



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

**FİEDLER'İN LPC ÖLÇEĞİ İLE LİSE YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK
TİPLERİNİN BELİRLENMESİ**

**Hazırlayan
Sezai GÜLER**

**Danışman
Prof. Dr. İsmet BARUTÇUGİL**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı**

**İSTANBUL
2007**



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

**FİEDLER'İN LPC ÖLÇEĞİ İLE LİSE YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK
TİPLERİNİN BELİRLENMESİ**

**Hazırlayan
Sezai GÜLER**

**Danışman
Prof. Dr. İsmet BARUTÇUGİL**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı**

**İSTANBUL
2007**

**FIEDLER'İN LPC ÖLÇEĞİ İLE LİSE YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK
TİPLERİNİN BELİRLENMESİ**

**Hazırlayan
Sezai GÜLER**

Onay;

**Prof. Dr.İsmet BARUTÇUGİL
(Danışman)**

.....

Yrd. Doç Dr. Füsun AKDAĞ (AYCİBİN).....

Dr. Mustafa FARSAKOĞLU

.....

Yüksek Lisans Tez Kurulu Tarafından Onay Tarihi: 15/03/2007

ÖNSÖZ

Bir kurumun başarısı için liderin ne kadar önemli olduğu herkes tarafından bilinen bir gerçektir. Bu sebeple başarılı liderliğin nasıl olması gerektiği hakkında çok eski zamanlardan günümüze bir çok araştırmalar yapılmış, bir çok kuram ortaya konmuştur. Başarılı liderlik, endüstri kurumlarında olduğu kadar eğitim kurumları içinde çok önemlidir. Eğitimde kalite ve başarının artırılması için eğitim liderliğinin nasıl olması gerektiği hakkında günümüzde bir çok araştırmalar yapılmaktadır.

Bu çalışmada Fiedler'in LPC (ETEÇA) ölçeği ile lise yöneticilerinin liderlik tiplerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bunun için İstanbul ilinin Şişli, Bayrampaşa, Gaziosmanpaşa, Fatih ve Kağıthane ilçelerinde yer alan okullardaki yöneticiler seçilerek bu kişilerin liderlik tipleri belirlenmiş, görev yaptıkları koşullara uygun liderlik tarzını benimseyip benimsemedikleri ortaya konmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmamda değerli katkılarından dolayı, danışman hocam Prof. Dr. İsmet BARUTÇUGİL'e , üniversiteden hocalarım; MEB Talim Terbiye Kurulu Başkanı Prof. Dr. İrfan ERDOĞAN'a, Prof. Dr. Ali İlker GÜMÜŞELİ'ne, Dr. Mustafa FARSAKOĞLU'na, ayrıca yardımlarından dolayı Prof. Dr. İnan ÖZALP'a, Dr. Uğur ZEL'e, ve kuramın sahibi Fred Edward FIEDLER'e teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

FİEDLER'İN LPC (ETEÇA) ÖLÇEĞİ İLE LİSE YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK PROFİLLERİNİN BELİRLENMESİ

Sezai GÜLER

Bu araştırmanın amacı İstanbul'un Şişli, Bayrampaşa, Gaziosmanpaşa, Fatih ve Kağıthane ilçelerindeki liselerin yöneticilerinin liderlik profilleri ile koşulların elverişliliğinin belirlenmesidir. Araştırmada; yönetici tipinin belirlenmesi için, Fiedler'in ETEÇA (En az tercih edilen çalışma arkadaşı (LPC, least preferred co-worker) ölçeği, koşulların elverişliliğinin belirlenmesi için ise Lider-İzleyici Ölçeği (LTÖ), Görevin Yapısal Özellikleri Ölçeği (GYÖÖ) ile Makam Gücü Ölçeği (MGÖ) kullanılmıştır. Lider-İzleyici Ölçeği (LTÖ), Görevin Yapısal Özellikleri Ölçeği (GYÖÖ) ile Makam Gücü Ölçeğinden (MGÖ) elde edilen puanların toplanması ile her bir yönetici için Koşulların Elverişliliği Puanı (KEP) bulunmuştur.

Araştırmanın kapsamına hem genel lise hem de meslek liselerinin yöneticileri dahil edilmiş, araştırma sonunda hem meslek liseleri hem de genel lise yöneticileri için liderliğe elverişli bir ortamın olduğu belirlenmiştir. Genel lise yöneticileri “İnsana Yönelik Liderlik” profiline uygun bir liderliği benimserken, mesleki eğitim veren lise yöneticilerinin ise “Göreve Yönelik Liderlik” anlayışını benimsedikleri görülmüştür.

Çalışma 6 bölüme ayrılmıştır. 1. bölümde problem durumu ve hipotezler ortaya konarak çalışmanın yapısı hakkında açıklayıcı bilgiler verilmiştir. 2. ve 3. Bölümler Literatür taraması yapısında olup geçmişten günümüze liderlik teorileri hakkında bilgiler verilmiştir. 4. Bölümde uygulanan metottan bahsedilmiş, Fiedler'in yöntemi detaylı olarak açıklanmıştır. 5. Bölümde elde edilen bulguların yorumları yapılmıştır. 6. Bölüm sonuç, öneri ve ekleri kapsamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Liderlik Kuramları, Lise Yöneticileri, Fiedler, LPC

ABSTRACT

THE DETERMINATION OF HIGH SCHOOL ADMINISTRATORS' LEADERSHIP PROFILES WITH FIEDLERS LPC SCALE

Sezai GÜLER

The purpose of this research is to determine İstanbul's Şişli, Bayrampaşa, Gaziosmanpaşa, Fatih ve Kağıthane High School Administrator's leadership styles and the convenience of the environment according to Fiedlers scales. For determining of their leadership styles; Fiedlers LPC Scale (Least Preferred co-worker), for determining convenience of the environment of their job; LMRS (Leader-Member Relationship Scale), TSS (Task Structure Scale) and PPS (Position Power Scale) has been employed. For each administrator the point of the conditions' convenience has been found by adding the points of LMRS (Leader-Member Relationship Scale), TSS (Task Stuructual Scale) and PPS (Position Power Scale)

Both vocational and general high school managers has been included in the research and at the end of research it has been understood that there is good situation for the managers. It has been seen that, whereas general highschool managers adopt "Human Centered Leadership" style, vocational school managers adopt "Task Centered Leadership" style.

This study has been divided into six sections, in the first section, some explanations were given about the purpose of the survey, hypothesis and problems. In second and third sections, some basic knowledge which was in the structure of literature, about the theories of leadership was given. In the fourth section, the method was explained and Fiedler's method was given in detail. In the fifth section, comments were made about the obtained results and in the sixth section results, suggestions and recommendations took place..

Keywords: Leadership, Leadership Theories, Fiedlers LPC scale, Grade school and Highschool Principals

KISALTMALAR LİSTESİ

ETEÇA : En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı

LTÖ: Lider-İzleyici İlişkileri Ölçeği

GYÖÖ: Görevin Yapısal Özellikleri Ölçeği

MGÖ: Makam Gücü Ölçeği

KEP: Koşulların Elverişliliği Puanı

LPC : Least Preferred Co-worker

LMR : Leader-Member Relation Scale

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
KISALTMALAR LİSTESİ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
BÖLÜM I.....	1
1 GİRİŞ.....	1
1.1 Problem Durumu.....	1
1.2 Amaç.....	2
1.3 Deneceler.....	3
1.4 Önem.....	3
1.5 Sayıtlar (Kabuller).....	3
1.6 Sınırlılıklar.....	4
1.7 Tanımlar.....	4
BÖLÜM II.....	6
2 LİDERLİK TEOREMLERİ.....	6
2.1 Liderlik.....	6
2.2 Liderlik Teorileri.....	13
2.2.1 Liderin Özellikleri Yaklaşımı:.....	13
2.2.1.1 Özellikler Yaklaşımının Genel Bir Değerlemesi.....	15
2.2.2 Davranışsal Yaklaşımlar.....	17
2.2.2.1 Michigan Çalışmaları.....	18
2.2.2.2 Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	19
2.2.2.3 Mc Gregor'un X ve Y Yaklaşımı.....	21
2.2.2.3.1 X-Y Liderlik Tipini Belirleme Soruları.....	25
2.2.2.4 Liderlik Doğrusu Teorisi.....	27
2.2.2.5 Likert'in Sistem Modeli.....	28
2.2.2.6 Blake ve Mouton'un Liderlik İzgarası Kuramı.....	31
2.2.2.6.1 Liderlik Tipinin Belirlenmesi:.....	33
2.2.2.7 Davranışsal Kuramların Genel Değerlendirmesi.....	34
2.2.2.7.1 Özellikler Yaklaşımı ile Davranışsal Yaklaşımının Karşılaştırılması.....	34
2.2.2.7.2 Davranışsal Yaklaşımına Yönelik Eleştiriler.....	35
2.2.3 Durumsallık Yaklaşımı.....	35
2.2.3.1 Fiedler'in Durumsal Liderlik Kuramı.....	36
2.2.3.1.1 Liderlik tipinin belirlenmesi.....	37
2.2.3.1.2 Koşulsal elverişliliğin belirlenmesi.....	40
2.2.3.1.3 Kurama Getirilen Eleştiriler.....	47
2.2.3.1.4 Ülkemizde Fiedler'in Modeli ile İlgili Yapılan Araştırmalar.....	51
2.2.3.2 Yol-Amaç Teorisi.....	54
2.2.3.3 Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Teorisi.....	57
2.2.3.4 Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi.....	58
2.2.3.5 Vroom-Yetton Liderlik (Karar Ağacı) Modeli.....	64
2.2.3.5.1 Liderlik tipinin belirlenmesi.....	64
2.2.3.6 Durumsallık Kuramlarının Genel Değerlendirmesi.....	66
2.2.3.6.1 Durumsal Liderlik Model ve Kuramlarının Karşılaştırılması.....	66

2.2.3.6.2 Durumsal Liderlik Yaklaşımı ile Özellikler Yaklaşımının Karşılaştırılması	68
2.2.3.6.3 Durumsal Liderlik Yaklaşımı ile Davranışsal Yaklaşımının Karşılaştırılması	68
2.2.4 Liderlikte Yeni Yaklaşımlar	69
2.2.4.1 Dönüşümcü – Yenilikçi (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı	69
2.2.4.2 Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Yaklaşımı	71
2.2.4.3 Karizmatik Liderlik Yaklaşımı	72
BÖLÜM III	74
3 EĞİTİMDE LİDERLİK	74
3.1 Eğitim Yönetimi	74
3.2 Eğitimsel Liderlik	75
3.3 Eğitimde Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik	76
3.4 Öğretimsel liderlik	77
3.4.1 Okul Yönetimi	78
3.4.2 Okul yöneticiliği ve öğretimsel liderlik	79
3.4.3 Okul yöneticisinin öğretimsel liderlik davranışları	81
BÖLÜM IV	86
4 YÖNTEM	86
4.1 Araştırma Modeli	86
4.2 Örneklem	86
4.3 Araştırmada Kullanılan Araçlar	87
4.3.1 En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı Ölçeği	87
4.3.1.1 En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı Puanının Değerlendirilmesi	88
4.3.2 Koşulsal Elverişlilik Ölçekleri	88
4.3.2.1 Lider-İzleyici İlişkileri	89
4.3.2.2 Görevin yapısal özellikleri	90
4.3.2.3 Liderin makama dayanan otoritesinin derecesi	91
BÖLÜM V	92
5 BULGULAR VE YORUMLAR	92
5.1 Demografik Özelliklerin Frekans Dağılımları	92
5.2 Bulguların Değerlendirilmesi	94
BÖLÜM VI	108
6 SONUÇLAR ve ÖNERİLER	108
6.1 Sonuçlar	108
6.2 Öneriler	110
EKLER	112
KAYNAKÇA	116
ÖZGEÇMİŞ	120

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1 Liderlik kavramları literatür taraması	12
Tablo 2: Yöneticinin X-Y teorisinde hangisine uygun olduğunu belirleme	25
Tablo 3: İşgörenin X-Y teorisinden hangisine uygun olduğunu belirleme	26
Tablo 4: Liderlik tipini belirleme testi	33
Tablo 5: İnsana yönelik liderlerin değişik ortamlardaki davranış biçimleri.....	38
Tablo 6: Göreve yönelik liderlerin değişik ortamlardaki davranış biçimleri	39
Tablo 7: Değişik meslek gruplarına ait ETEÇA puanları.....	39
Tablo 8: ETEÇA ölçeği	40
Tablo 9: Lider İzleyici ilişkisi ölçeği	41
Tablo 10: Değişik meslek gruplarına ait Lider-İzleyici ölçeği puanları.....	41
Tablo 11: Görevin yapısal özellikleri ölçeği.....	42
Tablo 12: Değişik meslek gruplarına ait Görevin Yapısal Özellikleri ölçeği puanları	43
Tablo 13: Makam gücü ölçeği	44
Tablo 14: Değişik meslek gruplarına ait Makam Gücü Ölçeği puanları	44
Tablo 15: Durumsal koşulların sınıflandırılması	45
Tablo 16 : Reddinin liderlik tablosu.....	63
Tablo 17: Beş Liderlik biçimi	64
Tablo 18: Anket uygulanan İlçelerdeki ortaöğretim kurumlarının sayısını gösterir tablo ..	86
Tablo 19: Fiedler'in ETEÇA ölçeği	88
Tablo 20: ETEÇA değerlendirme tablosu	88
Tablo 21: KEP değerlendirme tablosu	89
Tablo 22: LTÖ değerlendirme tablosu	89
Tablo 23: Lider-İzleyici ilişkileri ölçeği	89
Tablo 24: Görevin yapısal özellikleri ölçeği.....	90
Tablo 25: GYÖÖ değerlendirme tablosu.....	90
Tablo 26: MGÖ değerlendirme tablosu.....	91
Tablo 27: Makam gücü ölçeği	91
Tablo 28 :Cinsiyete İlişkin Frekans Dağılımı.....	92
Tablo 29 :Yaş Değişkenine İlişkin Frekans Dağılımı	92
Tablo 30: Kurum Türüne İlişkin Frekans Dağılımı	92
Tablo 31: Yönetici Görevleri Frekans Dağılımı	93
Tablo 32: Yönetici Olarak Çalışma Süresi Açısından Frekans Dağılımı.....	93
Tablo 33: Branşa Göre Frekans Dağılımı.....	93
Tablo 34: Genel Değerlendirme Tablosu	94
Tablo 35: Cinsiyet ile Yöneticilerin Liderlik Tipleri Arasındaki İlişkiyi Gösterir Tablo ...	94
Tablo 36: Okul Tipi ile Yöneticilerin Liderlik Tipleri Arasındaki İlişkiyi Gösterir Tablo	95
Tablo 37: Yöneticilerin Görevleri ile Liderlik Tipleri Arasındaki İlişkiyi Gösterir Tablo .	95
Tablo 38: Yöneticilerin Branşları ile Liderlik Tipleri Arasındaki İlişkiyi Gösterir Tablo .	96
Tablo 39: Yöneticilerin Yaş Gruplarına göre ETEÇA Puan Dağılımları.....	96
Tablo 40: Yöneticilerin Yaşları ile ETEÇA Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Gösterir Tek Yönlü Varyans Analiz Tablosu.....	96
Tablo 41: Yöneticilerin Yaşları ile ETEÇA Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Gösterir LSD Analiz Sonuçları.	97
Tablo 42: Yöneticilerin Yaş Gruplarına göre LTÖ Puan Dağılımları	97

Tablo 43: Yöneticilerin Yaşları ile LTÖ Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Gösterir Tek Yönlü Varyans Analiz Tablosu.....	97
Tablo 44: Yöneticilerin Yaşları ile LTÖ Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Gösterir LSD Analiz Sonuçları.	98
Tablo 45: Yöneticilerin Yaş Gruplarına göre GYÖÖ Puan Dağılımları.....	98
Tablo 46:Yöneticilerin Yaşları ile GYÖ Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Gösterir Tek Yönlü Varyans Analiz Tablosu.....	98
Tablo 47: Yöneticilerin Yaşları ile GYÖ Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Gösterir LSD Analiz Sonuçları.	99
Tablo 48: Yöneticilerin Yaş Gruplarına göre MGÖ Puan Dağılımları.....	99
Tablo 49: Yöneticilerin Yaşları ile MG Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Gösterir Tek Yönlü Varyans Analiz Tablosu.....	99
Tablo 50: Yöneticilerin Yaşları ile MG Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Gösterir LSD Analiz Sonuçları.	100
Tablo 51: Yöneticilerin Yaş Gruplarına göre KEP Puan Dağılımları.....	100
Tablo 52: Yöneticilerin Yaşları ile KEP Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Gösterir Tek Yönlü Varyans Analiz Tablosu.....	100
Tablo 53: Yöneticilerin Yaşları ile KEP Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Gösterir LSD Analiz Sonuçları.	101
Tablo 54: Yöneticilerin Yaşları ile Liderlik Tipleri Arasındaki İlişkiyi Gösterir Tablo.	101
Tablo 55: Yöneticilerin Görev Süreleri ile ETEÇA Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Gösterir Tek Yönlü Varyans Analiz Tablosu.....	102
Tablo 56: Yöneticilerin Görev Süreleri Gruplarına göre ETEÇA Puan Dağılımları.....	102
Tablo 57: Yöneticilerin Görev Süreleri (Kıdem) ile ETEÇA Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Gösterir LSD Analiz Sonuçları.	102
Tablo 58: Yöneticilerin Görev Süreleri Gruplarına göre LTÖ Puan Dağılımları.....	103
Tablo 59: Yöneticilerin Görev Süreleri ile LTÖ Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Gösterir Tek Yönlü Varyans Analiz Tablosu.....	103
Tablo 60: Yöneticilerin Görev Süreleri ile LTÖ Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Gösterir LSD Analiz Sonuçları.	103
Tablo 61: Yöneticilerin Görev Süreleri Gruplarına göre GYÖÖ Puan Dağılımları.....	104
Tablo 62: Yöneticilerin Görev Süreleri ile GYÖÖ Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Gösterir Tek Yönlü Varyans Analiz Tablosu.....	104
Tablo 63: Yöneticilerin Görev Süreleri ile GYÖÖ Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Gösterir LSD Analiz Sonuçları.	104
Tablo 64:Yöneticilerin Görev Süreleri Gruplarına göre MGÖ Puan Dağılımları.....	105
Tablo 65: Yöneticilerin Görev Süreleri ile MGÖ Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Gösterir Tek Yönlü Varyans Analiz Tablosu.....	105
Tablo 66: Yöneticilerin Görev Süreleri ile MGÖ Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Gösterir LSD Analiz Sonuçları.	105
Tablo 67: Yöneticilerin Görev Süreleri Gruplarına göre KEP Puan Dağılımları.....	106
Tablo 68: Yöneticilerin Görev Süreleri ile KEP Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Gösterir Tek Yönlü Varyans Analiz Tablosu.....	106
Tablo 69: Yöneticilerin Görev Süreleri ile KEP Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Gösterir LSD Analiz Sonuçları.	106
Tablo 70: Yöneticilerin Görev Süreleri ile Liderlik Tiplerini Arasındaki İlişkiyi Gösterir Tablo.....	107

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Yönetim ile işgören arasındaki ilişki	23
Şekil 2: Tannenbaum ve Schmidt,'in Liderlik doğrusu	27
Şekil 3: Blake ve Mounon'un Liderlik Izgarası.....	32
Şekil 4: Blake Mounon'un Liderlik tipinin belirlenmesi	34
Şekil 5: Liderlik Davranışı	36
Şekil 6: Fiedler'in durumsal liderlik teorisi.....	37
Şekil 7: Liderin ETEÇA (LPC) Puanı ile grup etkinliği arasındaki ilişki.....	46
Şekil 8: İş tatmini, otoriter davranış ve işin niteliği arasındaki ilişki	56
Şekil 9: Etkili liderlik biçimi ile izleyenlerin olgunluk düzeyi arasındaki ilişki	58
Şekil 10: Lider davranışlarında etkililik boyutu	59
Şekil 11: Reddin in temel liderlik tarzları	59
Şekil 12 : Reddinin üç boyutlu liderlik teorisi	61
Şekil 13: Karar ağacı modeli	65

BÖLÜM I

1 GİRİŞ

1.1 Problem Durumu

“Liderlik”, tarihin her döneminde mevcut olup muhtemelen gelecekte de insanlığın vazgeçemeyeceği bir unsur olarak devam edecektir. Ancak insanlar, barış ve huzur içerisinde oldukları zamanlarda liderin varlığını ve önemini pek fark etmemişler, fakat bir kriz anında veya büyük değişim devrelerinde etraflarında onlara yol gösterecek insanlar aramışlardır. Yönetim otoritelerine göre üçüncü bin yıla girilirken ayakta kalabilecek organizasyonlar, rakiplerinden daha hızlı ve öğrenen organizasyonlar olacaktır. Bu yüzden sürekli değişen dünyada ve giderek şiddetlenen rekabet ortamında, müşteri yaratabilmek, endüstri standartlarını belirleyebilmek, etkin bir organizasyonel yapıya ulaşmak, küresel rekabet gücünü arttırmak, uygarlığa katkıda bulunabilen bir organizasyona dönüşmek gibi amaçları başarabilmek için klasik yönetim reçeteleri yetersiz kalmakta, daha ileri düzeyde bir anlayışa ihtiyaç duyulmaktadır. (Ceylan,1998,s:1)

Liderlik konusu, yönetim alanında çalışmalarını sürdüren bilim adamlarının çok yoğun olarak inceledikleri bir konu olmuştur. (Çelik,1999,s:1). Bu konuda yapılan araştırmalar, incelemeler ve benzeri çalışmaların kapsamı, konuya verilen önemin somut göstergeleridir. (Aydın,1994,s:233). Zamanına ve zamanının özelliğine göre değişik anlamların yüklendiği liderlik tanımları, günümüzde, bilgi çağının özelliğine uygun olarak, değişimci, bilgi temeli, karizmatik özellikleri vurgulanarak verilmektedir. Özellikle liderliğin vizyon ile özdeşleştiği günümüzde, liderlik tanımlarında liderin karizmatik özelliği, vizyonu oluşturma ve vizyonu sürdürme kavramaları ile desteklenmektedir (Cafıoğlu,1997,s:133).

Liderliğin farklı yönlerini ele alarak yapılan tanımlamalarda, liderlik bazen bir kişilik özelliği, bazen bir makamın niteliği, bazen de bir davranış türü olarak kullanılmıştır (Can,1991,s:34).

Liderin örgüt çalışanlarını, örgütün amaçlarına ulaştırmak için gönüllü olarak etkinlikte bulunmaları için etkilemesi, yani onlara iş yaptırması gerekmektedir. Aynı şekilde yönetici de, işi kendisi yapmaktan çok, çalışanlara iş yaptırmak durumundadır. Bu cümleden anlaşıldığı üzere "yönetim insanlara iş yaptırmak sanatıdır." Yönetim,

"başkalarını kullanarak amaçların başarılmasıdır." şekillerinde tanımlanmıştır. Hem yönetici hem de lider insanlara iş yaptırmak durumundadır. Bunun içinde liderler insanları etkilemekle yükümlüdürler. Ancak etkilemede yöneticiler büyük ölçüde zorlayıcı ve yasal güce başvururken, liderler yasal gücün dışında daha ziyade referans ve uzmanlık gücünü kullanırlar. Bu güçler, esasen hizmetlerinden dolayı lidere grup tarafından informal olarak verilir. Dolayısıyla lider, yöneticiden farklı olarak çalışanları gönüllülük esasına göre grubun amacına dönük etkinlikte bulunmalarını sağlayacak şekilde etkileyebilme kapasitesine sahiptir. Liderlik stilleri adı verilen liderin etkilemede kullandığı davranış örüntüleri, liderin hem kişilik eğilimini yansıtır hem de bir anlamda liderin çalışanlara karşı tutumunu gösterir (Balcı,1998;s:31).

Etkin liderleri bulup çıkartmak ve onları yetiştirip geleceğe yön vermek organizasyonlar için bir seçenek değil, gerekliliktir. Ancak liderlerin seçecekleri ve uygulayacakları liderlik tarzları da organizasyonlar için hayati öneme haiz bir konudur. Bu çerçevede okulların daha tekin yönetilmeleri için, okullarda görev yapan eğitim yöneticilerinin "liderlik tipleri" ile okulun şartlarına göre uygulamaları gereken liderlik tiplerinin belirlenmesi hedeflenmiş olup bu işlem için Fiedler'in ETEÇA (LPC) testi kullanılmıştır.

1.2 Amaç

Bu araştırmanın genel amacı; İstanbul'daki yer alan Şişli, Kağıthane, Fatih, Gaziosmanpaşa ve Bayrampaşa Ortaöğretim kurumlarında (Liselerde) görev yapan eğitim yöneticilerinin liderlik tiplerinin Fiedler'in ETEÇA (LPC) ölçeği ile belirlenmesidir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt bulunmaya çalışılmıştır.

- I. Cinsiyet, liderlik tipinde belirleyici bir etmen midir?
- II. Meslek liselerinin yöneticileri ile genel lise yöneticilerinin liderlik tipleri arasında fark var mıdır?
- III. Müdür ve müdür yardımcılarının liderlik tipleri arasında fark var mıdır?
- IV. Yöneticilerin Branşları ile liderlik tipleri arasında fark var mıdır?
- V. Yaş, liderlik tipinde belirleyici bir etmen midir?
- VI. Kıdem (çalışma yılı), liderlik tipinde belirleyici bir etmen midir?

1.3 Deneceler

- Cinsiyet, liderlik tipi için etken bir etmendir. Bayan yöneticilerin liderlik tipi insan yönelimlidir.
- Liselerde görev yapan yöneticilerin liderlik tipleri insan yönelimlidir.
- Meslek liselerinin yöneticilerinin liderlik tipi görev yönelimlidir.
- Müdür yardımcılarının, müdürlere göre liderlik tipleri görev yönelimlidir.
- Mesleki eğitim kökenli yöneticilerin liderlik tipleri görev yönelimlidir.
- Yaş ilerledikçe liderlik tipleri ve özellikleri görev yönelimli den insan yönelimliye meyletmektedir.
- Tecrübe (çalışma yılı), ilerledikçe yöneticiler, insan yönelimli liderlik anlayışını benimsemektedir.

1.4 Önem

Bir kurumun en etkin bir biçimde yönetilebilmesi hiç şüphesiz yöneticinin (liderin) performansına bağlıdır. Durumsallık teorileri, en iyi yönetim şeklinin ortama göre değişeceğini ortaya koymuştur. Bu durumda, bir yöneticinin kurumunu en etkin bir biçimde yönetebilmesi ancak kendi liderlik tipi ile ortam şartlarına göre benimsenmesi gereken liderlik tipini bilmesi ile olur.

Maalesef ülkemizde durumsal liderlik teorileri ile ilgili son derece sınırlı, hatta yok denecek kadar az, çalışmalar yapıldığı bir gerçektir. Özellikle Fiedler'in kuramının okul yöneticileri üzerinde denenmesi bu güne kadar gerçekleştirilememiştir.

Bu çalışmanın, eğitim yöneticilerinin liderlik tipinin belirlenmesinde Fiedler'in LPC ("ETEÇA" En az tercih edilen çalışma arkadaşı) ölçeğinin ülkemizde eğitim alanında ilk olarak kullanılması yönü ile de önem arz ettiği düşünülebilir.

1.5 Sayıtlar (Kabuller)

- I. Kişilerin liderlik tipleri bilimsel olarak ölçülebilir.
- II. Ölçme araçları geçerli ve güvenilirlerdir.
- III. Araştırma örnekleminin araştırma bölgesini temsil ettiği kabul edilmektedir.

- IV. Örneklem grubunda yer alan eğitim yöneticilerinin araştırma araçlarına (ETEÇA, LTÖ, GYÖÖ, MGÖ) yansız ve açık cevaplar verdiği kabul edilmektedir.
- V. Örneklem grubunda yer alan eğitim yöneticilerinin araştırma araçlarını (ETEÇA, LTÖ, GYÖÖ, MGÖ) doğru olarak algıladıkları ve cevapladıkları varsayılmaktadır.

1.6 Sınırlılıklar

Araştırma sonucunda elde edilecek bulgulara ilişkin genellemeler aşağıdaki Sınırlılıklar dahilinde geçerlidir.

- I. Araştırma İstanbul ili Şişli, Kağıthane, Bayrampaşa, Gaziosmanpaşa, Fatih ilçelerinde yer alan liseler ile sınırlıdır.
- II. Araştırma veri toplama aracı anket ve ölçekle sınırlı tutulmuştur.
- III. Araştırma örnekleme sadece liselerde görev yapan müdür ve müdür yardımcılarında oluşturulmuştur.
- IV. Araştırma ölçeğine cevap verenler gerçek görüşlerini yansıtmışlardır.

1.7 Tanımlar

Liderlik: Liderlik, grup üyelerinin faaliyetlerini amacı başarma doğrultusunda yöneltme ve koordine etmede etkinin, zora dayanmayan biçimde kullanılmasıdır. (Moorhead – Griffin, 1989, s:322)

Eğitimsel Liderlik: İnsanların iş deneyimlerini arttıran bilinçli, önceden tasarlanmış bir süreçtir (Kayıkçı,1999,s:57).

Öğretimsel Liderlik: Eğitim işini gerçekleştirmek için müdür, öğretmenler, öğrenciler, aileler ve okul komitesinin birlikte çalışacakları bir örgüt iklimi yaratılmasıdır (McEvan,1994,s:43).

Okul Yöneticiliği: Okul yöneticiliği eğitim yöneticiliği içinde yer alır ve belli düzeydeki okul ya da okulların amaca en uygun ve etkili biçimde çalıştırabileceğini ile ilgili ilke ve teknikleri inceler. (Binbaşioğlu,1998,s:3).

ETEÇA Ölçeği : En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı Ölçeği. Bireyin liderlik tipini belirlemek amacıyla kullanılmıştır

LTÖ: Lider İzleyici Ölçeği

GYÖÖ: Görevin Yapısal Özellikleri Ölçeği

MGÖ: Makam Gücü Ölçeği

KEP: Koşulların Elverişliliği Puanı grup içindeki etkenliği, bireyleri tanımlayan özelliklerin değerlendirilmesi ve elde edilen değerleri ortaya çıkar.

BÖLÜM II

2 LİDERLİK TEOREMLERİ

2.1 Liderlik

İnsan, sosyal bir varlık olarak, kişisel ihtiyaçlarını gidermek için grup içerisinde yer almak durumundadır. Grup oluşturmadan, insanların birey olarak tek başına yaşayıp, bütün istek ve ihtiyaçlarını karşılaması mümkün değildir. Araç–amaç döngüsü içerisinde, insanlar grup olarak yaşayıp ve bunun doğal bir sonucu olarak grubu yönetecek, ortak hedefe götürecek kişiye de ihtiyaç duyarlar (Güner, 2002:5; Eren, 1998:342).

Hiç şüphesiz, liderlik karmaşık bir olgudur. Bu sebeple liderlik ile ilgili birçok teori ortaya atılmıştır. Liderliğin ne olduğu ve hangi şartlar altında ortaya çıktığı ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Tead (1935) liderliği “Liderlik, insanları arzulanan bir amaca doğru yönelten etkileyici faaliyettir”. Açıklamadan da anlaşılacağı üzere liderlik için birbiri arasında etkileşim olan iki ögenin, lider ve takipçileri, olması gerekir. Takipçileri olmadan lider olunamayacağı gibi lider olmadan da takipçiler olmaz. (Slater, 1995). Asırlardır insanlar kendilerinin kolektif aktivitelerini belirli bir amaç doğrultusunda yönlendirecek bir rehberliğe ihtiyaç duymaktadırlar. Liderlik, özellikle kriz anında veya hızlı değişimlerde, amaçları, yönlendirmeyi, hayalleri ve duyguları desteklemek ve gayretlendirmek için gereklidir. Bu gibi zamanlarda insanlar liderlerden, kendilerine ümit aşılmasını, yönlendirmesini ve kendilerini arzulanan yerlere getirebilecek bir çıkış yolunu bulabilmesi için önderlik etmelerini beklerler.

Sosyal bilimlerin tamamına yakınında olduğu gibi, yönetim biliminde de kavramlara yalnızca bir tanımlama getirmek olası değildir. Benzer durumun, liderlik kavramı için de geçerli olduğu düşünülebilir. Yönetim bilimiyle ilgili literatür incelendiği zaman, liderlik için herkes tarafından kabul görmüş bir anlam veya tanım ile karşılaşmak mümkün değildir (Aksel, 2003:1). Bu bağlamda, yapılan her tanım, liderlik kavramının değişik boyut ve yönlerini ifade etmekte, farklı açılara ışık tutmaktadır. İki veya daha fazla kişinin amaçlarını gerçekleştirmek için, birbirleriyle etkileşimde bulunarak, güçlerini, zamanlarını, maddi kaynaklarını ve çabalarını uyumlu bir şekilde bir araya getirerek oluşturdukları grupsal her toplulukta lider, liderlik ve izleyicilik olgusundan söz edilmesinin zorunluluk olması belirtilebilir (Aksel, 2003:1).

Liderlik kavramının daha iyi anlaşılabilmesi açısından iki noktanın önemle belirtilmesi gerekmektedir: Birincisi, insanlar, kişilik yapılarına bağlı olarak, yönetmeye ve/veya yönetilmeye ihtiyaç duymaktadır. Truman, lideri, başkalarının yapmak istemediği ve sevmediği işleri onlara yaptırma yeteneğine sahip kişi olarak tanımlamaktadır (Manske, 1994:1). Buna karşın, Cüceloğlu, bir insan ancak yönetilecek birisi varsa yönetici olabilir diyerek, liderlik veya yöneticiliğin deterministik bir yapısı olmadığını, şartsal bir durum olduğunu vurgulamaktadır (Güner, 2002:8). Belirtilmesi gereken noktalardan ikincisi ise, ast-üst ilişkisinin olduğu formel örgütlerden, informel bir yapıya sahip olan aile gruplarına kadar uzayan süreçte, etkileyen – etkilenen veya lider – izleyen ilişkisinin varlığıdır. Liderliğin böyle geniş bir alana yayılması ve herkesin içinde lider olma veya lidere bağlanma ihtiyacının var olması, konu üzerinde sayısız araştırma yapılmasına sebep olmuş, birçok bilim dalı – yönetim bilimi, sosyoloji, psikoloji, biyoloji vs. – liderliği kendi açısından tanımlamaya çalışmıştır. Bu durum, liderlik kavramının, her bir araştırma sayısına koşut tanıma sahip olmasına neden olmuştur (Aksel, 2003:1)

Liderlik, 20. yüzyılda üzerinde en fazla araştırma yapılan konulardan birisi olmuştur. Bu dönemde gerek araştırmacılar gerekse de kuramcılar, liderliği çözümlemek noktasında bir çok alanda, bir çok araştırma gerçekleştirmiştir. Bu yoğun çabanın sonucunda literatürde, 5000’den fazla çalışma ve 350’den fazla da tanımın ortaya çıkması mümkün olabilmiştir (Erçetin, 2000:3).

KURAM	YAZARLAR/YIL	ÖZET
Büyük Adam Kuramları	Dowd (1936)	Tarihi ve sosyal kurumları biçimlendiren büyük kadın ve erkeklerin liderliği (örneğin, Musa, Muhammed, Jeanne d’Arc, Washington, Gandhi, Churchill, vb. gibi).Dowd (1936) sunu ileri sürmüştür: “Kitlelerin liderliği diye bir şey yoktur. Her toplumdaki bireyler farklı zeka, enerji ve ahlaki güç düzeyindedirler. Ve kitleler-hangi yöne gitmek üzere etkilenirlerse etkilensinler, daima daha üstün olan azınlığı izlerler.
Kişisel Özellik Kuramları	L. L. Barnard (1926); Bingham (1927); Kilbourne (1935); Kirkpatrick & Locke (1991); Kohs & Irle (1920); Page(1935); Tead(1929)	Lidere onu takipçilerinden ayıran üstün özellikler ve huylar bahsedilmiştir.Kişisel Özellik kuramları araştırmaları aşağıdaki iki soruya değinir: Liderleri diğer insanlardan ayıran kişisel özellikler nelerdir? Bu farkların boyutu nedir?

Kişisel Duruma Bağlı Kuramlar	Barnard(1938); Bass(1960); J. F. Brown (1936); Case (1933); C.A. Gibb (1947,1954); Jenkins (1947); Lapiere(1938); Murphy (1941); Westburgh (1931)	Kişisel-duruma bağlı kuramlar ‘büyük adam’, kişisel özellik ve kuruma bağlı liderlik kuramlarının birleşimini temsil eder. Araştırmalar liderlik çalışmalarının hem efektif, zihinsel ve eylem özelliklerini, hem de bireyin içinde bulunduğu belirli koşulları kapsamı gerektiğini ileri sürmüştür. Şartlar şunları içerir: (1) kişilik özellikleri, (2) grubun ve üyelerinin doğası ve (3) grubun karşılaştığı olaylar.
Psikanaliz Kuramları	Erikson (1964); Frank (1939); Freud (1913,1922); Fromm(1941); H.Levison (1970); Holman (1971)	Lider bir baba figürü gibi çalışır: Bir sevgi ya da korku kaynağı, süper egoda somutlaştığı biçimiyle, takipçilerinin engellenmişlik duyguları ve zarar verici saldırganlığı için duygusal bir çıkış yolu.
Hümanistik Kuramlar	Argyris (1957,1962, 1964); Blake&Mouton (1964, 1965); Hersey& Blanchard (1969, 1972); Likert (1961,1967); Maslow(1965);	Hümanist kuramlar etkili ve tutarlı kurumlarda bireyin gelişimiyle ilgilenir.Bu kuramsal bakış açısını benimseyenler, insanların doğalarından ötürü motive olduklarını ve kurumların doğalarından ötürü yapılanmış ve kontrollü olduklarını varsayarlar. Onlara göre, liderlik bireylerin kendi tam potansiyellerini gerçekleştirerek kuruma katkıda bulunmaları amacıyla, onlara özgürlük sağlamak için kurumsal kısıtlamaları düzenlemektir.
Lider-Rol Kuramı	Homans (1950); Kahn & Quinn (1970); Kerr & Jermier (1978); Mintzberg (1973); Osborn & Hunt (1975)	Bireyin özellikleri ve durumun talep ettikleri,ancak bir veya birkaç kişinin lider olarak ortaya çıkmasına olanak tanıyacak biçimde etkileşir. Gruplar,üyelerinin etkileşimleri temelinde yapılandırılır ve grup farklı rol ve konumlara göre organize olur. Liderlik farklılaşmış rollerden biridir ve o konumda bulunan kişiden gruptakilerden farklı davranması beklenir. Lider, kendi rolünü nasıl algıladığına ve diğerlerinin ondan beklentilerine göre davranır. Mintzberg aşağıdaki liderlik rollerini dile getiriyor: sözde mevki sahibi, lider, irtibat kuran, denetleyen, dağıtan, sözcü, girişimci, kargaşayı idare eden, kaynak tahsis eden ve müzakereci.
Yol-Amaç Kuramı	M. G. Evans(1970); Georgopoulos,Mahoney, & Jones(1957);House (1971); House &Dessler (1974)	Lider onu izleyenlere ödül alınabilecek davranışları göstererek, izleyenlerdeki değişimi teşvik eder. Aynı zamanda onu izleyenlerin amaçlarını netleştirir ve onları iyi performans göstermeye özendirirler. Duruma bağlı etkenler liderlerin bu yol-amaç hedeflerine ulaşma biçimini belirleyecektir.

Olasılık Kuramları	Fiedler (1967); Fiedler, Chemers, & Mahar (1976)	Görev ya da ilişki yönelimli bir liderin etkililiği duruma bağlıdır. Bu kuramı model alan liderlik eğitim programları bir liderin yönelimini belirlemesine ve kendini durumun uygunluğu ya da uygunsuzluğuna göre daha iyi ayarlamasına yardımcı olur.
Bilişsel Liderlik: Yirminci Yüzyılda ‘Büyük Adam’	H. Gardner (1995); J. Collins (2001)	Liderler “sözcük veya kişisel örnek yoluyla, insanların önemli bir bölümünün davranış, düşünce ve/veya duygularını önemli ölçüde etkileyen kişilerdir.” Hem lider hem de onu izleyenlerin, zihinlerinin doğasına dair bir anlayış kazanmak, liderliğin doğasına ilişkin iç götü sağlar. Collins araştırmalarında, sürekli çok iyi sonuçlar alan kurumlarla böyle olmayanlar arasındaki farka, sürekli başarı gösteren kurumların aynı anda hem alçakgönüllü hem de sert bir kararlılık sahibi olarak tanımlandığı paradoksal 5’inci Düzey Liderliğine sahip yöneticiler tarafından yönetildikleri sonucuna varmıştır.
Etkileşimli Süreçler Kuramı	Davis & Luthans (1979); Fiedler & Leister1977); Fulk & Wendler (1982); Graen (1976); Greene(1975); Yuki(1971)	Liderlik etkileşimli bir süreçtir. Bazı örnekler, liderlerin ise başlatma yapıları, liderin zekasıyla grubunun performansı arasındaki ilişki, liderle grubun değil, tek tek bireylerin ilişkisi ve bir değiş-tokuş ya da davranışsal olasılık biçimi olarak sosyal etkileşimle ilgili kuramları kapsar.
Güç-Etki: Katılımcı Liderlik,	Coch & French (1948); J. Gardner (1990); Lewin, Lippitt, & White (1939); Vroom & Yetton (1974)	Güç-etki liderlik yaklaşımı katılımcı liderliği kapsar. Güç-etki araştırmaları liderin ne kadar güce sahip olduğu ve ne kadarını kullandığını inceler. Bu yaklaşım aynı zamanda tek yönlü nedenselliği varsayar. Katılımcı liderlik güç paylaşımı ve izleyenlerin yetkilendirilmesiyle ilgilenir. Vroom & Yetton liderlerin yönlendirici ve altındakilerin pasif takipçiler olduğunu varsayan kuralcı bir liderlik kuramı ileri sürmüştür. Bununla birlikte, liderlerin altındakiler daha fazla bilgiye sahip olduğunda, rolleri daha katılımcı olacaktır. Gardner suna inanır: “Liderlik bir ikna ya da örnek olma sürecidir; bu yolla, birey (ya da liderlik takımı) grubu liderin benimsediği ya da lider ve izleyenlerin paylaştığı hedefleri gerçekleştirmeye çalışmaya ikna eder.” Gardner liderliğin yerine getirilecek bir rol olduğunu, bu nedenle de başkanlık ettikleri sistemin ayrılmaz bir parçası rolünde olduklarını gösterir.
Atıf, Enformasyon İşlem ve Açık Sistemler	Bryon & Kelley (1978); Katz & Kahn (1966); Lord (1976, 1985); Lord, Binning, Rush, & Thomas (1978); Mitchell, Larsen & Green (1977); Newell & Simon (1972); H. M. Weiss (1977)	Liderlik sosyal olarak yapılandırılmış bir gerçekliktir. Mitchell ve arkadaşlarına göre, “Gözlemciler ve grup üyelerinin liderlik özellikleri kendi sosyal gerçekliklerinden etkilenir.” Ayrıca, bireysel, sürece bağlı, yapısal ve çevresel değişkenler liderlik araştırmalarında karşılıklı nedensel olgulardır; yani, bu değişkenler arasında sebep-sonucu betimlemek zordur.

Bütünleyici: Dönüştürücü, Değer- Temelli	Bass; Bennis (1984, 1992,1993); Burns (1978); Downton (1973); Fairholm (1991); O'Toole (1995); DePree (1992); Tichy & Devanna;	Renesch Burns'e göre, dönüştürücü liderlik "liderlerin ve izleyenlerin birbirlerini daha yüksek bir ahlak ve motivasyon düzeyine çıkardığı" bir süreçtir. İzleyenlerin grubun iyiliği için kişisel çıkarı astığı, uzun vadeli hedefleri düşündüğü ve önemli olana ilişkin bir farkındalık geliştirdiği varsayılır.Bennis'e göre, etkili lider üç işlevi yerine getirir: Ortak çizgide olma, yaratma ve yetkilendirme. Liderler insanları ve diğer kaynakları ortak çizgiye getirerek, fikirlerin özgürce ifade edilmesini destekleyen kurumsal bir kültür yaratarak ve insanları kuruma katkıda bulunma konusunda yetkilendirerek kurumları dönüştürürler. Bennis yönetim ve liderlik arasında yaptığı ayrımla tanınır. Görüşü, en iyi kendi sözcükleriyle özetlenir: "Liderler doğru işi yapan kişilerdir; yöneticiler işleri doğru yapanlardır."
Karizmatik Liderlik	Conger & Kanungu (1987); House (1977);Kets se Vries (1988); J.Maxwell (1999); Shamir, ouse & Arthur (1993); Weber (1947)	Diğer yandan, karizmatik liderlik liderlerin altındakiler tarafından olağanüstü olarak algılanan niteliklere sahip olduğunu varsayar. Bir liderin etkisi yetke ya da geleneğe değil, onu izleyenlerin algılarına dayanır. Karizmatik liderliğin açıklamaları; ona atfedilen özellikler, objektif gözlemler, benlik kavramı kuramı, psikanalitik ve sosyal etki bulaşmasını kapsar.
Yeterlilik Temelli Liderlik	Bennis (1993); Boyatzis; Cameron; Quinn	Öne çıkan performans gösterenler (liderler) ve vasat performans gösterenler arasındaki farkları öngörme eğilimi gösteren kritik yeterlilikler, öğrenilebilir ve geliştirilebilir.
Büyük Amaç Güden ve Vizyoner Liderlik	Burns; Kouzes & Posner (1995); Peters; Waterman (1990); Richards & Engle (1986)	Kouzes ve Posner'e göre lider altında çalışanların tutkularını "tutuştururlar" ve izleyenlere rehberlik edecek bir pusula görevi yaparlar. Liderliği "insanları, ortak büyük amaçlar doğrultusunda mücadele etme isteği uyandıracak şekilde harekete geçirme sanatı olarak" tanımlıyorlar. Burada, izleyenlerin katkıda bulunma isteğinin ve liderlerin insanları harekete geçmeye motive etme yeteneğinin altı çiziliyor. Liderler müşterilere yanıt verirler, vizyon yaratırlar, çalışanların enerjik olmasını sağlarlar ve "kaotik" çevrelerde hızlı adımlarla ilerlerler. Liderlik vizyonları dile getirme, değerleri somutlaştırma ve işlerin başarılabileceği bir çevre yaratmayla ilgilidir.
Yönetimsel ve Stratejik Liderlik	Drucker (1999); Jacobs & Jaques (1990); Laques & Clement (1991);	Liderlik dışsal ve içsel ortaklık arasındaki bütünleşmeyi temsil eder. Drucker bu bütünleşmenin üç bileşeninin altını çizer: Mali, performans odaklı ve kişisel. Drucker liderin kendi kurumunun performansından ve bir bütün olarak yakın çevresinden sorumlu olduğuna inanır. Liderler rollerinin gereğini yapar ve özel vasıflara sahiptirler. Kotter'e göre, liderler vizyon ve yönü iletir, insanları

Yönetimsel ve Stratejik Liderlik	Kotter (1998, 1999); Buckingham & Coffman (1999); Buckingham ve Clifton (2001)	ortak çizgiye getirir, izleyenleri motive eder, onlara ilham ve enerji verirler. Ayrıca, liderler izleyenlerinin değişim unsurları ve yetkilendiricilerdir. Liderlik kolektif çabaya amaç (anamlı bir yön) verme ve amaca ulaşmak için harcanacak gönüllü çabayı sağlama sürecidir. Dahası, etkili yönetim liderliği, etkili yönetim işi üretir. Bu yazarlar zaman ve yer ile birey ve durumlara bağlı olan gerekli liderliği desteklerler.
Sonuç Temelli Liderlik	Ulrich, Zenger, & Smallwood (1999); Nohria, Joyce & Robertson (2003)	Ulrich ve arkadaşları “liderlerin sağladığı açık ve farklı sonuçları betimleyen” ve sonuçları karakterle birleştiren özel bir liderlik biçimi ileri sürerler. Liderler teknik bilgi ve stratejik düşüncesinin yanı sıra ahlaksal karakter, dürüstlük ve enerjiye sahiptirler. Ayrıca, liderler kurumsal başarıyı artıran etkili davranış sergilerler. Buna ek olarak, liderliğin sonuçları ölçülebilir olduğuna göre, liderlik öğretilebilir ve öğrenilebilir. Evergreen Project adını verdikleri projede, Nohria ve arkadaşları gerçekten hangisinin üstün sonuçlar doğurduğunu belirlemek için on yıldan fazla, 200’den fazla yönetim uygulamasını incelemişlerdir. Dört birincil uygulama strateji, uygulamaya koyma, kültür ve yapıdır. Üstün sonuçlar elde eden şirketler aynı zamanda aşağıdaki dört ikincil uygulamadan ikisine sahiptir: Yetenek, yenilikçilik, liderlik ve şirket evlilikleri ve birleşmeleri.
Öğretmen olarak Liderler	DePree (1992); Tichy (1998)	Liderler öğretmendir. Liderler “öğretilebilir bakış açısı” oluştururlar. Liderlik insanları öyküler öğretmekle motive etmeyle ilgilidir. Tichy etkili liderliğin etkili öğretmeyle eşit olduğunu ileri sürer.
Bir Gösteri Sanatı olarak Liderlik	DePree (1992); Mintzberg (1998); Vaill (1989)	Liderlerin liderlik eylemlerini görünür biçimde gerçekleştirmemesi (örneğin, motive etme, yetiştirme, vb. gibi), bir liderin ya da yöneticinin yaptığı her şeyi kapsayan ve göze çarpmayan eylemleri gerçekleştirmesi anlamında, liderlik gizlidir. Bir gösteri sanatı olarak liderlik için kullanılan yaygın bir metafor, orkestra şefleri ya da caz topluluklarıdır.
Kültürel ve Bütüncül Liderlik	Fairholm (1994); Senge (1990); Schein (1992); Wheatley (1992)	Liderlik daha kolay uyum sağlamak için, evrimsel değişim süreçlerini başlatmak üzere, kültürün dışına çıkma yeteneğidir. Liderlik önemli çıkar ortaklarını dahil etme, izleme duygusu uyandırma ve insanları yetkilendirme yeteneğidir. Wheatley’nin bütüncül yaklaşımı liderliğin bağlamsal ve sistemsal olduğunu varsayar. Lider bireyler, kurumlar ve çevre arasında sinerjik ilişkiler yaratır. Lider beş disipline bağlılık yoluyla öğrenen kurumlar geliştirir. Senge’ye göre, liderler üç rol oynarlar: Tasarımcı, sorumluluk sahibi ve öğretmen.

Hizmet Eden Liderlik	Greenleaf (1996); Spears&Frick (1992)	Hizmet eden liderlik liderlerin öncelikle başkalarına, çalışanlara, müşterilere ve topluluğa hizmet ettiği fikrini içerir. Hizmet eden bir liderin özellikleri, dinleme, empati, iyileştirme, farkındalık, ikna, kavramsallaştırma, ileriye görme, sorumluluk sahibi olma, diğerlerinin gelişimine bağlanma ve topluluk oluşturmayı içerir.
Ruhsal Liderlik	DePree (1989); Etzioni (1993); Fairholm (1997); Greenleaf (1977); Hawley (1993); Keifer (1992); J. Maxwell; Vaill	Liderlik insanların eylemlerini kontrol etmekten çok, ruhlarını etkilemeyi içerir. Fairholm liderliğin başkalarıyla bağ kurmayı gerektirdiğine inanır. Ayrıca, “liderler insanın bütününe dikkat etmeye kendilerini adadıklarında, uygulamalarına ruhsal bakımı da katmalıdırlar ... Yeni yüzyılda liderler kendileri için bu bağları kurma ve izleyenlerinin bu bağları kurmalarına yardımcı olma isini dikkate almalı ve bu işle etkin olarak uğraşmalıdırlar.” Bir liderin etkisi onun kurumsal kültür, adet, değer ve gelenekleri hakkındaki bilgisinden kaynaklanır.

Tablo 1 Liderlik kavramları literatür taraması (www.sistem.com.tr/dosyalar/8incialiskanlik-ek2.pdf)

Bütün bu liderlik tanımlarında ortaya çıkan ortak olarak belirtilmeye çalışılan amaç, lider, izleyenler ve ortam olmak üzere dört temel öge vardır:

- **Amaç:** Grup bireylerinin bir araya gelmesine neden olan hedefler, ilgi ve ihtiyaçlardan oluşan ögedir.
- **Lider:** Grubu oluşturan öğeleri etkileyebilen örgüt ögesidir.
- **İzleyenler (üye):** Liderin yaptığı etkiyi kabullenen kişilerdir.
- **Ortam:** Üyelerin yeterliliği, ilişkilerin düzeyi, hedeflerin gerçeklenirliği güdülenme ve motivasyon düzeyi gibi faktörlerden oluşan temel ögedir (Başaran, 1992:53,) Görüldüğü üzere, yapılan tanımlamalar, insan, etkileme ve amaç kavramları üzerine odaklanmaktadır. Dolayısıyla, liderlik kavramının; insan, etkileme ve amaç kavramlarıyla iç içe geçmiş, birbirleri arasında sürekli ve karşılıklı etkileşimsel bir ilişkiyi yansıttığı söylenebilir.

Her ne kadar liderlik kavramı daha çok endüstri ve iş dünyası ile bir arada kullanılmışsa da liderliğin eğitim üzerinde de çok geniş etkileri vardır. Bu bölümde, ilk olarak liderlik teorilerinin endüstri ve iş dünyasına dayalı tarihsel geçmişi açıklanmış daha sonra Fiedler in teorisi üzerine yoğunlaşmış ve son olarak da eğitimsel liderlik konusu irdelenmiştir.

2.2 Liderlik Teorileri

Liderlik konusunun örgüt ve grup davranışlarını gerçekten etkilediğinin bilinmesine rağmen 20. yüzyıla kadar liderlikle ilgili bilimsel araştırmalara rastlanmamıştır. Yapılan ilk çalışmalara bakıldığında daha çok liderin kişisel özellikleri üzerinde daha fazla durulduğu görülmüştür. Ancak araştırmaların sadece bu alanda yapılması tutarlı bulguların üretilmediğini ve anlamsız bazı spekülasyonlarla bozulduğunu göstermiştir. Bu yüzden daha sonra liderin kişisel özelliklerinin yanında davranışsal özelliklerinin de incelenmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır (Kırıl, 2001, 186).

Liderlik ile ilgili literatüre bakıldığında, etkin ve başarılı liderliğin temel unsurlarını belirlemeye yönelik pek çok araştırma yapıldığı ve yine kuramsal bazda çeşitli modellerin geliştirildiği görülmektedir. Liderlik ile ilgili yapılan çalışmalarda temel hedef daha iyi ve daha etkili bir liderin nasıl olacağının belirlenmesidir. Bu konu ile ilgili literatür tarandığında geliştirilen teorilerin yönetim düşüncesinin evrimine paralel bir kronolojik seyir izlediği görülmektedir. 1900–1930 yılları arasında, liderin başarısını onu diğerlerinden üstün kılan özelliklerde arayan liderlik görüşünü; Neo-klasik yada beşeri ilişkiler akımının yönetsel felsefeye hakim olduğu 1940-1960’lı yıllarda, liderin etkinliğini liderlik sürecinde uygulanan davranış tarzlarına bağlayan liderlik görüşünün,; 1960’lardan günümüze uzanan ve Yönetmel Düşünce Sistem ve Durumsallık yaklaşımının hakim olduğu dönemde ise lider etkinliğini durumun ve koşulların bileşimin bağı olarak tespate çalışan liderlik görüşünün ağırlık taşıdığı görülmektedir (Razian,1991;s.2-1).

Özet olarak liderlik ile yapılan çalışmaları dört başlık altında toplayabiliriz.

1. Liderin özellikleri yaklaşımı
2. Liderin davranışları yaklaşımı
3. Durumsallık yaklaşımı
4. Modern (çağdaş) yaklaşımlar

2.2.1 Liderin Özellikleri Yaklaşımı:

Liderlik konusu ile ilgili ilk geliştirilen kuram budur. Bu kuram lider değişkenini esas almaktadır. (Koçel,1998,s:398)

Özellikler kuramı , etkin liderlerin, kendilerini etkin olmayan liderlerden farklı kılan belirli özelliklere yada karakteristiklere sahip olduklarını varsaymaktadır. (Dessler;1973;s.256)

Bu teori liderlikte liderin özelliklerine birinci planda önem vermektedir. Bu teoride liderlerin entelektüel duygusal, sosyal gibi kişisel özellikleri ile fiziksel özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır (Eren, 2004, 437)

Liderlikle ilgili yapılan ilk çalışmalarda Napolyon, Gandi ve Lincoln gibi liderler düşünülmüştür. Bu kişileri diğerlerinden ayıran benzersiz özelliklerin neler olduğu saptanmaya çalışılmıştır. Bu özelliklerin nispeten sabit ve sürekli olduğu tahmin edilmektedir. (Kıral, 2001, 186)

Liderlerin doğuştan sahip oldukları yetenekler ve bunların çocukluk yıllarında kazanılan bazı niteliklerle zenginleştirilmesi ve bu görüşe göre liderliğin temelini oluşturmaktadır (Eren,1998,s:390).

Daha çok liderin kişisel özelliklerine ve bu özelliklerin sonuçlarına önem veren Kişilik Özellikleri Yaklaşımı, liderlerin entelektüel, duygusal, sosyallik gibi kişisel özellikleri ile fiziksel özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu konuda yapılan ilk çalışmalar iyi lider olan bireylerin kişisel özelliklerinin araştırılması ile başlanmıştır (Yukl, 1989,s:45). Bu kurama göre; çeşitli özellikler bir kimseyi lider yapar. Ortamın özellikleri göz önüne alınmaz. Yani bu görüşe göre, liderlik karakterine sahip kimse, nasıl bir gruba girerse girsin, liderdir. "Lider olarak doğmuş", "doğuştan lider" gibi sözler, işte bu görüşü yansıtır.

Liderlik özelliklerini tespit etmek için geliştirilen ölçekler, soyut ölçekler olduğu için ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliği tartışılmaktadır. Bunun yanında liderlik özellikleri bir ülkenin kültürel özellikleri ile yakından ilgilidir. Bir toplumda liderlik özelliklerine sahip birey başka bir toplumda etkili lider davranışları göstermeyebilir (Çelik,1998,s.8).

Etkin lider özelliklerini belirlemeye yönelik çeşitli çalışma ve araştırmalarda farklı özelliklerden oluşan listeler belirmektedir.1940 yılında, daha önceki yıllarda yapılan araştırmalar sonucunda başarılı liderlere atfedilen yirmi farklı özellik listesini inceleyen Charles Byrd, listelerin tamamında yer alan bir tane bile ortak özellik olmadığını söylüyordu.

Yine on yıl sonra geniş bir çalışma literatürünü inceleyen Jenkins, liderleri izleyicilerinden daha belirgin hale getirecek ortak bir özellik ya da karakteristiğin bulunmadığını ifade etmiştir. Yapılan çalışmalar sonucunda liderlerin zihinsel, duygusal, fiziksel, kişisel v.b. yönleriyle ilgili değişik karakteristik ve özelliklerinin, etkinlik ve başarıya temel oluşturduğu görülmüştür.

Ivancevich, Donnelly ve Gibson, yapılmış olan çeşitli araştırmalar sonucunda ortaya çıkan özellikleri 6 ana grupta toplamıştır.

- a- Fiziksel Karakteristikler : Ağırlık, boy v.b.
- b- Art yetiştirme Karakteristikleri : Eğitim, sosyal sınıf, statü, tecrübe v.b.
- c- Zeka Karakteristikleri : Yetenek, yargılama, bilgi v.b.
- d- Kişilik Karakteristikleri : Saldırganlık, baskınlık, dikkatlilik, kararlılık, bağımsızlık coşku, kendine güvenme, başkalarına ilgi v.b.
- e- Görevle İlgili Karakteristikler: Başarma gereksinimi, sorumluluk, inisiyatif, vs.
- f- Sosyal Karakteristikler : Nezaret yeteneği, işbirlikçilik, prestij, diploması, popülerlik

Yukarıdaki sınıflama dışında, lider etkinliği ile ilgili özellikler açısından, literatürde daha yaygın olan bir sınıflama; a) Fiziksel Özellikler; b) Kişilik Özellikleri, c) Zihinsel Özellikler ve d) Örgütsel Özellikler şeklindedir. (Razian;1991; s.2-5)

2.2.1.1 Özellikler Yaklaşımının Genel Bir Değerlemesi

Liderlik, sürecini, sadece lider değişkenini ele alarak inceleyen bu kuram pek verimli olmamıştır. Yapılan araştırmalarda etkin liderlerin bazen aynı özelliklere sahip olmadıkları görülmüştür. Bu durum özellikler kuramına ters düşmektedir. Bu durumdan da anlaşılacağı üzere liderlik sürecinin anlaşılabilmesi için başka değişkenlere de bakılmasının zorunlu olduğudur. Özellikler kuramının yetersiz kalması sonucunda dikkatlerini başka konular üzerinde yoğunlaştıran araştırmacılar, liderlerin sahip olduğu özellikler yerine izleyicilerin özelliklerine, liderin nasıl davrandığına bakmaya başlamışlardır. Böylece karşımıza Davranışsal Kuramlar çıkmıştır (Koçel,1998,s:399).

Özellikler yaklaşımı, başlangıçta da belirtildiği üzere başarılı ve başarısız liderlerin özelliklerini soyutlayarak, belirlenen özellikler listeleri ile, liderlik potansiyeline sahip bireylerin başarılı ya da başarısız olacağını tahmine yönelik bir yaklaşımdır. Yukarıda ele alınan ve burada saymadığımız pek çok araştırma; etkin liderlerin, daha az etkin liderlere nazaran farklı ilgi kalıplarına, farklı yeteneklere ve bir derecede de farklı fiziksel ve kişilik özelliklerine sahip oldukları konusundaki görüşlere geniş bir destek vermektedir,

(Razian,1991;s:2-13) Bununla beraber, günümüzde özellikler yaklaşımının çeşitli nedenlerden ötürü yetersiz kaldığı aşikar hale gelmiştir. Bu nedenler şöyle sıralanabilir.

1 – Ortak nitelikler belirlenememesi; Başarılı liderin kişilik özellikleri ile ilgili yüzün üzerinde nitelik tanımlamakla birlikte birbirleriyle tutarlı, örnek yada örnekler bulunamamıştır. (Razian,1991;s:2-14)

2 – Fiziksel özelliklerin olmazsa olmaz kriter olarak kabul edilmesi; yaklaşımın lider etkinliği için ağırlık, boy, görünüm, fizik, enerji, sağlık ve düşünsel yetenek gibi fiziki ve bünyesel faktörlerle ilgilenmesine yönelmiştir. (Hellriegel, ; s:398) Bununla birlikte, bu faktörlerin çoğu, bazı durumlarda liderin etkinliğini önemli ölçüde etkileyen durumsal faktörlerle karşılıklı ilişkilidir. Örneğin, subaylık ya da polislik gibi meslekler için görevlerin etkin olarak başarımı, belirli bir noktanın üzerinde boya ve ağırlığa sahip olmayı gerektirir. Bu gibi özellikler kişiye bu tür örgütlerde yönetsel pozisyonlara yükselme açısından yardım edebilmekle birlikte, boy uzunluğu ve ağırlıkla başarı arasında yüksek bir korelasyon mevcut değildir. Öte yandan eğitsel kurumlarda ya da işletmelerde ağırlık ve boy, yönetsel pozisyonlara yükselmenin bir gerekliliği değildir. (Razian1991;s:2-15)

3 – Fiziksel ve Psikolojik özellikler arasında ayırım yapmaya çalışması; Dayanıklılık, saldırganlık, dürtü, güçlülük gibi pek çok özellik yarı fiziksel yarı psikolojik nitelik taşımaktadırlar. Bu gibi, pek çok özelliğin, hem psikolojik hem de fiziksel nitelikli tanımlanmasının yanında, yine pek çok bireysel özelliğin kolaylıkla birbirinden tam olarak ayrılmadığı da bir gerçektir.

4 - Liderlik becerilerinin; bir kişinin örgütteki çalışma türüne bağlı olduğu; Lider açısından, örgütün üç farklı düzeyi için (alt, orta ve üst kademeler); üç farklı beceri türünün (teknik, beşeri ve yönetsel) kullanılması gereklidir ve özellikler yaklaşımı, bu hususu dikkate almamaktadır. (Razian,1991;s:2-16)

5 - Liderliği elde etmek için gerekli olan karakteristiklere, liderliği sürdürmek için gerekli olanlar arasında bir ayırma gidilmemiş olması; Oysa fiziksel özelliklerle ilgili araştırmaların çoğunluğu liderliği elde etmek için gerekli özellikleri tanımlamaya yönelirken, psikolojik özelliklerle ilgili araştırmalar ise (örneğin Ghiselli'nin araştırması) daha ziyade liderliği sürdürmeye yönelik özellikleri tanımlamışlardır. Buna karşılık araştırmacılar böyle bir ayırma gitmeyerek, belirledikleri özelliklerin genel olarak liderlik etkinliği ve yeteneği ile ilgili olduklarını ifade etmişlerdir. (Razian,1991;s:2-17)

Bu sayılan eleştiri ve eksik yönlerine rağmen liderliğe özellikler yaklaşımının, liderlik olayının anlaşılmasına ve üzerinde çalışılmasına pek çok katkısı olmuştur ve bazı araştırmalar günümüzde bile gerek liderliği elde etmede gerekse de sürdürmede kişisel özelliklerin etkili olduğunu ortaya koymaktadırlar. Buna karşılık, insanların yalnızca belirli özelliklere sahip olmaları nedeniyle lider olamayacakları bugün artık ortak kabul görmüş bir gerçektir. (Duncan;s:201) Başka bir ifade ile, liderlikte özellikler önemli olmakla beraber, tek başına özellikler bütünü yalnızca bir parçasını oluşturmaktadır. Dolayısıyla bugün lider etkinliğinin analizinde izleyiciler grubunun ve içinde bulunulan durumun (görev, teknoloji, yapı, amaçlar v.b.) göz önünde bulundurulması da bir zorunluluktur. (Hodgets;s:289)

2.2.2 Davranışsal Yaklaşımlar

Özellikler yaklaşımının yetersiz kalmasının sonucunda, sosyal psikologlar dikkatlerini grupların işlev ve yapılarının sınanmasına yöneltmişlerdir. Bu anlamda temel odak noktası,, belirgin sabit liderlik özelliklerinin tespit edilmesi yönündeki çalışmalardan; lideri "mensubu bulunduğu grubun belirli sonuçlara ulaşabilmesinde, gruba yardımcı olacak rolleri yerine getiren kişi" olarak ele alan, daha geniş bir bakış çerçevesine yönelmiştir, Başka bir ifade, lideri etkin kılan faktörler, onun sahip olduğu kişisel özellikler olarak değil; liderin, -liderlik sürecini izlerken yaptıkları olarak düşünülmüştür. Bu düşünce tarzı çerçevesinde, liderin, grubunun elde etmek istediğı sonuçlara ulaşmasına yardımcı olacak davranışları; astlarla iletişim şekli, emir verme şekli, güdülüne şekli, yetki göçerip-göçerememe, toplantıları yönetme şekli, grup bağıllığı oluşturup-olusturamama, grup için kaynakları elverişli hale getirip-getirmeme, etkinliği arttırıp-arttırmama, planlamaya harcanan zaman miktarı, astları disipline etme şekli., astlarını onaylama miktarı, daha yüksek bir üretim düzeyi için baskıda bulunma miktarı gibi boyutlar açısından ele alınmış ve davranışsal yaklaşım araştırmalarının hedefi, bu boyutların sınanmasına yönelmiştir. (Razian,1991;s:2-18)

Liderin davranışlarını analiz ederek, lider davranışlarının temel yönelimini belirlemeye çalışan Davranışçı Kuramlar, lider davranışının iki önemli boyutu üzerinde durmuştur. Bunlar görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderlik davranışlarıdır (Çelik,1999s:10).

1940'ların sonlarında bazı araştırmacılar gözlemlenebilir süreç veya aktivite olarak liderlik davranışlarını incelemeye başlamışlardır. Bu davranışsal yaklaşımın amacı etkili bir

liderlikle, davranışların nasıl birleştirilebileceğini tanımlamaktır. Araştırmacılar etkili bir liderin daha az etkin bir liderden farklı olan davranışsal özelliklerinin neler olabileceğini tahmin etmeye çalışmışlardır. Ve etkin bir lider davranışlarının tüm durumlarda aynı olabileceğini belirtmişlerdir. Liderlikle ilgili yapılan diğer çalışmalarda Michigan ve Ohio State'de yapılan liderlik araştırmalarıdır. (Kıral, 2001, 187)

Davranışsal Liderlik Kuramları'nın gelişmesinde çeşitli uygulamalı araştırma ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Bu çalışmaların sonucu olarak ortaya çok çeşitli liderlik tarzları belirlenerek bunların etkinlikleri araştırılmıştır. Aşağıda bu çalışmalara ve liderlik davranışlarına yer verilecektir (Koçel,1998,s:400).

2.2.2.1 Michigan Çalışmaları

Liderlik davranışları üzerine yapılan araştırma programları Michigan State Üniversitesi'nde Rensis Likert yönetiminde yapılmıştır. Bu araştırmadaki amaç başarılı grupları inceleyerek bu gruplardaki liderlik davranışlarını belirlemektir (Kıral, 2001, 187).

Michigan liderlik araştırmaları, liderlik davranışlarını açıklayacak ve sınıflandıracak boyutları geliştirmeyi amaçlamıştır. Bunu yaparken de büyük ölçüde uygulamalı araştırmalara ağırlık vermiştir. Böylece araştırma sonucu belirlenen faktörlerin liderlik davranışlarını açıklamaya yeterli olduğu, dolayısıyla liderlik sürecinin açıklanabileceği varsayılmıştır. Ancak bu teorilerle ilgili olarak da, kullanılan kavramların basitleştirildiği ve genellemelere gidildiği noktasından hareketle, kullanılan metodolojinin geçerliliğine kadar değişen eleştiriler yapılmıştır.

Ohio Eyalet Üniversitesi liderlik araştırmaları ile aşağı yukarı aynı dönemde (1947) yürütülen Michigan Üniversitesi araştırmaları Prudential Insurance Company'de 20 yüksek 20 düşük verimlilikteki ekipler üzerinde uygulanmıştır. Araştırmalar dört faktöre dayandırılmıştır (Northcraft 1994:356):

1. Destek: grup üyelerinin kişisel duygularına verilen önemi ve değeri arttırıcı davranışlar.
2. Karşılıklı ilişkileri kolaylaştırma: grup üyeleri arasında, yakın ve karşılıklı tatmini sağlayan ilişkilerin gelişmesini destekleyen davranışlar.
3. Amacın vurgulanması: grup amaçlarına ulaşmak ve yüksek performans sağlamak için motive edici davranışlar.

4. İşi kolaylaştırma: araç-gereç ve teknik bilgi gibi kaynakları sağlayarak, amaçlara ulaşmada kolaylık sağlayıcı davranışlar.

Bu faktörlerden ilk iki tanesi kişiye yönelik davranışları, diğer ikisi ise işe yönelik davranışları ifade etmektedir. Verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, devamsızlık, şikayetler, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılarak, grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörler araştırılmak istenmiştir. Bu çalışmanın sonucunda iki değişik lider davranışı tespit edilmiştir; işe yönelik lider ve insana yönelik lider. İşe yönelik lider, grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve makama dayanan resmi otoritesini kullanan bir davranış gösterir. Buna karşılık kişiye yönelik lider, yetki devrini esas alan, grup üyelerinin tatminini arttıracak çalışma şartlarının geliştirilmesine çalışan ve grup üyelerinin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış gösterir (Yukl 1989:81).

İş merkezli lider davranışında lider astların çalışmalarıyla yakından ilgilidir. Bu tip lider iş prosedürlerini açıklar ve temelde başarı ile ilgilidir. Liderin esas amacı görevin etkin bir şekilde yerine getirilmesidir. Çalışana yönelik liderlik davranışında ise daha çok iş grupları geliştirme ve iş görenlerin işlerinden tatmin olmaları ile ilgilidir. Bu tip liderin esas amacı çalışanların kendilerini iyi hissetmelerini sağlamaktır. Böylece araştırmalar liderin her iki davranış biçiminden birini seçtiğini göstermektedir.(Kıral,2001,187)

2.2.2.2 Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları 1940'ların sonlarına doğru Ralph Stogdill'in yönetiminde yapılmıştır. Araştırmanın amacı liderlik davranışını belirlemenin grup ve örgüt amaçlarına ulaşmada ne derece önemli olduğunu göstermektedir. (Kıral, 2001, 187)

Ohio State Üniversitesi'nde araştırmacılar liderlik davranışını saptamak için bir anket hazırlamışlardır. Bu anketi askerler ve endüstri bölgesinde uygulayarak liderlerin davranışlarını nasıl algıladıklarını bulmaya çalışmışlardır. Bu araştırmalar sonucunda liderin iki tür davranış biçimi gösterdiği ortaya çıkmıştır. Bunlar ilişkiye yönelik davranış ve yapıya yönelik davranıştır. (Kıral, 2001, 187)

İlişkiye yönelik davranış gösteren lider astlarıyla sık sık iki ilişki içerisine girerek onların duyguları ve düşünceleriyle yakından ilgilenir. Bireylerin ihtiyaçlarının neler olduğuna

önem verir. Astlarına sık sık zaman ayırarak arkadaşça onların sorunlarıyla ilgilenir. (Kıral, 2001, 188)

Göreve yönelik lider ise grupları, amaçları başarmak doğrultusunda yönelterek onların rol yapılarını belirlemek ile ilgilidir. Lider grup faaliyetlerini planlama, örgütleme, görevleri belirleme ve yön verme şeklinde yönetir. Bireylerin rol yapılarını belirlemek ve düzenlemek, astları verilen görevleri başarmaları için yönlendirmek bu tip liderin gösterdiği davranış biçimidir. (Kıral, 2001, 188)

İş merkezli liderlik davranışı ve çalışana yönelik liderlik davranışı Ohio State çalışmalarına benzemediğinden ayrı ve bağımsız olarak gösterilmeye çalışılmıştır. Sonuç olarak bir liderin yapıya yönelik davranışı yüksek ve ilişkiye yönelik davranışı düşük veya yapıya yönelik davranışı düşük ve ilişkiye yönelik davranışı yüksek olabilir. (Kıral, 2001, 188)

Bir lider yüksek veya düşük seviyedeki davranışların her birini bir arada gösterebilir. Örneğin bir lider astların duygularıyla çok az ilgilenirken, astların rol ve beklentilerinin tanımını iyi bir şekilde yapılabilir. Ya da lider astların duygularıyla ilgili olabilir, ancak onların beklenti ve rollerinin tanımlarını kötü bir şekilde yapabilir. (Kıral, 2001, 187)

Ohio State Üniversitesindeki araştırmacılar liderlik davranışlarının oldukça sabit özellikler gösterdiğini bulmuşlardır. Bireylerin liderlik davranış özelliklerinin durumlar sabit kaldığı sürece değişme göstermediğinden söz etmişlerdir. Yapıya ve ilişkiye yönelik liderlik davranışlarının kombinasyonunun etkinlik sağladığını belirtmişlerdir. Yapıya yönelik davranış gösteren gözetimcilerle çalışanlarda yüksek performans bulunmuş ancak tatmin düzeyi düşük çıkmıştır. Tam tersine ilişkiye yönelik liderlerle çalışan astlarda düşük performans, yüksek tatmin çıkmıştır. Ancak daha sonra yapılan bazı çalışmalar bu sonuçların yanlış yol gösterdiğini çünkü iş yerindeki diğer değişkenlerin de bireylerin tatmin ve üretkenlik düzeyini etkilediğini göstermektedir. (Kıral, 2001, 188)

Ohio araştırmalarından çıkarılan genel sonuçlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz (Hughes 1999:261, Csoka 1985:6)

1. Grup otoriter liderlik istiyor ve bekliyorsa en uygun hareket tarzı bu liderliği uygulamaktır.
2. Grup daha az otoriter lider istiyorsa, liderin yapıyı harekete geçirme davranışına tepki gösterecektir.

3. Yapılan iş, teknoloji gereği çok detaylı düzenlenmişse ve zaman kısıtlı ise herkese ilgi göstermeye çalışan lider başarılı olamayacak, devamsızlık ve şikayetler artacaktır.
4. İşin özelliği bireyin ve grubun kendini gerçekleştirmelerini önleyici nitelikte ise, bu yoldan motive etmenin faydası olmayacaktır.
5. Astların üstlerle irtibatı az ise, yönetim tarzı otoriter liderlik tipinde olacaktır.
6. Çalışanlar devamlı ilişki içinde ise liderden yüksek anlayış bekleyeceklerdir.
7. Liderin insanı önemseyen davranışları çoğaldıkça personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır.
8. Liderin yapıyı harekete geçirmeyi esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı yükselmektedir.

2.2.2.3 Mc Gregor'un X ve Y Yaklaşımı

Amerikalı sosyal bir psikolog olan Douglas McGregor ünlü X-Y teorisini ilk olarak 1960 yılında yayınladığı “The Human Side of Enterprise” kitabında ortaya koymuştur. Günümüzde hala yönetim ve motivasyon alanlarında sıkça başvurulanan X-Y kuramı, pozitif yönetim tarz ve tekniklerini geliştirmek için geçerliliğini koruyan temel prensiplere sahiptir. McGregor'un X-Y teorisinin örgütsel gelişim ve örgüt kültürünün iyileştirilmesi konularında merkezi bir yeri vardır. (<http://www.businessballs.com/mcgregor.htm>)

Douglas Mc Gregor, x ve y kuramları biçiminde iki tür liderlik öngörmüştür. Birçok lider X teorisine meyilli bir liderlik anlayışı içerisinde olup zayıf sonuçlar alırken, aydın liderler Y teorisine uygun bir liderlik anlayışını benimseyerek çok daha iyi bir performans ve sonuç elde ederler ve bu yolla kişilerin gelişmesine ve yetişmesine olanak sağlarlar.

Mc Gregor'a göre yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır. Bu varsayımlar birbirine zıt iki uç noktayı temsilen X Teorisi ve Y Teorisi olarak adlandırılmıştır. X Teorisi inancındaki yöneticilere göre; insanlar iş yapmayı sevmezler, çalışmayı hayatta kalabilmek için bir zorunluluk olarak görürler ve fırsat bulduklarında çalışmaktan kaçarlar. İnsanlar tembeldir, güvende olmak isterler ve sorumluluk almaktansa yönetilmeyi tercih ederler. Bu inançtaki yöneticiler otoriter bir tarz benimserler. Y Teorisi inancındaki yöneticilere göre; insanlar doğuştan tembel değildirler, onları bu hale getiren deneyimleridir. Uygun koşullar altında insanlar kendilerini geliştirirler ve amaç doğrultusunda çalışırlar. Bu inançtaki yöneticiler

demokratik ve katılımcı bir liderlik tarzı benimserler; kişinin kendisini geliştirmesi için uygun bir ortam yaratmaya çalışırlar (Hannagen, 1995, s.38).

X Kuramı varsayımları:

İnsanların pasif oldukları ve örgütsel gereksinmelere direndikleri varsayımlarına dayanır. İnsanları bu gereksinmelere uymaları için yönlendirmek ve güdülemek gerekir.

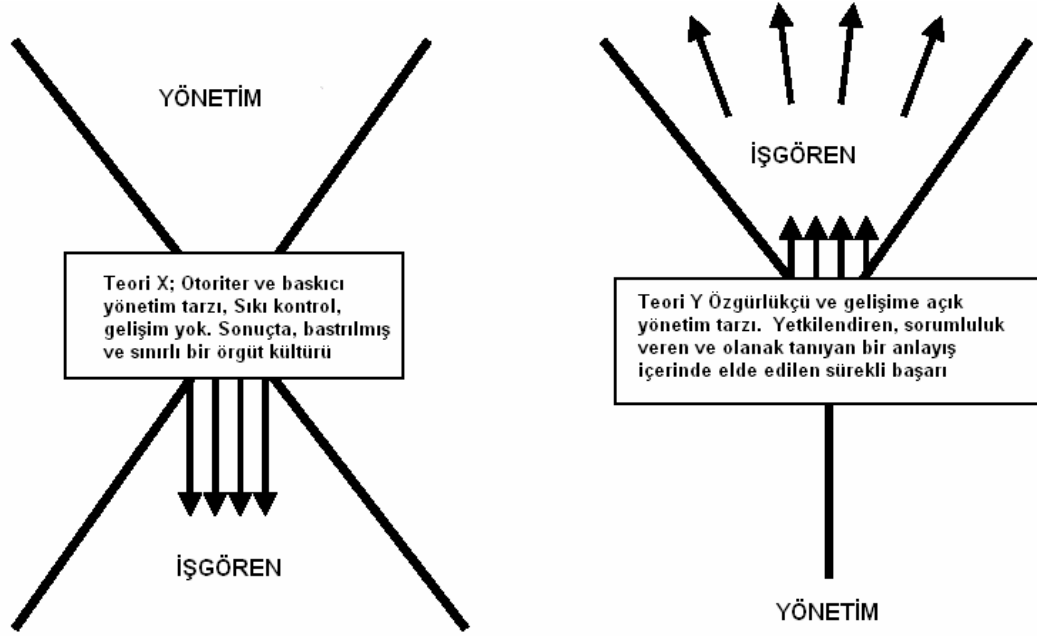
- 1- Normal olarak insanoğlu işi sevmez ve elinden geldiğı kadar işten kaçır.
- 2- İş sevmeme özelliğı nedeni ile insanların çoğı örgütsel amaçların kazanılmasında yeterli çabayı göstermeleri için zorlanmalı, denetlenmeli, yönetilmeli, ve ceza ile korkutulmalıdır.
- 3- Normal bir insan yönetilmeyi tercih eder, sorumluluktan kaçmak ister, hırsı azdır, her şeyin üstünde de güven arar.

Y Kuramı Varsayımları:

İnsanların zaten güdülenmeye ve sorumluluk yüklenmeye açık oldukları varsayımına dayanır.

- 1- İş yaparken fiziki ve zihni çabanın harcanması oyun ya da dinlenme kadar doğaldır.
- 2- Dışarıdan denetim ve ceza ile korkutma, çabayı örgütsel amaçlara yöneltecek tek yol değildir.
- 3- Amaçlara bağılılık, onların elde edilmeleri ile ilgili ödüllere bağılıdır.
- 4-Uygun koşullarda sıradan bir kişi sorumluluğı kabul etmeyi değil, aramayı da öğrenir.
- 5.Örgütsel sorunların çözümünde, imge, ustalık ve yaratıcılık kullanma yeteneğı insanlar arasında geniş ölçüde yaygındır.
- 6- Çağcıl endüstri yaşantısının koşulları altında ussal yeteneklerin bir kısmından yararlanılmaktadır.

Buna göre X Kuramı inancındaki liderler otoriter davranışlar gösterirken; Y Kuramı inancındakiler demokratik bir davranış göstereceklerdir.



Şekil 1: Yönetim ile işgören arasındaki ilişki (www.businessballs.com/mcgregorxytheorydiagram.pdf)

Scanlan, MC Gregor'un bu iki kuramının anlamını şu şekilde özetlenmiştir. (Scanlan, s:70)

X Kuramının Yorumu

- a- X kuramından gelen temel örgüt prensibi, otorite kullanımı yoluyla kontrol etme ve yönlendirmedir.
- b- Örgütsel gereklilikler, örgüt üyelerinin gereksinimlerinin üstünde tutulma eğilimindedir. Birey, önerilen ödüller karşılığı dışsal yönlendirmeyi ve kontrolü kabul eder.
- c- Yöneticiler, insandaki potansiyelin varlığını kabul etmezler. Bu nedenle de, söz konusu potansiyelin tamamının nasıl kullanılabileceğini keşfetmek için zaman, çaba ve para harcamaya gerek görmezler.

Y Kuramının Yorumu

- a - Y kuramından gelen temel örgütsel prensip, "bütünleşme"dir. Buna göre, örgüt üyeleri, örgütün amaçlarına yönelik olarak, kendi amaçlarını en iyi kendilerini yönlendirme ile başarabilecekleri koşulların yaratılmasını isterler.
- b- Örgüt, kendi hedefleri ile üyelerinin gereksinim ve hedefleri arasında bir ayarlama yaptığı ölçüde, kendi hedeflerini gerçekleştirmede daha etkin olur.
- c- Yöneticiler yenilik için, yeni örgütlenme yollarını keşfetmek için ve beşeri çabayı yönlendirmek için mücadele ederler.

Yukarıdaki açıklamalardan dan anlaşılacağı gibi, Mc Gregor'un X ve Y kuramlarının, Maslow'un “Gereksinimler Hiyerarşisine” dayandığı söylenebilir. Mc Gregor'a göre, X kuramı, alt kademedeki gereksinimlere aşırı önem vermesi nedeniyle zayıf bir liderlik yaklaşımıdır. X kuramının, temelde parayı, insan davranışının en güçlü güdeleyicisi olarak görmesi; çalışanların aldıkları ücret ve diğer çıkarların biyolojik ve güvenlik gereksinimlerini tatminde yeterli olacağını öngörmesi, ve nihayet, çalışanların daha üst düzeyli gereksinimlerinin yalnızca iş ortamından uzakta tatmin edilebileceğini varsayması söz konusu zayıflığın en temel göstergeleridir. Buna karşılık Y kuramı; daha üst düzeyli gereksinimleri tatmine izin verecek bir liderlik yaklaşımını tasvir eder. Dolayısıyla, gerçekte yönetsel uygulamalarla ilgili olarak geliştirilmiş olan X ve Y kuramları kıyaslandığında, etkin liderlik davranışı açısından Y kuramının daha başarılı olacağı ve bu varsayımları benimseyen liderlerin daha demokratik davranışlar sergileyen kişiler olarak amaçlarına daha iyi ulaşabilecekleri söylenebilir. (Razian,1991;s:2-43)

2.2.2.3.1 X-Y Liderlik Tipini Belirleme Soruları

Aşağıdaki sorulara uygun cevaba göre puan veriniz, Puanlandırma ;

5 = Daima; 4 = Çoğunlukla; 3 = Sık sık; 2 = Bazen; 1 = Nadiren; 0 = Asla

İŞ YERİNDEKİ YÖNETİM TARZININ (LİDERİN) X - Y TEORİSİNDEN HANGİSİNE UYGUN OLDUĞUNU BELİRLEME		
No	SORULAR	Puan
1	Patronum, yapacağım şeyleri bana kibarca söyler, nedenini anlatır, fikrimi alır.	
2	Patronum , sorumluluk (çalışma) sahamın dışında kalan alanlarda, yeteneklerimi (kendimi) geliştirmem konusunda beni cesaretlendirir.	
3	Patronum çalışırken bana müdahale etmez, ancak istediğimde yardım eder.	
4	İyi bir iş çıkardığımda veya fazladan çaba gösterdiğimde bu çalışmam karşılıksız kalmaz, hem maddi hem de manevi olarak taltif edilirim.	
5	İşten ayrılan kişilerle, onların kurum hakkındaki düşünce ve önerilerinin alındığı bir görüşme yapılır.	
6	Daha iyi çalışmam için teşvik edilirim.	
7	Eğer ek bir sorumluluk istersem, patronum uygun bir yolla bu isteğimi gerçekleştirir.	
8	Eğer ek bir eğitim istersem, patronum uygun bir yolla bu isteğimi gerçekleştirir.	
9	Patronuma ismiyle hitap ederim	
10	Patronumla rahatla görüşüp kendisine, endişelerimi, çekincelerimi, fikirlerimi ve önerilerimi sunabilirim	
11	İşyerinin, amaç ve hedefinin ne olduğunu bilirim.	
12	İşimle ilgili problemleri çözmek için bana fırsat verilir.	
13	Patronum işyerinde olan-bitenler hakkında beni bilgilendirir.	
14	Nasıl ilerleyip geliyeceğim hakkında patronumla düzenli toplantılar yaparız.	
15	Kurumun işleyişi hakkında (nasıl işlediği, bölümleri, hiyerarşi düzeni vs) bilgilendirildim.	
TOPLAM PUAN		

Tablo 2: Yöneticinin X-Y teorisinde hangisine uygun olduğunu belirleme
(www.businessballs.com/Alan chapman 2002. Based on Douglas McGregor's XY theory)

Değerlendirme: Elde edilen toplam puan sonunda;

60-75 Puan Arası= Güçlü Y-teorisine uygun bir yönetim anlayışı

45-59 Puan Arası = Genellikle Y-teorisine uygun bir yönetim anlayışı

16-44 Puan Arası = Genellikle X-teorisine uygun bir yönetim anlayışı

0 -15 Puan Arası = Güçlü X-teorisine uygun bir yönetim anlayışı

ÇALIŞANIN (AST) BENİMSEDİĞİ YÖNETİM TARZININ X - Y TEORİSİNDEN HANGİSİNE UYGUN OLDUĞUNU BELİRLEME		
No	SORULAR	Puan
1	Patronumun işimi en iyi yapabilmem için, bana karışmasından ve görüşünü bildirmesinden hoşlanırım	
2	Sorumluluk (çalışma) sahamın dışında kalan alanlarda, kendimi geliştirmeyi severim.	
3	Patronumun, çalışırken bana müdahale etmesini istemem ancak istediğimde kendisinden yardım almaktan çekinmem	
4	Patronumdan herhangi bir baskı görmeden veya işimi kaybetme korkusu yaşamadan da, işimde en verimli bir şekilde çalışıp elimden geleni yaparım.	
5	İşten ayrılırken kurum hakkındaki düşünce ve önerilerimi belirtmekten kaçınmam.	
6	Daha iyi çalışmam için teşvik edilmekten ve övülmekten hoşlanırım.	
7	Sorumluluklarımın artırılmasından hoşlanırım.	
8	Yeni şeyler yapmak için ek eğitimler almayı severim.	
9	Patronumla (yönetimle) samimi (dost) olmayı tercih ederim	
10	Patronumla rahatla görüşüp kendisine, endişelerimi, çekincelerimi, fikirlerimi ve önerilerimi sunmaktan hoşlanırım.	
11	İşyerinin, amaç ve hedefinin ne olduğunu bilmek isterim.	
12	İşimle ilgili problemleri çözmek için bana fırsat verilmesini isterim.	
13	Patronumun işyerinde olan-bitenler hakkında beni bilgilendirmesi hoşuma gider.	
14	Nasıl ilerleyip geliyeceğim hakkında patronumla düzenli toplantılar yapmaktan hoşlanırım.	
15	Kurumun işleyişi hakkında (nasıl işlediği, bölümleri, hiyerarşi düzeni vs) bilgilendirilmek isterim.	
TOPLAM PUAN		

Tablo 3: İşgörenin X-Y teorisinden hangisine uygun olduğunu belirleme (www.businessballs.com/ alan chapman 2002. Based on Douglas McGregor's XY theory)

Değerlendirme: Elde edilen toplam puan sonunda;

60-75 Puan Arası = Güçlü Y-teorisine uygun bir yönetim anlayışından hoşlanır

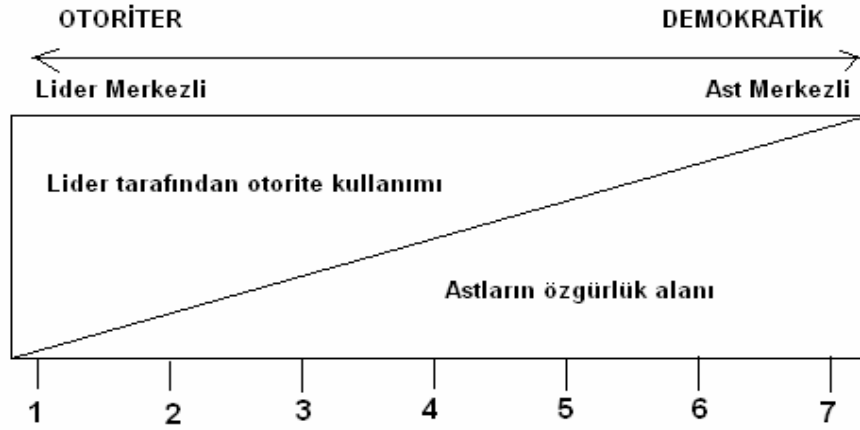
45-59 Puan Arası = Genellikle Y-teorisine uygun bir yönetim anlayışından hoşlanır

16-44 Puan Arası = Genellikle X-teorisine uygun bir yönetim anlayışından hoşlanır

0 -15 Puan Arası = Güçlü X-teorisine uygun bir yönetim anlayışından hoşlanır.

2.2.2.4 Liderlik Doğrusu Teorisi

Tannenbaum ve Schmidt'in ortaya attığı bu teoride, liderliğin iki uç noktası olarak "otokratik liderlik" ve "demokratik liderlik" olduğu kabul edilmektedir. İki ucun arasındaki doğru (liderlik doğrusu) üzerine yedi ayrı lider davranış biçimi yerleştiren modeli yetki kavramı üzerine kurmuşlardır. Belli bir durumdaki liderlik davranışı, liderin kullandığı yetki miktarı ile asta devredilen yetkinin derecesinin bir kombinasyonunu meydana getirmektedir (Zel,2002).



Şekil 2: Tannenbaum ve Schmidt,'in Liderlik doğrusu

Bir yöneticinin belli bir liderlik tarzını seçmeden önce durumun gerekleri ile kendisinin ve astlarının özelliklerini dikkatle incelemeleri gerektiğini söylemişlerdir. Burada liderliğin yedi tarzını gözlemek mümkündür. Bu astların alınan kararlara kayıtsız şartsız katılmalarından, karar almaya katılmaları yönünde bir doğru ile ifade edilir. Bu yedi durum:

- 1.Durum: Yöneticiler kararı verir ve duyururlar.
- 2.Durum: Yönetici kararını ikna ederek kabul ettirir.
- 3.Durum: Yönetici fikrini bildirir ve soru bekler.
- 4.Durum: Yönetici alternatif bir kararlar ortaya çıkar.
- 5.Durum: Yönetici problemi ortaya koyar, tavsiyeleri alır ve karar verir.
- 6.Durum: Yönetici sınırları tanımlar ve grubun karar vermesini ister.
- 7.Durum: Yönetici astların, üst tarafından belirlenen sınırlar içinde görevlerini yapmalarına izin verir. (Zel;2001)

2.2.2.5 Likert'in Sistem Modeli

Likert'in Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak geliştirdiği modele göre, liderlerin davranışları dört grup altında toplanmaktadır. Her grup belirli varsayımları ve belirli davranışları kapsar.

Likert'in önermiş olduğu dört liderlik sistemi şöyle özetlenebilir. (Harrison,1980;s:67)

a) **Sistem - I -Yönetimi (İstismarcı Otokrat):** Bu tarza sahip yöneticiler büyük ölçüde otokrat davranış gösterirler. Astlarına çok az güvenirler, ara sıra ödüller söz konusu olmakla beraber çoğunlukla korkutma ve cezalandırma yoluyla çalışanları güdülerler. Bu liderlik tarzı yalnızca yukarıdan aşağı doğru olan iletişim tarzı ile ilgilenir. Karar verme yetkisi üst kademeler ile sınırlandırılmıştır. Kısacası, liderde astları bir üretim araç olarak görme dışında onlara yönelik manevi bir ilgi söz konusu değildir ve üretime yönelim duygusu baskındır. Sistem I Lideri güçlü bir X kuramı felsefesine sahiptir. Nüfuzunu yayma aracı olarak, büyük ölçüde yapının harekete geçirilmesini benimsemiştir. Bu liderlik tarzının temeli güce ve pozisyona dayalı otoritedir.

b) **Sistem – II - Yönetimi (Yardımsever Otokrat):** Yardımsever otokrat olarak tanımlanan bu tarz, liderin astlarına güven lütfetmesi şeklinde ele alınabilir. Sistem II lideri, felsefi olarak X teorisini benimser, fakat ara sıra yapıyı harekete geçirirken, insanı dikkate alma boyutuna da ağırlık verir. Bir tarzda iletişim çoğunlukla biçimsel görünümdeydir. Keza güdüleme de ödüllendirme ve biraz zorlama (baskı) esastır. Zaman zaman, astlardan fikir ve düşünceleri sorulur ve yine çok sınırlı bir karar verme yetkisi göçerilebilir. Bununla beraber kontrol hemen hemen tamamen tepe yönetiminin elindedir.

c) **Sistem – III - Yönetimi (Danışmacı):** Bu tarzda ise liderin astlarına büyük ölçüde güveni söz konusudur. Ancak, yine de lider kararların kontrolünü kendinde tutma yönelimindedir. İletişimde biçimsellik oldukça düşüktür. Güdüleme, bazen astların kararların verilmesinde içerilmesini sağlayacak biçimde katılımıyla, ara sıra cezalandırmayla, ve fakat çoğunlukla ödüllendirmeyeyle sağlanır. Sistem III lideri X teorisini oldukça az benimser ve durumun gerektirdiği ölçüde Y teorisine yönelir. Yapıyı Harekete Geçirici ve İnsanı Dikkate Alıcı boyutlara eşit düzeyde önem verir. Astların onaylarını almada ve onların kabulünü sağlamada pozisyona dayalı ve kişisel otorite türlerinin her ikisini de kullanır. İletişim her iki yöne de (aşağı-yukarı) çalışır. Bu

tarzda özgün kararların alt kademelerde verilmesine karşılık, genel kararlar ve geniş politikalar üst kademelere verilir. Keza tüm kararların ve kontrolün nihai sorumluluğu hala tepe yönetimindedir.

d) **Sistem – IV - Yönetimi (Katılımcı) :** Likert Sistem IV yönetimini, tüm yaklaşımların en katılımcısı olarak görür ve bu yaklaşımı "katılımcı-grup" olarak adlandırır. Bu tarza sahip yöneticiler astlarına tamamen güvenirler. İletişim formal yada informal olabilmekle beraber, tüm yönergeler açıktır. Sistem, yöneticileri her zaman için astlarının fikir ve düşüncelerini alıp, onlardan yapıcı olarak yararlanır. Güdüleme, lider lüyelerin katılımıyla geliştirilen bir ödül sistemiyle gerçekleştirilir. Yani, amaç belirleme ve amaçlara doğru ilerlemenin değerlendirilmesi gibi alanlarda grup katılımını ve faaliyetlerde içermeyi temel alan ekonomik ödüller söz konusudur. Karar verme, örgütün tüm kademeleri boyunca cesaretlendirilir. Yasal güce sahip olma önemini yitirmiş, kişisel otorite ön plana çıkmıştır. Nihai sorumluluk hala yönetimde kalmakla birlikte, kontrole verilen önem oldukça düşüktür.

Yukarıda sıralanan dört grubun, liderlik değişkenlerine göre yansıttıkları durum şöyle özetlenebilir (Luthans 1992:306).

1. Liderlik değişkeni: Astlara olan güven

Sistem-1 (Sıkı,otoriter) : Astlara güvenmez

Sistem-2 (Esnek,otoriter): Baba-evlat arasındaki gibi bir güven anlayışı vardır.

Sistem-3 (Danışmalı): Kısmen güvenir fakat kararlarda kontrole sahip olmak ister.

Sistem-4 (Katılımcı) : Bütün konularda tam olarak güvenir.

2. Liderlik değişkeni: Astların algıladığı serbesti

Sistem-1 : Astlar, işle ilgili konularda kendilerini hiç serbest hissetmezler.

Sistem-2 : Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.

Sistem-3 : Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler.

Sistem-4 : Astlar kendilerini tamamen serbest hissederler.

3. Liderlik değişkeni:Üstün astlarla olan ilişkisi

Sistem-1 : İşle ilgili sorunların çözümlenmesinde astların görüşünü nadiren alır.

Sistem-2 : Bazen astlara düşüncelerini sorar.

Sistem-3 : Genel olarak astlarının fikrini alır ve onlardan yararlanmaya çalışır.

Sistem-4 : Daima astlarının fikirlerini alır ve onları kullanır.

Araştırma sonucunda, liderlik-performans ilişkisini etkileyen 3 temel değişken grubunun olduğu tespit edilmiştir:

- Durumsal değişkenler: Gelişmeleri etkileyen bağımsız değişkenlerdir. Yalnızca yönetim kontrolünde olan değişkenler bu gruba dahil edilirler (organizasyon yapısı, politikalar, bireysel özellikler vb.).
- Ara değişkenler: Örgütün atmosferini yansıtan değişkenlerdir. Performans hedefleri, tutumlar, algılamalar, motivasyon tedbirleri örnek gösterilebilir. Bunlar, kişiler arası ilişkileri, iletişimi ve karar verme sürecini etkileyen değişkenlerdir.
- Sonuç değişkenleri: Bu değişkenler bağımlı değişkenlerdir. Örgütün çıktısı olarak algılanırlar. Verimlilik, hizmet, maliyet, kalite ve kazanç durumu bu değişkenlere örnek gösterilebilir.

Likert, liderlik sürecinde sebep-sonuç ilişkisi hemen ortaya çıkmamaktadır çünkü ara değişkenler oldukça etkilidir.Örneğin, Sistem-1 liderlik tarzına yönelmek karlılık oranında artış sağlayabilir, ancak bu durum ara değişkenlerde (bağılılık, motivasyon, tutum vb.) kötüleşmeye yol açar, bu da zaman içinde karlılıkta düşüşe yol açabilir. Benzer durum Sistem-4 içinde düşünülebilir. Kısa vadede karlılık oranı düşebilir, ancak ara değişkenlerin etkisiyle uzun vadede karlılık artabilir. Bu durumda tarzlar ve etkileri arasında uzun bir zaman dilimi olduğu düşünülebilir. Bu sarkmayı Likert, "önceki değişimin etkisi olarak sonuç değişkenlerindeki zıt hareket netleşinceye kadar, Sistem-4'e doğru durumsal değişkenlerdeki farklılaşma süreci zaman alacaktır" şeklinde ifade etmektedir. (Zel,1999)

Likert, araştırmaları sonucunda; Sistem-3 ve Sistem-4 tarzları altında çalışanların yüksek seviyede ürettikleri, Sistem-1 ve Sistem-2 tarzları altında çalışanların ise düşük seviyede

ürettikleri tespit etmiştir. Likert, bu sonuçların yöneticilerin iş alanlarından ve pozisyonlarından bağımsız olduğunu kaydetmektedir. Örneğin, Sistem-1 yöneticisi göreve gelir ve kısa sürede iyi sonuçlar elde eder. Ancak ara değişkenler kötüleşir. Buna karşılık iyi sonuçlar kendisine terfi getirir. Yeni gelen yönetici Sistem-4 tarzını sergiler. Sistem-1'den kalan durum yüzünden kötüleşen ara değişkenler iyileşme yolundadır. Bu arada üst yönetim performans düşüklüğü nedeniyle Sistem-4 yöneticisini görevden alır ve yerine Sistem-1 tarzında yönetici atar. Tam bu dönemde ara değişkenler etkilerini göstermeye başlar ve bu şekilde döngü devam eder. Burada görülen "sarkma etkisi" pek çok organizasyonda üst yönetim açısından hatalı performans değerlendirmelerine yol açmaktadır. (www.ugurzel.com)

2.2.2.6 Blake ve Mouton'un Liderlik Izgarası Kuramı

Blake ve Mouton tarafından ortaya atılan teori, aslında Ohio Liderlik Araştırmalarındaki "yönetimsel eğilim programı"nın bir grid şebekesine adapte edilmesiyle elde edilmiştir. Liderlik davranışlarının iki ayrı boyutu olarak, insana ilgi ve işe ilgi, yatay ve dikey eksene yerleştirilmek suretiyle beş ayrı liderlik biçimi ortaya çıkarılmıştır. (Vecchio 1995:347).

Bu kuram, temel olarak iki faktöre dayanmaktadır: Üretime ve insana ilgi (Aksel, 2003:33). Kuramcılar, bu iki faktör ve lider arasındaki ilişkiyi açıklamak için 1'den 9'a kadar ölçeği olan bir diyagram kullanmakta ve 5 tip liderlik belirlemektedirler (Arıkan, 2001:237): Cılız lider (1,1), şehir kulübü liderliği (1,9), orta yolcu lider (5,5), göreve dönük lider (9,1) ve takım liderliği (9,9).

Blake ve Mouton'un modelinde gösterilen liderlik tiplerinden birisi, istenilen düzeyde hem insana hem de işe yönelik maksimum çıktıyı alabilmektedir (9,9). Göreve dönük lider aşırı şekilde işe yoğunlaşarak çalışanları bir makine gibi algılamakta (9,1), diğeri sadece insana yoğunlaşmakta (1,9), diğeri orta yolu seçerken (5,5), diğeri ise her iki boyutta da pasif kalmayı (1,1) benimsemektedir. (Aksel, 2003:36).

Kişiyē (İşgōrene) İli	ÇOK	9	1;9							9;9
		8								
		7								
		6								
		5				5;5				
		4								
		3								
		2								
		1	1;1							9;1
AZ		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		AZ				İş'e (Üretime) İli				ÇOK

Şekil 3: Blake ve Mouton'un Liderlik İzgarası (Çelik 1999;15)

- 1. Cılız Lider:** Lider izleyenleri kendi haline bırakmıştır. Bu liderlik biçimi 1,1 `lik liderlik biçimi olarak da görülür. Zayıf liderlikte iş gören ve üretime yönelik en düşük düzeyde ilgi vardır.
- 2. Göreve Dönük Lider :** Otorite ve İtaat, 9,1'lik liderlik biçimidir. Lider maksimum düzeyde görevle ilgilenir; bunun için güç yetki ve denetimden yararlanır.
- 3. Şehir Klübü Liderliği:** Lider iş görene en üst düzeyde önem verirken, üretime en alt düzeyde önem vermektedir. Bu liderlik biçimi 1,9'luk liderlik biçimi olarak görülmektedir.
- 4. Orta Yolcu Lider:** Lider mevcut yapıyı koruma ve devam ettirmeye çalışır. 5.5'lik liderlik biçimi olarak tanımlanan bu liderlik biçiminde hem üretime hem de iş görene orta düzeyde bir ilgi vardır.
- 5 . Takım Liderliği:** 9,9'luk liderlik biçimi olarak tanımlanan bu liderlik biçiminde, hem üretime hem de iş görene en yüksek düzeyde ilgi gösterilir. Katılma ve özdeşleşmenin yüksek olduğu bu liderlik biçiminde, lider grup üyeleriyle güçlü bir işbirliği yapar.

Bu modelin en önemli yararı yöneticiler ve liderlerin, sergiledikleri davranışların kavram halinde tanımlamasına imkan vermesidir. Böylece kendi yönetim tarzının ne olduğunu kavrayan bir yönetici, çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile bu tarzda arzuladığı değişiklikleri yapabilir. Blake ve Mouton ölçeğindeki en etkili lider tipinin [9.9] tipi olduğunu ileri sürseler de, bu tipin iş zenginleştirilmesi verimlilik, işe devamsızlık gibi

konularla olumlu yönde bağlantısının olmadığı uygulamalı araştırmalarla ortaya çıkarılmıştır (Northcraft 1994:358).

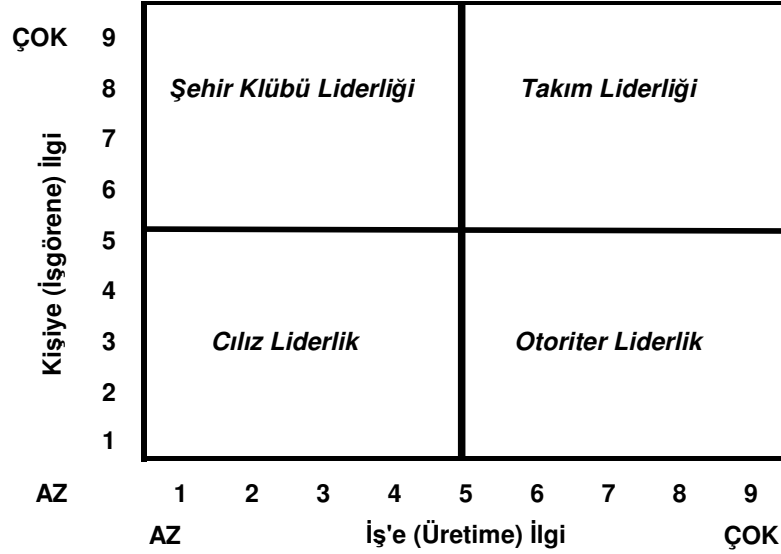
2.2.2.6.1 Liderlik Tipinin Belirlenmesi:

Blake Mounton'un kuramına göre liderlik tipinin belirlenebilmesi için 18 sorudan oluşan bir test kullanılır. Bu testte X (Kişiye ilgi puanı) ve Y (İşe ilgi puanı) ekseninin puanlarını tespit etmek için 9 ar sorudan oluşan bir test kullanılır. Her bir soruya "0" dan "5" arası bir puan vermesi istenir. Testin sonunda her iki eksenin puanları toplanıp (Toplam X, Toplam Y) bulunan bu toplam 0.2 katsayısı ile çarpılarak X ve Y ekseninin bileşenleri (Final X, Final Y) bulunur. Bu ikisi değerin kesişim noktası grafikte bulunup kişinin liderlik tipi belirlenir.

Kişiye İlgi (Y eksen) Puanı	Üretime İlgi (X eksen) Puanı
Karar alınacağı zaman, çalışanların karar verme sürecinde yer almaları için, onları teşvik eder, onların fikir ve önerilerini uygulamaya çalışırım.	Benim için bir görevi yerine getirmekten daha önemli bir şey yoktur.
Bir iş veya projenin zamanında bitirilmesinden emin olmak için işleri yakından takip ederim.	Yeni iş ve işlemlerde insanları eğitmekten zevk alırım.
Görev ne kadar zorlu olursa benim için o kadar iyidir.	Çalışanları, işlerinde yaratıcı yönlerini ortaya koymaları için, teşvik ederim.
Karmaşık bir işte her detayın hesaba katıldığından emin olmak isterim.	Aynı anda bir çok karışık görevin üstesinden gelmek bana kolay gelir.
Eğitim, liderlik ve psikoloji ile ilgili kitap, dergi ve makale ve yayınları takip etmekten ve buradan öğrendiklerimi hayat geçirmekten hoşlanırım.	Hataları düzeltirken ilişkileri tehlikeye atmaktan kaçınmam.
Zamanı çok etkili kullanırım	Çalışanlara, karmaşık iş ve projelerde ince noktaları ve detayları açıklamaktan hoşlanırım.
Büyük projeleri küçük parçalara bölerek yönetmek benim karakterimin vazgeçilmez parçasıdır.	Benim için yetenekli (müthiş, harika) bir takım oluşturmak tan daha önemli bir şey yoktur.
Problemleri analiz etmeyi severim	Başkalarının sınırlarına saygı gösteririm
Çalışanların performansını artırmak için onlara danışmanlık etmek benim karakterimin vazgeçilmez bir parçasıdır.	Mesleğimle ilgili makale kitap ve yayınları takip etmekten ve öğrendiklerimi hayata geçirmekten hoşlanırım.
TOPLAM X	TOPLAM Y
FİNAL X = TOPLAM X * 0.2	FİNAL Y =TOPLAM Y * 0.2

Tablo 4: Liderlik tipini belirleme testi http://www.nwlink.com/~donclark/leader/bm_model.html#Questionnaire

Elde edilen sonuca göre kişinin aşağıdaki dört alandan birine yakın bir liderlik tipini benimsediği varsayılır.



Şekil 4: Blake Mouton'un Liderlik tipinin belirlenmesi <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/>

2.2.2.7 Davranışsal Kuramların Genel Değerlendirmesi

Genel olarak bakıldığında, çeşitli çalışma araştırmalarda farklı isimler almakla birlikte, hemen çalışmalar iki liderlik tipinin mevcut olduğunu ortaya koymuştur. a) Göreve Yönelmiş Lider Tipi; b) İnsanlar arası İlişkilere Yönelmiş Lider Tipi. Bu konuda yapılan araştırma ve çalışmaların büyük çoğunluğu (Detroit-Edi Araştırması dışında), İnsana Yönelik Lider tipinin daha başarılı olacağı hipotezini doğrulamış (Dereli,1991;s:204), hatta pek çoğu bu tarzın evrensel geçerliliğe sahip başarı koşulu olduğunu iddia etmiş. Bununla beraber, özellikle 1960'lardan sonra davranış yaklaşımının pek çok eleştirilere maruz kaldığı ve yerini Durumsal Liderlik Yaklaşımına bıraktığı da bilinen bir gerçektir. (Razian,1991;s:2-53)

2.2.2.7.1 Özellikler Yaklaşımı ile Davranışsal Yaklaşımının Karşılaştırılması:

Daha önce de belirtildiği üzere, liderlik davranışı üzerine yoğunlaşan çalışma ve araştırmalar, büyük ölçüde özellikler yaklaşımının yarattığı tatminsizliğin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla da, bu yaklaşımın Özellikler yaklaşımının kişiliğe bağımlı olarak açıklamaya çalıştığı lider etkinliğini, çok daha farklı bir şekilde (liderin

yaptıklarını dikkate alarak) açıklamaya çalışmıştır. Bu nedenle, davranış yaklaşımı çerçevesinde varılan sonuçların, özellikler yaklaşımına nazaran çok daha az iddialı olduğu söylenebilir. Özellikler yaklaşımına nazaran, Davranışsal yaklaşımın geçerliliğini genişleten görüşün "Liderlerin, lider olarak doğmaları gerekmez liderler doğru şeyleri yapacak şekilde eğitilebilirler" felsefesinden kaynaklandığı söylenebilir. (Razian:1991;s:2-53)

2.2.2.7.2 Davranışsal Yaklaşım Yönelik Eleştiriler:

Davranışsal yaklaşıma yönelik eleştiriler özet olarak üç başlık altında toplanabilir.

- a. En etkin liderlik tarzının hangisi olduğu konusunda kesin bir birliğe varılamaması;
- b. Araştırmalarda kullanılan metotların farklı olması;
- c. Araştırma sonuçlarının ABD kültürünün etkilerini yansıtması,

Çok yoğun ve detaylı eleştiri alan Davranışsal yaklaşım zamanla geçerliliğini kaybetmiştir. Bu gelişmede söz konusu eleştirilerden ziyade, örgütsel yönetim düşüncesine hakim olan sistem yaklaşımının ve onun uzantısı konumundaki Durumsal yaklaşımın çok büyük etkisinin olduğu muhakkaktır.

2.2.3 Durumsallık Yaklaşımı:

Gerek özellik teorileri, gerekse davranış teorilerindeki eksikliklerden dolayı, liderlik konusunda daha gerçekçi bir yaklaşıma olan ihtiyaç kendisini hissettirmiş ve araştırmacılar diğer teorilerin karışımından oluşan ve işin nitelikleri ile durumun gereklerini de dikkate alan "modern" yaklaşım geliştirilmiştir (www.ugurzel.com).

Durumsal yaklaşıma göre:

- 1- Organizasyonun yapısal özellikleri; büyüklüğü, hiyerarşik yapısı, kurallar,
- 2- Organizasyonun iklimi; grup atmosferi, açıklık, katılım, iletişim,
- 3- Rol özellikleri; işin tipi, zorluklar, güç, statü
- 4-Alt özellikler; bilgi, deneyim, sorumluluk vb. özellikler önemlidir.(Erkuş,1997)

Durumsallık kuramları, liderlik olayının oluştuğu koşullara ağırlık veren kuramlardır. (Koçel,1998)



Şekil 5: Liderlik Davranışı (Koçel, 1998)

Liderliğe durumsallık yaklaşımı, liderliğin belirleyicisi olarak içinde bulunulan değişken durumu ya da çevreyi temel almaktadır. Buna göre, bazı durumlarda başarılı olabilen bir lider, başka bir durumda başarılı olamayabilecektir. (Razian,1991;s:3-25)

Durumsallık yaklaşımını değerli kılan, her örgütün (bazı yapısal benzerliklere sahip olsalar da) sonuçta kendine özgü bir varlık olmasıdır. Dolayısı ile bu yaklaşım dikkatini liderin kişiliği yerine, örgütün kültürü ya da atmosferi üzerine yoğunlaştırmıştır .Buna göre; şayet koşullar, herhangi bir kimseye durumun zorunlu kıldığı işlevleri başarmak için izin veriyorsa, bu herhangi bir kimse lider olabilecektir. (Shetty,1978;s:236)

Liderliği durumsallık yaklaşımı çerçevesinden ele alan ilk kişi, Illinois Üniversitesi öğretim üyelerinden Fred Edward FIEDLER olmuştur. Aslında çalışmalarına 1950'li yıllarda davranışsal liderlik Yaklaşımı'nı test etmek için başlayan FIEDLER, yıllar süren çalışmalarının değişik aşamalarında Durumsal Liderlik kuramını ortaya koymuş ve bu kuramı geliştirmiştir. Fiedler'in yanı sıra ve onun çalışmaları ile benzer doğrultuda yapılan diğer çalışmalar da, farklı kuramsal boyutlarla Durumsal Liderlik Yaklaşımı'nın gelişmesine katkıda bulunmuşlardır.(Razian,1991;s:3-25)

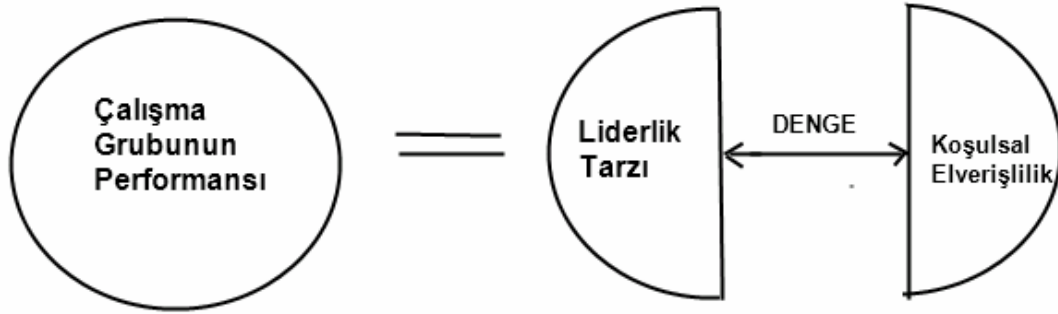
2.2.3.1 Fiedler'in Durumsal Liderlik Kuramı

Liderlikte durumsallık kuramını ilk kez Fred Fiedler kullanmıştır. Bu kuram ortamın elverişli olma olasılığına göre liderin ortaya çıkacağı varsayımına dayanmaktadır (Çelik,1999,s:20).

Fiedler tarafından ortaya konulan bu kuram, bir bireyin, bir grup içerisinde lider olarak ortaya çıkmasının ya da başarılı bir lider olmasının, yalnızca kendi kişisel özellik ve yeteneklerine bağlı olmadığını , ve yine yalnızca grup üyeleri ile olumlu ilişkiler geliştirilmesine bağlı olmadığını öne sürer. (Erdoğan,1991;s:340)

Etkili liderlik davranışının insan ilişkilerine ya da görev (örgütün yapı boyutuna) ağırlık verilerek gerçekleştirilebileceğini inceleyen Fiedler, ne anlayışlı liderin (İnsana yönelik) ne de yapıyı kurucu (göreve yönelik) liderin sürekli olarak etkili olamayacağını ileri sürmektedir (Aydın,1994,s:254).

Fiedler'in durumsallık teorisi, çalışma grubunun performansına göre, lider etkinliğini tanımlamaktadır. (Özalp,1999,s181)



Şekil 6: Fiedler'in durumsal liderlik teorisi (Bedeian,1986; s471)

Şekil 6'da görüldüğü üzere çalışma grubunun performansı, kişinin liderlik tarzı ile koşulsal elverişlilik arasındaki dengeye bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. (Özalp 1999,s182)

Fiedler'in modelinin temelinde, grup performansının, liderlik tarzı ve ortam özelliklerinin bir fonksiyonu olduğu düşüncesi yatmaktadır. (Zel,2001)

$$\text{Grup performansı} = f(\text{liderlik tarzı, ortam özellikleri})$$

2.2.3.1.1 Liderlik tipinin belirlenmesi:

Fiedler, liderlik tarzlarını ortaya çıkarabilmek için "en az tercih edilen çalışma arkadaşı ETEÇA (Least preferred co-worker, LPC)" ölçeğini geliştirmiştir. Buna göre, uygulanan testte, liderden' birlikte çalışmakta olduğu bütün kişileri düşünmesi ve sonra birlikte çalışmakta en çok güçlük çektiği birey veya bireyleri kişilik özelliklerine göre tanımlaması istenir. (Hodgets 1993:293). Bu, o liderin LPC (ETEÇA) puanı olarak belirlenir. Söz konusu LPC (ETEÇA) testinde en düşük puan 18, en yüksek puan 144'tür. Test 18 ayrı zıt

niteliklerden oluşan bir testtir. “**64 puanın altındaki değerler; düşük LPC (ETEÇA)**”, “**73 puanın üstündeki değerler; yüksek LPC (ETEÇA)**” , “**65 ile 72 arasındaki değerler; orta LPC (ETEÇA) olarak kabul edilir**” (Fiedler 1989;s.75). Puan yükseldikçe liderin o kişi hakkında beraber çalışma yönündeki tercihi yükselmektedir. Buna göre yüksek LPC (ETEÇA) puanına sahip bir lider "en az tercih edilen çalışma arkadaşı"nı nispeten olumlu ifadelerle tanımlamış olmaktadır. Öte yandan düşük puana sahip lider, "en tercih edilen çalışma arkadaşı"nı daha çok olumsuz kişilik özellikleri ile tanımlayan kimsedir. Yüksek LPC (ETEÇA) puanlarına sahip bulunan liderin, daha çok kişiler arası ilişkilere yönelmiş liderlik biçimine, LPC(ETEÇA) puanı düşük olan liderlerin ise, görevi yakından kontrol edici, direktif verici ve otoriter bir tarza yönelik liderlik biçimine sahip oldukları görülmüştür (Bedeian 1989:432).

İnsana Yönelik Liderler (ETEÇA puanı 73 ve üzeri olanlar); Yüksek ETEÇA değerine sahip liderler, diğerlerinin ne düşündüğünü dikkate alan grup üyelerinin duygularını önemseyen bir anlayışa sahiptirler. Bu kimseler iş hayatında grup üyelerinin karar alma sürecinde yer almaları ve problemle ilgili yeni fikir ve önerilerde bulunmaları konusunda kendilerini desteklerler (Fiedler&Chemers 1984; s.22).

Ortaman Kontrol Seviyesi Düşük	Ortaman Kontrol Seviyesi Orta	Ortaman Kontrol Seviyesi Yüksek
Ceza vermeye yatkın değil Grubun desteğini arar Kendini tamamen işten çeker	Grup üyelerine saygılı Grubu karar alma sürecine katar Grubu görevi başarmaya odaklar	Ceza vermeye meyilli Görev dağılımlarını değiştirir Emredici ve kontrolü elinde tutar

Tablo 5: İnsana yönelik liderlerin değişik ortamlardaki davranış biçimleri ((Fiedler&Chemiers 1984; s.28)

Göreve Yönelik Liderler (ETEÇA puanı 64 ve aşağı olanlar); Düşük ETEÇA puanına sahip liderler ancak işler yapıldığında memnun olurlar. Bu kimseler, kişiler arası ilişkilerden ziyade, elle tutulur başarılarından mutlu olur ve kendilerine güveni artar. Bu tip liderler, işlemlerin standart olduğu , görevin açık ve net bir biçimde tanımlandığı işlerde çalışmaktan memnun olurlar. Eğer yapılan görevde, işler ve prosedürler net olarak tanımlanmamış ise bu tanımlamayı kendileri yaparlar. (Fiedler&Chemers 1984; s.23)

Ortamın Kontrol Seviyesi Düşük	Ortamın Kontrol Seviyesi Orta	Ortamın Kontrol Seviyesi Yüksek
Ceza vermeye meyilli Emredici ve kontrolü elinde tutar Görev dağılımlarını değiştirir	Emredici ve kontrolü elinde tutar Grubun ihtiyaçlarına duyarlı Grubu görevi başarmaya odaklar	Ceza vermeye meyilli olmaz Grubu rahatlatır ve destekler Grubu karar alma sürecine katar

Tablo 6: Göreve yönelik liderlerin değişik ortamlardaki davranış biçimleri ((Fiedler&Chemers 1984; s.28)

Orta Yolcu Liderler (ETEÇA puanı 65-72 arasında olanlar); Orta seviye ETEÇA puanına sahip liderler, yüksek ve düşük ETEÇA puanına sahip liderlere göre, daha zor tanımlanırlar. Genel bir deyişle bu tip liderler, bir miktar daha bağımsız, diğerlerinin ne düşündüğüne çok fazla aldırmayan, ancak çevreye daha açık bir yapıdadırlar. Bununla beraber bu kimseler, daha esnek, hatalarından ders alan ve bir çok değişik ortamda yeteneklerini daha fazla kullanan bir yapıya sahiptirler. Bu tip liderler kontrolün büyük oranda kendisinde olduğu ortamlarda çalışmaktan daha fazla memnunluk duyarken, düşük kontrol seviyesinde çalıştıklarında performansları düşer. Kişinin lider olarak etkinlik düzeyi, kişinin yüksek veya düşük ETEÇA puanına sahip olması ile değil, ortama uygun bir liderlik sergileyip sergilememesi ile ilgilidir (Fiedler&Chemers 1984, s:27).

Değişik Meslek Grupları	Ortalama ETEÇA
İkinci derece Yöneticiler (İran)	84,03
Baş Hemşire (ABD ve Kanada)	80,80
İtfaiyeciler	71,50
İkinci derece Yöneticiler (Meksika)	71,40
Hotel Yöneticileri	71,25
Teğmen (İtfaiye ABD)	69,57
Yüzbaşı (İtfaiye ABD)	68,67
Okul Müdürü	66,37
Tabur Şefi (İtfaiye ABD)	63,12
Tabur Karargah Subayı (ABD Ordusu)	62,30
Bölük Komutanı (ABD Ordusu)	60,32
Eyalet Yönetici Asistanı	57,96
Defterdar	52,00

Tablo 7: Değişik meslek gruplarına ait ETEÇA puanları (Fiedler&Chemiers 1984; s.26)

ENAZ TERCİH EDİLEN ÇALIŞMA ARKADAŞI ÖLÇEĞİ (LPC) (ETEÇA)			
			PUAN
Memnuniyet verici	8 7 6 5 4 3 2 1	Çekilmez (Sevimsiz)	
Dostça	8 7 6 5 4 3 2 1	Dostluktan Uzak	
İtirazcı (Muhalefet)	1 2 3 4 5 6 7 8	Kabul Edici	
Anlaşılabilir	8 7 6 5 4 3 2 1	Anlaşılmaz	
Gergin	1 2 3 4 5 6 7 8	Sakin	
Mesafeli	1 2 3 4 5 6 7 8	Yakın	
Soğuk	1 2 3 4 5 6 7 8	Samimi	
Sıkıcı	1 2 3 4 5 6 7 8	İlginç	
Kavgacı	1 2 3 4 5 6 7 8	Uyumlu	
Karamsar	1 2 3 4 5 6 7 8	Neşeli	
Açık	8 7 6 5 4 3 2 1	Kapalı	
Dedikoducu	1 2 3 4 5 6 7 8	Sadık	
Güvenilmez	1 2 3 4 5 6 7 8	Güvenilir	
İlgisiz	1 2 3 4 5 6 7 8	İlgili (Etkin)	
Nazik	8 7 6 5 4 3 2 1	Kaba	
İşbirliğine Hazır	8 7 6 5 4 3 2 1	İşbirlikten Kaçan	
Coşkusuz	1 2 3 4 5 6 7 8	Hevesli	
Fena	1 2 3 4 5 6 7 8	İyi	
		TOPLAM PUAN	

Tablo 8: LPC ölçeği (Bedeian, Arthur : Management, The Dryden Pres, New York, 1989 s.433)

2.2.3.1.2 Koşulsal elverişliliğin belirlenmesi:

Koşulsal elverişlilik kavramı, liderin çalışma grubunun performansını etkilemesini mümkün kılan bir koşulun uygunluğunun derecesini ifade etmektedir. (Özalp1999,s.184) koşulsal elverişliği belirlemede üç faktör kullanılmaktadır.

- a) Lider- İzleyici ilişkileri;** Bu değişken lidere olan bağlılığın, saygı ve sevginin durumunu ortaya koyarak, izleyiciler tarafından ne ölçüde kabul edildiğini ifade etmektedir. Fiedler, liderlerin grup üyeleriyle iyi ilişkiler kurmaları durumunda daha fazla güce sahip olabileceklerini, tersi durumda, güçlerinin azalabileceğini öne sürmüştür.

LİDER - TAKİPÇİ İLİŞKİSİ ÖLÇEĞİ (LTÖ)		A	B	C	D	E
1	Yönettiğim kişiler arasında geçimsizlik var.	1	2	3	4	5
2	Astlarım güvenilir ve sadıktır.	5	4	3	2	1
3	Yönettiğim kişiler arasında arkadaşça bir atmosfer var.	5	4	3	2	1
4	Astlarım işin yapılması için benimle işbirliği yapar.	5	4	3	2	1
5	Astlarım ile benim aramda sürtüşme var.	1	2	3	4	5
6	Astlarım işin yapılması için bana yardım ve destek verir.	5	4	3	2	1
7	Yönettiğim kişiler işin iyi yapılması için uyum içinde çalışır.	5	4	3	2	1
8	Yönettiğim kişilerle iyi ilişkilerim var.	5	4	3	2	1

Tablo 9: Lider İzleyici ilişkisi ölçeği (Csoka, Louis: Leadership In Organization , USMA Pres, NewYork, 1981, s.13)
A: Kesinlikle katılıyorum B: Katılıyorum C: Kararsızım D: Katılmıyorum E: Kesinlikle katılmıyorum :

Değişik Meslek Grupları	Ortalama LTÖ
Tabur Şefi (İtfaiye ABD)	29,87
Defterdar	29,50
Okul Müdürü	32,94
Baş Hemşire (ABD ve Kanada)	21,04
Hotel Yöneticileri	32,57
İkinci derece Yöneticiler (Meksika)	34,55
Eyalet Yönetici Asistanı	32,00
Bölük Komutanı (ABD Ordusu)	32,16
Yüzbaşı (İtfaiye ABD)	33,61
Tabur Karargah Subayı (ABD Ordusu)	29,90
Teğmen (İtfaiye ABD)	30,98
İtfayeciler	31,27
Bakıcı Hemşireler	31,36

Tablo 10: Değişik meslek gruplarına ait Lider-İzleyici ölçeği puanları (LTÖ) (Fiedler&Chemiers 1984; s.26)

b – Görevin yapısal özellikleri; Bu değişken, görevin ne ölçüde belirli, tanımlanmış ve ayrıntılı çalışma standartlarına göre belirlenmiş, yada ne ölçüde belirsiz ve tanımlanmamış şekilde bırakıldığını ortaya koyar. Bazı görevler bazı son derece kesin kurallarla sınırlandırılmışken , bazıları tamamen işi yapacak olanların kararına

birakılmıştır. (Koçel, s.273) Yapısal işlerde örneğin buzdolabı üretimine ilişkin faaliyetler, önceden planlanmış olup, belirli standartlara göre gerçekleştirilirken; daha çok bilimsel araştırmaya dayalı yapısal olmayan işlerde, liderin astlara göre fazla bir bilgiye sahip olmaması nedeniyle etkileme gücü daha azdır (Özalp, s.184).

GÖREVİN YAPISAL ÖZELLİKLERİ ÖLÇEĞİ (GYÖÖ)				
AMAÇ AÇIKÇA İFADE EDİLMİŞ VE BİLİNİYOR MU?				
1	Biten hizmet ve ürünün resim , model, ayrıntılı plan veya açıklaması var mı?	2	1	0
2	İşin nasıl yapılacağını izah edebilecek ve yapılacak ürün veya hakkında ayrıntılı bilgiye sahip kimse varmı	2	1	0
GÖREVİN YAPILABİLMESİ İÇİN SADECE BİR TEK YOL MU VAR?				
	İşin yapılmasını safha safha açıklayan standart işlem prosedürü var mı?	2	1	0
4	Görevi alt guruplara ayırıp safhalar halinde yapabilecek belirlenmiş yöntemler var mı?	2	1	0
5	Görevin yapılabilmesi için belirlenmiş ve bilinen başka yöntemler var mı?	2	1	0
SADECE BİR TEK CEVAP VEYA ÇÖZÜM MÜ VAR?				
6	Görevin sona erdiği ve doğru çözümün bulunduğu açıkça belli mi?	2	1	0
7	Görevin en iyi nasıl yapılacağını anlatan karta, broşür veya iş tanımı var mı?	2	1	0
GÖREVİN DOĞRU YAPILDIĞINI KONTROL ETMEK KOLAY MI?				
8	Standartlar, çıktı veya hizmetin durumu genel olarak anlaşılabilir veya kabul edilebilir mi?	2	1	0
9	Görevin gelişimi kantitatif (sayılabilir) temeller üzerine mi yapılmıştır?	2	1	0
10	Lider gelecekteki performansı artırabilmek için görevin ne kadar zamanında yapıldığını tespit edebilir mi?	2	1	0

Tablo 11: Görevin yapısal özellikleri ölçeği (Csoka Louis: Leadership In Organization , USMA Pres, NewYork, 1981, s.16)

Görevin yapısal özelliklerinden kasıt, görev ile ilgili , işlem basamakları, amaçlar, ve değerlendirmelerin iyi bir şekilde tanımlanmış olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu belirleme yapılırken aşağıdaki 4 sorunun cevabı aranır (Fiedler&Chemers, 1984; s:96).

1. Amaç veya sonuç tam olarak biliniyor mu?
2. Görevi başarmak için yalnızca bir yol mu var yoksa değişik yollarla görevi başarmak mümkün mü?
3. Yalnızca tek bir cevap veya çözüm mü var?

4. Görevin doğru yapıldığını kontrol etmek kolay mı?

Değişik Meslek Grupları	Ortalama LTÖ
Hotel Yöneticileri	15,88
Baş Hemşire (ABD ve Kanada)	14,61
İkinci derece Yöneticiler (Meksika)	13,98
Bölük Komutanı (ABD Ordusu)	12,46
Tabur Karargah Subayı (ABD Ordusu)	12,38
İtfaiyeciler	11,54
Okul Müdürleri	10,86
Teğmen (İtfaiye ABD)	9,37
Yüzbaşı (İtfaiye ABD)	8,25
Tabur Şefi (İtfaiye ABD)	8,13
Defterdar	7,75
Eyalet Yönetici Asistanı	6,36
Bakıcı Hemşireler	6,15

Tablo 12: Değişik meslek gruplarına ait Görevin Yapısal Özellikleri ölçeği puanları (GYÖÖ)
(Fiedler&Chemiers 1984; s.26)

c - Liderin makama dayanan otoritesinin derecesi; Bu değişken, liderin sahip olduğu kişisel otoriteden ayrı olarak , bulunduğu makama bağlı resmi otoriteyi ifade etmektedir. Bu otorite derecesi; liderin ödüllendirme, cezalandırma, işe son verme, terfi ettirme gibi konularda sahip olduğu yetki derecesini ifade etmektedir. (Koçel,s.274). Bu değişken, görevin, ne ölçüde belirli, tanımlanmış ve ayrıntılı çalışma standartlarına göre belirlenmiş, ya da ne ölçüde belirsiz ve tanımlanmamış şekilde bırakıldığını göstermektedir. Bazı görevler son derece kesin kurallarla sınırlandırılmıştır. Bir kısım görev ise tamamen işi yapacak olanların kararına bırakılmıştır. Açık ve net olmayan ya da yeteri kadar tanımlanmamış görevlerde liderin grubu etkileme şansı azalır. Çünkü ne lider ne de üyeler yapılacak işin nasıl başarılabileceğini bilmemektedirler. Bu değişken, görevin zor veya kolay olmasıyla ilişkili değildir.(www.ugurzel.com)

MAKAM GÜCÜ ÖLÇEĞİ			
1. Lider, doğrudan veya üstlerine teklifte bulunarak ödül veya ceza verebilir mi?			
A	Doğrudan veya önermek suretiyle verebilir.	2	
B	Başka yöntemlerle teklif edebilir	1	
C	Hayır	0	
2. Lider doğrudan veya üstlerine teklifte bulunarak terfi, işe alma veya işten uzaklaştırma yapabilir mi?			
A	Doğrudan veya önermek suretiyle verebilir.	2	
B	Başka yöntemlerle teklif edebilir	1	
C	Hayır	0	
3- Lider astlarına görev verirken yeterli bilgiye sahip mi ve görevin bitirilmesi için bilgi düzeyi yeterli mi?			
A	Evet	2	
B	Bazen	1	
C	Hayır	0	
4- Astların performansını geliştirmek liderin görevi mi?			
A	Evet	2	
B	Bazen	1	
C	Hayır	0	
5- Lidere verilmiş resmi otoriteyi temsil eden unvan var mı?			
A	Evet	2	
B	Bazen	1	
C	Hayır	0	

Tablo 13: Makam gücü ölçeği (Csoka, Louis: Leadership In Organization , USMA Pres, NewYork, 1981, s..27)

Değişik Meslek Grupları	Ortalama MGÖ
Baş Hemşire (ABD ve Kanada)	9,48
İkinci derece Yöneticiler (Meksika)	9,46
Hotel Yöneticileri	9,03
Bölük Komutanı (ABD Ordusu)	8,83
Eyalet Yönetici Asistanı	8,38
Tabur Karargah Subayı (İtfaiye ABD)	8,25
Okul Müdürleri	8,08
Yüzbaşı (İtfaiye ABD)	8,05
Teğmen (İtfaiye ABD)	8,0
Tabur Şefi (ABD Ordusu)	7,92
İtfaiyeciler	6,6

Tablo 14: Değişik meslek gruplarına ait Makam Gücü Ölçeği puanları (MGÖ) (Fiedler&Chemiers 1984; s.114)

Bir koşulun elverişli oluşunu ortaya koymada; (a) Lider-İzleyici İlişkileri, (b) Görevin yapısal özellikleri, (c) Liderin makam gücü önemli rol oynamaktadır. Buna göre, başarılabacak işin niteliği, biçimlendirilmiş yada biçimlendirilmemiş; lider-

izleyici ilişkileri iyi yada yetersiz, liderin pozisyona dayanan gücü kuvvetli yada zayıf biçiminde sınıflandırılabilir. (Özalp, s.185) Fiedler'ın ortaya koyduğu bu üç ayrı değişkenin ilişkilendirilmesi sonucunda sekiz ayrı durum oluşmuştur. Buna göre, liderin göstereceği davranış biçimi, her durum için değişik olacaktır (Robbins 1986:250).

		1	2	3	4	5	6	7	8
Yapısal Faktörler	Lider-İzleyici İlişkileri	İYİ				KÖTÜ			
	Görevin Yapısal Özelliği	RUTİN (BİÇİMLENDİRİLMİŞ)		KARMAŞIK (BİÇİMLENDİRİLMEMİŞ)		RUTİN (BİÇİMLENDİRİLMİŞ)		KARMAŞIK (BİÇİMLENDİRİLMEMİŞ)	
	Liderin Makam Gücü	GÜÇLÜ	ZAYIF	GÜÇLÜ	ZAYIF	GÜÇLÜ	ZAYIF	GÜÇLÜ	ZAYIF
LİDERLİK TARZI		GÖREV	GÖREV	GÖREV	KİŞİ	KİŞİ	KİŞİ	GÖREV	GÖREV
LPC PUANI		DÜŞÜK LPC / ORTA LPC			YÜKSEK LPC			DÜŞÜK LPC	

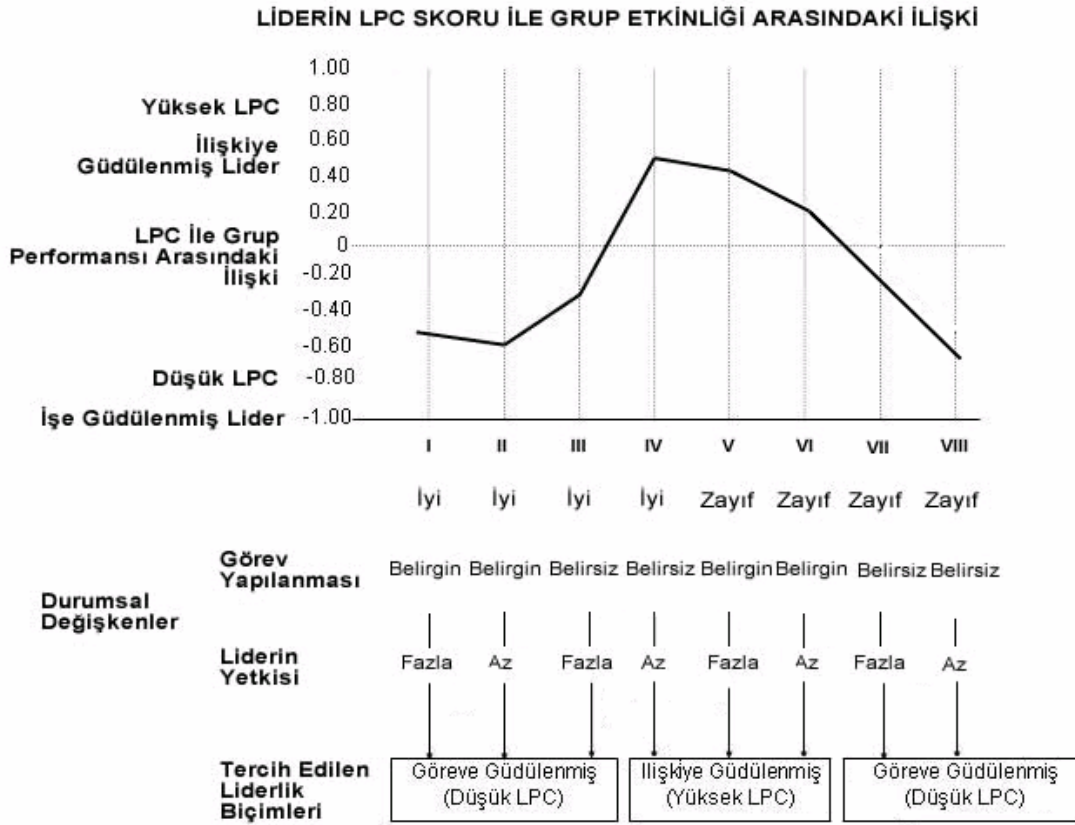
Tablo 15: Durumsal koşulların sınıflandırılması (Fred E. Fiedler, 1978, s.122)

Tablo 15 incelendiğinde, otoritesi fazla ve görevi belirli bir liderin varlığı ve üyelerin bu lideri sevmeleri halinde ve yapılan iş açıkça tanımlanıp belirtildiği takdirde liderin etkisinin kolaylaşacağı görülmektedir (1.Durum). Liderin sevilmediği, otoritesinin sınırlı olduğu ve yapılan işin de belirsiz nitelik taşıdığı kategoride ise liderlik güçleşecektir (8.Durum). Fiedler'a göre, söz konusu üç değişkenden en önemlisi "lider-izleyici ilişkileri", en önemsizi ise "liderin makam gücü"dür. (www.ugurzel.com)

En olumlu ve en olumsuz ortamlarda neden işe yönelik liderlik davranışının etkin olduğunu Fiedler şu şekilde açıklamaktadır: "en olumlu durumda, grup yönetilmeye hazırdır ve liderin ne yapılması gerektiğini söylemesi beklenmektedir. En olumsuz durumlarda ise, liderin kişiye yönelik bir davranış göstermesi hiç sonuç almaması ile sonuçlanacaktır. Bu nedenle, doğrudan yapılacak göreve ağırlık veren bir davranış göstermesi kendisini daha başarılı yapacaktır".(Fred E. Fiedler, 1978, s.122)

Tablo 15, hem direktif veren, otoriter, görevini kişisel ilişkilerden daha üstün tutan liderlerin hemde insan ilişkilerine önem veren, demokratik liderlerin belirli koşullarda ve durumlarda başarılı olabildiklerini göstermektedir. Hangi, liderlik tarzının en iyi ve uygun olduğu, içinde bulunulan özel durumun lider için elverişliliğine bağlı bulunmaktadır. Bir

görevi grup olarak başarıyla yapabilmek için, çok elverişli ve çok elverişsiz durumlarda,



Şekil 7: Liderin ETEÇA (LPC) Puanı ile grup etkinliği arasındaki ilişki (Moorhead ve Griffin, 1989,)

yani liderin etkisinin çok yüksek ve çok düşük olduğu hallerde, otokratik ve göreve yönelik liderlik tarzının, orta seviyede güç durumlarda ise toleranslı, demokratik, insan ilişkilerine yönelmiş liderlik tarzının daha başarılı olduğu anlaşılmaktadır.

Fiedlere göre, liderin göstereceği davranışın etkinliği, en elverişli ve en elverişsiz sayılan durumlarda ETEÇA puanı düşük, işe yönelik liderlik davranışı daha etkilidir. Kişiyeye yönelik davranışın önemli olduğu nispeten elverişli ya da elverişsiz koşullarda ETEÇA puanı yüksek liderler daha etkili görünmektedirler. Şekil 7’de grafiğin ortasında yer alan doğrunun altında kalan bölge işe yönelik davranışın, üstünde kalan bölge ise kişiyeye yönelik davranışının etkili olduğu bölgeleri ifade etmektedir (Koçel, s.275).

Orta düzeyde ETEÇA puanı olan liderler, koşulun elverişliliği ya da elverişsizliğinden fazla etkilenmediklerinden dolayı daha etkin görünmektedirler. Bu liderlerin, düşük ETEÇA ve

yüksek ETEÇA puanı olanlardan daha esnek, aynı zamanda grup performansını arttıracak davranış tarzına uymaları daha kolay görünmektedir (Bedeian 1989,s.474).

Fred E. Fiedler'in çalışması, her koşulda etkili olabilecek bir liderlik tarzının olmadığını, grup performansını sağlamak için liderlik tarzı ile koşulu sağladığı elverişlilik arasında dengenin kurulması gerektiğini açığa çıkartmakla, liderlik konusunda yeni bir dönemin başlangıcını sağlamıştır. Teori, genellikle bazı araştırma sonuçlarına bağlı olarak geliştirilmiş olması nedeniyle, çok sayıda eleştiri almasına rağmen, hangi koşullarda, hangi liderlik tarzının etkili olabileceği konusundaki araştırmalarla, birçok yeni incelemenin ortaya çıkmasına yol göstererek, yönetimde davranış bilimlerine önemli katkılarda bulunmuştur (Özalp 1999, s.187).

Fiedler'in modeline belirli eleştiriler yöneltilmiştir. Bu eleştiriler, başka bazı kişilik özelliklerinin kullanılmasını ve bu özelliklerle durum arasında ilişki kurulmasını önermişlerdir. Öte yandan, metodolojik eleştiriler ve "elverişlilik" boyutuna ait başka alternatifler de ileri sürülmüştür. Buna karşılık, günlük yaşantıya uygunluğu ve değişik ortamları, insan özellikleriyle ilişkilendirmesinden dolayı olumlu eleştiriler de almıştır (Bedeian 1989,s.435).

2.2.3.1.3 Kurama Getirilen Eleştiriler

a) Modeli Destekleyen Çalışmalar

Grean, Nebecker ve Boni, Fiedler'in 'Liderlerin ETEÇA ile ölçülen davranış tarzı ile faaliyette bulunduğu durum arasında bir etkileşim mevcuttur' yolundaki yorumunu temel alarak içinde yer alınan durumun gerilim düzeyi ile lider davranış arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır.

Araştırmacılar düşük gerilim koşullarında (durumsal uygunluğun iyi olduğu koşullarda) düşük ETEÇA puanına sahip olan liderlerin (yüksek ETEÇA puanlı liderlere nazaran), bireyler arası ilişki yönelimlerinin görev yönelimlerine nazaran daha fazla olacağını, buna karşılık yüksek gerilim koşullarında ise yüksek ETEÇA puanlı liderlerin (düşük ETEÇA puanlı liderlere göre) daha fazla ilişkiye güdülenmiş olacağını hipotezleştirmişlerdir. Yine diğer bir hipotez olarak da tüm durumlarda yüksek ETEÇA puanlı liderlerin düşük ETEÇA puanlı liderlere nazaran daha fazla ilişki daha ve az görev yönelimli olacağı öne sürülmüştür. Araştırma sonuçları her üç hipotezin de kabul edildiğini göstermiştir. Araştırmacılar öncelikle ETEÇA ölçeğinin bireyler arası davranış tarzlarını ölçmek için

yeterli olduğu yolundaki kanıtlara ulaşmışlar ve sonra da hipotezlerinin kabul edildiğini görmüşlerdir. Bu sonuç Fiedler'in, ETEÇA puanı ile ilgili son yorumu olan ve ETEÇA puanının amaçlar hiyerarşisini yansıttığını öne süren görüşlerini tamamen desteklemektedir.

Bons ve Fiedler tarafından örgütsel değişimlerin lider davranışı ve başarımı üzerindeki etkilerini ölçmeye yönelik olarak yürütölen çalışmanın sonuçları da modeli desteklemektedir. Sonuçlar modeli özellikle de ilişki yönelimli ve görev yönelimli liderin liderlik çevrelerindeki değişimlere farklı tepkide bulunacağı yolundaki görüşü desteklemiştir.

Fiedler'in modelinin etkileşim gruplarıyla beraber, eş-eylem (co-acting) grupları için de tahmin geçerliliğini ölçmeye çalışan Hill, modelin her iki grup türü için de desteklendiğini söylemiştir.

Fiedler O'Brian ve İlgen tarafından yürütölen ve çevresel gerilimin (stress) liderlerin üyelerini uyarlama düzeyine etkisini belirlemeye çalışan bir araştırma yapılmıştır. Araştırmacılar daha önceki çalışmaların yüksek ETEÇA puanlı liderlerin gerilimli durumlarda yakın bireyler arası ilişki yöneliminde olduğunu gösterdiğini vurgulayarak bu gibi koşullar altında yüksek ETEÇA puanlı liderlerin düşük ETEÇA puanlılara nazaran, yarı teorik bir atmosfer sağlama olasılıklarının daha yüksek olacağını düşünmüşlerdir. Buradan hareketle gerilimin yüksek olduğu durumlar için yüksek ETEÇA puanlı liderlerin düşük ETEÇA puanlılara göre daha iyi ayarlanmış (adjusted) gruplara sahip olacaklarını, düşük gerilim durumlarında ise, bunun tam aksinin geçerli olacağını hipotezleştirmişlerdir.

Bu bulgulardan hareketle, araştırmacılar durumsallık modelinde liderle üye ilişkilerinin son derece önemli olduğunu ve bu ilişkilerin niteliğinin belirlenmesinde de astların ETEÇA puanlarının önemli bir değişken olabileceği çıkarımına ulaşmışlar ve modelin astların ETEÇA yönelimlerini de dikkate alacak şekilde yeniden düzenlenmesini önermişlerdir.

Özet olarak Fiedler'in lideri etkenliğine durumsal yaklaşım modeli burada sayılan (ve sayılmayan pek çok) araştırma tarafından kısmen ya da tamamen kabul görmüş bir kuram niteliğini taşımaktadır.

b) Modele Getirilen Olumsuz Eleştiriler

Lider Etkinliğine Durumsal Yaklaşım kuramı pek çok araştırma ve çalışma ile desteklenmesine karşın; bazı araştırmalarda modelin hipotezlerini doğrulamayan sonuçlara ulaşmışlardır. Bunun da ötesinde, bu modelin pratik yaşama yönelik olmadığı yolunda bazı eleştiriler de mevcuttur. (Razian,1991;s:3-52)

Örneğin Utecht ve Heier tarafından askeri alanlarda yürütülen bir çalışmada başarılı askeri liderlerin birincil olarak kendi liderlik tarzları için uygun grup durumlarındaki liderlik konumlarında bulunmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Bunun ötesinde başarılı askeri liderliği belirlemede durumsallık modelinin tamamen şansa dayalı bir sistemden daha iyi sonuç veremeyeceği şeklinde bir yoruma ulaşmışlardır. Ancak bu yorumların durumsallık modelini faydasız olarak gördükleri anlamında alınmaması gerektiğini ifade eden Utecht ve Heier modelin, tüm örgütlerdeki her durum için geçerli olmadığını ve özellikle de askeri örgütler gibi aşırı yapılanmış örgütler için yeni bir modelin veya Fiedler modelinin geliştirilmesi gerektiğini (ve bu yeni modelde yetkinin tüm durumlar için bir değişken olarak kullanılmaması gerektiğini) vurgulamışlardır.

Utecht ve Heier'in araştırmasının dışında özellikle ETEÇA puanının geçerliliği hakkında Fiedler'e uygun olmayan bulgulara ulaşan bazı araştırmacıların da literatürde yer aldığı görülmektedir. Düşük ETEÇA puanlı liderlerin bireyler arasında iyi ilişkiler geliştirmediği, yüksek ETEÇA puanlı liderlerin ise etkin bir görev grubunu tercih ettikleri bulgusuna ulaşılmıştır.

Liderlerin algılaması ve davranışı üzerinde, görev ve ilişki yöneliminin başarı ve başarısızlığının etkilerini incelediği çalışmasında Ayer de benzer sonuçlar elde etmiştir.

Bu eleştirilerin en önde geleni, (Vroom ve Jago'nun desteklediği) bu yaklaşımın liderin eğilimlerine göre zaman içinde değişmeyeceğini öne sürmesidir. Özellikle de liderlik eğitimini arka plana atarak salt durumun lidere uyarlanmasını önermesidir.

Ayrıca ETEÇA nedeniyle güvenilirliğinin düşük olduğuna, modelin bazı durumlar için lider başarısını tahmin etmekte yetersiz kaldığına yönelik pek çok eleştiriye rastlanmaktadır.

Modele yönelik en kapsamlı eleştirinin Hosking and Schreisheim tarafından geldiği görülmektedir. Yazarlar Fiedler'in Chemerd ve Mahar'la beraber yayınlamış olduğu lider etkenliğinin iyileştirilmesi 'Lider Uyumu' adlı esere eleştiri olarak yazdıkları makalelerinde modelin son halini pratiğe dökmeye yönelik olarak hazırlanan bu kitabı ETEÇA'nın anlamı, geçerliliği, durumsal uygunluğun yetersizliği ve modelin tahmini geçerliliği, durum-lider eşleşmesinin yetersizliği ve modelin genel olarak bu eserdeki gibi kullanılmasının tehlikesi gibi durumlar açısından son derece yetersiz, yanlış ve hatta tehlikeli olarak gördüklerini söylemişlerdir.

ETEÇA puanı araştırmada kullanılan bir ölçüttür ve yorumu isteğe bağlı olarak değişmekte ve dalgalanmaktadır (Schriesheim ve Kerr,1977). ETEÇA puanı zaman içinde durağan değildir ve düşünüldüğünden daha karmaşık olabilir. (Yukl,1970).

Austor'a göre liderin ETEÇA puanı grubun performansını nasıl etkilediğini açıklayamadığı için model gerçek bir teori değildir. Lider ETEÇA puanı ve grup verimliliği arasındaki nedensel ilişkileri sağlayacak açık ara değişkenler veya lider davranış değişkenleri yoktur.(Astour,1973).

Model korelasyon sonuçlarına dayandığı için ampirik destekler zayıftır. Bu da olayların çoğunda istatistiksel anlamlılığı, korelasyon aynı yönde olsa bile, sağlayamamaya neden olur.(Graen, Alvaresi OrrisMartella 1970; McMahon 1972, Vecchio,1983)

Durumsal uygunluğu hesaplamak için kullanılan ağırlıklara isteğe bağlı biçimde karar verilmiştir ve bunları sunarken anlamlı açıklama yapılmamıştır. Model, neden ortamdaki bu üç değişkenin birleştirilmesi ve tek bir eksenle gösterildiğini açıklamamaktadır (Shifflet,1973).

Ortamsal ölçüler liderin ETEÇA puanından bağımsız değildir. Modeli test eden çalışmaların çoğunda ETEÇA ölçüleri ve lider-üye ilişkileri, liderlerden alınan bilgilerden sağlanır ve bu ikisi karışıklık çıkararak araştırmacıyı yanlış yönlendirebilir (Kerr, Harlan,1973).

Model lider-üye ilişkisini düzenleyici bir değişken gibi görür. Oysa davranışsal araştırmalar göstermiştir ki lider-üye ilişkisi liderin düşünceli ve destekleyici davranışının bir sonucudur.

Model ve araştırmaların çoğu orta ETEA puanlı liderleri ihmal etmektedir. Üstelik bunların sayısı büyük ihtimalle yüksek ve düşük puanlı liderlerden daha fazladır. Araştırmalar, çoğu durumda orta ETEA puanlı liderlerin (8 oktanın 5'i) düşük ve yüksek ETEA puanlı liderlerden daha etkili olduklarını savunuluyor. Bunun nedeni yöneticilerin üyelerle aralarındaki ilişkileri ve başarı hedeflerini daha iyi dengeleyebilmeleridir (Kennedy,1982; Shifflet, 1973).

Model iş yapılanmasına gereken önemi vermemektedir. Birçok durumda özellikle işin mekanik ve birleşik olmadığı durumlarda işi örgütlemek yöneticinin ana görevidir. Araştırmalar işin yapısını düzenlemek liderin ETEA puanından en az on kez daha etkili olduğunu ortaya koymuştur.(O'Brien, Kabanoff,1981). Bununla beraber Fiedler ve Chemerd'in Lider Uyumunu adlı Eğitim programı işin yapısının düzenlenmesini desteklemektedir. İş yapısını Liderin ETEA puanıyla aynı düzeye getirmek en iyi çözümdür. Burada gruptaki kişi ve kaynakların en etkili şekilde kullanılmasını sağlayan işin örgütlenmesi konusuna hiç değinilmemiştir.

Belirtilen aksi yöndeki sonuçlara ve yöneltilen eleştirilere rağmen, modelin geçerliliğini çeşitli alanlarda kanıtlayan pek çok çalışma nedeniyle, Fiedler'in lider etkinliğinde durumsallık modeli halen en iyi bilinen ve kabul gören liderlik yaklaşımları arasındadır.

Aslında bir kuramın ya da modelin çok fazla test edilmesi ve eleştirilmesi bir yerde o kuramın güçlölüğünün bir göstergesi olarak da düşünülebilir. Zaten Fiedler de kuramını ilk ortaya attığı 1964'lerden bu yana pek çok alanda sınavarak kendi içinde geliştirmeye yönelmiş ve sonuçta bir teori olmaktan çıkarp mümkün olduğunca pratiğe geçirilmesi amacıyla yapılanmış ölçeklerle donattığı bir kitap halinde okuyucuya sunmuştur (www.ugurzel.com).

2.2.3.1.4 Ülkemizde Fiedler'in Modeli ile İlgili Yapılan Araştırmalar

Ülkemizdeki literatür tarandığında maalesef Fiedler'in durumsallık yaklaşımı ile ilgili yapılmış çalışmaların çok az miktarda olduğunu görmekteyiz. Bu çalışma, Fiedler modelinin eğitim kurumlarında görev alan yöneticilere uygulanan ilk çalışma olma özelliğini taşımaktadır.

A. CEYLAN S. BEGEÇ ile birlikte 2000 yılında F. Fiedler'in Liderlik Modeliyle İlgili Olarak Tuzla Piyade Okul Komutanlığında bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın amacı; “organizasyonların amaçları ile organizasyonlarda çalışan insanların uyum içinde

olmalarını sağlamak, organizasyonların içindeki faaliyetlerin planlanması ve düzenlenmesindeki aksaklıkları asgari seviyeye indirmek, sorumlu yöneticilerin sahip oldukları mevkilerin yönetimleri esnasındaki etkilerini saptamak ve Fiedler' e göre insanların yapılarını değiştirmek yerine durumları değiştirmenin geçerliliğini araştırmak ve eğer bir etki var ise Türk Silahlı Kuvvetlerinde bunun derecesini ortaya çıkartmak” olarak belirlenmiştir. (Ceylan 2000; s:603)

Araştırmaya, Piyade okul komutanlığında çeşitli maksatlarla görev yapmakta olan kadro personeli, piyade subay temel kursu gören 1998 mezunu teğmenler, 265'nci dönem asteğmen adayı öğrenciler, 1999 yılında astsubay olarak göreve başlayacak astsubay adayı öğrenciler ile Türk Silahlı Kuvvetleri'nin Piyade sınıfında görev yapmakta olan her türlü kadro ve rütbesinden oluşturulmuş olan dört farklı personel gruplarına ait toplam 329 kişi katılmıştır. Katılan 329 kişinin dağılımı; 150 asteğmen adayı, 55 kursiyer teğmen, 50 astsubay adayı öğrenci ve 74 eğitici, öğretici, birlik komutanı şeklindedir.

Elde edilen sonuçların yorumlanması neticesinde; Kadro personeli, kursiyer teğmenler ile asteğmen adayı öğrenciler düşük astsubay adayı öğrenciler ise yüksek dereceli ETEÇA ya sahip sınıfa girmektedirler. Bu da kadro personeli, kursiyer teğmenler ile asteğmen adayı öğrencilerin göreve dayalı liderlik tarzını astsubay adayı öğrencilerin ise ilişkilere dayalı liderlik tarzını benimsediklerini göstermektedir. (Ceylan 2000; s:615)

Fiedler ortam faktörlerinin iyi olduğu durumlarda uygun olan liderlik tarzının “göreve yönelik” olduğunu belirtmektedir. Bizim yapmış olduğumuz bu araştırmada da incelenen dört farklı lider grubundan kadro personeli, kursiyer teğmenler ve asteğmen adayı öğrenciler; göreve yönelik liderlik tarzını, astsubay adayı öğrenciler ise; ilişkiye yönelik liderlik tarzını benimsemişlerdir. Üç grubun yani büyük çoğunluğun bu gruba girmesi Fiedler'in bu tezini desteklemektedir. (Ceylan 2000; s:616)

Fiedler üzerine yapılan tek doktora çalışması İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü öğrencisi Alireza Amirkabiri RAZİAN tarafından 1991 yılında gerçekleştirilmiştir.

Araştırma, İstanbul ilinde yer alan 17 tanesi İstanbul, 18 tanesi Marmara Üniversiteleri hastanelerinin polikliniklerinde ve hemşire müdürlüklerinde hizmet veren toplam 35 baş hemşire görevli üzerinde, Fiedler modelinin son versiyonu olan “Lider Uyum Kavramı”nın uygulanması şeklinde yürütülmüştür.

“Çalışma konusu olarak Üniversite tıp fakültesi hastanelerinin seçilmesinde iki temel mantıktan hareket edilmiştir. Bunlardan birincisi, modelin Türkiye deki geçerlilik testinin nispeten Amerika da yapılan çalışmalara benzer bir düzleme çekilmesidir. Bu amaçla Walter Hill’in eylem eş eylem grupları için hastanede yürütmüş olduğu çalışma baz olarak alınmış ancak izlenen yöntemde farklılaşmıştır. Fiedler modeline göre durumsal istenilirliğin iyi ve kötü olduğu ortamlarda düşük ETEÇA puanlı, orta olduğu ortamlar için ise yüksek ETEÇA puanlı liderlerin daha etkin ve başarılı olacağını öne sürmektedir. Çalışmamızda da bu düşünceden hareketle, tıp fakültesi hastanelerinde görev yapan hemşire liderlerinin ETEÇA puanları ve durumsal istenirlik düzeyi uyumları ile; performansları arasındaki modelin öngördüğü bir ilişkinin mevcut olup olmadığı araştırılmıştır.” (Razian 1991, s:4-4)

Araştırma sonuçlarının Fiedler modelinin geçerliliğini desteklediği söylenebilir. Zaten bu model, durumsal liderlik yaklaşımı çerçevesinde geliştirilen modeller arasında en fazla geçerlilik testine tabii tutulan, uygun kanıtlarla en fazla desteklenen model olma özelliğine sahiptir. Çalışmanın getirmiş olduğu yenilik, bu alanda Türkiye de yapılan çok ender çalışmalardan biri olarak, modelin, kısmen de olsa, Türkiye için geçerliliğini ortaya koymasıdır. (Razian 1991;s:4-36)

İ. ÖZALP 1986 yılında Eskişehir ilinde yer alan, sermayesi 10 milyarın üzerinde bulunan; 8 büyük işletmede, 13 çalışma grubunu kapsayan bir araştırma yapmıştır. (Özalp,1986;s:189) Ankete, Eskişehir Çimento Fabrikası, Cicisan, Eti Gıda Sanayi, Poriş, Alıpsan, Suntasan, Süsler ve Isı Cihazları Fabrikası katılmışlardır. Bu işletmelerin genel yönetim, üretim, satın alma, ithalat, ticaret ve dış ticaret grup liderleri ve üyeleri ile görüşmeler yapılmıştır. Görüşme yöntemiyle, grup liderlerinin bulundukları koşulun elverişliliği, izleyicilerle olan ilişkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Liderlik tipinin belirlenmesi için Fiedler’in ETEÇA ölçeği kullanılmıştır. araştırma sonucunda elde edilen bulgular Fiedler’in tezini doğrular nitelikte olmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre Fiedler’in belirttiği gibi en elverişli ve en elverişsiz koşullar düşük ETEÇA puanlı işe-yönelik liderler için, grup performansını korumada ve arttırmada uygun durumu ifade etmektedir. Genel olarak bazı sapmalarla araştırma sonucunda elde edilen bulguların Fiedler’in bulgularına benzerlik gösterdiği saptanmıştır. (Özalp 1986;s:205)

Bugün üst yönetim kademesinde yer alan yöneticilerin önemli bir bölümü, etkinliğin, verimliliğin arttırılması kadar, insanların işyerindeki mutluluklarına, iş tatminlerine ve dostça bir organizasyon iklimi yaratılmasına da önem vermektedirler. Özellikle üst düzey yöneticilerinin, işletme amaçları ile çalışanların ve çalışma grubu üyelerinin beklentileri arasındaki dengeyi sağlamada, daha çok kişiye yönelik liderlik tarzını benimsedikleri sonucuna ulaşılabilir. (Özalp 1986;s:205)

Ayrıca S. GÜNEY 1992 yılında yayınlanan Atatürk Araştırma Merkezi sayı 23'teki "Fiedler'in Durumsal Önderlik Modeli Açısından Atatürk'ün Önderliğinin Değerlendirilmesi" isimli makalesinde büyük önder Atatürk'ün liderliğini Fiedler'in Durumsallık kuramı çerçevesinde değerlendirerek, Atatürk'ün şartlara göre hem Kişiye hem de göreve yönelik liderlik anlayışına uygun bir liderlik tarzı sergilediğini belirtmiştir. (Güney 1992;s:313)

Atatürk amaç ve hedeflere ulaşmada bazen otokratik bazen de demokratik önderlik tarzlarını benimsemiştir. Atatürk çok acil ve önemli durumlarda otokratik önderlik tarzını benimsemiştir. Bunun nedeni otokratik liderlik tarzının demokratik önderlik biçimine göre daha kısa sürede karar almayı sağlamasıdır. (Güney 1992;s:314)

Atatürk askerlik döneminde, yönettiği insanlarla olan ilişkilere önem vermesi nedeni ile bu dönemde "insana yönelik" yani demokratik önderlik tarzını benimsemiştir. (Güney 1992;s:314)

Atatürk'ün önderliliğinin "Durumsallık Modeline" göre değerlendirilmesi konusunda özet olarak şunları söyleyebiliriz: Atatürk yalnızca belirli durum ve şartlara uygun olan bir önderlik yapısına sahip değildir. O, bütün durum ve şartlarda geçerli olan bir önderlik yapısına sahiptir. Atatürk Fiedler'in belirttiği "göreve yönelik" ve "insana yönelik" önderlik tarzlarının her ikisine de uymaktadır. Atatürk durum ve koşullar hangi liderlik tarzını gerektirmişse onu uygulamıştır. Yani yerine göre demokratik, yerine göre otokratik liderlik davranışını benimsemiştir. (Güney 1992;s:315)

2.2.3.2 Yol-Amaç Teorisi:

Yol-amaç kuramı, lider etkililiğini açıklamaya yönelik olarak House ve Evans tarafından geliştirilen bir durumsal liderlik kuramıdır (Çelik,1999,). Yol-amaç kuramına göre, amaca liderin güdülenmesinden çok, izleyenlerin güdülmesi önemlidir (Çelik, 1999). Yani; liderin

izleyicileri nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçların nasıl algılandığı ve amaca erişme yollarının neler olduğu üzerinde durulmaktadır (Eren,1998,s:402).

Yol- Amaç liderlik teorisinde lider;

- İzleyicilerin takip edeceği yolu belirler
- Takip ettikleri yoldaki engelleri kaldırır.
- Yoldaki ödülleri artırır.

Liderler bunları gerçekleştirirken güçlü ve sınırlı bir yaklaşım gösterebilirler. Yolu belirlerken, emredici bir üslup takınabileceği gibi, yalnızca birtakım ipuçları vererekte yetinebilir. Yoldaki engelleri kaldırırken, yolu kendisi temizleyebileceği gibi, izleyicilerinin büyük taşları kendilerinin temizlemesine yardımcı da olabilir. Ödülleri arttırırken, arada sırada astlarını yüreklendirebileceği gibi, altın veya para ile de ödüllendirebilir. Liderin hangi davranış şeklini uygulayacağı astların kapasite ve motivasyonları ile belirlenebileceği gibi işin zorluğu ve diğer dış etkenlere bağlı olarak ta belirlenebilir. (http://changingminds.org/disciplines/leadership/styles/path_goal_leadership.htm)

Bu teorinin çatısı yollar, ihtiyaçlar ve amaçlardan oluşmaktadır. (Özalp,1999) Bu teorinin çıkış noktası şudur. Liderin fonksiyonu astlara verilecek ödüllerin arttırılmasına ve bu ödüllerin astlar tarafından kazanılması için yol açmasına bağlı olacaktır. (Dessler ve Valenzi; s.251)

Liderin en önemli işi izleyiciler için önemli sayılacak amaçlar belirlemek ve izleyicilerin amaçları gerçekleştirebilecek yolu bulmalarına yardım etmektir. (Koçel; 1998)

Yol Amaç teorisinde dört temel liderlik davranışı vardır. Bunlar; emredici liderlik, destekleyici liderlik, katılımcı liderlik ve temsilci liderliktir.

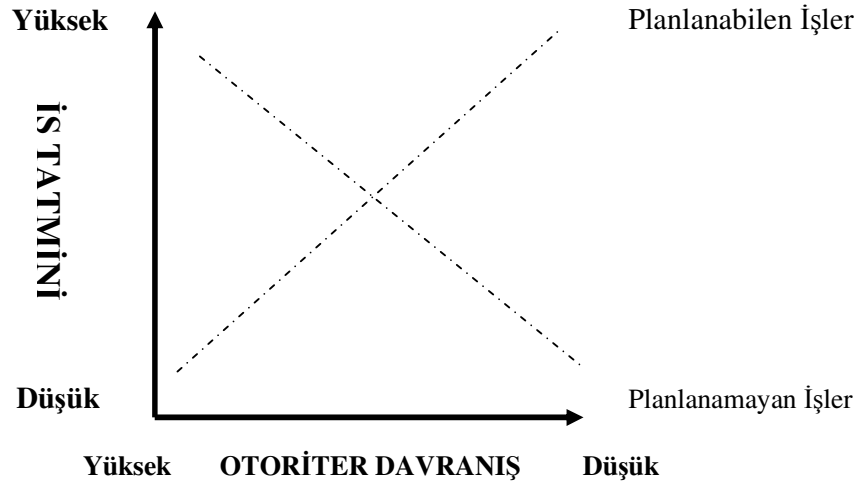
- 1. Emredici (yönlendirici) Davranış:** Kişilere neler beklendiğini belirterek, yol göstererek, kişilerden kurallara ve yazılı düzene uymaları istenir.
- 2. Başarı yönelimli Liderlik:** Liderlik davranışı, amaçlar önündeki engelleri ortadan kaldırma, performans geliştirme, mükemmelliği vurgulama, iş görenlere güven verme ve onların yüksek standartları kazanmalarını sağlama olarak belirlenebilir.
- 3. Destekleyici Liderlik:** Bu liderlik davranışı, dostça çalışma iklimi oluşturma ve iş görenlerle ileri düzeyde ilgilenme davranışlarını kapsamaktadır. Lider kişilerin ihtiyaç ve isteklerini dikkate alır.

4. Katılımcı Liderlik: Lider karar vermeden önce iş görenlerin düşüncelerini almakta ve onları karar verme sürecine katmaktadır.

House bu dört liderlik davranışının, değişik durumlar karşısında tek bir lider tarafından kullanılabileceğini belirtmiştir. (Vecchio 1991, s:316)

Durum teorilerinin genelinde, yönetim terazisinin bir kefesinde yapılacak iş, diğer kefesinde ise işi yapan insan bulunmaktadır. Terazinin kefelerinin değişik ağırlıklarda olması, değişik görüşlerin ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir. Amaç-yol teorisinde de, her değişik durum için bir liderlik davranışı söz konusudur. Lider devamlı olarak bir çelişki içindedir ve dengeyi sağlamak zorundadır.(Zel,2001)

Liderin davranışlarının uygunluğu, izleyenlerin kişilik özelliklerine, izleyenler üzerinde oluşacak zaman ve çevre baskısına, ayrıca işin niteliğine bağımlı olarak da değişecektir. Örneğin, insanın geleceğini kendi kararlarının belirleyeceğine inanlar (internal locus of control), katılımcı bir liderlik tarzından; insanın geleceğinin kişinin kontrolü dışındaki faktörler tarafından belirleneceğine inananlar (external locus of control) ise büyük ölçüde otoriter liderlik tarzından tatmin duyacaklardır. Aynı şekilde, başarmak istedikleri işin gerektirdiği nitelikleri kendilerinde gören izleyenler, liderin göstereceği otoriter ve yol gösterici davranışı daha az benimseyeceklerdir. (Zel,2001)



Şekil 8: İş tatmini, otoriter davranış ve işin niteliği arasındaki ilişki (www.ugurzel.com)

İşin niteliği ile astların tatmini ve liderlik davranışı arasındaki ilişki Şekil 8'de

gösterilmiştir. Buna göre; en uygun liderlik davranışının hangisi olduğu işin özelliğine göre değişecektir.

Yol-amaç kuramının ön gördüğü dört liderlik tarzından destekleyici ve katılımcı liderlik davranışı eğitimsel liderlikte daha kolay uygulanabilir. Çünkü eğitim örgütleri eğitim düzeyi yüksek öğretmenlerden oluşmaktadır. Okullarda emredici liderliğin etkili olması beklenemez. Okuldaki eğitim-öğretim faaliyetlerinin önünü açan okul yöneticisi, öğretmenin motivasyonunu ve iş doyumunu artıracaktır. (Çelik, 1999, s:20)

2.2.3.3 Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Teorisi:

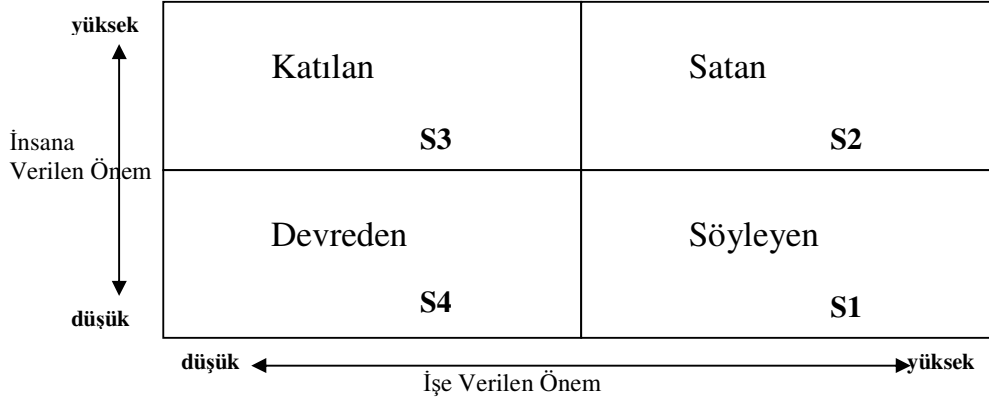
Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından "Liderlik Çalışmaları Merkezi (Center For Leadership Studies)"nde geliştirilen Durumsal Liderlik (Situational Leadership) teorisi, Ohio Üniversitesi Liderlik teorisi ile Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik teorisinin birleştirilmiş ancak geliştirilmiş biçimidir. Geniş kapsamlı bir araştırma olmamasına rağmen, Hersey ve Blanchard'ın birlikte geliştirdikleri bu teori, yönetim eğitim programlarında geniş bir şekilde işlenmektedir. Teori, bir lideri lider yapan temel değişkenlerin onu izleyenlerin olgunluk düzeyi olduğunu savunmaktadır. (www.ugurzel.com)

Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilen bu yaklaşımda göreve önem veren ve ilişkilere önem veren olmak üzere iki liderlik davranış boyutu tanımlanmıştır. Göreve önem veren davranışta, lider, kişilerin rollerini belirler, neyin, ne zaman, nasıl ve nerede yapılacağını tespit eder ve yapılanları kontrol eder. İlişkilere önem veren davranışta ise, lider astlara gerekli desteği vererek, karşılıklı ilişkileri kolaylaştırarak onları motive eder (Bozbey, 1997).

Bu teorinin temel varsayımı, liderin etkililiğinin lider davranışlarıyla grup ya da bireyin olgunluk düzeyi arasındaki tutarlılığa dayanmasıdır (Çelik, 1999: 31). Durumsallık teorisi örgütün çevreye uyulanması anlamına gelmektedir. Örgütler, iç ihtiyaçları karşılayıp dengelemek ve çevre koşullarına uyum sağlamak için dikkatli yönetim gerektiren açık sistemlerdir. Durumsallık yaklaşımına göre, her yerde ve her zaman geçerli olacak bir örgüt yapısından söz edilemez. Örgütle ilgili her şey durumuna bağlı olarak değişmektedir.

Hersey ve Balanchart tarafından geliştirilen yaklaşımın temel varsayımları (a) bir bireyin liderlik tarzının tek bir çeşit değil çok yönlü olabileceği ve (b) liderlik tarzının astların özelliğine ve motivasyonuna göre etkili olabileceğidir. Astlar eğer hazırlıklı ve istekli değilse tek başına herhangi bir liderlik tarzı istenen çözümü sağlayamaz.

Üyelerin davranışları ilişkiler ve görevin niteliği dikkate alınarak dört farklı şekilde gruplandırılmıştır.



Şekil 9: Etkili liderlik biçimi ile izleyenlerin olgunluk düzeyi arasındaki ilişki

Üyelerin kabiliyeti ve istekliliği (olgunluğu) aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır:

R1 = Kabiliyeti yok ve sorumluluk üstlenmek istemiyor.

R2= Kabiliyeti yok fakat sorumluluk üstlenmek istiyor.

R3= Kabiliyeti var, fakat sorumluluk üstlenmek istemiyor.

R4= Kabiliyeti var ve aynı zamanda istekli. Görevi yöneticisinin istediği gibi yapmak istiyor.

Yukarıdaki izleyici tipleri için lider aşağıdaki tarzları uygulayabilir.

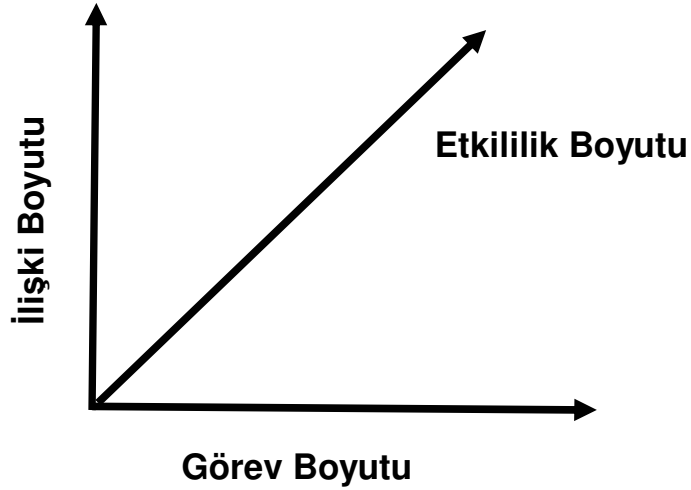
- **Söyleyen:** Bu tür astlarla ilgilenmek için direktif verici liderlik modeli uygundur. Lider rolü ve işi tanımlar ve üyeye ne yapacağını, nasıl yapacağı talimatını verir.
- **Satan:** Bu tür astlara karşı liderin yönlendirici ve destekleyici bir tutum takınması gerekir.
- **Katılan:** Kararlar üyelerle paylaşılır. İşleri kolaylaştırma ve iletişim çok önemlidir.
- **Devreden:** Göreve olan ilgisi ve yöneticiye olan bağlılığı düşük olan kişilere çok az yönlendirme ve çok az destek verilir. (www.hunersencan.com/Cagdas_Liderlik_kuramlari.doc)

2.2.3.4 Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi:

Reddin'e gelinceye kadar liderliğin iki boyutu üzerinde durulduğu gözlenmektedir. Liderlik iki boyutla açıklanmaya çalışılmıştır. Bunlar "ilişki" ve "görev" boyutlarıdır. Reddin, bu "ilişki" ve "görev" boyutlarına üçüncü bir boyut olarak etkililik" boyutunu eklemiştir. Bu

nedenle Reddin'in kuramı üç boyutlu kuram anlamına gelen 3-D kısaltması ile anılmaktadır (Aydın,1944,s:259).

Reddin Yönetmel Etkililik (Managerial Effectiveness) adlı kitabında yöneticinin tek görevinin yaptığı işte başarılı olmak olduğunu ileri sürmektedir. Etkililiği ise, yöneticinin görevinin gerektirdiği işlerin başarıma derecesi olarak açıklamaktadır. (Zel,2001)



Şekil 10: Lider davranışlarında etkililik boyutu (Eren 1993)

Ohiao modelinin ve yönetmel ızgaranın (Blake ve Mouton) göreve ve ilişkilere dönük olma boyutlarını temel alan Reddin, bu iki boyut üzerinde, Şekil 11' de görüldüğü gibi, önce dört temel yaklaşım belirlemektedir (Can, 1999:197).



Şekil 11: Reddin in Temel Liderlik Tarzlar (Mullins, 1989: 262)

Bu dört temel yönetim tarzlar şu şekilde anlatılabilir (Zel, 2001: 127-128):

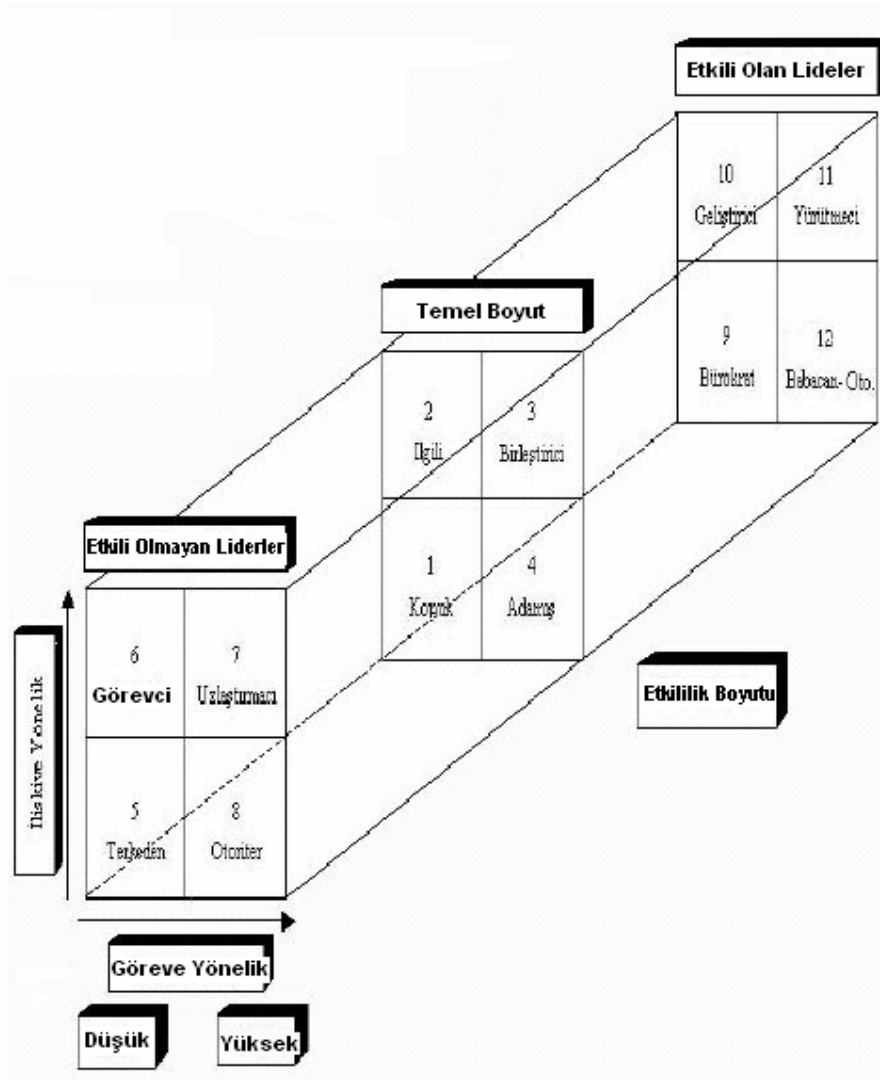
Kopuk Yönetim Tarzı : Düşük insan ilişkileri ve düşük görev boyutlarında yer alan bu yönetici genellikle kurallar ve prosedürler içinde yaşar ve devamlı olarak hataları düzeltmeye yönelik bir etkileşim tarzı sergiler. Yöneticinin, sosyal ilişkileri zayıf olduğundan, genellikle yazılı olarak direktif verir. Organizasyonu, onu oluşturan bireylerden ayrı olarak düşünür. Astların , kurallara uyup uymamalarına göre değerlendirirken, üstlerine iş , zeka ve akıl ölçülerine göre değer verir. Bu tarz yönetim anlayışını benimseyen yöneticiler, çalışanlar arasında meydana gelebilecek anlaşmazlıklardan kaçınmaya çalışmaktadırlar.

İlgili Yönetim Tarzı : Yüksek insan ilişkileri ve düşük görev boyutlarında yer alan bu tarz yöneticiler, insanı oldukları gibi kabul ederek, onları tanımaya yöneliktirler. Astlarını tanımaya, anlamaya ve onlarla karşılıklı iletişim kurmaya çalışırlar. Üstlerini ise, çalışanlara gösterdikleri ilgi ve yakınlığa göre değerlendirirler. Organizasyonu, bir sosyal sistem olarak görüp, fikir ayrılıklar konusunda uzlaştırıcı ve yol gösterici bir yönetim tarzı sergilemektedirler.

Adanmış Yönetim Tarzı : Düşük insan ilişkileri ve yüksek görev boyutlarında yer alan adanmış yönetim tarzını benimseyen yöneticiler, çalışanları otorite altına almaya ve hükmetmeye eğilimlidirler. Çalışanlara genellikle sözlü emirler verirler. Astlarını , üretkenliklerine göre, üstlerini de güç ve otoriteyi ne şekilde kullandıklarına göre değerlendirirler. Ekip çalışmalarında aktif ve yönlendirici roller üstlenirler. Hatayı cezalandırma ve anlaşmazlıklar bastırma yoluna giderler.

Bütünleşmiş Yönetim Tarzı : Yüksek insan ilişkileri ve yüksek görev boyutlarında yer alan bu yöneticiler, olayların bir parçası olmayı isterler ve katılımcı bir yönetim tarzı sergilerler. İletişim kurmaya ve ekip çalışmasına önem verirler. Hatalardan ders çıkarmaya ve sorunların kaynağına inmeye çalışırlar.

Reddin, bu liderlik tarzlarının tamamının her zaman, her yerde etkili olamayacağını düşünmüş ve olaya etkililik boyutunu ekleyerek literatüre, yeni bir yaklaşım getirmiştir. Sonuçta, dördü etkisiz, dördü etkili olmak üzere sekiz liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Zel, 2001: 126). Burada dikkat edilmesi gereken nokta, bu yeni sekiz liderlik tarzının, temel dört tarzın türevi şeklinde olmasıdır.



Şekil 12 : Reddin'in üç boyutlu liderlik teorisi (Reddin,1970)

Şekil 12' de görüldüğü üzere, duruma uygunluk boyutu ile her bir kombinasyon, etkili ya da etkisiz sonuçlar doğurmaktadır. Duruma uyabilen lider etkili, uyamayan lider ise, etkisiz olmaktadır. Liderliğin etkililik derecesi davranıştan değil, durumun kendisinden kaynaklanmaktadır (Reddin,1970:13). Burada etkililik, herhangi bir yönetim tarzı uygulamasının içinde bulunulan durumun taleplerini karşılamadaki uygunluğu olarak tarif edilmektedir. (Mullins, 1989: 263). Örneğin, Adanmış yönetim tarzı , uygun olmayan durumlarda kullanıldığında Otoriter , uygun olan durumlarda kullanıldığında ise,Babacan Otoriter yönetim tarz ortaya çıkmaktadır.

Etkililik boyutu üzerinde sıralanan bu sekiz tür liderlik yaklaşımının özellikleri kısaca şu şekilde özetlenebilir (Can, 1981: 36):

a. Etkisiz Kopuk Lider (Terkeden -Deserter): Kurallara uyar, en az çıktıyla yetinir, karışmamayı tercih eder, kaçınır. Önerilerde bulunmayıp, düşüncelerini gizler, yaratıcılıktan yoksundur. İşbirliği ve haberleşmeden kaçınır. Engelleyici bir davranış sergiler.

b. Etkili Kopuk (Bürokrat-Bureaucrat): Komuta ve kurallara uyar, kendisine güvenir, dürüst ve eşitlikçidir. Ussal ve öz denetim taraftarı olup ayrıntılara dikkat eder.

c. Etkisiz Adam (Otoriter-Autocrat): Tüm kararları tek başına veren, çelişki ve uyuşmazlıklar baskı altında tutan, kendisine boyun eğilmesini isteyen eleştirici ve tehditkâr bir lider olup, başkalarına danışmaya ve aşağıdan yukarıya iletişime inanmaz.

d. Etkili Adam (Babacan otoriter-Benevolent Autocrat): Ne istediğini ve bu isteklerini direnç yaratmaksızın nasıl elde edebileceğini bilen bu liderlik tarz , çalışan, girişimci, zaman değerlendirici ve israf önleyici bir yapıdadır. Kısa ve uzun dönemde verimliliğe yönelmiş bir liderdir.

e. Etkisiz İlgili (Görevci-Missionary): Çelişkilerden ve huzursuzluk yaratan sürtüşmelerden kaçınan, benimsenmeye önem veren pasif kişilerdir. Hoş ve naziktirler. İşleri kolaylaştırarak, ahenk yaratmak isteyen bu yöneticiler çıktılarla ve denetimle ilgilenmezler.

f. Etkili İlgili (Geliştirici-Developer): Kişilere güven duyan, onlar bireyler olarak geliştirmeye ilgilenen bu lider, dinlemeyi, haberleşme kanallarını açık tutmayı tercih eder. İşbirliğine, anlayış ve desteğe yöneliktir. Çalışanları güdüleme ve onların yeteneklerini geliştirmede etkilidir.

g. Etkisiz Bütünleştirici (Uzlaştırıcı -Compromiser): Kötü kararlar veren, belirli bir durumda kendini etkileyecek çeşitli baskılara açık olan bu lider,uzun dönemde üretimi en üst düzeye çıkarma eğiliminden çok, güçlü ani baskıları en alt düzeye indirme taraftarıdır. Bu nedenle, katılımı gereğinden fazla kullanır ve direnç göstermeden hemen teslim olur.

h. Etkili Bütünleştirici (Yürütmeci-Executive): Ekip çalışmasına önem veren bu yönetici, amaçlara bağlılığı sağlar. Anlaşmazlık ve çelişkileri hoş karşılayarak bunların,

doğal ve gereğinde yararlı olabileceklerini düşünür. Yaratıcılığı , katılımcılığı ve potansiyellerden yararlanmayı sağlama çabası içerisinde.

Reddin in teorisini üzerine kurduğu sekiz değişik liderlik davranışının her biri, Tablo'16 da görüleceği gibi, üç boyutlu liderlik tarzında, etkililikte düşük ve yüksek olmanın sonucu olmaktadır (Bass, 1991: 23).

Reddin tarafından ortaya konulan bu sekiz liderlik tarzı , liderlik davranışına eklenen sekiz ilave davranış değildir. Bunlar, sadece, dört temel liderlik tarzının uygun ve uygun olmayan durumlarda kullanılmaları sonucu aldıkları isimlerdir (Reddin, 1970: 13).

Liderlik Tarzı	İlişkiye Dönük	Göreve Dönük	Etkililik
Deserter (Terkeden)	Düşük	Düşük	Düşük
Autocrat (Otoriter)	Düşük	Yüksek	Düşük
Missionary (Görevci)	Yüksek	Düşük	Düşük
Compromiser (Uzlaştırıcı)	Yüksek	Yüksek	Düşük
Bureaucrat (Bürokrat)	Düşük	Düşük	Yüksek
BenevolentAutocrat (Babacan Otoriter)	Düşük	Yüksek	Yüksek
Developer (Geliştirici)	Yüksek	Düşük	Yüksek
Executive (Yürütücü)	Yüksek	Yüksek	Yüksek

Tablo 16 : Reddinin liderlik tablosu (Bass, 1991: 23)

Bir yönetici her durumda etkili olmak istiyorsa, Reddin in tavsiyesi, yaklaşım esnekliği becerisine (style flexibility skill) sahip olmasıdır. Yaklaşım esnekliği, her durumda, etkililiğin sağlanabilmesi için gereken yönetim tarzını uygulamaktır. Bir diğer etkili yönetim yaklaşımı ise, durum duyarlılığı (situational sensitivity) dir. Durum duyarlılığı , içinde bulunulan durumu kavrama yeteneğidir. Etkili yönetim için ayrıca, içinde bulunulan durumu gerektiğinde değiştirebilme becerisi olan durum yönetimi becerisi (situational management) de önemli bir etkidir. Reddin e göre, bu özelliklerin bir arada bulunması durumuna genelde sadece tecrübe denilmektedir (Zel, 2001: 129).

Reddin, verimli yöneticinin kolaylıkla tanımlanabileceğini belirterek, verimli yöneticiyi şöyle tanımlamaktadır: Yönetici, işleri doğru yapmaktan ziyade doğru işleri yapmayı ; problemleri çözmekten ziyade yaratıcı alternatifler üretmeyi; mevcut kaynaklar muhafaza etmekten ziyade kaynak faydasını optimize etmeyi ve görevlerini yerine getirmekten ziyade sonuçlar elde etmeyi tercih eder. Bu tanım açısından bakıldığında, verimli olmayan

yöneticinin uygulamalar sırasında elinde bulunan kaynaklar israf ettiği apaçık ortadadır. (Yılmaz, 1995: 223).

2.2.3.5 Vroom-Yetton Liderlik (Karar Ağacı) Modeli:

1973 yılında Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından ortaya atılan bu model, liderin karar verme süreci üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu yüzden "karar ağacı modeli" olarak da ifade edilmektedir. Modele göre, beş çeşit karar verme biçimi vardır. (www.ugurzel.com)

Vroom ve Yetton liderin astlarını karar verme sürecine katılma durumuna göre uygun liderlik davranış biçimlerini geliştirmiştir. Bu liderlik kuramı, her duruma uygun tek bir liderlik biçimi olmadığını savunmaktadır (Çelik,1999,s:24). Buna göre; lider açısından sorun, her durumun özelliklerinin çözümlenmesi ve sonuca göre en etkili biçimde davranılmasıdır. Fiedler'in liderlik modeli, farklı durumlarda farklı liderlik biçimlerinin uygun ya da etkili olacağı görüşüne dayanırken, Vroom ve Yetton'un kuramında daha da ileri gidilmekte ve belirli koşullarda etkili olabilmek için liderlerin nasıl davranmaları gerektiği belirlenmeye çalışılmaktadır (Aydın,1994,s:257).

2.2.3.5.1 Liderlik tipinin belirlenmesi

Etkili liderlik, duruma en uygun liderlik davranışının gösterilmesine bağlıdır. Vroom ve Yetton'un liderlik biçimleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır (Çelik,1999,s:24).

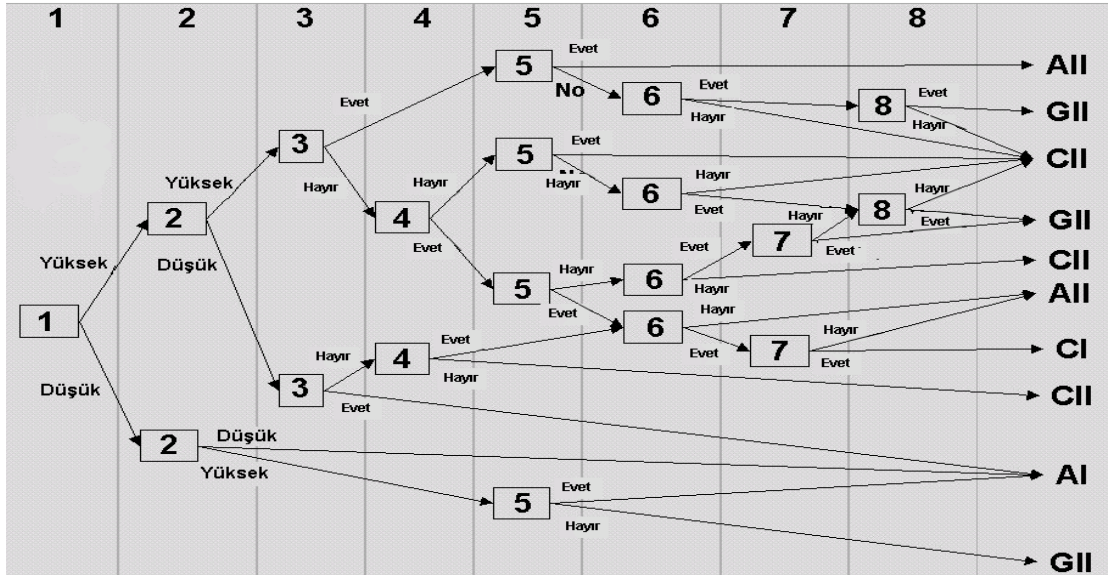
LİDERLİK BİÇİMLERİ	Liderlerin astlarını karar verme sürecine katmaya yönelik cesaretlendirme derecesi
Lider mevcut verileri kullanarak karar verir	Düşük (Otokratik) A I
Lider astlarının görüşünü alır ve kararı kendisi verir.	A II
Lider sorunu astlarıyla bireysel olarak görüşür, onların görüş ve düşüncelerinden yararlanır ama kararı kendisi verir.	C I
Lider sorunu grupta paylaşır, astları grup halinde bir araya getirir ve kararı kendisi verir.	C II
Lider grubun bir üyesi olarak sorunu paylaşır ve kararı grup üyeleriyle birlikte verir.	G II Yüksek (Demokratik)

Tablo 17: Beş Liderlik biçimi (Çelik 1999; 25)

Vroom ve Yetton'un kuramında aşağıda yer alan sekiz durumsallık sorusu aracılığı ile özel bir yol önerilmektedir. Bu soruları EVET yada HAYIR şeklinde yanıtlayarak lider beş

karar verme biçiminden hangisini tercih edeceğine karar verir. Lider kullandığı karar verme biçimiyle astlarını ne ölçüde karar verme sürecine katacağını da belirlerler. (Çelik 1999)

1. **Kalite Gereksinimi:** Kararın teknik kalitesi ne kadar önemlidir.
2. **Katılma Gereksinimi :** Karar da astların katılması ne kadar önemlidir.
3. **Liderin Bilgisi:** Lider yüksek kaliteli karar verebilmek için yeterli bilgiye sahipmi?
4. **Problemin Yapılandırılması:** Problem iyi biri şekilde yapılandırılmış mıdır? (örn., tanımlı, açık, organize olmuş, çözüme katkıda bulunabiliyor mu, zaman sınırı,vb.)?
5. **Katılma Olasılığı:** Eğer lider kararı tek başına alırsa bu kararın astlar tarafından kabul edilmesi kesin midir?
6. **Amaç Uygunluğu :** Problemin çözümüne ulaşmak için astlar organizasyonun amaçlarını paylaşıyor mu?
7. **Astların Çatışması:** Astların paylaştığı örgütsel hedefler, bu sorunun çözümüne yardım edebilir mi?
8. **Astların Bilgisi:** Astlar yüksek kaliteli karar verebilmek için yeterli bilgiye sahip?



Şekil 13: Karar ağacı modeli (Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1988).)

2.2.3.6 Durumsallık Kuramlarının Genel Değerlendirmesi

Davranışsal kuramlardan sonra oluşturulan durumsal kuramların en çok bilinenleri hakkında genel bilgiler verdikten sonra bu kuramların birbirleri ile olan karşılaştırılmaları, durumsal kuramlarla özellikler kuramı, durumsal kuramlarla davranışsal kuramlar arasındaki karşılaştırılmalar yapılacaktır.

2.2.3.6.1 Durumsal Liderlik Model ve Kuramlarının Karşılaştırılması

Çalışmamızda ele alınan durumsal liderlik kuram ve modellerine genel olarak bakıldığında, en fazla yapılandırılma ve yine en çok ampirik çalışmaya konu olmuş modelin, Fiedler'in "Lider Etkinliğine Durumsallık Yaklaşımı" kuramı olduğu görülmektedir. Bu kuramla ilgili açıklamalarda da değinildiği gibi, kuramla ters yönde kanıtların varlığına rağmen geçerliliğini saptayan ve kanıtlayan çalışmaların çokluğu kuramın, haklı olarak en yaygın ve popüler durumsal liderlik kuramı olarak görülmesine neden olmuştur. Keza, tüm diğer kuramların literatürde birbirleri ile değil de, yalnızca Fiedler'in kuramı ile mukayese edilmesi de bu gerçeği vurgulayan diğer bir kanıttır. (Razian:1991;s:3-97)

Bu bağlamda, literatüre uygun olarak diğer modellerin (Yol Amaç modeli, Vroom-Yetton, Modeli, Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli ve Yaşam Eğrisi Modeli), Fiedler'in "Lider Etkinliği Durumsallık" modeli ile kıyaslanması yoluna gidildiğinde ilk göz çarpan husus, Fiedler'in, "durumun lidere uyarlanması" tezine karşılık (yani liderin ilişkiye ya da göreve yönelik tarzlarda yalnızca birine sahip olacağı ve bununla değişmesinin çok zor olacağını varsayması), diğer modeller, "durumu teşhis ederek, duruma bağlı liderlik modelinin uygulamasının" gerekliliği üzerinde durmuşlardır. (Fiedler'in yukarıda belirtilen, "durum lidere uyarlanmalıdır" görüşüne karşılık; diğer kuramlar, "liderin, içinde yer aldığı durumu teşhis etme ve gerekli davranışı gösterme" uyarlanmasına sahip olabileceğini öne sürmektedirler. (Razian,1991;s:3-97).

Bu farklılık noktası, lider eğitim ve yetiştirme uygulamalarında da kendini göstermektedir. Fiedler, lider davranışlarının düzenlenmesinde eğitimin fazla yardımcı olmayacağı ve dolayısı ile, eğitim yerine seçim sürecinin (yani uygun işe adapte olacak kişinin tespitinin) plana çıkacağını ileri sürmesine karşılık; House, Vroom-Yetten, Reddin ve Hersey-Blanchard'm modelleri, insanların değişebileceklerini, uygun olan çeşitli davranışları

öğrenebileceklerini, durumları teşhis etme yeteneklerini geliştirebileceklerini ve uygun durumda uygun davranışları gösterebileceklerini varsaymaktadırlar.

Diğer yandan, bu modellerden Vroom. Yetton modeli, oldukça sınırlı bir durumsal liderlik modeli görünümüne haizdir. Model, yalnızca karar verme tarzının geçimine yönelik bir koşulsallığı öngörmesiyle, nispeten dar bir perspektife sahiptir. Keza, Reddin'in üç boyutlu Lider Etkenliği Modeli ise oldukça kuramsal ve pratik yaşama adaptasyonu zor bir model olarak değerlendirilebilir.

Yine bariz görülen bir diğer mukayese yönü, Reddin ve Hersey-Blanchard modellerinin, lider etkenliğini değerlendirme perspektifini genişleterek, üç boyutlu olarak ele almasıdır. Yine bu iki model, saf görev ya da saf ilişki yönetimli davranışların uygun olduğu durumlar yerine, bunların çeşitli kombinasyonlarının uygun olacağı koşulları dikkate alarak farklı bir mahiyet göstermektedirler.

Genel olarak değerlendirildiklerinde, durumsal liderlik kuramlarının (burada açıklananlar ve geliştirilmekte olanlar dahil), ümit verici bir gelişim içinde olmakla birlikte, bazı sorunları da beraberinde taşıdıkları görülmektedir. Bu sorunların başında, lider davranış tarzlarından birinin ya da diğerinin uygunluğunu etkileyen durumsal faktörlerin tanımlanması gelmektedir. Çeşitli araştırmacı ve bilim adamları, lider etkinliği üzerinde etkili olabilecek pek çok durumsal değişken tanımlanmışlardır ve bunun sonucunda da bir karmaşa doğmuştur. (Yukarıda açıklanan beş modelin önerdiği durumsal değişkenler dışında, hali hazırda yürütülen ya da test edilen çalışmalarda da, astların zekası; grup ilişkilerinin ikili mahiyeti, grup bağlılığı, nezarete ödül ve ceza kullanımı, liderin pozisyonu rol belirsizliği, lider ve/veya astların cinsiyeti, liderin sözel davranışı gibi pek çok değişken, lider etkenliği belirleyicisi olan durumsal değişkenler olarak incelenmektedir) (Razian,1991;s:3-98).

Sonuçta, o kadar çok durumsal değişken önerilmiştir ki, bu değişkenler dikkate alınmaya kalkılırsa, işin içinden çıkılamayacağı ya da liderin davranışsız kalacağı söylenmeye başlamıştır. Ancak, durumsal liderlik kuramları belirtilen bu zayıflığına rağmen, lider ile astları arasındaki ilişkilerin ve lider etkinliğinin, dışsal koşulsallıktan etkilendikleri de bir gerçektir. Bu anlamda, liderin tarzının koşullara uyacak şekilde değişmesi bir gerekliliktir ve değişimin nasıl sağlanacağını tespiti için de sözü edilen kuramlardan yararlanılabilir. (Razian,1991;s:3-99)

2.2.3.6.2 Durumsal Liderlik Yaklaşımı ile Özellikler Yaklaşımının Karşılaştırılması

1960'lı yıllardan itibaren literatüre hakim olan Durumsallık yaklaşımının en önemli sonucu, astlara nezaret etmede "en iyi tek bir liderlik davranış tarzı" olduğu yolundaki görüşlere karşılık olarak en iyi ve tek bir liderlik tarzının olmadığı, ne iyi liderlik tarzının koşullara göre değişebileceği fikrine ulaştırmış olmasıdır. (Mitchell,s:380) Dolayısı ile, özellikler yaklaşımına bir tepki olarak geliştirilen Davranışsal Yaklaşım, Durumsallık yaklaşımının gelişimi ile önemini büyük ölçüde yitirmiş görünmektedir. Bununla beraber, ilk iki liderlik yaklaşımının bugün kesinlikle geçersiz olduğunu söylemek de yanlış olacaktır.

Örneğin, hem özellikler yaklaşımının, hem de Durumsallık yaklaşımının bazı özelliklerinin doğruluğundan şüphe edilemeyeceği için, liderliğin kaynağının ne olduğu tartışması halen sürmektedir ve muhtemelen de sürmeye devam edecektir. Her ne kadar bu iki yaklaşım birbirinden çok farklı gibi görünse de bu iki görüşle kısmen bağdaşacak bazı genellemelerin de yapılabileceği bir gerçektir.

Bu genellemelerden birisi, her iş dalı için liderin farklı özelliklere sahip olması gerekirken, birbirine benzer iş dalları için benzer özelliklerdeki kişiler tercih edilirler. Dolayısıyla, bu özellikler liderin bir durumdan diğerine transferini mümkün kılmaktadır. Keza, durumların benzerliği arttıkça transfer olasılığı daha da güçlenebilecektir. Örneğin, bir ordu mensubuna nazaran, bir araştırma laboratuvarı Müdürü, bir üniversitenin fizik bölümü başkanlığına daha kolay uyuma sağlarken, ordu mensubu birey ise, araştırma laboratuvarı müdürüne nazaran bir polis şefi olmaya daha kolay uyum sağlayacaktır.(Razian,1991;s:3-101)

Bir diğer genelleme ise, bir kişide mevcut olan özellikler, çevresi, yaptığı iş ve yönettiği grubun amaçları ile kısmen de olsa ilişkili olmak zorunda olduğu yönündedir. Buna göre bir beden eğitimi öğretmeni, bir edebiyat öğretmenine nazaran daha iyi bir polis memuru olacaktır. Çünkü beden eğitimi öğretmenin aktivite, polis memurluğu için gerekli olan çevikliği zorunlu kılmaktadır.

2.2.3.6.3 Durumsal Liderlik Yaklaşımı ile Davranışsal Yaklaşımının Karşılaştırılması

Bilindiği üzere davranışsal yaklaşım, "ilişkiye yönelik liderlik tarzının" "göreve yönelik liderlik tarzından" daha başarılı sonuçlar vereceğini , en iyi ve değişmez liderlik tarzının "ilişkiye yönelik liderlik tarzı" olduğunu iddia etmekteydi.

Buna karşılık Fiedler'in öncülüğünü yaptığı Durumsallık yaklaşımı, “göreve yönelik” (düşük ETEÇA puanlı) liderlerin çok istenilen ve istenilmez durumlarda, “ilişkiye yönelik” (yüksek ETEÇA puanlı) liderlerin ise orta düzeyde istikrarlık durumlarında daha etkin olacağını ortaya koymuştur.

Davranışsal yaklaşımın savunucuları, bir kimsenin eğitilerek daha iyi bir lider haline getirilebileceğini ifade etmelerine karşılık, Durumsal yaklaşımın savunucuları salt bir davranış tarzı yönünde eğitimin lider etkinliğini sağlamayacağını vurgulamışlardır. Hatta Fiedler daha da ileri bir yorumla, bireysel davranışın geniş ölçüde motivasyonel sistem tarafından, ve yine bireyin amacına ulaşım derecesince belirleneceğini, bu nedenle de bireyin kendi davranış üzerindeki iradi kontrolünün muhtemelen düşük olacağını belirtmiştir. Dolayısı ile de sadece bireylerin davranışlarını değiştirmeye yönelik bir eğitimin, lider etkinliğini sağlamada yetersiz kalacağını, buna karşılık liderlik davranışın değiştirmek ve etkinliği arttırmak için durumsal istenirliğin kişinin tarzına uygun olarak değiştirilmesinin gerekeceğini öne sürmüştür. (Razian,1991;s:3-103)

Özetle, Durumsal liderlik yaklaşımı, temel olarak Davranışsal Yaklaşımdan yola çıkmış, fakat bu yaklaşımın her yerde ve her zaman geçerli "en iyi liderlik tarzı" anlayışını reddederek, liderlik olgusuna yeni bir bakış açısı kazandırmıştır.

2.2.4 Liderlikte Yeni Yaklaşımlar

Post-modern dönem olarak da ifade edilen, günümüz küresel rekabet ortamında, örgütlerin etkinliğini artırmak amacıyla pek çok yeni liderlik yaklaşımı üretilmiştir. Bu yaklaşımların ortaya çıkmasında kuşkusuz değişen koşulların katkısı olduğu gibi, değişen insan mantalitesinin de katkısı olmuştur (Çağlar, 2004:97). Gerek dış çevrede, müşteri beklenti ve bilgi düzeyinde görülen değişiklikler ve gerekse yönetim ve organizasyon alanında ortaya çıkan gelişmeler ve yeni kavramlar, liderlik alanında da yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Liderlik alanında son yıllarda geliştirilen bazı yaklaşımlar kısaca aşağıda açıklanmıştır.

2.2.4.1 Dönüşümcü – Yenilikçi (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı:

Dönüşümcü liderlik anlayışına göre, lider izleyicilerin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren, organizasyonları değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran kişidir (Luthans, 1995,s.357). Dönüşümcü liderler, örgütsel yapıyı

harekete geçirir, astlarına ödülleri verir ve onların sosyal ihtiyaçlarını anlayıp, bu ihtiyaçları tatmin etmeye çaba sarfeder. Grupta ve arkadaşları (2004:242) dönüşümcü liderin fonksiyonlarını; çalışanları katılımcılık anlayışı içerisinde harekete geçirme, onları mobilize etme ve vizyon niteliğinde senaryolar üretme olarak sınıflandırmaktadır.

Bass dönüşümcü liderliği üç faktör ile açıklamaktadır;

1. Karizmatik liderlik,
2. Astların/izleyicilerin ihtiyaçlarına özel ilgi gösterme (bireysel ilgi),
3. Astları/izleyicileri sorunlarının çözümüne yönelik yeni yaklaşımlar ve bakış açıları geliştirmeleri konusunda cesaretlendirmek (entellektüel teşvik).

Karizmatik liderlik lidere duyulan hayranlık ve saygıya dayanır ve dönüşümcü Liderliğin temel elemanıdır. Dönüşümcü liderlik için zorunlu, ancak yeterli tek koşul değildir (Simons, 1999).

Dönüşümcü liderliğin karakteristik özellikleri şunlardır (Pielstick, 1998);

- a. Ortak vizyon yaratma: Dönüşümcü liderler, esas olarak, izleyicilerinin gelişimine yönelik ihtiyaçları ile ilgilendikleri için proaktif'tir. Bugünü gelecekteki amaçların başarılmasında başlangıç noktası olarak görürler; izleyicilerinde yeni beklentiler ve onları harekete geçirecek güçlendirme süreçleri oluştururlar (Popper ve Zakkai, 1994).
- b. Vizyonu İletme: Bu şekilde izleyicilere ortak anlam ve amaçlar aşılanır. Bu, izleyicileri heyecanlandırır, ilham verir ve güdüler. Lider ve izleyicileri birleştirir.
- c. İlişkileri geliştirme: Bu, dönüşümcü lider davranışlarının etkileşimli, karşılıklı ve ortak amaca yönelik olma özelliklerini yansıtır. Dönüşümcü liderler arkadaşça, doğal, nazik ve kibar, cana yakın davranırlar ki bu da izleyicilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılar.
- d. Destekleyici örgüt kültürü geliştirme: Dönüşümcü liderler ortak değerleri açık şekilde iletmeli ve davranışları bu değerleri yansıtmalıdır. Eşitlik, dürüstlük, insana saygı, sosyal adalet temel değerlerdir. Örgütte politika, program ve uygulamalar bu değerleri esas almalıdır.

e. Uygulamaya rehberlik etme: Dönüşümcü lider iyi bir öğretmen'dir; izleyicilerine öğrenme ve gelişme fırsatları sağlar. Katılımcı karar verme ve uzlaşma sağlanması esastır.

f. Bir kişilik (karakter) sergileme: Ortak vizyon ve değerlere sahip bu liderler kural-merkezlidir. Dürüstlük, güven, insana saygı ve eşitlik gibi nitelikler sergiler. Dönüşümcü liderler tutkuları olan kişilerdir; kendilerini hizmete adanmış kişiler olarak görürler.

g. Sonuçlara ulaşma: Dönüşümcü liderlerle çalışan kişilerin güdülenme, bağlılık, fedakarlık , doyum ve başarı düzeyleri yüksek olur. Çünkü, bu liderler gurur, saygı ve güven aşırlarlar.

Dönüşümcü lider insanlar arası ilişkileri geliştiren ve onların arasındaki iletişimi artıran bir kişiliğe sahiptir (Şoşık vd., 2004, s.5). Dönüşümcü lider aynı zamanda, grubun ve organizasyonun kendini anlaması ve güven duygusunu artırmasına önem verme yolu ile astların sadece varolma amacı gütmekten uzaklaştırarak, başarı ve büyümeye doğru yönlendirir, yaratıcılıklarının geliştirilmesini sağlayacak örgütsel iklimi oluşturur.

Dönüşümsel liderlik tarzı, günümüzün belirsiz ve çalkantılı ortamındaki değişimlere uyum sağlamakta gerek duyulan bazı özellikleri (değişimi okuyabilme, cesaret sahibi, güçlüklerle uğraşma yeteneğine sahip olma vb.) kapsayan bir liderlik tarzıdır. Dönüşümcü ya da değişimci (transformasyonel) liderler, kendilerine bağımlı astlar yaratmak değil, bağımsız, eleştirisel düşünebilen ve böylece işletmeye önemli katkıları olabilecek, yenilikçi astlar yaratmayı hedeflemektedirler. Riskleri göze alabilir, hata yapmaktan korkmazlar. Hataların kendileri için bir gelişme fırsatı olduğunun farkındadırlar. Özetle transformasyonel liderler reformcu, değişimci ve yenilikçi bir kimliğe sahiptirler.

2.2.4.2 Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Yaklaşımı:

Etkileşimci ya da transaksiyonel liderler, çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek sureti ile iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedirler. Bu yaklaşımı benimseyen liderler, yetkilerini çalışanları ödüllendirmeyi, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanırlar. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler (Eren, 2001, s.456-458).

Etkileşimci lider biraz gelenekçi yapıya sahiptir. Geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme, bunları gelecek nesillere bırakma bakımından yararlı hizmetlerde bulunur. Atılım yapmak ve yenilikçi gelişme politikaları izleyen organizasyonlarda transformasyonel liderlik biçimi, aksine durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş organizasyonlarda da transaksyonel biçimi etkili olmaktadır.

Etkileşimci liderlik ise karşılıklı alışverişi gerektirir ki bu alışverişte liderler izleyicilerine verilen görevleri yapmalarını, örgüte bağlılık ve sadakat göstermelerini teşvik eden ödüller ve müeyyideler kullanır. Sosyal alışverişin doğası gereği lider bir yandan yetki ve otoritesini kullanarak izleyicilerin davranışlarını kontrol eder diğer yandan ise istek ve ihtiyaçlarını karşılar. İzleyicilerin itaat ve işe istekli olma davranışlarında örgütsel kaynakları kullanır. Davranışın kontrol ve düzeltilmesinde bir çeşit “uyarım-tepki modeli” sergiler (Grundstein-Amado, 1999).

Etkileşimci liderlik tepkiseldir ve temelde mevcut konu ve sorunlara yöneliktir. Etkili bir etkileşimci lider karşılıklı alışverişe önem verdiği için her zaman koşulsal faktörleri ve bu koşullarda izleyicilerin beklentilerini doğru olarak tanımlamaya çalışır. Kısaca, her zaman kişileri güdüleyen alışverişler yaparak izleyicilerini etkilemeye çalışır. Zira, liderin isteklerini yapmak izleyicilere de çıkar sağlar (Popper ve Zakkai, 1994; Kuhnert ve Lewis, 1987).

Diğer bir ifade ile etkileşimci liderlik koşulsal ödülü benimser. İzleyiciler liderin vaatleri, ödülleri ve övgüleri ile güdülenir veya olumsuz geri bildirim (azarlama-tekdir) gibi disiplin sağlayan eylemlerle davranışları düzeltilir (Bass ve Steidlmeier, 1999). Aslında dönüşümcü liderler izleyicilerinin Maslow’a göre, saygınlık ve kişisel bütünlük gibi üst düzey ihtiyaçlarını karşıladığı için, etkileme şekli bakımından, insanların yüreklerine seslenerek, onlarda olumlu duygular yaratarak akıllarını ve ellerini kullanmalarını sağlamaktadır (Nicholls, 1994).

2.2.4.3 Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Bilindiği üzere karizma, çekiciliği ifade etmektedir. Karizmatik liderler izleyici kitleleri peşlerinden sorgusuz sualsiz sürükleyebilme becerisine sahiptirler (Koçel, 2001,s.483).Karizmatik liderlerin özellikleri; heyecanlandırıran bir vizyona sahip olma, yaptıkları ile örnek olma, sahip olduğu heyecan, coşku ve enerji ile diğerlerini motive

etmek şeklinde sıralanabilir. (Carrel ,1997,s:469-470). Gerçekten de karizmatik bir liderde, insanları, normal olarak beklenenden daha fazla motive etme kapasitesi vardır.

Karizmatik liderlik, yönetim literatürde gittikçe yaygınlık kazanan bir kavramdır (Kılınç, 1996,s.67). Karizma, insanları kendine çekme yeteneğidir ve eğitim yolu ile gelişmeye açıktır (Maxwell, 1999,s.15, Aksel, 2003,s.69). Bu liderlik türünün ilk örneklerindeki dinsel motif, Weber'in karizmanın din dışı figürlere de uygulanabileceği savı ile genellik kazanmıştır (Cafoğlu, 1997,s.133, akt., Aksel, 2003,s.69). Karizmatik liderler, baskınlık, özgüven, inançları noktasında diğerlerinden farklıdırlar ve izleyicilerin duyguları üzerinde önemli bir etkiye sahiptirler (Hunt, 1991,s.187).

Karizmatik liderler, sadece izleyicilerinin kendilerine atfettikleri özellikler nedeniyle lider değildirler. Belirli tutum ve davranışları da bu atıf sürecini pekiştirmektedir. Karizmatik liderler; (www.hunersencan.com)

1. Katılan herkesi mecbur tutan bir amaç ve vizyona sahiptirler
2. Vizyonun etkin bir şekilde ve sürekli olarak yaygınlaşması sağlarlar.
3. İstikrarlılık ve odaklanmaya büyük önem verirler
4. Kendi güçlerinin farkındadırlar ve bu gücü en etkin bir şekilde kullanırlar.

BÖLÜM III

3 EĞİTİMDE LİDERLİK

3.1 Eğitim Yönetimi

Yönetim, kısaca “Elde bulunan kaynakları amaçlar doğrultusunda en iyi biçimde kullanmaktır” olarak tanımlanacak olursa, Eğitim Yönetimi de, eğitim sistemini, mevcut kaynakları en etkili bir biçimde kullanarak, önceden belirlenen temel amaçlara ulaşabilmek için yapılan etkinlikler olarak tanımlanabilir(Erdoğan,2003,s:81). Başka bir tanıma göre ise Eğitim yönetimi, toplumun eğitim gereksinmesini karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü, önceden belirlenen amaçları gerçekleştirmek için etkili işletmek, geliştirmek ve yenileştirme sürecidir (Başaran,1993,s:29). Kaya’ya göre (1969,s:39) eğitim sisteminin girdisi, işlediği varlık ve çıktısı genelde insandır. Bu bakımdan diğer sistemlerden farklılık gösterir ve eğitim yönetiminin özellikleri şöyle özetlenebilir:

1. Eğitim sistemi doğrudan veya dolaylı olarak insanlarla ilgili hizmetlerde bulunur, onların davranışlarını değiştirir veya yeni davranışlar kazandırır. İnsan davranışlarında oluşturulan değişiklikler, veliler ve toplum tarafından beklentilerden farklılaştığında çatışmalara neden olabilir.
2. Eğitim sisteminin girdisi ve çıktısı çevre insanıdır. Bu nedenle çevrenin gereksinimlerini karşılama durumundadır ve çevrenin etkisi kaçınılmazdır.
3. Eğitimle ilgilenen ve eğitim sistemini doğrudan veya dolaylı olarak denetleyenlerin sayısı çoktur. Değişik birey ve grupların beklentileri de farklı olacağından, özellikle okul yöneticileri değişik baskılar altında çalışırlar.
4. Toplumun eğitim sisteminden beklentisi ile ilgisi dengeli değildir. Beklentiye kıyasla ilgisi azdır, bu nedenle işbirliği güçtür.
5. Eğitim kurumları ülkenin her yerine yayılmıştır. Eğitim yönetimi çeşitli kademelerde ve alanlarda öğrenim yapan tüm kurumların verimli biçimde yönetilmesinden sorumludur.
6. Eğitim kurumları çevre ve yörenin gereksinimlerini karşılamakla yükümlü olmalarına karşın yönetim genelde merkezi sisteme bağlıdır.

Eğitim yönetimi; kamu yönetimi, hastane yönetimi, iş yönetimi ve diğer örgütlerin yönetimleri ile ortak yönlelere de sahiptir. Bu nedenle, diğer kurumlarda yapılan araştırmaların bulguları, eğitim yönetimi için de ışık tutucu olmaktadır. Özetle, eğitim,

işlevleri açısından ve ilişkilerinin açısından, en azından kuramsal olarak, eşsiz bir toplumsal sistemdir. Topluma yeni katılanların toplumsallaşması, siyasallaşması ve kültürlenmesi işi eğitime verilmiştir (Aydın,2000,s:174).

3.2 Eğitimsel Liderlik

Okul yöneticilerinin liderlik rollerinin geliştirilmesi konusunda eğitimsel liderliğe ilişkin literatürde bir uyum bulunmaktadır. Ancak okul yöneticisinin gösterdiği davranışlarla uygulama arasında tutarlık bulunmamaktadır. Okul yöneticisi bir taraftan genel yönetici bir taraftan da öğretimsel lider rolünü oynamaktadır. Araştırmacılar okul yöneticisinin rolleri ve davranışlarına ilişkin yedi zıt konu bulunduğunu belirlemiştir (Lunenburg & Ornstein, s:336).

1. Öğretimsel liderlik rolünü tam olarak belirleme eksikliği,
2. Üniversitelerin okul yöneticisi yetiştirme programındaki yeterlilik düzeyine ilişkin farklılıklar,
3. Okul yöneticisini değerlendirme kriterlerinin farklı olması,
4. Görevlerin geniş bir alana dağılması ve görevler arasındaki kopukluk,
5. Etkili öğretimin nasıl olacağına ilişkin anlaşmazlık,
6. Performans ve hedef arasındaki ilişkiyi güçlendirecek ödül ve güdüleme eksikliği,
7. Öğretmenle sözleşme yapma ve pazarlık etmede ortaya çıkan sınırlamalar.

Eğitimsel liderlik alanını etkileyen liderlik kuramlarının, eğitim yönetiminin uygulama boyutuna nasıl yansıdığı büyük önem taşımaktadır. Gerek eski gerekse yeni liderlik kuramları tamamen kuramsal düzeyde üretilmiş bilgiler midir? Kuşkusuz liderlik kuramlarının eğitimsel liderlik uygulamalarına yansıyan bir yönü de bulunmaktadır. Eğitimsel liderlik alanında özellikle eğitim dışı örgütlerde yapılan çalışmaların etkili olduğu söylenebilir. Eğitimsel liderlik alanına özgü olarak geliştirilen kuramları sayısı oldukça yetersizdir. Özellikle temel sorun, okul yöneticilerinin uygulamalarına yön verecek eğitimsel liderlik kuramlarının yeterince geliştirilmemiş olmasıdır.

Yeni liderlik kuramlarının eğitimsel liderliğin uygulama boyutuna daha pratik yararlar getireceği ileri sürülebilir. Moral liderlik, öğretimsel liderlik, öğrenen lider, kültürel liderlik, transformasyonel liderlik ve vizyoner liderlik, okul yöneticisinin eğitimsel liderliğine özgün bir boyut katabilir. Bu liderlik kuramları, okul yöneticisinin gelecekteki rollerini oynayabilmesi

için yetiştirilme ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Okul yöneticisi çevresel değişim hızına uyum sağlayabilecek bir öğrenen olmak zorundadır (Çelik, 2000, s:229).

3.3 Eğitimde Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik

Karizmatik, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışları ve liderin performansı örgüt tipi, liderin örgüt hiyerarşisindeki düzeyi ve izleyicilerden uzaklığı, performans değerlendirme ölçütü, örgütün çevre, yapı, teknoloji ve görev özellikleri, kriz, örgüt yaşam eğrisine göre bulunduğu aşama, örgütün esas faaliyetinde sınır birimlerinin egemen olması, ulusal ve örgütsel kültür gibi çok çeşitli durumsal faktörlerden etkilenmektedir (Yukl, 1999).

Eğitim insanlar üzerinde çalışan emek-yoğun bir süreçtir. Bu süreç içerisinde insanın (öğrencinin) belli bir düzen içinde bir amaca doğru sürekli değişimi ve gelişimi sağlanır. Amaç ise eğitilen kişilere iletişim, işbirliği, öğrenme ve araştırma, sağlıklı yaşama ve üretim yeterliliği kazandırmaktır (Başaran, 1992, 20-21).

Aslında, 21.ci yüzyılın koşulları eğitimde de liderliğin niteliğini değiştirerek sınıfta, okulda, toplumda ek değer yaratan dönüşümcü liderliğin önemini artırmıştır. Nitekim, 1990'lı yıllardan itibaren Batı Ülkelerinde eğitim politikaları gözden geçirilerek, eğitim kurumlarının, özellikle üniversitelerin yeniden yapılandırılması ve çağa uygun düzenlenmesi yolunda ciddi ve yoğun çalışmalar yapılmaktadır (Leithwood, 1992; Mithcell ve Tucker, 1992; Taylor, 1994; Cook, 1997).

Diğer yandan, topluma eğitim hizmeti veren temel örgütler olduğu için, eğitim kurumları toplumun kültürel özelliklerini yansıtır. Bu kuruluşların örgüt yapılarının, eğitim yönetimi uygulamalarının ve liderlik biçimlerinin toplumsal kültürden etkilenmesi kaçınılmazdır (Dimmock ve Walker, 1998).

Bu açıdan değerlendirildiğinde ise dönüşümcü liderliğin kolektif kültürlerde daha kolay ve etkili şekilde ortaya çıktığı ileri sürülmektedir (Jung, Bass ve Sosik, 1995; Bass, 1995; Hartog v.d., 1999). Yazarlara göre böyle toplumlarda genel olarak yaşamın iş merkezli ve izleyiciler arasında yüksek düzeyde grup yönelimi olması dönüşümcü liderliğin; otoriteye yüksek saygı ve itaat ise dönüşümcü süreçlerin önemini artırmaktadır. Kuralları, prosedürleri ve gelenekleri önemli kılan yüksek belirsizlikten kaçınma kültürü de lider ihtiyacını doğurmaktadır.

Bass'a göre kolektif kùltürlerde liderler ve izleyicileri arasındaki karşılıklı yükümlölük dönüşümcü liderin izleyicilerine kişisel ilgi göstermesini (ki bu dönüşümcü liderlik boyutudur) kolaylaştırmaktadır. Çünkü, kolektif kùltürlerde liderlerin astları ile ilgilenmek, onlara kariyer geliştirme planlarını hazırlamada yardım etmek, cenaze törenlerine ve doğum günü partilerine katılmak, kişisel sorunları ile ilgili olarak danışmanlık yapmak gibi konularda ahlaki (moral) sorumlulukları vardır. Bunun karşılığında astlar da liderlerine sorgusuz sualsiz bağılılık gösterirler ve itaat ederler. Bunun için, dönüşümcü liderliğin, bireyci toplumlarla karşılaştırıldığında, kolektif toplumlarda daha yaygın olacağı söylenebilir.

Bu görüşten hareketle, kolektif kùltür olma özelliğimizin de eğitim kurumlarımızda dönüşümcü liderliğı gerektiren ve bu liderlik davranışlarının performansı olumlu yönde etkileyen önemli bir faktör olduğı düşünölmektedir. (Uyguç 2005)

3.4 Öğretimsel liderlik

Özellikle 1970'li yılların ikinci yarısından itibaren araştırmacılar eğitim liderliğı kapsamında öğretim ve öğrenmeyi merkez alan ve öğretim liderliğı adı verilen bir liderlik türü üzerinde dikkatleri toplamaya başlamışlardır. Kısa zaman içerisinde birçok bilim adamının ilgisini çeken bu konu, günümüzde de eğitim liderliğı alanındaki çalışmalar içerisinde çok önemli bir yer tutmaya devam etmektedir. Araştırmacılar yaklaşık yirmi beş yıldır sürdürmekte oldukları çalışmalarla eğitime özgü bir liderlik türü olan öğretim liderliğinin boyutlarını genel özellikleri ile tanımlamayı başarmışlardır. Bunda da daha önemlisi; bu araştırmalarla aynı zamanda öğretim liderliğinin etkili okulları geliştirmede vazgeçilmeyecek bir öneme sahip olduğünün kanıtlanmış olmasıdır (Gümüşeli, 1996, s:201).

Bir okul yöneticisinin öğretim liderliğı yapabilmesi için yönetsel işlerin ve ayrıntıların bir kısmını astlarına devretmesi gerekir. Okuldaki tüm etkinlikleri eğitim ve öğretimin geliştirilmesine dönük olarak bütünleştirmesi gerekir (Erdoğan,2000:165).

Kısaca; okul yöneticisi için yönetim biliminin sunduğı temel ilke, bilgi ve becerilere sahip olmak yeterli değıldir. Okul yöneticisi, asıl olarak programların geliştirilmesi ve planlanması, okulda genel ve özel olarak gerçekteştirilen öğretimle kazandırılan bilgi, değıer ve davranışların ölçölmesi ve değıerlendirilmesi gibi sorumluluklara sahip olmalıdır. Yani okul yöneticisi "öğretim lideri" olmalıdır (Erdoğan,2000:165).

Eğitim lideri, biçimsel olduğu kadar biçimsel olmayan örgüt ve liderlerden yararlanarak durumunu güçlendirebilir. Okul yöneticisi liderlik imajına girebilmek ve girdikten sonra orada kalabilmek için, ğretmen, ğrenci gruplarından ve liderlerinden yararlanabilir (Celep,2000:293).

3.4.1 Okul Yönetimi

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını genellikle, eğitim sisteminin amaçları ve yapısı çizer. Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından meydana geliyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir (Bursalıoğlu,1993).

Eğitim yönetimi sistem ile ilgilenirken Okul Yönetimi okul düzeyinde yoğunlaşan sorunlar ile ilgilenir. Yani Eğitim yönetimi, eğitime makro düzeyde , okul yönetimi ise mikro düzeyde bir bakış açısı ile yaklaşır. Ancak eğitim yönetimi ve okul yönetimi kavramsal açıdan birbirinden farklı olsa da pratikte her iki alanın erevesleri arasında genel olarak önemli farklılıklar bulunmamaktadır. (Erdoğan,2003;s.82) Eğitim yönetiminin kapsamı ulusal, çevresi uluslararası boyutlardadır. Okulun kapsamı kurumsal, çevresi yerel, en geniş anlamda yreseldir. Bir eğitim sisteminin ulusal boyutu, hemen hemen okullar alt sisteminin toplamına eşittir. Buna koşut, Türkiye'de eğitim sisteminin etkililiği yaklaşık kırk bin okul yöneticisinin etkililiğinin toplamına eş değer olarak görülebilir (Aıkılın,1998,s.2). Okul, eğitim sisteminde eğitimin üretildiği yerdir. Okulun dışındaki başka eğitim kuruluşları (rgt), okula yardım etmek için vardır. Okul olmadığında bunlar da yok olur. Okul, eğitim örgütünün halkla yüz yüze gelinen kapısıdır. Okulun sorunları toplumu, toplumun sorunları da okulu daha doğdukları anda etkiler. Bu sorunlar okulu etkiledikten sonra eğitimin st düzeyindeki örgütlerce ancak duyulmaya başlanır. Okulun rgtlenmesi, eğitimin öteki st yan kuruluşlarının örgütlenmesinden daha önemlidir. Eğitim sisteminin amaçlarını gerçekleştirmesi, okulun iyi örgütlenmesine bağlıdır. Okulun dışındaki öbür kuruluşların kötü örgütlenmesi ancak eğitime yönetsel bazı engeller çıkarır. Ama okulun kötü örgütlenmesi eğitimi de kötüleştirerek sistemi büyük sorunlarla karşı karşıya getirir (Başaran,2000,s.12).

Okul yönetiminin önemi, aslında, yönetimin görevinden doğmaktadır. Yönetimin görevi, rgt amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin görevi, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmak, örgütteki insan ve

madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanmakla gerçekleşir. Okul yöneticisinin böyle yapabilmesi, okul yönetimi kavram ve süreçlerini iyi bilmesiyle olanaklıdır. Bu kavram ve süreçleri davranışa çevirebilmesi için, okul yöneticisinin bu alanda akademik bir eğitim görmüş olması zorunludur. Okul içinde ve dışındaki birey ve grupları, okulun amaçlarına dönük olarak eyleme geçirebilmesi için, eğitim yönetiminde olduğu kadar, davranış bilimlerinde de iyi yetişmiş bulunması gerekir. Böyle bir okul yöneticisi, problemleri deneme ve yanılma yöntemi yerine, bilim yoluyla çözmeyi seçecek ve başaracaktır (Bursalıoğlu,2000,s.6). Çünkü okul çatışan değerlerin tam ortasında bulunur. Toplumsal bir düzenleme olan okulda, farklı değerlere sahip bireyler, kasıtlı olarak bir araya getirilir ve her bireye kendi değer yargılarını, inançlarını durulaştırma, netleştirme, bütünleştirme ve gerekçelendirme fırsatı ve olanağı sağlanır. Hazırlanan uygun öğrenme koşulları ile bir yandan bireysel değerlerin rafine edilmesine çalışırken, öte yandan, bireylerin ortak değerler etrafında bütünleşmelerinin sağlanmasına çalışılır. Ortak değerler vurgulanır ve netleştirilir (Aydın,2000,s.170).

Açıkalın (1998,s.6) çağdaş bir okul yöneticisinin sahip olması gereken yeterliklerini şöyle sıralamaktadır. Çağdaş bir okul yöneticisi:

Kapsamlı insan bilgisine ulaşmış; Etkili iletişim becerisine sahip; Liderlik özellikleri baskın; Ana dilini doğru ve güzel kullanabilen; Felsefe, Matematik, Uygarlık Tarihi eğitimi görmüş; Yabancı dil bilen; İletişim teknolojisine hakim; Bilgiyi yöneten; Beden ve ruh yönünden sağlıklı; Eğitime inanmış yöneticidir.

Okulların amaçlarının ortak olması, onların sadece yapısal yönden bir örnekliğini ortaya koymaktır. Bunun dışında okulları birbirinden ayıran özellikler, okulun yöneticisinden kaynaklanmaktadır. Okul müdürü dışında okuldaki tüm öğelerin değişmezliği sağlandığı zaman okulda bir çok durumun, davranışın ve düşüncenin okul müdürüne bağlı olarak değiştiği gözlenebilir.

3.4.2 Okul yöneticiliği ve öğretimsel liderlik

Moorthy'e göre(1992) öğretimsel liderliği ve yönetimi birbirinden ayırt etmek mümkün değildir. Okul yönetici iyi bir yönetici değilse, öğretimsel lider olamaz. Lider olabilen bir okul yöneticisi, öğretmenlerin beklentilerini karşılayabilmelidir. Öğretmen etkili bir okulda yönetilen astlardan biri olmayı istememektedir. Öğretimsel liderlik, bir yönetim uzmanı olmayı gerektirmektedir (Çelik, 2000, 43).

Toplumun beklentilerini karşılayamayan bir okulun etkili bir okul olması mümkün değildir. Öğretimsel liderlik ile toplumsal değişme beklentileri karşılanabilir (Çelik, 2000,43).

Okul yönetiminde liderlik, önce sorunları gerçekçi bir gözle görebilmeyi, sonra onları çözecek bazı yeteneklere sahip olmayı gerektirir (Celep, 2002,297).

Yönetici olarak okul müdürü gemiyi düzgün götürmeye çalışırken; öğretimsel lider, öğretim ve öğrenme üzerinde odaklanmalıdır (Çelik, 2000, 43). De Bevoise göre (1984), öğretimsel lider olarak okul müdürü, öğretmenler arasındaki grup ilişkilerini, güçlendiren, eğitim ve okulun amaçlarını geliştiren, öğrenme için ihtiyaç duyulan kaynakları sağlayan ve öğretmenleri denetleyip değerlendiren kişidir. Öğretimsel lider olarak okul yöneticisinin bir biriyle bütünleşen üç önemli rol boyutu vardır. Okulun misyonunu belirleme, öğretimsel programı yönetme ve okulun öğrenme iklimini geliştirme (Çelik, 2000, 43).

Andrew'e göre (1989,8) Okul yöneticisinin sergilediği güçlü öğretimsel liderlik davranışları şunlardır (Çelik,2000,37-38).

1. Program ve öğretimdeki öncelikli konuları belirleme,
2. Okulun hedeflerinin gerçekleştirilmesine kendini adanma,
3. Okulun amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gerekli kaynakları sağlama ve kullanma yeterliğine sahip olma,
4. Öğretmenler, öğrenciler, veliler ve toplumun beklentilerini karşılayacak olumlu bir iklim oluşturma,
5. Doğrudan öğretim politikasını geliştirici bir lider olarak şu görevleri yapar;
6. Öğretmenlerle iletişim kurma,
7. Personel geliştirme etkinliklerine katılma ve bu etkinlikleri destekleme,
8. Yeni öğretim stratejilerin kullanılmasını özendirme,
9. Değişik öğretim materyalleri sağlama,
10. Sürekli olarak öğrencileri okul başarısını artırma doğrultusunda geliştirme ve öğretmen etkililiğini sağlama,
11. Uzun vadede okulun amaçlarına uygun olarak açık bir vizyon geliştirme, örgütsel amaçlara özdeşleştiğini öğretmenlere yansıtma ve amaçlara ulaşma başarısını gösterme,
12. Okulun karar verme sürecinde grupların ve ilgili birimlerin görüşlerini alma,

13. Etkili materyal sağlama ve kullanma, öğretmenlerin akademik başarılarını arttırmak için onlara zaman ayırma ve gerekli desteği sağlama,
14. Kıt bir kaynak olarak zamanı etkili bir şekilde yönetme ve öğrenme sürecini bozucu faktörleri en aza indirerek düzen ve disiplin oluşturma.

3.4.3 Okul yöneticisinin öğretimsel liderlik davranışları

Çelik, (2000,44) okul yöneticisinin öğretimsel liderlik davranışlarını; kaynak sağlayıcı olarak okul yöneticisi, öğretimsel lider olarak okul yöneticisi ve görünür kişi olarak okul yöneticisi şeklinde dört başlık altında incelemiştir.

- 1 **Kaynak sağlayıcı olarak okul yöneticisi;** Okul yöneticisi, kaynak sağlayıcı bir öğretim lideri olarak, okulun misyonunun ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi amacıyla personeli ve kaynakları organize eder. Müfredat programı ve öğretim konusunda gerekli bilgi ve becerilere sahiptir. (Bamburg ve Andrews, 1990). Öğretmenler, okulun en önemli kaynağıdır. Okul yöneticileri, öğretmenlerin güçlü ve zayıf yanlarını iyi bilmeliler ve öğretmenlerin sağlık, rahatlık ve mesleki gelişimleriyle yakından ilgilenmelidirler. Bu yaklaşım, risk alma ve olumlu değişime yardımcı olur (Whitaker, 1997). Kaynak sağlayıcı olarak okul yöneticisi, okulun vizyon ve amaçlarına ulaşmasını sağlamak için gerekli toplumsal kaynakları sağlar, bu kaynakları özenle bir araya getirir ve gerekli yapıyı kurar. Okul personelini dikkatlice değerlendirir ve onların kişisel yeteneklerini geliştirir. Okul personelinin yeteneklerini geliştirmenin yanında, onların öğretimle ilgili sorunlarını da çözme uğraşındadır. Öğretim lideri, uzman bir kişi olarak okulun bilgi kaynaklarını etkili bir şekilde kullanır. Etkili öğretimsel liderler, kaynakları daha istendik bir ürün elde etme doğrultusunda seferber ederler. Bir kaynak sağlayıcı olarak okul yöneticisi, zaman ve kaynakları etkili bir şekilde kullanır; değişime uygun bir okul iklimi oluşturur, değişim yönetimi becerilerinden yararlanır; bireysel ve örgütsel düzeyde benimsenen duyguların okul ortamında gelişmesini sağlar; okul personelini motive etme yeterliğine sahiptir; okul personelinin öğretimsel kaynaklardan yararlanma konusundaki zayıf ve güçlü yönlerini bilir (Çelik, 1999:45). Okul yöneticileri, öğretim lideri olarak öğretmenlere, eğitim-öğretim etkinliklerinin etkili şekilde yürütülmesi amacıyla gerekli kaynakları sağlamalıdır. Öğretimsel kaynaklardan yararlanma, yeni ve farklı öğretimsel kaynak kullanma konusunda okul personeline örnek olmalıdır. Öğretimsel kaynakların etkin

kullanımına ilişkin okul personeline yapıcı geribildirim vermelidir. Manosse'ye göre (1984) okulun vizyon ve amaçlarına ulaşmasını sağlamak için gerekli toplumsal kaynakları sağlayan, bu kaynakları özenle bir araya getiren ve gerekli yapıyı kuran kişidir. Böylece öğretimsel etkililiği arttırmayı ve öğretici başarısını en üst düzeye çıkarmayı amaçlar. Kaynak sağlayıcı olarak okul yöneticisinin temel rolleri;

- Öğretimsel lider, zaman ve kaynakları etkili olarak kullanır,
- Lider değişmeye uygun bir iklim oluşturur,
- Öğretimsel lider, okul personelinin motive eder,
- Öğretimsel lider, okul personelinin kaynaklardan yararlanma konusundaki güçlü ve zayıf yönlerini bilir.

2 **Öğretimsel kaynak olarak okul yöneticisi;** Sınıftaki öğrenme ortamını geliştirmeye uğraşır. Öğretmenlerle etkili iletişim kurarak, onların öğretim materyallerini ve yeni öğretim stratejilerini kullanmalarını sağlar. Okul yöneticisinin buradaki en belirgin rolü daha iyi öğretim için olanak hazırlamaktır. Öğretmenleri dikkatli bir şekilde değerlendirir ve başarılı öğretmenleri ödüllendirir. Öğretimsel kaynak olarak okul yöneticisinin temel rolleri;

- Etkili öğretimsel stratejiler geliştirir ve öğretmeni saygılı bir şekilde değerlendirir,
- Öğretmenleri, öğretimin geliştirilmesi amacıyla stratejileri ne ölçüde kullandığını denetler,
- Öğrencilerin başarılarına yönelik öğretimsel konulara ilişkin bilgilerden doğrudan yararlanır,
- Personel değerlendirme politikalarını başarılı bir şekilde uygular,
- Öğretimsel programların uygulanmasında, öğrencinin öğrenme amaçlarının önemini bilir.

3 **İletişimci olarak okul yöneticisi:** Okul yöneticisinin, başka bir öğretimsel liderlik rolü de, okuldaki tüm taraflar arasında etkili bir iletişim sağlamaya çalışmaktır. Bu amaçla okul yöneticisi, okulun hedeflerine bağlılık konusunda model olur. Öğretim hedeflerinin ve öğretimin planlanmasına ve planlanan hedeflerin gerçekleştirilmesine

çalışır. Öğretim etkinliklerine ve öğretmen davranışlarına yönelik açık-anlaşılır performans standartları oluşturur ve bu standartlara bağlıdır (Bamburg ve Andrews, 1990). Okul yöneticisi iletişimci olarak herkesin paylaşabileceği bir vizyon oluşturmalıdır. Okulun etkinlik ve programlarının anlaşılması etkili bir iletişim sistemi kurularak başarılabilir. Öğretim liderleri, birebir ilişkiyle küçük ve büyük gruplarla iletişim kurabilir. Okul çevresinin, velinin ve daha geniş toplulukların okulun vizyonunu paylaşması yoluyla etkili bir iletişim kurulabilir. İletişimci olarak okul yöneticisi, etkin dinleme, grup içi ilişkileri anlama, empati kurma ve okulu etkileyen çevresel faktörleri tanıma konusunda uzman olmalıdır. Okul yöneticisi, okul kültürünün öğretimsel iklim üzerindeki etkisini ve sembolik etkinliklerin altında yatan değerleri iyi kestirebilmelidir. Öğretimsel liderlik açısından etkili iletişim, iyi bir vizyon oluşturmaya kurulabilir. Bu bakımdan okul yöneticisinin iletişimcilik rolündeki başarısı, büyük ölçüde güçlü bir vizyon oluşturmaya bağlıdır (Çelik, 1999:47). Öğretimsel lider olarak okul yöneticisi, iletişim ve etkileşim sürecinde, çift yönlü iletişim kurmalı ve öğretmenleri gerçekçi yollarla değerlendirmelidir. Açık ve net konuşmalı, yazmalıdır. Okulda, öğrenci, öğretmen ve diğer personel arasında etkili bir iletişim süreci yaşanmasına yardımcı olmalıdır. Çatışma yönetimi stratejilerini bilmeli ve uygulayabilmelidir. Okulun başarısında, sağlıklı ve güçlü bir iletişim sürecinin önemini bilmeli, okulda tüm yönetsel süreçlerin temelinde iletişimin yattığını dikkate almalıdır.

Okul yöneticisi iletişimci olarak herkesin paylaşacağı bir vizyon oluşturmalıdır. Okul yöneticisi, etkin dinleme, grup içi ilişkileri anlama ve okulu etkileyen çevresel güçleri tanıma konusunda uzman olmalıdır.İletişimci olarak okul yöneticisinin rolleri şunlardır;

- Öğretimsel lider çift yönlü iletişim kurar ve öğretmenleri gerçekçi olarak değerlendirir,
- Özlü ve açık olarak konuşur ve yazar. Güzel konuşma ve yazma becerisine sahiptir,
- Çatışma yönetimi stratejilerini uygulamaya çalışır,
- Sorun çözme tekniklerini öğrenerek, grubu hangi yönde hareket ettireceğine karar verir,

- Öğrenci, veli ve öğretmen arasında güçlü bir etkileşim sağlayarak grubun sürecini yönetir,
- Bir grup üyesi gibi çalışır; grubun güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirir. Kişisel ve grup hedeflerini birbiriyle bütünleştirir.

4 **Görünür kişi olarak okul yöneticisi;** Okul yöneticileri, okulun günlük etkinliklerinde görünmek, varlıklarını hissettirmek için, okulun vizyonu ile tutarlı model davranışlar sergilemelidirler. Okul çalışanlarına model olmalıdırlar. Okulun değerlerini yaşatmalı, okulun amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla kaynakları organize etmelidirler. İnfomal yollarla sınıf ortamına katılmalı, personelin kişisel gelişimine öncelik vermelidirler. En önemlisi, insanlara doğru işleri yapmalarında yardımcı olmalı ve etkinlikleri pekiştirmelidirler. Sınıf ortamında ve koridorlarda öğretmen ve öğrencilerle etkileşimde bulunur. Okul yöneticisi, okul vizyonunun bir bekçisi olarak okulun her tarafında kendini hissettirir. Öğretmenleri sınıf ortamında formal ve informal olarak gözlemler ve etkisini onlar üzerinde hissettirir. Öğretmen ve öğrenci başarılarını dikkatli bir şekilde değerlendirir ve ödül dağıtıcı bir kişi olarak onların üzerinde güçlü bir etki oluşturur. (Whitaker, 1997).

Görünür kişi olarak okul yöneticisinin temel rolleri şunlardır; Öğretimsel lider, toplum ve okul personeliyle işbirliği içinde okulun misyonuna uygun olarak açık amaçlar geliştirir. Okulun vizyonunu açık bir şekilde yansıtır, Simith & Andrews'e göre (1989) okulda veli, öğrenci ve öğretmen açısından öğretimsel lider her zaman hazır bulunan görünürdeki kişidir.

Öğretimsel lider olarak okul yöneticisi, toplum ve okul personeliyle işbirliği içinde okulun, vizyonuna ve misyonuna uygun açık amaçlar geliştirmelidir. Gerek davranışlarıyla gerekse söyledikleriyle okulun vizyonunu açık bir şekilde yansıtmalıdır. Okulda veli, öğrenci ve öğretmen açısından, her zaman hazır bulunan görünür bir kişi olmalıdır.

Tice (1992), öğretim liderliğinin ana unsuru olarak, öğretim etkinliklerinde önceliklerin belirlenmesini göstermektedir. Seçilen örgütsel biçimi ne olursa olsun, ister okula dayalı yönetim isterse başka bir anlayış olsun, bu olgunun gerçek olduğunu belirtmektedir. Lider, okulun öğretimsel ihtiyaçları ve süreçleriyle ilgili etkinliklere yardımcı olmalıdır. Liderlik, okulun informal boyutlarına olduğu kadar formal eğitim

etkinliklerine de gizlenmiş bir kavram olarak kabul edilebilir. Rehberlik, işleri kolaylaştırma, yetki, gelişim desteği ve öğretme-öğrenme durumlarının değerlendirilmesine ilişkin normları kapsar. Okul yöneticisi, öğretimsel lider olarak, okulun eğitim-öğretim etkinliklerine ilişkin öncelikleri, okulun eğitim politikasını ve öğrenme hedeflerini belirlemelidir.

BÖLÜM IV

4 YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren, örneklem, veri toplamada kullanılan araçlar, veri toplama işlemi ve verilerin analiz teknikleri üzerinde durulmuştur.

4.1 Araştırma Modeli

Araştırma Fatih, Bayrampaşa, Gaziosmanpaşa, Şişli ve Kağıthane de yer alan Genel Liseler ile Mesleki ve Teknik liselerinde görev yapan okul yöneticilerinin liderlik tiplerinin belirlenmesi için Fiedler'in En az tercih edilen çalışma arkadaşı (ETEÇA) (Least preferred co-worker "LPC") ölçeği kullanılmıştır. koşulun elverişliliğini puanını (KEP) belirlemek için ise Lider-İzleyici Ölçeği (LTÖ), Görevin Yapısal Özellikleri Ölçeği (GYÖÖ) ve Makam Gücü Ölçeği (MGÖ) kullanılmıştır.

4.2 Örneklem

Araştırma 2005-2006 yılında İstanbul ilinin Fatih, Bayrampaşa, Gaziosmanpaşa, Şişli ve Kağıthane ilçelerinde çalışan Orta öğretim kurumlarının yöneticilerini kapsamaktadır. İl Milli Eğitim Müdürlüğü internet sitesinden alınan bilgiye göre kurum sayıları aşağıda gösterilmiştir (İstanbul.meb.gov.tr).

İlçeler	Genel Lise (Lise, Anadolu Lisesi)	Meslek Lisesi (EML, TL, KML, Tic. L, İHL)
Bayrampaşa	6	4
Gaziosmanpaşa	11	10
Fatih	14	5
Şişli	10	7
Kağıthane	7	5
Toplam	48	32

Tablo 18: Anket uygulanan ilçelerdeki ortaöğretim kurumlarının sayısını gösterir tablo

Adı geçen 5 ilçede 48 genel lise, 32 tanede mesleki eğitim veren lise olduğu tespit edilmiştir.

Örneklem olarak her okulun müdürü ve her okuldan en az bir müdür yardımcısına ulaşılması hedeflenmiş olup yapılan anket çalışmalarını geri dönüşü sonunda 48 genel lise

den 29 müdür, 41 müdür yardımcısı; 32 mesleki liseden 24 müdür, 32 müdür yardımcısı anketi geri dönmüş ve istatistik'i veri olarak kullanılmıştır.

4.3 Araştırmada Kullanılan Araçlar

4.3.1 En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı Ölçeği (Least Preferred Co worker “ETEÇA”)

En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı Ölçeği (Least Preferred Co worker “LPC”) Fiedler tarafından kişinin liderlik tipini belirlenmesi amacıyla geliştirilmiştir. Buna göre, uygulanan testte, liderden birlikte çalışmakta olduğu bütün kişileri düşünmesi ve sonra birlikte çalışmakta en çok güçlük çektiği bireyleri kişilik özelliklerine göre tanımlaması istenir (Hodgets,1993, s:293). Bu, o liderin ETEÇA puanı olarak belirlenir. Söz konusu ETEÇA testinde, en düşük puan 18, en yüksek puan 144'tür. Test 18 ayrı zıt niteliklerden oluşan bir testtir. Bu testin değerlendirilmesi sonucunda

- 1- Eğer ETEÇA puanı 73 ve üzeri ise kişi yüksek ETEÇA puanına sahip olduğu ve bu kişinin “İnsana Yönelmiş” bir liderlik tarzını,
- 2 – Eğer ETEÇA puanı 64 ve daha aşağı bir seviyede ise kişinin düşük ETEÇA puanına sahip olduğu ve liderin “Göreve Yönelmiş” bir liderlik tarzını benimsediği;
- 3 - Eğer ETEÇA puanı 65 ve 72 arasında bir seviyede ise kişinin orta ETEÇA puanına sahip olduğu ve liderin “Hem göreve hem de kişiye yönelmiş (socio-independent)” bir liderlik tarzını benimseyebileceği; (Fiedler 1983;s.20) kabul edilir.

Puan yükseldikçe, liderin o kişi hakkında beraber çalışma yönündeki tercihi yükselmektedir. Buna göre yüksek ETEÇA puanına sahip bir lider "en az tercih edilen çalışma arkadaşı"nı nispeten olumlu ifadelerle tanımlamış olmaktadır. Öte yandan düşük puana sahip lider, "en az tercih edilen çalışma arkadaşını" daha çok olumsuz kişilik özellikleri ile tanımlayan bir kimsedir. Yüksek ETEÇA puanına sahip bulunan liderin, daha çok kişiler arası ilişkilere yönelmiş liderlik biçimine, ETEÇA puanı düşük olan liderlerin ise, görevi yakından kontrol edici, direktif verici ve otoriter bir tarza yönelik liderlik biçimine sahip oldukları görülmüştür (Bedeian 1989:432).

EN AZ TERCİH EDİLEN ÇALIŞMA ARKADAŞI ÖLÇEĞİ (ETEÇA)			
			PUAN
<i>Sevimli</i>	8 7 6 5 4 3 2 1	<i>Sevimsiz</i>	
<i>Arkadaşça</i>	8 7 6 5 4 3 2 1	<i>Düşmanca</i>	
<i>Anlaşılabilir</i>	8 7 6 5 4 3 2 1	<i>Anlaşılmaz</i>	
<i>Reddedici</i>	1 2 3 4 5 6 7 8	<i>Kabul edici</i>	
<i>Gergin</i>	1 2 3 4 5 6 7 8	<i>Sakin</i>	
<i>Uzak</i>	1 2 3 4 5 6 7 8	<i>Yakın</i>	
<i>Soğuk</i>	1 2 3 4 5 6 7 8	<i>Sıcak</i>	
<i>Destekleyici</i>	8 7 6 5 4 3 2 1	<i>Düşmanca</i>	
<i>Sıkıcı</i>	1 2 3 4 5 6 7 8	<i>İlginci</i>	
<i>Huysuz</i>	1 2 3 4 5 6 7 8	<i>Uyumlu</i>	
<i>Karamsar</i>	1 2 3 4 5 6 7 8	<i>Neşeli</i>	
<i>Açık</i>	8 7 6 5 4 3 2 1	<i>Kapalı</i>	
<i>Dedikoducu</i>	1 2 3 4 5 6 7 8	<i>Sadık</i>	
<i>Güvenilmez</i>	1 2 3 4 5 6 7 8	<i>Güvenilir</i>	
<i>İlgisiz</i>	8 7 6 5 4 3 2 1	<i>İlgili</i>	
<i>Fena</i>	1 2 3 4 5 6 7 8	<i>İyi</i>	
<i>Samimiyetsiz</i>	1 2 3 4 5 6 7 8	<i>Samimi</i>	
<i>Nazik</i>	8 7 6 5 4 3 2 1	<i>Kaba</i>	
Toplam Puan			

Tablo 19: Fiedler’in ETEÇA ölçeği (Bedelan, Arthur: Management,The Dryden Press, New York, 1989, s.433.) (www.ugurzel.com)

4.3.1.1 En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı (ETEÇA) Puanının Değerlendirilmesi

Burada yer alan tablolarda liderlik tipinin belirlenmesi için “En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı Ölçeği” (ETEÇA) (Least preferred co-worker “LPC”) puanları kullanılmıştır.” Elde edilen ETEÇA puanı tablo 20 deki gibi değerlendirilmiştir.

ETEÇA Değeri	73 – 144	65 – 72	18 – 64
Değerlendirme	YÜKSEK	ORTA	DÜŞÜK

Tablo 20: ETEÇA değerlendirme tablosu (Fiedler 1983, s.21)

4.3.2 Koşulsal Elverişlilik Ölçekleri

Koşulsal elverişlilik kavramı, liderin çalışma grubunun performansını etkilemesini mümkün kılan koşulların uygunluğunun derecesini ifade etmektedir. (Bedeian,1989;s.472) Koşulsal elverişliliği belirlemede üç faktör kullanılmaktadır.

Koşulların Elverişliliği Puanı” (KEP); “Lider-İzleyici ölçeği” (LTÖ), “Görevin Yapısal Özellikleri Ölçeği” (GYÖÖ) ve “Makam Gücü Ölçeğinden” (MGÖ) elde edilen puanların

toplamı ile elde edilmiştir. (KEP=LTÖ+GYÖÖ+MGÖ). Buna göre elde edilen KEP değeri tablo 21 de olduğu gibi değerlendirilir. (Fiedler 1983;s.116)

KEP Değeri	51 – 70	31 – 50	10 – 30
Değerlendirme	YÜKSEK	ORTA	DÜŞÜK

Tablo 21: KEP değerlendirme tablosu (Fiedler 1983; s.116)

4.3.2.1 Lider-İzleyici İlişkileri;

Bu değişken, liderin grup üyeleri tarafından sevilip sevilmediğini, lidere olan güven ve bağlılıklarının olup olmadığını ifade etmektedir. Liderin karizmatik kişiliğinin de etkili olabileceği bu ilişkiler, liderin izleyenleri etkileme derecesini belirleyecektir. Eğer bu ilişkiler "iyi" olarak niteleniyorsa, liderlik için iyi bir ortam var demektir. Lider İzleyici arasındaki ilişkinin belirlenmesi için aşağıdaki ölçek kullanılır. Bu ölçekte 8 soru olup her soru 1 ile 5 arasında bir rakamla değerlendirilir. Bu değerlendirme sonunda 30 puanın üstü “İYİ”, “20 ile 30” arası “ORTA”, 20 puanın altı “DÜŞÜK” olarak kabul edilir.(Fiedler 1983;s.65)

Lider ve Takipçileri Ölçeğinden (LTÖ) elde edilen puanların değerlendirilmesi aşağıdaki tabloya göre yapılmaktadır.

LTÖ Değeri	30 – 40	20 - 29	8 –19
Değerlendirme	İYİ	ORTA	KÖTÜ

Tablo 22: LTÖ değerlendirme tablosu (Fiedler 1983; s.21)

LİDER - İZLEYİCİ İLİŞKİSİ ÖLÇEĞİ						
		A	B	C	D	E
1.	Yönettiğim kişiler arasında geçimsizlik var.	1	2	3	4	5
2.	Astlarım güvenilir ve sadıktır.	5	4	3	2	1
3.	Yönettiğim kişiler arasında arkadaşça bir atmosfer var.	5	4	3	2	1
4.	Astlarım işin yapılması için benimle işbirliği yapar.	5	4	3	2	1
5.	Astlarım ile benim aramda sürtüşme var.	1	2	3	4	5
6.	Astlarım işin yapılması için bana yardım ve destek verir.	5	4	3	2	1
7.	Yönettiğim kişiler, işin iyi yapılabilmesi için uyum içinde çalışır.	5	4	3	2	1
8.	Yönettiğim kişilerle iyi ilişkilerim var.	5	4	3	2	1

A: Kesinlikle katılıyorum B: Katılıyorum C: Kararsızım D: Katılmıyorum E: Kesinlikle katılmıyorum

Tablo 23: Lider-İzleyici ilişkileri ölçeği (Csoka, Louis: Leadership In Organizations, USMA Press, NewYork, 1981, s.13-31.) (www.ugurzel.com)

4.3.2.2 Görevin yapısal özellikleri

GÖREVİN YAPISAL ÖZELLİKLERİ ÖLÇEĞİ				
AMAÇ AÇIKÇA İFADE EDİLMİŞ VE BİLİNİYOR MU?				
1	Biten ürünün veya hizmetin resim, model, ayrıntılı plan veya açıklaması mevcut mu?	2	1	0
2	İşin nasıl yapılacağını izah edebilecek, aynı zamanda yapılacak ürün veya hizmet hakkında ayrıntılı bilgiye sahip herhangi birisi var mı?	2	1	0
GÖREVİN YAPILABİLMESİ İÇİN SADECE BİR TEK YOL MU MEVCUT?				
3	İşin yapılmasını safha safha açıklayan, standart işlem prosedürü mevcut mu?	2	1	0
4	Görevi alt gruplara ayırıp, safhalar halinde yapılabilecek belirlenmiş yöntemler var mı?	2	1	0
5	Görevin yapılabilmesi için belirlenmiş ve bilinen başka yöntemler var mı?	2	1	0
SADECE TEK BİR CEVAP VEYA ÇÖZÜM MÜ VAR?				
6	Görevin sona erdiği ve doğru çözümün bulunduğu açıkça belli mi?	2	1	0
7	Görevin en iyi şekilde nasıl yapılacağını anlatan kitap, broşür veya iş tanımı mevcut mu?	2	1	0
GÖREVİN DOĞRU YAPILDIĞINI KONTROL ETMEK KOLAY MI?				
8	Standartlar, çıktı veya hizmetlerin durumu genel olarak anlaşılır veya kabul edilebilir mi?	2	1	0
9	Görevin gelişimi kantitatif temeller üzerine mi yapılmıştır?	2	1	0
10	Lider veya grup, gelecekteki performansı artırabilmek için görevin ne kadar iyi ve zamanında yapıldığını tespit edebilir mi?	2	1	0

Tablo 24: Görevin yapısal özellikleri ölçeği (Csoka, Louis : Leadership In Organizations, USMA Press, NewYork, 1981, s.13-31.) (www.uqurzel.com)

Bu değişken, görevin, ne ölçüde belirli, tanımlanmış ve ayrıntılı çalışma standartlarına göre belirlenmiş, ya da ne ölçüde belirsiz ve tanımlanmamış şekilde bırakıldığını göstermektedir. Bazı görevler son derece kesin kurallarla sınırlandırılmıştır. Bir kısım görev ise tamamen işi yapacak olanların kararına bırakılmıştır. Açık ve net olmayan ya da yeteri kadar tanımlanmamış görevlerde liderin grubu etkileme şansı azalır. Çünkü ne lider ne de üyeler yapılacak işin nasıl başarılabileceğini bilmemektedirler. Bu değişken, görevin zor veya kolay olmasıyla ilişkili değildir. (Zel 2001).

“Görevin Yapısal Özellikleri Ölçeğinden” elde edilen puanların değerlendirilmesi aşağıdaki tabloya göre yapılmaktadır.

GYÖÖ Değeri	14 - 20	7 - 13	0 - 6
Değerlendirme	RUTİN	ORTA	KARMAŞIK

Tablo 25: GYÖÖ değerlendirme tablosu (Fiedler 1983; s.81)

4.3.2.3 Liderin makama dayanan otoritesinin derecesi

Bu değişken, liderin sahip olduğu kişisel otoriteden ayrı olarak, işgal edilen makama bağlı resmi otoriteyi ifade etmektedir. Bu otorite, ödüllendirme, cezalandırma, göreve son verme, terfi ettirme gibi konularda sahip olduğu yetkinin derecesini ifade etmektedir. Liderlik görevinin ifası, bu resmi otoritenin güçlü olduğu durumlarda daha kolay olacaktır. Makam gücünün tespiti “Makam Gücü Ölçeği” kullanılır. Sonuçlar değerlendirilirken 3 ve aşığısı “DÜŞÜK”, 4 ve 6 arası “ORTA”, 7 ve yukarısı “YÜKSEK” makam gücü seviyesi kabul edilir. (Fiedler 1983; s. 105)

Makam Gücü Ölçeğinden elde edilen puanların değerlendirilmesi aşığıdaki tabloya göre yapılmaktadır.

MGÖ Değeri	7 - 10	4 – 6	0 – 3
Değerlendirme	GÜÇLÜ	ORTA	ZAYIF

Tablo 26: MGÖ değerlendirme tablosu (Fiedler 1983; s.105)

MAKAM GÜCÜ ÖLÇEğİ		
1. Lider, doğrudan veya üstlerine teklifte bulunarak ödöl ve ceza verebiliyor mu?		
a.	Doğrudan veya önermek suretiyle verebilir.	2
b.	Başka yöntemlerle teklif edebilir.	1
c.	Hayır.	0
2. Lider doğrudan veya üstlerine teklifte bulunarak terfi, işe alma veya işten uzaklaştırma kararı alıyor mu?		
a.	Doğrudan veya önermek suretiyle verebilir.	2
b.	Başka yöntemlerle teklif edebilir.	1
c.	Hayır.	0
3. Lider, astlarına görev verirken, yeterli bilgiye sahip mi ve görevin bitirilmesi için bilgi düzeyi yeterli mi?		
a.	Evet	2
b.	Bazen	1
c.	Hayır	0
4. Astların performansını geliştirmek liderin görevi mi?		
a.	Evet	2
b.	Bazen	1
c.	Hayır	0
5. Lidere verilmiş resmi otoriteyi ifade eden unvan var mı?		
a.	Evet	2
b.	Bazen	1
c.	Hayır	0

Tablo 27: Makam gücü ölçeği (Csoka, Louis : Leadership In Organizations, USMA Press, NewYork, 1981, s.13-31.) (www.ugurzel.com)

BÖLÜM V

5 BULGULAR VE YORUMLAR

5.1 Demografik Özelliklerin Frekans Dağılımları

Anketlerden elde edilen veriler doğrultusunda; örnekleme oluşturan müdür, müdür yardımcılarının, görev yaptıkları kurum türlerini, yönetim görevlerini, yönetimde görev aldığı süreleri, yaşlarını, cinsiyetlerini, branşlarını gösteren dağılımlar frekans ve yüzdelere olarak verilmiştir.

Tablo 28 :Cinsiyete İlişkin Frekans Dağılımı

Cinsiyet	N	%
Kadın	23	18,5
Erkek	101	81,5
Toplam	124	100

Cinsiyet değişkeni ile ilgili tabloya göz atıldığında deneklerin büyük bir çoğunluğunun erkek (%81,46) olduğu görülmektedir. (Tablo 28) Kadın deneklerin örneklemin %18,54'ini oluşturmaktadır.

Tablo 29 :Yaş Değişkenine İlişkin Frekans Dağılımı

Yaş	N	%
28-33	15	12,10
34-39	31	25,00
40-49	54	43,54
50-60	24	19,36
Toplam	124	100

Yaş değişkenine ilişkin tablo incelendiğinde deneklerin büyük çoğunluğunun 40-49 (%43,54) yaş aralığında olduğu görülmektedir. Bu yaştan alt ve üst sınıflarındaki oranlar birbirine yakın iken (%25, %19,36) en düşük yüzdenin en genç kesimde olduğu görülmektedir. (%12,1)

Tablo 30:Kurum Türüne İlişkin Frekans Dağılımı

Kurum Türü		N	%
Genel Lise	Müdür	29	23,38
	Müdür Yrd	41	33,06
Meslek Lisesi	Müdür	22	17,74
	Müdür Yrd	32	25,82
Toplam		124	100

Ankete katılan deneklerin hem genel lise hem de mesleki eğitim veren liselerin yönetici sayıları birbirine yakın oranlarda çıkmıştır. Her ne kadar genel lise yöneticileri daha fazla iştirak etmiş gibi görünse de genel lise sayısının fazla oluşu bunda etken olmuştur.

Tablo 31 : Yönetici Görevleri Frekans Dağılımı

Yönetici Görevi	N	%
Müdür	51	41,13
Müdür Yardımcısı	73	58,87
Toplam	124	100

Ankete katılan yöneticilerin görev tipleri açısından bir homojenlik söz konusudur. Ankete katılan müdür yardımcısı sayısının daha fazla olması, bazı okullarda birden çok müdür yardımcısı tarafından anket doldurulmuş olmasıdır.

Tablo 32: Yönetici Olarak Çalışma Süresi Açısından Frekans Dağılımı

Yönetici Olarak Görev Süresi	N	%
0-5 Yıl	19	15,32
6-10 Yıl	37	29,84
11-15 Yıl	40	32,26
15 Yıl Üzeri	28	22,58
Toplam	124	100

Ankete katılan yöneticilerin görev sürelerinin oranları arasında çok ciddi bir fark görülmemektedir. En yüksek katılım 11-15 yıllık tecrübeye sahip yöneticilerde iken en düşük katılımın ise 0-5 yıllık yöneticilerde görülmektedir. Buradan İstanbul'da görev yapan yöneticilerin daha tecrübeli isimlerden seçildiği sonucuna varılabilir.

Tablo 33: Branşa Göre Frekans Dağılımı

Branş	N	%
Teknik Öğretmen	36	29,03
Kültür Dersi Öğretmeni	88	70,97
Toplam	124	100

Ankete katılan yöneticilerin büyük bir kısmı (70,97) kültür dersi kökenli iken teknik öğretmen kökenli yöneticilerin sayısı daha azdır. (%29,03). Buna neden olarak, ankete katılan genel liselerin daha fazla olması, bu liselerde teknik öğretmen kökenli yönetici bulunmazken genel liselerde kültür dersi kökenli yöneticilerin yer alması gösterilebilir.

5.2 Bulguların Değerlendirilmesi

Tablo 34: Genel Değerlendirme Tablosu

Yöneticilerin Görev Yaptığı Okul Tipi	ETCEA	LİÖ	GYÖÖ	MGÖ	KEP
Meslek Lisesi	67,50	29,94	12,33	7,16	49,44
Genel Lise	76,61	31,94	13,22	8,10	53,27

Ankete katılan yöneticilerden elde edilen veriler bir bütün olarak değerlendirildiğinde, ETEÇA puanının 73'e çok yakın olduğu böylece yönetim anlayışı olarak "İnsana Yönelik" bir anlayışı benimsedikleri, Lider-İzleyici İlişkileri seviyesinin "İYİ" olduğu, Görevin Yapısal Özelliklerinin "RUTİN" seviyede olduğu ve Makam Gücünün "Yüksek" olduğu ve bu üç kriterin değerlendirilmesi sonucunda elde edilen KEP değeri ile "liderliğe elverişli" bir ortamın bulunduğu anlaşılmıştır.

Standart sapma değerleri incelendiğinde, ETEÇA puanları arasında yüksek bir sonucun çıkması, yöneticiler arasında İnsana ve Göreve yönelim puanları arasında büyük farklar olduğu sonucunu ortaya koyarken, anketin yalnızca eğitim yöneticileri arasında uygulanması sebebiyle LTÖ, GYÖÖ ve MGÖ anketinden elde edilen puanlar arasında ciddi bir fark oluşmamıştır.

Tablo 35 : Cinsiyet ile Yöneticilerin Liderlik Tipleri Arasındaki İlişkiyi Gösterir Tablo

	Cinsiyet	N	X	S	T	P
ETEÇA	ERKEK	101	72,81	17,689	,220	,827
	BAYAN	23	71,91	17,848		
LTÖ	ERKEK	101	31,02	4,921	-,252	,802
	BAYAN	23	31,30	4,743		
GYÖÖ	ERKEK	101	12,94	3,337	,691	,491
	BAYAN	23	12,39	3,870		
MGÖ	ERKEK	101	7,63	1,573	-,888	,377
	BAYAN	23	7,96	1,581		
KEP	ERKEK	101	51,59	7,477	-,033	,974
	BAYAN	23	51,65	8,456		

Anketlerden elde edilen verilerin analiz edildiğinde, Erkek ve Kadın yöneticiler arasında ciddi bir farkın gözükmediği anlaşılmıştır. ETEÇA puanları incelendiğinde erkek ve kadın yöneticilerin her ikisinin de "İnsana Yönelik" bir liderlik tarzına daha yatkın oldukları anlaşılmıştır. Her iki grupta liderlik için elverişli bir ortamın bulunduğunu belirtmektedirler. Her iki grupta Lider-İzleyici ilişkilerini "İYİ" seviyede, ellerindeki

Makam Gücünü “Yüksek” ve Görevlerinin Yapısını “Rutin” olarak değerlendirmişlerdir. Sonuç olarak her grup arasında anlamlı bir fark gözükmemiştir.

Tablo 36 : Okul Tipi ile Yöneticilerin Liderlik Tipleri Arasındaki İlişkiyi Gösterir Tablo

	Okul Tipi	N	X	S	T	P
ETEÇA	MESLEK	54	67,50	18,478	-2,938	,004
	GENEL	70	76,61	16,010		
LTÖ	MESLEK	54	29,94	5,353	-2,305	,023
	GENEL	70	31,94	4,303		
GYÖÖ	MESLEK	54	12,33	3,624	-1,447	,151
	GENEL	70	13,23	3,249		
MGÖ	MESLEK	54	7,17	1,691	-3,415	,001
	GENEL	70	8,10	1,353		
KEP	MESLEK	54	49,44	8,520	-2,848	,005
	GENEL	70	53,27	6,449		

Yukarıdaki incelendiğinde, her iki grubun ETEÇA puanları arasında anlamlı bir farkın olduğu, Meslek Lisesi yöneticilerinin “Göreve Yönelik” bir anlayışa daha yatkın iken, Genel Lise yöneticilerinin “İnsana Yönelik” bir liderlik anlayışını benimsedikleri anlaşılmıştır. Buna karşın her iki grubun Lider-İzleyici, Makam Gücü ve Görevin Yapısal Özellikleri puanları arasında anlamlı bir fark gözükmemektedir. Her iki grup yöneticileri de “Liderlik için elverişli bir ortamın” olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 37 Yöneticilerin Görevleri ile Liderlik Tipleri Arasındaki İlişkiyi Gösterir Tablo

	Okul Tipi	N	X	S	T	P
ETEÇA	MÜDÜR	51	70,02	18,875	-1,390	,167
	MÜDÜR YRD.	73	74,48	16,627		
LTÖ	MÜDÜR	51	31,78	4,755	1,365	,175
	MÜDÜR YRD.	73	30,58	4,921		
GYÖÖ	MÜDÜR	51	13,00	3,644	,436	,664
	MÜDÜR YRD.	73	12,73	3,297		
MGÖ	MÜDÜR	51	7,53	1,641	-,971	,333
	MÜDÜR YRD.	73	7,81	1,524		
KEP	MÜDÜR	51	52,31	8,088	,864	,389
	MÜDÜR YRD.	73	51,11	7,312		

Tablo 37 incelendiğinde, yöneticilerin görevleri ile liderlik tipleri arasında uygulanan bağımsız t testi değerleri arasında bir fark gözükmemektedir. Her iki grup yöneticileri de insana yönelik lider tipinde olduğunu belirtmişlerdir. Müdür yardımcılarının, müdürlere nazaran daha insana yönelik liderlik anlayışını benimsedikleri görülmüştür.

Tablo 38 Yöneticilerin Branşları ile Liderlik Tipleri Arasındaki İlişkiyi Gösterir Tablo

	Yöneticilerin Branşları	N	X	S	T	P
ETEÇA	TEKNİK ÖĞRETMEN	36	65,53	18,156	-2,962	,004
	KÜLTÜR DERSİ ÖĞRT.	88	75,56	16,681		
LTÖ	TEKNİK ÖĞRETMEN	36	29,89	5,791	-1,745	,083
	KÜLTÜR DERSİ ÖĞRT.	88	31,56	4,386		
GYÖÖ	TEKNİK ÖĞRETMEN	36	11,75	3,228	-2,298	,023
	KÜLTÜR DERSİ ÖĞRT.	88	13,28	3,431		
MGÖ	TEKNİK ÖĞRETMEN	36	6,83	1,630	-4,143	,000
	KÜLTÜR DERSİ ÖĞRT.	88	8,05	1,413		
KEP	TEKNİK ÖĞRETMEN	36	48,47	8,723	-3,018	,003
	KÜLTÜR DERSİ ÖĞRT.	88	52,89	6,783		

Yöneticilerin branşları ile Liderlik Tipleri ölçeklerine ilişkin değerler Tablo 38’de gösterilmiştir. Her iki grubun ETEÇA puanları, MGÖ puanları ve KEP puanları arasında anlamlı bir farkın olduğu $P<0,05$, Meslek Dersleri branşından olan Müdürlerin Liderlik Tiplerinin Göreve yönelik iken Kültür Dersleri Branşından olan Müdürlerin “İnsana Yönelik” bir liderlik anlayışını benimsedikleri görülmektedir. Buna karşın her iki grubun Lider-İzleyici, ve Görevin Yapısal Özellikleri puanları arasında anlamlı bir fark gözükmemektedir. Her iki grup yöneticileri de “Liderlik için elverişli bir ortamın” olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 39 Yöneticilerin Yaş Gruplarına göre ETEÇA Puan Dağılımları

Ölçek Tipi	Yaş Grupları	N	X	S
ETEÇA	28-33	15	71,53	16,344
	34-39	31	70,48	18,255
	40-50	54	70,96	18,373
	50-60	24	79,92	14,891
	Toplam	124	72,65	17,649

Tablo 40: Yöneticilerin Yaşları ile ETEÇA Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Gösterir Tek Yönlü Varyans Analiz Tablosu.

		Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
ETEÇA	Gruplar Arası	1585,153	528,384	1,726	,165
	Grup içi	36729,235	306,077		
	Toplam	38314,387			

Tablo 41: Yöneticilerin Yaşları ile ETEÇA Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Gösterir LSD Analiz Sonuçları.

Değişken	(I)YAŞ	(J)YAŞ	Ortalama Fark (I-J)	Ss	p
ETEÇA	28-33	34-39	1,05	5,503	,849
		40-50	,57	5,106	,911
		50-60	-8,38	5,758	,148
	34-39	28-33	-1,05	5,503	,849
		40-50	-,48	3,942	,903
		50-60	-9,43(*)	4,757	,050
	40-50	28-33	-,57	5,106	,911
		34-39	,48	3,942	,903
		50-60	-8,95(*)	4,292	,039
	50-60	28-33	8,38	5,758	,148
		34-39	9,43(*)	4,757	,050
		40-50	8,95(*)	4,292	,039

Tablo incelendiğinde yöneticilerin yaş grupları ile ETEÇA Ölçeğine incelendiğinde tüm yaş gruplarının İnsana Yönelik bir liderlik anlayışını benimsedikleri, bu anlayışa en çok 50-60 yaş arası yöneticilerin sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu yaş grubunun özellikle 34-39 ve 40-50 yaş gruplarına göre liderlik özellikleri arasında anlamlı fark bulunmaktadır.

Tablo 42: Yöneticilerin Yaş Gruplarına göre LTÖ Puan Dağılımları

Ölçek Tipi	Yaş Grupları	N	X	S
LTÖ	28-33	15	30,80	5,967
	34-39	31	30,87	5,175
	40-50	54	30,94	4,688
	50-60	24	31,79	4,354
	Toplam	124	31,07	4,871

Tablo 43: Yöneticilerin Yaşları ile LTÖ Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Gösterir Tek Yönlü Varyans Analiz Tablosu

		Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
LTÖ	Gruplar Arası	15,671	5,224	,216	,885
	Grup içi	2902,676	24,189		
	Toplam	2918,347			

Tablo 44: Yöneticilerin Yaşları ile LTÖ Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Gösterir LSD Analiz Sonuçları.

Değişken	(I)YAŞ	(J)YAŞ	Ortalama Fark (I-J)	Ss	p
LTÖ	28-33	34-39	-,07	1,547	,963
		40-50	-,14	1,435	,920
		50-60	-,99	1,619	,541
	34-39	28-33	,07	1,547	,963
		40-50	-,07	1,108	,947
		50-60	-,92	1,337	,492
	40-50	28-33	,14	1,435	,920
		34-39	,07	1,108	,947
		50-60	-,85	1,207	,484
	50-60	28-33	,99	1,619	,541
		34-39	,92	1,337	,492
		40-50	,85	1,207	,484

Yöneticilerin yaş grupları ile LTÖ ölçeği liderlik tipi özellikleri incelendiğinde $p < 0.05$ değeri görülemediğinden anlamlı fark bulunmamıştır.

Tablo 45: Yöneticilerin Yaş Gruplarına göre GYÖÖ Puan Dağılımları

Ölçek Tipi	Yaş Grupları	N	X	S
GYÖÖ	28-33	15	13,27	3,218
	34-39	31	11,77	3,170
	40-50	54	12,94	3,412
	50-60	24	13,71	3,782
	Toplam	124	12,84	3,432

Tablo 46 :Yöneticilerin Yaşları ile GYÖ Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Gösterir Tek Yönlü Varyans Analiz Tablosu

		Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
GYÖÖ	Gruplar Arası	56,630	18,877	1,627	,187
	Grup içi	1392,144	11,601		
	Toplam	1448,774			

Yöneticilerin yaşları ile Görevin Yapısal Özellikleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı anlaşılmaktadır. GYÖ puanları incelendiğinde ise hemen tüm grupların görevlerini, ORTA derecede karmaşık olarak belirtmişlerdir.

Tablo 47: Yöneticilerin Yaşları ile GYÖ Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Gösterir LSD Analiz Sonuçları.

Değişken	(I)YAŞ	(J)YAŞ	Ortalama Fark (I-J)	Ss	p
GYÖÖ	28-33	34-39	1,49	1,071	,166
		40-50	,32	,994	,746
		50-60	-,44	1,121	,694
	34-39	28-33	-1,49	1,071	,166
		40-50	-1,17	,768	,130
		50-60	-1,93(*)	,926	,039
	40-50	28-33	-,32	,994	,746
		34-39	1,17	,768	,130
		50-60	-,76	,836	,362
	50-60	28-33	,44	1,121	,694
		34-39	1,93(*)	,926	,039
		40-50	,76	,836	,362

Tablo 48: Yöneticilerin Yaş Gruplarına göre MGÖ Puan Dağılımları

Ölçek Tipi	Yaş Grupları	N	X	S
MGÖ	28-33	15	7,47	1,846
	34-39	31	7,29	1,465
	40-50	54	7,98	1,460
	50-60	24	7,71	1,732
	Toplam	124	7,69	1,573

Tablo 49: Yöneticilerin Yaşları ile MG Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Gösterir Tek Yönlü Varyans Analiz Tablosu

		Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
MGÖ	Gruplar Arası	10,295	3,432	1,400	,246
	Grup içi	294,060	2,451		
	Toplam	304,355			

Tablo 50 Yöneticilerin Yaşları ile MG Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Gösterir LSD Analiz Sonuçları.

Değişken	(I)YAŞ	(J)YAŞ	Ortalama Fark (I-J)	Ss	p
MGÖ	28-33	34-39	,18	,492	,721
		40-50	-,51	,457	,262
		50-60	-,24	,515	,640
	34-39	28-33	-,18	,492	,721
		40-50	-,69	,353	,052
		50-60	-,42	,426	,328
	40-50	28-33	,51	,457	,262
		34-39	,69	,353	,052
		50-60	,27	,384	,478
	50-60	28-33	,24	,515	,640
		34-39	,42	,426	,328
		40-50	-,27	,384	,478

Yöneticilerin yaşları ile Makam Gücü Ölçeği arasında anlamlı fark bulunmamıştır.

Tablo 51: Yöneticilerin Yaş Gruplarına göre KEP Puan Dağılımları

Ölçek Tipi	Yaş Grupları	N	X	S
KEP	28-33	15	51,53	8,814
	34-39	31	49,94	7,492
	40-50	54	51,87	7,576
	50-60	24	53,21	7,217
	Toplam	124	51,60	7,632

Tablo 52: Yöneticilerin Yaşları ile KEP Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Gösterir Tek Yönlü Varyans Analiz Tablosu

		Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
KEP	Gruplar Arası	151,982	50,661	,867	,460
	Grup içi	7011,655	58,430		
	Toplam	7163,637			

Tablo 53: Yöneticilerin Yaşları ile KEP Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Gösterir LSD Analiz Sonuçları.

Değişken	(I)YAŞ	(J)YAŞ	Ortalama Fark (I-J)	Ss	p
KEP	28-33	34-39	1,60	2,404	,508
		40-50	-,34	2,231	,880
		50-60	-1,68	2,516	,507
	34-39	28-33	-1,60	2,404	,508
		40-50	-1,93	1,722	,264
		50-60	-3,27	2,078	,118
	40-50	28-33	,34	2,231	,880
		34-39	1,93	1,722	,264
		50-60	-1,34	1,875	,477
	50-60	28-33	1,68	2,516	,507
		34-39	3,27	2,078	,118
		40-50	1,34	1,875	,477

Tabloda görüldüğü gibi yöneticilerin yaşları ile Koşulların Elverişliliği Ölçeği arasında anlamlı fark bulunmamıştır.

Tablo 54: Yöneticilerin Yaşları ile Liderlik Tipleri Arasındaki İlişkiyi Gösterir Tablo

Yaş Grubu	ETEÇA	LTÖ	GYÖÖ	MGÖ	KEP
28-33	71,53	30,80	13,26	7,46	51,53
34-39	70,48	30,87	11,77	7,29	49,93
40-50	70,96	30,94	12,94	7,98	51,87
50-60	79,91	31,79	13,70	7,70	53,20

Yöneticilerin yaş grupları ile ilgili tablo incelendiğinde tüm yaş gruplarının İnsana Yönelik bir liderlik anlayışını benimsedikleri, bu anlayışa en çok 50-60 yaş arası yöneticilerin sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Gruplar arasında Lider-İzleyici, Makam Gücü ve Görevin Yapısal Özellikleri puanları arasında anlamlı bir fark gözükmemektedir. Her dört grup yöneticileri de “Liderlik için elverişli bir ortamın” olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 55: Yöneticilerin Görev Süreleri ile ETEÇA Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Gösterir Tek Yönlü Varyans Analiz Tablosu

		Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
ETEÇA	Gruplar Arası	1233,929	411,310	1,331	,268
	Grup içi	37080,459	309,004		
	Toplam	38314,387			

Yöneticilerin görev süreleri ile ETEÇA puanları arasındaki ilişki incelendiğinde aralarında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir.

Tablo 56: Yöneticilerin Görev Süreleri Gruplarına göre ETEÇA Puan Dağılımları

Ölçek Tipi	Görev Süreleri	N	X	S
ETEÇA	0-5	19	68,79	18,438
	6-10	37	69,81	17,790
	11-15	40	73,88	17,180
	15 ÜZERİ	28	77,25	17,275
	Toplam	124	72,65	17,649

Yukarıdaki tablo incelendiğinde ise yöneticilerin görev süreleri arttıkça ETEÇA puanlarının da arttığı görülmektedir. Bu durum tecrübe arttıkça yöneticilerin insana yönelik bir liderlik anlayışını benimsedikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 57 : Yöneticilerin Görev Süreleri (Kıdem) ile ETEÇA Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Gösterir LSD Analiz Sonuçları.

Değişken	(I)HİZMET YILI	(J) HİZMETYILI	Ortalama Fark (I-J)	Ss	p
ETEÇA	0-5	6-10	-1,02	4,961	,837
		11-15	-5,09	4,898	,301
		15 ÜZERİ	-8,46	5,225	,108
	6-10	0-5	1,02	4,961	,837
		11-15	-4,06	4,010	,313
		15 ÜZERİ	-7,44	4,403	,094
	11-15	0-5	5,09	4,898	,301
		6-10	4,06	4,010	,313
		15 ÜZERİ	-3,38	4,331	,437
	15 ÜZERİ	0-5	8,46	5,225	,108
		6-10	7,44	4,403	,094
		11-15	3,38	4,331	,437

Tablo 57’deki tek yönlü varyans analiz sonuçları incelendiğinde, Yöneticilerin görev süreleri ile ETEÇA liderlik ölçeği arasındaki ilişki arasında anlamlı bir fark gözükmemektedir.

Tablo 58: Yöneticilerin Görev Süreleri Gruplarına göre LTÖ Puan Dağılımları

Ölçek Tipi	Görev Süreleri	N	X	S
LTÖ	0-5	19	31,37	5,590
	6-10	37	30,35	5,663
	11-15	40	31,08	3,996
	15 ÜZERİ	28	31,82	4,481
	Toplam	124	31,07	4,871

Tablo 59: Yöneticilerin Görev Süreleri ile LTÖ Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Gösterir Tek Yönlü Varyans Analiz Tablosu

		Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
LTÖ	Gruplar Arası	36,611	12,204	,508	,677
	Grup içi	2881,736	24,014		
	Toplam	2918,347			

Tablo 60 : Yöneticilerin Görev Süreleri ile LTÖ Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Gösterir LSD Analiz Sonuçları.

Değişken	(I)HİZMET YILI	(J) HİZMETYILI	Ortalama Fark (I-J)	Ss	p
LTÖ	0-5	6-10	1,02	1,383	,464
		11-15	,29	1,365	,830
		15 ÜZERİ	-,45	1,457	,756
	6-10	0-5	-1,02	1,383	,464
		11-15	-,72	1,118	,519
		15 ÜZERİ	-1,47	1,227	,233
	11-15	0-5	-,29	1,365	,830
		6-10	,72	1,118	,519
		15 ÜZERİ	-,75	1,207	,538
	15 ÜZERİ	0-5	,45	1,457	,756
		6-10	1,47	1,227	,233
		11-15	,75	1,207	,538

Yöneticilerin görev süreleri ile Lider-Takipçisi Ölçeği (LTÖ) arasındaki ilişki incelendiğinde aralarında anlamlı bir farkın olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 61: Yöneticilerin Görev Süreleri Gruplarına göre GYÖÖ Puan Dağılımları

Ölçek Tipi	Görev Süreleri Grupları	N	X	S
GYÖÖ	0-5	19	12,79	2,720
	6-10	37	12,27	3,717
	11-15	40	12,60	3,078
	15 ÜZERİ	28	13,96	3,844
	Toplam	124	12,84	3,432

Tablo 62: Yöneticilerin Görev Süreleri ile GYÖÖ Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Gösterir Tek Yönlü Varyans Analiz Tablosu

		Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
GYÖÖ	Gruplar Arası	49,755	16,585	1,423	,240
	Grup içi	1399,019	11,658		
	Toplam	1448,774			

Tablo 63: Yöneticilerin Görev Süreleri ile GYÖÖ Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Gösterir LSD Analiz Sonuçları.

Değişken	(I)HİZMET YILI	(J) HİZMETYILI	Ortalama Fark (I-J)	Ss	p
GYÖÖ	0-5	6-10	,52	,964	,591
		11-15	,19	,951	,842
		15 ÜZERİ	-1,17	1,015	,249
	6-10	0-5	-,52	,964	,591
		11-15	-,33	,779	,673
		15 ÜZERİ	-1,69(*)	,855	,050
	11-15	0-5	-,19	,951	,842
		6-10	,33	,779	,673
		15 ÜZERİ	-1,36	,841	,108
	15 ÜZERİ	0-5	1,17	1,015	,249
		6-10	1,69(*)	,855	,050
		11-15	1,36	,841	,108

Yöneticilerin görev süreleri ile görevin yapısal özellikleri ölçeği arasındaki değerler tablo 63'de görüntülenmektedir.Yöneticilerin Görev Süreleri ile Görevin Yapısal Özellikleri puanları arasında anlamlı bir fark gözükmemektedir.

Tablo 64:Yöneticilerin Görev Süreleri Gruplarına göre MGÖ Puan Dağılımları

Ölçek Tipi	Görev Süreleri Grupları	N	X	S
MGÖ	0-5	19	7,37	1,674
	6-10	37	7,62	1,460
	11-15	40	7,88	1,636
	15 ÜZERİ	28	7,75	1,602
	Toplam	124	7,69	1,573

Tablo 65: Yöneticilerin Görev Süreleri ile MGÖ Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Gösterir Tek Yönlü Varyans Analiz Tablosu

		Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
MGÖ	Gruplar Arası	3,606	1,202	,480	,697
	Grup içi	300,749	2,506		
	Toplam	304,355			

Tablo 66: Yöneticilerin Görev Süreleri ile MGÖ Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Gösterir LSD Analiz Sonuçları.

Değişken	(I)HİZMET YILI	(J) HİZMETYILI	Ortalama Fark (I-J)	Ss	p
MGÖ	0-5	6-10	-,25	,447	,572
		11-15	-,51	,441	,253
		15 ÜZERİ	-,38	,471	,419
	6-10	0-5	,25	,447	,572
		11-15	-,25	,361	,484
		15 ÜZERİ	-,13	,397	,747
	11-15	0-5	,51	,441	,253
		6-10	,25	,361	,484
		15 ÜZERİ	,13	,390	,749
	15 ÜZERİ	0-5	,38	,471	,419
		6-10	,13	,397	,747
		11-15	-,13	,390	,749

Yöneticilerin görev süreleri ile Makam Gücü Ölçeği arasındaki ilişki incelendiğinde anlamlı bir fark gözükmemektedir.

Tablo 67: Yöneticilerin Görev Süreleri Gruplarına göre KEP Puan Dağılımları

Ölçek Tipi	Görev Süreleri Grupları	N	X	S
KEP	0-5	19	51,53	8,592
	6-10	37	50,24	8,335
	11-15	40	51,55	6,235
	15 ÜZERİ	28	53,54	7,805
	Toplam	124	51,60	7,632

Tablo 68: Yöneticilerin Görev Süreleri ile KEP Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Gösterir Tek Yönlü Varyans Analiz Tablosu

		Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
KEP	Gruplar Arası	173,225	57,742	,991	,399
	Grup içi	6990,412	58,253		
	Toplam	7163,637			

Tablo 69: Yöneticilerin Görev Süreleri ile KEP Ölçeği Arasındaki İlişkiyi Gösterir LSD Analiz Sonuçları.

Değişken	(I)HİZMET	(J)	Ortalama	Ss	p
KEP	0-5	6-10	1,28	2,154	,553
		11-15	-,02	2,127	,991
		15 ÜZERİ	-2,01	2,269	,378
	6-10	0-5	-1,28	2,154	,553
		11-15	-1,31	1,741	,454
		15 ÜZERİ	-3,29	1,912	,088
	11-15	0-5	,02	2,127	,991
		6-10	1,31	1,741	,454
		15 ÜZERİ	-1,99	1,881	,293
	15 ÜZERİ	0-5	2,01	2,269	,378
		6-10	3,29	1,912	,088
		11-15	1,99	1,881	,293

Yuakrdaki tabloda yer alan tek yönlü varyans analiz sonuçları incelendiğinde, yöneticilerin görev süreleri ile KEP liderlik ölçeği arasındaki ilişki anlamlı bir fark göstermemektedir.

Tablo 70: Yöneticilerin Görev Süreleri ile Liderlik Tiplerini Arasındaki İlişkiyi Gösterir Tablo

Görev Süresi	ETEÇA	LTÖ	GYÖÖ	MGÖ	KEP
0-5 Yıl	68,78	31,36	12,78	7,36	51,52
6 – 10 Yıl	69,81	30,35	12,27	7,62	50,24
11 – 15 Yıl	73,87	31,07	12,6	7,87	51,55
15 Yıl Üzeri	77,25	31,82	13,96	7,75	53,53

Yukarıdaki tablo incelendiğinde görev süresi ile ETEÇA puanı arasında doğru orantı olduğu görülmektedir. Görev süresi arttıkça ETEÇA puanı artmaktadır. Bu durum yöneticilik tecrübesi arttıkça kişilerin daha çok “İnsana Yönelik “ bir liderlik anlayışını benimsediklerini ortaya koymaktadır.. Gruplar arasında Lider-İzleyici, Makam Gücü ve Görevin Yapısal Özellikleri puanları arasında anlamlı bir fark gözükmemektedir. Her dört grup yöneticileri de “Liderlik için elverişli bir ortamın” olduğunu belirtmişlerdir.

BÖLÜM VI

6 SONUÇLAR ve ÖNERİLER

6.1 Sonuçlar

İstanbul'un Şişli, Kağıthane, Fatih, Gaziosmanpaşa ve Bayrampaşa ilçelerinde yer alan tüm Lise yöneticilerini kapsayan araştırmaya, 101 erkek 23 kadın okul yöneticisi katılmıştır. Ankete katılan 124 okul yöneticisinin 54 tanesi meslek lisesinde görev yaparken 70 tanesi genel liselerde görev yapmaktadır. Meslek liselerinde görev yapan 54 yöneticinin 32 tanesi müdür yardımcısı, 22 tanesi de müdür olarak görev yaparken, genel liselerde görev yapan 70 yöneticinin 29 tanesi müdür olarak görev yaparken 41 tanesi de müdür yardımcısı olarak görev yapmaktadır.

Elde edilen verilerin analizi doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt bulunmaya çalışılmıştır.

- Cinsiyet, liderlik tipinde belirleyici bir etmen midir?
- Meslek liselerinin yöneticileri ile genel lise yöneticilerinin liderlik tipleri arasında fark var mıdır?
- Müdür ve müdür yardımcılarının liderlik tipleri arasında fark var mıdır?
- Yöneticilerin branşları ile liderlik tipleri arasında fark var mıdır?
- Yaş, liderlik tipinde belirleyici bir etmen midir?
- Kıdem (çalışma yılı), liderlik tipinde belirleyici bir etmen midir?

6.1.1 Cinsiyet ile liderlik tipleri arasındaki ilişki incelendiğinde;

Hem erkek hem kadın yöneticilerin İnsana yönelik bir liderlik anlayışını benimsedikleri görülmüştür. Her iki grubunda ETEÇA puanları birbirine yakın çıkmakla beraber erkek yöneticilerin kadın yöneticilerden daha yüksek bir ETEÇA değerine sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

6.1.2 Liselerde görev yapan yöneticilerin liderlik tipleri incelendiğinde;

Lise yöneticilerinin genelde “İnsana Yönelik” bir liderlik tipini benimsedikleri görülmektedir. KEP değerinin yüksek olması okullarda liderlik için elverişli bir ortamın olduğunu göstermektedir. Fiedler Lider-İzleyici ilişkilerinin “İYİ” olduğu, makam

gücünün “GÜÇLÜ” olduğu ve görevin “BELİRLİ” olduğu görevlerde düşük veya orta ETEÇA değerlerine sahip “Göreve Yönelik” liderlik tipini benimsemiş kişilerin daha başarılı liderlik yapacağını belirtmiştir.

6.1.3 Meslek liselerinin yöneticileri ile düz lise yöneticilerinin liderlik tipleri arasındaki ilişki incelendiğinde;

Meslek Lisesi yöneticilerinin göreve yönelik bir liderlik anlayışını benimsedikleri bunun yanında genel lise yöneticilerinin insana yönelik bir liderlik anlayışını benimsedikleri anlaşılmaktadır. Bu durum meslek liselerinde yapılan eğitimin daha belirli bir amaca yönelik olması, bir meslek kazandırma amacı gütmesi ve belli bir mesleki disipline sahip olması sebebiyle liderlerin göreve yönelik bir liderlik anlayışını benimsemelerini anlamlı kılmaktadır.

6.1.4 Müdür ve müdür yardımcılarının liderlik tipleri arasındaki ilişki incelendiğinde;

Her iki grubun ETEÇA puanları incelendiğinde müdürlerin daha çok “Göreve Yönelik” liderlik anlayışını benimsedikleri, müdür yardımcılarının ise daha çok “İnsana Yönelik” liderlik anlayışını benimsedikleri ortaya çıkmıştır.

6.1.5 Yöneticilerin branşları ile liderlik tipleri arasındaki ilişki incelendiğinde;

Meslek dersleri branşından olan müdürlerin liderlik tipleri göreve yönelik iken kültür dersleri branşından olan müdürlerin insana yönelik bir liderlik anlayışını benimsedikleri ortaya çıkmıştır.

6.1.6 Yöneticilerin yaşları ile liderlik tipleri arasındaki ilişki incelendiğinde;

Yöneticilerin yaş grupları ile liderlik tipleri arasındaki ilişkiler incelendiğinde aralarında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı ancak en yaşlı grubun ETEÇA puanının en yüksek olduğu ve grubun “İnsana Yönelik” bir liderlik anlayışını benimsedikleri bunun yanında diğer grupların “ORTA” ETEÇA puanı ile duruma göre liderlik tipini belirleyen bir liderlik anlayışına sahip oldukları görülmektedir.

6.1.7 Yöneticilerin görev süreleri ile liderlik tipleri arasındaki ilişki incelendiğinde;

Yöneticilerin görev süreleri ile liderlik tipleri arasındaki ilişkiler incelendiğinde aralarında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı ancak yaş ile ETEÇA puanı arasında doğru bir ilişkinin

olduğu, en kıdemli grubun ETEÇA puanının en yüksek olduğu görülmektedir. 10 yıldan daha fazla görev yapan liderlerin “İnsana Yönelik” bir liderlik anlayışını benimsedikleri bunun yanında 10 yıldan daha az görev yapan yöneticilerin ise “ORTA” ETEÇA puanı ile duruma göre liderlik tipini belirleyen bir liderlik anlayışına sahip oldukları görülmektedir.

6.2 Öneriler

Bir örgüt için yeterli ve etkin yöneticilere sahip olmak hiç şüphesiz son derece büyük önem arz etmektedir. Çok eski devirlerden günümüze, başarılı ve etkin olacak liderlerin tespiti ve bu tür liderlere sahip olunması ile ilgili bir çok çalışma yapılmıştır. Özellikle günümüzde kabul gören modern liderlik yaklaşımları ile ilgili çalışmalar başta A.B.D. olmak üzere gelişmiş ülkelerde hızla yaygınlaşırken ülkemizde bu konudaki çalışmalar maalesef son derece sınırlı sayıda kalmaktadır.

Fiedler’in çalışması pek çok eleştiri almasına rağmen, liderlik konusundaki çalışmalara ileri bir boyut kazandırmıştır. Liderlik verimliliğini etkileyen örgütsel değişkenleri ortaya koymuştur. Belirli bir durumdaki göreve yönelik veya yapılanmış liderlik biçimlerinden en uygun olanının kullanıldığını söylemiştir. En iyi liderlik biçimi, liderlik ortamındaki çeşitli faktörlere bağlıdır.

Bu yeni düşünce tarzının ağırlık noktası, “Liderin, lider için söz konusu durumu çok iyi analiz ederek durumun gerektiği davranış tarzının ne olacağının tespit etmesi ve ona uygun bir liderlik modelini uygulamaya koyması” olarak betimlenebilir.

Fiedler liderin verimliliğinin liderlik ortamının değiştirilmesiyle artacağını ortaya koymaktadır. Yetki gücü, görev yapılanması ve lider-üye ilişkileri, ortamın liderin özelliklerine uygunlaştırılması mümkün olur. ETEÇA puanı düşük olan liderler, iki ayrı uçlarda yer alan, lider için çok uygun ve lider için hiç uygun olmayan durumlarda etken olabilirler. Yüksek ETEÇA puanlı liderler ise orta uygunluktaki durumlarda konumlanabilirler.

Yapılan anketlerde lise yöneticilerinin elverişli bir ortamda görev yaptıkları görülmektedir. Bu durum onlara yönetim için iyi bir ortam sunmaktadır. Ancak buna rağmen genel lise yöneticilerinin meslek lisesi yöneticilerinden daha yüksek ETEÇA puanına sahip olup insana yönelik bir liderlik tarzını benimsemesi bu okullarda daha fazla öğrenci bulunması,

öğrencileri belli bir davranış biçimine yönlendirmelerinin ve disipline etmelerinin daha zor olması gösterilebilir. Bunu aşmak için bu okullardaki yöneticilerin insana yönelik bir liderlik anlayışını seçmelerinin uygun olduğu düşünülmektedir. Ayrıca bu durum Fiedler'in teorisi ile de bağdaşmaktadır.

Bunun yanında mesleki okulların yöneticileri için genel liselere oranla daha elverişli bir ortam vardır. Genelde bu okulların öğrenci sayılarının daha düşük olması, sınavla öğrenci alması, belli bir mesleğe yönlendirmesi ve meslek öğretmenlerinin (özellikle bölüm ve atölye şeflerinin) çocukları yönlendirme ve disipline etmede okul yöneticilerine yardımcı olması bu duruma örnek gösterilebilir. Bu durum okul yöneticileri daha elverişli bir ortam sağlarken bu kişilerin Göreve Yönelik bir liderlik anlayışını benimsemeleri uygun olduğu düşünülmektedir. Ayrıca bu durum Fiedler'in teorisi ile de bağdaşmaktadır.

Fiedler teorisinin temel noktasını oluşturan, “Durumsal teşhis yaparak belirlenen duruma uygun liderlik tarzının uygulanması” olarak özetleyebileceğimiz kuram çerçevesinde, okul yöneticilerinin kendi liderlik tiplerinin farkında olmaları, bulundukları ortamın durumsal analizini yaparak en uygun liderlik modelini tespit ederek duruma uygun liderlik tipini benimsemeleri, okullardaki eğitim kalitesinin artmasına büyük katkı sağlayacaktır.

Eğitim kurumu yöneticilerinin, liderlik becerileri geliştirecek ve liderlik teoremleri hakkında gerekli bilgi ve becerilerini arttıracak hizmetiçi eğitimler düzenlenmelidir.

Yöneticilerin liderlik kuramları konusunda deneyimli ve bilgili eğitimcilerden oluşması için, yönetici atama sistemi elden geçirilmelidir. Eğitim yönetimi dalında yüksek lisans mezunu eğitimcilerin, yöneticilik görevine getirilmesi, mevcut yöneticiler de eğitim yönetimi alanında yüksek lisans eğitime alınmalıdır.

Eğitim yöneticileri için eğitim akademileri kurularak, yöneticilerin bu kurumlarda yetiştirilmesi sağlanmalıdır.

EKLER

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

SAYI : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/1455
KONU: Anket (Sezai GÜLER)

21 ..09/2004

VALİLİK MAKAMINA

- İLGİ :a-)Millî Eğitim Bakanlığı Araştırma,Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı'nın 18.08.2003 gün ve B.O.APK.0.03.05.02/2430 sayılı emri.
b-)Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'nün 03.08.2004 tarih ve 543 sayılı yazısı.
c-)İlköğretim Müfettişleri Başkanlığı'nın 15.09.2004 tarih ve 1482 sayılı yazısı.

Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Programı öğrencisi Sezai GÜLER'in **"Fidler'in Lpc Ölçeği ile Meslek Lisesi Yöneticilerinin Yönetici Profillerinin Tespit Edilmesi "** konulu tez çalışması ile ilgili anket çalışmasını Kağıthane, Şişli, Gaziosmanpaşa, Fatih ve Bayrampaşa İlçeleri Resmi ve Özel okullarındaki okul müdürü ve öğretmenlerine uygulanması ile ilgili İLGİ (b) yazı ve ekleri İlköğretim Müfettişleri Başkanlığınca incelenerek İLGİ (c) yazı ekindeki raporla uygulanmasının uygun olacağı bildirilmektedir.

Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Programı öğrencisi Sezai GÜLER'in **"Fidler'in Lpc Ölçeği ile Meslek Lisesi Yöneticilerinin Yönetici Profillerinin Tespit Edilmesi "** konulu tez çalışması ile ilgili anket çalışmasını 2004-2005 Eğitim Öğretim yılında, Okul idaresinin denetim,gözetim ve sorumluluğunda, İLGİ(a)Bakanlık emri esasları dahilinde uygulaması Müdürlüğümüzce de uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde Olurlarınıza arz ederim.

Ömer BALİBEY
Millî Eğitim Müdürü

EKLER :
Ek-1. İLGİ (b,c)yazılar ve ekleri

20/09/2004

Ali SÖZEN
Vali a.
Vali Yardımcısı

NOT :Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.
Adres :İstanbul Millî Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu 526 13 82



4440632

Sayın Müdürüm

Şu an tez aşamasında olup tez çalışmam ile ilgili anket yapıyorum. Anketimin konusu “**LİSE YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TİPLERİNİN BELİRLENMESİ**” olup bu belirlemeyi size gönderdiğim anket formu ile gerçekleştirmeyi düşünüyorum.,

Profilim: Adım Sezai GÜLER Profilo Anadolu Teknik Lisesi Elektronik Atelye Şefiyim. Yeditepe üniversitesinde Eğitim Yönetimi ve Denetimi bölümünde yüksek lisans yapmaktayım.

Tez Çalışmamın Konusu: Siz değerli lise yöneticilerimizin liderlik tiplerinin belirlenmesi.

Anket Formu: Kullandığım anket formu Liderlikte Durumsallık Teorisinin öncülerinden Amerikalı yönetim bilimci Sayın F.Fiedler’in ölçeği olup 5 bölümden oluşmaktadır.

Anketin Amacı : Bu anket özellikle A.B.D’de 30 yılı aşkın bir süredir kullanılmaktadır. Yapılan bu anket ile hem yöneticinin liderlik tipi belirlenmiş olmakta hem de yöneticinin hangi liderlik tipini benimsemesi gerektiği ortaya konmaktadır.

Anket Doldurulurken: 2. Bölümde “Beraber Çalışmaktan En az Memnun Olduğunuz Kişiyi” düşünerek ölçekte verilen 18 sığata göre kendisine puan vermeniz istenmektedir.3,4 ve 5. ölçeklerin nasıl doldurulacağı ölçeklerin altında belirtilmiştir.

Normal , Süper ve Anadolu Lisesi Müdürlerine: Anketin Kişisel Bilgiler Bölümün 2. Soruda sizler için kutucuk konulması unutulmuştur. Bu soruda okulunuzun niteliğini lütfen kendiniz belirtiniz.

Değerlendirme: Arzu eden Sayın Yöneticilerimize ölçeğin değerlendirilmesi ve liderlik tipleri kendilerine e-mail aracılığı ile ulaştırılacaktır. Bu sebeple isteyenlerin formun üzerine mail adreslerini yazmaları yeterlidir

Anketin Teslimi:

Kağıthane İlçesi Okulları İçin: Anket formunu İlçe Milli Eğitim Müdürlüğündeki Profilo Anadolu Teknik Lisesinin kutusuna atabilirsiniz.

Diğer İlçe Okulları İçin : Anket formunu size pul ile birlikte verdiğim zarftaki adrese postalayabilirsiniz..

Anket için Valilik oluru arka sayfadadır.

Sezai GÜLER

Kağıthane Profilo Anadolu Teknik Lisesi Elektronik Atelye Şefi

Mail: guler_sezai@yahoo.com

Tel : 0212 321 76 70 / dahili 127 Cep : 0533 626 43 54

ANKET

Bu anketin amacı mesleki ve teknik eğitim veren liselerde yönetici olarak görev yapan kişilerin YÖNETİCİ TİPİNİN Fiedlerin LPC ölçeği ile belirlenmesidir. Bu ankette vereceğiniz bilgiler ışığında bilimsel değerlendirmeler ve tavsiyeler yapılacaktır. Lütfen aşağıda arz edilen sorulara en uygun cevapları kutucuk içerisine (x veya √) işareti koyarak cevaplandırmaya çalışınız.

1- KİŞİSEL BİLGİLERİNİZ:

- 1-Yönetici Konumu: Okul Müdürü ☐ Müdür Yardımcısı ☐
 2-Yönetici olarak çalıştığınız kurum: E.M.L. ☐ Teknik L ☐ Anadolu M. ☐ Anadolu T. ☐
 3-İdareci olarak hizmet yılınız: 0-5 ☐ 6-10 ☐ 11-15 ☐ 15 yıl üstü ☐
 4-Branşınız: Teknik Öğretmen ☐ Kültür Dersi Öğretmeni ☐
 5-Cinsiyetiniz: Erkek ☐ Kadın ☐
 6-Yaşınız: 22-27 ☐ 28-33 ☐ 34-39 ☐ 40-50 ☐ 50-60 ☐
 7-Okul yöneticiliği ile ilgili eğitim aldınız mı? Evet ☐ Hayır ☐ Niteliğini belirtiniz:.....

2 – LPC ÖLÇEĞİ :

Aşağıdaki ölçek sizin yöneticilik tipinizi belirlemek amacı ile yapılmıştır. Ölçeği doldururken sizden istenen Çalışma Arkadaşlarınız arasından BİRLİKTE ÇALIŞMAYI ENAZ TERCİH ETTİĞİNİZ kişiyi düşünerek puanlama yapmanızdır.

ENAZ TERCİH EDİLEN ÇALIŞMA ARKADAŞI ÖLÇEĞİ (LPC)			
			PUAN
Memnuniyet verici	8 7 6 5 4 3 2 1	Çekilmez	
Dostça	8 7 6 5 4 3 2 1	Dostluktan Uzak	
İtirazcı	1 2 3 4 5 6 7 8	Kabul Edici	
Anlaşılabilir	8 7 6 5 4 3 2 1	Anlaşılmaz	
Gergin	1 2 3 4 5 6 7 8	Sakin	
Mesafeli	1 2 3 4 5 6 7 8	Yakın	
Soğuk	1 2 3 4 5 6 7 8	Samimi	
Sıkıcı	1 2 3 4 5 6 7 8	İlginç	
Kavgacı	1 2 3 4 5 6 7 8	Uyumlu	
Karamsar	1 2 3 4 5 6 7 8	Neşeli	
Açık	8 7 6 5 4 3 2 1	Kapalı	
Dedikoducu	1 2 3 4 5 6 7 8	Sadık	
Güvenilmez	1 2 3 4 5 6 7 8	Güvenilir	
İlgisiz	1 2 3 4 5 6 7 8	İlgili (Etkin)	
Nazık	8 7 6 5 4 3 2 1	Kaba	
İşbirliğine Hazır	8 7 6 5 4 3 2 1	İşbirlikten Kaçan	
Coşkuz	1 2 3 4 5 6 7 8	Hevesli	
Fena	1 2 3 4 5 6 7 8	İyi	
TOPLAM PUAN			

Kaynak : Bedelan, Arthur : Management , The Dryden Pres, New York, 1989 s.433

3 – LİDER İLE TAKİPÇİSİ ÖLÇEĞİ:

Bu ölçek liderin grup üyeleri ile olan ilişki seviyesini belirlemek amacı taşımaktadır

LİDER – TAKİPÇİ İLİŞKİSİ ÖLÇEĞİ						A	B	C	D	E	PUAN
1	Yönettiğim kişiler arasında geçimsizlik var.	1	2	3	4	5					
2	Astlarım güvenilir ve sadıktır.	5	4	3	2	1					
3	Yönettiğim kişiler arasında arkadaşça bir atmosfer var.	5	4	3	2	1					
4	Astlarım işin yapılması için benimle işbirliği yapar.	5	4	3	2	1					
5	Astlarım ile benim aramda sürtüşme var.	1	2	3	4	5					
6	Astlarım işin yapılması için bana yardım ve destek verir.	5	4	3	2	1					
7	Yönettiğim kişiler işin iyi yapılması için uyum içinde çalışır.	5	4	3	2	1					
8	Yönettiğim kişilerle iyi ilişkilerim var.	5	4	3	2	1					
TOPLAM PUAN											

A: Kesinlikle katılıyorum B: Katılıyorum C: Kararsızım D: Katılmıyorum E: Kesinlikle katılmıyorum

Kaynak : Csoka, Louis: Leadership In Organization , USMA Pres, NewYork, 1981, s.13

4 – GÖREVİN YAPISAL ÖZELLİKLERİ ÖLÇEĞİ:

Bu ölçek görevin ne ölçüde belirli ve tanımlanmış olduğunu belirlemektedir.

GÖREVİN YAPISAL ÖZELLİKLERİ ÖLÇEĞİ						Puan
AMAÇ AÇIKÇA İFADE EDİLMİŞ VE BİLİNİYORMU						
1	Biten hizmet ve ürünün resim , model, ayrıntılı plan veya açıklaması varmı?	2	1	0		
2	İşin nasıl yapılacağını izah edebilecek , aynı zamanda yapılacak ürün veya hakkında ayrıntılı bilgiye sahip herhangi biri var mı?	2	1	0		
GÖREVİN YAPILABİLMESİ İÇİN SADECE TEK YOLMU MEVCUT ?						
3	İşin yapılmasını safha safha açıklayan standart işlem prosedürü var mı?	2	1	0		
4	Görevi alt guruplara ayırıp safhalar halinde yapabilecek belirlenmiş yöntemler var mı?	2	1	0		
5	Görevin yapılabilmesi için belirlenmiş ve bilinen başka yöntemler var mı?	2	1	0		
SADECE TEK BİR CEVAP VEYA ÇÖZÜM MÜ VAR						
6	Görevin sona erdiği ve doğru çözümün bulunduğu açıkça bellimi?	2	1	0		
7	Görevin en iyi nasıl yapılacağını anlatan kitap,broşür veya iş tanımı var mı?	2	1	0		
GÖREVİN DOĞRU YAPILDIĞINI KONTROL ETMEK KOLAY MI?						
8	Standartlar, çıktı veya hizmetin durumu genel olarak anlaşılabilir veya kabul edilebilir mi?	2	1	0		
9	Görevin gelişimi kantitatif (sayılabilir) temeller üzerine mi yapılmıştır?	2	1	0		
10	Lider veya grup gelecekteki performansı arttırmak için görevin ne kadar iyi zamanında yapıldığını tespit edebilir mi?	2	1	0		
TOPLAM PUAN						

Kaynak : Csoka, Louis: Leadership In Organization , USMA Pres, NewYork, 1981, s.16

5 – MAKAM GÜCÜ ÖLÇEĞİ:

Bu ölçek liderin makam gücünü belirlemektedir?

MAKAM GÜCÜ ÖLÇEĞİ			
1 – Lider , doğrudan veya üstlerine teklifte bulunarak ödül veya ceza verebilir mi?			
A	Doğrudan veya önermek suretiyle verebilir.	2	
B	Başka yöntemlerle teklif edebilir	1	
C	Hayır	0	
2 – Lider doğrudan veya üstlerine teklifte bulunarak terfi, işe alma veya işten uzaklaştırma kararı alabiliyor mu?			
A	Doğrudan veya önermek suretiyle verebilir.	2	
B	Başka yöntemlerle teklif edebilir	1	
C	Hayır	0	
3 – Lider astlarına görev verirken yeterli bilgiye sahip mi ve görevin bitirilmesi için bilgi düzeyi yeterli mi?			
A	Evet	2	
B	Bazen	1	
C	Hayır	0	
4 – Astların performansını geliştirmek liderin görevi mi?			
A	Evet	2	
B	Bazen	1	
C	Hayır	0	
5 – Lidere verilmiş resmi otoriteyi temsil eden unvan var mı?			
A	Evet	2	
B	Bazen	1	
C	Hayır	0	
TOPLAM PUAN			

Kaynak : Csoka, Louis: Leadership In Organization , USMA Pres, NewYork, 1981, s.27-

KAYNAKÇA

Açıklan, Aytaç. **Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği** Ankara: 1998.

Arıkan, Rauf. **Araştırma Teknikleri ve Rapor Hazırlama** 4. Baskı Ankara:2004

Argüden, Yılmaz. "Değişen Yönetim Anlayışları ve Ulusal Toplam Kalite Harekatı" **Executive Excellence**. Kasım 1997.

Atasoy, Reyhan. **Ankara İlköğretim Okullarındaki, Öğretmen ve Yöneticilerin, Yönetici Rolüne İlişkin Algı ve Beklentileri** (Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi) Ankara:Hacettepe Üniversitesi.1985.

Aydın, Mustafa. **Çağdaş Eğitim Denetimi** Ankara:Eğitim Araştırma Yayın ve Danışmanlık A.Ş., 1988.

Aydın.Mustafa. **Eğitim Yönetimi** Ankara:Hatipoğlu Yayınları,!994.

Balcı, Ali. **Etkili Okul ve Okul Yönetimi**, 1. Basım Ankara:1993

Türkiye'de Eğitim Yönetimi, Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları. Editörler; Haydar Taymaz, Muhsin Hesapçıoğlu. istanbul 1998.

Bass, B.M. (1985). **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press.

Bass, B.M., & Steidlmeier, P. **Ethics, character, and authentic transformational leadership**. (1998).

Başaran, İbrahim Ethem. **Yönetim** 2. Basım,Gül Yayınevi. Ankara: 1989.

Başaran, İbrahim Ethem. **Örgütsel Davranış** 2. Basım. Ankara: 1991.

Baymur, Feriha. **Genel Psikoloji** İstanbul-.inkılap Kitabevi,1989.

Binbaşoğlu, Cavit. **Eğitim Yöneticiliği** Ankara:1988.

Bursahoğlu, Ziya. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış** Ankara: 1998.

Can, H. **Organizasyon ve Yönetim** Ankara:Adım Yay incilik, 1991.

Cafoğlu, Zuhal. "Liderlik:Bilgi-Karızma-Değişim" **21.yy'da Liderlik Sempozyumu**, Deniz Harp Okulu, Cilt:1, İstanbul:5-6 Haziran1997.

- Celep, Cevat. **Dönüşümsel Liderlik**. Ankara, Anı yayıncılık.: 2004
- Çelik, Vehbi. **Eğitimsel Reform İçin Yeni Bir Okul Kültürü** Eğitimimize Yeni Bakışlar . Editör. İlhami Fındıkçı. İstanbul: 1996.
- Çelik, Vehbi. **Eğitimsel Liderlik** 2. Basım. Ankara: Pegem Yayınları, 2000.
- Çemberci, Yasemin. **Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi** Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi Marmara Üniversitesi; İstanbul: 2003
- Ceylan Adnan, Begeç Suat, “**F. Fiedler’in Liderlik Modeliyle İlgili Olarak Tuzla Piyade Okul Komutanlığında Yapılan Bir Araştırma**”, Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı: 2000
- Dereli, Mahçe. **A Survey Research Of Leadership Styles Of Elementary School Principals** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi ODTÜ Ankara: 2003
- Dessler, Gary. **A Test of a Path Goal Motivational Theory of Leadership** Amacom N.Y. 1973
- Erden, Münire ve Akman Yasemin. **Eğitim Psikolojisi Gelişim- Öğrenme- Öğretme** 3. Basım. Ankara: 1996.
- Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış**, İÜ İşletme Fakültesi yayını, İstanbul: 1991
- Erdoğan, İrfan. **Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği** İstanbul : 2000.
- Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon** 4. Baskı. İstanbul: 1998.
- Erkuş, Reyhan. **İlköğretim Okulları Müdürlerinin Liderlik Davranışları** Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara: 1997. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi).
- Fiedler, Fred E; Chemers Martin. **Improving Leadership Effectiveness** Seattle: 1984
- Fiedler , Fred E.; Garcia, Joseph. **New Approches to Effective Leadership** Seattle : 1987
- Gümüşeli, Ali İlker. "Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliğini Sınırlayan Etmenler" **Eğitim Yönetimi** Yıl: 2, Sayı: 2, s: 23-34. Ankara: 1996.
- Güney, Salih, **Fiedler'in Durumsal Önderlik Modeli Açısından Atatürk'ün Önderliğinin Değerlendirilmesi**, Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi , Mart 1992 , Cilt: VIII, Sayı: 23, Sayfa 309-315

Gürsel, Musa. **Okul Yönetimi**. Konya: 1997.

Hannagen, Tim **Management Concepts and Practices**, London: Pitman Pub.1995

Harrison, Frank. **Management: A Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions**, Mc.Graw Hill Book Co., N.Y.:1980

İlgar, Lütfü. **Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi**. 2. Basım. Beta Basım Dağıtım. İstanbul:2000.

Kabadayı, Reşide. **Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin Güdülenmesi** (Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi). Ankara:Hacettepe Üniversitesi.1982.

Karasar, Niyazi. **Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler** 4.Basım, Ankara: 1991.

Kaya, Yahya Kemal. **Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'de ki Uygulama** Ankara: 1996.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği** 6.Hasım, İstanbul: 1 998

Lunenburg F.C.&A.C **Educational Administration**, Belmont: Wadsworth
Meindl, J.R. Reinventing Leadership: A Radical Social, 1991.

Luthans, F. **Organizational Behaviour** New York:Mc Graw-Hill Inc. 1995.

McGregor, Douglas. **The Human Side of Enterprise** New York: McGraw-Hill, 1960.

McEvan, Elaine K. **Seven Steps to Effective Instructional Leadership**. USA. Scholastic inc.1994,

Özalp, İnan. **Önderlikte Durumsallık Yaklaşımı Ve Fred E. Fiedler İle Robert J. House'ın Önderlik Modellerinin Durumsallık Açısından İncelenmesi** , Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2, 1986, 27/39

ÖZDEMİR, Servet. **Eğitimde Örgütsel Yenilesme**. 5. Baskı. Ankara:Pegem A Yayıncılık. (2000),

Özden, Yüksel. **Eğitimde Yeni Değerler** 2. Basım. Ankara: 1999.

Razian, Alireza Amirkabiri. **Modern Liderlik Yaklaşımları Ve Fiedler Modelinin Geçerliliğine Yönelik Bir Araştırma** Basılmamış doktora tezi, 1991 İstanbul Üniversitesi

Reddin, William J. **Effective Management By Objectives The 3.D Method of MBO**, USA:Graw- Hill. :970

- Reddin, William J. **Managerial Effectiveness 3-D**, USA: Mc Graw-Hill. 1971
- Savran, Canan. **Sıfat Listesinin (ACL) Türkiye Koşullarına Uygun Dilsel Eşdeğerlilik, Geçerlik, Güvenirlilik, Norm Çalışması ve Örnek Bir Uygulama** Basılmamış Doktora Tezi. İstanbul: 1993.
- Shetty, Y.K. **Leadership and Organization Character**, Cambridge:1978
- Taymaz, Haydar. **Okul Yönetimi ve Yönetici Yetiştirme** Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi. Cilt: 19, Sayı: 1-2 Ankara: 1986.
- Ülker, Gönül. "Yönetici ve Lider" **21.yy'da Liderlik Sempozyumu**, Cilt: 1.1996.
- Üstündağ, Mustafa. **Ticaret Liseleri Müdürlerinin Okul Yönetimindeki Liderlik Davranışları** (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara:Hacettepe Üniversitesi.1975.
- Vroom, V.H., Yetton, P.YV. **"Leader and Decision Making"** Pittsburgh, PA:University Of Pittsburgh Press. 1973.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. **The new leadership: Managing participation in organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.:1988
- WHITAKER Beth., (1997), Instructional Leadership and Principal Visibility. **Clearing House**, **70** (3), 155-157.
- Yukl, G. **Leadership in Organizatons** Nevv Jersey:Pertice Hail International Inc. 1989.
- Yumurtacı, Kenan. **Ankara Merkez Liseleri Yönetici ve Velilerinin Okul Yöneticilerinden Bekledikleri Liderlik Davranışları** (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Hacettepe Üniversitesi. 1984.
- Zel, Uğur **Liderlik ve Kişilik** 2001: İstanbul

ÖZGEÇMİŞ

Sezai GÜLER

Kişisel Bilgiler :

Doğum Tarihi	06/06/1971
Doğum Yeri	İstanbul
Medeni Durumu:	Evli

Eğitim :

Lise	1985-1986	İstanbul S.Ahmet Endüstri Meslek Lisesi Elektrik Bölümü
	1986-1989	İstanbul Maçka Teknik Lisesi Elektronik Bölümü
Lisans	1989-1994	Marmara Üniversitesi T.E.F Elektronik Öğretmenliği Bölümü
Y. Lisans	2003-2007	Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı

Çalıştığı Kurumlar:

1994- 1995 Elazığ Gazi Anadolu Teknik Lisesi Elektronik Öğretmeni

1995- 2005 İstanbul Kağıthane Profilo Anadolu Teknik Lisesi Elektronik Öğretmeni

2005- Devam ediyor. Milli Eğitim Bakanlığı Müfettiş Yardımcısı