaldığı yoğun eleştiriler ve geçersizliğini kanıtlar nitelikteki araştırmalardan sonra ideal lideri açıklamada davranışsal liderlik teorisi ortaya atılmıştır. Davranışsal liderlik teorisi, liderin grup içindeki davranışlarından yola çıkarak geliştirilmiş ve bazı ek teorilerle desteklenmiştir. Davranışsal yaklaşımlarda liderlik özelliklerinin sonradan kazanılabileceği yani ilgili kişinin lider olarak eğitilebileceği öne sürülmektedir (Robbins ve Judge, 2013).

Davranışsal liderlik teorilerinin çıkış noktası, lideri iyi bir lider yapan unsurun özelliklerden öte grup içindeki tutum ve davranışlarıdır. Liderin diğer üyelerle nasıl iletişim kurduğu, izlediği yol ve yöntemlere karar verme usulü, işlerin yapılmasında sergilediği yaklaşım vb. diğer davranışlar, davranışsal liderlik teorilerinin belirleyici unsurları olmuştur (Owens, 1976'dan aktaran Koçel, 2003: 589).

#### **2.3.2.1. Ohio State Liderlik Çalışmaları**

Davranışsal teoriler arasında önemli bir yere sahip olan Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları II. Dünya Savaşı sonrasında Ohio State Üniversitesinde yapılmıştır. Lider kavramının ne olduğu ve liderin neler yaptığı üzerinde durmuşlardır. Öncelikle bir lideri tanımlamak amacıyla pek çok farklı grubun, pek çok farklı lideriyle çalışmalar yapılmış ve ilgili analizlerle liderliği açıklayan faktörleri ortaya çıkartmak istemişlerdir (Luthans, 1992).

Ohio Üniversitesinin çalışmalarında bu konuya özel olarak geliştirilmiş bazı anketler kullanılmıştır. Çalışmada gruplar vasıtasıyla incelenen lider davranışlarını, irdeleyerek bunları mümkün olduğu oranda daraltmak istemişlerdir (Başaran, 1996). Yapılan bu anket çalışması ile lider davranışlarının görev odaklı ve ilişki odaklı boyutları değerlendirilmektedir (Hoy ve Miskel, 2012).

Görev odaklı boyut, liderin üyelere görev odaklı yaklaşım sergilediğinde onlara nasıl davrandığını ele alır. Tamamen görev odaklı bu yaklaşımda; liderler yol haritası belirler, yapılacak işe yönelik gerekli unsurları temin ederler ve yönlendirmelerde bulunurlar ve işin ne zaman teslim edileceğini veya bitirileceğiyle ilgilenirler (Daft, 2010). Bu durumda lider, performans ve verimlilik gibi kavramların ön planda olduğu iş odaklı tek bir amaca kanalize olur (Çelik, 2003: 12).

İlişki odaklı boyutta ise lider üyeleriyle daha samimi bağlar kurarak onların duygu ve fikirlerini önemseyen bir yaklaşım sergilerler. Yapılacak işin ekip çalışması şeklinde yürütülmesini isterken saygı ve güven kavramlarının ön planda olduğu çalışanların mutluluk ve konforunun gözetildiği, iletişim kanalları açık tutulan bir çalışma anlayışı ortaya konulur (Celep, 2004: 12). Bu durumda lider ve üyelerin karşılıklı memnuniyeti söz konusuysa üyelerin performans ve verimliliğini artırma amacı güdülmektedir. Çalışanların baskı altında ve huzursuz olduğu bir grupta ilişki odaklı boyut sergilenmesi memnuniyet duygusunu arttırmakta buna bağlı olarak verimlilik artmaktadır (Hoy ve Miskel, 2012).

Ohio State Üniversitesinin bu çalışmasında hangi boyutun liderlikte daha etkili olacağına dair ilk aşamada fikir birliğine varılamamıştır. Bunun nedeni grup üyelerinin çoğunluğunun ilişki odaklı boyutu, liderlerin çoğunluğunun ise görev odaklı boyutu tercih etmesidir (Erdoğan, 2000: 37). Ancak yapılan araştırmanın sonucunda varılan ortak görüşün, görev ve ilişki odaklı boyut arasında bir denge kurulması yönünde olduğunu söylemek mümkündür (Sağır, 2013).

Liderlik kavramının üzerine yapılan araştırmalarda görev ve ilişki odaklı boyutları ilk kez inceleyen Ohio Üniversitesi liderlik çalışması bu boyutları etkileyen faktörlerin gelişmesine ön ayak olmuştur (Sadullah, 1997).

### **2.3.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları**

Davranışsal liderlik teorisine katkıda bulunan bir diğer önemli çalışma Michigan Üniversitesinin kendi adını taşıyan çalışmadır. Çalışanların memnuniyeti ve verimliliği konularına yönelen çalışmada bu unsurlara yapılan katkılar ele alınmıştır

(Luthans, 1992). Ohio State Üniversitesi'nin yaptığı çalışmadan kısa bir süre sonra başlamış ve neredeyse eş zamanlı yürütülmüştür (Çelik, 2003: 14).

Michigan Üniversitesi araştırmalarında, anketler vasıtasıyla işçiler ve fabrika çalışanlarına yöneltilen sorular faktör analizine tabi tutularak iki alt boyutta sadeleştirilmiştir. Bunlar, çalışan odaklı boyut ve üretim odaklı boyuttur (Koçel, 2003: 592).

Çalışan odaklı yaklaşımda, liderle çalışanların birlikte vakit geçirmesi sağlanarak aralarındaki ilişkiler güçlendirilmek istenmiştir. Lider çalışanlarıyla yakınlaştıkça ikili ilişkiler artmış empati gibi kavramların yer etmesi sağlanmıştır. Bunun yanı sıra çalışanlar bazı eğitimlere tabi tutulmuş, grup çalışmaları yaptırılmış ve verimlilikleri artırılmak istenmiştir (Luthans, 1992).

Üretim odaklı yaklaşımda ise yapılan işin düzgünce tamamlanmasına odaklanılmış ve çalışan odaklı yaklaşımın aksine çalışanlarla lider arasında herhangi bir bağ kurulmamıştır. Buna ek olarak lider, çalışanları sık sık denetlemiş ve sorumluluklarına dair baskıyı hissettirmiştir. Çalışma kapsamında bu yaklaşımda ödül veya ceza yaptırımlarına da başvurulmuştur (Erçetin, 2000: 33-34).

Michigan Üniversitesi araştırmalarının sonucuna göre; verimliliğin yüksek ve üretimin fazla olduğu grup, liderin çalışanlarıyla iyi ilişkiler kurmuş olduğu çalışan odaklı yaklaşım sergilenen grup olmuştur. Tahmin edileceği üzere düşük verimle çalışan ve üretimin yeterli görülmediği grup, üretim odaklı yaklaşım sergilenen grup olmuştur. Çalışanların verimliliğinin artması, üretimin artması anlamına geldiğini bilen araştırmacılar çalışanlara daha mutlu bir çalışma ortamı sağlayarak arzu edilen üretimin gerçekleştirilebileceğini ortaya koymuşlardır. Unutmamak gerekir ki bu durum üzerinde en etkili faktör lider ile çalışan arasındaki yakınlıktır (Luthans, 1992).

### **2.3.2.3.Likert'in Sistem 4 Modeli**

Likert'in sistem 4 modeli, Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı niteliğindedir (Can, 1999). Bu çalışmada farklı liderlerle birlikte çalışılmış ve öne çıkan liderlik yaklaşımları tespit edilerek dört adet sistem belirlenmiştir. (Silver, 1981). Bu sistemleri: sömürücü otoriter, yardımsever otoriter, danışmacı demokrasi ve katılımcı demokrasi şeklinde sıralayabiliriz.

- Sömürücü otoriter sistemi, liderin çalışanlarına hiçbir koşulda güvenmediği tam otoriter bir sistemi ifade etmektedir. Çalışanlarla lider arasında bir yakınlık söz konusu olmadığı gibi çalışanlara yönelik baskı ve zorlama vardır. Liderin çalışanlarla iletişimi hiyerarşi sırasına göre kurulur. Oluşacak hatalarda ceza yaptırımını sık sık gündeme gelir. Çalışanlar daima kontrol edilir ve çalışanları ilgilendiren kararlar dâhil olmak üzere bütün kararları lider tek başına alır. Bu sistemde lider çalışanlarına karşı sömürücüdür (Eren, 1993).
- Yardımsever otoriter sistemi, sömürücü otoriter sistemine benzemekle beraber onun bir nebze yumuşatılmış halidir. Bu sistemde liderler çalışanlarına güvenir ancak aradaki güven ilişkisi sınırlıdır. Bu güven daha çok uşak ve mülk sahibi arasındakine benzetilir. Hiyerarşi sırasıyla kurulmayan iletişime sürekli olmamak kaydıyla müsaade edilir. Ceza sisteminin yanında ödüllendirme de vardır. Lider kararlarını alırken astlarına danışır ancak son söz lidere aittir (Eren, 1993).
- Danışmacı demokrasi sistemi, liderin çalışanlarına güveni vardır ve iletişim kanalları açık olmakla beraber hiyerarşi sırasına uyulması istenir. Lider astlarına danışarak karar alır ve çalışanların kararlarda söz sahibi olabilmesi izin verilen ölçüde mümkündür. Ödüllendirme sistemi uygulanır (Eren, 1993).
- Katılımcı demokrasi sistemi, lider ile çalışanlar arasındaki güven duygusunun tam olarak sağlandığı sistemdir. İletişim kanalları tamamen açıktır. Çalışanların istek ve önerileri dikkate alındığı gibi demokrasinin ön gördüğü şekilde kararlarda söz sahibi olabilirler. Grup çalışmaları sık sık yapılır. Yönetim kademesi çalışanlarla iyi ilişkiler içindedir (Eren, 1993).

Sonuç olarak Likert'in modelinde ele aldığı yönetim anlayışı dört farklı kademe incelendi. Çalışanların sömürüldüğü liderlik anlayışından, onların kararlarda doğrudan söz sahibi olabildiği liderlik anlayışına doğru bir sınıflama söz konusudur (Babacan, 1993). Bu çalışmadaki grupların verimliliği incelendiğinde ise en verimli gruplar sırasıyla danışmacı demokrasi ve katılımcı demokrasi sisteminin uygulandığı gruplar olmuştur. Şüphesiz ki çalışanların daha mutlu ve huzurlu bir ortamda olmaları onların başarısını etkilemektedir.

#### 2.3.2.4. McGregor'un X ve Y Teorisi

McGregor'un X ve Y Teorisi adıyla bilinen bu teori davranışsal liderlik teorilerinden biridir. Liderin içsel ve dışsal olarak güdülendiği varsayımına dayanır. İç güdülenme liderin kendi kişisel yargıları, karakteri ve bakış açılarıyla ortaya çıkarken dış güdülenme ise kişinin maruz kalacağı herhangi durum karşısında göstereceği yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır (Aydın, 2011).

X ve Y teorisine göre x ve y birbirine zıt iki teoridir.

Açıklamak gerekirse: X teorisi çalışanların yeterince aktif olmadıklarını ve bir işi tamamlamak için gösterilmesi gereken çabayı göstermediklerini ifade eder. Bu düşüncenin temelinde çalışanların tembel ve işten kaçan bireyler olduğuna inanılır. Doğal olarak bu varsayımda kişilerin işlerin tamamlanmasına yönelik yeterli desteği vermeyeceğini bu yüzden onlara baskı yapılarak çalışmaya zorlanması söz konusudur. X teorisinde çalışanlar işten kaçtığından sık sık denetlenmeli ve cezai yaptırımlar uygulanmalıdır. Ayrıca işlerin yapılmasında gönülsüz ve isteksiz davranılacağını kimsenin önemli bir sorumluluğun altına girmek istemeyeceğini öne sürer ve yine insan doğasına atıfta bulunularak kişilerin yönetilmesinin gerekli olduğunu ifade etmektedir (Eren, 1989).

X teorisinin tam zıttı olan Y teorisi ise: İnsanların iş yapmaya hevesli, çalışmak ve üretmek isteyen varlıklar olduğunu ifade eder. İnsanlarda istirahat edilen zaman kadar çalışmanın da gerektiği düşüncesinin hâlihazırda var olduğunu ifade eder. Doğal olarak insanların işlerinde başarılı olmak isteyeceğini ve bu yüzden enerjisinin büyük bir kısmını yapılan işe harcayacağını iddia etmektedir. Ayrıca insanlara cezai yaptırımlar uygulanmadan da işlerine dört elle sarılacağını ve kendi denetim mekanizmasını kendisinin kuracağını söylemektedir. Özetle Y teorisinde hiçbir dış müdahaleye gerek kalmadan insanlar örnek birer çalışandır (Dinçer ve Fidan, 1996).

X ve Y teorilerinin zıt kuramlar olduğundan bahsetmiştik. Bu durumda her iki kuramın zıtlıklarını bir arada görerek karşılaştırma yapmak konunun daha iyi anlaşılması açısından faydalı olacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

**Tablo 2.3.2.4. 1. X ve Y Teorisi Karşılaştırması**

X teorisi	Y teorisi
Çalışan işten kaçır	Çalışan iş yapmaya isteklidir

Çalışan sorumluluk alamaz	Çalışan sorumluluk alır
Denetime ve yönetilmeye ihtiyaç vardır	Denetime ve yönetilmeye ihtiyaç yoktur
Çalışan opsiyon alabilir	Çalışan opsiyon alamaz
Cezalandırma vardır	Ödüllendirme vardır

Kaynak: (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Görüldüğü üzere X ve Y teorilerinde gerçek dışı diyebileceğimiz iki uç yaklaşım ele alınmaktadır. X ve Y kuramlarının liderler tarafından incelendiğinde grupların ihtiyacına göre uygun olan yaklaşımı kendilerine uyarlayabileceklerdir. Bu durumda lider çalışanlar için ödül veya ceza sisteminden hangisinin uygulanabileceğine ihtiyaçları doğrultusunda karar verebilir (Kaya, 1996).

### 2.3.2.5. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi (Yönetim Gözeneği) Modeli

Yönetim tarzı matriksi, Robert Blake ve Jane Mouton tarafından 1964 yılında geliştirilmiştir. Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesinin araştırmalarını bir adım öteye taşıyan bu model matriks şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Matriks; liderlik tutumunu açıklamaya yönelik, üretim odaklı ve ilişki odaklı olmak üzere iki ana kavramdan oluşmaktadır. Üretim odaklılık, liderin sadece işlerin tamamlanması üzerinde durduğu bütün ilişkilerin bununla sınırlı olduğu yaklaşımı ifade ederken, ilişki odaklılık ise liderin takipçileriyle iyi ilişkiler kurarak takım çalışmasına yöneldiği yaklaşımı ifade etmektedir. Blake ve Mouton 9x9 şeklinde oluşturdukları matrikste bu iki ana kavramdan yola çıkarak beş farklı liderlik yaklaşımını tespit etmişlerdir (Erkasap, 2015: 6). Matris Tablo 2.3.2.4.2' de gösterilmiştir.

**Tablo 2.3.2.4. 2. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi**

	9	1,9								9,9
--	---	-----	--	--	--	--	--	--	--	-----

İlişki Odaklı Yaklaşım	8									
	7									
	6									
	5					5,5				
	4									
	3									
	2									
	1	1,1							9,1	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Üretim Odaklı Yaklaşım								

Kaynak: (Can ve diğerleri, 1998, 325-326).

Görüldüğü üzere Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisi 9x9 şeklinde oluşmakta ve olası seksen bir liderlik yaklaşımını barındırmaktadır. Ön planda ise beş tip liderlik tarzı ortaya koymaktadır (Can ve diğerleri, 1998: 325-326).

1,1) Zayıf, Cılız Liderlik: Lider sadece görevde kalmayı amaçlar. İletişim ve üretim odaklı yaklaşımlardan yoksundur.

1,9) İlişki Odaklı Liderlik: Lider tamamen ilişki odaklıdır. İlişki odaklı yaklaşıma ne kadar yakınsa üretim odaklı yaklaşıma o kadar uzaktır.

5,5) Dengeli Liderlik: Lider üretim ve iletişime eşit mesafededir. Bu iki kavram arasında denge kurmaktadır.

9,1) Üretim Odaklı Liderlik: Lider tamamen görev odaklıdır. Buna karşılık iletişim odağından çok uzaktır.

9,9) Takım, Ekip Liderliği: Liderin iletişim ve üretim odağı en yüksek seviyededir. İki kavramı da en verimli şekilde kullanmayı amaçlar. Takım çalışması vardır.

### **2.3.3. Durumsal Liderlik Teorileri**

Araştırmacılar davranışsal liderlik teorilerini açıklarken liderin özellikleri ve diğerlerine yaklaşımı üzerinde durmuşlardır. Bu çalışmalar duruma göre değişen değerlendirmeleri ve örgütler arası farklılıklardan doğabilecek farklı etkileri ıskalamıştır. Bunun sonucunda davranışsal liderlik teorileri eleştirilere maruz kalmış ve liderliği açıklamada durumsal liderlik teorileri ortaya atılmıştır (Ceylan, 1998).

Durumsal liderlik teorileri başlığında incelenen teorilerin çıkış noktası, liderin sahip olduğu özelliklerin farklı gruplar için yeterli olmaması görüşüne dayanır. Bu durumda ideal liderlik davranışının gruplara ve şartlara göre değişiklik göstermesi gerektiği ileri sürülmektedir (Şişman, 2011).

#### **2.3.3.1. Fiedler Durumsal Lider Etkililiği Modeli**

Liderliğin durumsal açıdan ilke defa ele alındığı durumsal lider etkinliği modelinin teorisi Fred Fiedler tarafından geliştirilmiştir. Fiedler'e göre var olan üretim odaklı boyut ve ilişki odaklı boyutta liderler yaklaşımlarını gruba göre değiştiremezler. Daha açık bir ifadeyle liderin benimsemiş olduğu yaklaşım üretim odaklıysa ilişki odaklı bir yaklaşımda bulunması mümkün değildir. Bu durumda davranışsal teorilerde olduğu gibi grupların liderin yaklaşımına adapte olmasındansa lider olacak kişinin liderlik özellikleri gruba uygun olmak durumundadır. Ancak bu şekilde lider tayin edilirse başarı sağlanabilir. Durumsal lider etkinliği modelinde geliştirilen bir anket yöntemiyle liderlerin, görev eğilimli veya ilişki eğilimli olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır (Koçel, 2001). Bu anket çalışmasına göre Fiedler'in üzerinde durduğu nokta başarılı liderin hem üretim hem de ilişki odaklı olması gerektiğidir (Güney, 2011: 374-377).Görüldüğü gibi Fiedler, lider davranışını ele alırken farklı gruplara göre lider özelliklerinin uygun olup olmayacağına değinmektedir ve farklı her durumda farklı bir liderlik davranışının etkili olabileceğine inanmaktadır (Aydın, 1994: 254).

#### **2.3.3.2. Katılımcı Liderlik Modeli**

Katılımcı liderlik modelinde hiyerarşik emirlerin yerine yeterli performansa sahip olan grup üyelerinin fikirleri alınarak yönetime dâhil oldukları anlayış hâkimdir. İlgili

organizasyon adına alınacak kararlarda astların söz sahibi olması onların kararları benimsemesine sebep olacağından gerekli değişiklikler zorluk yaşanmadan yapılabilecektir. Lider kararları almadan önce astlarına danışarak fikir birliğine varılır (Bakan, 2008: 9).

Modelin temelinde astların yönetime ortak olmaları söz konusu olduğundan eğer astlar yeterli performansa sahip değillerse yani yönetime katılım gerçekleştirebilecek seviyede olamazlarsa liderlik demokratikleşmeden uzaklaşacaktır. Ters durumda, yeterli katılımın sağlanabildiği noktada ise demokratik bir yönetim tarzına doğru yönelim olacağı savunulur (Başaran, 1996).

Katılımcı liderlik modelini davranışsal liderlik teorilerinden ayıran esas nokta, karar verme sürecinin gruplara göre değişmesidir. Bu durumda uygulanabilir beş liderlik modeli bulunmaktadır. Bu modellerden mevcut grubun yapısına göre en uygun olanının kullanılması gerektiğini ifade etmektedir (Çelik, 2003). Bu modeller aşağıdaki gibi sıralanabilir (Can, 1999: 188).

- a) Otoriter, bütün kararları lider alır. Astlara danışma söz konusu değildir.
- b) Az otoriter, lider astlardan gerekli bilgileri alır ancak kararları tek başına verir.
- c) Az danışmacı, lider astlardan bilgi alır ve onlara danışır. Lider kararları kendisi verir.
- d) Danışmacı, lider astlara danışır fikirlerini ve tavsiyelerini ister. Kararları bu doğrultuda kendisi verir.
- e) Katılımcı, astların kararlara mümkün olan her seviyede en demokratik şekilde katılımı sağlar. Kararlar ortak alınır.

Sonuç olarak katılımcı liderlik modeli, grubun yapısına göre lidere farklı seçenekler sunmaktadır ve en uygun yaklaşımın sergilenmesi gerektiğini savunur

### **2.3.3.3. Reddin'in Üç Boyutlu (3-D) Durumsal Liderlik Teorisi**

William J. Reddin'in üç boyutlu liderlik teorisi, yukarıda açıkladığımız davranışsal liderlik teorilerinden Ohio State Üniversitesi çalışmaları ve Blake ve Mouton yönetim tarzı matriksi üzerine durumsal bir bakış açısıyla geliştirilmiştir. Görev odaklı ve ilişki odaklı boyutları temel alan Reddin, bu iki boyut üzerinde önce dört temel liderlik yaklaşımı ortaya koymuş ve daha sonra iki boyuta ek olarak bir etkinlik boyutunun varlığından bahsetmiştir (Can, 1999: 197). Reddin'in bu dört liderlik yaklaşımını kısaca açıklayalım (Zel, 2001: 127-128):

• **Kopuk Yaklaşım:** Hem ilişki odaklı hem de görev odaklı boyuttan uzak liderlik tarzıdır. Lider astlarıyla ilişki kurmakta isteksizken üretime dair bir plan ve baskısı bulunmamaktadır. Liderin tek amacı bulunduğu konumda tutunabilmektir.

• **İlgili Yaklaşım:** Liderin ilişki odağı üst seviyededir. Astlarla iyi ilişkiler kurulur ve onların fikirleri önemsenir. Buna karşılık üretim odağı düşük seviyededir.

• **Adanmış Yaklaşım:** Liderin görev odaklı yaklaşımı üst seviyededir ancak ilişki odaklı yaklaşımı da bir o kadar düşüktür. İlgili odaklı yaklaşımın tam tersidir.

• **Bütünsel Yaklaşım:** Liderin hem görev odaklı yaklaşımı hem de ilişki odaklı yaklaşımı üst seviyededir. Lider iletişim kadar üretime de önem vermektedir.

Reddin'in davranışsal liderlik teorilerindeki ilişki ve görev odaklı boyutlardan yola çıkarak belirlediği bu dört temel yaklaşım tarzının, her gruba her koşulda uyum sağlamayacak olması sebebiyle etkinlik odaklı bir boyuta dikkat çekmiştir. Etkinlik boyutu, liderin uyguladığı herhangi bir yaklaşımın grubun ihtiyaçlarına cevap verip veremediğine göre mevcut yaklaşımların etkin olup olmadığı şeklinde tanımlanır (Mullins, 1989: 263). Reddin'in teorisine göre, dört temel yaklaşımdan biri olan ilgili yaklaşım benimsendiğinde ve grubun buna uygun olmaması durumunda etkisiz ilgili yaklaşım adıyla aslında yeni bir yaklaşım tarzı ortaya çıkmaktadır. Aynı şekilde bütünsel yaklaşım uygun olan bir gruba sergilendiğinde etkili bütünsel yaklaşım kavramı ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda temel yaklaşımların gruplar üzerinde etkili ve etkili olmayan kombinasyonlarıyla toplamda sekiz yeni yaklaşımdan söz edilmektedir (Can, 1999: 36).

Reddin'e göre her durumda geçerli tek bir etkili yaklaşım yoktur. Benimsenen temel yaklaşım grubun yapısına göre etkili olabilmektedir. Bu durum lider davranışından kaynaklanmaz tam aksine grubun bulunduğu durumdan kaynaklanır (Reddin, 1970: 15).

#### **2.3.3.4. Yol-Amaç Teorisi**

Yol amaç teorisi, Robert House tarafından geliştirilmiş olup liderin esas görevinin astlarına gerekli tüm kaynakları sağlamak olduğunu ileri sürer. Astların amaca yönelik görevlerinde karşılaşılabilecek sorunların çözümünde liderin etkin rol oynaması ve kolaylık sağlaması söz konusudur (Robbins ve Judge, 2013).

Teorinin açıklamayı hedeflediği konu astların kaynak ve kolaylık sağlanarak hedefe yönetildiğinde bu davranışın çalışma isteği ve verimlilik gibi durumsal faktörlere olan

etkileridir (Çelik, 2003: 19). Yol amaç teorisi Reddin'in teorisinde olduğu gibi görev ve ilişki odaklı boyuta motivasyon odaklı üçüncü bir boyut ekler (Başaran, 1996: 62). Motivasyon odaklı boyutta, liderin astların işe yönelik motivasyonlarını arttırmak amacıyla sunduğu kaynaklar, sorunların çözümünde gösterdiği kararlılık, yol gösterici, eğitici ve ödüllendirici tutumlarla astlara güven aşılarken onların performansını arttıracaktır. Bu yaklaşımların seçimi astların içinde bulunduğu duruma göre değişeceğinden davranışsal yaklaşımlara kıyasla o anki duruma göre tutum sergilenmesi söz konusudur(Başaran, 1996: 62).

### **2.3.3.5. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi**

Blake ve Mouton'un davranışsal liderlik teorisi üzerine Paul Hersey ve Kenneth Blanchard'ın yaptıkları çalışmadır (Celep, 2004: 13). Söz konusu her grupta etkin olabilecek sabit bir liderlik yaklaşımı olmadığını düşünen Hersey ve Blanchard etkin lider yaklaşımının grupların olgunluk düzeyine uyum sağlamayla gerçekleştirilebileceğini ileri sürmüşlerdir (Çelik, 2003: 30). Olgunluk düzeyini ise gruptaki bireylerin iş kabiliyeti, yeterlilikleri olarak açıklamışlardır.

Lider, astların olgunluk düzeyini değerlendirirken sadece işe yönelik performanslarına bakmalıdır. Şayet grup üyelerinin performansı yeterli ise yapılacak işin üstesinden gelebilecek olgunluğa sahiptirler (Aydın, 2011: 307). Eğer astlar yeterli olgunluğa sahip değilse yani iş performansları düşük ise yeterli olgunluğa sahip astlara gösterilen liderlik davranışlardan daha farklı liderlik davranışı gösterilmelidir (Eren, 2007: 453).

Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik teorisinde, ideal lider yeterince olgun olmayan astlar üzerinde çoğunlukla görev odaklı tutum sergileyecek ve astların olgunluk düzeyleri geliştikçe daha çok ilişki odaklı yaklaşıma dönecektir. Bunun sebebi başlangıçta yetersiz olgunluk düzeyinde olan astların liderin görev odaklı yaklaşımıyla bir nevi eğitilmesidir. Bu durumda astların olgunluk seviyesi arttıkça görev odaklı yaklaşıma duyulan ihtiyaç kendiliğinden azalacaktır. Olgunluk düzeyleri yeterince gelişen astlara ise görev odaklı yaklaşım sergilenmesine artık gerek yoktur çünkü astların yeterli tecrübesi vardır ve performansları yüksektir. Bu seviyede ilişki odaklı yaklaşım gösterilen astların motivasyonları ön plandadır (Celep, 2004: 19-20).

Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik teorisine göre her duruma göre değil ancak astların olgunluk düzeyi durumuna göre uygulanabilir bir liderlik anlayışı söz konusudur. Davranışsal liderlik teorilerine kıyasla astların liderlik tarzına göre

değişiklik göstermesi beklenen çalışma verimliliğine ek olarak liderlik tarzının astların uygunluğuna göre de değişmesi durumu vardır.

#### **2.4. Liderlik Stilleri**

Liderlik kavramını açıklamaya yönelik pek çok çalışma olmasına karşın bu kavramlar ilgili topluluğun sosyal, kültürel ve siyasi yapılarını göz önünde bulundurarak ele alınmalıdır. Bir liderin başarılı olabilmesinin ön koşulu onun bu yapıların temel dinamiklerine dair farkındalığıyla doğru orantılıdır (Kantos, 2011).

Liderlikle ilgili araştırmaların 1900'li yıllara dayandığı bilinmekte ve günümüze kadar olan süreçte değişen liderlik ve yönetim anlayışına dair yeni yaklaşımlar ortaya çıkmaktadır (Yıldırım, 2006). Bu yaklaşımları konu alan çalışmalar meseleyi farklı başlıklar altında incelenmişse bile bu yaklaşımların liderlik stilleri başlığı altında toplanması mümkündür (Hoy ve Miskel, 2012). Liderlik stilleri başlığı altında, davranışsal ve durumsal liderlik teorilerine kıyasla liderliği açıklamaya yönelik daha güncel yaklaşımlar ele alınmaktadır.

##### **2.4.1. Kültürel Liderlik**

1980'li yıllarda liderliğe dair farklı görüşler ve bu kavramı farklı yapılarıyla ele alan çalışmalar karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmalardan biri olan kültürel liderlik kavramı liderin başında olduğu grubun kültürel özelliklerini göz önünde bulundurarak yönetmesine dayanır. Kültürel liderliği diğer teorilerden ayıran en önemli farklılık, sadece bir liderlik stili olması değil üretim ve ilişki odaklı yaklaşımların dışına çıkarak yeni bir bakış açısı sunmasıdır (Çelik, 2003: 221).

Bu yaklaşımda, toplulukların kültürlerini oluşturan temel değerleri liderinde benimsemiş ve özümsemiş olması onun iyi bir lider olacağına dair ön koşulu yerine getirmiş olması anlamına gelmektedir. Ayrıca bu temel değerler toplulukların nasıl yönetilmesi gerektiğine dair belirleyici öğeler içermekle birlikte liderin bu değerleri iyi kavramış olması iyi bir lider kabul görebilmesi için oldukça önemlidir. Zira farklı kültürlere sahip toplulukların başarılı liderleri yer değiştirdiğinde yeni kültürlere yabancı kalacaklarından kabul görmekte ve kabullendirmekte oldukça zorlanabilirler (Erçetin, 2000: 18-19).

Kültürel liderlik tarzında örgüt geleneklerini korumak ve geliştirmek esastır. Örgüte miras kalan kültürün geçmişine sahip çıkmadan geleceğe dair bir yol haritası belirlemek mümkün olmayacağı gibi bu yapıda, liderin etkili ve verimli bir yönetim

anlayışı ortaya koyabilmesi adına iç ve dış gelişmelerden haberdar olarak örgüt kültürünün zaman bazlı gelişimine ön ayak olması gerekir (Çelik, 2003: 72). Bu sayede grup üyeleri liderin arkasında temel değerler bağıyla birleşeceklerdir (Erçetin, 2000: 20).

#### **2.4.2.Serbestlik Tanıyan Lider**

Serbestlik tanıyan liderler, adından da anlaşılacağı gibi grup üyelerini kendi hallerine bırakır. Bu tarzı benimsemiş liderler, örgüt üyelerinin amaç ve yol haritası belirlemesine, kendi kararlarını almalarına bir nevi imkân tanır ancak bu durum liderin sorumluluklarını yerine getirmemesi sonucunda oluşur. Başka bir deyişle grup üyeleri üzerinde hiçbir otoritesi olmayan ve onlara karışmayan liderlik tarzıdır (Eren, 2010).

Serbestlik tanıyan liderin çalışanlarla iletişimi kopuktur, alınması gereken kararlara dair fikir beyan etmezler ve uygulamaya koymaktan yoksundurlar. Buna bağlı olarak sorumluluk almazlar ve kurulu düzenin olduğu gibi devam etmesine müsaade ederler (Hoy ve Miskel, 2012: 396). Serbestlik tanıyan liderler astlara müdahale etmezken aslında otorite boşluğuna sebep olmuş olurlar. Bu durumu farkında olsalar bile değiştirmek için çaba göstermezler (Sezer, 2005: 45).

#### **2.4.3.Öğretimsel Lider**

Öğretimsel liderlik, 1980’li yıllarda başarılı okullara yönelik bir araştırma kapsamında keşfedilen liderlik tarzıdır (Şişman, 2003: 57). Liderlikle ilgili çalışmalarda kendisine kolayca yer bulmuş olan bu liderlik tarzı eğitim kurumlarına özel bir kavram olarak düşünülebilir.

Araştırmacılar eğitimsel liderliği, eğitim kurumları ve benzeri yapılara özgü bir liderlik tarzı olarak tanımlamaktadır. Konuyla ilgili yapılan çalışmalarda eğitimsel liderliğin eğitim kurumlarının iyi yönetilmesinde önemli bir yere sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Gümüşeli, 1996: 201).Çünkü bir eğitim kurumunun başarılı olabilmesi sadece görevli öğretmenler veya öğrencilerle ilgili değildir. Bu çatı altında başarılı olma amacıyla birleşenlerin iyi bir yönetime ihtiyacı vardır. Bu noktada okul yöneticisinin öğretimsel liderliği sağlamada kullandığı metotlar, stratejiler, yöntemler ve felsefelerden oluşmaktadır (Çelik, 2003: 46).

#### **2.4.4.Süper Liderlik**

1990'lı yıllarda yapılan bir araştırmada ortaya atılan liderlik tarzıdır. Süper liderlik, herkesin kendisinin lideri olduğunu ifade eder. Kişilerin şahsi sorumluluklarını alarak kendi kendini yönetebilmesi anlamına gelir. Bu yaklaşımda kişi kendisini katı kurallarla disipline etmeli istek ve arzularına söz geçirebilmelidir. Bu sayede kişinin kendini geliştirmeye odaklanabileceğini savunur (Erdoğan, 2008).

Süper liderlikte ast üst kavramı olmadığından daha çok içselleştirilmiş bir kavram olarak karşımıza çıkar. Bu anlayışla yetişen bireylerin hem kendine hem de buldukları gruba maksimum fayda sağlayacaklarına inanılır (Erdoğan, 2008).

#### **2.4.5.Etik Liderlik**

Etik liderlik, liderlik anlayışının değiştiği yeni yaklaşımlarda yerini alan ve farklı bakış açısıyla tartışmalara konu olmuş bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım durumsal liderlik teorisine benzemektedir. Etik liderlikte, etik liderin bazı etik değerleri olması gerektiği ifade edilmektedir (Helvacı, 2010: 395).

Etik kavramına ilişkin pek çok farklı tanımlama söz konusu olmakla beraber genel olarak "insan ilişkilerinin özünü oluşturan değerleri, normları ve kuralları ahlaki açıdan araştıran bir felsefe disiplini" (Turhan, 2007: 10). Etik; mesleki, ahlaki ve toplumsal gibi birtakım önemli değerler vasıtasıyla yanlış doğrudan ayırabilmemizi sağlayan bununla beraber amacımıza ulaşmada tercih ettiğimiz eylemlerin doğruluğunu irdeleyen felsefik bir kavramdır (Cevizci, 2008).

Etik liderlik; liderin tercihleri, kararları veya ilişkileri gibi dâhil olduğu tüm faaliyetlerde izleyeceği yolun etik kavramıyla bağdaşması gerekliliğini ifade eder. (Brown, Trevino ve Harrison, 2005).Turhan (2007: 17-18) etik lideri, "genelde tüm sosyal ortaklar ve özelde çalışanlar için davranış çerçevesi belirleyen, doğruyu ve yanlış, iyiyi ve kötüyü, haklıyı ve haksızı birbirinden ayırmak için bir değerler sistemi geliştiren lider" olarak tanımlamıştır.

Etik liderlik, bir bakıma liderliğin vicdani yönü ve uzun süreli bir örgütsel yapının temel taşıdır. Bir liderin etik olabilmesi sadece onun liderlik becerileriyle sağlanamaz. Liderin etik kavramını bir norm olarak kabul prensip haline getirmesi gerekir. Şayet bu sağlanmazsa liderin bir kararı etik kabul edilebilirken diğer bir kararı etik olmayabilir. Liderin sahip olduğu bütün özellikleri etik davranışlarla bütünlemesi gerekmektedir (Buluç, 2009: 11).

#### **2.4.6.Karizmatik Liderlik**

Karizmatik liderliğe dair karizmatik kavramından kaynaklı farklı tanımlamalar söz konusu olsa da hepsinin ortak yanı, karizmatik liderin astlarını bu özelliğiyle etkilemiş hatta hayranlık uyandırmış olmasıdır. Astlar, çoğu zaman lideri kıyaslamaya ve üstün özelliklerini görmeye meyillidir. Bu durumda liderin üstün özelliklere sahip olması gerektiği kadar onun karizmatik yani ilgi çekici hayranlık uyandıran bir kişiliğe de sahip olması gerekir. Böylece astlar kendilerini onun göreviyle özdeşleştirirler, lidere sadakat gösterirler ve güven duyarlar aynı zamanda liderin tutum ve davranışlarına özenirler ve liderle ilişkilerinden kişisel saygınlık elde etmeye çalışırlar (Can, 1999). “Weber, karizmatik liderliğin birkaç ideal otorite şeklinden biri olduğunu ileri sürmektedir” (Robbins ve Judge, 2013: 388).

Bir insanı karizmatik yapan onun karakteri, güçlü beden dilli ve etkili konuşma yeteneğidir. Karizmatik insanların fiziksel özelliklerinden öte farklı bir etki hali vardır. Bu noktadan hareketle sıradan insanların lider olması mümkün değildir (Robbins ve Judge, 2013). “Karizma, liderle adeta kimliğini bulan, güçlü duygular uyandırarak izleyenleri etkileyebilme sürecidir” (Erçetin, 2000: 58). Karizmatik liderler, takipçilerini kayıtsız şartsız bir şekilde peşinden sürükleyebilme yeteneğine sahiptirler (Koçel, 2001: 483).

Karizmatik lider, grup üyelerinin yaşadığı zorluklarda onların itici gücü ve motivasyon kaynağıdır. Ayrıca karizmatik liderin yere sağlam basan özgüvenli yapısı grup üyelerine güven aşılacaktır. Karizmatik liderler, grup adına geçmişten gelen veya hala mevcut durumun lehte değişmesi için izleyicilerini ikna etmeye çaba gösterirler (Erdal, 2007). “İzleyiciler, karizmatik liderin kendilerinden üstün özel yeteneklere sahip bir kişi olduğuna inanırlar” (Celep, 2004: 27). İzleyicilerinde yarattığı hayranlık etkisiyle karizmatik liderlerin kararları sorgulanmaz mutlak itaat durumu vardır.” (Sağır, 2013: 196).

#### **2.4.7.Vizyoner Liderlik**

Vizyoner liderlik özellikle 1990'lı yıllarda büyük önem kazanmıştır. Vizyoner liderlerin önemi, örgütlerin geleceğine yönelik belirsizlikleri gidermede sergiledikleri başarıdan kaynaklanmaktadır. Geleceğin liderleri olarak görülen vizyoner liderler, örgütlerde meydana gelen hızlı değişim sürecinde örgütleri paylaşılan bir vizyonla geleceğe taşırlar ve örgütleri örgütsel körlükten kurtarırlar (Çelik, 2003: 173).

Vizyon, gelecekte gerçekleşmesini istediğimiz şeylerin bugünden düşünüyü kurmaktır (Özdemir, 2000: 38). Diğer bir tanıma göre ise vizyon, sahip olduğumuz değerlerin anlam ve yansımasıyla zihnimizde çizdiğimiz bir tablodur (Özden, 2002: 33). Robbins ve Judge'a (2013) göre vizyon, gidilecek yeri tanımlamaktır. İnsanların yaşayabileceği, bugünden ve şu andaki durumdan farklı bir dünya sunmaktır.

Vizyoner liderliğin beş boyutu bulunmaktadır (Manning ve Robertson, 2002):

- İlgi uyandıran bir vizyonu iletme
- Kaleydoskop Düşünme: Daha geniş bir çevre duyarlılığına dayalı, vizyonun kaynağı
- Makro Konular: İletişim ağı, takım çalışması ve mükemmel kültür gelişimi
- Kişilerarası Konular: İkili iletişim, bireyi yönlendirme, katılım stili ve yüksek görünürlük
- Kişisel Özellikler: Kendine saygı, sebat, azim ve tutarlılıktır.

Vizyoner liderler geleceğe yeni bir pencereden bakar ve bu yeni pencereyi üstün bir yetenekle analiz eder. Vizyoner lider, vizyonu örgütün bütün kademelerine başarıyla iletir ve kurumsallaştırır. Bu liderler, güce sahip olmanın yanında düşünceleriyle de kendini izleyenleri etkiler (Durukan, 2006: 282).

#### **2.4.8. Transaksiyonel (Etkileşimsel) Liderlik**

Etkileşim selliderlik yaklaşımında kısa süreli zamana dayalı yönelim, kurallar ve yönergeler, dikey iletişim, somut hedefler, makamdan kaynaklanan güç gibi unsurlar yer almaktadır. Bu yaklaşımda görevlerin bitirilmesi ve üyelerin itaati, katı bir ödül ve ceza sistemi ile ilişkilendirilir (Erdoğan, 2008: 41). Etkileşimsel liderlik yaklaşımı insan kaynağını kullanmaya, ondan yararlanmaya odaklanır (Aydın, 2011: 310).

Etkileşimsel liderlik davranışı sergileyen yöneticiler yetkilerini çalışanları ödüllendirmeyi, daha fazla çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanmaktadır (Eren, 2007: 460). Etkileşimsel lider ile izleyenler arasında işlemsel bir iş ilişkisi bulunmaktadır. Bu ilişki bireysel gelişmeyi ve dönüşümü sağlayıcı bir güce ve özelliğe sahip değildir, işlemleri tamamlamaya ve sonuç almaya odaklıdır (Aydın, 2011: 309-310).

Etkileşimsel liderler, çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha verimli kılmak veya iyileştirmek suretiyle iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedir. Bu liderler dönüşümcü liderlerin aksine çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenir. Örneğin üretim ve satış miktarlarını arttırma, kâr arttırma, maliyetleri

düşürme ile ilgili çabalar geçmiş faaliyetlerin devamı olduğu için etkileşimsel liderlik konularına girmektedir (Eren, 2007: 461).

Etkileşimsel liderler, üyelere başarılı oldukları takdirde ödül olarak statü ve para dağıtarak üyelerin başarılarını pekiştirmeyi tercih eder. Bu liderlerin etkinlikleri dünden bugüne, bugünden yarına doğru yön, vizyon ve örgütsel kültürde değişim yapmaksızın devam eder. Oysaki dönüşümcü liderler üyelere vizyon kazandırır ve bu vizyona katkıda bulunmaları için üyelere ilave misyonlar verir. Dönüşümcü liderler, örgütsel kültürde değişimler yaparak üyeleri şimdiki yaptıklarından daha fazlasını yapabileceklerine inandırır, kendilerine güvenmelerini öğretir ve yaptıkları işin önemli olduğuna inandırır (Eraslan, 2004: 7).

Etkileşimsel liderlik davranışı sergileyen liderler, geçmişteki faydalı gelenekleri sürdürme, bunları gelecek nesillere bırakma bakımından çok yararlı hizmetlerde bulunurlar. Sonuç olarak durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş örgütlerin etkileşimsel liderlik biçimini kullanarak daha etkili olacaklarını söyleyebiliriz (Eren, 2007: 462).

#### **2.4.9. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik**

J.M. Bums ve B.M. Bass, 1978 yılından itibaren yaptıkları araştırmalarla yönetim ve liderlik yazımında klasik ve geleneksel lider davranış biçimlerinin yanında yeni bir ayrımın yapılmasının zorunlu olduğuna dikkat çekmişler ve bu ayrımı geleneklere ve geçmişe daha bağlı etkileşimsel liderlik ile yeniliğe, değişime ve reforma dönük dönüşümcü liderlik biçimleri olarak tanımlamışlardır (Eren, 2007: 460).

Değişim ve yeniden yapılanma, bugünün örgütlerini nitelendiren en önemli kavramlardan biridir. Çevresel belirsizlik, hızlı ve ani değişimler örgütleri bir dönüşüm ile sonuçlanabilecek yapısal değişikliklere zorlamaktadır. Örgütlerde dönüşüm sürecini ise ancak vizyon sahibi ve yeniliğe açık liderler gerçekleştirebilmektedir. Örgütün çıkarlarını kişisel çıkarlarının üzerinde tutan, kendini sürekli bir şekilde yenileyebilen bireylerden oluşan örgütler yaratarak dönüşüm için gerekli koşulları hazırlayabilen bu liderler "dönüşümcü liderler" olarak tanımlanmaktadır (Özalp, 2010: 288).

Dönüşümcü liderlik, "örgütte değişen çevre koşullarının gereklerine uygun bir dönüşüm süreci başlatarak yapıyı harekete geçirme; saygınlık, güven ve cesaret uyandıran kişilik özellikleriyle izleyicilerin inanç, tutum ve değerlerini etkileyerek örgütün misyon ve amaçlarının benimsetilmesi faaliyetidir." (Özalp, 2010: 290).

Dönüşümcü liderler, izleyenlerin zihninde özgürlük, adalet, barış ve eşitlik gibi yüksek değerleri ve idealleri çekici hale getirerek yücelmektedir (Sarros ve Santora, 2001). Dönüşümcü liderler, ahlaki değerler ve yüksek idealler göstererek örgüt üyelerini güdüleyen kişilerdir (Celep, 2004: 24). Dönüşümcü liderler, oluşturdukları yeni vizyon ile birlikte gerekli örgütsel koşulları da hazırlayarak çevresel değişimleri fırsatlara dönüştürürler. Bu durumda dönüşümcü liderlik, "değişimin ve yeniliğin yönetiminde gerekli olan bir hareket tarzını" ifade etmektedir (Özalp, 2010: 289).

Dönüşümcü liderler, değişim ihtiyacını belirleyerek yeni vizyonlar oluşturur ve bu vizyonlara bağlılığı sağlar. Bu liderler uzun süreli amaçlara odaklanır, amaçlara ulaşabilmek için üyelere ilham verir ve üyeleri kendi gelişimlerinin sorumluluğunu almaya yönlendirir. Böylelikle üyeler liderler, liderler de değişim ajanları haline gelir ve örgütü dönüştürürler (Hoy ve Miskel, 2012: 399).

Dönüşümcü liderler, üyelerin tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkarıp kendilerine olan güvenlerini arttırarak, onları normalde beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive ederler. Bu şekilde örgüt üyeleri, örgütsel görevleri uğruna kendi bireysel çıkarlarının üstüne çıkmalarına yardımcı olunarak değiştirilmiş olur (Eren, 2007: 461).

Dönüşümcü liderlik, liderlik yaklaşımlarına kattığı yeni kavramların yanı sıra önceden bilinen birçok lider özelliğini bir araya getirmesi ile diğer liderlik biçimlerinden ayrılmaktadır. Bu özellikler liderin amaçları daha iyi karşılamasını ve üyelere daha fazla yardım etmesini sağlamaktadır (Celep, 2004: 81).

## **2.5.Okul Yönetimi ve Okul Liderliği**

Resmi bir örgütün en önemli özelliği girdi ve çıktısının insan olmasıdır. Bu, bu özelliğe sahip diğer kurumlardan farklıdır. Okul eğitim hedeflerine ulaşmak için, belirli bir sistemde maddi ve manevi kaynakların kullanılmasını sağlayan kişiye okul müdürü denir (Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009).

Eğitim sisteminin gelecekteki ihtiyaçları karşılayabilmesi için, okullar bilgiyi üreten, sentezleyen, koruyan, ileten ve insanların beklentilerini karşılayan kurumlar olmalıdır. Aynı zamanda okulda çalışan kişilerin morali, çalışmalarından duydukları memnuniyet, yüksek performanslı çalışmaları, bilgi, beceri, tutum ve liderlik nitelikleri ile okul liderinin ilişkisi vardır (Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009).

Okul yöneticisi, kamu ve özel eğitimin bir parçası olarak kurumda sağlanan bilgi, değer ve tutumları değerlendirme, planlama ve programlama, gelişimini sağlama gibi sorumluluklarla görevlendirilmiştir (Erdoğan, 2008).

Son zamanlarda, okul yöneticisinin yöneticilik değil liderlik nitelikleri kazanmaları vurgulanmıştır. Bilgi çağında bilim hızla gelişmekte ve birçok kavram da değişmektedir. Teknolojik gelişme ve bilginin yayılması, eğitim yönetimi kavramındaki değişikliklerin bir sonucu olarak eğitimdeki yeni gelişmelere neden olmuştur. Okul müdürleri bu değişimlere uyum sağlamalı, öğrenmeli, liderlik becerilerini geliştirmeli ve liderlik özelliklerini açıklamalıdır. Okul müdürleri eğitim, öğretim, kültürel, vizyoner ve dönüştürücü gibi birçok liderlik rolünü üstlenirlerse eğitim kurumlarındaki başarı düzeylerini artıracaklardır (Erdoğan, 2008).

Eğitim yönetimi, yönetim biliminin bir alt dalı olarak görülebilir. Çünkü eğitim yönetiminin temeli, bilim yönetiminin temel ilkelerinin eğitim kurumlarına uyarlanmasıdır (Erdoğan, 2008). Okul yönetimi, sınırlı bir alanda eğitim yönetiminin uygulanmasıdır (Bursalıoğlu, 2011). Başka bir deyişle, okul yönetimi uygulamasıdır. Eğitim bir bakım sistemi olmakla birlikte, okul yönetiminin ilgisi okuldaki sorundur. Kısacası, eğitimi eğitime yönlendirme beklentisi makro düzeydedir ve okul idaresi mikro düzeydedir (Erdoğan, 2008). Okul yöneticisi, okul ve okul müfredatını yönetmek, bir öğrenme ortamı oluşturmak ve okul başarısını elde etmek gibi temel sorumluluğa sahiptir. Bu yüzden okul başarısı veya başarısızlığı, başka bir deyişle yönetici başarısı veya başarısızlığının sonucudur. Yasal yetkilendirme ve okul yöneticisinin görevinden kaynaklanan en yüksek otorite olarak yetkisi, sadece okulu işletmek ve okulun başarısını sağlamak için yeterlidir (Şişman, 2011).

## **2.6. Toplantı Kavramı**

Sosyal hayatın bir gereği olarak insanlar çeşitli gruplarda birçok ihtiyacı karşılar. Gruplar kişisel toplantılarla hayatta kalmak için bir araya gelebilir. Bir grubun gözden geçirdiği, güncellediği ve grup olarak bildiği şeylere yeni şeyler eklediği “toplantı” toplantısına ilişkin çeşitli tanımlar yapıldı. Buna göre bir toplantı belirli sonuçların elde edilmesinde aktif rol oynayan iki veya daha fazla kişi arasında bilgi ve fikir alışverişidir. Toplantı, kararların belirli bir amaç için bir araya geldiği bir ortam şeklinde de ifade edilebilir. Bu tanımların ışığında toplantı, aktif rolleri olan birçok insanın bir problem veya olaya katılımıyla gerçekleştirildiği kişisel çalışmaya

başlamak için belli bir yerde ve zamanda karar ve toplantı yapmak için bilgi, görüş ve fikirler olarak tanımlanabilir. İyi organize edilmiş toplantılar, katılımcıların kendilerini belirli eylemlere adamaya teşvik ve motive ederek, yaratıcı düşünceleri teşvik ederek, görüşlerini genişleterek ve tutumları değiştirerek organizasyonel gelişimine katkıda bulunur. Toplantılar kurum kültüründe önemli olaylardır. Şirketin yarattığı izlenim ve etki çok önemlidir, çalışanların morali ve özgüveni. Toplantılar, organizasyonlarda iyi bir iletişim ortamı yaratmanın, kararlar vermek ve sorunlara çözüm bulmak için yapıcı bir yol olarak görülmektedir. “Toplantılar, yöneticilerin en büyük silahı ve yönetim sanatının kalbidir (Barker, 1998: 11).

İlgili kişilerin görüşlerini ifade etmek ve gerekli kararları almak ve bu öneriler ışığında uygulamak için toplantılarda bir araya gelmeleri, özellikle astlar arasında önemli motivasyon sağlayarak sorumluluk almalarına yardımcı olabilir. Özgür bir ortamdaki müzakereler, karşılıklı tartışmalar sayesinde, ekip üyelerinin birbirleriyle iletişim kurmasına izin verir, üyeler üzerinde olumlu bir etki yapabilir ve bu ekip ruhu ile çalışan çalışanlar işlerini daha iyi algırlar. Bu nedenlerden, toplantılar örgütsel verimliliği arttırmada rol oynayabilir (Sharman, 1999: 16-18).

Arkeologlar, insanların savaş planlama, barış anlaşmaları ve toplumla ilgili avlanma stratejileri gibi konuları tartışmak için bir araya geldikleri ortak yerlerin tarihi kalıntılarına rastladılar. Her köy ve kentin ortak toplama yerleri vardır. İnsanlar birlikte yaşamaya başladığında ve toplumlar birbirleriyle iletişim kurduğunda toplantılara ihtiyaç vardır (Tavmergen ve Aksakal, 2004: 18). Literatürde bir toplantıyla ilgili birçok anlamlı tanımın olduğu görülecektir. Belli bir zamanda bir araya gelip araştırma yapmak için aktif rol oynayan birden fazla kişiyle görüşme, karar alma, bilgi paylaşımı, fikir ve fikirler (Taşkın, 2005: 3).

## **2.7. Toplantı Çeşitleri**

Günlük hayatın her anında hangi kademedeki hangi görevde bulunursak bulunalım çeşitli toplantılara katılırız. Toplantılar amaç, konu, düzenlendikleri yer, katılımcı sayısı, ortaya çıkış biçimi, düzenleyici, düzenlenme sıklığı kategorilerinde sınıflandırılabilir.

### **2.7.1 Amaçlarına Göre Toplantılar**

Amaçlarına göre toplantılar şu alt başlıklarda ele alınmaktadır.

**Genel toplantılar:** Bunlar kapsamı bakımından herkesi kapsayan toplantılardır. Genel kurul, gündem maddelerini tanıtmak ve sorunları çözmek için çağrılır. Genel kurul toplantılarına katılmak sorun olabilir. İlişkili olmayan katılımcıların varlığı toplantıyı ve zaman kaybını devre dışı bırakabilir. Özel bir gündem, etkili planlama, zaman eksikliği ve etkili liderlik, periyodik genel kurulun daha olumlu ve yapıcı bir deneyim olmasını sağlar. Gerekli eylemler tanımlanırken görev dağılımı, son tarihler belirlenir ve uygulanır, genel toplantılar bölümler ve bireyler arasındaki etkileşimi geliştirir ve gerçek bir takım ruhu yaratılmasına yardımcı olur.

**Özel toplantılar:** Özel toplantılar önceden belirlenmiş tarihlerde veya gerektiğinde yapılır. Tartışılan konular arasında genel değil genel olduğu yer almaktadır (Taşkın, 2005: 3).

**Birebir toplantılar:** Herhangi bir konuda bir kişiyle bire bir toplantıdır. Toplantı süresi ve kurallar katılımcıların takdirindedir (Taşkın, 2005: 3).

**Siyasi toplantılar:** Enstitüde karşılaşılan sorunlara karşı politik manevralar yapmak ve yeni bir politika uygulayarak sorunları çözmek amacıyla düzenlenmiştir (Taşkın, 2005: 4).

**Ekonomik toplantılar:** Kurumların finansal işleyişi ile ilgili konularda ilgili kişilerle toplantılar. Bu toplantılara kuruma (okul ebeveyn dernekleri) mali olarak sorumlu ve finansal danışmanlar katılmaktadır (Gordon, 1997: 27).

### **2.7.2. Ortaya Çıkış Biçimine Göre Toplantılar**

Konferans sözcüğü bugünkü toplantıların çoğunu kapsar. Teorik olarak ve tanım olarak bir konferans, görüş alışverişinde bulunan bir insan toplantısıdır. Uygulamada, konferanslar bir kelime öğrenme atölyesi için daha uygundur: insanların bir öğretmen, konuşmacı veya liderden birbirlerinden daha fazla şey öğrendiği bir toplantı şeklinde de ifade edilebilir (Hageman, 1990: 105).

**Seminerler:** Kural olarak 20 ile 50 kişi, profesyonel bir konuda öğretmek veya bilgi vermek için bilimsel eksen etrafında çeşitli konuların tartışıldığı çeşitli oturumlara katılır (Hageman, 1990: 105).

**Kolokyum:** Bunlar genellikle 50'den az katılımcının akademik, politik, ekonomik, diplomatik veya bilimsel konulardaki sorunları tartışmak için bir araya geldiği toplantılardır (Hageman, 1990: 105).

**Tartışmalar:** Bunlar sorunu detaylı bir şekilde incelemek ve bir karar vermemek amacıyla yapılan toplantılardır. Yönetici katılımcıları tartışmaya katılmaya teşvik etmelidir (Hageman, 1990: 105).

**Komisyon toplantıları:** Aynı komisyon üyeleri arasında toplantılar, konunun birliğini sağlamak.

**Yuvarlak masalar:** Bunlar ortak bir gündeme sahip bir masada toplanan katılımcıların toplantılarıdır. Bu belki de en yaygın kullanılan toplantı türüdür. Bu yaygın olarak kullanılan bir acil durum toplantı yöntemidir ve kısa sürede kurulmalıdır (Püsküllüoğlu, 1995: 610).

**Forum:** “Konuya göre düzenlenmiş, aynı zamanda konuşabilecek dinleyiciler ve konuşmacılar” sözlüğü toplantı olarak tanımlanmaktadır (Püsküllüoğlu, 1995: 610).

**Workshop (Çalışma Grup Toplantıları):** Belirli bir konuda bilgi ya da beceri geliştirmek için kısa süreli bir toplantı ya da öğrenme sürecine verilen addır (Semer-Purzycki, 2000: 31).

**Sempozyum:** Sempozyum, örneğin 1-3 gün süren tutulan araştırma merkezlerinin, üniversitelerin, hastanelerin bilimsel içeriğidir (Tekeli, 2001: 175). Bir sempozyum, belirli bir konuyu, belirli bir konuyla ilgili birkaç grupta tartışan tüm bilimsel toplantıların adıdır. Katılımcıların önünde belirli bir konuda yapılan bilimsel toplantılar (Çakıcı, 2006: 8).

### 2.7.3 Düzenleyiciye Göre Toplantılar

#### Şirket toplantıları:

##### 1. Yönetim Toplantıları

Bu toplantılar finansal değerlendirme toplantılarından stratejik planlama oturumlarına kadar uzanmaktadır. Yönetim toplantıları, şirket toplantı pazarındaki en büyük kategoriyi temsil etmektedir ve ortalama katılımcı sayısı 45'tir (İçöz, 1998: 198). Şirket sektöründe iki ana yönetim toplantısı vardır. Birincisi yöneticilerin toplantısı, diğeri yönetim geliştirme ve eğitim toplantısıdır. Liderlik toplantısındaki katılımcı sayısı, toplantı konusu ve şirketin ilgi alanına göre değişmektedir (Tavmergen ve Aksakal, 2004: 61).

##### 2. Eğitim toplantıları:

Şirket toplantı pazarının en büyük ikinci kategorisini temsil eder ve tüm şirket çalışanlarına eğitim verilir (Tavmergen ve Aksakal 2004: 81).

### **3.Bölgesel/Ulusal Satış Toplantıları**

Satış toplantılarının en önemli amacı satış becerilerini geliştirmek, satış personelini, ürünü tüm yönleriyle tanımak ve faaliyet gösterdiği pazar için şirket politikalarını belirlemektir. Ayrıca ürünü satanları motive etmek ve çalışanların dinlemelerini sağlamak, bu tür bir toplantının önemli bir yönüdür (İçöz, 1998: 199).

### **4. Yeni Ürün Tanıtımları**

Bunlar çalışanları işletmelerin tanıttığı yeni ürünlerle tanıştırmak için düzenlenen toplantılardır. Bu ortalama 2 gün sürer ve ortalama katılımcı sayısı 60 kişidir (İçöz, 1998: 199). Yeni bir ürünün tanıtımı çok yönlü bir toplantıdır. Amaçları, kural olarak eğitime yöneliktir. Bu toplantılarda satıcılara pazarın en önemli ve özgün özellikleri ve pazarlana bilirliliği hakkında bilgi verilmektedir.

### **5.Teşvik (Incentive) Seyahatleri/Toplantıları**

Teşvik seyahatleri belirli zaman dilimleri içinde ve geçici süreyle oluşturulan toplantılardır. Bu toplantılar aşağıdaki gibidir:

- Dernek ve birlik toplantıları
- Yıllık kongre ve fuarlar
- Komite toplantıları
- Seminer ve Workshoplar,
- Brifingler
- Fon oluşturma toplantıları
- Sergiler
- Mesleki ve teknik toplantılar
- Özel yemekler
- Kutlama amaçlı eğlenceler

Okullar, hastaneler ve bakanlıklar gibi kurumlar devlet kurumlarının tanımına girer. Bu kuruluşların kaynaklarından bazıları devlet, bazıları devlet tarafından kapsamaktadır (Tavmergen ve Aksakal, 2004: 62).

## 2.8. Toplantının Önemi

İş yaşamının verimliliğini sağlamak, düzeni sağlamak, sistematikliği sağlamak ve işbirliği ruhunu birleştirmek için toplantılar düzenlenmektedir. Ancak karşılaşılacak görüşmemeye karar vermek en yaygın hatalardan biridir. Toplantı gereksiz yere yapılmamalıdır. Önceden ayarlanmış olduğu için bir toplantı düzenlemek yanlış. Toplantıların gerekli olduğu durumlar aşağıdaki maddelerde belirtilmektedir (Doğan, 2013: 4):

- Çalışanları belirli bir konuda eğitime ihtiyacı
- Çalışanların düşüncelerini ifade etme
- Ekipten bilgi istendiğinde
- Bir problemi çözmek için bir karar vermeniz veya çözümlenmesi gereken yerler
- Çalışanları motive edin, geri bildirimde bulunun, ikna edin, eğitin ve gelişme, durumun güçlendirilmesi

Organizasyonlarda toplantılar düzenlemenin asıl amacı yöneticiler arasında veya çalışanlar ile yöneticiler arasında bilgi alışverişinde bulunmak, katılımcıların görüş ve önerilerini kabul etmek ve kararların doğru ve eksiksiz alınmasını sağlamaktır. Bu toplantılar neticesinde alınan kararlar, idare çalışmalarını kolaylaştırır çünkü herkes tarafından kabul edilir (Mısırlı, 2013: 3). Toplantıya hazırlık farklı koşullarda yapılabilir. Genellikle en sık kullanılan çalışma odaları yönetici odalarıdır. Toplantı hazırlık ofislerinde de kullanılabilir. Bazen hizmetleri organizasyon hizmeti olarak satın almak mümkündür (Doğan, 2013: 4). Kuruluşlar herhangi bir toplantı veya konferans planlarken ya da katılmaya karar verdiğinde, destek hizmetleri sağlamak için bir çalışan veya grup ataması gerekir. Toplantının düzenlenmesi ile görevlendirilen kişilerin sorumluluk alanı, liderin isteğine göre veya hiçbir şekilde sorumluluk almak için gerekli olandan daha az veya daha fazla olamaz (Mısırlı, 2013: 1).

## 2.9. Toplantılar Konusunda Dikkat Edilmesi Gerekenler Hususlar

Toplantının genel yapısı ve toplantının sonucunun izlenmesi açısından bir gündem ihtiyacını kabul edin. Ancak gündem katılımcıların toplantıya hazırlanmalarını da sağlar. Bu gündem toplantı yönetimini, konuları takip etmeyi ve tartışmayı kolaylaştırır. Toplantının amacını, toplantının saatini ve yerini, katılımcı listesini ve

sorularınız varsa kiminle temas kurulacağını içeren toplantı bildirimleriyle toplantınızı izleyin. Bu erken aşamada kilit paydaşların belirlenmesi ve dahil edilmesi çok önemlidir. Paydaşların tanımlanması, resmi isimlerden veya ticari görevlerden bağımsız olarak planlama toplantıları ve etkinlikleriyle başlar. Yönetici asistanlarını, ürün yöneticilerini, proje yöneticilerini ve toplantı planlamasına katılan diğer personeli dahil edin. Sponsorları veya bütçe sahiplerini de belirttiğinizden emin olun. Oradan, sınırlı toplantı olanaklarına sahip olsa bile şirket personelini de dahil etmek için listeyi genişletin. Aşağıdaki fonksiyonel alanları temsil edebilirler (Doğan, 2013: 55).

- Satın Alma Hukuk
- Risk Yönetimi
- Etik ve Uyum
- Güvenlik
- Teknoloji
- Finans
- Gayrimenkul
- Öğrenme ve Eğitim
- Satış ve Pazarlama

Herhangi bir stratejik girişimi başlatırken ilk adım sorunu veya fırsatı açıkça tanımlamak ve ifade etmektir. Girişimin kapsamı ve genişliği de ayrıca belirlenmelidir. Aşağıdaki sorular girişimin kapsamını ve genişliğini belirlemeye yardımcı olabilir (Payne ve Payne, 1998: 27).

## **2.10. Toplantı Yönetimi**

Çeşitli çalışmalar, insanların birkaç dakika içinde bir izlenim alma eğiliminde olduğu sonucuna varmıştır. Bu nedenle toplantıya katılmak önemlidir çünkü toplantı geri kalan için bir fikir oluşturur. Toplantıya, katılımcıların zamanında gelmelerine (zamanında geldilerse) teşekkür ederek başlayabilirsiniz. Toplantının genel hedeflerinin en temel sorun olarak görülmesi ve katılımcıların gündem hakkında net bilgilere sahip olmaları sağlanmalıdır. Katılımcıların varlığı iyi bir gündemlerinin olduğu anlamına gelmez. Genel olarak inceleme bir sorun olup olmadığını kontrol etmenizi sağlar. Çoğu zaman sorun yoktur, grup gündemden memnun kalır ve ilk noktadan başlamaya hazırdır. Ancak gündem birkaç gün içinde gönderilebilir (Payne ve Payne, 1998: 136).

Toplantıların izlenmesi, tartışmaların etkin yönetimi ve gündem maddelerine uyumla doğrudan ilgilidir. Gerekirse bazı sorumluluklar devredilebilir. İş alanları farklı olabilir. Her uzmanlık alanına göre dağıtım yapılabilir (Doğan, 2013: 58). İnsanlar, zaman kaybıyla karşılaşmayı düşünenler hakkında ne sıklıkta şikâyet edeceklerini şaşırtıcı buluyor ancak toplantıdan sonra söyleyin. Görüşme sürecini iyileştirir en kısa sürede toplantı sırasında geri bildirim alın. Toplantının değerlendirilmesi yalnızca toplantı sonunda, kural olarak katılımcıların geri bildirimlerini almak için bir şey yapmak için çok geç değildir. Her 5-10 saatte bir memnuniyet kontrolü yapın. Yuvarlak masa yaklaşımıyla, her katılımcının toplantıya nasıl devam edeceğini hızlıca belirlemesini sağlayın (Carter, 2002: 47).

### **2.10.1. Açılış**

Toplantıya vurgu yapılmazsa, gerekli okumalar yapılmazsa, toplantı sırasında bu okumalar yapılacaktır. Bu sadece zaman kaybına yol açmayacak, aynı zamanda katılımcıların neyin tartışıldığı, nelerin onaylanacağı ve reddedileceği konusundaki farkındalığını zayıflatacak ve bu çeşitli tartışmalara yol açacaktır. Tüm konular ayrıntılı olarak tartışılmıyorsa veya çözümler zayıfsa sorun bir sonraki toplantıda tekrar ortaya çıkacaktır. Bu ya gündeme ekleyerek ya da katılımcıyı toplantıya geri döndürerek tartışılacaktır. Zaman kaybının miktarı tahmin edilebilir boyutlara ulaşacaktır. Bir çözüm olarak belirli bir kural vb. hiçbir yöntem yoktur ancak böyle bir zaman kaybını önlemek için, katılımcılara aktarılacak dosyaların içeriği sorunsuz bir şekilde tamamlanmalı ve teslim edilmelidir (Mısırlı, 2013: 54).

#### **2.10.1.1. Toplantı Kurallarının Belirlenmesi**

Toplantı liderinin hakları toplantı kurallarına müdahale ve temel kuralların oluşturulmasını içerir. Ancak bu kurallar esnek olmalıdır. Standartlara uygun 50 kural kalmalıdır. Tamamen sağlamlık iletişimi engeller ve toplantılarda ayrılık yaratır (Doğan, 2013: 58). Toplantı liderinin görevi, sonuçların elde edilmesini sağlamak için toplantının ilerlemesini kontrol etmektir. Bunun için katılımcıların katkısının ne kadar uygun olduğuna karar vermek gerekir. Toplantı yönetiminin çok fazla katılımcının izin vermediği veya izin vermediği önemli bir toplantıdan dolayı mutsuz olmanızın nedeni çok önemlidir (Payne ve Payne, 1998).

### **2.10.1.2. Rollerin Belirlenmesi**

Toplantının hazırlığı sırasında sorumluluklar ve sorumluluklar adil bir şekilde dağıtılmalıdır (Morgan, 2006: 35): “Toplantı yöneticisi (başkan): toplantıyı başlatan, yapılandıran ve yöneten kişi “başkan” olarak tanımlanır. Bir toplantı taslağı hazırlar (Morgan, 2006: 35). Sekreter aslında ikinci toplantının yöneticisidir. Dikkatlice not edilen temel bilgi / kararların kontrolünde çok faydalıdır (Payne ve Payne, 1998: 39).

Uzman: Gerekli gibi, uzman görüşleri belirli konularda danışır. Eğer bu uzman takıma aşına değilse takıma katkısı çok sınırlı olabilir” (Morgan, 2006: 35). “Bir kaynak olarak katılımcılar Bark toplantısının hedeflerine ulaşmak için başkanın gözetiminde bilgi ve düşüncelerini paylaşırlar (Barker, 1998: 66).

### **2.10.2. Toplantı Yöneticisi**

Toplantı yöneticisi, toplantıyı yönetmekten sorumludur. Katılımcıların değerlerine ve duygularına dikkat etmelidir. Negatif havanın üflenmesine izin vermemelidir. Toplantıda karar alırken tüm katılımcıların oy kullanma hakkı vardır. Bu bakımdan, toplantıyı etkileyebilirler. Toplantıyı yöneten insanlar, katılımcıların görüşlerini almak için özen gösterilmelidir. Bunun gündemi bırakmamasına yardımcı olması gerekir (Doğan, 2013: 56).

### **2.10.3. Tartışmaları Yönetmek**

Her toplantıda bazı sorunlar ve beklenmeyen durumlar olabilir. Toplantı yöneticileri bu gibi durumlar için önceden hazırlanmalıdır. Özellikle kişisel tartışmalar ve sürtünmeler katılımcıların sürekli sorunları vurguladığı ortak durumlardır. Toplantıda sorun yaşamak değil, sorunların karşılıklı anlayış ve iş birliği çerçevesinde çözülmesini sağlamak önemlidir. Büyük ölçüde, toplantı liderinin tamamlaması gereken görev budur. Toplantılarda sık görülen ve toplantı başarısını engelleyen davranış ve durumlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır (Mısırlı, 2013: 16):

1. Fiziksel ortam toplantı amacına uygun değildir
2. Uygun olmayan oturma düzeni
3. Toplantıdaki kişisel çatışmaların ve sürtüşmenin yansımaları
4. Toplantı amacının reddedilmesi
5. Karşılıklı suçlamalar ve eleştiriler
6. Lider tarafından grup hakimiyetinin kaybı

7. Grupların birbirleriyle konuşması
8. Sürekli kontrol eleştirmenlerin elleri
9. Karşılıklı güven krizinin gelişimi
10. Katılımcıların görüş ve önerilerini dikkate almamak.

### **2.10.3.1. Gündeme Bağlı Kalmak**

Her toplantının bir gündemi vardır ve olması gerekir. Bu gündeme saygı gösterilmelidir. Gizli ajandalar olmasına rağmen çaba sarf etmeleri gerekir (Doğan, 2013: 45). Gündem, “tapu” anlamına gelen bir kelimedir. Her gündem bir görev anlamına gelir. Gündemin girişinde aşağıdakiler belirtilmelidir (Barker, 1998: 38):

- Ne iş olduğu?
- Nasıl idare edilir?
- Grubun paragraf sonunda ne yapacağını
- Memnuniyet tespit edilmelidir çünkü yaptığımız işte başarılı olup olmadığımızı nasıl bilebiliriz?

Yönetici bir gündem maddesi veya hedefinden diğerine geçerken bunu açıkça ilan ettiğinde veya zaman zaman araya girdiğinde ve gruba nereden geldiklerini ve nereye gittiklerini hatırlattığında grubu gündemde tutmak çok yararlıdır (Morgan, 2006: 53).

- Toplantıları daima zamanında sonlandırın ve olumlu bir inceleme bırakmaya çalışın.
- Toplantının sonunda, faaliyetleri ve görevleri gözden geçirin, bir sonraki toplantının zamanını belirleyin ve her birine ne yapabileceklerini veya yapamayacaklarını sorun (taahhütlerini almak için)
- Toplantı tutanaklarının veya eylemlerinin iletilip iletilmediğini kontrol edin. Bir haftaya kadar katılımcılara geri döner (Carter, 2002: 54).

Gündemi kontrol altında tutar ve toplantıyı kontrol altında tutar. Gündem herkese ait değilse toplantı hedeften ayrılabilir. Sonuç karışıklık, hayal kırıklığı ve başarısızlık olacaktır. Yazılı bir gündem herkesin toplantı öncesi, sırası ve sonrasında yapılacaklara odaklanmasını sağlar. İnsanların, toplantı planı olarak hareket ederek toplantının gelişimine uygun, hedefli bir denetim hazırlayıp yürütmelerine yardımcı olacak bir gündem belirlemek sizin sorumluluğunuzdadır (Barker, 1998: 37). Gündem aynı zamanda düşünce sürecini de yansıtıyor. Toplantının amacı farklı yaklaşımların

uygulanmasını gerektirebilir. Bir projenin farklı aşamalarında olan veya ilk defa toplanan gruplar farklı düşünebilirler (Doğan, 2013: 46).

### **2.10.3.2. Toplantıyı Rotasında Tutmak**

Gündem doğal olarak takip etmeli. Tartışma için en önemli konular toplantının ortasına getirilmelidir. Böylece katılımcıların en yoğun ilgi gösterdiği süre yakalanır. Toplantının başında kısa bilgilendirme unsurları veya kolayca iletilen makaleler yerleştirilebilir ve sonunda kişileri ilgilendiren makaleler ve öneriler yerleştirilebilir (Doğan, 2013: 46). Çoğu zaman, konunun konusu ortaya çıkar ve tartışma yapılabilir. Bazen duyguları açıklamak veya araştırmayı tartışmak için ilerlemeden uzak durmak daha uygun olur. Katılımcılara, akıllarında kalan sorulardan kurtulma fırsatı vermek, toplantının istenen şekilde ilerlemesine yardımcı olacaktır (Sharman, 1999: 59).

### **2.10.4. Katılımı Sağlamak**

Hedeflere ulaşmak için toplantıdaki katılımcıların kimler gerekli olacağı. Toplantının amacı için bir kişiyle görüşmeniz gerekirse yalnızca o kişiyi aramanız gerekir. Katılımcı sayısı verimliliği etkileyen bir faktördür. Birkaç kişiden oluşan gruplar, bir ekip kurulabilirse verimli araştırmalar yapabilir (Doğan, 2013: 16). Başkanın katılımı artırmada arabulucu olarak rol alması için gerekenler (Sharman, 1999: 64-65).

1. Grup içinde bir destek ve açıklık atmosferi yaratmak, katılımcılar toplantıya istedikleri gibi katılabilmeleri için özgürlük ve güvenlik sahibi olduklarını hissetmelerini.
2. Katılımcıları duygularını ve fikirlerini ifade etmeye teşvik edin. Başkan, katılımcıların takımın bir üyesi olduklarını hissetmelerine yardımcı olmalıdır. Tartışmalara katılarak, fikir önererek ve grup kararları vererek, insanlara kararlarına sahip olma ve bağlılık duygusu verir. İdeal olarak sonuçlar toplam katılımcı sayısından çok daha büyüktür. Basitçe  $2 + 2 = 5$  olarak tanımlanan bu kavrama 'sinerji gücü' denir.
3. Aktif katılım ve liderlik paylaşımına destek. Yetenekli bir yardımcı, herkesin toplantıya katkıda bulunmak için özel bir deneyime sahip olduğunu hissetmesine yardımcı olur ve ona katkıda bulunma fırsatı verir.

Toplantıya katılmaları gereken kişilerin katılımı: Herhangi birisi yerine gönderilen kişilerle buluşmaktan kaçınılmalıdır. Bazı karar alma toplantıları, yetkisi olmayan yöneticiler için zorunlu olduğu için, istenen sonucu katılan insanlarla karşılamak çok zordur. Kendini kötü hissederler çünkü toplantıda olanları dinlemek ve raporlamaktan sorumluyken, toplantıdaki diğer katılımcılar yorgun oldukları için karar vermeleri zordur. Bu nedenlerden toplantılarda karar verme yetkisine sahip olmayan kişilerin varlığı, toplantı çalışması açısından yanlıştır. Bir katılımcı toplantıya katılamazsa ve heyet mümkün değilse, toplantıyı ertelemek daha olumlu sonuçlar doğurabilir. Toplantının ertelenmesi mümkün değilse toplantıya katılamayanların bulunmadığı durumlarda, Doğan toplantısında alınan kararları otomatik olarak alacağı hatırlatılmalıdır (Doğan, 2013: 16).

#### **2.10.5. Bireysel İhtiyaçlara Duyarlı Olmak**

Davranış başarılı etkileşim için davranışların ayarlanması gerekir. Örneğin, toplantılardaki etkileşim düzeyi ve alınan kararlara verilen yanıtları izleme. Bireyin beden dili, tutumu ve tepkileri Doğan ipuçlarına örnek olarak gösterilebilir (Doğan, 2013: 5).

#### **2.10.6. Güç Durumlar**

Plana göre gelişmekte olan toplantı sayısı oldukça azdır. Etkin bir toplantı için tüm kurallara uyulsa bile bir şeyler yanlış olabilir (Morgan, 2006: 64). Toplantının lideri, katılımcıların değerlerine ve duygularına dikkat etmelidir. Negatif havanın üflenmesine izin vermemelidir. Toplantıyı yöneten insanlar, katılımcıların görüşlerini almak için özen göstermelidir. Bunun gündemi bırakmamasına yardımcı olması gerekir (Doğan, 2013: 56). Etkili bir toplantı yöneticisi, toplantılarda ne gibi problemler olursa olsun halledebilir. Sorunların nasıl çözüleceğine karar vermek önemlidir. Toplantı yöneticisi, kontrolü ve sabrı kaybetmemeye çalışarak birçok sorunun üstesinden gelebilir. Tartışma ve çeşitli görüşler aslında zenginlik olarak görülebilir. Böylece herkesin görüşleri dikkate alınmakta ve toplantı geniş katılım kapsamında gerçekleşmektedir (Mısırlı, 2013: 17).

### 2.10.7. Zaman Yönetimi

Kimse size karşı protesto göstermeyecek çünkü toplantıyı erken bitirdiniz. Aslında toplantıyı erken sonlandırmanın daha iyi olduğu birkaç durum var (Harvard Business School Publishing Corporation, 2006):

- Her şeyi iyi yaptıysanız, orada oturmayın ve süre doluncaya kadar beklemeyin. Günümüz kültüründe zamandan yoksun, böyle bir şey garip ve endişe verici. Bunun yerine herkesin gittiği yere gitmesine izin ver.
- Bir grubun gündemdeki son maddeyle ilgili zorlukları varsa bu dikkat veya enerjide bir azalmaya işaret edebilir. Bu durumda, başka bir zaman dikkate alınacak olan bu gündem maddesi üzerinde anlaşmaya varmak iyi olur.
- Eğer insanlar endişeliyse bu, enerji ve dikkatin azalmasının bir başka göstergesidir, bu durumda durumu beden dilini kullanarak azaltmak en iyisidir. Bu durumda çok fazla iş yapamazsınız ve kaliteli iş meydana getiremezsiniz.
- Tartışma yükselirse en iyi seçenek toplantıyı en kısa sürede sonlandırmaktır.

### 2.10.8. Kapanış

Yönetici toplantıyı kapatmaya karar verdiğinde yapması gereken asıl şey, herkesin kapanış hissetmesini sağlamaktır. Bunun için (Morgan, 2006: 82):

Bu başarıların ne olduğunu kısaca özetleyin.

1. Toplantıyı izleyen günlerde ne yapılması gerektiğini netleştirmek, hangi önlemlerin alınması, kimin sorumluluğu, iletişim planı, ilgili tarihler, vb.
2. Gerekirse bir sonraki toplantının tarihini belirleyin.
3. Gruptan, eğer zaman izin veriyorsa toplantıyı değerlendirmesini isteyin. Zaman yoksa toplantıyı e-posta veya yazılı olarak veya grup küçükse gayri resmi olarak değerlendirmelerini isteyin.
4. Son olarak herkese katılımları için teşekkür etmelisiniz.

### 2.11. Toplantı Yöneticisinin Önemi

Etkili toplantılar için iyi yönetim esastır. Toplantılar genellikle kaydedilen adımları kaçırmadıklarından emin olan bir kişi tarafından yönetilir. Toplantıyı yönetebilecek hiç kimse yoksa toplantı amaçsız yapılır ya da önemli sonuçlar alınmadan kuru gürültüye dönüşür. Ciddi yönetime duyulan ihtiyaç anlaşılmasa da toplantının kalitesi

hızla değer kaybetmektedir. Öte yandan toplantıyı yöneten kişiler sorumluluklarının önemini anlamıyorlarsa etkilerini gerektiği gibi kullanamazlar (Keenan, 2003: 7).

En azından resmi toplantılarda bir toplantı başkanına sahip olmalıdır. Verimli kullanılan bir başkan toplantı için iyi yönetim sağlar ve bunun sonuçları olabilir (Mısırlı, 2013: 19):

- Toplantı, hedeflerine daha fazla odaklanmaktadır.
- Tartışmalar daha yapıcı hale gelir.
- İç eleştiri sağlanır ve bu nedenle sağlıksız kararlar önlenir.
- Tartışmanın veya durumun tüm yönleri tartışılır.
- İşlemler daha sistematik ve daha az tartışmalı bir şekilde gerçekleştirilir (tartışmalı konuları çözerken bile).

Etkili toplantılar yapmak başarılı yönetimin anahtarıdır. Toplantılar, insanların yönetici veya lider olarak açıkça görülebileceği bir ortam yaratır. Herhangi bir toplantının başkanlığı, insanların gerçek değişiklikler yapmalarını sağlar. Toplantının sonucunu etkilemek, insanların katılımı ve zaman tasarrufu gibi birçok kurumun en önemli hazinesi sayesinde daha fazla memnuniyet sağlamaktır (Barker, 1998: 9).

Toplantının etkinliği, yöneticinin başarısına bağlıdır ancak yönetici sorumluluk almaya hazır hissetmelidir. Aksi halde toplantıdan hiçbir şey beklenmemelidir (Keenan, 2003: 53).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama deseni kullanılarak yürütülmüştür. Korelasyonel araştırmalar, herhangi bir müdahale, etki ve manipülasyon olmaksızın iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin incelendiği araştırma yöntemidir. Bu araştırma yöntemi ile elde edilen ilişkilerden yola çıkarak bazı sonuçları tahmin etme fırsatı oluşturulabilmektedir. Korelasyonel araştırma yönteminde ulaşılan sonuçlar neden-sonuç ilişkisinin olabileceği konusunda sadece bir fikir vermektedir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2008). İlişkisel tarama deseni ile yürütülen bu araştırmada öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin liderlik davranışları ile toplantı yönetimi yeterlilikleri arasındaki ilişkiler ele alınmıştır.

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın evrenini, İstanbul ili Bağcılar ilçesinde 2018-2019 eğitim-öğretim yılında devlet ve özel okullarda görev yapmakta olan 2544 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın sınırlılıkları çerçevesinde uygulama gönüllülük esasına dayandığından basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile 112'si erkek, 192'si kadın olmak üzere toplam 304 öğretmene ulaşılmıştır. Örneklem sayısı belirlenirken %95 güven aralığı ve %10 hata payı dikkate alınarak hesaplanmıştır. Araştırmaya dahil edilen öğretmenlerin demografik özellikleri Tablo 3.2.1'de gösterilmiştir.

**Tablo 3.2.1. Demografik Özelliklerin Dağılımı**

n=304		n	%
Cinsiyet	Erkek	112	36,8
	Kadın	192	63,2
Yaş	25 altı	35	11,5
	25-34	135	44,4
	35-39	73	24,0
	40-44	35	11,5
	45 ve üstü	26	8,6
Branş	Beden eğitimi	15	4,9
	Bilişim Teknolojileri ve Yazılım	4	1,3
	Büro Yönetimi	4	1,3
	Coğrafya	4	1,3

	Çocuk Gelişimi	8	2,6
	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	6	2,0
	Fen bilimleri	11	3,6
	Fizik	15	4,9
	Görsel sanatlar	13	4,3
	Görsel Sanatlar	3	1,0
	Halkla ilişkiler	3	1,0
	İdari İşler	3	1,0
	İngilizce	31	10,2
	Kimya	14	4,6
	Matematik	69	22,7
	Muhasebe	4	1,3
	Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik	21	6,9
	Sınıf Öğretmenliği	22	7,2
	Sosyal Bilgiler	7	2,3
	Tarih	4	1,3
	Türk Dili ve Edebiyatı	35	11,5
	Türkçe	8	2,6
Hizmet yılı	1-2	68	22,4
	3-5	84	27,6
	6-10	109	35,9
	10 üstü	43	14,1
Eğitim durumu	Ön lisans	22	7,2
	Lisans	226	74,3
	Yüksek lisans	56	18,4
Okul türü	Devlet okulu	199	65,5
	Özel okul	105	34,5

Ankete cevap veren katılımcılardan kadınların oranı %63,2; 25-34 yaş arası olanların oranı %44,4; branşı matematik olanların oranı %22,7; hizmet süresi 6-10 yıl olanların oranı %35,9; lisans mezunu olanların oranı %74,3; okulunun türü devlet olanların oranı %65,5'tir.

**Tablo 3.2.2. Müdürlerin Demografik Özelliklerinin Dağılımı**

n=304		n	%
Müdür ile çalışma süresi	1 ve altı	144	47,4
	2-3	117	38,5
	4 ve üstü	43	14,1
Müdürün cinsiyeti	Erkek	244	80,3
	Kadın	60	19,7
Müdürün yaşı	30 altı	54	17,8
	30-39	102	33,6
	40-49	94	30,9
	49 üstü	54	17,8
Müdürün hizmet yılı	1-2	107	35,2
	3-5	79	26,0
	6-10	58	19,1
	10 üstü	60	19,7
Müdürün eğitim durumu	Ön lisans	0	0,0
	Lisans	247	81,3

Araştırmaya dahil edilen öğretmenler incelendiğinde, müdür ile çalışma süresi 1 yıl ve daha az olanların oranı %47,4; müdürü erkek olanların oranı %80,3; müdürü 30-39 yaş arası olanların oranı %33,6; müdürünün hizmet süresi 1-2 yıl olanların oranı %35,2; müdürü lisans mezunu olanların oranı %81,3'tür.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada liderlik davranışları ölçeği ve toplantı yönetimi ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeklerin bilgileri aşağıdaki gibidir.

#### 3.3.1. Liderlik Davranışları Ölçeği

Araştırma kapsamında öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin liderlik stillerini belirlemek için Terzi ve Kurt (2005) tarafından uyarlanan Yönetici Davranışları Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 24 maddeden oluşmaktadır. Liderlik davranışları ölçeği 5'li Likert (1=Hiçbir zaman, 5=Her zaman) tipindedir. Ölçeğin demokratik liderlik, ilgisiz liderlik ve otokratik liderlik olmak üzere üç alt boyutu bulunmaktadır. Ölçek boyutlarından alınan yüksek puanlar, demokratik, ilgisiz ve otokratik liderlik davranışlarının daha fazla olduğunu göstermektedir.

Liderlik davranışları ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek için ölçeği geliştiren araştırmacılar açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Ölçek maddelerinin üç faktör altında toplandığı gözlenmiştir. Ölçeğin üç faktörlü yapısı toplam varyansın %61'ini açıklamıştır. Ölçeğin güvenilirliğini belirlemek için Cronbach alfa katsayıları hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar ölçme aracının güvenilirliğinin yeterli düzeyde olduğunu göstermiştir. Ölçeğin demokratik, ilgisiz ve otokratik liderlik faktörleri için raporlanan alfa katsayıları sırasıyla 0,90; 0,87 ve 0,71'dir (Terzi ve Kurt, 2005).

#### 3.3.2. Toplantı Yönetimi Ölçeği

Şencan (2008) tarafından geliştirilen ölçeğin hazırlık aşamaları aşağıdaki gibidir: İlköğretim okulu yöneticilerinin toplantı yönetimi yeterliklerini ölçmeyi amaçlayan veri toplama aracının hazırlanmasında öncelikli olarak alan yazın taraması yapılarak başarılı bir toplantı yöneticisini tanımlayan davranışlar listelenmeye çalışılmıştır. Aynı amaçla, ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerden oluşan bir grupla da görüşülerek başarılı bir toplantının özellikleri, toplantılarda yapılan yanlışlar

ve okul yöneticisinin toplantılarla ilgili sorumlulukları üzerine görüşleri alınmıştır. İlgili literatür ve bahsi geçen gruptan alınan görüşler ışığında ilköğretim okulu yöneticilerinin toplantı yönetimi yeterliğini ölçmeyi hedefleyen 400 maddelik bir havuz oluşturulmuştur.

İkinci adımda oluşturulan soru havuzu toplantı öncesi, toplantı sırası ve toplantı sonrasında yapılması beklenen davranışları içerecek şekilde gruplanmış, ardından her bir grup kendi içinde literatürde vurgulandığı şekliyle alt gruplara ayrılmıştır. Oluşturulan havuzdan benzer anlamlı soruların elenmesi, yakın anlamlı soruların daha geniş bir başlığı kapsayacak şekilde birleştirilmesi ve literatürde vurgulanma sıklığı da dikkate alınarak her bir alt grubu temsil edecek sayıda madde seçilmesi yoluna gidilmiştir.

Bu şekilde seçilen 55 maddeden oluşturulan ön test, kapsam geçerliği açısından kontrol edilmek üzere öğretim üyeleri, ilköğretim okulu yöneticileri ve öğretmenlerinden oluşan bir gruba sunulmuş, alınan geri bildirimler doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılarak 48 sorudan oluşan ölçek formu hazırlanmıştır.

Üç bölümden oluşan bu ölçeğin birinci ve ikinci bölümlerinde araştırmaya katılan öğretmenler ile çalıştıkları kurumun yöneticisine ilişkin cinsiyet, yaş, kıdem ve eğitim düzeyi gibi tanımlayıcı bilgilerin toplanması amaçlanmaktadır. Üçüncü bölümde ise okul yöneticisinin toplantı yönetimi yeterliğini ortaya çıkarmayı amaçlayan 48 ifade yer almaktadır. İfadelere ilişkin görüşlerin (algıların) belirlenmesinde, seçenekleri “1=hiçbir zaman, 2=nadiren, 3= bazen, 4= genellikle, 5=her zaman” şeklinde sıralanan beşli Likert tipi derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Bu çalışmaların ardından ölçek formu daha önce belirtilen örneklem grubuna uygulanmış, elde edilen verilerle ölçeğin geçerlik ve güvenirlik analizleri yapılarak 48 soru ve 5 alt boyuttan oluşan nihai ölçek ortaya çıkarılmıştır.

### **3.4. Verilerin Toplanması**

Araştırmada kullanılan “Liderlik Davranış Ölçeği” ve “Toplantı Yönetimi Yeterliklerini Belirleme Ölçeği” İstanbul ili Bağcılar ilçesindeki öğretmenlere 2018-2019 eğitim-öğretim yılı içerisinde gerekli izinler alınarak araştırmacı tarafından uygulanmıştır. Araştırmaya katılacak öğretmenlere uygulama öncesinde gerekli açıklamalar yapılmış, araştırmanın amacı anlatıldıktan sonra gönüllülük esasına dayalı

olarak ankete katılımları sağlanmıştır. Uygulama yaklaşık olarak 10-15 dakika arasında sürmüştür.

### **3.5 . Verilerin Analizi**

Verilerin analizi SPSS 25 programı ile yapılmış ve %95 güven düzeyi ile çalışılmıştır. Kategorik (nitel) değişkenler için frekans (n) ve yüzde (%), sayısal (nicel) değişkenler için ortalama (X), standart sapma (ss), minimum ve maksimum istatistikleri verilmiştir. Toplantı Yönetimi ve Liderlik Davranışı ölçeklerinden elde edilen puanların normal dağılıma uygunluğunun incelenmesi için yapılan bir işlem çarpıklık ve basıklık değerlerinin hesaplanmasıdır. Elde edilen basıklık ve çarpıklık değerlerinin +3 ile -3 arasında olması normal dağılım için yeterli görülmektedir (George ve Mallery, 2013). Buna göre ölçek puanlarının normal dağılım gösterdiği kabul edilmiştir. Analizlerde parametrik yöntemler kullanılmıştır.

Çalışmada Toplantı Yönetimi ile Liderlik Davranışı puanlarının ilişkisi Pearson korelasyon testi ile Toplantı Yönetimi ve Liderlik Davranışı puanlarının demografik (kişisel ve müdür özellikleri) değişkenlere göre farklılık göstermesi ise bağımsız gruplar t testi ve ANOVA testleri ile analiz edilmiştir.

Pearson korelasyon testi bağımsız iki nicel değişken arasındaki doğrusal ilişkinin yönü ve kuvvetinin belirlenmesi kullanılan test tekniğidir. Bağımsız gruplar t testi, bağımsız iki grubun nicel bir değişken açısından karşılaştırılmasında kullanılan test tekniğidir. Tek yönlü ANOVA testi, bağımsız k grubun ( $k > 2$ ) nicel bir değişken açısından karşılaştırılmasında kullanılan test tekniğidir. Araştırmada ANOVA sonucunda farkın kaynağını belirlemek için Tukey post-hoc testi kullanılmıştır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR

Bu bölümde, öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile toplantı yönetimi arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan anket çalışmasının bulgularına yer verilmiştir.

#### 4.1. Toplantı Yönetimi Yeterliliği ve Liderlik Davranışı Düzeylerine Ait Betimsel Bulgular

Ölçeğe yanıt veren toplantı yönetimi ölçek ifadelerine katılım düzeylerinin dağılımı Tablo 4.1.1’de gösterilmektedir.

**Tablo 4.1.1. Toplantı Yönetimi Ölçek İfadelerine Katılım Düzeylerinin Dağılımı**

n=304	1	2	3	4	5	Ortalama
Toplantının düzenlenme amacını, toplantı öncesinde açık ve net bir şekilde ilan eder.	15,1	3,0	11,8	26,6	43,4	3,80
Toplantı öncesinde, görüşülecek konuları listeleyen yazılı bir gündem hazırlanmasını sağlar	16,4	6,6	10,2	31,6	35,2	3,63
Toplantı odasının fiziksel şartlar açısından uygun halde olmasına özen gösterir.	7,2	11,5	21,4	26,6	33,2	3,67
İlgili tüm katılımcıların toplantıda hazır bulunmalarını sağlar.	1,3	9,9	6,9	28,0	53,9	4,23
Toplantı ile ilgili temel bilgileri toplantıdan en az iki gün önce duyurur.	11,2	13,5	16,4	25,7	33,2	3,56
Toplantıya hazırlıksız gelir.	58,6	21,4	7,6	6,9	5,6	1,80
Toplantı içinde çeşitli görsel araçlardan yararlanır.	18,1	17,1	30,6	15,1	19,1	3,00
Toplantıyı başlatırken, ulaşılması gereken hedefleri vurgular.	3,3	15,5	20,1	30,9	30,3	3,69
Toplantıyı zamanında başlatır ve bitirir.	5,9	10,2	19,1	34,5	30,3	3,73
Toplantı sürecinde katılımcılardan beklentilerini açıklar.	2,3	10,2	18,4	35,2	33,9	3,88
Toplantı süresince olumsuz manevi uyarımlarda bulunur.	43,8	26,6	13,8	8,6	7,2	2,09
Açılıшта, düzeni sağlamak için uygulanacak temel kuralları hatırlatır.	14,5	11,5	22,4	26,6	25,0	3,36
Toplantı içinde dürüst ve içten bir iletişim kurulmasını sağlar.	12,2	12,5	17,8	20,7	36,8	3,58
Katılımcıların beklenti ve ihtiyaçlarına karşı duyarsızdır.	45,7	26,3	14,5	10,2	3,3	1,99
Toplantı içinde kendinden emin ve sorumlu davranır.	2,3	11,2	17,8	30,3	38,5	3,91
Gruba hitap etme konusunda başarılıdır.	4,3	13,2	15,1	26,0	41,4	3,87
Katılımcıların görüşülen konuya odaklanmalarını sağlar.	4,3	14,8	14,5	31,6	34,9	3,78
Fikirleri açığa çıkarmak ve netleştirmek amacıyla sorulara başvurur.	6,6	17,8	21,1	18,1	36,5	3,60
Söz alan konuşmacıyı dikkatle dinler.	6,6	8,6	21,1	21,4	42,4	3,85
Kişi veya grupların etkisi altında kalır.	27,6	27,0	20,4	11,8	13,2	2,56
Katılımcıların tartışmalara aktif olarak katılmalarını sağlar.	6,6	12,8	21,7	29,3	29,6	3,63
Farklı düşünce ve önerilere olumsuz yaklaşır.	30,9	29,3	18,4	10,5	10,9	2,41
Söz almak isteyenler arasında katılımı dengeler.	4,3	13,5	20,4	23,0	38,8	3,79

Katılımcıların sözel ve sözel olmayan tepkilerine dikkat eder.	6,6	10,5	22,0	32,9	28,0	3,65
Katılımcılarla iletişim kurmakta sorun yaşar.	41,1	28,0	13,5	8,6	8,9	2,16
Sessiz kalan katılımcıları görüşlerini açıklamaya teşvik eder.	10,2	20,7	28,3	17,4	23,4	3,23
Toplantıda yaşanan gerilimleri (çatışmalar-bireysel çekişmeler) başarılı bir şekilde kontrol altına alır.	9,2	13,8	17,8	28,9	30,3	3,57
Katılımcılar üzerinde baskı oluşturur.	37,2	20,4	24,3	9,9	8,2	2,32
Tartışmaların içeriğini gündem konularıyla sınırlı tutar.	11,5	20,7	24,7	31,3	11,8	3,11
Etkileşim azaldığında alternatif fikirler öne sürerek tartışmaları canlandırır.	14,5	8,2	31,3	24,3	21,7	3,31
Toplantı zamanını etkili şekilde kullanır.	5,6	11,8	13,2	33,6	35,9	3,82
Tüm katılımcılara görüşlerini açıklama fırsatı verir.	12,8	8,9	16,1	28,3	33,9	3,62
Kararların alınmasında aceleci davranır.	30,9	32,6	16,8	12,5	7,2	2,33
Belli kişi veya grupların toplantı üzerinde hâkimiyet kurmasını engeller.	20,7	13,8	18,1	22,7	24,7	3,17
Konunun dağılması durumunda gerekli müdahaleyi yapar.	3,9	17,1	8,6	36,8	33,6	3,79
Karar alma sürecinde tüm görüşlerin değerlendirilmesini sağlar.	8,2	17,4	18,4	25,0	30,9	3,53
Kararların alınmasında, katılımcılar arasında fikir birliği oluşturmaya çalışır.	13,2	10,9	20,7	23,4	31,9	3,50
Tüm konuların görüşülerek sonuca bağlanmasını sağlar.	7,2	13,5	16,4	25,7	37,2	3,72
Toplantı düzenini bozan katılımcıların davranışlarını kontrol etmekte zorlanır.	44,7	22,0	9,9	15,1	8,2	2,20
Gelinen aşamayı görmek amacıyla toplantı sürecini aralıklarla özetler.	14,5	21,1	17,1	29,6	17,8	3,15
Toplantı sırasında, önemli noktaların (alınan kararlar-sorumlu kişiler, vb.) yazılı olarak kaydedilmesini sağlar.	4,6	9,9	13,8	32,6	39,1	3,92
Toplantı sonunda alınan kararları vurgular, görev ve sorumlulukları yeniden hatırlatır.	8,6	3,9	16,4	31,3	39,8	3,90
Toplantı sonunda katılımcılardan, toplantı sürecini değerlendirmelerini ister.	9,9	17,4	25,0	25,3	22,4	3,33
Toplantı sonrasında alınan kararların uygulanmasını sağlar.	5,9	12,8	10,2	31,6	39,5	3,86
Toplantı sonrasında yapmayı taahhüt ettiği işleri gerçekleştirir.	4,3	17,1	12,5	28,0	38,2	3,79
Verilen görevlerin takibini yapar.	7,9	8,6	6,9	28,6	48,0	4,00
Sürecin takip edilmesi ve denetim amacıyla toplantı kayıtlarından(tutanaklardan) yararlanır.	7,9	10,5	14,1	28,6	38,8	3,80
Yapılan uygulamaların sonuçları hakkında geri bildirim ister.	3,6	9,2	15,5	36,2	35,5	3,91

Ölçek ifadelerinden katılım düzeyleri ortalaması en büyük olan ifadeler

- İlgili tüm katılımcıların toplantıda hazır bulunmalarını sağlar.
- Verilen görevlerin takibini yapar.
- Toplantı sırasında önemli noktaların (alınan kararlar, sorumlu kişiler, vb.) yazılı olarak kaydedilmesini sağlar.
- Toplantı içinde kendinden emin ve sorumlu davranır.
- Yapılan uygulamaların sonuçları hakkında geri bildirim ister.

Katılım düzeyleri ortalaması en küçük olan ifadeler

- Toplantıya hazırlıksız gelir.
- Katılımcıların beklenti ve ihtiyaçlarına karşı duyarsızdır.
- Toplantı süresince olumsuz manevi uyarılarda bulunur.
- Katılımcılarla iletişim kurmakta sorun yaşar.
- Toplantı düzenini bozan katılımcıların davranışlarını kontrol etmekte zorlanır.

Ölçeğe yanıt veren öğretmenlerin liderlik davranışı ölçek ifadelerine katılım düzeylerinin dağılım düzeyleri Tablo 4.1.2.'de gösterilmektedir.

**Tablo 4.1.2. Liderlik Davranışı Ölçek İfadelerine Katılım Düzeylerinin Dağılımı**

n=304	1	2	3	4	5	Ortalama
Öğretmenlerin değerlerine saygı gösterir.	7,2	9,5	17,1	29,6	36,5	3,79
Okulun amaçları için çaba harcamaz.	58,2	21,1	13,8	3,3	3,6	1,73
Öğretmenlerin kendisine karşı rahat olmalarını ister.	12,2	5,6	19,4	25,0	37,8	3,71
Yapılacak işleri öğretmenlerle birlikte karara bağlar.	13,8	11,2	24,7	18,1	32,2	3,44
Okul içi faaliyetlerde çok az karar verir.	39,1	24,0	23,0	7,6	6,3	2,18
Herkesin kendi kendini denetlemesi gerektiğine inanır.	19,1	9,2	22,7	22,7	26,3	3,28
Sorunlarla yüzleşmek istemez.	47,7	18,8	17,8	6,3	9,5	2,11
Kendinden yardım istenmesini sevmez.	47,4	25,3	12,2	7,9	7,2	2,02
Öğretmenlere resmi davranır.	7,6	21,4	32,2	25,0	13,8	3,16
Öğretmenlere yaklaşımı kuralcıdır.	12,5	21,7	35,5	14,8	15,5	2,99
Öğretmenlerde takım ruhunu geliştirmeye çaba harcar.	5,9	16,1	24,3	12,8	40,8	3,66
Kararlarının nedenlerini canı isterse açıklar.	31,6	27,0	20,1	8,9	12,5	2,44
Tüm dikkatini hatalar ve yetersizlikler üzerine toplar.	29,3	18,4	28,3	15,1	8,9	2,56
Kararlarına kimseyi karıştırmaz.	27,3	24,0	30,6	9,2	8,9	2,48
Kendisine mutlak itaat edilmesini bekler.	31,9	23,7	20,1	10,2	14,1	2,51
Öğretmenlerin istek ve şikayetlerini göz ardı eder.	44,1	25,3	12,2	8,2	10,2	2,15
Okulu kendi haline bırakmıştır.	56,6	18,8	13,5	8,9	2,3	1,82
Öğretmenleri yönetime katar.	17,8	14,1	31,6	26,6	9,9	2,97
Korkulması gereken bir kişi olduğuna inanır.	47,0	13,5	27,3	3,9	8,2	2,13
Okulu geliştirmek için girişimleri sınırlıdır.	47,4	22,4	16,1	14,1	0,0	1,97
Öğretmenlerin motivasyonu ile ilgilenmez.	35,2	21,1	22,0	11,5	10,2	2,40
Okulun amaçları ile öğretmenlerin ihtiyaçlarını dengeler.	4,9	20,4	25,3	22,0	27,3	3,46
Öğretmenlerin önerilerini ciddiye alır.	8,2	12,5	24,7	25,7	28,9	3,55
İhtiyaç duyulduğunda yoktur.	43,1	22,4	19,7	6,6	8,2	2,14

Ölçek ifadelerinden katılım düzeyleri ortalaması en büyük olan ifadeler

- Öğretmenlerin değerlerine saygı gösterir.
- Öğretmenlerin kendisine karşı rahat olmalarını ister.
- Öğretmenlerde takım ruhunu geliştirmeye çaba harcar.
- Öğretmenlerin önerilerini ciddiye alır.
- Okulun amaçları ile öğretmenlerin ihtiyaçlarını dengeler.

Katılım düzeyleri ortalaması en küçük olan ifadeler

- Okulun amaçları için çaba harcamaz.
- Okulu kendi haline bırakmıştır.
- Okulu geliştirmek için girişimleri sınırlıdır.
- Kendinden yardım istenmesini sevmez.
- Sorunlarla yüzleşmek istemez.

Ölçeğe yanıt veren öğretmenlerin toplantı yönetimi ve liderlik davranışı puanlarının betimleyici istatistikleri Tablo 4.1.3.'te gösterilmektedir.

**Tablo 4.1.3. Toplantı Yönetimi ve Liderlik Davranışı Puanlarının Betimleyici İstatistikleri**

n=304	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Görev Liderliği	23	75	58,42	13,28	-0,69	-0,44
Katılım Yönetimi	6	30	21,78	6,74	-0,76	-0,42
Süreç Liderliği	9	30	22,71	5,91	-0,42	-0,97
Grup Dinamiğini Yönetme	2	10	6,61	2,13	-0,17	-0,38
Hazırlık	3	15	10,99	3,62	-0,81	-0,41
Toplantı Yönetimi	52	145	109,52	23,88	-0,41	-0,85
Demokratik Liderlik	8	40	27,85	8,41	-0,45	-0,72
Otokratik Liderlik	7	35	18,27	6,12	0,70	-0,12
İlgisiz Liderlik	9	40	18,53	7,82	0,84	-0,20
Liderlik Davranışı	35	113	85,31	17,63	-0,48	-0,44

Toplantı yönetimi, liderlik davranışı ölçek ve alt boyut puanlarından elde edilen çarpıklık ve basıklık katsayısı +3 ile -3 arasında olduğundan normallik sağlanmış olup analizlerimizde parametrik olan test teknikleri kullanılmıştır.

#### 4.2. Toplantı Yönetimi Yeterliliği ile Liderlik Davranışı Arasındaki İlişkilere Ait Bulgular

Ölçeğe yanıt veren öğretmenlerin toplantı yönetimi ile liderlik davranışı puanlarının ilişkisi Tablo 4.2.1'de gösterilmektedir.

**Tablo 4.2.1. Toplantı Yönetimi ile Liderlik Davranışı Puanlarının İlişkisi**

		Demokratik Liderlik	Otokratik Liderlik	İlgisiz Liderlik	Liderlik Davranışı
Görev Liderliği	r	,769**	-,396**	-,661**	,742**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000

Katılım Yönetimi	r	,795**	-,461**	-,631**	,747**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
Süreç Liderliği	r	,655**	-,692**	-,665**	,764**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
Grup Dinamiğini Yönetme	r	,340**	-,306**	-,502**	,466**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
Hazırlık	r	,526**	-,196**	-,392**	-,466**
	p	0,000	0,001	0,000	0,000
Toplantı Yönetimi	r	,845**	-,549**	-,755**	,854**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000

\*p<0,05; \*\*p<0,01

Toplantı yönetimi ile liderlik davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi için yapılan Pearson korelasyon testi sonuçları aşağıda verilmiştir

Görev Liderliği ile Demokratik Liderlik alt boyutu arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki( $r=0,769$ ,  $p<0,01$ ), Otokratik Liderlik arasında negatif yönlü orta bir ilişki( $r=-0,396$ ,  $p<0,01$ ), İlgisiz Liderlik arasında negatif yönlü güçlü bir ilişki( $r=-0,661$ ,  $p<0,01$ ), Liderlik Davranışı arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki( $r=0,742$ ,  $p<0,01$ ) bulunmaktadır.

Katılım Yönetimi ile Demokratik Liderlik arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki ( $r=0,795$ ,  $p<0,01$ ), Otokratik Liderlik arasında negatif yönlü orta bir ilişki ( $r=-0,461$ ,  $p<0,01$ ), İlgisiz Liderlik arasında negatif yönlü güçlü bir ilişki ( $r=-0,631$ ,  $p<0,01$ ), Liderlik Davranışı arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki ( $r=0,747$ ,  $p<0,01$ ) bulunmaktadır.

Süreç Liderliği ile Demokratik Liderlik arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki ( $r=0,655$ ,  $p<0,01$ ), Otokratik Liderlik arasında negatif yönlü güçlü bir ilişki ( $r=-0,692$ ,  $p<0,01$ ), İlgisiz Liderlik arasında negatif yönlü güçlü bir ilişki ( $r=-0,665$ ,  $p<0,01$ ), Liderlik Davranışı arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki ( $r=0,764$ ,  $p<0,01$ ) bulunmaktadır.

Grup Dinamiğini Yönetme ile Demokratik Liderlik arasında pozitif yönlü orta bir ilişki ( $r=0,340$ ,  $p<0,01$ ), Otokratik Liderlik arasında negatif yönlü orta bir ilişki ( $r=-0,306$ ,  $p<0,01$ ), İlgisiz Liderlik arasında negatif yönlü orta bir ilişki ( $r=-0,502$ ,  $p<0,01$ ), Liderlik Davranışı arasında pozitif yönlü orta bir ilişki ( $r=0,466$ ,  $p<0,01$ ) bulunmaktadır.

Hazırlık alt boyutu ile demokratik liderlik alt boyutu arasında pozitif yönlü orta bir ilişki ( $r=0,526$ ,  $p<0,001$ ), Otokratik Liderlik arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki ( $r=-0,196$ ,  $p<0,050$ ), İlgisiz Liderlik arasında negatif yönlü orta bir ilişki( $r=-0,392$ ,

p<0,050), Liderlik Davranışı arasında pozitif yönlü orta bir ilişki (r=0,466, p<0,050) bulunmaktadır.

Toplantı Yönetimi ile Demokratik Liderlik arasında pozitif yönlü çok güçlü bir ilişki (r=0,845, p<0,01), Otokratik Liderlik arasında negatif yönlü orta bir ilişki (r=-0,549, p<0,01), İlgisiz liderlik arasında negatif yönlü güçlü bir ilişki (r=-0,755, p<0,01), Liderlik Davranışı arasında pozitif yönlü çok güçlü bir ilişki (r=0,854, p<0,01) bulunmaktadır.

### 4.3. Toplantı Yönetimi Yeterliliği ve Liderlik Davranışı Puanlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması ile Elde Edilen Bulgular

Ölçeğe yanıt veren öğretmenlerin toplantı yönetimi ile liderlik davranışı puanlarının cinsiyete göre karşılaştırılması Tablo 4.3.1.'de gösterilmektedir.

**Tablo 4.3.1. Toplantı Yönetimi ile Liderlik Davranışı Puanlarının Cinsiyete göre Karşılaştırılması**

		n	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Görev Liderliği	Erkek	112	53,60	14,61	-4,732	<b>0,000*</b>
	Kadın	192	61,23	11,58		
Katılım Yönetimi	Erkek	112	19,04	7,52	-5,278	<b>0,000*</b>
	Kadın	192	23,38	5,68		
Süreç Liderliği	Erkek	112	22,56	5,44	-0,337	<b>0,737</b>
	Kadın	192	22,79	6,17		
Grup Dinamiğini Yönetme	Erkek	112	7,12	1,59	3,549	<b>0,000*</b>
	Kadın	192	6,31	2,34		
Hazırlık	Kadın	112	10,42	4,22	-1,929	<b>0,055</b>
	Erkek	192	11,31	3,18		
Toplantı Yönetimi	Erkek	112	102,32	24,62	-4,018	<b>0,000*</b>
	Kadın	192	113,71	22,46		
Demokratik Liderlik	Erkek	112	25,29	8,69	-4,156	<b>0,000*</b>
	Kadın	192	29,34	7,89		
Otokratik Liderlik	Erkek	112	19,71	6,15	3,168	<b>0,002*</b>
	Kadın	192	17,43	5,96		
İlgisiz Liderlik	Erkek	112	20,14	7,73	2,779	<b>0,006*</b>
	Kadın	192	17,59	7,73		
Liderlik Davranışı	Erkek	112	80,64	17,07	-3,592	<b>0,000*</b>
	Kadın	192	88,03	17,43		

\*p<0,05

Toplantı yönetimi ile liderlik davranışı puanlarının cinsiyete göre karşılaştırılması için yapılan t testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.3.1 incelendiğinde, süreç liderliği ve hazırlık puan ortalamalarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ( $p>0,05$ ). Bununla birlikte görev liderliği, katılım yönetimi, grup dinamiğini yönetme ve toplantı yönetimi puan ortalamalarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği gözlenmiştir ( $p<0,05$ ). Kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre okul müdürlerini görev liderliği, katılım yönetimi ve toplantı yönetimi konusunda daha yeterli görmektedir. Erkek öğretmenler ise kadın öğretmenlere göre okul müdürlerini grup dinamiğini yönetme konusunda daha yeterli görmektedir.

Demokratik liderlik, otokratik liderlik, ilgisiz liderlik ve liderlik davranışı puan ortalamalarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği gözlenmiştir ( $p<0,05$ ). Kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre okul müdürlerini daha demokratik bulmaktadır. Erkek öğretmenler ise kadın öğretmenlere göre okul müdürlerini daha fazla otokratik ve ilgisiz bulmaktadır.

Ölçeğe yanıt veren öğretmenlerin toplantı yönetimi ile liderlik davranışı puanlarının yaşa göre karşılaştırılması Tablo 4.3.2.'de gösterilmektedir.

**Tablo 4.3.2. Toplantı Yönetimi ile Liderlik Davranışı Puanlarının Yaşa göre Karşılaştırılması**

		n	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Tukey
Görev Liderliği	25 altı <sup>a</sup>	35	67,97	7,98	8,244	<b>0,000*</b>	a>b
	25-34 <sup>b</sup>	135	56,04	14,87			
	35-39 <sup>c</sup>	73	57,48	13,12			
	39 üstü <sup>d</sup>	61	59,33	9,30			
Katılım Yönetimi	25 altı <sup>a</sup>	35	27,03	3,19	10,344	<b>0,000*</b>	a>c
	25-34 <sup>b</sup>	135	21,04	7,31			
	35-39 <sup>c</sup>	73	20,04	7,25			
	39 üstü <sup>d</sup>	61	22,49	4,43			
Süreç Liderliği	25 altı <sup>a</sup>	35	24,31	4,03	4,735	<b>0,003*</b>	a>b
	25-34 <sup>b</sup>	135	23,62	5,79			a>c
	35-39 <sup>c</sup>	73	21,82	6,75			a>d
	39 üstü <sup>d</sup>	61	20,82	5,43			
Grup Dinamiğini Yönetme	25 altı <sup>a</sup>	35	8,26	1,62	12,399	<b>0,000*</b>	a>b
	25-34 <sup>b</sup>	135	6,11	2,34			
	35-39 <sup>c</sup>	73	7,05	1,88			
	39 üstü <sup>d</sup>	61	6,23	1,56			
Hazırlık	25 altı <sup>a</sup>	35	12,62	2,69	7,131	<b>0,000*</b>	a>b
	25-34 <sup>b</sup>	135	10,01	4,10			a>c
	35-39 <sup>c</sup>	73	11,45	3,65			a>d
	39 üstü <sup>d</sup>	61	11,65	2,02			
Toplantı Yönetimi	25 altı <sup>a</sup>	35	127,57	15,26	8,223	<b>0,000*</b>	a>b
	25-34 <sup>b</sup>	135	106,81	24,85			a>c
	35-39 <sup>c</sup>	73	106,40	26,26			a>d

	39 üstü <sup>d</sup>	61	108,87	17,97			
	25 altı <sup>a</sup>	35	32,26	5,03			a>c
Demokratik Liderlik	25-34 <sup>b</sup>	135	27,41	8,47	4,238	<b>0,006*</b>	
	35-39 <sup>c</sup>	73	26,36	9,38			
	39 üstü <sup>d</sup>	61	28,08	7,92			
	25 altı <sup>a</sup>	35	16,29	5,14			d>a
Otokratik Liderlik	25-34 <sup>b</sup>	135	17,41	5,39	6,043	<b>0,001*</b>	d>b
	35-39 <sup>c</sup>	73	18,68	7,35			d>c
	39 üstü <sup>d</sup>	61	20,82	5,81			
	25 altı <sup>a</sup>	35	14,09	4,43			d>a
İlgisiz Liderlik	25-34 <sup>b</sup>	135	18,36	7,45	6,156	<b>0,000*</b>	d>b
	35-39 <sup>c</sup>	73	18,92	7,57			d>c
	39 üstü <sup>d</sup>	61	20,98	9,31			
	25 altı <sup>a</sup>	35	95,60	10,65			a>b
Liderlik Davranışı	25-34 <sup>b</sup>	135	85,75	16,55	5,910	<b>0,001*</b>	a>c
	35-39 <sup>c</sup>	73	83,33	20,44			a>d
	39 üstü <sup>d</sup>	61	80,80	17,47			

\***p<0,05**

Toplantı yönetimi ile liderlik davranışı puanlarının yaşa göre karşılaştırılması için yapılan ANOVA testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.3.2 incelendiğinde görev liderliği, katılım yönetimi, süreç liderliği, grup dinamiğini yönetme, hazırlık ve toplantı yönetimi puan ortalamalarının yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterdiği gözlenmiştir ( $p<0,05$ ). Farklılığın kaynağını belirlemek için Tukey post-hoc testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre 25 ve altı yaş grubunda bulunan öğretmenler, 25-34 yaş grubunda bulunan öğretmenlere göre okul müdürlerini görev liderliği, grup dinamiğini yönetme konularında daha yeterli görmektedir. 25 ve altı yaş grubunda bulunan öğretmenler, 35-39 yaş grubunda bulunan öğretmenlere göre okul müdürlerini katılım yönetimi konusunda daha yeterli görmektedir. 25 ve altı yaş grubunda bulunan öğretmenler, 25-34, 35-39, 39 ve üzeri yaş gruplarında bulunan öğretmenlere göre okul müdürlerini süreç liderliği, hazırlık ve genel toplantı yönetimi konusunda daha yeterli görmektedir.

Demokratik liderlik, otokratik liderlik, ilgisiz liderlik ve liderlik davranışı puan ortalamalarının yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterdiği gözlenmiştir ( $p<0,05$ ). Farklılığın kaynağını belirlemek için Tukey post-hoc testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, 25 ve altı yaş grubunda bulunan öğretmenler, 35-39 yaş grubunda bulunan öğretmenlere göre okul müdürlerini daha demokratik bulmaktadır. 39 ve üzeri yaş grubunda bulunan öğretmenler, 25 ve altı, 25-34, 35-39 yaş gruplarında bulunan öğretmenlere göre okul müdürlerini daha otokratik ve ilgisiz bulmaktadır. 25 ve altı yaş grubunda bulunan öğretmenler, 25-34, 35-39, 39 ve üzeri yaş gruplarında bulunan

öğretmenlere göre okul müdürlerinin genel liderlik davranışlarını daha yeterli bulmaktadır.

Ölçeğe yanıt veren öğretmenlerin toplantı yönetimi ile liderlik davranışı puanlarının hizmet yılı göre karşılaştırılması Tablo 4.3.3'te gösterilmektedir.

**Tablo 4.3.3. Toplantı Yönetimi ile Liderlik Davranışı Puanlarının Hizmet Yılı göre Karşılaştırılması**

		n	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Tukey
Görev Liderliği	1-2 <sup>a</sup>	68	60,49	13,84	1,680	<b>0,171</b>	-
	3-5 <sup>b</sup>	84	58,86	13,48			
	6-10 <sup>c</sup>	109	56,28	13,63			
	10 üstü <sup>d</sup>	43	59,74	10,42			
Katılım Yönetimi	1-2 <sup>a</sup>	68	23,47	6,83	4,062	<b>0,008*</b>	a>c
	3-5 <sup>b</sup>	84	22,12	6,29			
	6-10 <sup>c</sup>	109	20,12	7,48			
	10 üstü <sup>d</sup>	43	22,65	4,29			
Süreç Liderliği	1-2 <sup>a</sup>	68	23,54	5,51	5,087	<b>0,002*</b>	b>d
	3-5 <sup>b</sup>	84	24,26	4,96			
	6-10 <sup>c</sup>	109	21,75	6,65			
	10 üstü <sup>d</sup>	43	20,77	5,37			
Grup Dinamiğini Yönetme	1-2 <sup>a</sup>	68	7,32	2,03	7,295	<b>0,000*</b>	a>b
	3-5 <sup>b</sup>	84	5,82	2,43			
	6-10 <sup>c</sup>	109	6,83	2,00			
	10 üstü <sup>d</sup>	43	6,44	1,40			
Hazırlık	1-2 <sup>a</sup>	68	11,11	3,53	3,485	<b>0,016*</b>	d>b
	3-5 <sup>b</sup>	84	10,08	4,24			
	6-10 <sup>c</sup>	109	11,13	3,57			
	10 üstü <sup>d</sup>	43	12,18	1,81			
Toplantı Yönetimi	1-2 <sup>a</sup>	68	114,82	24,84	2,586	<b>0,053</b>	-
	3-5 <sup>b</sup>	84	111,06	22,09			
	6-10 <sup>c</sup>	109	104,98	25,74			
	10 üstü <sup>d</sup>	43	109,60	18,94			
Demokratik Liderlik	1-2 <sup>a</sup>	68	29,69	7,05	3,886	<b>0,009*</b>	d>c
	3-5 <sup>b</sup>	84	27,43	7,79			
	6-10 <sup>c</sup>	109	26,12	9,84			
	10 üstü <sup>d</sup>	43	30,16	6,55			
Otokratik Liderlik	1-2 <sup>a</sup>	68	16,54	4,62	4,612	<b>0,004*</b>	d>a
	3-5 <sup>b</sup>	84	18,05	6,06			d>b
	6-10 <sup>c</sup>	109	18,50	6,78			d>c
	10 üstü <sup>d</sup>	43	20,86	5,80			
İlgisiz Liderlik	1-2 <sup>a</sup>	68	16,51	5,99	3,078	<b>0,028*</b>	d>a
	3-5 <sup>b</sup>	84	18,02	7,00			d>b
	6-10 <sup>c</sup>	109	19,38	8,34			d>c
	10 üstü <sup>d</sup>	43	20,56	9,72			
Liderlik Davranışı	1-2 <sup>a</sup>	68	90,51	13,65	3,143	<b>0,026*</b>	a>b
	3-5 <sup>b</sup>	84	85,67	15,75			a>c
	6-10 <sup>c</sup>	109	82,43	20,89			a>d
	10 üstü <sup>d</sup>	43	83,67	16,30			

\*p<0,05

Toplantı yönetimi ile liderlik davranışı puanlarının hizmet yılına göre karşılaştırılması için yapılan ANOVA testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.3.3 incelendiğinde, görev liderliği ve toplantı yönetimi puan ortalamalarının hizmet yılına göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ( $p>0,05$ ). Bununla birlikte katılım yönetimi, süreç liderliği, grup dinamiğini yönetme ve hazırlık puan ortalamalarının hizmet yılına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği gözlenmiştir ( $p<0,05$ ). Farklılığın kaynağını belirlemek için Tukey post-hoc testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre hizmet süresi 1-2 yıl olan öğretmenler hizmet süresi 6-10 yıl olan öğretmenlere göre okul müdürlerini katılım sağlama konusunda daha yeterli görmektedir. Hizmet süresi 3-5 yıl olan öğretmenler hizmet süresi 10 yıl ve daha fazla olan öğretmenlere göre okul müdürlerini süreç liderliği konusunda, hizmet süresi 10 yıl ve daha fazla olan öğretmenler ise hizmet süresi 3-5 yıl olan öğretmenlere göre hazırlık konusunda daha yeterli görmektedir. Son olarak hizmet süresi 1-2 yıl olan öğretmenler hizmet süresi 3-5 yıl olan öğretmenlere göre okul müdürlerini grup dinamiğini yönetme konusunda daha yeterli görmektedir.

Demokratik liderlik, otokratik liderlik, ilgisiz liderlik ve liderlik davranışı puan ortalamalarının hizmet yılına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği gözlenmiştir ( $p<0,05$ ). Farklılığın kaynağını belirlemek için Tukey post-hoc testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre hizmet süresi 10 yıl ve daha fazla olan öğretmenler hizmet süresi 6-10 yıl olan öğretmenlere göre okul müdürlerini daha demokratik görmektedir. Ayrıca, hizmet süresi 10 yıl ve daha fazla olan öğretmenler hizmet süresi 1-2 yıl, 3-5 yıl ve 6-10 yıl olan öğretmenlere göre okul müdürlerini daha otokratik ve ilgisiz görmektedir. Son olarak hizmet süresi 1-2 yıl olan öğretmenler hizmet süresi 6-10 yıl olan öğretmenlere göre okul müdürlerinin genel liderlik davranışlarını daha yeterli bulmaktadır.

Ölçeğe yanıt veren öğretmenlerin toplantı yönetimi ile liderlik davranışı puanlarının eğitim durumuna göre karşılaştırılması Tablo 4.3.4.'te gösterilmektedir.

**Tablo 4.3.4. Toplantı Yönetimi ile Liderlik Davranışı Puanlarının Eğitim Durumuna göre Karşılaştırılması**

		n	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Görev Liderliği	Ön lisans, Lisans	248	59,96	12,82	4,364	<b>0,000*</b>
	Yüksek lisans	56	51,63	13,26		

Katılım Yönetimi	Ön lisans, Lisans	248	22,40	6,51	3,456	<b>0,001*</b>
	Yüksek lisans	56	19,02	7,12		
Süreç Liderliği	Ön lisans, Lisans	248	23,26	5,91	3,484	<b>0,001*</b>
	Yüksek lisans	56	20,27	5,29		
Grup Dinamiğini Yönetme	Ön lisans, Lisans	248	6,63	2,18	0,421	<b>0,674</b>
	Yüksek lisans	56	6,50	1,90		
Hazırlık	Ön lisans, Lisans	248	11,16	3,55	1,821	<b>0,070</b>
	Yüksek lisans	56	10,19	3,86		
Toplantı Yönetimi	Ön lisans, Lisans	248	112,25	23,71	4,320	<b>0,000*</b>
	Yüksek lisans	56	97,41	20,83		
Demokratik Liderlik	Ön lisans, Lisans	248	28,45	8,53	2,904	<b>0,005*</b>
	Yüksek lisans	56	25,20	7,34		
Otokratik Liderlik	Ön lisans, Lisans	248	17,71	6,08	-3,389	<b>0,001*</b>
	Yüksek lisans	56	20,73	5,72		
İlgisiz Liderlik	Ön lisans, Lisans	248	17,83	7,48	-3,356	<b>0,001*</b>
	Yüksek lisans	56	21,64	8,54		
Liderlik Davranışı	Ön lisans, Lisans	248	86,93	17,98	3,997	<b>0,000*</b>
	Yüksek lisans	56	78,14	14,06		

\***p<0,05**

Toplantı yönetimi ile liderlik davranışı puanlarının eğitim durumuna göre karşılaştırılması için yapılan t testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.3.4 incelendiğinde, grup dinamiğini yönetme ve hazırlık puan ortalamalarının eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ( $p>0,05$ ). Bununla birlikte görev liderliği, katılım yönetimi, süreç liderliği ve toplantı yönetimi puan ortalamalarının eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği gözlenmiştir ( $p<0,05$ ). Ön lisans ve lisans mezunu öğretmenler, yüksek lisans mezunu öğretmenlere göre okul müdürlerini görev liderliği, katılım yönetimi, süreç liderliği ve toplantı yönetimi konusunda daha yeterli bulmaktadır.

Demokratik liderlik, otokratik liderlik, ilgisiz liderlik ve liderlik davranışı puan ortalamalarının eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği gözlenmiştir ( $p<0,05$ ). Ön lisans ve lisans mezunu öğretmenler lisansüstü mezunu öğretmenlere göre okul müdürlerini daha demokratik ve liderlik davranışları açısından daha yetkin bulmaktadır. Lisansüstü mezunu öğretmenler ise ön lisans ve lisans mezunu öğretmenlere göre okul müdürlerini daha otokratik ve ilgisiz bulmaktadır.

Ölçeğe yanıt veren öğretmenlerin toplantı yönetimi ile liderlik davranışı puanlarının okul türüne göre karşılaştırılması Tablo 4.3.5'te gösterilmektedir.

#### **Tablo 4.3.5. Toplantı Yönetimi ile Liderlik Davranışı Puanlarının Okul Türüne göre Karşılaştırılması**

		n	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Görev Liderliği	Devlet okulu	199	59,17	12,62	1,294	<b>0,197</b>
	Özel okul	105	57,01	14,41		
Katılım Yönetimi	Devlet okulu	199	21,98	6,39	0,682	<b>0,496</b>
	Özel okul	105	21,40	7,37		
Süreç Liderliği	Devlet okulu	199	22,35	5,86	-1,447	<b>0,149</b>
	Özel okul	105	23,38	5,96		
Grup Dinamiğini Yönetme	Devlet okulu	199	6,73	2,11	1,411	<b>0,159</b>
	Özel okul	105	6,37	2,16		
Hazırlık	Devlet okulu	199	11,35	3,40	2,307	<b>0,022*</b>
	Özel okul	105	10,30	3,93		
Toplantı Yönetimi	Devlet okulu	199	110,23	23,30	0,718	<b>0,473</b>
	Özel okul	105	108,16	25,01		
Demokratik Liderlik	Devlet okulu	199	27,88	8,36	0,078	<b>0,938</b>
	Özel okul	105	27,80	8,54		
Otokratik Liderlik	Devlet okulu	199	18,52	6,38	1,033	<b>0,303</b>
	Özel okul	105	17,79	5,59		
İlgisiz Liderlik	Devlet okulu	199	18,69	7,63	0,487	<b>0,626</b>
	Özel okul	105	18,23	8,18		
Liderlik Davranışı	Devlet okulu	199	85,15	17,03	-0,215	<b>0,830</b>
	Özel okul	105	85,61	18,80		

\***p<0,05**

Toplantı yönetimi ile liderlik davranışı puanlarının okul türüne göre karşılaştırılması için yapılan t testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.3.5 incelendiğinde görev liderliği, katılım yönetimi, süreç liderliği, grup dinamiğini yönetme ve toplantı yönetimi puan ortalamalarının okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ( $p>0,05$ ). Bununla birlikte hazırlık puan ortalaması okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ( $p<0,05$ ). Devlet okullarında görev yapan öğretmenler özel okullarda görev yapan öğretmenlere göre okul müdürlerini toplantı ile ilgili hazırlık yapma konusunda daha yeterli görmektedir.

Demokratik liderlik, otokratik liderlik, ilgisiz liderlik ve liderlik davranışı puan ortalamalarının okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermediği gözlenmiştir ( $p>0,05$ ). Devlet okullarında ve özel okullarda çalışan öğretmenlerin okul müdürlerinin demokratik liderlik, otokratik liderlik, ilgisiz liderlik ve genel liderlik davranışları ile ilgili benzer görüşlere sahip olduğu belirlenmiştir.

Ölçeğe katılan öğretmenlerin toplantı yönetimi ve liderlik davranışı puanlarının müdür ile çalışma süresine göre karşılaştırılması Tablo 4.3.6'da gösterilmektedir.

**Tablo 4.3.6. Toplantı Yönetimi ile Liderlik Davranışı Puanlarının Müdür ile Çalışma Süresine göre Karşılaştırılması**

		n	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Tukey
Görev Liderliği	1 ve altı <sup>a</sup>	144	55,77	14,13	9,500	<b>0,000*</b>	c>a
	2-3 <sup>b</sup>	117	59,11	13,20			c>b
	4 ve üstü <sup>c</sup>	43	65,42	5,94			
Katılım Yönetimi	1 ve altı <sup>a</sup>	144	20,81	7,41	3,835	<b>0,023*</b>	c>a
	2-3 <sup>b</sup>	117	22,21	6,64			c>b
	4 ve üstü <sup>c</sup>	43	23,86	3,28			
Süreç Liderliği	1 ve altı <sup>a</sup>	144	22,22	6,11	0,966	<b>0,382</b>	-
	2-3 <sup>b</sup>	117	23,06	5,77			
	4 ve üstü <sup>c</sup>	43	23,37	5,56			
Grup Dinamiğini Yönetme	1 ve altı <sup>a</sup>	144	6,89	2,07	2,799	<b>0,062</b>	-
	2-3 <sup>b</sup>	117	6,26	2,08			
	4 ve üstü <sup>c</sup>	43	6,60	2,39			
Hazırlık	1 ve altı <sup>a</sup>	144	10,12	4,01	8,386	<b>0,000*</b>	c>a
	2-3 <sup>b</sup>	117	11,65	3,14			c>b
	4 ve üstü <sup>c</sup>	43	12,06	2,75			
Toplantı Yönetimi	1 ve altı <sup>a</sup>	144	105,69	25,58	5,722	<b>0,004*</b>	c>a
	2-3 <sup>b</sup>	117	110,64	23,88			c>b
	4 ve üstü <sup>c</sup>	43	119,26	12,69			
Demokratik Liderlik	1 ve altı <sup>a</sup>	144	26,69	8,13	4,945	<b>0,008*</b>	c>a
	2-3 <sup>b</sup>	117	28,04	8,67			c>b
	4 ve üstü <sup>c</sup>	43	31,21	7,82			
Otokratik Liderlik	1 ve altı <sup>a</sup>	144	19,74	5,84	8,275	<b>0,000*</b>	a>b
	2-3 <sup>b</sup>	117	17,04	5,55			a>c
	4 ve üstü <sup>c</sup>	43	16,70	7,42			
İlgisiz Liderlik	1 ve altı <sup>a</sup>	144	19,85	8,16	5,150	<b>0,006*</b>	a>b
	2-3 <sup>b</sup>	117	17,89	7,72			a>c
	4 ve üstü <sup>c</sup>	43	15,84	5,91			
Liderlik Davranışı	1 ve altı <sup>a</sup>	144	81,80	17,18	7,354	<b>0,001*</b>	c>a
	2-3 <sup>b</sup>	117	86,94	17,50			c>b
	4 ve üstü <sup>c</sup>	43	92,63	16,98			

\*p<0,05

Toplantı yönetimi ile liderlik davranışı puanlarının müdür ile çalışma süresine göre karşılaştırılması için yapılan ANOVA testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.3.6 incelendiğinde, süreç liderliği ve grup dinamiğini yönetme puan ortalamalarının okul müdürü ile çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır (p>0,05). Bununla birlikte görev liderliği, katılım yönetimi, hazırlık ve toplantı yönetimi puan ortalamalarının okul müdürü ile çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği gözlenmiştir (p<0,05). Farklılığın kaynağını belirlemek için Tukey post-hoc testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, müdür ile çalışma süresi 4 yıl ve daha fazla olan öğretmenler, müdür ile çalışma süresi 1 yıl ve daha az ve 2-3 yıl olan öğretmenlere göre okul müdürlerini görev liderliği, katılım yönetimi, hazırlık ve toplantı yönetimi konusunda daha yeterli görmektedir.

Demokratik liderlik, otokratik liderlik, ilgisiz liderlik ve liderlik davranışı puan ortalamalarının okul müdürü ile çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği gözlenmiştir ( $p<0,05$ ). Farklılığın kaynağını belirlemek için Tukey post-hoc testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, müdür ile çalışma süresi 4 yıl ve daha fazla olan öğretmenler, müdür ile çalışma süresi 1 yıl ve daha az ve 2-3 yıl olan öğretmenlere göre okul müdürlerini daha demokratik ve liderlik davranışları açısından daha yeterli görmektedir. Müdür ile çalışma süresi 1 yıl ve daha az olan öğretmenler ise müdür ile çalışma süresi 2-3 yıl ve 4 yıl ve daha fazla olan öğretmenlere göre okul müdürleri daha otokratik ve ilgisiz görmektedir.

Ölçeğe yanıt veren katılımcıların toplantı yönetimi ile liderlik davranışı puanlarının müdür ile müdürün cinsiyetine göre karşılaştırılması Tablo 4.3.7’de gösterilmektedir.

**Tablo 4.3.7. Toplantı Yönetimi ile Liderlik Davranışı Puanlarının Müdürün Cinsiyetine göre Karşılaştırılması**

		n	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Görev Liderliği	Erkek	244	58,08	13,06	-0,897	<b>0,370</b>
	Kadın	60	59,80	14,17		
Katılım Yönetimi	Erkek	244	21,70	6,64	-0,432	<b>0,666</b>
	Kadın	60	22,12	7,17		
Süreç Liderliği	Erkek	244	22,46	5,93	-1,456	<b>0,147</b>
	Kadın	60	23,70	5,75		
Grup Dinamiğini Yönetme	Erkek	244	6,47	2,14	-2,280	<b>0,023*</b>
	Kadın	60	7,17	2,02		
Hazırlık	Erkek	244	10,91	3,55	-0,699	<b>0,485</b>
	Kadın	60	11,28	3,92		
Toplantı Yönetimi	Erkek	244	108,71	23,79	-1,183	<b>0,238</b>
	Kadın	60	112,78	24,19		
Demokratik Liderlik	Erkek	244	27,51	8,39	-1,422	<b>0,156</b>
	Kadın	60	29,23	8,41		
Otokratik Liderlik	Erkek	244	18,35	6,19	0,474	<b>0,636</b>
	Kadın	60	17,93	5,87		
İlgisiz Liderlik	Erkek	244	19,20	8,09	3,664	<b>0,000*</b>
	Kadın	60	15,82	5,91		
Liderlik Davranışı	Erkek	244	84,23	17,81	-2,158	<b>0,032</b>
	Kadın	60	89,68	16,30		

\* $p<0,05$

Toplantı yönetimi ile liderlik davranışı puanlarının müdürün cinsiyete göre karşılaştırılması için yapılan t testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.3.7 incelendiğinde görev liderliği, katılım yönetimi, süreç liderliği, hazırlık ve toplantı yönetimi puan ortalamalarının okul müdürünün cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ( $p>0,05$ ). Bununla birlikte grup dinamiğini

yönetme puan ortalaması okul müdürünün cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ( $p<0,05$ ). Araştırmaya katılan öğretmenler kadın okul müdürlerini, erkek okul müdürlerine göre grup dinamiğini yönetme konusunda daha fazla yeterli görmektedir.

Demokratik liderlik ve otokratik liderlik puan ortalamalarının okul müdürünün cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık göstermediği gözlenmiştir ( $p>0,05$ ). Bununla birlikte ilgisiz liderlik ve liderlik davranışı puan ortalaması okul müdürünün cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ( $p<0,05$ ). Araştırmaya katılan öğretmenler erkek okul müdürlerini, kadın okul müdürlerine göre daha ilgisiz görmektedir. Öğretmenler; kadın okul müdürlerini, erkek okul müdürlerine göre genel liderlik davranışları konusunda daha yeterli görmektedir.

Ölçeğe yanıt veren katılımcıların toplantı yönetimi ile liderlik davranışı puanlarının müdür ile müdürün yaşına göre karşılaştırılması Tablo 4.3.8’de gösterilmektedir.

**Tablo 4.3.8. Toplantı Yönetimi ile Liderlik Davranışı Puanlarının Müdürün Yaşına göre Karşılaştırılması**

		n	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Tukey
Görev Liderliği	30 altı <sup>a</sup>	54	63,06	10,36	3,192	<b>0,024*</b>	a>c
	30-39 <sup>b</sup>	102	57,97	13,95			
	40-49 <sup>c</sup>	94	56,18	12,63			
	49 üstü <sup>d</sup>	54	58,54	14,81			
Katılım Yönetimi	30 altı <sup>a</sup>	54	22,50	7,97	0,634	<b>0,594</b>	-
	30-39 <sup>b</sup>	102	22,05	6,37			
	40-49 <sup>c</sup>	94	21,04	6,33			
	49 üstü <sup>d</sup>	54	21,83	6,87			
Süreç Liderliği	30 altı <sup>a</sup>	54	22,69	7,96	6,652	<b>0,000*</b>	b>c
	30-39 <sup>b</sup>	102	24,61	4,22			
	40-49 <sup>c</sup>	94	21,01	5,51			
	49 üstü <sup>d</sup>	54	22,09	6,04			
Grup Dinamiğini Yönetme	30 altı <sup>a</sup>	54	7,52	2,28	8,195	<b>0,000*</b>	a>d
	30-39 <sup>b</sup>	102	6,92	1,74			
	40-49 <sup>c</sup>	94	6,20	2,20			
	49 üstü <sup>d</sup>	54	5,81	2,13			
Hazırlık	30 altı <sup>a</sup>	54	12,03	3,45	2,557	<b>0,055</b>	-
	30-39 <sup>b</sup>	102	10,39	3,78			
	40-49 <sup>c</sup>	94	10,90	3,64			
	49 üstü <sup>d</sup>	54	11,22	3,26			
Toplantı Yönetimi	30 altı <sup>a</sup>	54	115,76	25,52	3,001	<b>0,031*</b>	a>c
	30-39 <sup>b</sup>	102	111,55	22,93			
	40-49 <sup>c</sup>	94	104,44	23,54			
	49 üstü <sup>d</sup>	54	108,28	23,24			
Demokratik Liderlik	30 altı <sup>a</sup>	54	28,02	11,26	0,129	<b>0,943</b>	-
	30-39 <sup>b</sup>	102	28,19	8,39			

	40-49 <sup>c</sup>	94	27,47	7,43		
	49 üstü <sup>d</sup>	54	27,72	6,79		
Otokratik Liderlik	30 altı <sup>a</sup>	54	17,56	8,22		d>b
	30-39 <sup>b</sup>	102	16,97	3,94	3,643	<b>0,013*</b>
	40-49 <sup>c</sup>	94	19,34	6,21		
	49 üstü <sup>d</sup>	54	19,57	6,47		
İlgisiz Liderlik	30 altı <sup>a</sup>	54	16,72	8,46		c>a
	30-39 <sup>b</sup>	102	17,38	5,59	5,673	<b>0,001*</b>
	40-49 <sup>c</sup>	94	21,18	9,12		
	49 üstü <sup>d</sup>	54	17,89	7,30		
Liderlik Davranışı	30 altı <sup>a</sup>	54	87,70	23,92		b>c
	30-39 <sup>b</sup>	102	87,87	13,91	2,855	<b>0,037*</b>
	40-49 <sup>c</sup>	94	81,14	17,78		
	49 üstü <sup>d</sup>	54	85,33	15,26		

\*p<0,05

Toplantı yönetimi ile liderlik davranışı puanlarının müdürün yaşına göre karşılaştırılması için yapılan ANOVA testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.3.8 incelendiğinde, katılım yönetimi ve hazırlık puan ortalamalarının okul müdürünün yaşına göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır (p>0,05). Bununla birlikte görev liderliği, süreç liderliği, grup dinamiğini yönetme ve toplantı yönetimi puan ortalamalarının okul müdürünün yaşına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği gözlenmiştir (p<0,05). Farklılığın kaynağını belirlemek için Tukey post-hoc testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, araştırmaya katılan öğretmenler 30 ve altı yaş grubunda bulunan okul müdürlerini, 40-49 yaş grubunda bulunan okul müdürlerine göre görev liderliği ve toplantı yönetimi konusunda daha yeterli görmektedir. Öğretmenler, 30-39 yaş grubunda bulunan okul müdürlerini 40-49 yaş grubunda bulunan okul müdürlerine göre süreç liderliği konusunda daha yeterli görmektedir. Öğretmenler, 30 ve altı yaş grubunda bulunan okul müdürlerini, 40 ve üstü yaş grubunda bulunan okul müdürlerine göre grup dinamiğini yönetme konusunda daha yeterli görmektedir.

Demokratik liderlik puan ortalamalarının okul müdürünün yaşına göre anlamlı bir farklılık göstermediği gözlenmiştir (p>0,05). Bununla birlikte otokratik liderlik, ilgisiz liderlik ve liderlik davranışı puan ortalamalarının okul müdürünün yaşına göre anlamlı bir farklılık göstermiştir (p<0,05). Farklılığın kaynağını belirlemek için Tukey post-hoc testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, öğretmenler 49 ve üzeri yaş grubunda bulunan okul müdürlerini, 30-39 yaş grubunda bulunan okul müdürlerine göre daha otokratik görmektedir. Öğretmenler, 40-49 yaş grubunda bulunan okul müdürlerini, 30 ve altı yaş grubunda bulunan okul müdürlerine göre daha ilgisiz

görmektedir. Öğretmenler, 30-39 yaş grubunda bulunan okul müdürlerini, 40-49 yaş grubunda bulunan okul müdürlerine göre genel liderlik davranışları konusunda daha yeterli görmektedir.

Ölçeğe yanıt veren katılımcıların toplantı yönetimi ile liderlik davranışı puanlarının müdür ile müdürün hizmet yılına göre karşılaştırılması Tablo 4.3.9'da gösterilmektedir.

**Tablo 4.3.9. Toplantı Yönetimi ile Liderlik Davranışı Puanlarının Müdürün Hizmet Yılına göre Karşılaştırılması**

		n	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Tukey
Görev Liderliği	1-2 <sup>a</sup>	107	61,26	11,54	4,400	<b>0,005*</b>	a>b
	3-5 <sup>b</sup>	79	54,62	13,52			
	6-10 <sup>c</sup>	58	59,86	11,34			
	10 üstü <sup>d</sup>	60	56,97	16,20			
Katılım Yönetimi	1-2 <sup>a</sup>	107	22,56	7,05	1,028	<b>0,380</b>	-
	3-5 <sup>b</sup>	79	20,81	5,64			
	6-10 <sup>c</sup>	58	21,76	6,93			
	10 üstü <sup>d</sup>	60	21,68	7,30			
Süreç Liderliği	1-2 <sup>a</sup>	107	22,28	6,31	5,185	<b>0,002*</b>	d>b
	3-5 <sup>b</sup>	79	21,67	5,65			
	6-10 <sup>c</sup>	58	22,22	6,41			
	10 üstü <sup>d</sup>	60	25,30	4,11			
Grup Dinamiğini Yönetme	1-2 <sup>a</sup>	107	7,74	1,85	20,574	<b>0,000*</b>	a>b
	3-5 <sup>b</sup>	79	6,14	2,01			a>c
	6-10 <sup>c</sup>	58	5,47	1,82			a>d
	10 üstü <sup>d</sup>	60	6,32	2,15			
Hazırlık	1-2 <sup>a</sup>	107	12,25	2,81	7,487	<b>0,000*</b>	a>b
	3-5 <sup>b</sup>	79	10,59	3,69			a>c
	6-10 <sup>c</sup>	58	10,27	3,56			a>d
	10 üstü <sup>d</sup>	60	9,95	4,27			
Toplantı Yönetimi	1-2 <sup>a</sup>	107	113,84	24,00	3,071	<b>0,028*</b>	a>b
	3-5 <sup>b</sup>	79	103,24	23,18			
	6-10 <sup>c</sup>	58	109,31	22,98			
	10 üstü <sup>d</sup>	60	110,27	24,22			
Demokratik Liderlik	1-2 <sup>a</sup>	107	27,54	9,23	0,315	<b>0,815</b>	-
	3-5 <sup>b</sup>	79	27,81	7,44			
	6-10 <sup>c</sup>	58	28,79	8,47			
	10 üstü <sup>d</sup>	60	27,55	8,15			
Otokratik Liderlik	1-2 <sup>a</sup>	107	18,11	6,64	1,424	<b>0,236</b>	-
	3-5 <sup>b</sup>	79	18,15	6,02			
	6-10 <sup>c</sup>	58	19,64	5,84			
	10 üstü <sup>d</sup>	60	17,38	5,46			
İlgisiz Liderlik	1-2 <sup>a</sup>	107	16,66	6,51	14,499	<b>0,000*</b>	b>d
	3-5 <sup>b</sup>	79	23,14	9,30			
	6-10 <sup>c</sup>	58	17,88	6,99			
	10 üstü <sup>d</sup>	60	16,42	6,03			
Liderlik Davranışı	1-2 <sup>a</sup>	107	87,31	18,13	2,962	<b>0,032*</b>	d>b
	3-5 <sup>b</sup>	79	80,49	18,26			

6-10 <sup>c</sup>	58	85,34	17,39
10 üstü <sup>d</sup>	60	88,05	15,07

\*p<0,05

Toplantı yönetimi ile liderlik davranışı puanlarının müdürün hizmet yılına göre karşılaştırılması için yapılan ANOVA testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.3.9 incelendiğinde, katılım yönetimi puan ortalamasının okul müdürünün hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ( $p>0,05$ ). Bununla birlikte görev liderliği, süreç liderliği, grup dinamiğini yönetme, hazırlık ve toplantı yönetimi puan ortalamalarının okul müdürünün hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği gözlenmiştir ( $p<0,05$ ). Farklılığın kaynağını belirlemek için Tukey post-hoc testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, öğretmenler hizmet süresi 1-2 yıl olan okul müdürlerini, hizmet süresi 3-5 yıl olan okul müdürlerine göre görev liderliği ve toplantı yönetimi konularında daha yeterli bulmaktadır. Öğretmenler, hizmet süresi 10 yıl ve üzeri olan okul müdürlerini, hizmet süresi 3-5 yıl olan okul müdürlerine göre süreç liderliği konusunda daha yeterli bulmaktadır. Öğretmenler, hizmet süresi 1-2 yıl olan okul müdürlerini, hizmet süresi 3-5, 6-10 ve 10 ve üzeri yıl olan okul müdürlerine göre grup dinamiğini yönetme ve hazırlık konularında daha yeterli bulmaktadır.

Demokratik ve otokratik liderlik puan ortalamalarının okul müdürünün hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği gözlenmiştir ( $p>0,05$ ). Bununla birlikte ilgisiz liderlik ve liderlik davranışı puan ortalamalarının okul müdürünün hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ( $p<0,05$ ). Farklılığın kaynağını belirlemek için Tukey post-hoc testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre öğretmenler hizmet süresi 3-5 yıl olan okul müdürlerini, hizmet süresi 10 yıl ve üzeri olan okul müdürlerine göre daha ilgisiz görmektedir. Ayrıca, öğretmenler, hizmet süresi 10 yıl ve üzeri olan okul müdürlerini, hizmet süresi 3-5 yıl olan okul müdürlerine göre genel liderlik davranışları konusunda daha yeterli bulmaktadır.

Ölçeğe yanıt veren katılımcıların toplantı yönetimi ile liderlik davranışı puanlarının müdür ile müdürün eğitim durumuna göre karşılaştırılması Tablo 4.3.10'da gösterilmektedir.

**Tablo 4.3.10. Toplantı Yönetimi ile Liderlik Davranışı Puanlarının Müdürün Eğitim Durumuna göre Karşılaştırılması**

		n	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Görev Liderliği	Lisans	247	58,47	12,94	0,122	<b>0,903</b>
	Yüksek lisans	57	58,21	14,79		
Katılım Yönetimi	Lisans	247	21,78	6,66	0,010	<b>0,992</b>
	Yüksek lisans	57	21,77	7,14		
Süreç Liderliği	Lisans	247	22,57	5,82	-0,799	<b>0,427</b>
	Yüksek lisans	57	23,30	6,28		
Grup Dinamiğini Yönetme	Lisans	247	6,48	2,06	-1,996	<b>0,049*</b>
	Yüksek lisans	57	7,16	2,36		
Hazırlık	Lisans	247	10,94	3,54	-0,428	<b>0,669</b>
	Yüksek lisans	57	11,17	3,97		
Toplantı Yönetimi	Lisans	247	109,30	23,77	-0,323	<b>0,747</b>
	Yüksek lisans	57	110,44	24,54		
Demokratik Liderlik	Lisans	247	28,17	8,05	1,200	<b>0,234</b>
	Yüksek lisans	57	26,49	9,80		
Otokratik Liderlik	Lisans	247	18,75	6,25	3,270	<b>0,001*</b>
	Yüksek lisans	57	16,19	5,08		
İlgisiz Liderlik	Lisans	247	19,16	8,03	3,497	<b>0,001*</b>
	Yüksek lisans	57	15,79	6,18		
Liderlik Davranışı	Lisans	247	84,68	17,64	-1,305	<b>0,193</b>
	Yüksek lisans	57	88,05	17,49		

\* $p < 0,05$

Toplantı yönetimi ile liderlik davranışı puanlarının müdürün eğitim durumuna göre karşılaştırılması için yapılan t testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.3.10 incelendiğinde görev liderliği, katılım yönetimi, süreç liderliği, hazırlık ve toplantı yönetimi puan ortalamalarının okul müdürünün eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ( $p > 0,05$ ). Bununla birlikte, grup dinamiğini yönetme puan ortalaması okul müdürünün eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ( $p < 0,05$ ). Araştırmaya katılan öğretmenler yüksek lisans mezunu okul müdürlerini, lisans mezunu okul müdürlerine göre grup dinamiğini yönetme konusunda daha fazla yeterli görmektedir.

Demokratik liderlik ve liderlik davranışı puan ortalamalarının okul müdürünün eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği gözlenmiştir ( $p > 0,05$ ). Bununla birlikte, otokratik liderlik ve ilgisiz liderlik puan ortalaması okul müdürünün eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ( $p < 0,05$ ). Araştırmaya katılan öğretmenler lisans mezunu okul müdürlerini, yüksek lisans mezunu okul müdürlerine göre daha otokratik ve ilgisiz bulmaktadır.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde elde edilen bulguların literatürdeki farklı çalışmaların sonuçları ile karşılaştırılarak tartışması ve bu doğrultuda ileride yapılacak çalışmalara yardımcı olması adına öneriler yer almaktadır.

#### 5.1. Tartışma

Bu çalışmanın amacı, öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik özellikleri ile toplantı yönetim becerilerine yönelik görüşlerinin ortaya konulmasıdır. Bu amaç doğrultusunda kullanılan liderlik davranışı ölçeği ve toplantı yönetimi ölçeği alt boyutlarına ilişkin yapılan analizlerin sonuçları ile literatürdeki benzer çalışmalar araştırılarak değerlendirilmeye çalışılmıştır.

##### 5.1.1. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarına Yönelik Görüşlerine İlişkin Tartışmalar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik davranışlarına yönelik görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Liderlik davranışı alt boyutları incelendiğinde erkek öğretmenler okul müdürlerinin otokratik ve ilgisiz liderlik davranışına daha fazla sahip olduklarını düşünürken, kadın öğretmenler okul müdürlerinin demokratik liderlik davranışına daha fazla sahip olduklarını düşünmektedirler. Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde Kars (2017) okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güvenleri arasındaki ilişkisini araştırdığı çalışmada erkek öğretmenlerin okul müdürlerini daha demokratik bulduğu sonucuna ulaşmıştır. Yine bir başka çalışmada Çelik (2016) yaptığı çalışma sonrasında erkek öğretmenlerin okul müdürlerinin davranışlarını daha demokratik bulduklarını tespit etmiştir. Araştırma bulgularımızdan farklı olarak Arabacı (2019), Hardman (2011), Karaçay Şevik (2012), Taş, Çelik ve Tomul (2017) yaptıkları çalışmalar sonucunda okul müdürlerinin liderlik davranışlarının öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılık göstermediğini tespit etmişlerdir. Avcı (2015) öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stillerini araştırdığı çalışmada “okul müdürlerinin liderlik stilleri” envanterini kullanmış ve çalışma sonucunda okul

müdürlerinin liderlik davranışlarının öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılık göstermediğini tespit etmiştir. Önal (2018) tarafından yapılan çalışmada Otokratik Liderlik bakımından kadınlar ile erkekler arasında anlamlı bir fark bulunduğu erkeklerin ortalamasının kadınlardan yüksek olduğu görülmüştür. Bu bulgu, araştırmanın bulgusuyla örtüşmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik davranışlarına yönelik görüşlerinin yaş değişkenine göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Liderlik davranışı alt boyutları incelendiğinde 39 yaş üstü öğretmenler okul müdürlerinin otokratik ve ilgisiz liderlik davranışına daha fazla sahip olduklarını düşünürken, 25 yaş altı öğretmenler ise okul müdürlerinin demokratik liderlik davranışına daha fazla sahip olduklarını düşünmektedirler. Araştırma sonuçlarımızdan farklı olarak Kars'ın (2017) yapmış olduğu çalışmada öğretmenlerin yaş değişkenine bağlı olarak okul müdürlerinin göstermiş oldukları liderlik davranışları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Yine bir başka çalışmada Özbek (2016) tüm yaş grubundaki öğretmenlerin okul müdürlerinin göstermiş oldukları liderlik davranışları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını gözlemlemiştir. Hardman (2011) okul müdürlerinin liderlik davranışlarının öğretmenlerin yaşlarına göre farklılık göstermediğini tespit etmiştir. Varlı (2015) ilkokul müdürlerinin liderlik davranışları ile okul iklimi ilişkisini araştırdığı çalışmasında Tengilimoğlu'nun (2005) Liderlik Davranışları ölçeğini kullanmış ve çalışma sonucunda öğretmenlerin yaşlarına göre okul müdürlerinin otokratik ve demokratik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığını tespit ederken, 41 yaş üstü öğretmenlerin, okul müdürlerinin serbesti tanıyan liderlik davranışına daha fazla sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır.

Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik davranışlarına yönelik görüşleri hizmet sürelerine göre farklılık göstermiştir. 10 yıldan daha fazla hizmet süresine sahip öğretmenler okul müdürlerinin otokratik ve ilgisiz liderlik davranışına daha fazla sahip olduklarını düşünmektedir. Hizmet süresi 1-2 yıl arası ile 10 yıl üstü olan öğretmenler okul müdürlerini demokratik bulmaktadırlar. Arabacı (2019) öğretmenlerin hizmet yıllarına göre okul müdürlerinin liderlik davranışları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görüşündedir. Öncü (2017)'de yine benzer sonuçlarla okul müdürlerinin liderlik davranışlarının öğretmenlerin hizmet sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını belirtmiştir. Şahin (2011)

araştırmasında, öğretmenlerin yaş ve hizmet sürelerine göre okul müdürlerinin liderlik davranışları görüşlerinin, anlamlı olarak farklılaşmadığını tespit etmiştir. Vural (2016), Bardakçı (2017)'de yaptıkları araştırmada öğretmenlerin hizmet yıllarına göre okul müdürlerinin liderlik davranışlarına anlamlı etki etmediği yönündedir. Bu sonuçlar bulgularımızı desteklememektedir. Hardman (2011) öğretmenlerin hizmet yıllarının, okul müdürlerinin sergilemiş oldukları liderlik davranışlarına etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Özbek (2016) ise yaptığı araştırma sonucunda hizmet yılı 6-10 yıl arası olan öğretmenlerin, okul müdürlerinin demokratik tutum ve davranışları daha az gösterdiklerini düşündükleri sonucuna ulaşmıştır.

Araştırma bulgularına göre: öğretmenlerin, okul müdürlerinin liderlik davranışlarına ilişkin algıları eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Eğitim durumu Ön lisans/lisans mezunu olan öğretmenler, okul müdürlerinin liderlik davranışlarında daha çok demokratik tutum sergiledikleri yönündedir. Öte yandan yüksek lisans mezunu öğretmenler ise okul müdürlerinin liderlik davranışlarında daha çok otokratik ve ilgisiz tutum sergiledikleri yönündedir. Bu bulgular, Şahin (2006) araştırma bulgularıyla örtüşürken; Oğuz (2011), Tahaoğlu ve Gedikoğlu (2009), Şahin (2011), Çelik ve Eryılmaz (2006) araştırma bulgularıyla örtüşmemektedir. Bulgularımızdan farklı olarak Önal (2018) tarafından yapılan çalışmada eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bulgularımızı destekler nitelikte Varlı (2015) yüksekokul mezunu öğretmenlerin, okul müdürlerinin daha çok demokratik liderlik davranışı sergilediğini tespit etmiştir. Çelik ve Eryılmaz (2006) araştırmalarında, müdürlerin liderlik özelliklerini göstermelerine ilişkin öğretmen algıları; eğitim düzeylerine göre anlamlı olarak farklılaşmamaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik davranışlarına yönelik görüşlerinin okul türlerine göre anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır. Bu bulgu Bakır (2007), Kars (2017) ve Kılınçarslan (2013)'ın bulguları ile benzer niteliktedir. Araştırma bulgumuzdan farklı olarak Terzi ve Çelik (2016) yaptıkları çalışmada demokratik ve otokratik liderlik davranışlarının aksine tam serbesti tanıyan okul müdürü davranışları ile öğretmenlerin okul türü değişkeni arasında anlamlı farklılık tespit etmişlerdir.

### **5.1.2. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Toplantı Yönetimi Yeterliliklerine Yönelik Görüşlerine İlişkin Tartışmalar**

Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin okul müdürlerinin toplantı yönetimi yeterliliklerine yönelik görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Kadın öğretmenler, okul müdürlerinin toplantı yönetimi yeterliliği, görev liderliği ve katılım yönetimi hususunda daha yeterli oldukları görüşündedirler. Bu durum erkek öğretmenlerde tam tersi olarak okul müdürlerinin toplantı yönetimi grup dinamiğini yönetmeleri konusunda daha iyi oldukları yönündedir. Cinsiyet değişkenine göre “süreç liderliği” alt boyutunda öğretmenlerin algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Çalışma bulgularımızdan farklı olarak Şencan (2008) “süreç liderliği” alt boyutunda, erkek öğretmenlerin, kadın öğretmenlere göre okul müdürlerini daha yeterli görmektedir. Altınok (2015), yaptığı araştırmada erkek öğretmenlerin okul müdürlerini toplantı yönetiminde daha başarılı bulduklarını gözlemlemiştir.

Araştırmanın bir diğer bulgusu öğretmenlerin okul müdürlerinin toplantı yönetimi yeterliliklerine yönelik görüşlerinin yaş değişkenine göre farklılık göstermesidir. 25 yaş altı öğretmenler okul müdürlerinin toplantı yönetimi konusunda diğer yaş grubundaki öğretmen görüşlerine göre daha becerikli olduğu görüşündedirler. Özevin (2016) yaptığı araştırmada 35-44 yaş arası öğretmenlerin, okul müdürlerinin toplantı yönetiminde “katılım yönetimi” konusunda daha başarılı olduklarını tespit etmiştir.

Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin okul müdürlerinin toplantı yönetimi yeterliliklerine yönelik görüşlerinin okul türü değişkenine göre farklılık göstermediği saptanmıştır. Şencan (2008) ilköğretim okulu yöneticilerinin toplantı yönetimi yeterliliklerine ilişkin öğretmen algılarını analiz etmiştir. Çalışma sonucunda özel okuldaki öğretmenler okul müdürlerinin toplantı yönetimi konusunda diğer yaş grubundaki öğretmen görüşlerine göre daha becerikli olduğu görüşündedirler.

Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin okul müdürlerinin toplantı yönetimi yeterliliklerine yönelik görüşlerinin eğitim durumu değişkenine göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Ön lisans/lisans eğitimini tamamlamış olan öğretmenler, okul müdürlerinin toplantı yönetimi yeterliliklerinin yeterli düzeyde olduğunu düşünmektedirler. Eğitim durumu değişkenine göre “grup dinamiğini yönetme” alt boyutunda ön lisans/lisans düzeyinde eğitime sahip öğretmenlerin algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Şencan (2008) yaptığı araştırmada “görev liderliği” ve “süreç liderliği” alt boyutuna ilişkin öğretmen eğitim düzeyi değişkenine göre oluşturulan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı, “katılım

yönetimi” alt boyutuna ilişkin eğitim düzeyi değişkenine göre oluşturulan gruplar arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. Buna göre ön lisans düzeyinde eğitim görenlerin, lisans ve yüksek lisans düzeyinde eğitim görmüş olanlara göre puan ortalaması daha yüksektir. Çalışkan (2017) Okul müdürlerinin eğitim durumlarına göre İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin toplantı yönetimi becerilerine ilişkin algılarında toplantı yönetim becerileri alt boyutunda anlamlı bir farklılık tespit etmiştir. Eğitim düzeyi lisans olan okul müdürleri İlçe Milli Eğitim Müdürlerini yüksek lisans mezunlarına göre daha başarılı değerlendirmişlerdir. Bu sonuç çalışmayı destekler niteliktedir.

Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin okul müdürlerinin toplantı yönetimi yeterliliklerine yönelik görüşlerinin hizmet yılı değişkenine göre farklılık göstermediği saptanmıştır. Hizmet yılı değişkenine göre “görev liderliği” alt boyutunda öğretmenlerin algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. “Katılım yönetimi” ve “grup dinamiğini yönetme” alt boyutlarında ise hizmet yılı 1-2 yıl arası olan öğretmenler, okul müdürlerinin toplantı yönetimi yeterlilikleri konusunda daha başarılı oldukları görüşündedirler. 3-5 yıl arası hizmet süresi olan öğretmenler ise okul müdürlerinin “süreç liderliği” yeterliliklerini daha üst düzeyde olduğu görüşüne sahiptirler.

Sonuç olarak toplantılar her şeyden önce örgütlerde iletişimi gerçekleştiren katımlı demokratik bir yönetime geçiş zemin hazırlayan, etkin kararlar alınmasını sağlayan, örgütsel kültürün oluşturulması ve geliştirilmesine katkı yapan, eğitim, dayanışma, motivasyon aracı olma gibi birçok özelliği bünyesinde barındıran bir yönetsel araç konumundadır. Müdürün eğitim durumu farklı olan öğretmenler arasında Grup Dinamiğini Yönetme açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Yöneticisi yüksek lisans mezunu olan öğretmenler, okul müdürlerinin grup dinamiğini yönetme yeterliliklerini daha başarılı olduğunu düşünmektedir. Araştırmanın bu sonucu Barut (2007)’un yapmış olduğu çalışma sonuçları ile örtüşmektedir. Öğretmen algılarına göre müdürün cinsiyeti değişkeni toplantı yönetimi süreç liderliği alt boyutuna etki etmemektedir. Şencan’ın (2008) yaptığı araştırma sonuçları bulgularımızı destekler niteliktedir.

## **5.2. Sonuç**

Değişen dünya düzeninden örgütler de etkilenmekte ve her geçen gün artan rekabet karşısında ayakta kalma mücadelesi vermektedirler. Bu mücadelede insan ögesi örgütlerin vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir. Modern örgütlerde insan yönetimi ve insan ilişkileri büyük önem kazanmış, başarılı insan yönetimi, yöneticiliğin başarı ölçüsü olarak görülmeye başlanmıştır. İnsan yönetiminin ve insan ilişkilerinin en açık hali toplantılarda ortaya çıkmaktadır. Toplantılar her şeyden önce örgütlerde iletişimi gerçekleştiren katımlı demokratik bir yönetime geçişe zemin hazırlayan, etkin kararlar alınmasını sağlayan, örgütsel kültürün oluşturulması ve geliştirilmesine katkı yapan, eğitim, dayanışma, motivasyon aracı olma gibi birçok özelliği bünyesinde barındıran bir yönetsel araç konumundadır. Toplantı yönetimi ilk bakışta basit bir iş gibi algılsa da toplantı öncesinde, toplantı sırasında ve toplantı sonrasında neler yapılması gerektiği hakkında bilinmesi gereken pek çok önemli bilgiler ve teknikler ortaya çıkmıştır.

Örgütlerde eğitim etkinliklerinin gruplar halinde yapıldığı ve eğitim toplantıları sonrasında çalışan verimliliğinin arttığı kaydedildi. İş dışında yürütülen eğitim faaliyetlerinin daha etkili olduğuna dair şüpheler var. Örgütlerde yapılan toplantıların kolektif yönetimi sağlama yöntemi olarak değerlendirildiği ve çalışanların gönüllü olarak ekip çalışmasına katıldıkları sonucuna varılabilir. Ancak çalışanların temsilciler veya komiteler vasıtasıyla yönetime katılmaları görüşü olumlu değildi. Grup tarafından toplantılarda alınan kararların etkinliği yüksektir. Bu nedenle toplantılar karar alma sürecinin etkinliğini arttırmaktadır. Örgütlerde yapılan toplantılarda genellikle açık iletişim ve dürüst tutum olduğuna inanılmaktadır. Toplantıların çalışanların yapılan değişiklikler hakkında bilgilendirilmesinin bir aracı olarak kullanıldığı da söylenebilir. Ancak toplantıların örgütsel entegrasyon sağladığı kaydedildi. Ayrıca toplantıların başlama ve bitiş zamanlarına saygı duyulmadığı görülmektedir. Toplantıların organizasyonlardaki çatışmaları çözmek için etkili bir araç olduğu söylenebilir.

Araştırma bulgularına göre erkek ile kadınlar arasında Görev Liderliği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Erkek ile kadınlar arasında Grup Dinamiğini Yönetme açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Erkek ile kadınlar arasında Katılım Yönetimi açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Erkek ile kadınlar arasında Toplantı Yönetimi açısından

istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre kadınlarda Toplantı Yönetimi puan ortalaması daha büyüktür.

Erkek ile kadınlar arasında Demokratik Liderlik açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre kadınlarda Demokratik Liderlik puan ortalaması daha büyüktür. Erkek ile kadınlar arasında Otokratik Liderlik açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre erkeklerde Otokratik Liderlik puan ortalaması daha büyüktür. Erkek ile kadınlar arasında İlgisiz Liderlik açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre erkeklerde İlgisiz Liderlik puan ortalaması daha büyüktür. Erkek ile kadınlar arasında Liderlik Davranışı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre kadınlarda Liderlik Davranışı puan ortalaması daha büyüktür.

Eğitim durumu farklı olan gruplar arasında Görev Liderliği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre ön lisans/lisans mezunu olanlarda Görev Liderliği puan ortalaması daha büyüktür. Okul türü devlet ile özel olanlar arasında Toplantı Yönetimi ve alt boyut puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Okul türü devlet ile özel olanlar arasında Liderlik Davranışı ve alt boyut puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Müdürün eğitim durumu farklı olan gruplar arasında Grup Dinamiğini Yönetme açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre müdürü yüksek lisans mezunu olanlarda Grup Dinamiğini Yönetme puan ortalaması daha büyüktür. Müdürün eğitim durumu farklı olan gruplar arasında Otokratik Liderlik açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre müdürü lisans mezunu olanlarda Otokratik Liderlik puan ortalaması daha büyüktür. Müdürün eğitim durumu farklı olan gruplar arasında İlgisiz Liderlik açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre müdürü lisans mezunu olanlarda İlgisiz Liderlik puan ortalaması daha büyüktür.

### **5.3. Öneriler**

Demokratik yaşamın ve değerlerin öne çıktığı günümüzde, toplantılar örgütsel yönetimin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Her organizasyon sosyal bir yapıya sahiptir. Bu sosyal yapı içerisinde kişiler arası ilişkiler, toplantılar dahil bir iletişim

sistemi ile sağlanmaktadır. Toplantı; aktif rolleri olan birkaç kişinin bir araya geldiği ve belirli bir amaç için, belirli bir yerde ve belirli bir zamanda kararlar verdiği bir ortamdır. Belirli bir amaç için iyi organize edilmiş toplantılar, yönetimdeki en verimli etkinliklerden biridir.

İlgili kişilerin görüşlerini ifade etmek ve gerekli kararları almak ve bu öneriler ışığında uygulamak için toplantılarda bir araya gelmeleri, özellikle astlar arasında önemli motivasyon sağlayarak sorumluluk almalarına yardımcı olabilir. Özgür bir ortamdaki müzakereler, karşılıklı tartışmalar sayesinde, ekip üyelerinin birbirleriyle iletişim kurmasına izin verir, üyeler üzerinde olumlu bir etki yapabilir ve bu ekip ruhu ile çalışan çalışanlar işlerini daha iyi algırlar. Bu nedenlerden toplantılar örgütsel verimliliği arttırmada rol oynayabilir.

Çalışmanın bu bölümünde araştırma sonucunda elde edilen bulgular ve literatür taramasına yönelik öneriler sunulmaktadır.

### **5.3.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler**

1. Yöneticinin toplantı içinde daha etkin olabilmesi için grup gelişimi ve grupla karar alma gibi yetkinliklerini arttırması önemlidir.
2. Yöneticiler, toplantı sonrasında geri bildirimler almalı ve bunları değerlendirmelidir.
3. Toplantı esnasında alınan kararlar toplantı sonrasında uygulanmalı ve takip edilmelidir.

### **5.3.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler**

1. Yöneticinin liderlik tarzının toplantı etkililiği üzerine etkileri araştırılabilir.
2. Örneklem grubunun cevaplarının geçerliliğini arttırmak için ölçekler belirli bir zaman aralığında tekrarlanabilir.
3. İlköğretim okulları ile ortaöğretim okullarında görev yapan yöneticilerin toplantı yönetimi yeterlikleri karşılaştırılabilir.

## KAYNAKLAR

- Akan, D., ve Yalçın, S. (2015). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 6(11), 123-150.
- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (1999). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Altınok, V. (2015). Competence of School Administrators At Conducting Meetings In Educational Institutions. *Electronic International Journal of Education, Arts, and Science*.1(2), 140-163.
- Arabacı, H. (2019). *Liderlik Stilleri ve Örgütsel Adalet İlişkisi/Balıkesir İli Bandırma İlçesi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Avcı, A. (2015). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*,12(24), 161-189.
- Aydın, A. (2011). *Sınıf yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Aydın, M. (1994). *Eğitim yönetimi*. Ankara, Hatiboğlu Yayınları.
- Aydın, M. (2007). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Basım ve Yayın San. Tic. Ltd. Şti.
- Aydın, M. (2011). *Çağdaş Eğitim Denetimi*. Ankara, Hatiboğlu Yayınları.
- Babacan M. Ç., (1993). *Bankalarda Çalışan Orta Kademeli Yöneticilerin Liderlik Tarzları*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Bakan İ., (2008). “Örgüt Kültürü” ve “Liderlik” türlerine ilişkin algulamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: Bir alan araştırması, *KMU İİBF Dergisi* Yıl:10 Sayı:14
- Bakır, A. A. (2007). *Sergiledikleri demokratik tutum ve davranışlar açısından ilköğretim okulu yöneticilerinin değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.

- Bardakçı, V. (2017). *Ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre Avrupa birliği projelerinin okula katkı düzeyi ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Barker, A., (1998). *Daha iyi nasıl toplantı düzenleme*, 1.Baskı. (Çev.) Ali Çimen, İstanbul: Timaş Yayınları.
- Barnett, K.,McCormick, J., &Conners R. (1999). Transformational Leadership in Schools – Panacea, placebo or problem? *Journal of Educational Administration*, 39(1), 24-46
- Barut, E. (2007). *İlköğretim okullarına sınavla atanan yöneticilerle, sınavsız atanan yöneticilerin yönetim süreçlerine ilişkin yeterliklerinin değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Başaran, İ.E (1996). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Yargıcı Matbaası.
- Bingöl, A. (2019). School Effectiveness and School Administrators' meeting management competencies. *International Online Journal of Educational Sciences*, 11(5), 226-233.
- Bogler, R. (2001). The Influence of Leadership Style on Teacher Job Satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37(5), 662-683.
- Brown, M. E., Trevino, L.K. and Harrison, D. A. (2005). *Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing*.
- Buchanan, D. And Huczynski, A. (2007). *Organizational Behavior an Introductorytext*, 6th, ed. Prentice Hall, U.K. RinggoldInc.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(57), 5-34.
- Bursalıoğlu, Z. (2011). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*(16.baskı). Ankara: Pegem Yayınları.
- Büyüköztürk, S., Kılıç Çakmak, E., Akgün, O. E., Karadeniz, S., ve Demirel, F. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: PegemA Akademi.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve yönetim* (5.baskı). Ankara: Siyasal Kitapevi.

- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (1998). *Kamu ve özel kesimde personel yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Carter M. (2002). *Basic Guide to Conducting Effective Meetings Copyright Carter McNamara, MBA, PhD, Authenticity Consulting, LLC Sample Team Meeting Ground Rules*
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık
- Cemaloğlu, N., ve Kılınc, A. (2012). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(23), 132-156.
- Cevizci, A. (2008). *Etiğe giriş* (2. Baskı). İstanbul: Paradigma Yayıncılık
- Ceylan, A. (1998). *Liderliğe kurumsal yaklaşımlar. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu. (5- 6 Haziran 1998- İstanbul) Bildiriler Kitabı, Cilt: 2, İstanbul: Deniz Harp Okulu Basımevi.*
- Çakıcı, A. C. (2006). *Toplantı yönetimi*, Ankara: Detay Yayıncılık
- Çalışkan, A. (2017). *okul yöneticilerinin algılarına göre ile milli eğitim müdürlerinin toplantı yönetimi becerileri*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, H. (2016). *Demokratik liderlik ve örgütsel güven ilişkisi: Balıkesir merkez ilçeleri örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Çelik, S. ve Eryılmaz, F. (2006). Öğretmen algılarına göre endüstri meslek lisesi müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeyleri (Ankara ili örneği). *Politeknik Dergisi*, 9(4), 211-224.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel liderlik*. Ankara. Pegem A Yayınları.
- Daft, L. (2010). *The new era of management*. Mason: South-Western College Press.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996). *İşletme yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Doğan, A. A. (2013). *Toplantı ve sunu teknikleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları

- Doğan, S. (2001). *Vizyona dayalı liderlik*. İstanbul: Seçil Ofset.
- Durukan, H. (2006). Okul yöneticisinin vizyoner liderlik rolü. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 277-286.
- Dümen, G. (2008). *Dönüşümcü liderlik davranışlarının personelin iş tatminine etkisi ve bir askeri birlikte uygulama çalışması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eraslan, L. (2004). Liderlikte post-modern bir paradigma: dönüşümcü liderlik. *Journal of Human Sciences*, 1(1), 1-32.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel.
- Erdal, M. (2007). *İşletmelerde dönüştürücü liderlik davranışlarının analizi*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Erdoğan, İ. (2008). *Eğitim ve okul yönetimi*. 8.Basım.Ankara: Alfa Basım Yayım Dağıtım San. ve Tic. Ltd. Şti.
- Eren, A. (1989). *Türkiye'nin ekonomik yapısının analizi*. İzmir: Bilgehan Basımevi.
- Eren, E. (1993). *Yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayın evi.
- Eren, E. (2007). *Yönetim ve organizasyon (çağdaş ve küresel yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Erkasap A., (2015). İstanbul Blake Mouton Yönetimsel Diyagramı Modeli, 6.
- George, D.,&Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*,(10a ed.) Boston: Pearson.
- Gordon, T. (1997). *Etkili liderlik eğitimi*, 6. baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Grossman, S.C. Valiga T.M. (2005). *The New Leadership and Management Challenge Creating the Future of Nursing*, USA: Davis.
- Güçlü, N., Kalkan, F., ve Dağlı, E. (2017). Mesleki ve teknik ortaöğretim okulu öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel

- sinizm arasındaki ilişki. *Gazi University Journal of Gazi Educational Faculty (GUJGEF)*, 37(1).
- Gümüseli, A.İ. (1996). *İstanbul ilindeki ilköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderlik davranışları*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Gürsel, M. (1997). *Okul yönetimi*. Konya: Mikro Yayınları.
- Hageman, G. (1990). *Başarılı toplantı*.(Çev.: Göktuğ Aksan), İstanbul: Rota Yayın Yapım Ltd.
- Hardman, B. K. (2011). *Teacher's Perception of Their Principal's Leadership Style and the Effects on Student Achievement in Improving and non-improving Schools*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of South Florida, Florida.
- Harvard Business School Publishing Corporation, (2006). *Toplantı yönetimi*(Çev. Kardam, A.) İstanbul: Optimist Yayınları
- Helvacı, M. A. (2010). *Eğitim örgütlerinde değişim yönetimi ilke, yöntem ve süreçler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hoy, W.K. ve Miskel, C.G. (2012). *Eğitim yönetimi, teori, araştırma ve uygulama*(Çev.Ed.S.Turan). Ankara. Nobel Yayın Dağıtım.
- İçöz, O. (1998). *Seyahat acenteleri ve tur operatörlüğü yönetimi*, Genişletilmiş 2. Baskı, Ankara: Turhan Kitabevi.
- Kantos, E. Z. (2011). Örgüt metaforlarında liderlik: kavramsal bir çözümleme. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, Cilt.1, Sayı,1.
- Karaçay Şevik, M. (2012). *İlköğretim okulları müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel güven algıları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Kars, M. (2017). *Okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güvenleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimleri, Mersin.
- Kaya, Y. K. (1996). *Eğitim yönetimi: kuram ve Türkiye'deki uygulama*. Bilim Yayınları, Ankara.

- Keçecioğlu, T. (2003). *Değişim yolunda iyi bir öğrenci ve iyi bir öğretmen. liderlik ve liderler*. İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık ve Eğitim Hizmetleri.
- Keenan, K. (2003). *Yöneticinin kılavuzu toplantı yönetimi*, (çev.Y. Soykan), 2. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Kılınçarslan, S. (2013). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Okan Üniversitesi, İstanbul.
- Koçel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği: yönetim, organizasyon ve davranış*. İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği, yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar*. İstanbul: Beta.
- Leithwood, K. (1992). The move to ward transformational leadership. *Educational Leadership*, 49(5), 8-12.
- Lunenburg F.C ve A.C. Ornstein (2004) *Educational administration: Concepts and Practices*, Belmont Ca: Wadsworth Thompson Learning
- Luthans F. (1992). *Organizational Behavior* (6th ed.) New York: McGraw-Hill
- Manning, T. T. andRobertson, B. B. (2002) *The Dynamic Leader- Leadership Development Beyond the Visionary Leader*. Industrialand Commercial Training.
- Mısırlı, İ. (2013) *Toplantı yönetimi*, Ankara: Detay Yayıncılık
- Mondy, R. W., ve Premeaux, S. R. (1995). *Management: Concepts, practices and skills*. Englewood Cliffs New Jersey Printice Hall.
- Morgan, N., (2006), *Toplantı yönetimi*, (çev. A. Kardam), Optimist Yayınları, İstanbul.
- Mullins, L.J. (1998). *Managing people in the hospitality industry*. (3rd ed.). Harlow: Addison Wesley Longman Limited.
- Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(3), 377-403.

- Önal, S. H. (2018). *Kamu kurumlarındaki yöneticilerin liderlik davranışı gösterme düzeylerinin iş görenler tarafından algılanmasına yönelik bir çalışma: Toki örneği*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öncü, B. (2017). *Okulöncesi yöneticilerinin algılanan liderlik stilleri ile okul öncesi öğretmenlerinin yaşadıkları örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi*(Kırklareli İli Örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Özalp, İ. (2010). *İşletme yönetimi* (5.baskı) Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özbek, B. (2016). Öğretmenlerin okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarına ilişkin görüşlerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 59-70.
- Özdemir, E. (2003). Liderlik ve etik. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. Sayı 12 (2).
- Özden, Y. (2002) *Eğitimde yeni değerler* (5.Baskı) Ankara: Pegem A yayıncılık
- Özevin. M.U. (2016). *Liderlik davranışları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi bir havayolu işletmesinde nicel uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Payne J ve Payne S. (1998) *Başarılı toplantı yönetimi*,(Çev. Köymen, E.) İstanbul: Dünya Yayınları
- Püsküllüoğlu, A. (1995). *Türkçe sözlük*. İstanbul:Yapı Kredi Bankası Yayınları
- Reddin W. J. (1970). *Managerial effectiveness*. New York: McGraw-Hill. Redfiedl
- Robbins, S ve Judge, T. (2013). *Örgütsel davranış*. (Çev.Ed.İ.Erdem). Ankara Nobel Yayın Dağıtım.
- Sabuncuoğlu Z., ve Tüz M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sadullah Ö., (1997). *Liderlik tarzları ve deniz harp okulu son sınıf öğrencilerinin liderlik profili*, 21.yy. Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu-Tuzla.
- Sağır, M. (2013). Okul liderliği. N. Can (Ed.), *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. (ss. 184-204) İçinde. Ankara. Pegem Akademi.

- Sarros, J. C.,&Santora, J. C. (2001). Thetrans formational-transactional leadership model in practice. *Leadership & organization development journal*, 22(8), 383-394.
- Semer-Purzycki, J. (2000) *Travel Vision: A Practical Guide for the Travel, Tourism, and Hospitality Industry*, Prentice Hall, New Jersey.
- Sezer, F. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin sergiledikleri liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Sharman, D., (1999). *Kusursuz toplantı*, (Çev.) Füsun Doruker, İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Silver, E. A. (1981). Thought-provoking O.R. literature- Part 2. *CorsBulletin*
- Sinanoğlu, R. (1997). *Dünyada liderlik ve güç ilişkisi. 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*. (5 6 Haziran). Bildiriler Kitabı. 1, 88-94.
- Şahin, S. (2006). *İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleri (İzmir ili örneği)*. *Eurasian Journal of EducationalResearch*,23: 188-199.
- Şahin, S. (2011). Öğretimsel liderlik ve okul kültürü arasındaki ilişki (İzmir ili örneği). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*,11(4), 1909-1928.
- Şencan, D., (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin toplantı yönetim yeterliliklerine ilişkin öğretmen alguları (İstanbul İli, Kağıthane İlçesi Örneği)*, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Şimşek, M. Ş. (2008), *Yönetim ve organizasyon*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şirin, E.F. (2008). *Beden eğitimi ve spor yüksekokulu yöneticilerinin liderlik stilleri ve çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Şişman, M. (2003). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Şişman, M. (2011). *Öğretim liderliği*. (1. Baskı). Ankara:Pegem A Yayıncılık.
- Tahaoglu, F. , Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim okul müdürlerinin liderlik rolleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(58), 274-298.

- Taş, A, Çelik, K. ve Tomul, E. (2007). Yenilenen İlköğretim Programının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*,2(22), 85-98.
- Taşkın, A. (2005), *Toplantı yönetimi ve bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Tavmergen, İ.P. ve G. Aksakal, E. (2004), *Kongre ve toplantı yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.
- Tekeli, H. (2001). *Turizm pazarlaması ve planlaması*, Ankara :Detay Yayıncılık.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Terzi, A. R. ve Kurt, T. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 33(166), 98-111.
- Terzi, A. R., ve Çelik, H. (2016). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve algılanan örgütsel destek ilişkisi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 2146-9199.
- Turan, S. (2007). İşini bil okuluna sahip ol. içinde: A. Açıkalm, M. Şişman ve S. Turan (Editörler), *Bir insan olarak okul müdürü*(ss. 81-100). Ankara: Pegem Akademi.
- Turhan, M. (2007). Genel ve mesleki lise yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okuldaki sosyal adalet üzerinde etkisi. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Varlı, S. (2015). *İlkokul müdürlerinin liderlik davranışları ile okul iklimi ilişkisi* (Sakarya İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Vural, G. (2016). *Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi Rize ili örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Avrasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.

Yıldırım, C. (2006). *Okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgütsel sağlık üzerindeki etkisi* (Ankara ili örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Yukl, G. A. (2002). *Leadership in Organizations*. N.J: Prentice -Hall, Inc.

Zel, U. (2001). *Kişilik ve liderlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.



# EKLER

## LİDERLİK DAVRANIŞLARI ÖLÇEĞİ KULLANIM İZİNİ

TEZ ÖLÇEK İZİN Gelen Kutusu x



Aykut Karagöz

7 May 2019 Sal 11:15



Merhaba hocam; İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesinde Eğitim Yönetimi adlı programda Aykut Karagöz isimli öğrenciyim. Yazacağım "ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK STİLLERİ İLE TOPLANTI YÖNETİMİ YETERLİKLERİ Arasındaki İlişki" konulu tezde geliştirdiğiniz "Liderlik Davranışları Ölçeği" ölçeğini okullarda öğretmen arkadaşlarımıza uygulamak üzere izniniz ile kullanmak isterim. İyi günler, iyi çalışmalar dilerim.



Ali Rıza Terzi

7 May 2019 Sal 11:24



Alıcı: ben

Sn Aykut Karagöz,

Anılan ölçeğimi tezinizde kullanabilirsiniz. Ancak son halı bende yok. Son versiyonunu Hasan arabacı adlı öğrencimin yüksek lisans tezinde kullanmıştık. hatırlamıyorum şimdi neyi neyi bakabilirsiniz. liderlik stilleri ve örgütsel bağlılık ilişkisi tezin adı.

Mail aç

Benim

Başarılar dilerim.

Windows 10 için [Posta](#) ile gönderildi



# TOPLANTI YÖNETİMİ YETERLİKLERİNİ BELİRLEME ÖLÇEĞİ KULLANIM İZİNİ

Tez Ölçeği Kullanım İzni Gelen Kutusu x



7 May 2019 Sal 12:48 ☆ ↶ ⋮

ğim "ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE  
"Toplantı Yönetimi Yeterliklerini Belirleme"



7 May 2019 Sal 12:59 ☆ ↶ ⋮

Aykut Hocam,  
Geliştirdiğim ölçeği ismi geçen tez çalışmanızda kaynak belirterek kullanabilirsiniz.  
İyi çalışmalar,

Derya Şencan



**MEB ARAŞTIRMA İZİNİ**  
**LİDERLİK DAVRANIŞLARI ÖLÇEĞİ**

Evrak Tarih ve Sayısı: 15/08/2019-7487

**LİDERLİK DAVRANIŞLARI ÖLÇEĞİ**

Değerli meslektaşım,	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğunlukla	Her Zaman
Elinizdeki bu ölçek okul müdürünüzün yöneticilik davranışlarını ölçmektedir. Her maddeye katılma derecenizi ilgili seçeneği daire içine alarak belirtiniz.					
<b>Okul müdürüm,</b>					
1-Öğretmenlerin değerlerine saygı gösterir.	1	2	3	4	5
2- Okulun amaçları için çaba harcamaz	1	2	3	4	5
3- Öğretmenlerin kendisine karşı rahat olmalarını ister.	1	2	3	4	5
4- Yapılacak işleri öğretmenlerle birlikte karara bağlar.	1	2	3	4	5
5- Okul içi faaliyetlerde çok az karar verir	1	2	3	4	5
6- Herkesin kendi kendini denetlemesi gerektiğine inanır.	1	2	3	4	5
7- Sorunlarla yüzleşmek istemez	1	2	3	4	5
8- Kendinden yardım istenmesini sevmez.	1	2	3	4	5
9- Öğretmenlere resmi davranır.	1	2	3	4	5
10- Öğretmenlere yaklaşımı kuralcıdır.	1	2	3	4	5
11- Öğretmenlerde takım ruhunu geliştirmeye çaba harcar	1	2	3	4	5
12- Kararlarının nedenlerini canı isterse açıklar.	1	2	3	4	5
13- Tüm dikkatini hatalar ve yetersizlikler üzerine toplar	1	2	3	4	5
14- Kararlarına kimseyi karıştırmaz	1	2	3	4	5
15- Kendisine mutlak itaat edilmesini bekler	1	2	3	4	5
16- Öğretmenlerin istek ve şikayetlerini göz ardı eder.	1	2	3	4	5
17- Okulu kendi haline bırakmıştır.	1	2	3	4	5
18- Öğretmenleri yönetime katar	1	2	3	4	5
19- Korkulması gereken bir kişi olduğuna inanır	1	2	3	4	5
20- Okulu geliştirmek için girişimleri sınırlıdır.	1	2	3	4	5
21- Öğretmenlerin motivasyonu ile ilgilenmez.	1	2	3	4	5
22- Okulun amaçları ile öğretmenlerin ihtiyaçlarını dengeler	1	2	3	4	5
23- Öğretmenlerin önerilerini ciddiye alır	1	2	3	4	5
24- İhtiyaç duyulduğunda yoktur	1	2	3	4	5

Kırmızı demokratik  
Mavi otokratik  
Yeşil ilgisiz



# KİŞİSEL BİLGİ FORMU

## TOPLANTI YÖNETİMİ ANKET FORMU

Değerli Meslektaşım;

Bu anket çalışması, “Öğretmen Algularına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Toplantı Yönetimi Yeterlikleri Arasındaki İlişki”yi belirlemek üzere yapılmakta olan tez çalışmasının veri toplama aracıdır. Sizlerin görüşleri, bu çalışmanın sonuçları bakımından büyük önem taşımaktadır. Ankette yer alan sorulara verilecek cevapların içtenliği, tam ve eksiksiz olması araştırma sonuçlarını olumlu yönde etkileyecektir. Elde edilecek bilgiler sadece adı geçen tez çalışmasında bilimsel amaçla kullanılacaktır. Bu nedenle ankete isim yazmanıza gerek yoktur. Katkılarınızı esirgemeyeceğinizi umar, bu konuda göstereceğiniz ilgi ve işbirliğinden dolayı teşekkür ederim.

**Aykut Karagöz**  
İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı  
Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Programı

### 1. BÖLÜM

- Cinsiyetiniz: Kadın ( ) Erkek ( )
- Yaşınız: .....
- Branşınız: .....
- Hizmet yılınız: .....
- Eğitim durumunuz: Önlisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( )
- Okul türü: Devlet okulu ( ) Özel okul ( )
- Müdürünüzle çalışma süreniz: .....

### 2. BÖLÜM:

- Müdürünüzün cinsiyeti: Kadın ( ) Erkek ( )
- Yaşı: .....
- Hizmet yılı (müdür olarak) : .....
- Eğitim durumu: Önlisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( )



## TOPLANTI YÖNETİMİ YETERLİKLERİNİ BELİRLEME ÖLÇEĞİ

3. BÖLÜM: Aşağıda verilen ifadelerde, okul müdürünüzü, yönettiği toplantıları göz önüne alarak 5'li ölçek üzerinden değerlendiriniz.		1= Hiçbir zaman	2= Nadiren	3= Bazen	4= Genellikle	5= Her zaman
1	Toplantının düzenlenme amacını, toplantı öncesinde açık ve net bir şekilde ilan eder.					
2	Toplantı öncesinde, görüşülecek konuları listeleyen yazılı bir gündem hazırlanmasını sağlar.					
3	Toplantı odasının fiziksel şartlar açısından (ısı, ışık, havalandırma, koltuklar, akustik, vb.) uygun halde olmasına özen gösterir.					
4	İlgili tüm katılımcıların toplantıda hazır bulunmalarını sağlar.					
5	Toplantı ile ilgili temel bilgileri (yer, zaman, süre, gündem) toplantıdan en az iki gün önce duyurur.					
6	Toplantıya hazırlıksız gelir.					
7	Toplantı içinde çeşitli görsel araçlardan yararlanır. (yansıtıcı, yazı tahtası, vb.)					
8	Toplantıyı başlatırken, ulaşılması gereken hedefleri vurgular.					
9	Toplantıyı zamanında başlatır ve bitirir.					
10	Toplantı süresinde katılımcılardan beklentilerini açıklar.					
11	Toplantı süresince olumsuz manevi uyarımlarda bulunur. (kızmak, eleştirmek, azarlamak, susturmak vb.)					
12	Açılıştan, düzeni sağlamak için uygulanacak temel kuralları hatırlatır. (konuşan kişiyi dinlemek, zamanında gelmek, cep telefonu ile konuşmamak, olumlu katkıda bulunmak, vb.)					
13	Toplantı içinde dürüst ve içten bir iletişim kurulmasını sağlar.					
14	Katılımcıların beklenti ve ihtiyaçlarına karşı duyarlıdır.					
15	Toplantı içinde kendinden emin ve sorumlu davranır.					
16	Gruba hitap etme konusunda başarılıdır.					
17	Katılımcıların görüşülen konuya odaklanmalarını sağlar.					
18	Fikirleri açığa çıkarmak ve netleştirmek amacıyla sorulara başvurur.					
19	Söz alan konuşmacıyı dikkatle dinler.					
20	Kişi veya grupların etkisi altında kalır.					
21	Katılımcıların tartışmalara aktif olarak katılmalarını sağlar.					
22	Farklı düşünce ve önerilere olumsuz yaklaşır.					
23	Söz almak isteyenler arasında katılımı dengeler.					
24	Katılımcıların sözel ve sözel olmayan tepkilerine dikkat eder.					
25	Katılımcılarla iletişim kurmakta sorun yaşar.					



		1= Hiçbir zaman	2= Nadiren	3= Bazen	4= Genellikle	5= Her zaman
26	Sessiz kalan katılımcıları görüşlerini açıklamaya teşvik eder.					
27	Toplantıda yaşanan gerilimleri (çatışmalar-bireysel çekişmeler) başarılı bir şekilde kontrol altına alır.					
28	Katılımcılar üzerinde baskı oluşturur.					
29	Tartışmaların içeriğini gündem konularıyla sınırlı tutar.					
30	Etkileşim azaldığında alternatif fikirler öne sürerek tartışmaları canlandırır.					
31	Toplantı zamanını etkili şekilde kullanır.					
32	Tüm katılımcılara görüşlerini açıklama fırsatı verir.					
33	Kararların alınmasında aceleci davranır.					
34	Belli kişi veya grupların toplantı üzerinde hâkimiyet kurmasını engeller.					
35	Konunun dağılması durumunda gerekli müdahaleyi yapar.					
36	Karar alma sürecinde tüm görüşlerin değerlendirilmesini sağlar.					
37	Kararların alınmasında, katılımcılar arasında fikir birliği oluşturmaya çalışır.					
38	Tüm konuların görüşülerek sonuca bağlanmasını sağlar.					
39	Toplantı düzenini bozan katılımcıların davranışlarını kontrol etmekte zorlanır.					
40	Gelinen aşamayı görmek amacıyla toplantı sürecini aralıklarla özetler.					
41	Toplantı sırasında, önemli noktaların (alınan kararlar-sorumlu kişiler, vb.) yazılı olarak kaydedilmesini sağlar.					
42	Toplantı sonunda alınan kararları vurgular, görev ve sorumlulukları yeniden hatırlatır.					
43	Toplantı sonunda katılımcılardan, toplantı sürecini değerlendirmelerini ister.					
44	Toplantı sonrasında alınan kararların uygulanmasını sağlar.					
45	Toplantı sonrasında yapmayı taahhüt ettiği işleri gerçekleştirir.					
46	Verilen görevlerin takibini yapar.					
47	Sürecin takip edilmesi ve denetim amacıyla toplantı kayıtlarından(tutanaklardan) yararlanır.					
48	Yapılan uygulamaların sonuçları hakkında geri bildirim ister.					

Teşekkürler



## ÖZGEÇMİŞ

**Adı Soyadı:** Aykut KARAGÖZ

**İletişim:**

### A.EĞİTİM

**Yüksek Lisans:** İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, 2017, İstanbul

**Lisans:** Çankırı Karatekin Üniversitesi, Fen Fakültesi, Matematik, 2015

**Lise:** Mahmutbey Lisesi, 2011, İstanbul

**İlköğretim:** Füzuan Sadıkoğlu İlköğretim Okulu, 2007, İstanbul

### B.Mesleki Deneyim

**2015-2016 :** Füzuan Sadıkoğlu Ortaokulu (Bağcılar/İSTANBUL)

**2016-2019 :** Doğa Koleji (Başakşehir/İSTANBUL)

**2019- :** Biltes Koleji (Eyüp/İSTANBUL)