

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ VE İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜLERİNİN ORTAK YÜRÜTTÜĞÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI



ÖĞRETMENLERİN TERCİH ETTİKLERİ YÖNETİCİ LİDERLİK
STİLLERİ VE BU TERCİHLERİN BAZI DEĞİŞKENLERE GÖRE
KARŞILAŞTIRILMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Buse BEYKOZLU

HAZİRAN,2021

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ VE İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ ENSTİTÜLERİNİN ORTAK YÜRÜTTÜĞÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI



ÖĞRETMENLERİN TERCİH ETTİKLERİ YÖNETİCİ LİDERLİK
STİLLERİ VE BU TERCİHLERİN BAZI DEĞİŞKENLERE GÖRE
KARŞILAŞTIRILMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Buse BEYKOZLU
(Y1812.290008)

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Rahime Nükhet ÇIKRIKCI

HAZİRAN, 2021

ONAY FORMU



ONUR SÖZÜ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Öğretmenlerin Tercih Ettikleri Yönetici Liderlik Stilleri Ve Bu Tercihlerin Bazı Değişkenlere Göre Karşılaştırılması” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

(18/06//2021)

Buse BEYKOZLU

ÖNSÖZ

Tez danışmanım olarak bana her konuda yol gösteren, destekleyici, yapıcı ve yönlendirici tavırlarıyla hiçbir zaman emeğini ve vaktini esirgemeyen saygı değer hocam Prof. Dr. Rahime Nühket ÇIKRIKCI' ya teşekkürü bir borç bilirim.

Okul hayatım boyunca; tez yazım aşamasında, ders aşamasında yanımda olan değerli dönem arkadaşlarıma desteklerinden ötürü teşekkür ederim.

Ve son olarak yaşamım boyunca eğitimim için hiçbir fedakârlıktan kaçınmayan, sevgi ve desteklerini her zaman hissettiğim canım aileme, en çok da sevgili ANNEM'E teşekkür ediyorum...

Haziran,2021

Buse BEYKOZLU

ÖĞRETMENLERİN TERCİH ETTİKLERİ YÖNETİCİ LİDERLİK STİLLERİ VE BU TERCİHLERİN BAZI DEĞİŞKENLERE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASI

ÖZET

Bu tezde; öğretmenlerin tercih ettikleri liderlik stilleri ve bu tercihlerin bazı değişkenlere göre karşılaştırılması yapılmıştır. Tez; üç ana bölümden oluşturulmuştur. İlk bölümde tezin problem durumuna, araştırmanın amacına ve önemine, sınırlılıklar ve sayılıtlara yer verilmiştir. İkinci bölümde tezin kuramsal çerçevesi literatür aracılığıyla oluşturulmuştur. Üçüncü bölümde araştırmanın yöntemine yer verilmiştir. Araştırmanın sonunda araştırma sonuçlarına yer verilerek, bu sonuçlar dikkate alınarak okul müdürlerine ve konuyla ilgili araştırma yapacaklara önerilerde bulunulmuştur.

Bu tezin konusunu; öğretmenlerin tercih ettikleri liderlik stilleri ve bu tercihlerin bazı değişkenlere göre karşılaştırılması oluşturmaktadır. Araştırmanın amacı, tanımlanmış liderlik stillerine göre çalışmak istedikleri liderlik tipini ve öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin algılarını belirleyerek, bazı değişkenlere göre algı farklılıklarını belirlemektir. Bu amaçla araştırmada nitel ve nicel olmak üzere iki yöntem kullanılmıştır. Nitel yöntemde öğretmenlere önceden tanımlanmış dört tip lider ve okul verilmiş ve bu okullardan hangisinde ve hangi müdürle çalışmak istediklerini ve en az üç en fazla beş gerekçe yazmaları istenmiştir. Tanımlanmış durumlarda dönüşümcü, etkileşimci, serbest bırakıcı ve klasik liderlerin bir durum karşısında olası davranışlarını içeren metinler sunulmuştur. Öğretmenlere sadece A, B, C ve D okulları şeklinde metinler iletilmiş, hangi okuldaki müdürün hangi liderlik stiline sahip olduğu bilgisi verilmemiştir. Nicel araştırma yönteminde ise öğretmenlere 41 ifadeden oluşan liderlik stili ölçeği uygulanmıştır. Bu ölçekte de dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve klasik liderlik

olmak üzere dört tip lider tipi belirlenmiştir. Araştırma devlet ya da özel liselerde görev yapan 208 öğretmenle yürütülmüştür.

Araştırma sonuçlarına göre; tanımlanmış durumlara göre öğretmenlerin en fazla dönüşümcü liderle çalışmak istedikleri, bunu sırasıyla etkileşimci, klasik ve serbest bırakıcı liderin izlediği belirlenmiştir. Ölçekle edilen verilere göre ise öğretmenlerin çalıştıkları okul müdürlerini en fazla dönüşümcü lider olarak algıladıkları belirlenmiştir. Bunu sırasıyla serbest bırakıcı, etkileşimci ve klasik liderin izlediği belirlenmiştir.

Sonuç itibarıyla; öğretmenler klasik liderlerde en fazla çözüm odaklı yaklaşımı, dönüşümcü liderde iş birliği sağlamayı, etkileşimci liderde ödül ve takdir sunmayı ve serbest bırakıcı liderde problem karşısında çözüm üretememesi halinde lideri sorumlu bulmama görüşünü benimsemektedirler. Öğretmenlerin ağırlıklı olarak dönüşümcü lider özelliğine sahip okul müdürleriyle çalışmak istedikleri ve çalıştıkları okul müdürlerini de dönüşümcü lider olarak algıladıkları belirlenmiştir. Serbest bırakıcı lider özelliğine sahip müdürle çalışma isteği çok düşüktür.

Anahtar Kelimeler: Lider, Yönetici, Okul yöneticisi, Yetiştirme, Eğitim, Okul

EXECUTIVE LEADERSHIP STYLES PREFERRED BY TEACHERS AND COMPARISON OF THESE PREFERENCES ACCORDING TO SOME VARIABLES

ABSTRACT

In this thesis, the leadership styles preferred by teachers and comparisons of these preferences according to some variables were made. Thesis; It consists of three main parts. In the first part, the problem situation of the thesis, the purpose and importance of the research, limitations and assumptions are included. In the second part, the theoretical framework of the thesis has been formed through the literature. The method of the research is given in the third part. At the end of the study, the research results were included, and recommendations were made to school principals and those who would conduct research on the subject, considering these results.

The subject of this thesis; the leadership styles preferred by teachers and the comparison of these preferences according to some variables. The aim of the study is to determine the type of leadership they want to work with according to the defined leadership styles and the perceptions of teachers regarding the leadership styles of their administrators in their schools and to determine the perception differences according to some variables. For this purpose, two methods, qualitative and quantitative, were used in the study. In the qualitative method, teachers were given four predefined types of leaders and schools, and they were asked to write at least three and at most five reasons in which of these schools and with which principal they would like to work. In defined situations, texts containing the possible behaviors of transformational, interactive, liberal and classical leaders in a situation are presented. Only texts were sent to the teachers in the form of A, B, C and D schools, and no information was given on which leadership style the principal at which school had. In the quantitative research method, leadership style scale consisting of 41

statements was applied to teachers. In this scale, four types of leaders were determined: transformational leadership, transactional leadership, liberal leadership, and classical leadership. The research was conducted with 208 teachers working in public or private high schools.

According to the research results; According to the defined situations, it was determined that the teachers most wanted to work with the transformational leader, followed by the interactionist, classical and liberal leader, respectively. According to the scaled data, it was determined that teachers perceive their principals as the most transformational leaders. It has been determined that freer, interactionist and classical leader respectively follow this.

As a result, Teachers adopt the most solution-oriented approach in classical leaders, cooperation in the transformational leader, offering rewards and appreciation in the interactionist leader, and not finding the leader responsible in case the liberator leader fails to solve the problem. It has been determined that teachers mainly want to work with school principals who have transformational leadership characteristics, and they perceive their principals as transformational leaders. The willingness to work with a manager who has a liberating leader feature is very low.

Keywords: Leader, Administrator, School Administrator, Training, Education, School.

İÇİNDEKİLER

ONUR SÖZÜ	iii
ÖNSÖZ	v
ÖZET	vii
ABSTRACT	xi
İÇİNDEKİLER	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
ÇİZELGELER LİSTESİ	xvii
I. GİRİŞ.....	19
A. Problem Durumu	19
B. Araştırmanın Amacı	2
C. Araştırmanın Önemi	3
D. Sınırlılıklar	4
E. Sayıtlar.....	4
II. KURAMSAL ÇERÇEVE	5
A. Liderlik Kavramı ve Tanımı.....	5
B. Liderlik Kavramının Tarihsel Gelişimi	8
C. Liderde Bulunması Gereken Özellikler.....	9
D. Eğitim yönetimi ve Okul Yöneticisi	11
E. Yönetici Kavramının Tarihsel Gelişimi	14
F. Yöneticide Bulunması Gereken Özellikler	17
G. Yönetici ve Lider Kavramlarının Karşılaştırılması.....	18
H. Liderlik Türleri.....	23
1. Uzman Liderlik.....	24
2. Etkin Liderlik	24
3. Karizmatik Liderlik	25
4. Sistem Liderlik	26
5. Demokratik ve Katılımcı Liderlik	26
6. Otokratik Liderlik.....	27
7. Kalite Liderliği	27
III. YÖNTEM.....	29
A. Araştırma Modeli ve Deseni	29
1. Nicel Araştırma Modeli ve Araştırma Soruları	29

2. Nitel Araştırma Modeli ve Araştırma Soruları	30
B. Araştırma Grubu	31
C. Veri Toplama Araçları	33
1. Nicel Araştırma Veri Toplama Araçları	33
2. Nitel araştırma veri toplama araçları	36
D. Verilerin Toplanması	36
E. Verilerin Analizi ve Yorumu	37
1. Nicel verilerin analizi	37
2. Nitel verilerin analizi	37
IV. BULGULAR	39
A. Nicel Analiz Bulguları	39
1. Öğretmenlerin, Yönetici Liderlik Stili Ölçeği Madde Puan Ortalamaları ...	39
2. Öğretmenlerin, Yönetici Liderlik Stil Ölçeğine Göre Tercih Ettikleri Liderlik Stili Algıları Cinsiyetlerine Göre Değişkenlik Göstermekte midir?	41
3. Öğretmenlerin, Yönetici Liderlik Stil Ölçeğine Göre Tercih Ettikleri Liderlik Stili Algıları Yaşlarına Göre Değişkenlik Göstermekte midir?	42
4. Öğretmenlerin, Yönetici Liderlik Stil Ölçeğine Göre Tercih Ettikleri Liderlik Stili Algıları Medeni Hâllerine Göre Değişkenlik Göstermekte midir?	44
5. Öğretmenlerin, Yönetici Liderlik Stil Ölçeğine Göre Tercih Ettikleri Liderlik Stili Algıları Branşlarına Göre Değişkenlik Göstermekte midir?	44
6. Öğretmenlerin, Yönetici Liderlik Stil Ölçeğine Göre Tercih Ettikleri Liderlik Stili Algıları Öğrenim Düzeylerine Göre Değişkenlik Göstermekte midir?	46
7. Öğretmenlerin, Yönetici Liderlik Stil Ölçeğine Göre Tercih Ettikleri Liderlik Stili Algıları Çalıştıkları Okul Türüne Göre Değişkenlik Göstermekte midir?	47
8. Öğretmenlerin, Yönetici Liderlik Stil Ölçeğine Göre Tercih Ettikleri Liderlik Stili Algıları Mesleki Kıdemlerine Göre Değişkenlik Göstermekte midir?	47
9. Öğretmenlerin, Yönetici Liderlik Stil Ölçeğine Göre Tercih Ettikleri Liderlik Stili Algıları Bulundukları Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Değişkenlik Göstermekte midir?	49
B. Nitel Analiz Bulguları	49
1. Öğretmenlerin Tanımlanmış Durumlarda Çalışmayı En Çok Tercih Ettikleri Okul Yöneticisi Liderlik Tipi Hangisidir?	50
2. Öğretmenlerin Tanımlanmış Durumlarda Tercih Ettikleri Okul Yöneticisi Liderlik Stili; Cinsiyetlerine Göre Nasıl Bir Dağılım Göstermektedir?	52
3. Öğretmenlerin Tanımlanmış Durumlarda Tercih Ettikleri Okul Yöneticisi Liderlik Stili; Yaşlarına Göre Nasıl Bir Dağılım Göstermektedir?	55
4. Öğretmenlerin Tanımlanmış Durumlarda Tercih Ettikleri Okul Yöneticisi Liderlik Stili; Medeni Hâllerine Göre Nasıl Bir Dağılım Göstermektedir?	62
5. Öğretmenlerin Tanımlanmış Durumlarda Tercih Ettikleri Okul Yöneticisi Liderlik Stili; Branşlarına Göre Nasıl Bir Dağılım Göstermektedir?	65

6. Öğretmenlerin Tanımlanmış Durumlarda Tercih Ettikleri Okul Yöneticisi Liderlik Stili; Öğrenim Düzeylerine Göre Nasıl Bir Dağılım Göstermektedir?	79
7. Öğretmenlerin Tanımlanmış Durumlarda Tercih Ettikleri Okul Yöneticisi Liderlik Stili; Çalıştıkları Okul Türüne Göre Nasıl Bir Dağılım Göstermektedir?	82
8. Öğretmenlerin Tanımlanmış Durumlarda Tercih Ettikleri Okul Yöneticisi Liderlik Stili; Mesleki Kıdemlerine Göre Nasıl Bir Dağılım Göstermektedir?	85
9. Öğretmenlerin Tanımlanmış Durumlarda Tercih Ettikleri Okul Yöneticisi Liderlik Stili; Bulundukları Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Nasıl Bir Dağılım Göstermektedir?	93
C. Nicel ve Nitel Analiz Bulgularının Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular	99
V. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	101
VI. KAYNAKÇA	107
ÖZGEÇMİŞ	122

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Yöneticilerin Sınıflandırılması	13
Şekil 2. Yönetim Faaliyetleri	14
Şekil 3. Araştırmanın Modeli.....	30



ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 1. Yönetim Kavramının Tarihsel Gelişimi	16
Çizelge 2. Liderlik ve Yöneticilik Karşılaştırılması	22
Çizelge 3. Öğretmenlerin Sosyo Demografik Özellikleri.....	32
Çizelge 4. Cronbach's Alpha Katsayısı Referans Değerleri.....	34
Çizelge 5. Okul Yöneticileri Liderlik Stilleri Ölçeği Cronbach's Alpha Katsayı Bulguları	35
Çizelge 6. Okul Yöneticileri Liderlik Stilleri Ölçeği Skewness ve Kurtosis Değerleri	35
Çizelge 7. Yönetici Liderlik Stili Ölçeğine Verdiği Cevaplara İlişkin Puan Ortalamaları (n=208)	39
Çizelge 7a. Tüm Grupta Yönetici Liderlik Stili Ölçeği Alt Ölçek Puan Ortalamaları	40
Çizelge 8. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Liderlik Stili Algıları T Testi Bulguları	41
Çizelge 9. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Liderlik Stili Algıları ANOVA Testi Bulguları	43
Çizelge 10. Öğretmenlerin Medeni Hâllerine Göre Liderlik Stili Algıları T Testi Bulguları	44
Çizelge 11. Öğretmenlerin Branşlarına Göre Liderlik Stili Algıları ANOVA Testi Bulguları	44
Çizelge 12. Öğretmenlerin Öğrenim Düzeylerine Göre Liderlik Stili Algıları T Testi Bulguları	46
Çizelge 13. Öğretmenlerin Çalıştıkları Kuruma Göre Liderlik Stili Algıları T Testi Bulguları	47
Çizelge 14. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Liderlik Stili Algıları ANOVA Testi Bulguları.....	47
Çizelge 15. Öğretmenlerin Bulundukları Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Liderlik Stili Algıları ANOVA Testi Bulguları.....	49

Çizelge 16. Öğretmenlerin Tanımlanmış Durumlarda Çalışmayı En Çok Tercih Ettikleri Okul Yöneticisi Liderlik Tipine ilişkin Bulgular.....	50
Çizelge 17. Nitel Analiz Tema ve Kategoriler.....	50
Çizelge 18. Öğretmenlerin Tanımlanmış Durumlarda Cinsiyetlerine Göre Tercih Ettikleri Okul Yöneticisi Liderlik Stili Çapraz Tablo Bulguları.....	52
Çizelge 19. Öğretmenlerin Tanımlanmış Durumlarda Yaşlarına Göre Tercih Ettikleri Okul Yöneticisi Liderlik Stili Çapraz Tablo Bulguları.....	55
Çizelge 20. Öğretmenlerin Tanımlanmış Durumlarda Medeni Hâllerine Göre Tercih Ettikleri Okul Yöneticisi Liderlik Stili Çapraz Tablo Bulguları.....	62
Çizelge 21. Öğretmenlerin Tanımlanmış Durumlarda Branşlarına Göre Tercih Ettikleri Okul Yöneticisi Liderlik Stili Çapraz Tablo Bulguları.....	65
Çizelge 22. Öğretmenlerin Tanımlanmış Durumlarda Öğrenim Düzeylerine Göre Tercih Ettikleri Okul Yöneticisi Liderlik Stili Çapraz Tablo Bulguları	79
Çizelge 23. Öğretmenlerin Tanımlanmış Durumlarda Çalıştıkları Okul Türüne Göre Tercih Ettikleri Okul Yöneticisi Liderlik Stili Çapraz Tablo Bulguları	82
Çizelge 24. Öğretmenlerin Tanımlanmış Durumlarda Mesleki Kıdemlerine Göre Tercih Ettikleri Okul Yöneticisi Liderlik Stili Çapraz Tablo Bulguları	85
Çizelge 25. Öğretmenlerin Tanımlanmış Durumlarda Mesleki Kıdemlerine Göre Tercih Ettikleri Okul Yöneticisi Liderlik Stili Çapraz Tablo Bulguları	93
Çizelge 26. Öğretmenlerin Algıladıkları Liderlik Stili ile Çalışmak İstedikleri Liderlik Stillerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular	99

I. GİRİŞ

Araştırmanın problemi, amacı, önemi, sınırlılıkları ve sayıltıları bu başlık halinde ele alınmıştır.

A. Problem Durumu

Kurumlar belli bir düzen içerisinde çalışabilmeleri ve devamlı olarak başarı elde edebilmeleri için doğru iş bölümü yapmak zorundadırlar. Örgüt içinde herkesin bir işi ve görev dağılımı bulunmaktadır. Şirket ya da kurumda örgütlerin görev dağılımlarını denetleyen ve onları organize eden birde yönetici bulunmaktadır. Son zamanlarda küreselleşmenin etkisi altında nüfusun artması, insanların kurumlarda çalışma yoğunlukları nedeniyle yöneticilerden beklenen performans düzeyleri de değişkenlik göstermektedir. Her kurumda bir yönetici bulunmaktadır. Yöneticilerin kurumun başarısını arttırmak için lider ruhlu olmaları gerekmektedir (Eğriboyun, 2015). Okul genel olarak öğrencilerin kişiliklerinin şekillendiği öğrenmenin gerçekleştiği eğitim hizmetlerinin en iyi düzeyde verilmeye çalışıldığı yerlerdir. Okul yöneticileri yapmış olduğu tüm faaliyetleri ve hizmetleri okulda eğitim gören öğrenciler için tasarlanmaktadır. Okul yöneticileri her gün görev yaptıkları okullarda farklı problemlerle karşılaşmaktadırlar. Bu nedenle okul yöneticilerinin okul içerisinde öğretmenler öğrenciler ve veliler ile iyi iletişim içinde olmaları gerekmektedir. Okul ve okul yöneticisi ilişkisi okulun başarısı açısından son derece önemlidir. Okul yöneticilerinin lider ruhlu olması öğretmenler ve öğrenciler ile hareket edebiliyor olması, aynı zamanda ikna kabiliyetinin yüksek olması, okul içerisindeki aktivitelerin fazla olması öğrencilerin ise okul ortamına daha bağlı olmasına neden olmaktadır. Okul odaklı yönetimi benimseyen okul yöneticilerinin okul idaresinin öğretmenlerle beraber devam ettirerek yapılacak olan tüm değişiklikleri öğrencilerin yararına bir şekilde belirlemek ve yapılan tüm değişimler konusunda politik davranması yöneticilerin temel hedefi olarak belirlenmiştir (Özdemir, 2000).

Liderlik konusu okullarda öğretmenler tarafından farklı şekillerde değerlendirilmektedir. Aynı zamanda liderlik ve yöneticilik kavramı, liderde ve yöneticide bulunması gereken özellikler ve liderlik türlerini ifade etmesi açısından bilgi verici niteliktedir. Aşağıda ilgili tanımlamalara yer verilmektedir;

Liderlik: Liderlik, belirli koşullar altında ortak hedefler için bir araya gelen fertleri, hedefleri yerine getirebilmesi için bir bireyin etkilene sürecidir. Ortak hedefler, lider tarafından veya lideri gözlemleyen üyeler tarafından tespit edilmiş olabilir. Gayeler kim tarafından tespit edilirse edilsin, bu hedeflere ulaşabilmek için izleyiciler bir birey tarafından etkileniyorsa, orada liderlik mevcuttur. Kısaca liderlik ortak bir hedef için toplanmış insanlara öncülük edebilme, onları bir iş için gönüllü ile ikna edip başarıya ulaştırabilme sanatıdır (Şakar, 2016).

Yönetici: Kurum içinde ihtiyaçları karşılamak, örgüt içindeki tüm gelişmeleri, girdi ve çıktılarının sorumluluklarını üzerine alan, astlarını kurumun hedefleri doğrultusunda yönlendiren onlara rehberlik eden kişidir. Yöneticilerin temel gayesi astlarının kendilerini geliştirmelerini sağlamak, onların motivasyonlarını yükseltmek ve şirket sorumluluğunu alarak örgüt içi refahı sağlayarak şirketi başarıya ulaştırmaktır (Arslan, 2013).

Okul yöneticisi: Öğrencilerin akademik başarıları veya dersleri üzerinde çok fazla etkili olmamakla birlikte okulun genel idaresi, denetimi ve gözlemlerini üstlenerek okul idaresinde bulunan tüm üyelerin sorumluluğunu taşıyan kişidir (Şişman, 2012).

Okul Yönetimi: Eğitim öğretim dönemi içerisinde öğrencilerin tüm eğitim programlarını, ders dışı aktivitelerini organize eden, genel zümre ve veli toplantı organizasyonlarından sorumlu olan öğretmenler ve okul idarecilerini de kapsamına alan yapı olarak ifade edilmektedir.

B. Araştırmanın Amacı

Genel olarak araştırmanın amacı, öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin algılarını belirlemek, bu algılar bakımından bazı değişkenlere göre bu algılarda farklılık olup olmadığını belirlemektir.

C. Araştırmanın Önemi

Küresel ortamda yaşanan hızlı değişimler okulları bir yerden yönlendirilen değil, kendi kendilerine yönlenebilen okullar olma yönünde zorlamaktadır. Bu örgütlerin lideri olarak okul müdürleri, yetkileri çerçevesinde etkili stratejik kararlar alarak, çevrelerinde oluşan değişimlere göre örgütlerinin yaşamlarını etkili bir şekilde sürdürebilirler. Okul müdürlerine yüklenen bu roller, okul müdürlerini stratejik lider kapsamına dâhil edilmelerini gerektirmektedir. Stratejik bir lider olarak okul müdürünün küreselleşme sürecinde yaşanan değişim ortamında örgütü daha etkili hale getirebilmesi için köklü değişimler ve yenilikler yapması gerekmektedir. Etkili bir stratejik liderlik için de liderin sahip olması gereken bazı niteliklerden söz etmek gerekmektedir. Stratejik liderlik uygulamalarının başarısında önemli noktalardan biri, liderin sergileyeceği liderlik biçimidir (Ocak,2016).

Liderlik konusu ile ilgili olarak geçmişten günümüze yapılan birçok çalışma olduğu gözlemlenmektedir. Bu çalışmalar genel olarak şirketlerde ya da okullarda yöneticilerin liderlik stillerinden yola çıkılarak yapılan başarı araştırmaları şeklinde literatürde yer almaktadır. Literatürde yer alan liderlik yaklaşımları; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsallık yaklaşımı, modern liderlik yaklaşımı, Dönüşümcü liderlik kuramı şeklinde sıralanmaktadır. Bu yaklaşımların belirlenmesinde yaş skalasının önemi son derece büyüktür. Şirketlerde olduğu kadar okullarda da yöneticilerin liderlik yaklaşımları oldukça önemlidir (Tuncay, 2016). Çalışma güncel bir konuyu ele aldığı ve günümüzde her kurumda bir yönetici bulunması sebebiyle kurumların başarı oranlarında yöneticilerin liderlik yaklaşımlarını ifade etmesi bakımından önem arz etmektedir. Aynı zamanda okul yöneticilerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin sosyo-demografik özelliklerine göre karşılaştırılması bakımından alan yazındaki bilgilere katkı getirecek bir çalışma olması beklenmektedir.

Çalışmada, okul yöneticilerinin liderlik stillerinin öğretmenler tarafından nasıl algılandığının belirlenmesi hedeflenmektedir. Araştırma, öğretmenlerin yönetici liderlik stillerine ilişkin algılarının yarı yapılandırılmış ve tam yapılandırılmış ölçme yaklaşımlarıyla ortaya konması ve bunların çeşitli mesleki, demografik ve eğitsel özelliklere göre karşılaştırması bakımından alandaki bilimsel birikime katkı verecek niteliktedir. Çalışma kapsamında yöneticilerin, liderlik stilleri anket ve yarı

yapılandırılmış görüşme formlarının analizi ile ortaya konulmuştur. Çalışmanın bulguları, liderlik stilleri, okul yöneticilerinde liderlik konusu ile ilgili araştırmalara ve uygulamalara ışık tutacaktır.

D. Sınırlılıklar

- Araştırmamız erişilebilir araştırma grubu ile beraber İstanbul Büyükşehir Belediyesi sınırları içinde yer alan, araştırma izni alınan özel ve devlet okullarında görev yapan gönüllü öğretmenler ile sınırlandırılmıştır.
- Verilerin toplandığı dönemde Covid-19 pandemisi olması nedeniyle ölçme araçları online (çevrimiçi) yolla uygulama biçimiyle sınırlı kalmıştır.

E. Sayıtlar

- Öğretmenlerin anketlere samimiyetle cevap verdikleri varsayılmaktadır.

II. KURAMSAL ÇERÇEVE

A. Liderlik Kavramı ve Tanımı

Lider, örgüt çalışanlarının benimsediği fikirler, düşünceler ve ilkeler etrafında birleştiği ve bütünleştiği; bir amaca doğru insanları peşinden sürükleyen ya da başkalarını belirli amaçlar doğrultusunda davranışa sevk eden kişi olarak tanımlanmaktadır (Avcı ve Topaloğlu, 2009, s. 3). Bir başka deyişle lider, bir grup insanın kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, onun isteği, emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları kişidir (Koçel, 2011, s. 569)

Liderlik kavramı toplu bir şekilde yaşayan insanların idare edilmesi gerekliliğinden doğan bir kavramdır. Liderlik kavramı psikoloji, sosyoloji, tarih, siyaset bilimi ve yönetim bilimi gibi konuları kapsamı içerisinde almaktadır. Bu nedenle; liderlik konusunda sosyoloji, psikoloji ve yönetim bilimi alanlarında birçok çalışma yapılmıştır (Erkutlu, 2014).

Liderliğin tam olarak tanımlanması ve kavramsal hale gelmesi için birçok çalışma yapılmış olsa bile net bir tanımlama henüz söz konusu değildir. Ancak liderlik kavramı insanlık tarihinin en eski dönemlerinden bu döneme kadar önemini muhafaza etmektedir (Akşit, 2010).

Liderlik kelimesi İngilizcedeki “to lead” fiilinden türetilmiştir. Ünlü düşünür Farabi Liderlik kelimesini “başkalarının etkisi altında kalmayan idare eden” şeklinde tanımlamıştır. Bu anlamda liderler başkaları tarafından yönetilen değil, insan topluluklarını belli yaklaşımlar ve ilkelere göre idare eden kişi anlamına gelmektedir. Bu sebeple; lider olan kişinin idrak etme, bildikleri ile başkalarını yönlendirme, ikna etme, takdir etme ve yönetme yeteneklerinin olduğu düşünülmektedir. Diğer bir bakış açısına göre lider kişi, risk alabilen özel niteliklere sahip olan meydana gelen hataları ve yanlışları kendisi üstlenebilen, kriz yönetebilen kişi olarak ifade edilmektedir. Liderlik tanımının tarihçesine bakıldığında; geçmişten bugüne düşünürlerin ve sosyologların çok fazla liderlik tanımaması yaptığı görülmüştür (Ocak, 2016).

Yöneticiler örgütlerde birçok fonksiyonun yerine getirilmesini sağlamakla yükümlüdür. Bu fonksiyonların başında insan kaynağını yönetme, astlara önderlik etme ve onları yönlendirme yer almaktadır. Dolayısıyla liderlik etme ve lider kavramı günümüzde işletmelerin en önemli boyutu olmaktadır. Çok sayıda yazar lider ve liderlik kavramı üzerinde tanımlamalar yapmıştır. Dolayısıyla yönetim alanında bu kavramlar en çok tartışılan konular olmuştur (Güney 2007, 357). Güçlü bir örgüt yapısı, sağlıklı bir iletişimin olduğu kurumlarda başarı kaçınılmazdır. Bir organizasyonun en önemli kaynağı insan, yani emektir. İnsanları yönetmek her zaman güç olmuştur. Yönetimin etkinliği ve sürekliliği ancak etkili liderlik sürecine bağlıdır. İnsanlar, grup halinde yaşamaya eğilimli olduğundan ve grupların etkinliğinden ötürü tarihin her döneminde lidere ihtiyaç duyulmuştur. Dolayısıyla liderlik örgüt amaçlarını başarmak için grupların hareketlerine yön verme ve grupları etkileme sürecidir (Gürüz ve Gürel 2006, 293). İş ahlakı olmayan ya da zayıf olan, bilgisizlik derecesi yüksek olan, beceriden yoksun insan topluluklarının meydana getirdiği örgüt yapıları kısa bir süre içerisinde çökecektir. Liderler yönetim içerisinde farklılıklar yaratmaktadırlar. Liderlik insanlara ilham vererek onları harekete geçirme eyleminden meydana gelmektedir. Herhangi bir çekiciliği olmayan insanları etkilemeyen ve ikna kabiliyeti düşük olan kişiler liderlik ruhundan yoksundur (Birekul, 2014).

Liderlik bir grup insanı kendi etrafında toplayarak kendisini dinletebilen, fikirlerini insanlara yansıtabilen, insanları belli bir düşünceye ikna edebilen bu özellikleri ve yetenekleri kendisinde bulunduran kişidir. Kısa bir şekilde ifade etmek gerekirse; lider olan kişi nereye ne şekilde gidileceğini gösteren, vizyon sahibi olan, insanları etki altına alarak hedefine ulaşabilen, insanları belli bir amaç için iş birliği ve dayanışma ortamına dahil edebilen kişidir (Özalp, 2012).

Liderlik ile ilgili literatür taraması yapıldığında birçok çalışmayla karşılaşılabilir. Liderlik kavramı tanım konusunda farklılıklar görülmektedir.. Liderlik bir yer ya da kişi değildir. Liderlik kavramı bir süreçtir. Liderlik genel olarak belli kişilere verilmiş olan bir lütuf değildir. Fakat liderlik genel olarak öğrenilebilir davranışların bir bütünüdür. Liderlik bir ayrıcalık tanımamaktadır, yani örgüt içerisinde bir kişinin atanabilir ya da terfi edebilir ancak bu durum o kişinin lider olduğu anlamına gelmemektedir. Çünkü liderlik insanın yapısında olan ve davranışlarına yansıyan bir durumdur. Liderlik genel olarak bir solo gösterisi olarak

değerlendirilemez. Liderlik diyalogdan ve iletişimden oluşmaktadır. Liderlik kesinlikle monolog olarak düşünülemez yani lider olan bir kişinin hedeflerine ulaşabilmesi için etrafındaki insanların amaca yönelik etkilemesi ve harekete geçilmesi gerekmektedir (Aktaş, 2015: 228)

Liderlik konusunda hedeflenen bir olayda başarılar takipçilere, hatalar ise liderlere aittir. Bu nedenle lider olan kişi hataları üstlenme ve çözüm yolları üretme yeteneğine sahiptir. Liderlik de genel olarak bir kültür ya da kişilik meydana getirme amacı görülmemektedir. Liderlik doğuştan gelen özelliklerin bütün haline gelmiş durumu şeklinde ifade edilmemesi gerekmektedir. Çünkü liderlik gücünü tamamen etrafında toplanan gruplardan almaktadır ve ancak takipçilerin yapabildiği oranda başarı sağlanacaktır. Liderlerin ise en önemli görevi; bu grupları yönetebilme ve belli bir amaç için harekete geçirmektir. Liderlik standart bir pozisyon olarak tanımlanamaz. Çünkü kişinin her olayda ya da her durumda lider olması beklenemez (Paşaoğlu, 2013).

Küreselleşmenin etkisi ile beraber kendini yoğun bir şekilde hissettiren rekabet şartlarında liderlik uygulamalarının yapılması örgütün performansı üzerinde etkili olmaktadır. Liderlik çok eski zamanlara dayanan bir kavramdır. Aynı zamanda literatür taramalarında işletme alanında en fazla üzerinde durulan konu olduğu gözlemlenmektedir. Literatürde çok fazla liderlik tanımı yer almaktadır. Liderlik en basit tanımıyla ortak bir hedefi gerçekleştirmek için herhangi bir grubun davranışlarına yönlendirebilme yeteneği olarak ifade edilmektedir. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi her yönetici liderlik vasfına sahip değildir yöneticiler genel olarak örgütü denetlemek ve yönetmek için şirketlerin başında yer almaktadır. Liderler ise gruplarla birlikte hareket ederek tüm sorumluluklara ve hatalara dâhil olmaktadır. Lider olan bir kişinin herhangi bir amaç için bir grubu etkilemesi ve o grubu kendi düşüncesine entegre etmesi gerekmektedir (Serinkan, 2008).

Liderler genel olarak büyük değişimlerin meydana getirdiği imkânları kullanabilen risklere ve belirsizliklere rağmen bu fırsatları analiz ederek yeni vizyonlar oluşturan kişidir. Liderler yüksek değişimleri etkileyebilen yöneticiler olarak tanımlanmaktadır. Bunun sebebi değişimin kaçınılmaz olmasıdır. Bu sebeple değişimden kaçmak yerine değişimin avantajlarından yararlanmak gerekmektedir. Lider çalıştığı şirkette belli vizyon ve misyon oluşmasını kendisine hedef olarak belirlemiştir (Gardner, 1986).

Liderlik ile ilgili tanımların ortak bir değerlendirmesi olarak lider kişi sonuç üzerinde değişim yeteneği olan yöneticilerdir. Liderler genel olarak diğer yönetici vasıflarından farklıdır. Fakat bu durum lider doğulur anlamına gelmemektedir. Zaman içerisinde elde edilen tecrübeler ile liderlik vasfına sahip olunabilir ancak bu çok zaman alan bir süreçtir. Yapılan incelemeler liderlik kavramının oluşabilmesi için eleştiriye açık, yeniliğe açık, adaptasyon yeteneğinin yüksek olmasının yanında uzlaşmaya açık kişilerin liderlik özelliğine sahip olduğunu göstermektedir (Korkut, 1992).

B. Liderlik Kavramının Tarihsel Gelişimi

Liderlik kavramının tarihsel gelişimi çok eski yıllara dayanmaktadır. İlk olarak Aristo ve Platon'un M. Ö 300 ve 400 yıllarında liderlik yaklaşımları gözlemlenmiştir. Dünya genelinde geçmişten bugüne çok fazla lider örneği olduğu bilinmektedir. Örneğin; Hint lideri M.K Gandhi, savaşlarda önemli zaferlere imza atan Büyük İskender, ülke topraklarımızın kazanılmasında hem eğitmen hem de büyük komutan özellikleri ile önemli zaferlere adım atan Mustafa Kemal Atatürk, İstanbul'un fethinde çok önemli başarılar kazanan Fatih Sultan Mehmet, Yönetim anlayışını bir meslek olarak değerlendiren Farabi gibi tarih boyunca önemli liderlerimiz olmuştur (Bulut ve Bakan, 2005).

Liderlik kavramı ile ilgili çok eski dönemlerden beri araştırmalar yapılmaktadır. Bunun temel sebebi, liderlik kavramı nedir, nasıl yapılır, lider olan kişilerin özellikleri nedir gibi sorulara cevap aranmasıdır. Liderlik kavramı antik çağlarda daha fazla kalabalık gruplar üzerinde etkili olan şeklinde ifade edilmekteydi. Bu dönemde liderlik kavramı mitolojik tanrılar ile özdeşleştirilmekteydi. Yani liderlik vasfına sahip olan kişilerin üstün özellikleri olduğu düşünülmekteydi. Örnek olarak; Athene, Hermes ve Zeus lider olarak kabul edilen önemli mitolojik tanrılardır (Tuncay, 2016).

Liderlik kavramı tanrı ve kral kelimeleri ile bağdaşmaktadır. Bu kavramı ile ilgili düşünceler ilk defa antik Çin ve Mısır'da gözlemlenmiştir. Çoğu kaynak incelendiğinde; tarih boyunca birçok bilim insanının liderlik kavramı ile ilgili görüş öne sürdüğünü göstermektedir. Liderlik kavramı ilk defa 1300'lü yıllarda ortaya çıkmıştır. 1800 yıllarına gelene dek liderlik kelimesinin İngilizce de herhangi bir karşılığı yoktu. Bu dönemden sonraki 65 yıllık süreç içerisinde bilim insanları ve

sosyologlar liderlik kavramı ile ilgili çok sıkı çalışmalar yürütmüşlerdir. Bilim insanları ve sosyologlar liderlik kavramının genel özellikleri ve grup performansı ile ilgili çalışmalara ağırlık vermişlerdir (Güler, 2007).

Liderlik alanında 3000'den fazla çalışmanın olduğu bilinmektedir. Akademik olarak liderlik kavramının araştırılması 14. YY. başlamış fakat son 200 yıl içerisinde sıkı bir şekilde çalışmalar yapılmıştır. Liderlik kavramı 1950 yılında tanımlanmaya başlamış ve günümüze kadar da geliştirilerek çalışmalar devam etmiştir (Arıkan, 2001).

Liderlik ile ilgili literatür taramaları incelendiğinde tarihte iyi lider ve kötü lider olarak tanımlamaların olduğu gözlemlenmektedir. Tarihte yer alan liderler; Mustafa Kemal Atatürk, Ghandi, Büyük İskender, Adolf Hitler ve Martin Luther şeklinde sıralanmaktadır. Bu isimlerden Adolf Hitler ırkçı değerleri ve davranışları ile ilgili kötü lider olarak tanımlanırken, Ghandi ise savaşı ve şiddete karşı vermiş olduğu mücadele sebebiyle iyi örnek olarak rapor edilmektedir (Moran, 1992).

Mustafa Kemal Atatürk'ün ise liderlik konusu ile ilgili çalışmalarda önemli bir yeri vardır. Atatürk politik, askeri ve sivil hayatında güçlü bir lider olma farkındalığına sahip olan, Türk milletinin kurtarıcısı olarak tanımlanan, liderlik vasfına sahip önemli bir yöneticidir. Atatürk başarılı bir yönetim şekli ile tarihte büyük bir dönüm noktasına imza atmıştır. Aynı zamanda dünya genelinde ses getirecek çok fazla yeniliklerin meydana gelmesini sağlamıştır. Bu durum onun liderlik vasfına sahip olduğunun ispatıdır. Bununla beraber ileri görüşlülüğü vizyonu ve karakter yapısıyla örnek bir lider olarak kabul edilmektedir (Serinkan, 2008).

C. Liderde Bulunması Gereken Özellikler

Liderlik özellikleri genel olarak iki boyutta incelenmektedir. Bu boyutlar; liderlerin ortaya çıkması için uygun şartların oluşması, bireysel yeteneklerinin uygun olması şeklinde ifade edilmektedir. Liderlerin soyut düşünme yetenekleri kuvvetlidir. Aynı zamanda iyi bir araştırmacı ve dinleyici özellikleri bulunmaktadır. Liderlerin özellikleri yöneticilerden farklı olduğu gözlemlenmektedir (Koç, 2004).

Liderlik görevleri yerine getirirken ortamın şartlarına göre davranış türleri değişebilir. Şartlara uygun bir liderlik özelliklerinin seçilmesi hem örgütsel hem de kişisel hedeflerin gerçekleştirilmesinde önemli derecede etkilidir. Bu sebeple uygulanacak liderlik türleri tespit edilirken işletmenin konusu, faaliyet alanı, çalışan

kişilerin görevleri, ülkenin kültürel yapısı, çevresel etmenler ve zaman gibi birtakım faktörlerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Schyns ve Day, 2010).

Lider örgütsel yapı içerisinde belli bir gruba hitap eden, o grubu belli bir amaç için harekete geçiren vizyon ve sorumluluk sahibi kişilerdir. Liderlik vasfı yöneticilikle karıştırılmamalıdır. Çünkü herhangi bir kişi atanabilir ya da terfi edebilir ama bu durum o kişinin lider olduğu anlamına gelmez. Liderlik için kişinin birtakım özelliklere sahip olması gerekmektedir. Liderde bulunması gereken özellikler aşağıda maddeler halinde verilmiştir; (Hayıroğlu, 2011).

- İnsan topluluklarını güdüleme, onlara umut olma ve kalplerinde sevinç duygusu yaratabilme,
- Vizyon sahibi olma,
- Sorumluluk alma ve aldığım tüm sorumlulukların sonuçlarına katlanma,
- Çevresinde hitap ettiği halkın vizyon sahibi olması için yeterli bilgi ve beceriye sahip olma,
- Kendisine verilen tüm sorumlulukları adalet ve şeffaflık ilkesine dayalı olarak yapma,
- Hitabet gücü kuvvetli ve iletişim becerileri yüksek olma,
- Yapılacak bir eylem ile ilgili kararlı olma,
- İyi bir gözlemci olma ve gözlemlediklerini değerlendirme yeteneğine sahip olma,
- Gerekli olduğu noktalarda yaratıcı olabilme,
- Projelerde ve örgüt içinde eğitici özelliklere sahip olma,
- İkna kabiliyeti ve yönlendirme yeteneğine sahip olma,
- Mantıklı düşünme ve doğru karar verme yeteneği şeklinde ifade edilmektedir.

Yukarıdaki özelliklerden de anlaşılacağı gibi lider olan bir kişi vizyon sahibi olmalıdır. Bu özellik onun çevresindeki kişiler tarafından daha fazla ciddiye alınmasını sağlar. Liderlik konusunda en önemli etkinlik iletişimdir. İletişim yeteneği kuvvetli olan olmayan kişiler liderlik konumuna gelemmez. Lider olan kişinin güçlü bir ruh yapısı olması gerekmektedir. İnsanların sorunlarına mantıklı ve çözümcül cevaplar vermelidir. Sorumluluk aldığı konularda her zaman başarıyı takdir etmeli, hataları ise kabullenmelidir. Lider olan kişilerin motivasyonu daima yüksek

olmalıdır. Çünkü motivasyon direkt olarak etki altına aldığı gruba yansımaktadır (Alkın, 2006).

D. Eğitim yönetimi ve Okul Yöneticisi

Yönetici, örgüt içindeki çalışma şeklini bilen, yönetimin devamlı olarak sürdürülmesini sağlayan, meydana gelen değişikliklere entegre olabilen kişidir. Yönetici kurum içinde bir veya iki kişi olabilir. Yöneticiler kurum içinde personelden ve işleyiş şeklinden sorumludurlar. Yöneticiler örgütsel problemlere çözüm bulurlar. Personel arasındaki iletişim gücünün gelişmesini sağlarlar. Olaylar karşısında personellere doğru zamanda taktir ve ceza uygulaması yaparlar (Kara, 2008).

Yönetici bir grup insanı belli hedeflere ulaştırabilmek için ekip ruhu içinde çalıştıran kişi olarak ifade edilmektedir. Fakat yöneticiyi sadece belli grupları yöneten veya çalıştıran olarak değerlendirmemek gerekmektedir. Aynı zamanda çalıştığı yerin muhasebesi ve üretim faktörlerini de kontrol eden kişiye yönetici adı verilmektedir. Örgütün başarı elde edebilmesi için örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Örgütsel hedeflerin gerçekleştirilebilmesi de yönetici ile doğru orantılıdır. Yönetici örgütsel alandaki başarıyı sağlayabilmek için personeller arası iletişim iş motivasyonu risk analizi gibi kavramlar üzerinde durarak çalışmalar yapmaktadır (Bulut ve Bakan, 2002).

Yöneticilerin bilgi ve becerileri ışığında kişinin örgüte olan bağlılıklarını yükseltebilir, iletişim kurma yetenekleri, kişileri tanıma ve analiz etme iş görüşmeleri yapma, örgüt tarafından güven sağlama gibi birçok konu üzerinde çalışmalar gerçekleştirmektedirler. Tüm yöneticilerin liderlik vasfına sahip olması beklenmektedir. Bir şirkette yöneticiler ve yardımcıları başarıyı elde etme noktasında en önemli kişiler olarak değerlendirilmektedir. Yönetici yalnızca bir şirkette çalışan kişilerin ya da kullanılan malzemelerin uyumu ile ilgilenmez aynı zamanda paydaşlarının genel durumları ve rekabet ortamı ile da ilgili çalışmalar yaparlar (Zaleznik, 1995).

Literatür taramalarında yönetici ve yönetim ile ilgili birçok çalışma bulunmaktadır. Bir kaynakta yönetici şu şekilde tanımlanmıştır: "Kurum içinde personelleri

denetleyen, işlerin belli bir standartta yürümesini sağlayan, personeller ve işler arasında bir kanal oluşturan üst makamda bulunan kişidir" (Atkinson, 2013).

Diğer bir tanımlamada ise yönetici kavramı kurum içerisindeki her kademe iş görenler aracılığıyla hedef ve amaçları ulaşmayı çabalayan kişi olarak ifade edilmektedir. Yönetici kavramı farklı şekillerde tanımlanmıştır. Ancak bu tanımlamalarda ki esas husus örgüt içerisinde yapılacak işlerden sorumlu olan işlerin belli bir düzene göre devam ettirilmesini sağlayan üst düzey kişi olarak tanımlanmasıdır. Yöneticiler görevlerini belli bir grup insan üzerinde gerçekleştirmektedirler. Örgüt içerisinde personeller ve paydaşlar yöneticilerden belli görevler beklemektedirler. Bu görevlerden en önemlisi yöneticilerin liderlik vasfına sahip olmasıdır. Yönetici genel olarak hem kendisini hem de ekibini örgüt hedeflerine yönlendiren, meydana gelebilecek problemler karşısında çözümler bulabilen, devamlı gelişme halinde olan, teknolojik kaynaklardan yararlanan, vazifelerine daima yerine getirmekten kaçınmayan duruşu ve sosyal sorumluluk davranışları ile herkese örnek olabilen, grubun eksikliklerini ve yeteneklerini bilen başarısızlıkları üstlenip eksiklikleri gidermek için çalışmalar yapan kişidir (Keçecioglu, 2003).

Yönetim kavramı genel olarak üç basamakta incelenmektedir. Bunlar yönetsel düzeyler, alt düzey yöneticiler, fonksiyonel ve genel yöneticiler şeklinde ifade edilmektedir. Yönetsel düzeylerde yöneticiler genel olarak büyük, küçük, özel ve genel fark etmeksizin bütün örgütlerde çeşitli görevler almaktadırlar. Bir örgüt sisteminin meydana getirilmesinde otoritenin oldukça büyük önemi vardır. Otorite kavramını kısaca ifade etmek gerekirse; insanların harekete geçirme ve karar verme hakkı olarak ifade edilmektedir. Yöneticiler ve personelleri birbirinden ayıran en temel belirteç; işletmeler yetki bakımından yöneticileri bir piramit içerisinde değerlendirilmesidir (Balay, Kaya ve Gençdoğan, 2014).

Yöneticiler yetki durumlarına göre işletmeler de farklı kademelerde çalışmaktadırlar. Örgütlerde yönetici şekilleri yetki durumlarına göre piramit olarak değerlendirilirken, yönetim kademeleri de farklılık göstermektedir. Yönetici tarzlarının dikey ve yatay olarak değerlendirildiği durumlarda söz konusudur. Örneğin; dikey farklılaşma kriterleri yetkinin ve sorumluluğun ölçülmesini göstermektedir. Bu şekilde yetki ve sorumluluklara göre yöneticiler sınıflandırılmaktadır. Örgütün yatay kısmı ise, yöneticilerin faaliyet ve görevlerine göre sınıflandırma biçimidir. Küçük işletmeler

incelendiğinde; tek yönlü bir yöneticilik anlayışının gözlemlendiği görülmektedir. Fakat büyük için işletmelerde yetki durumlarına göre, sorumluluk durumlarına göre ve faaliyet alanlarına göre yöneticiler görevlendirilmektedir. Aşağıdaki şekilde yöneticilerin piramit şekli ile sınıflandırılması gösterilmektedir:



Şekil 1. Yöneticilerin Sınıflandırılması

Kaynak: WEB2_2. <https://mircafar.files.wordpress.com/2014/02/yonetim.pdf>
(6.3.2020)

Alt düzey yöneticiler genel olarak günlük işlerin yapılma durumunu kontrol etmek için atanmışlardır. Bu kişilere örgüt içerisinde şef, usta, amir vs. isimleri de verilmektedir (Bozkurt ve Ergün, 1998).

Orta düzey yöneticiler ise genel olarak alt kademe yöneticilerin etkinliklerini ve iş yapma düzeylerini kontrol etmektedirler. Bu kişilere örgüt içerisinde müdür, müdür yardımcısı, daire başkanı, fabrika müdürü gibi isimler verilmektedir (Bozkurt ve Ergün, 1998).

Üst kademe yöneticileri ise müdür, müdür yardımcısı, daire başkanı gibi orta düzey yöneticileri denetlemektedirler. Görüldüğü üzere yöneticiler arasında hiyerarşik bir düzen söz konusudur. Her kademenin bir üst kademesine karşı sorumlulukları bulunmaktadır. Alt düzey, orta düzey ve üst düzey yöneticilerin liderlik vasıflarını bulundurma ve yönetici olarak kendilerine düşen görevleri yapmaları örgüt içinde başarıyı getirecektir (Bozkurt ve Ergün, 1998).

Fonksiyonel yöneticiler genel olarak aynı ya da benzer becerileri olan kişilerdir. Genel yöneticiler işletmelerin tüm birimlerinde sorumludurlar. Fonksiyonel yönetici yalnızca beceri ve yeteneği olduğu birimden sorumlu tutulmaktadır. Genel yöneticiye fabrika müdürü örneği verilebilmektedir. Yönetim faaliyetlerini 3 basamakta incelemek mümkündür.



Şekil 2. Yönetim Faaliyetleri

Kaynak: WEB2_2. <https://mircafar.files.wordpress.com/2014/02/yonetim.pdf> (6.3.2020).

Yönetim faaliyetleri üst düzey yönetim, orta yönetim, süpervizörler ve çalışanlar aracılığı ile yapılmaktadır. Kurumlar ve örgütsel yapılar için yöneticileri oldukça önemlidir. Geçmişten bugüne yöneticilik kavramı ve özellikleri ile ilgili çalışmalar yürütülmektedir. Çalışmamızın gidişatı açısından yönetici kavramının tarihsel gelişimini incelemek faydalı olacaktır.

E. Yönetici Kavramının Tarihsel Gelişimi

Okul yönetimi ve yöneticiliği tarihçesi ilk olarak 1455 yılında Osmanlı Devleti'nde Bağdat'ta olan her kademedede eğitim-öğretim veren kurumlar aracılığı ile oluşturulmuştur. Burada çok önemli bilim insanları eğitim vererek hak adalet hoşgörü ve yeterlik düzeyleri ile ilgili eğitimler vermişlerdir. 1839 tarihli Tanzimat Fermanı'ndan sonra Mustafa Reşit Paşa ve arkadaşları toplum olarak yeniliklerin yapılmasını uygun görerek çeşitli vakıfların kurulması ve buralarda eğitim verilmesini uygun görmüştür. Milli Eğitim Merkez büroları ise 1 Eylül 1869 yılında

açılarak Maarifi Umumiye Nizamnamesi oluşturuldu Osmanlı Devleti'nin son dönemlerine kadar eğitim veren çeşitli medreseler ve vakıfların olduğu bilinmektedir. Buradaki yöneticilerde okul yönetimi ve yönetici ile ilgili çeşitli eğitimler aldığı bilinmekteydi. Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve lider vasıflı olmaları 7 Millî Eğitim Şûrası dan itibaren çeşitli şuralarda tartışılmaya devam etmektedir. Günümüzde okul yöneticiliği ve okul yönetimi ile ilgili okullarda zümre toplantıları ve seminerler verilmektedir (Cemaloğlu, 2005).

Yönetim ve yönetici kavramları çok eski dönemlere dayanmaktadır. İncil'de ve Kur'an-ı Kerim'de yönetim ve yönetici kavramları ile ilgili yapı öğelerinin bulunduğu bilinmektedir. 18 yüzyılda işletmelerin büyüme göstermesiyle beraber büyük grupların belli bir yönetime göre düzene koyulması gerekliliğinden yönetim ve yönetici kavramları meydana gelmiştir. Ancak zaman içerisinde yönetici kavramı sınıflara ayrılmış ve değişim geçirmiştir. Geçmişten bugüne yönetici kavramı gelişimleri şu şekilde ifade edilmektedir (Adair, 2013).

Öncelikle yönetici kavramı bilimsel olmayan çalışmalar ile incelenmiştir. Eski Mısır döneminde piramitlerin esir ordusu ile beraber yapılması piramitlerin meydana gelmesini sağlamıştır. Piramit oluşturulan taşlar taş ocaklarından çıkarılarak şekillendirilmiştir. Piramitlerin sahibi olan Mısırların belli yönetim ilkesine benimsedikleri tahmin edilmektedir. Eski Babil döneminde Hammurabi kanunların da yönetici kavramının olduğu düşünülmektedir. 1895 yılında Frederick Taylor parça başı sistem makalesinde yönetici kavramına yer vermiştir. 1911 yılında Taylor bilimsel yönetim ilkeleri kitabını yayınlamıştır. 1924 yılında ise uluslararası yönetim kongresi yapılmış ve bu kongrede yönetim kavrama uluslararası bir özellik kazanmıştır. Yönetim kavramı ve yönetici etkinlikleri ile ilgili birçok bilim adamı çalışmalar yürütmüştür. Yönetim süreçlerini bir bütün olarak inceleyen ve bunların belli formülize yöntemlerle somut hale getirmeye çalışan kişi Luter Gulick'tir (Eren, 2014).

Luter Gulick yönetim süreçlerini planlama, örgütleme, uygulama, analiz etme ve değerlendirme basamakları altında incelemektedir. Yönetim ve yönetici kavramları ile ilgili genel olarak bilim insanları devamlı olarak somut verilere dayalı ve yazıya dayalı işlemlerin yapılması gerektiğini vurgulamışlardır. 1864 ve 1920 yılları arasında Alman toplum birincisi Weber Protestan ahlakı ve kapitalizmin esprisi isimli kitabında hem yönetim anlayışının hem de yöneticileri özellikleri ile ilgili

temel verilerini rapor etmiştir. Aynı zamanda bu kitap içerisinde bürokrasi kavramını da değinmiştir (Şakar, 2016).

Yönetim ve yönetici ile ilgili gelişmeler sanayi uygarlığının ortaya çıkması ile birlikte tarihsel gelişmeler içerisine dâhil olmuştur. Sanayi uygarlığından öncede yönetim ve organizasyon teorileri üzerinde çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Fakat bu uygulamalar veya araştırmalar netlik kazanamamıştır. Gözlemciler 1760 yılında yapılan çalışmalarda üretimde verimin arttırılmasında yöneticilerin ve organizasyonun büyük önemi olduğunu ifade etmişlerdir (Korkut, 1992).

Yönetimin tarihsel gelişimi bilim yönetim öncesi yani 1880 yıl öncesi bilimsel yönetim dönemi şeklinde iki basamak altında incelenmektedir. 1880 yılı öncesi bilimsel yönetim dönemi Mısır'da piramitleri yapımı dönemlerine denk gelmektedir. Mısır'da piramitlerin yapılması belli bir organizasyonun temelini oluşturmaktadır. Aynı zamanda 1880 yıl öncesi Roma'daki yönetim sistemi de yönetim anlayışı konusunda yapılan çalışmalarda ifade edilmektedir. Bilimsel yönetim dönemi 1880 yılında başlayan (1880-1909) geleneksel yaklaşım, (1930-1950) davranışsal yaklaşım, (1950-1970) modern yaklaşım, 1970'ten günümüzde post modern yaklaşım türlerini ifade eden yönetim biçimidir (Moran, 1992). Aşağıdaki tabloda bu yaklaşım türlerine bağlı olarak yönetimin tarihsel gelişme verilmiştir.

Tablo 1. Yönetim Kavramının Tarihsel Gelişimi

1880 - 1930 Klasik (Geleneksel) Yaklaşım	Bilimsel Yönetim Yaklaşımı (Frederick Winslow Taylor)
	Yönetim Süreci Yaklaşımı (Henry Fayol)
	Bürokrasi Yaklaşımı (Max Weber)
1930 - 1950 Neoklasik (Davranışsal) Yaklaşım	Hawthorne Araştırmaları
	X ve Y Teorileri
	C. Argyrs Modeli
	Maslow
1950 - 1970 Modern Yaklaşım	Sistem yaklaşımı
	İstisnalarla Yönetim
	Amaçlara Göre Yönetim
	Durumsallık Yaklaşımı
	Stratejik Yönetim Yaklaşımı
1970 'den Günümüze (Post Modern Yaklaşım)	Toplam Kalite Yönetimi
	Yalın Yönetim
	Değişim Mühendisliği

1920'li yıllar Neo Klasik Kuramcılarının dönemidir. Bu dönem içerisinde Amerika Birleşik Devletleri'ne bağlı Şikago kenti yakınlarında uzun süren yönetici ve yönetim kavramı çalışmaları yürütülmüştür. Klasik ve Neo klasik örgüt çalışmaları genel olarak sistem yaklaşımlarını vurgulamaktadır. 1938 yılında Barnard, yöneticinin işlevleri adı altında bir kitap çıkarmıştır. Yöneticilerin genel olarak belli bir topluluğa hitap eden, onları sistematik bir düzen içerisinde hedefe ulaştırmaya yönlendiren kişi olarak tanımlamıştır.

Sanayi devrimi ile beraber yönetici kavramı ve yönetim kavramı daha da önemli hale gelmeye başlamıştır. Ülke içerisindeki kurumlar ve örgütlerin belirledikleri hedeflere ulaşmasında ve herkesin işini doğru ve zamanında yapması konusunda yöneticilerin varlığına ihtiyaç duyulduğu ifade edilmektedir (Canbolat, 2016).

F. Yöneticide Bulunması Gereken Özellikler

Yöneticinin genel özellikleri şirket içerisindeki diğer personellerden farklı olmalıdır. Bunun sebebi yöneticilerin diğer personellere göre çok daha fazla sorumluluklarının olmasından kaynaklanmaktadır. Yöneticilerde dar görüşlülük, korku, kararsızlık, anlayışsızlık, tutarsızlık, taraf tutma gibi olumsuz özelliklerin bulunmaması gerekmektedir. Yönetici yöneticilik kavramını bir ayrıcalık ya da rütbe olarak görmemelidir. Yöneticilik bir sorumluluk işidir. Bu sebeple kendisine verilmiş olan görevi en iyi şekilde yerine getirmeye çalışmalıdır. Yöneticinin örgüt içerisinde başarıya ulaşmasının en temel etkenlerinden birisi iletişimdir (Şimşek, 1999).

Yöneticinin personelleri ile olan ve paydaşları ile olan iletişimin kuvvetli olması gerekmektedir. Bu sebeple yöneticilerin iletişim yeteneklerinin fazla olması beklenmektedir. Yönetici kendisine dinletebilmeli, personellerinin görüşlerine dinleyebilmelidir. Yöneticiye eleştirilere ve personellerin fikirlerine açık olması gerekmektedir. Bu özellikleri taşıyan bir yöneticinin örgüt içerisinde başarı elde etmesi muhtemeldir. Bazı literatür taramalarında günümüzde hala yönetici ve liderlik kavramlarının karıştırıldığı gözlemlenmektedir. Yöneticilerden liderlik özellikleri ve vasfına sahip olmaları beklenmektedir. Ancak her örgütteki yönetici liderlik özelliğine sahip değildir (Bulut ve Bakan, 2002). Yönetici kavramını daha iyi algılayabilmek için yöneticilerin genel özelliklerinin ve yönetici ve liderlik kavramları arasındaki farkın incelenmesi çalışmamız açısından faydalı olacaktır.

Kurum içinde yöneticiler belli özellikler ve bilgi birikimlerine göre seçilmektedir. Yönetici olan kişi örgüt içerisinde işleyişin devamı ve kişiler arasındaki iletişim kuvvetlendirilmesinde görevlendirilmektedir. Yönetici olan kişinin görevini başarı ile devam ettirmesi için birtakım özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler aşağıda maddeler halinde verilmiştir (Aydoğan, 2018):

- Yönetim için örgütün ihtiyacı olan bilgi birikimi ve donanımına sahip olmalıdır.
- Gelişimi ve devamlılığı kendisine ilke edinmesi gerekmektedir.
- İş ahlakı ve iş etiğine uygun olarak çalışmalıdır.
- Personellerin iş eğitimlerinde ve seminerlerinde bulunmalı ve sorumluluk sahibi olmalıdır.
- Personeller arası doğru iş bölümü oluşturmalıdır.
- Çalışanlarının arasında adaletli ve şeffaf olmalıdır.
- Empati yeteneği kuvvetli olmalı ve çalışanlarına karşı hoşgörülü olmalıdır.
- Kurumda meydana gelen sorunları profesyonel olarak mantığa dayalı olarak çözümlmelidir.
- Yönetici kararlarında ve seçimlerinde demokratik olmalıdır.
- Örgüt içerisinde ve dışında iletişim yeteneği kuvvetli olmalıdır.
- Yönetici devamlı olarak yeni gelişmeleri takip etmeli, teknolojiden faydalanmalıdır.
- Yönetici hem örgüte karşı hem de farklı paydaşlara karşı sorumluluk sahibi olmalıdır, şeklinde ifade edilmektedir.

G. Yönetici ve Lider Kavramlarının Karşılaştırılması

Yöneticide olması gereken özellikler incelendiğinde akıllara liderlik kavramı gelmektedir. Gündelik yaşantıda liderlik ve yöneticilik kavramları birbirleriyle karıştırılmaktadır. Ancak aynı kavramlar değildir (Güler, 2007). Literatür taramalarına bakıldığında liderlik ve yöneticilik kavramlarını birbirinden ayıran temel özelliklerin bulunduğunu görmekteyiz

Lider olan bir kişide özgüven, samimiyet, tutarlı olma, canlı ve yaratıcı zekaya sahip olma, sağduyulu olma, insanları anlama, empati yeteneği kurma ve haberleşme, bilim

ve iletişim yeteneği kuvvetli olma gibi özellikler bulunmaktadır. Bu yetenekler aynı zamanda liderliğin özelliklerini oluşturmaktadır. Literatür taramaları incelendiğinde; liderin sahip olması gereken özellikler konusunda birçok çalışma yapıp derlemeler düzenlenmiştir. Lider olan kişiler fiziksel, ruhsal, psikolojik ve duygusal anlamda birçok özelliğe sahiptir (Arıkan, 2001).

Liderlerin kişisel özelliklerine incelendiğinde; (Paşaoğlu, 2013).

- İletişim yeteneklerinin ve hitabet güçlerinin oldukça fazla olduğu görülmektedir.
- Lider olan kişiler aynı zamanda yaratıcıdır.
- İnsanları idare etme yetenekleri üst seviyededir.
- Sistematiik olarak düşünüp, sistematiik olarak insanları belli bir amaç için harekete geçirebilirler.
- Başkalarının duygularını anlama, empati yapabilme ve hoşgörü olma konusunda oldukça iyilerdir.
- Liderlerin fiziksel özelliklerine bakıldığında;
- Sağlık ve dinçlik bakımından ve fiziki dinçlik bakımından oldukça iyi oldukları görülmektedir.
- Liderler irade sahibidir. Aynı zamanda özgüvenleri oldukça yüksektir.
- Kendilerine özgü şahsi bir disiplin anlayışları vardır.
- Kültürel bilinçleri oldukça yüksektir.
- Duygusal anlamda denge ve tutarlılıklarını ön planda tutarlar.
- Kişisel kontrolleri üst seviyededir.
- Liderlerin genel özelliklerine bakıldığında;
- Genellikle hizmet yönelimli çalışmaya gayret ederler. Yani toplumun genel ihtiyaçlarını karşılamak onlar için bir plandadır.
- Politik bir bilinç yapıları bulunmaktadır.
- Sosyal yetenekleri kuvvetlidir. İş bölümü ve dayanışmaya oldukça fazla önem verirler. Çünkü onlar için başarı grubun elde etmiş olduğu başarıdır.
- Liderler genellikle soğukkanlıdır ve yaratıcı özellikleri bulunmaktadır.
- Lider olan kişilerin manevi anlamda cesaret duyguları oldukça gelişmiştir.
- Liderlerin sezgi güçleri yüksektir. Yeni durumlara kolaylıkla adaptasyon sağlayabilirler.

- Aynı zamanda risk değerlendirmesini veri yükleme yeteneklerini kendileri ayarlayabilirler.
- Bunların yanında yöneticinin özellikleri ise şu şekilde ifade edilmektedir; (Alkın, 2006).
- Yöneticiler genel olarak organizasyon konusunda yeteneklidirler.
- Yöneticinin en belirgin özelliklerinden birisi düşünme yeteneğidir.
- Yöneticinin sadece yönetim anlamında değil teknik açıdan da yeterli seviyededir.
- Yönetici olayları geniş bir perspektifle değerlendirmekte ve dengeli bir şekilde karar vermektedir.
- Yöneticinin adaletli ve dürüst bir yapıya sahiptir.
- Yöneticinin insanlar arasındaki iletişim becerileri fazladır.
- Yönetici genel olarak dinamik bir yapıya sahiptir.
- Yönetici genel olarak iyi bir satıcıdır. Karşı tarafa hem düşüncelerin hem de ürün ve hizmetin pazarlanmasında başarılıdır.

Görüldüğü üzere liderlik kavramı ve yöneticilik kavramı özellikleri arasında birçok benzerlik gözlemlenmektedir. Burada gözlemlenen en büyük benzerlik; önceden belirlenen bir hedef için grubu harekete geçirmek, onları başarıya doğru teşvik etme faaliyetidir. Bu ve bunun gibi benzerliklerden dolayı iş hayatında ve literatürde genel olarak yönetici ve lider kavramlarının karıştırıldığı gözlemlenmektedir (Erkutlu, 2014).

Bu çalışmada yönetici ve liderlik kavramlarının farklılıkları ifade edilerek bu anlam yanılığına bir açıklık getirilecektir. Liderlik genel olarak önceden belirlenen koşullar altında kişisel ya da grup hedef ve amaçlarını hayata geçirebilmek için bir kişinin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak ifade edilmektedir. Diğer bir değişle liderler örgütsel hedefleri başarma noktasında yöneticilerin çalışanlarını etki altına alarak ve iş görmelerini sağlamaları için sahip oldukları bazı yetenekleri kullanmalarıdır (Bulur ve Bakan, 2005).

Liderlik hiyerarşik yapıda ya da formal biri yapıda incelenebilmektedir. Lideri lider yapan en önemli ögelerden bir tanesi kendisine örnek alan, takip eden ve kendisine inanan bir grupta beraber hedefe ulaşma çabasıdır. Liderlik konusundaki en önemli ölçüt etkili sonuçlar elde edebilen yeni bir takım kurma ve bu takımın devamlılığını

sürdürebilme kabiliyetidir. Yöneticilerde ise bu durum farklıdır. Onlar genel olarak olaylar üzerinde kişisel kontroller yapan çalışanlardır ve sahip oldukları tüm gücü yer her şeyden almaktadırlar. Liderler ise sahip oldukları gücü kendisine inanan takım arkadaşlarından almaktadırlar. Liderler için herhangi bir üst seviyeye ya da kademe durumu söz konusu değildir. Liderler kendilerini üst seviyelerde görmezler. Yöneticilerde sahip oldukları pozisyona başka kişiler aracılığı ile getirilmiş onlar adına belirlenen hedefleri gerçekleştirme amaçlı işleri planlama ve uygulama yolu söz konusudur. Liderler ise genel olarak kendi yeteneklerini ve yöntemlerini kullanarak başarıya ulaşmaya hedeflemektedirler (Kara, 2008).

Liderler genel olarak kendi kişisel yeteneklerine bağlı geleceğe yönelik amaçlar oluşturmaktadırlar ve bu amaçlar doğrultusunda çalışmalarını gerçekleştirmektedirler. Yönetim kavramında ise belirlenen hedefler gündüktür ve sahip olunan vizyonu hayata geçirmekle sorumludur. Liderler hedeflere ulaşma noktasında kişisel yeteneklerini kullanırlar ve belli bir gruba hitap ederler. Yöneticiler ise yasa ve yönetmelik gibi resmi yapılardan yararlanarak hedeflerine ulaşma yöntemini kullanırlar (Ocak, 2016).

Günümüzde küreselleşmenin etkisiyle ve teknolojinin gelişmesi ile beraber yönetim içerisinde hızlı bir reform dönemi yaşanmaktadır. Bu reform dönemi ile başa çıkabilmek ve reform içerisinde başarılı olabilmek için iyi bir lider olunması gerekmektedir. Bu nedenle şirket ve kurumlardaki yöneticilerin lider ruhlu olması beklenmektedir. Liderler kişileri etkilemek için kendi kişisel ikna edebilme kabiliyetlerini, empati yeteneklerini ve iletişim yeteneklerini kullanırken, yöneticiler ise resmi yollarla insanları etkilemeye çalışmaktadırlar. Bu sebeple yönetici pozisyonunda olan bir kişi herhangi bir grubu etki altına alabilmesi için resmi olarak atanması gerekmektedir. Liderin ise herhangi bir atanma durumu söz konusu değildir. Yani bunun bir gerekliliği yoktur. Bundan dolayı liderlik için resmi bir organizasyon ya da resmi yasaların olmasına gerek yoktur. Bu sebeple tarih boyunca çok geniş yetkilere sahip olan yöneticilerin belli hedeflere ulaşamadığı ancak herhangi bir resmi gücü olmayan liderlerin büyük başarıları imza attığı görülmektedir (Akşit, 2010).

Yöneticiden karmaşık durumlarla baş etmesi beklenmektedir. Eğer büyük kaos durumları ile baş edemeyen kriz durumlarını yönetemeyen bir yönetici söz konusu ise bu durum örgüt içerisinde parçalanmaları neden olmaktadır. Bu sebeple herhangi

bir karmaşayı yer vermemek için yöneticiler sıkı ve disiplinli bir şekilde çalışmaktadırlar. Liderlik kavramında ise değişim ile baş etme söz konusudur. Liderlik kavramının son zamanlarda öneminin daha da fazla artmasının temel sebebi; iş dünyasının daha rekabetçi ve hareketli bir hale gelmesidir. Bu noktada insanları etki altına alma, serbest pazarları oluşturma, teknolojik değişimlere ayak uydurma gibi özellikler önem kazanmaktadır. Yönetici ve liderlik kavramları birçok araştırmacı tarafından incelenmiş ve farklı biçimlerde sınıflandırılmıştır. Liderlik ve yöneticilik kavramı karşılaştırması yapılan literatür taramaları sonucunda aşağıda maddeler halinde ifade edilmiştir (Hayıroğlu, 2011: 18):

- Yöneticilik bir kariyer uygulamasıdır. Liderlik ise insanları belli yeteneklerle etki altına alma yani harekete geçirme eylemidir.
- Liderlik genel olarak amaçları ve yapılacak etkinliklerin belirlenmesi ile ilgilidir. Yöneticilikte ise hedefler ve amaçlar önceden belirlenmiştir.
- Yöneticilikte resmi Bir organizasyon yapısı söz konusudur. Liderlikte ise herhangi bir organizasyon yapısına gerek yoktur.
- Yöneticinin belli bir görev tanımı bulunmaktadır. Liderlikte ise bir görev tanımı söz konusu değildir.
- Liderler belli bir grubu etki altına alabilmek için kişisel özelliklerini kullanmaktadırlar. Yöneticiler ise belli bir grubu etki altına alabilmek için resmi imkânlarını kullanmaktadırlar.
- Yöneticilik önceden belirlenmiş hedeflere ulaşma işidir. Liderlik ise değişim ve gelişime ayak uydurabilmek olarak ifade edilmektedir.
- Yöneticilikte bilim ağır basmaktadır. Liderlikte ise sanat daha önemlidir.
- Yönetici genel olarak işleri doğru bir şekilde yapan kişidir. Lider ise doğru işi yapan kişidir.
- Yöneticilik genel olarak içyapının dinamikleri ile ilgilenirken liderlik çevrenin dinamizmi ile ilgilenmektedir.

Tablo 2. Liderlik ve Yöneticilik Karşılaştırılması

Yönetici Özellikleri	Lider Özellikleri
İdarecidir.	Yenilikçidir.
Tekrarcıdır.	Orijinaldir.
Devam ettiricidir.	Geliştiricidir.
Sistem ve yapılar üzerine odaklaşır.	İnsanlar üzerine odaklaşır.
Denetime güvenir.	Dürüştür, doğrulara güvenir.
Kısa vadeli görüşe sahiptir.	Uzun vadeli perspektife sahiptir.
Nasıl ve ne zaman biçiminde soru sorar.	Neden ve niçin soruları önemlidir.
Klasik anlamda iyi askerdir.	Kendisidir.
Düşünceleri doğrudur.	Doğru düşünür.
Mevcut durumu kabul eder.	Mevcut duruma meydan okur.

Tüm bu özellikler liderlik ve yöneticilik kavramlarını birbirinden ayırmaktadır. Bu sebeple bütün yöneticilerin lider ruhlu olmadığı gözlemlenmektedir. Bunun sebebi; organizasyonun yöneticilere sağlamış olduğu resmi haklar yöneticilerin tamamen lider ruhlu oldukları anlamına gelmemesidir. Liderlik ve yöneticilik kavramlarını ayıran bir diğer farklılık ise; liderler genel olarak yön belirlerler. Yöneticiler ise planlama ve bütçe uygulaması yaparlar. Liderlik için büyük bir motivasyon gerekli iken yöneticilikte kontrol yeteneği ve sorun çözme yeteneğinin olması yeterlidir. Liderlik genel olarak insanları belli bir hizaya getirmektir. Yöneticilikte ise örgütlenme ile bir kadro meydana getirmek söz konusudur (Eren, 2014).

H. Liderlik Türleri

Liderler şirket içerisindeki görevlerini yerine getirirken çevresel etmenleri ve ortamın koşullarını göz önünde bulundurmaktadırlar. Koşullara uygun olarak belirli liderlik türlerini tercih etmektedirler. Bazı liderler ise karakter yapılarına ve davranış biçimlerine göre liderlik türleri içerisinde sınıflandırılmaktadır. Literatür taramaları incelendiğinde liderlik türlerinin geleneksel ve çağdaş liderlik türleri olarak 2 grup altında incelendiği gözlemlenmektedir. Bu şekilde bir sınıflandırılma yapılmasının temel sebebi; etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının çağdaş liderlik tarzları sınıfında incelenmesidir. Günümüzde küreselleşmenin etkisi ile beraber teknolojinin de gelişmesi ile liderlerin yeni dönemin tüm avantajlarını kullanarak şirket içerisinde farklı stratejiler uygulamaları ve liderlerin karakteristik yapıları liderlik türlerinin ortaya çıkmasını sağlamıştır.

Lider olan kişiler farklı alanlarda ustalaşmaktadır. Bunun sebebi; tüm liderlerin kişisel özellikleri, kültürleri ve yetiştiği ortamın birbirinden farklı olmasıdır.

Liderliğin tek bir özellikte ya da tarzda olması beklenemez. İnsanlar kişisel özellikleri, kültürleri, sosyolojik yapıları farklı olan gruplardır. Bu nedenle liderlerin de toplum içerisindeki tutum ve davranışları değişiklik göstermektedir. Toplumun yapısı genel olarak lideri şekillendirmektedir. Aynı zamanda bazı liderlerin de toplum yapısını şekillendirdiği gözlemlenmiştir. Yapılan literatür taramalarında liderlik türlerinin yedi sınıf altında incelendiği gözlemlenmiştir. Bunlar uzman liderlik, etkin liderlik, karizmatik liderlik, sistem liderlik, demokratik ve katılımcı liderlik, otokratik liderlik ve son olarak kalite liderliği olarak ifade edilmektedir (Keçecioğlu, 2003). Çalışmamız kapsamında liderlik türleri maddeler halinde verilerek açıklanmıştır.

1. Uzman Liderlik

Uzman liderlik kavramı liderlik türlerinden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Uzman liderler herhangi bir konuda insanları bir hedef doğrultusunda harekete geçirmek ve kurum içinde başarı yakalamak için uzmanlık gerektiren yöntemler kullanırlar. Uzman liderlerin her konuda başarılı olması beklenemez. Çünkü uzman liderler bir konuda uzmanlaşır ve şirketlerde o konuda başarı sağlamak ve örgütsel yapıyı güdülemek için bulunur. Uzman liderlerin temel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Bakan, 2015):

- Uzman liderler mükemmeliyetçi yapıya sahiptir.
- Uzman liderler bir konuda tamamen somut verilere dayalı olarak çalışmayı uygun görürler.
- Uzman liderlerin sorumluluk sahibi bir yapısı vardır.
- Uzman liderler genel olarak belli yöntemlere dayalı olarak çalışmaktadırlar.
- Uzman liderler seçici bir yapıya sahiptir.
- Uzman liderler son derece eğitilidir.

2. Etkin Liderlik

Etkin liderlik genel olarak insanları bir amaç için belli bir alanda toplama ve onları bu amaç doğrultusunda harekete geçirme yöntemidir. Liderler bu konuda ne kadar başarılı olursa o kadar etkin bir yapıya sahip olacaklardır. Liderlik genel olarak bir hedef için tek başına çalışmak değildir. İnsanların düşünceleri üzerinde etkili

olabilme, onları ikna edebilme liderin görevidir. Etkin liderler de ne kadar fazla kişiye ulaşabilirse o kadar başarılı sayılacaktır. Aşağıda etkin liderlerin genel özellikleri verilmektedir (Çavuş, 2008);

- Etkin liderler kendilerine güvenirler. Örgütsel yapıya ise güven verirler.
- Risk almaktan çekinmezler. Her çalışma şekline ayak uydurabilirler.
- İnsanların çalışmış oldukları iş gruplarında tecrübe sahibi olmalarında ve kendilerini geliştirme noktasında yardımcı olurlar.
- Etkin liderlerin iletişim yetenekleri oldukça güçlüdür. Kişilerarasındaki sorunların çözülmesinde bu yetenek çok önemlidir.
- İşlerini severek ve büyük bir tutku ile yaparlar.
- Genellikle çözüm odaklı çalışırlar.
- İnsanlar arasında saygı ve sevgi kavramlarına önem vererek hedeflere bu ilke doğrultusunda ulaşırlar.
- Profesyonel yapıdadır.
- Adaptasyon yetenekleri oldukça kuvvetlidir.
- SMART hedeflere ulaşma güdüsü içindedirler. Yani gerçekçi yapıda olma, zamanla yarışma, ölçülebilir düzeyde olma şeklinde tanımlanmaktadır.

3. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik genel olarak yöneticinin misyon ve vizyon sahibi olması ile açıklanabilmektedir. Karizmatik liderlik kavramı kişinin konuşma şekli, fiziksel görünümü, kültürü, sosyal yapısı ve davranış biçimi tanımlanmaktadır. Genellik politikacılar ve pazarlamacılar karizmatik liderlik vasfına uygunluk göstermektedir. Karizmatik liderliğin özellikleri aşağıda maddeler halinde verilmiştir (Demirel, 2009):

- Yüksek derecede özgüven sahibi olma,
- Çok fazla yeteneği bir arada bulundurma,
- İkna kabiliyetinin yüksek olması,
- Risk yönetimini iyi yapıyor olma,
- Yeteneklerinin devamlı olması,
- Gerekirse dava yolunda kendisini feda edebilme,
- Üstün zekalı olma,

- Sorunlara çözüm odaklı giderek kısa yoldan çözüm sunabilme,
- İzleyicilerin ihtiyaçlarına cevap verebilme şeklinde ifade edilmektedir.

4. Sistem Liderlik

Belirli bir konuda hedefe ulaşma noktasında planlı ve sistemli çalışmak ön koşuldur. Bazı liderler sistem ve plan çerçevesine son derece fazla önem göstermektedirler. Bu nedenle sistemsal liderlik kavramı gelişim göstermiştir. Sistem liderlikte önemli olan şey başarı basamaklarının sınıflandırılması ve adım adım hedefe ulaşılmasıdır. Sistem liderlik en fazla kriz dönemlerinde etkilerini gösteren bir liderlik türüdür. Her şeyin belli bir plan, otorite ve sisteme göre yapılmasından dolayı kriz yönetiminde bu liderlik türü başarı sağlamaktadır. Sistem liderlerinin genel özellikleri ise şu şekilde sıralanmaktadır (Meydan, 2010);

- Disiplinli bir çalışma şekilleri vardır.
- Tüm işlerini belirli bir plan ve programa göre düzenlemektedirler.
- Sorumluluk sahibidirler.
- Kutu yaklaşımı ile çalışırlar. Yani kutu yaklaşımı; belirli sınırlar içerisinde tanımlanmış davranış ve sonuçları kontrol altına alan sistemler bütünü ilkesini temel alırlar.
- Dayanışma ve otoriteye önem verirler.
- Plan, program, kontrol, iletişim, bilgi akışı gibi kavramlar sistem liderlik için önem arz eden kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

5. Demokratik ve Katılımcı Liderlik

Demokratik ve katılımcı liderlik yapısında lider olan kişi genel olarak hedeflere ulaşma noktasında demokrasiyi ön planda tutmaktadır. Kişilerin fikirlerine ve hedeflere yönelik etkinliklerine katılım göstermesi önemlidir. Siyasetçi ve politikacıların demokratik ve katılımcı liderlik yapısında olması gerekmektedir. Bu liderlik özelliğine sahip olan yöneticiler genel olarak yapılan tüm etkinliklere kendileri de katılım gösterirler. Demokratik ve katılımcı liderlik özellikleri aşağıda verilmiştir; (Okçu, 2008).

- Demokrasi kavramı onlar için ön plandadır.
- Etkinliklere kendileri de katılım gösterirler.

- Hedefe ulaşma noktasında insan sayısının artması onlar için önemlidir.
- Sorumluluk sahibidirler.
- Saygı ve sevgi kavramlarına önem verirler.
- İletişim yetenekleri kuvvetlidir.

6. Otokratik Liderlik

Otokratik lider tüm yönetimin kendi elinde olmasını ister. İnsanları belli bir amaç için yönlendirir. Bu liderlik tarzı diğer liderlik türlerinden farklılık göstermektedir. Otokratik liderlerin saldırgan ve baskıcı bir yapıları bulunmaktadır. Tek kararları alıcılarıdır. Aynı zamanda devamlı olarak emir vermekten ve insanların ona itaat etmesinden hoşnut duyarlar. Devamlı olarak işin başında bulunmak isterler. Otokratik liderler olduğundan daha fazla disiplinler bir yapı içinde bulunmaya çalışırlar. Bu durum örgütte bulunan kişiler üzerinde bir baskı durumunun oluşmasına neden olmaktadır. Bu liderlik türünün özellikleri aşağıda verilmiştir (Arabacı, 2010):

- Lider tüm gücün kendinde olmasını ister.
- Lider genel olarak baskıcı ve saldırgan bir yapıdadır.
- Lider profesyonel olmayan ve disiplin anlayışı olmayan grupları kısa süre içinde disipline etmeyi hedefler.
- Bencil davranır.
- Mükemmeliyetçidir.
- Tatminsizlik duygusu yüksektir.

Türk toplum yapısında otokratik liderlik anlayışı yaygındır. Genel olarak insanlar otokratik liderlerden soruların tüm cevaplarını vermelerini beklemektedir. Cevap veremeyen lideri ise hoş karşılamamaktadırlar.

7. Kalite Liderliği

Örgütsel yapı için hedeflere ulaşma ve belirli bir kesimi harekete geçirme noktasında kalite kavramı da oldukça önemlidir. Kalite liderleri yapılan işlerin benzersiz olması ve insanlığa faydalı olmasını hedeflemektedirler. Kalite liderliğinin boyutları; kalite çemberlerini iyileştirme çalışmaları, Deming İlkelerini istatistiksel olarak uygulama,

denetim faaliyetleri süreç yönetiminin tamamlanması şeklinde ifade edilmektedir; (Çöl, 2008).

- Çalışanların katılım göstermesi ön plandadır.
- Sonuç odaklı çalışırlar.
- Hedeflere ulaşma noktasında her zaman en iyisini yapma gayreti içindedirler.
- Sistemli çalışırlar.
- Elde edilen ürünün kalitesine önem verirler.
- Misyon ve Vizyon sahibidirler.
- Deming İlkeleri baz alınarak çalışmaları yürütürlür.



III. YÖNTEM

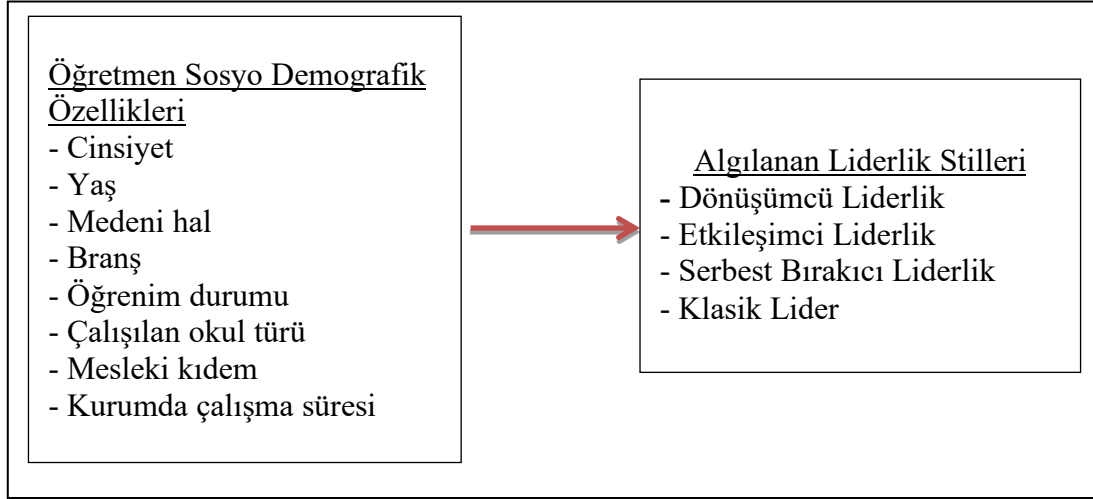
Bu kısımda araştırma sorularını yanıtlamak üzere veri toplamada kullanılan araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizi ile ilgili açıklamalara yer verilmiştir.

A. Araştırma Modeli ve Deseni

Araştırma nicel ve nitel araştırma yöntemlerine dayalı olarak yapılmıştır. Nicel araştırma yönteminde ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Nitel araştırma yönteminde örnek olay tarama model kullanılacaktır. Örnek olay tarama modeli; evrendeki belirli bir ünitenin (bireyi, aile, okul, hastane vb.) derinliğine ve genişliğine, kendisini ve çevresi ile olan ilişkilerini belirleyerek, o ünite hakkında bir yargıya varmayı amaçlayan tarama modelidir (Karasar, 2012).

1. Nicel Araştırma Modeli ve Araştırma Soruları

Bu araştırmada kullanılan nicel model ilişkisel tarama modelidir. İlişkisel tarama modeli; iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ya da dereceleri belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir (Karasar, 2012). Oluşturulan bu modelle okul yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin öğretmen algıları ve bu algıların öğretmenlerin çeşitli demografik ve mesleki özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı yoklanmıştır. Araştırma Modeli şematik olarak Şekil 3’de görüldüğü gibi oluşturulmuştur:



Şekil 3. Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli dikkate alınarak aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1- Öğretmenlerin, yönetici liderlik stil ölçeğine göre tercih ettikleri liderlik stili algıları öğretmenlerin;

1a) cinsiyetlerine göre manidar farklılık göstermekte midir?

1b) yaşlarına göre manidar farklılık göstermekte midir?

1c) medeni hâllerine göre manidar farklılık göstermekte midir?

1d) branşlarına göre manidar farklılık göstermekte midir?

1e) öğrenim düzeylerine, göre manidar farklılık göstermekte midir?

1f) çalıştıkları okul türüne göre manidar farklılık göstermekte midir?

1g) mesleki kıdemlerine göre manidar farklılık göstermekte midir?

1h) son bulundukları kurumdaki çalışma sürelerine göre manidar farklılık göstermekte midir?

2. Nitel Araştırma Modeli ve Araştırma Soruları

Nitel araştırma; nitel araştırma desenleri içinde yer alan durum çalışması çerçevesinde yürütülecektir ve yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu teknik, daha çok, önceden yapılan ve ne tür soruların ne şekilde sorulup, hangi verilerin toplanacağını en ayrıntılı biçimde saptayan görüşme planının aynen uygulandığı bir görüşmedir tekniğidir (Karasar, 2012).

Nitel araştırma ile aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

2- Öğretmenlerin tanımlanmış durumlarda çalışmayı en çok tercih ettikleri okul yöneticisi liderlik tipi hangisidir?

2a) Öğretmenlerin tanımlanmış durumlarda tercih ettikleri okul yöneticisi liderlik stili; cinsiyetlerine göre nasıl bir dağılım göstermektedir?

2b) Öğretmenlerin tanımlanmış durumlarda tercih ettikleri okul yöneticisi liderlik stili; yaşlarına göre nasıl bir dağılım göstermektedir?

2c) Öğretmenlerin tanımlanmış durumlarda tercih ettikleri okul yöneticisi liderlik stili; medeni hâllerine göre nasıl bir dağılım göstermektedir?

2d) Öğretmenlerin tanımlanmış durumlarda tercih ettikleri okul yöneticisi liderlik stili; branşlarına göre nasıl bir dağılım göstermektedir?

2e) Öğretmenlerin tanımlanmış durumlarda tercih ettikleri okul yöneticisi liderlik stili; öğrenim düzeylerine, göre nasıl bir dağılım göstermektedir?

2f) Öğretmenlerin tanımlanmış durumlarda tercih ettikleri okul yöneticisi liderlik stili; çalıştıkları okul türüne göre nasıl bir dağılım göstermektedir?

2g) Öğretmenlerin tanımlanmış durumlarda tercih ettikleri okul yöneticisi liderlik stili; mesleki kıdemlerine göre nasıl bir dağılım göstermektedir?

2h) Öğretmenlerin tanımlanmış durumlarda tercih ettikleri okul yöneticisi liderlik stili; son bulundukları kurumdaki çalışma sürelerine göre nasıl bir dağılım göstermektedir?

B. Araştırma Grubu

Araştırma grubu, erişebilir örnekleme yöntemiyle elde edilmiştir. Buna göre araştırma grubu, özel ve devlete ait liselerde görev yapan, erişilebilir ve gönüllü 208 öğretmen oluşmuştur. Anketler ve yarı yapılandırılmış görüşme formları telefonla ya da online olarak öğretmenlere gerekli açıklamalar yapıldıktan sonra online olarak uygulanmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin sosyo demografik özelliklerine ilişkin frekans değerleri Tablo 3’de görüldüğü gibi belirlenmiştir.

Tablo 3. Öğretmenlerin Sosyo Demografik Özellikleri

Değişken		f	%	Kümülatif %
Cinsiyet	Kadın	124	59,6	59,6
	Erkek	84	40,4	100,0
	Toplam	208	100,0	
Yaş	20-25	54	26,0	26,0
	26-30	54	26,0	51,9
	31-35	40	19,2	71,2
	36-40	23	11,1	82,2
	41-45	21	10,1	92,3
	46 yaş ve üstü	16	7,6	100,0
	Toplam	208	100,0	
Medeni hal	Bekâr	127	61,1	61,1
	Evli	81	38,9	100,0
	Toplam	208	100,0	
Branş	Beden Eğitimi	22	10,6	10,6
	Bilişim Teknolojileri	12	5,8	16,3
	Biyoloji	19	9,1	25,5
	Coğrafya	7	3,4	28,8
	Fizik	10	4,8	33,7
	İngilizce	16	7,7	41,3
	Kimya	9	4,3	45,7
	Matematik	30	14,4	60,1
	Rehberlik	16	7,7	67,8
	Tarih	10	4,8	72,6
	Türk Dili ve Edebiyatı	26	12,5	85,1
	Diğer ¹	31	14,9	100,0
	Toplam	208	100,0	
Öğrenim durumu	Lisans	173	83,2	83,2
	Lisansüstü	35	16,8	100,0
	Toplam	208	100,0	
Çalışılan okul türü	Özel	95	45,7	45,7
	Devlet	113	54,3	100,0
	Toplam	208	100,0	
Mesleki kıdem	1-5 yıl	96	46,2	46,2
	6-10 yıl	47	22,6	68,8
	11-15 yıl	27	13,0	81,7
	16-20 yıl	18	8,7	90,4
	21-25 yıl	11	5,3	95,7
	26 yıl ve üstü	9	4,3	100,0
	Toplam	208	100,0	
Bulunduğunuz Kurumda Çalışma Süresi	1-5 yıl	148	71,2	71,2
	6-10 yıl	38	18,3	89,4
	11-15 yıl	9	4,3	93,8
	16 yıl ve üstü ²	13	6,3	100,0
	Toplam	208	100,0	

¹ Yeter sayıda bulunmayan; Almanca, Din Kültürü ve Ahlâk Bilgisi, Felsefe, Fransızca, Görsel Sanatlar, İspanyolca, Resim, Sosyoloji, Teknoloji ve Tasarım branşında yer alan öğretmenler analize elverişli olması açısından bu gruba alınmıştır.

² Analize elverişli olması açısından yeterli sayıda bulunmayan 16-20 yıl, 21-25 yıl, 26 yıl ve üstü grubu birleştirilerek bu grup altında toplanmıştır.

Tablo 3'deki bulgulara göre; araştırmaya katılan öğretmenlerin, %59,6'sı (124 kişi) kadın, %40,4'ü (84 kişi) erkektir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin; %26'sı (54 kişi) 20-25 yaş grubunda, %26'sı (54 kişi) 26-30 yaş grubunda, %19,2'si (40 kişi) 31-35 yaş grubunda, %11,1'i (23 kişi) 36-40 yaş grubunda, %10,1'i (21 kişi) 41-45 yaş grubunda ve %7,6'sı (16 kişi) 46 yaş ve üstü grubunda yer almaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin; %61,1'i (127 kişi) bekâr, %38,9'u (81 kişi) evlidir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin; %10,6'sı (22 kişi) Beden Eğitimi, %5,8'i (12 kişi) Bilişim Teknolojileri, %9,1'i (19 kişi) Biyoloji, %3,4'ü (7 kişi) Coğrafya, %4,8'i (10 kişi) Fizik, %7,7'si (16 kişi) İngilizce, %4,3'ü (9 kişi) Kimya, %14,4'ü (30 kişi) Matematik, %7,7'si (16 kişi) Rehberlik, %4,8'i (10 kişi) Tarih, %12,5'i (26 kişi) Türk Dili ve Edebiyatı ve %14,9'u (31 kişi) diğer branşlarda görev yapmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %83,2'si (173 kişi) lisans, %16,8'i (35 kişi) lisansüstü mezunudur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %45,7'si (95 kişi) özel, %54,3'ü (113 kişi) devlet okullarında görev yapmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin; %46,2'si (96 kişi) 1-5 yıl, %22,6'sı (47 kişi) 6-10 yıl, %13'ü (27 kişi) 11-15 yıl, %8,7'si (18 kişi) 16-20 yıl, %5,3'ü (11 kişi) 21-25 yıl, %4,3'ü (9 kişi) 26 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahiptir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin; %71,2'si (148 kişi) 1-5 yıl, %18,3'ü (38 kişi) 6-10 yıl, %4,3'ü (9 kişi) 11-15 yıl, %6,3'ü (13 kişi) 16 yıl üstü süredir bulunduğu kurumda çalışmaktadır.

C. Veri Toplama Araçları

Nicel araştırma verilerinin toplanmasında anket ve ölçek, nitel araştırma yönteminde araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış soru formu kullanılmıştır.

1. Nicel Araştırma Veri Toplama Araçları

Araştırmanın amaçları doğrultusunda öğretmenlerin, yönetici liderlik yaklaşımları algısını ölçmek amacıyla Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin; cinsiyetleri, yaşları, medeni halleri, branşları, öğrenim durumları, çalıştıkları okul türü, mesleki kıdemleri, son bulundukları kurumda çalışma sürelerine ilişkin bilgileri toplamak üzere 7 kapalı 1 açık uçlu sorudan oluşan "Sosyo-Demografik Bilgi Formu" kullanılmıştır (Ek 1).

Okul yöneticilerinin liderlik yaklaşımlarını ölçmek amacıyla kullanılan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Bass ve Avolio (1990) tarafından Durumsal Liderlik Teorisi kapsamında kişilerin liderlik stillerinin tespiti için geliştirilmiştir. Ölçeğin çeşitli araştırmacılar tarafından farklı ülkelerde ve örgütlerde uygulanması sonucunda ölçekle ilgili birtakım eleştirilerde bulunulmuş ve ölçeğin yenilenmesi gerektiği vurgulanmıştır. Bu araştırmalara paralel olarak ölçek Türkçeye Akdoğan (2002) tarafından açıklayıcı faktör analizi yöntemi ile tekrar gözden geçirmiş ve sonuç olarak ölçeğin Türkçe formu; 5’li Likert tipi toplam 36 madde, 3 alt boyuttan meydana gelmiştir (Akdoğan, 2002). Bu araştırmadaki ölçek; Ercan’dan (2010) izin alınarak kullanılmıştır. Ölçek toplam 36 ifade ve üç alt boyuttan oluşturulmuştur. Ölçekte yer alan ilk 20 ifade dönüşümcü liderlik, 21-32 arası ifadeler etkileşimci liderlik ve 33-36 arası ifadeler serbest bırakıcı liderlik boyutunu oluşturmaktadır. Ayrıca araştırmacı tarafından hazırlanan 5 maddelik Klasik Liderlik boyutu eklenmiştir. Bu boyutla birlikte ölçekteki ifade sayısı 41 ve ölçek alt boyut sayısı 4 olmuştur. Ölçekte yer alan ifadeler 1- Hiç katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Katılıyorum ve 4- Kesinlikle katılıyorum şeklinde 4’lü Likert olarak puanlanmıştır (Ek 2).

Araştırma kapsamında, toplanan nicel veriler SPSS 25 İstatistiki Analiz Programı yardımıyla analiz edilmiş, analizde; ortalama, standart sapma, yüzde istatistikleri yanında farklılık analizleri yer almıştır. Ayrıca; Okul yöneticileri liderlik stilleri ölçeğinin iç tutarlılık güvenirliğini belirlemek amacıyla Cronbach alpha testi yapılmıştır. Cronbach’s Alpha katsayısı; “ölçekte yer alan k maddenin varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır” (Karakoç ve Dönmez, 2014). Cronbach Alpha katsayısı, araştırmalarda yer alan ölçeklerin güvenirlik ve iç tutarlığının belirlenmesi amacıyla sık kullanılan bir yöntemdir (Bayık ve Gürbüz, 2016; Altuntuğ ve Ege, 2012). Araştırmada yer alan ölçeğin güvenirliğin ölçümünde kullanılan Cronbach’s Alpha katsayısı referans değerleri Tablo 4’de görüldüğü gibidir (Özdamar, 2004).

Tablo 4. Cronbach's Alpha Katsayısı Referans Değerleri

Katsayı Aralıkları	Güvenirlik
$0,00 \leq \alpha < 0,40$	Güvenilir değil
$0,40 \leq \alpha < 0,60$	Düşük güvenirlikte
$0,60 \leq \alpha < 0,80$	Oldukça güvenilir
$0,80 \leq \alpha < 1,00$	Yüksek derecede güvenilir

Okul yöneticileri liderlik stilleri ölçeğinde yer alan alt boyutlar ve liderlik ana boyutuna ilişkin ölçülen Cronbach's Alpha Katsayıları ve güvenirlik düzeyleri Tablo 5'de olduğu gibidir.

Tablo 5. Okul Yöneticileri Liderlik Stilleri Ölçeği Cronbach's Alpha Katsayı Bulguları

Boyut	İfade Sayısı	Katsayı	Güvenirlik
Dönüşümcü Liderlik	20	0,870	Yüksek
Etkileşimci Liderlik	12	0,866	Yüksek
Serbest Bırakıcı Liderlik	4	0,701	Oldukça güvenilir
Klasik Liderlik	5	0,806	Yüksek
Liderlik Ana Boyutu	41	0,936	Yüksek

Tablo 5'deki yer alan analiz bulgularına göre ölçek; ölçek ana boyutunda, dönüşümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik, klasik liderlik alt boyutlarında ölçek yüksek derecede güvenilir, sürdürümcü liderlik boyutunda oldukça güvenilir olarak bulunmuştur.

Araştırmayla toplanan verilerin normal dağılıp dağılmadığını ve kullanılacak parametrik ya da nonparametrik testlerin belirlenmesi amacıyla verilere Skewness/Kurtosis normallik testi yapılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçek maddelerinin normallik testini geçebilmesi için 0,05 anlamlılık düzeyinde Skewness ve Kurtosis değerlerinin -2,58 ile +2,58 değerleri arasında olması beklenmektedir (Akdoğanlar, 2012: 68). Okul Yöneticileri Liderlik Stilleri Ölçeğinde yer alan liderlik ana boyutu ve liderlik alt boyutlarına ilişkin ölçülen Skewness ve Kurtosis değerleri Tablo 6'da görüldüğü gibi ölçülmüştür.

Tablo 6. Okul Yöneticileri Liderlik Stilleri Ölçeği Skewness ve Kurtosis Değerleri

Boyut	Skewness	Kurtosis
Dönüşümcü Liderlik	-0,553	1,197
Etkileşimci Liderlik	-0,475	1,519
Serbest Bırakıcı Liderlik	-0,552	0,754
Klasik Liderlik	0,040	-0,828
Liderlik Ana Boyutu	-0,295	2,126

Tablo 6'daki normallik testi bulgularına göre ölçek ana boyutta ve alt boyutların tamamında normalliğe ilişkin referans değerler sağlanmaktadır. Dolayısıyla veriler normal dağılmaktadır. Ölçekte yer alan verilerin normal dağılım göstermesi halinde verilere parametrik testler uygulanır. Bundan hareketle iki grubu bulunan değişkenlere Bağımsız T Testi uygulanırken üç ya da daha fazla grubu bulunan

değişkenlere Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yapılmıştır (Demir, Saatçioğlu ve İmrol, 2016).

2. Nitel Araştırma Veri Toplama Araçları

Araştırmacı tarafından hazırlanan “örnek duruma dayalı olarak liderlik tercihini ortaya çıkaracak” bir değerlendirme formu (Liderlik senaryoları tercih formu – LSTF) geliştirilmiştir. Bu amaçla, öğretmenlere; dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, klasik liderlik ve serbest bırakıcı liderlik tanımlamalarına uygun davranan dört farklı okulda görev yapan hayali dört okul (A, B, C, D okulu) müdürü ve onların okuldaki liderlik yaklaşımları hakkında ipucu verecek olayların yer aldığı birer senaryo verilmiştir. Öğretmenlere bu dört okuldaki müdürün yaptıklarını okuyarak, bir okulda çalışmak durumunda kalsalar, hangi okulda çalışmak istedikleri ve bu tercihle ilgili en az üç en fazla beş gerekçe yazmaları istenmiştir. Bu senaryoların oluşturulmasında eğitim yönetimi alanında en az doktora derecesine sahip üç akademisyen ile bir Türkçe dil uzmanının görüşlerine başvurulmuştur. Nitel senaryoların hazırlanması sürecinde dört liderlik yaklaşımına ilişkin çeşitli senaryolar hazırlanarak, bu senaryolar uzmanların görüşlerine sunulmuştur. Uzman görüşlerinin ardından önerilen düzenleme ve değişiklikler yapılarak senaryolar arasından seçim yapılarak, seçilen senaryolara son hali verilerek, dört farklı liderlik özelliğine sahip müdürün aynı durum karşısındaki davranışlarını anlatan senaryolar ile bunları tercih durumlarını ve gerekçelerini belirtecekleri form (Ek:2 Liderlik senaryoları tercih formu-LSTF) katılımcılara uygulanmıştır.

Nitel verilerin çözümlenmesinde; öğretmenlerden toplanan veriler Excel programına girilerek, elde edilen seçenekler kodlanarak SPSS programında analiz edilmiştir.

D. Verilerin Toplanması

Anket ve ölçeklerle ilgili olarak okul yönetimlerden telefonla ya da online görüşme yöntemiyle bilgilendirme yapılarak uygulama izni alınmıştır. Ülkenin içinde bulunduğu Covid-19 pandemisi nedeniyle veriler online olarak 1 Nisan-4 Temmuz 2020 tarihleri arasında toplanmıştır.

E. Verilerin Analizi ve Yorumu

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin uygulamasından elde edilen veriler, nicel analiz yöntemleriyle, LSTF’nda yer alan farklı okul liderlik tiplerine dayalı senaryoya dayalı olarak öğretmenlerin iki soruya (1- bir okulda çalışmak durumunda olsalar, senaryolarda tanımlanmış okullardan hangi okulda çalışmak istediklerini ve 2- bu okul tercihi ile ilgili en az üç en fazla beş gerekçe yazmalarının istendiği sorular) verdikleri yanıtlar nitel yöntemle (içerik analizi) analiz edilmiştir. Nicel veriler ve nitel verilere ilişkin analiz yöntemleri aşağıdaki başlıklarda açıklanmıştır.

1. Nicel verilerin analizi

Araştırmada kullanılan her öğretmenin ölçek puanları yorumlanırken ölçekten elde edilen madde puan ortalaması için nötr puan değeri 2 kabul edilerek, her alt boyuttaki madde puanları ortalaması 2’nin üstündeki puan ortalamasına sahip öğretmenlerin yöneticilerinin liderlik stilini; dönüştürücü, etkileşimli, serbest bırakıcı ve klasik lider olarak algıladıkları şeklinde yorumlanırken, 2 ve altındaki puan ortalaması yöneticilerinin liderlik stilini; dönüştürücü, etkileşimli, serbest bırakıcı ve klasik lider olarak algılamadıkları şeklinde yorumlanmıştır.

2. Nitel verilerin analizi

Öğretmenlerin (n=208) açık uçlu ankete verdikleri yanıtlar incelenmiş, her anket 1 ile 208 arasında kodlanmıştır. Anketleri birbirinden ayırmak için değişkenlerde yer alan grup adı, A okulunu seçenler A, B okulunu seçenler B, C okulunu seçenler C, D okulunu seçenler D olarak kodlanmıştır. (Örneğin; 1 numaralı anket, kadın ve A okulunu seçen için; 1-KA, 5 numaralı anket, 20-25 yaş grubu ve C okulunu seçen için; 5-(20-25)C)

Okul kodlamalarındaki A Okulu müdürü klasik lideri, B okulu müdürü dönüştürücü lideri, C okulu müdürü etkileşimli lideri, D okulu müdürü serbest bırakıcı lideri temsil etmektedir.

Yapılan çalışmada örneklemin yeterli büyüklükte seçilmesi, birden çok araştırmacı ile konunun ele alınması, daha çok kaynak ve görüşe başvurulması, elde edilen verilerin iyi bir şekilde saklanması çalışılan ortamın ve araştırmacının konumunun tam olarak belirtilmesi ve çalışmanın tarafsız bir şekilde yapılması gerekmektedir.

(Karataş, 2015, s. 78) . Bu nitel araştırmanın geçerli ve güvenilir olması için gereklidir. Araştırma sırasında bu durumların tamamı gözetilerek araştırma yapılmaya çalışılmış ve nitel çalışmanın geçerli ve güvenilir olması sağlanmıştır.

Veriler, içerik analizi yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. İçerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklamaya yardımcı olacak kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Toplanan veriler, içerik analiziyle derinlemesine bir işleme tabi tutularak yeni kavramlar keşfedilir. İçerik analizinde, temelde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde düzenlemek ve yorumlamaktır (Karataş, 2015:74).

Online anket yoluyla elde edilen veriler Excel programına aktarılmış ve analize geçilmiştir. Her katılımcı tarafından verilen cevaplar seçilen okullar düzeyinde tek tek ele alınarak kodlanmıştır. Oluşturulan kodlar ikinci kez gözden geçirilerek benzer kodlar bir araya getirilerek yeni kodlar tanımlanmıştır. Oluşturulan kodların ortak yönleri dikkate alınarak tema başlıkları oluşturulmuştur. Oluşturulan tema ve kodlar bir uzmana gösterilmiş, uzman görüşü alındıktan sonra tema ve kodların son hali verilmiştir. İçerik analizi yapılırken kategorisel ve frekans analizi teknikleri kullanılmıştır. Frekans analizi birim ve ögeleri sayısal, yüzdesel ve oransal bir tarzda görülme sıklığını ortaya koymaktır. Kategorisel analiz belli bir mesajın önce birimlere bölünmesi ve ardından bu birimlerin, belirli kriterlere göre kategoriler halinde gruplandırılmasıdır”” (Özgan ve Bozbayındır, 2011: 71).

Katılımcı öğretmenlerin birden fazla temayla ilgili olarak görüş bildirmelerinden dolayı görüş sayıları farklılık gösterebilmektedir. Dolayısıyla ortaya çıkan frekanslar katılımcı sayısından az ya da çok olabilmektedir. Analiz sırasında oluşan temalar ve bu temalar altında yer alan kategoriler, seçilen okullar sosyo-demografik özelliklere göre tablo halinde gösterilmiş, bu tablolar altında kodlara ilişkin olarak bazı öğretmenlerin görüşlerine de yer verilmiştir. Öğretmenlerin görüşlerinde yer alan hiçbir yazım yanlışı düzeltilmemiş, birebir alınmıştır.

IV. BULGULAR

Araştırma sorularına göre aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

A. Nicel Analiz Bulguları

Araştırmanın ilk ana problemi altında yer alt problemlere ilişkin nicel analiz bulguları bu başlık altında yer almaktadır.

1. Öğretmenlerin, Yönetici Liderlik Stili Ölçeği Madde Puan Ortalamaları

Öğretmenlerin yönetici liderlik stili ölçeğine verdiği cevaplara ilişkin alt ölçeklere ait betimsel istatistikler puan ortalamaları Tablo 7a’da, alt ölçekler bazında madde puan ortalama ve standart sapma değerleri de Tablo 7b’de verilmiştir.

Tablo 7a. Tüm Grupta Yönetici Liderlik Stili Ölçeği Alt Ölçek Puan Ortalamaları

	DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ALT ÖLÇEĞİ	ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK ALT ÖLÇEĞİ	SERBEST BIRAKICI LİDERLİK ALT ÖLÇEĞİ	KLASİK LİDERLİK ALT ÖLÇEĞİ
N	208	208	208	208
A.Ortalama	63,2885	37,2981	12,8269	14,2067
Medyan	62,5000	37,0000	13,0000	14,0000
Tepe Değer	59,00	48,00	12,00	14,00
Standart Sapma	8,88322	6,36549	2,28814	3,54686
Ranj	51,00	36,00	12,00	14,00
Minimum	29,00	12,00	4,00	6,00
Maksimum	80,00	48,00	16,00	20,00

Tablo 7b. Yönetici Liderlik Stili Ölçeğine Verdiği Cevaplara İlişkin Puan Ortalamaları (n=208)

İfadeler	$\bar{x}$	SS
1. Risk almaktan hoşlanır. Her zaman macera peşinde koşar.	2,87	0,98
2. İnsanların doğayı korumaları gerektiğine gönülden inanır. Çevreye bakıp güzelleştirmek onun için önemlidir.	3,44	0,75

İfadeler	$\bar{x}$	SS
3. Herkese, hatta hiç tanımadığı insanlara bile adil muamele yapılmasını ister. Toplumdaki zayıfları korumak onun için önemlidir.	3,24	0,94
4. Hastalanmaktan kaçınmak için çok çaba gösterir. Sağlıklı olmak onun için çok önemlidir.	3,30	0,73
5. Onun için zengin olmak önemlidir. Çok parası ve pahalı şeyleri olsun ister.	2,60	0,93
6. Kendisinden farklı olan insanları dinlemek onun için önemlidir. Onlarla aynı fikirde olmadığında bile onları anlamak ister.	3,21	0,77
7. Sürprizlerden hoşlanır. Heyecan verici bir yaşamının olması onun için önemlidir.	3,06	0,84
8. Hayatta başararak öne geçmek onun için önemlidir. Başkalarından daha iyi olmaya çalışır.	3,14	0,79
9. Eğlenmek için her fırsatı kollar. Zevk veren şeyleri yapmak onun için önemlidir.	3,03	0,84
10. Arkadaşlarına sadık olmak onun için önemlidir. Kendisini ona yakın olan insanlara adamak ister.	3,17	0,85
11. Eşyaların düzenli ve temiz olması onun için önemlidir. Ortalığın dağınık ve kirli olmasından hoşlanmaz.	3,34	0,76
12. İşleri geleneksel yollarla yapmanın en iyisi olduğunu düşünür. Öğrendiği gelenek ve göreneklerini devam ettirmek onun için önemlidir.	2,97	0,92
13. Hayatta pek çok farklı şey yapmanın önemli olduğunu düşünür. Her zaman deneyecek yeni şeyler arar.	3,13	0,90
14. Ülkesinin güvende olması onun için çok önemlidir. Devletin içeriden ve dışarıdan gelebilecek tehditlere karşı uyanık olması gerektiğini düşünür.	3,46	0,72
15. Dünyadaki bütün insanların uyum içinde yaşaması gerektiğine inanır. Dünyadaki bütün gruplar arasında barışın güçlenmesi onun için önemlidir.	3,26	0,76
16. Bağımsız olmak onun için önemlidir. Kendi ayakları üzerinde durmak ister.	3,44	0,67
17. Sahip olduğundan daha fazlasını istememenin önemli olduğunu düşünür. İnsanların sahip olduklarıyla yetinmeleri gerektiğine inanır.	2,95	0,95
18. Çok başarılı olmak onun için önemlidir. İnsanlar üzerinde iyi izlenim bırakmaktan hoşlanır.	3,35	0,76
19. Hayattan zevk almak onun için önemlidir. Kendisini "şımartmaktan" hoşlanır.	3,08	0,86
20. Başkalarına karşı her zaman nazik olmak onun için önemlidir. Başkalarını hiçbir zaman rahatsız ya da huzursuz etmemeye çalışır.	3,24	0,72
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	3,16	0,82
21. Yeni fikirler bulmak ve yaratıcı olmak onun için önemlidir. İşleri kendi özgü yollarla yapmaktan hoşlanır	3,21	0,76
22. Dünyada herkesin eşit muamele görmesinin önemli olduğunu düşünür. Hayatta herkesin eşit fırsatlara sahip olması gerektiğine inanır.	3,15	0,84
23. Onun için yeteneklerini göstermek çok önemlidir. İnsanların onun yaptıklarına hayran olmasını ister.	3,15	0,78
24. Yaptığı işler hakkında kendi başına karar vermek onun için önemlidir. Faaliyetlerini seçip planlarken özgür olmaktan hoşlanır.	3,00	0,88
25. Çevresindeki insanlara yardım etmek onun için çok önemlidir. Onların iyiliği için uğraşmak ister.	3,26	0,81
26. Her zaman uygun şekilde davranmak onun için önemlidir. İnsanların yanlış diyeceği şeyleri yapmaktan kaçınmak ister.	3,10	0,84
27. İşin başında olmak ve başkalarına ne yapacaklarını söylemek onun için önemlidir. İnsanların onun söylediklerini yapmalarını ister.	3,07	0,87
28. Dini inanç onun için önemlidir. Dininin gereklerini yerine getirmek için çok çaba harcar.	2,79	1,00
29. Her şeyle ilgili olmanın önemli olduğunu düşünür. Her şeyi merak etmekten ve anlamaya çalışmaktan hoşlanır.	3,03	0,91
30. Hırslı olmanın önemli olduğunu düşünür. Ne kadar yetenekli olduğunu göstermek ister.	3,13	0,79
31. Başkalarının ihtiyaçlarına cevap vermek onun için önemlidir. Tanıdıklarına destek olmaya çalışır.	3,22	0,76
32. İstikrarlı bir hükümetin olması onun için önemlidir. Sosyal düzenin korunması konusunda endişelenir.	3,20	0,75
ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK	3,11	0,83
33. Onun için güvenli bir çevrede yaşamak önemlidir. Güvenliğini tehlikeye sokacak her şeyden kaçınır.	3,41	0,63

İfadeler	$\bar{x}$	SS
34. İnsanların kendilerine söylenenleri yapmaları gerektiğine inanır. İnsanların her zaman, hatta başkaları izlemiyorken bile, kurallara uymaları gerektiğini düşünür.	3,08	0,88
35. Ana-babasına ve yaşlı insanlara her zaman saygı göstermesi gerektiğine inanır. Onun için itaatkâr olmak önemlidir.	3,31	0,77
36. Kendisini inciten insanları bağışlamak onun için önemlidir. İçlerindeki iyi yanları görmeye ve kin gütmemeye çalışır.	3,03	0,85
SERBEST BIRAKICI LİDERLİK	3,12	0,78
37. Herkesin kendisi gibi davranmasını ister	2,94	0,88
38. Disiplin, onun için her şeyden önemlidir.	3,14	0,79
39. Bürokratik işlemler onun için her şeyden önemlidir.	2,99	0,91
40. Hatasını kabul etmez ve hata yapanı affetmez.	2,55	1,06
41. Mevcut düzeni sürdürür, değişime açık değildir.	2,58	1,06
KLASİK LİDERLİK	2,84	0,94
LİDERLİK GENEL ORTALAMA	3,11	0,84

Tablo 7b'deki bulgulara göre en yüksek puan ortalaması dönüşümcü liderlik boyutuna ($\bar{x}= 3,16$) aittir. Aralarında önemli bir fark olmamakla birlikte, bunu serbest bırakıcı liderlik ($\bar{x}= 3,21$), etkileşimci liderlik ($\bar{x}= 3,11$) izlemektedir. En düşün madde puanı ortalaması klasik liderlik ($\bar{x}= 2,84$) alt ölçeğinde hesaplanmıştır. Genel olarak öğretmenlerin okul müdürlerini dönüşümcü lider olarak gördükleri, klasik lider olarak algılama düzeylerinin ise dönüşümcü liderliğe kıyasla düşük olduğu söylenebilir.

Bu temel sorunun alt sorularında, karşılaştırma değişkenlerine göre yapılan analizlerde alt ölçek madde puan ortalamaları esas alınmıştır.

2. Öğretmenlerin, Yönetici Liderlik Stil Ölçeğine Göre Tercih Ettikleri Liderlik Stili Algıları Cinsiyetlerine Göre Değişkenlik Göstermekte midir?

Tablo 8. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Liderlik Stili Algıları T Testi Bulguları

Boyut	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	SS	p
Dönüşümcü Liderlik	Kadın	124	3,10	0,48	0,010*
	Erkek	84	3,26	0,37	
Etkileşimci Liderlik	Kadın	124	3,06	0,58	0,098
	Erkek	84	3,18	0,44	
Serbest Bırakıcı Liderlik	Kadın	124	3,11	0,62	0,005*
	Erkek	84	3,34	0,47	
Klasik Liderlik	Kadın	124	2,81	0,70	0,393
	Erkek	84	2,89	0,72	
Liderlik	Kadın	124	3,06	0,48	0,017*
	Erkek	84	3,20	0,37	

* $p \leq 0,05$ düzeyinde ortalama farkları manidardır.

Tablo 8'deki bulgulara göre; öğretmenlerin yönetici liderlik stili algılarında cinsiyetlerine göre; etkileşimci liderlik ve klasik liderlik alt boyutlarında manidar farklılık bulunmazken ($p>0,05$), dönüşümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve liderlik genel boyutunda manidar farklılık bulunmuştur ($p< 0,05$). Erkekler müdürlerini; kadınlara göre daha fazla dönüşümcü lider, serbest bırakıcı lider ve genel olarak lider olarak algılamaktadırlar, denilebilir.

3. Öğretmenlerin, Yönetici Liderlik Stil Ölçeğine Göre Tercih Ettikleri Liderlik Stili Algıları Yaşlarına Göre Değişkenlik Göstermekte midir?

Birden fazla grubu bulunan yaş değişkenine ANOVA testi yapılmıştır. ANOVA testiyle birlikte verilerin homojenliğini belirlemek amacıyla Levene homojenlik testi yapılmıştır. Levene testi “ele alınan grupların kendi ortalamasından oluşan sapmalarının mutlak değerlerine varyans analizinin uygulanması esasına dayanır” (Mendeş, 2003:144). Verilerin varyanslarının homojenliğine yönelik olarak iki hipotez söz konusudur.

H_0 : Varyanslar homojen değildir ($p<0,05$)

H_1 : Varyanslar homojendir ($p>0,05$)

Üç ve daha fazla gruptan oluşan yaş, branş, mesleki kıdem ve bulunulan kurumda çalışma süresi değişkenlerine ait homojenlik testi bulguları Ek 4'de özet halinde yer almaktadır. Yaş değişkeniyle ilgili olarak; dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik alt boyutları için H_1 : Varyanslar homojendir, kabul edilirken H_0 : Varyanslar homojen değildir, reddedilmiştir. Serbest bırakıcı liderlik, klasik liderlik ve liderlik ana boyutu için; H_0 : Varyanslar homojen değildir, kabul edilerek H_1 : Varyanslar homojendir, reddedilmiştir.

Homojenlik testinde amaç; verilere uygulanacak ANOVA testi sonucunda ortaya çıkan farklılıkların manidarlık düzeylerinin belirlenmesi amacıyla kullanılacak Post Hoc testlerinin belirlenmesidir. Yapılan ANOVA testi sonucu aralarında farklılık bulunan ve homojen olan grupların yer aldığı değişkenlere Post Hoc testlerinden Tukey Testi uygulanırken, farklılık bulunmakla birlikte homojen olmayan grupların yer aldığı değişkenlere Tamhane's T2 Testi uygulanmaktadır (Gündoğdu, 2014: 312-314).

Tablo 9. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Liderlik Stili Algıları ANOVA Testi Bulguları

Boyut	Yaş	n	$\bar{x}$	SS	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ort.	F	p	Anl.
Dönüşümcü Liderlik	A) 20-25	54	3,36	0,50	G. Arası	3,67	5	0,73	3,99	0,002*	A>B, E
	B) 26-30	54	3,06	0,38	G. İçi	37,17	202	0,18			
	C) 31-35	40	3,18	0,36	Toplam	40,84	207				
	D) 36-40	23	3,16	0,49							
	E) 41-45	21	2,94	0,46							
	F) 46 yaş ve üstü	16	3,11	0,34							
	Toplam	208	3,16	0,44							
Etkileşimci Liderlik	A) 20-25	54	3,30	0,65	G. Arası	3,92	5	0,78	2,91	0,015*	A>B
	B) 26-30	54	2,94	0,48	G. İçi	54,33	202	0,27			
	C) 31-35	40	3,15	0,37	Toplam	58,25	207				
	D) 36-40	23	3,12	0,54							
	E) 41-45	21	2,98	0,49							
	F) 46 yaş ve üstü	16	3,06	0,46							
	Toplam	208	3,11	0,53							
Serbest Bırakıcı Liderlik	A) 20-25	54	3,30	0,75	G. Arası	2,74	5	0,55	1,71	0,135	
	B) 26-30	54	3,12	0,44	G. İçi	64,99	202	0,32			
	C) 31-35	40	3,30	0,45	Toplam	67,74	207				
	D) 36-40	23	3,16	0,53							
	E) 41-45	21	2,96	0,62							
	F) 46 yaş ve üstü	16	3,33	0,44							
	Toplam	208	3,21	0,57							
Klasik Liderlik	A) 20-25	54	2,86	0,89	G. Arası	5,21	5	1,04	2,13	0,064	
	B) 26-30	54	2,63	0,63	G. İçi	98,95	202	0,49			
	C) 31-35	40	2,85	0,59	Toplam	104,16	207				
	D) 36-40	23	3,15	0,74							
	E) 41-45	21	3,00	0,57							
	F) 46 yaş ve üstü	16	2,85	0,52							
	Toplam	208	2,84	0,71							
Liderlik	A) 20-25	54	3,28	0,58	G. Arası	2,90	5	0,58	3,08	0,011*	A>B
	B) 26-30	54	2,98	0,37	G. İçi	37,99	202	0,19			
	C) 31-35	40	3,14	0,33	Toplam	40,88	207				
	D) 36-40	23	3,15	0,47							
	E) 41-45	21	2,96	0,37							
	F) 46 yaş ve üstü	16	3,08	0,31							
	Toplam	208	3,11	0,44							

* $p \leq ,05$ düzeyinde ortalama farkları mevcuttur.

Tablo 9'daki bulgulara göre; öğretmenlerin yaşlarına göre liderlik stili algılarında serbest bırakıcı liderlik ve klasik liderlik alt boyutlarında farklılık bulunamazken ($p>0,05$), dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve genel liderlik boyutunda farklılık ($p<0,05$) bulunmuştur. Farklılık bulunan aynı zamanda varyansları homojen olan dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik boyutlarına Post Hoc testlerinden Tukey Testi, farklılık bulunmakla beraber varyansları homojen olmayan liderlik ana boyutuna Tamhane's T2 testi uygulanmıştır. Yapılan Post Hoc testi sonuçlarına göre;

- Dönüşümcü liderlik alt boyutunda 20-25 yaş grubundakiler ile 26-30 ve 41-45 yaş grubu arasındaki fark manidardır. 20-25 yaş grubundaki öğretmenler, okul müdürlerini 26-30 ve 41-45 yaş grubundakilerden daha fazla dönüşümcü bir lider olarak görmektedirler.
- Etkileşimci liderlik alt boyutunda 20-25 yaş grubundakiler ile 26-30 yaş grubu arasındaki fark manidardır. 20-25 yaş grubundaki öğretmenler, okul müdürlerini 26-30 yaş grubundakilerden daha fazla etkileşimci bir lider olarak görmektedirler.
- Liderlik ana boyutunda 20-25 yaş grubundakiler ile 26-30 yaş grubu arasındaki fark manidardır. 20-25 yaş grubundaki öğretmenler, okul müdürlerini 26-30 yaş grubundakilerden daha fazla lider olarak görmektedirler.

4. Öğretmenlerin, Yönetici Liderlik Stil Ölçeğine Göre Tercih Ettikleri Liderlik Stili Algıları Medeni Hâllerine Göre Değişkenlik Göstermekte midir?

Tablo 10. Öğretmenlerin Medeni Hâllerine Göre Liderlik Stili Algıları T Testi Bulguları

Boyut	Medeni Hâl	n	$\bar{x}$	SS	p
Dönüşümcü Liderlik	Bekâr	127	3,19	0,46	0,328
	Evli	81	3,13	0,43	
Etkileşimci Liderlik	Bekâr	127	3,12	0,55	0,662
	Evli	81	3,09	0,50	
Serbest Bırakıcı Liderlik	Bekâr	127	3,21	0,60	0,800
	Evli	81	3,19	0,53	
Klasik Liderlik	Bekâr	127	2,79	0,75	0,169
	Evli	81	2,92	0,64	
Liderlik	Bekâr	127	3,12	0,48	0,684
	Evli	81	3,10	0,39	

Tablo 10'daki bulgulara göre; öğretmenlerin, yönetici liderlik stili algılarında medeni hâllerine göre ana boyutta ve tüm alt boyutlarda manidar bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$).

5. Öğretmenlerin, Yönetici Liderlik Stil Ölçeğine Göre Tercih Ettikleri Liderlik Stili Algıları Branşlarına Göre Değişkenlik Göstermekte midir?

Tablo 11. Öğretmenlerin Branşlarına Göre Liderlik Stili Algıları ANOVA Testi Bulguları

Boyut	Branş	n	$\bar{x}$	SS	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ort.	F	p	Anl.
•	A) Beden Eğitimi	22	3,42	0,43	G. Arası	4,08	11	0,37	1,98	0,032*	A>L

Boyut	Branş	n	$\bar{x}$	SS	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ort.	F	p	Anl.
	B) Bilişim Tekn.	12	3,31	0,41	G. İçi	36,76	196	0,19			
	C) Biyoloji	19	3,08	0,36	Toplam	40,84	207				
	D) Coğrafya	7	2,97	0,48							
	E)Fizik	10	3,22	0,41							
	F) İngilizce	16	3,19	0,27							
	G) Kimya	9	3,30	0,42							
	H) Matematik	30	3,20	0,33							
	I) Rehberlik	16	3,10	0,47							
	J) Tarih	10	2,89	0,39							
	K) Türk Dili ve Ed.	26	3,21	0,56							
	L) Diğer	31	3,00	0,50							
	Toplam	208	3,16	0,44							
Etkileşimci Liderlik	A) Beden Eğitimi	22	3,32	0,48	G. Arası	4,68	11	0,43	1,56	0,114	
	B) Bilişim Tekn.	12	3,27	0,46	G. İçi	53,56	196	0,27			
	C) Biyoloji	19	2,96	0,47	Toplam	58,25	207				
	D) Coğrafya	7	3,20	0,52							
	E)Fizik	10	3,19	0,48							
	F) İngilizce	16	3,01	0,37							
	G) Kimya	9	3,25	0,59							
	H) Matematik	30	3,18	0,35							
	I) Rehberlik	16	3,05	0,65							
	J) Tarih	10	2,77	0,31							
	K) Türk Dili ve Ed.	26	3,20	0,68							
	L) Diğer	31	2,94	0,62							
	Toplam	208	3,11	0,53							
Serbest Bırakıcı Liderlik	A) Beden Eğitimi	22	3,43	0,48	G. Arası	9,64	11	0,88	2,96	0,001*	AD
	B) Bilişim Tekn.	12	3,54	0,50	G. İçi	58,09	196	0,30			
	C) Biyoloji	19	3,03	0,58	Toplam	67,74	207				
	D) Coğrafya	7	3,46	0,44							
	E)Fizik	10	3,38	0,62							
	F) İngilizce	16	2,97	0,47							
	G) Kimya	9	3,33	0,53							
	H) Matematik	30	3,28	0,45							
	I) Rehberlik	16	3,06	0,59							
	J) Tarih	10	2,88	0,21							
	K) Türk Dili ve Ed.	26	3,40	0,65							
	L) Diğer	31	2,94	0,63							
	Toplam	208	3,21	0,57							
Klasik Liderlik	A) Beden Eğitimi	22	2,95	0,87	G. Arası	4,15	11	0,38	0,74	0,700	
	B) Bilişim Tekn.	12	2,77	0,79	G. İçi	100,01	196	0,51			
	C) Biyoloji	19	2,99	0,70	Toplam	104,16	207				
	D) Coğrafya	7	3,00	0,61							
	E)Fizik	10	2,82	0,79							
	F) İngilizce	16	2,61	0,48							
	G) Kimya	9	3,27	0,77							
	H) Matematik	30	2,77	0,68							
	I) Rehberlik	16	2,71	0,72							
	J) Tarih	10	2,94	0,74							
	K) Türk Dili ve Ed.	26	2,87	0,77							
	L) Diğer	31	2,75	0,62							
	Toplam	208	2,84	0,71							
Liderlik	A) Beden Eğitimi	22	3,33	0,45	G. Arası	3,63	11	0,33	1,74	0,068	
	B) Bilişim Tekn.	12	3,25	0,45	G. İçi	37,25	196	0,19			
	C) Biyoloji	19	3,03	0,37	Toplam	40,88	207				
	D) Coğrafya	7	3,09	0,44							
	E)Fizik	10	3,18	0,40							
	F) İngilizce	16	3,05	0,28							
	G) Kimya	9	3,28	0,48							
	H) Matematik	30	3,15	0,28							

Boyut	Branş	n	$\bar{x}$	SS	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ort.	F	p	Anl.
	I) Rehberlik	16	3,04	0,51							
	J) Tarih	10	2,86	0,24							
	K) Türk Dili ve Ed.	26	3,18	0,60							
	L) Diğer	31	2,94	0,49							
	Toplam	208	3,11	0,44							

Tablo 11'deki bulgulara göre; öğretmenlerin branşlarına göre liderlik stili algılarında etkileşimci liderlik, klasik liderlik alt boyutları ve liderlik ana boyutunda farklılık bulunamazken ($p>0,05$), dönüşümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik boyutunda farklılık ($p<0,05$) bulunmuştur. Farklılık bulunan aynı zamanda varyansları homojen olan dönüşümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik boyutlarına Post Hoc testlerinden Tukey Testi uygulanmıştır. Yapılan Post Hoc testi sonuçlarına göre;

- Dönüşümcü liderlik alt boyutunda Beden Eğitimi öğretmenleriyle diğer grubunda (Almanca, Din Kültürü ve Ahlâk Bilgisi, Felsefe, Fransızca, Görsel Sanatlar, İspanyolca, Resim, Sosyoloji, Teknoloji ve Tasarım) yer alan öğretmenler arasındaki fark manidardır. Beden Eğitimi öğretmenleri, okul müdürlerini diğer grubunda yer alan öğretmenlerden daha fazla dönüşümcü bir lider olarak görmektedirler.
- Serbest bırakıcı liderlik alt boyutunda ortaya çıkan farklılık manidar bulunamamıştır.

6. Öğretmenlerin, Yönetici Liderlik Stil Ölçeğine Göre Tercih Ettikleri Liderlik Stili Algıları Öğrenim Düzeylerine Göre Değişkenlik Göstermekte midir?

Tablo 12. Öğretmenlerin Öğrenim Düzeylerine Göre Liderlik Stili Algıları T Testi Bulguları

Boyut	Öğrenim Düzeyi	n	$\bar{x}$	SS	p
Dönüşümcü Liderlik	Lisans	173	3,16	0,45	0,879
	Lisansüstü	35	3,17	0,41	
Etkileşimci Liderlik	Lisans	173	3,10	0,54	0,530
	Lisansüstü	35	3,15	0,46	
Serbest Bırakıcı Liderlik	Lisans	173	3,21	0,58	0,874
	Lisansüstü	35	3,19	0,56	
Klasik Liderlik	Lisans	173	2,82	0,72	0,240
	Lisansüstü	35	2,97	0,67	
Liderlik	Lisans	173	3,11	0,45	0,623
	Lisansüstü	35	3,14	0,42	

Tablo 12'deki bulgulara göre; öğretmenlerin, yönetici liderlik stili algılarında öğrenim düzeylerine göre ana boyutta ve tüm alt boyutlarda manidar bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$).

7. Öğretmenlerin, Yönetici Liderlik Stil Ölçeğine Göre Tercih Ettikleri Liderlik Stili Algıları Çalıştıkları Okul Türüne Göre Değişkenlik Göstermekte midir?

Tablo 13. Öğretmenlerin Çalıştıkları Kuruma Göre Liderlik Stili Algıları T Testi Bulguları

Boyut	Çalışılan Kurum	n	$\bar{x}$	SS	p
Dönüşümcü Liderlik	Özel	95	3,18	0,45	0,678
	Devlet	113	3,15	0,44	
Etkileşimci Liderlik	Özel	95	3,05	0,55	0,156
	Devlet	113	3,16	0,51	
Serbest Bırakıcı Liderlik	Özel	95	3,14	0,64	0,128
	Devlet	113	3,26	0,51	
Klasik Liderlik	Özel	95	2,71	0,69	0,015*
	Devlet	113	2,95	0,71	
Liderlik	Özel	95	3,08	0,46	0,341
	Devlet	113	3,14	0,43	

* $p \leq 0,05$ düzeyinde ortalama farkları manidardır.

Tablo 13'deki bulgulara göre; öğretmenlerin yönetici liderlik stili algılarında çalıştıkları kuruma göre; dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve liderlik ana boyutunda manidar farklılık bulunmazken ($p>0,05$), klasik liderlik boyutunda manidar farklılık bulunmuştur ($p< 0,05$). Devlet okulunda görev yapan öğretmenler okul müdürlerini; özel okulda görev yapan öğretmenlere göre daha fazla klasik bir lider olarak algılamaktadırlar, denilebilir.

8. Öğretmenlerin, Yönetici Liderlik Stil Ölçeğine Göre Tercih Ettikleri Liderlik Stili Algıları Mesleki Kıdemlerine Göre Değişkenlik Göstermekte midir?

Tablo 14. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Liderlik Stili Algıları ANOVA Testi Bulguları

Boyut	Mesleki Kıdem	n	$\bar{x}$	SS	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ort.	F	p	Anl.
Dönüşümcü Liderlik	A) 1-5 yıl	96	3,24	0,40	G. Arası	2,26	5	0,45	2,36	0,041*	AD
	B) 6-10 yıl	47	3,15	0,40	G. İçi	38,58	202	0,19			
	C) 11-15 yıl	27	2,99	0,43	Toplam	40,84	207				
	D) 16-20 yıl	18	3,24	0,46							
	E) 21-25 yıl	11	3,18	0,32							
	F) 26 yıl ve üstü	9	2,87	0,90							
	Toplam	208	3,16	0,44							
Etkileşimci Liderlik	A) 1-5 yıl	96	3,16	0,52	G. Arası	2,31	5	0,46	1,67	0,144	

Boyut	Mesleki Kıdem	n	$\bar{x}$	SS	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ort.	F	p	Anl.
	B) 6-10 yıl	47	3,09	0,38	G. İçi	55,94	202	0,28			
	C) 11-15 yıl	27	2,98	0,44	Toplam	58,25	207				
	D) 16-20 yıl	18	3,20	0,64							
	E) 21-25 yıl	11	3,19	0,41							
	F) 26 yıl ve üstü	9	2,72	1,10							
	Toplam	208	3,11	0,53							
Serbest Bırakıcı Liderlik	A) 1-5 yıl	96	3,26	0,54	G. Arası	4,01	5	0,80	2,54	0,029*	E>C
	B) 6-10 yıl	47	3,28	0,47	G. İçi	63,72	202	0,32			
	C) 11-15 yıl	27	2,94	0,50	Toplam	67,74	207				
	D) 16-20 yıl	18	3,14	0,61							
	E) 21-25 yıl	11	3,45	0,40							
	F) 26 yıl ve üstü	9	2,92	1,19							
Klasik Liderlik	Toplam	208	3,21	0,57							
	A) 1-5 yıl	96	2,70	0,77	G. Arası	4,64	5	0,93	1,89	0,098	
	B) 6-10 yıl	47	2,91	0,61	G. İçi	99,52	202	0,49			
	C) 11-15 yıl	27	2,97	0,52	Toplam	104,16	207				
	D) 16-20 yıl	18	3,09	0,71							
	E) 21-25 yıl	11	3,13	0,59							
Liderlik	F) 26 yıl ve üstü	9	2,73	0,99							
	Toplam	208	2,84	0,71							
	A) 1-5 yıl	96	3,15	0,44	G. Arası	1,67	5	0,33	1,72	0,131	
	B) 6-10 yıl	47	3,11	0,33	G. İçi	39,21	202	0,19			
	C) 11-15 yıl	27	2,98	0,33	Toplam	40,88	207				
	D) 16-20 yıl	18	3,20	0,52							
	E) 21-25 yıl	11	3,20	0,33							
	F) 26 yıl ve üstü	9	2,81	0,98							
	Toplam	208	3,11	0,44							

Tablo 14'deki bulgulara göre; öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre liderlik stili algılarında etkileşimci liderlik, klasik liderlik alt boyutları ve liderlik ana boyutunda farklılık bulunamazken ($p>0,05$), dönüşümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik boyutunda farklılık ($p<0,05$) bulunmuştur. Farklılık bulunan ancak varyansları homojen olmayan dönüşümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik boyutlarına Post Hoc testlerinden Tamhane's T2 Testi uygulanmıştır. Yapılan Post Hoc testi sonuçlarına göre;

- Dönüşümcü liderlik alt boyutunda farklılık bulunmakla beraber bu farklılığın manidar olmadığı belirlenmiştir.
- Serbest bırakıcı liderlik alt boyutunda; 21-25 yıl mesleki kıdeme sahip olanlarla 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip olanlar arasındaki fark manidar bulunmuştur. 21-25 yıl mesleki kıdeme sahip olanlar okul müdürlerini 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip olanlardan daha fazla serbest bırakıcı bir lider olarak görmektedirler.

9. Öğretmenlerin, Yönetici Liderlik Stil Ölçeğine Göre Tercih Ettikleri Liderlik Stili Algıları Bulundukları Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Değişkenlik Göstermekte midir?

Tablo 15. Öğretmenlerin Bulundukları Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Liderlik Stili Algıları ANOVA Testi Bulguları

Boyut	Kurumda Çalışma Süresi	n	$\bar{x}$	SS	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ort.	F	p
Dönüşümcü Liderlik	A) 1-5 yıl	148	3,16	0,40	G. Arası	0,23	3	0,08	0,39	0,763
	B) 6-10 yıl	38	3,13	0,44	G. İçi	40,61	204	0,20		
	C) 11-15 yıl	9	3,31	0,41	Toplam	40,84	207			
	D) 16-20 yıl	13	3,17	0,84						
	E) 21-25 yıl	208	3,16	0,44						
	F) 26 yıl ve üstü	148	3,11	0,49						
	Toplam	38	3,10	0,50						
Etkileşimci Liderlik	A) 1-5 yıl	9	3,17	0,45	G. Arası	0,03	3	0,01	0,04	0,989
	B) 6-10 yıl	13	3,10	1,02	G. İçi	58,21	204	0,29		
	C) 11-15 yıl	208	3,11	0,53	Toplam	58,25	207			
	D) 16-20 yıl	148	3,17	0,54						
	E) 21-25 yıl	38	3,29	0,48						
	F) 26 yıl ve üstü	9	3,53	0,38						
	Toplam	13	3,17	1,07						
Serbest Bırakıcı Liderlik	A) 1-5 yıl	208	3,21	0,57	G. Arası	1,41	3	0,47	1,45	0,229
	B) 6-10 yıl	148	2,79	0,69	G. İçi	66,32	204	0,33		
	C) 11-15 yıl	38	2,94	0,71	Toplam	67,74	207			
	D) 16-20 yıl	9	3,00	0,56						
	E) 21-25 yıl	13	3,05	0,95						
	F) 26 yıl ve üstü	208	2,84	0,71						
	Toplam	148	3,10	0,40						
Klasik Liderlik	A) 1-5 yıl	38	3,11	0,39	G. Arası	1,52	3	0,51	1,01	0,390
	B) 6-10 yıl	9	3,25	0,37	G. İçi	102,64	204	0,50		
	C) 11-15 yıl	13	3,14	0,91	Toplam	104,16	207			
	D) 16-20 yıl	208	3,11	0,44						
	E) 21-25 yıl	11	3,13	0,59						
	F) 26 yıl ve üstü	9	2,73	0,99						
	Toplam	208	2,84	0,71						
Liderlik	A) 1-5 yıl	96	3,15	0,44	G. Arası	0,19	3	0,06	0,32	0,813
	B) 6-10 yıl	47	3,11	0,33	G. İçi	40,70	204	0,20		
	C) 11-15 yıl	27	2,98	0,33	Toplam	40,88	207			
	D) 16-20 yıl	18	3,20	0,52						
	E) 21-25 yıl	11	3,20	0,33						
	F) 26 yıl ve üstü	9	2,81	0,98						
	Toplam	208	3,11	0,44						

Tablo 15'deki bulgulara göre; öğretmenlerin, yönetici liderlik stili algılarında bulundukları kurumda çalışma sürelerine göre ana boyutta ve tüm alt boyutlarda manidar bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$).

B. Nitel Analiz Bulguları

Araştırmanın ikinci ana problemi ve alt problemlerine ilişkin nitel analiz bulguları bu başlık altında ele alınmıştır.

1. Öğretmenlerin Tanımlanmış Durumlarda Çalışmayı En Çok Tercih Ettikleri Okul Yöneticisi Liderlik Tipi Hangisidir?

Tablo 16. Öğretmenlerin Tanımlanmış Durumlarda Çalışmayı En Çok Tercih Ettikleri Okul Yöneticisi Liderlik Tipine ilişkin Bulgular

Okul/Lider	f	%	Kümülatif %
A-Klasik Lider	40	19,2	19,2
B-Dönüşümcü Lider	118	56,7	76,0
C-Etkileşimci Lider	46	22,1	98,1
D-Serbest Bırakıcı Lider	4	1,9	100,0
Toplam	208	100,0	

Tablo 16'daki bulgulara göre; araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük çoğunluğu dönüşümcü lider özelliğine sahip bir okul müdürüyle çalışmak istemektedir ve bu öğretmenlerin oranı %56,7'dir (118 kişi). Senaryoda verilen dönüşümcü lider özelliklerinden dolayı öğretmenlerin çoğunluğunun dönüşümcü liderle çalışmak istediği söylenebilir. Bunu etkileşimci lider özelliğine sahip okul müdürü izlemektedir ve % 22,1 (46 kişi) oranındadır. Klasik lider özelliğine sahip müdürle çalışmak isteyenlerin oranı %19,2 (40 kişi) ve serbest bırakıcı lider özelliğine sahip müdürle çalışmak isteyenlerin oranı %1,9'dur (4 kişi). En az çalışılmak istenen lider tipi serbest bırakıcı liderdir.

Öğretmenler tarafından verilen cevaplar kodlanmış, benzer kodlar birleştirilerek kategoriler oluşturulmuş ve temalar altında toplanmıştır. Kategoriler; klasik liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbest bırakıcı liderlik olmak üzere dört tema altında toplanmıştır. Her tema ilgili liderlik stiline görüldüğü okul kodunu (A, B, C, D okulu) temsil etmektedir. Buna göre her okul için belirlenen temalar ve bu temalar altında yer alan kodlar Tablo 8'de görüldüğü gibi oluşturulmuştur.

Tablo 17. Nitel Analiz Tema ve Kategoriler

A Okulu- Klasik Liderlik Teması altında toplanan kategoriler	f
1- Çözüm odaklı yaklaşım	20
2- Problem karşısında gönüllü çalışanların fikirlerinden yararlanma	12
3- İş birliği sağlama	9
4- Bilgilendirici tutum	7
5- Kural ve yönetmeliklere uygun davranış	6
6- Otorite kullanarak son karar yetkisini kullanabilme	2
7- Problem çözme isteği	2
8- Problem karşısında çalışanların fikirlerinden yararlanma	1
B Okulu- Dönüşümcü Liderlik Teması altında toplanan kategoriler	

A Okulu- Klasik Liderlik Teması altında toplanan kategoriler	f
1- İş birliği sağlama	69
2- Problem karşısında çalışanların fikirlerinden yararlanma	50
3- Demokratik tutum	48
4- Çözüm odaklı yaklaşım	29
5- Takdir sunma	27
6- Grup hedeflerinin benimsenmesini teşvik etme	18
C Okulu- Etkileşimci Lider Teması altında toplanan kategoriler	
1- Ödül ve takdir sunma	29
2- İş birliği sağlama	28
3- Çözüm odaklı yaklaşım	15
4- Problem karşısında çalışanların fikirlerinden yararlanma	6
5- Problem çözme isteği	5
6- Yetkilendirme	3
D Okulu- Serbest Bırakıcı Lider Teması altında toplanan kategoriler	
1- Problem karşısında lideri sorumlu bulmama	7
2- Problem karşısında karar almama tutumuna verilen destek	2

Tablo 17’deki bulgulara göre; klasik liderlik altında 8 kategori, dönüşümcü liderlik altında 6 kategori, etkileşimci liderlik altında 6 kategori ve serbest bırakıcı liderlik altında 2 kategori olduğu görülmektedir. Temalara göre;

- A okulunu seçen (Klasik Liderlik Teması) öğretmenler okul müdürünü en fazla “çözüm odaklı yaklaşım” sergilediği için seçmişlerdir. Bu konuda bildirilen görüş sayısı 20’dir. İkinci sırada “problem karşısında gönüllü çalışanların fikirlerinden yararlanma” yer almaktadır ve 12 görüş bildirilmiştir. Üçüncü sırada “işbirliği sağlama” yer almaktadır ve 9 görüş bildirilmiştir. Dördüncü sırada “bilgilendirici tutum” yer almaktadır ve 7 görüş bildirilmiştir. Beşinci sırada “kural ve yönetmeliklere uygun davranış” yer almaktadır ve 6 görüş bildirilmiştir. Altıncı sırada “otorite kullanarak son karar yetkisini kullanabilme” yer almaktadır ve 2 görüş bildirilmiştir. Yedinci sırada “problem çözme isteği” yer almaktadır ve 2 görüş bildirilmiştir. Son sırada “problem karşısında çalışanların fikirlerinden yararlanma” yer almaktadır ve 1 görüş bildirilmiştir.
- B okulunu seçen (Dönüşümcü Liderlik Teması) öğretmenler okul müdürünü en fazla “işbirliği sağladığı” için seçmişlerdir ve bu konuda 69 görüş bildirilmiştir. İkinci sırada “problem karşısında çalışanların fikirlerinden yararlanma” yer almaktadır ve 50 görüş bildirilmiştir. Üçüncü sırada “demokratik tutum” yer almaktadır ve 48 görüş bildirilmiştir. Dördüncü sırada “çözüm odaklı yaklaşım” yer almaktadır ve 29 görüş bildirilmiştir. Beşinci sırada “takdir

sunumu” yer almaktadır ve 27 görüş bildirilmiştir. Altıncı sırada “grup hedeflerinin benimsenmesini teşvik etme” yer almaktadır ve 18 görüş bildirilmiştir.

- C okulunu seçen (Etkileşimci Lider Teması) öğretmenler okul müdürünü en fazla “ödül ve takdir” sunduğu için seçmişlerdir ve 29 görüş bildirilmiştir. İkinci sırada “iş birliği sağlama” yer almaktadır ve 28 görüş bildirilmiştir. Üçüncü sırada “çözüm odaklı yaklaşım” yer almaktadır ve 15 görüş bildirilmiştir. Dördüncü sırada “problem karşısında çalışanların fikirlerinden yararlanma” yer almaktadır ve 6 görüş bildirilmiştir. Beşinci sırada “problem çözme isteği” yer almaktadır ve 5 görüş bildirilmiştir. Altıncı sırada “yetkilendirme” yer almaktadır ve 3 görüş bildirilmiştir.
- D okulunu seçen (Serbest Bırakıcı Lider Teması) öğretmenler okul müdürünü en fazla “problem karşısında okul müdürünü sorumlu” bulmadıkları için seçmişlerdir ve 7 görüş bulunmaktadır. İkinci sırada “problem karşısında karar alamama tutumuna verilen destek” yer almıştır ve 2 görüş bulunmaktadır.

Ortaya çıkan dört temanın kesiştiği ortak görüş yer almamaktadır. Ancak; klasik liderlik, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik temalarında “çözüm odaklı yaklaşım, iş birliği sağlama, problem karşısında çalışanların fikirlerinden yararlanma” ortak kategorilerdir.

Bu bağlamda; araştırmaya katılan öğretmenlerin en fazla *dönüşümcü liderle* çalışmak istedikleri, bunu sırasıyla etkileşimci lider ve klasik liderin izlediği söylenebilir. Öğretmenler serbest bırakıcı liderle çalışmak istemekle beraber sayının az olduğu söylenebilir.

2. Öğretmenlerin Tanımlanmış Durumlarda Tercih Ettikleri Okul Yöneticisi Liderlik Stili; Cinsiyetlerine Göre Nasıl Bir Dağılım Göstermektedir?

Tablo 18. Öğretmenlerin Tanımlanmış Durumlarda Cinsiyetlerine Göre Tercih Ettikleri Okul Yöneticisi Liderlik Stili Çapraz Tablo Bulguları

	A-Klasik Lider		B-Dönüşümcü Lider		C-Etkileşimci Lider		D-Serbest Bırakıcı Lider		Toplam
Cinsiyet	f	%	f	%	f	%	f	%	n
Kadın	19	15,3	75	60,5	27	21,8	3	2,4	124
Erkek	21	25,0	43	51,2	19	22,6	1	1,2	84
Toplam	40	19,2	118	56,7	46	22,1	4	1,9	208

Tablo 18’deki bulgulara göre;

- Kadın öğretmenlerin çoğunluğu dönüşümcü liderle çalışmak istemektedir ve toplam kadın öğretmenlerin %60,5'ini (75 kişi) oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla; %21,8 (27 kişi) etkileşimci lider, %15,3 (19 kişi) klasik lider izlemektedir. Serbest bırakıcı lider en az çalışılmak istenen lider tipidir ve %2,4 (3 kişi) oranındadır.

Kadın öğretmenlerin seçtikleri okulu neden seçtiklerine dair bazı görüşlere aşağıda yer verilmiştir.

3-KB

1. iş birliği içinde hareket etmesi
2. demokratik davranması
3. bencil olmayıp, destekleyici ve saygılı olması

4-KB

- 1-öğretmen görüşlerini alıyor
- 2-çözüm odaklı
- 3-Dönüt veriyor

6-KC

1. Müdür, öğretmeni sadece öğreten olarak görmedi ve okul işleyişine kattı.
2. Müdür sorunu çözmek için bir yola girişti.
3. Sorunun çözümünde belge verilmesi.

9-KC

1. ödüllendirme sisteminden yararlandığı için
2. Ödül ve takdir sunma

7-KA

1. öğretmenlerden yardım alması ve velileri habersiz bırakmadığı için
2. Problem karşısında gönüllü çalışanların fikirlerinden yararlanma
3. Bilgilendirici tutum

36-KA

1. velilerle etkileşim halinde olması

2. Bilgilendirici tutum

77-KD

1.özel okul her türlü ihtiyacını kendi gidermelidir.

2 yangın tüpü gibi zaruri ihtiyaçlarını gidermelidir.

3. sonuca katlanıp kendi sorunlarını çözmelidir.

4 öğretmenlerden ve velilerden katkı isteyemez.

121-KD

1. bütçe yetersiz müdür çözüm bulamamış

2. Probleme karşısında karar almama tutumuna verilen destek

- Erkek öğretmenlerin çoğunluğu kadın öğretmenlerde olduğu gibi dönüşümcü liderle çalışmak istemektedir ve toplam erkek öğretmenlerin %51,2'sini (43 kişi) oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla; %25 (21 kişi) etkileşimci lider, %22,6 (19 kişi) klasik lider izlemektedir. Serbest bırakıcı lider en az çalışılmak istenen lider tipidir ve %1,2 (1 kişi) oranındadır.

Erkek öğretmenlerin seçtikleri okulu neden seçtiklerine dair bazı görüşlere aşağıda yer verilmiştir.

19-EB

1.okul aile birliği ile iş birliği yapması

2.müdürün öğretmenlerin bulduğu çözüme hayata geçirmesi

3.bu olanların e-mail olarak velilere bildirilmesi

21-EB

Bu sorunu tek bir kişinin fikriyle ödüllendirilmesi yerine bu görevi okuluna karşı öğretmenin borç bilip toplu bir şekilde sonuca gidip grup çalışması yapılmasından dolayı b okulu tercih ediyorum

17-EC

1.Çözüm odaklı

2. İşbirliğine dayalı

3.demokratik Yönetici

76-EC

1.yangın tüpü temin edilmiş

2.öğretmenin başarısı kutlanır.

3.esnafın katkısı kutlanır. Öğrenciyle esnaf kaynaşır.

4.okulla çevre birliği sağlanır.

5.öğrencilerin maddi zararı olmaz

2-EA

Her şeyi merkezi yönetimden beklemek başarısızlıklar karşısında mağlubiyeti kabul etmektir.

Yetkin kişiler işleri halletmelerinde olabilecek başka yollar aramalı ve birliktelik ilkesiyle bir şeyler yapabilmelidir"

18-EA

Çok yaratıcı ve çözüm odaklı

Erkek öğretmenlerin neden serbest bırakıcı liderle çalışmak istediklerine dair bir öğretmen görüş bildirmiştir ve bu görüşe aşağıda yer verilmiştir.

71-ED

1.özel okul olduğu için giderlerin okul tarafından karşılanması gerek.

2.hetkex gerekli ücreti ödemiştir velilerden alınmamalı.

3 sorumluluk işverene aittir

3. Öğretmenlerin Tanımlanmış Durumlarda Tercih Ettikleri Okul Yöneticisi Liderlik Stili; Yaşlarına Göre Nasıl Bir Dağılım Göstermektedir?

Tablo 19. Öğretmenlerin Tanımlanmış Durumlarda Yaşlarına Göre Tercih Ettikleri Okul Yöneticisi Liderlik Stili Çapraz Tablo Bulguları

	A-Klasik Lider		B-Dönüşümcü Lider		C-Etkileşimci Lider		D-Serbest Bırakıcı Lider		Toplam
Yaş	f	%	f	%	f	%	f	%	n
20-25	16	29,6	28	51,9	8	14,8	2	3,7	54
26-30	4	7,4	35	64,8	14	25,9	1	1,9	54
31-35	10	25,0	24	60,0	5	12,5	1	2,5	40

	A-Klasik Lider		B-Dönüşümcü Lider		C-Etkileşimci Lider		D-Serbest Bırakıcı Lider		Toplam
36-40	2	8,7	14	60,9	7	30,4	0	0,0	23
41-45	4	19,0	9	42,9	8	38,1	0	0,0	21
46 yaş ve üstü	4	25,0	8	50,0	4	25,0	0	0,0	16
Toplam	40	19,2	118	56,7	46	22,1	4	1,9	208

Tablo 19'daki bulgulara göre;

- Öğretmenlerin yaşlarına göre en fazla çalışmak istedikleri lider stili dönüşümcü liderliktir. 20-25 yaş grubunun %51,9'u (28 kişi), 26-30 yaş grubunun %64,8'i (35 kişi), 36-40 yaş grubunun %60,9'u (14 kişi), 31-35 yaş grubunun %60'ı (24 kişi), 20-25 yaş grubunun %51,9'u (28 kişi), 46 yaş ve üstü grubunun %50'si (8 kişi) ve 41-45 yaş grubunun %42,9'u (9 kişi) dönüşümcü liderle çalışmak istemektedir.
- 20-25 yaş grubundakilerin dönüşümcü liderden sonra çalışmak istediği liderlik stili sırasıyla %29,6 (16 kişi) klasik lider, %14,8 (8 kişi) etkileşimci lider ve %3,7 (2 kişi) serbest bırakıcı liderdir.

20-25 yaş grubunun seçtikleri liderlik stilleriyle neden çalışmak istediklerine dair bazı görüşlere aşağıda yer verilmiştir.

24-Y(20-25)B

herkes okul için bir şeyler yapmaya çalışıyor menfaat olmadan

30-Y(20-25)B

Tek başına karar alınmaması

46-Y(20-25)A

1) Problemler karşısında yılmıyor.

2) Çözüm odaklı hareket ediyor.

3) Gerekli tüm prosedürlere uyuyor."

56-Y(20-25)A

Öğretmenlerin fikrini almış

196-Y(20-25)C

Öğrencilerin de geleceğine bir artı katarak aslında eğitimin yalnızca okul içinde değil okul dışıyla da senkronize halde ilerlediğini göstermektedir.

206-Y(20-25)C

Müdürün hem öğretmenlerle hem de çevreyle etkileşim halinde olup fikir ve çözüm önerilerine açık olması

121-Y(20-25)D

Bütçe yetersiz müdür çözüm bulamamış

122-Y(20-25)D

Ertelemek iyi bir fikir olabilir

- 26-30 yaş grubundakilerin dönüşümcü liderden sonra çalışmak istediği liderlik stili sırasıyla %25,9 (16 kişi) etkileşimci lider, %7,4 (4 kişi) klasik lider ve %1,9 (1 kişi) serbest bırakıcı liderdir.

26-30 yaş grubunun seçtikleri liderlik stilleriyle neden çalışmak istediklerine dair bazı görüşlere aşağıda yer verilmiştir.

11-Y(26-30)B

1) okul müdürü bir karar alırken öğretmenler ile dirsek teması halinde olması

2) okul müdürü, öğretmenlerden gelen fikri değerlendirip ortak karar alarak ve yasaları çiğnemedi yapması

3) okul Müdürünün, yangın tüpü alımı vs. Bittikten sonra komisyondaki öğretmenleri tebrik etmesi ve velileri de bu konuda bilgilendirip öğretmenlere destek çıkması"

12-Y(26-30)B

1. MÜDÜRÜN ÖĞRETMENLERİYLE FIKIR ALISVERİSİ YAPMASI VE ONLARA TAM DESTEK SAĞLAMASI

2. İŞ BİRLİĞİ VE BERABERLİK

3. MÜDÜRÜN SÜREÇ İCİNDEKİ OLUMLU TUTUM VE DAVRANIŞLARI

28-Y(26-30)C

Okul müdürü yönetim kuruluna karşı herhangi bir aksaklık durumunda kendisini riske atacak rapor vermemek için sorumluluktan kaçıyor

45-Y(26-30)C

Yaptığı yardımlarla esnaf ve halktan diğer insanlara sağladığı ek katkı

50-Y(26-30)A

5tedbirlere önem vermiş, öğretmenlerden yardım almış ve sonucunu velilere de bildirmiş.

147-Y(26-30)A

Mantıklı

77-Y(26-30)D

1.özel okul her türlü ihtiyacını kendi gidermelidir

2 yangın tüpü gibi zaruri ihtiyaçlarını gidermelidir.

3. sonuca katlanıp kendi sorunlarını çözmelidir.

4 öğretmenlerden ve velilerden katkı isteyemez.

- 31-35 yaş grubundakilerin dönüşümcü liderden sonra çalışmak istediği liderlik stili sırasıyla %25 (10 kişi) klasik lider, %12,5 (5 kişi) etkileşimci lider ve %2,5 (1 kişi) serbest bırakıcı liderdir.

31-35 yaş grubunun seçtikleri liderlik stilleriyle neden çalışmak istediklerine dair bazı görüşlere aşağıda yer verilmiştir.

91-Y(31-35)B

2. Okulu seçtim çünkü hem başarının dile getirilmesi ve toplanan paranın akıbeti ile ilgili şeffaf bir şekilde bilgilendirme yapması

93-Y(31-35)B

Öğretmenlerle dirsek teması güzel demek ki fikirlerine önem veriyor, kermes fikri para toplama açısından iyi fikir sonuçta tüpler alınmış çözüme ulaşılmış

112-Y(31-35)A

Öğretmenlerden yardım alması ve doğru karar verdiği için

116-Y(31-35)A

Çok yaratıcı ve çözüm odaklı

25- Y(31-35)C

C okulu çünkü

1 eksikliği biliyor

2 herkesin ihtiyacı olduğu için yardımlaşma yolunu tercih ediyor

3 duyarlılık yaratarak güç birliği ile bilinçli olarak daha da fazlasını başarabiliyorlar"

191-Y(31-35)C

Hem öğretmene hem çevreye yardımlaşma ve dayanışmanın önemini gösterirken aynı zamanda öğrencilere de yardımlaşmanın takdire şayan ve iyi bir davranış olduğunu göstermektedir. Şahsım adına bunun doğru olduğunu düşünüyorum. Saygılarımla Buse Hanım...

71-Y(31-35)D

1.özel okul olduğu için giderlerin okul tarafından karşılanması gerek.

2.hetkex gerekli ücreti ödemiştir velilerden alınmamalı.

3 sorumluluk işverene aittir

- 36-40 yaş grubundakilerin dönüşümcü liderden sonra çalışmak istediği liderlik stili sırasıyla %30,4 (7 kişi) etkileşimci lider, %8,7 (2 kişi) klasik liderdir. Bu yaş grubundakiler serbest bırakıcı liderle çalışmak istememektedirler.

36-40 yaş grubunun seçtikleri liderlik stilleriyle neden çalışmak istediklerine dair bazı görüşlere aşağıda yer verilmiştir.

4-Y(36-40)B

1-öğretmen görüşlerini alıyor

2-çözüm odaklı

3-Dönüt veriyor

39-Y(36-40)B

B okulunu seçtim çünkü;

1 sorunları belirleyip paylaşıyor

2 öğretmenlerin fikirlerine sahip çıkıyor

3 çözümü ve gidilen yol ile sonuçları ilgili kişilerle şeffaf bir şekilde paylaşıyor

59-Y(36-40)C

1.okulun yangına karşı tedbiri alınmıştır.

2.okul ve öğretmenler maddi olarak zarar görmemiştir.

3.Esnaftada eğitime katkıda bulunması sağlanmıştır.

59-Y(36-40)C

Çünkü okul ile ilgili bir konuda fikrimin alınıp onaylanması hoşuma gider

2-Y(36-40)A

Her şeyi merkezi yönetimden beklemek başarısızlıklar karşısında mağlubiyeti kabul etmektir.

Yetkin kişiler işleri halletmelerinde olabilecek başka yollar aramalı ve birliktelik ilkesiyle bir şeyler yapabilmelidir

73-Y(36-40)A

1.Öğretmenlerin katkıda bulunması makul olabilir.

2.her veli katkıda bulanacak durumda olamaya bilir.

3.okul sorunu kendi içinde çözmüş olur.

- 41-45 yaş grubundakilerin dönüşümcü liderden sonra çalışmak istediği liderlik stili sırasıyla %38,1 (8 kişi) etkileşimci lider, %19 (4 kişi) klasik liderdir. Bu yaş grubundakiler serbest bırakıcı liderle çalışmak istememektedirler.

41-45 yaş grubunun seçtikleri liderlik stilleriyle neden çalışmak istediklerine dair bazı görüşlere aşağıda yer verilmiştir.

29-Y(41-45)B

B okulunu seçtim. Çünkü;

1- Ortak bir soruna karşı amaç çözüm üretmek

2- Ego tatmini yok

3- Yöneticinin, öğretmenlerine duyduğu saygı ve güven."

75-Y(41-45)B

Başarılı olmak çalışmak üretmek gerektirir

10-Y(41-45)C

Öğretmenin çalışmasına değer verdiğinden

60-Y(41-45)C

Ödül verilmesi önemli insana kendini önemli hissettirir

Esnaf çözümü çok mantıklı

Müdürün desteği mükemmel olduğu için

177-Y(41-45)A

Çözümlemeli bir sonuç

Yarışmacı bir ortam

Ve sonuç odaklı

184-Y(41-45)A

1.yasaları çiğnemiyor

2.çok çalıştı

3.çözüm odaklı

- 46 yaş ve üstü grubundakilerin dönüşümcü liderden sonra çalışmak istediği liderlik stili klasik ve etkileşimli lider stilidir, oranları eşittir ve %25 (4'er kişi) oranındadırlar. Bu yaş grubundakiler serbest bırakıcı liderle çalışmak istememektedirler.

46 yaş ve üstü gruptakilerin seçtikleri liderlik stilleriyle neden çalışmak istediklerine dair bazı görüşlere aşağıda yer verilmiştir.

58- Y(46ü)B

1.Hiç kimseye maddi yük olmamasından.

2.Okulun yangın tüpü ihtiyacı giderildiği için.

3.Birlik ve dayanışmanın önemini öğrencilere göstermek için

67- Y(46ü)B

Demokratik davranmış ve iş birliği içinde hareket etmiş

57-Y(46ü)C

Esnafla iş birliği yapmış ve onların yardımlarına karşı plaket vererek onları da onure etmiş ve sorunu da çözüme kavuşturmuş

171-Y(46ü)C

C okulu çünkü ödülün önemli bir motivasyon kaynağı olduğunu bilen deneyimli bir müdür Öğretmenleri ödüllendirmesi güzel bir davranış olmuş, çözüm önerisi güzel fikir , duyarlı davranış sergilemiş

72-Y(46ü)A

Akılcı davranmak 2 dayanışma içinde olmak 3 kaynak yaratmak 4 olumlu strateji uygulamak 5 pozitif düşünmek

128-Y(46ü)A

Demokratik davranmış

4. Öğretmenlerin Tanımlanmış Durumlarda Tercih Ettikleri Okul Yöneticisi Liderlik Stili; Medeni Hâllerine Göre Nasıl Bir Dağılım Göstermektedir?

Tablo 20. Öğretmenlerin Tanımlanmış Durumlarda Medeni Hâllerine Göre Tercih Ettikleri Okul Yöneticisi Liderlik Stili Çapraz Tablo Bulguları

Medeni hâl	A-Klasik Lider		B-Dönüşümcü Lider		C-Etkileşimci Lider		D-Serbest Bırakıcı Lider		Toplam
	f	%	f	%	f	%	f	%	
Bekâr	21	16,5	79	62,2	23	18,1	4	3,1	127
Evli	19	23,5	39	48,1	23	28,4	0	0,0	81
Toplam	40	19,2	118	56,7	46	22,1	4	1,9	208

Tablo 20'deki bulgulara göre;

- Bekâr öğretmenlerin çoğunluğu dönüşümcü liderle çalışmak istemektedir ve toplam bekâr öğretmenlerin %62,2'sini (79 kişi) oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla; %18,1 (23 kişi) etkileşimci lider, %16,5 (21 kişi) klasik lider izlemektedir. Serbest bırakıcı lider en az çalışılmak istenen lider tipidir ve %3,1 (4 kişi) oranındadır.
- Bekâr öğretmenlerin seçtikleri liderlik stilleriyle neden çalışmak istediklerine dair bazı görüşlere aşağıda yer verilmiştir.
- 8-BB

Yönetiminden sorumlu olduğu kurumda, okul bütçesi ve harcamalarını yönetme konusunda başarılı bulduğum için 2 numaralı okulu, müdürü seçtim. Kermesi gerçek bir okul ihtiyacını karşılamak üzere kurgulaması ve bu projeye dair tüm detayları mail olarak herkese bildirmesi mantığıma uydu. Öğrenci, veli ve öğretmen

koordinasyonunu sağlayabildiğini de gösteriyor. Tüm personel için destekleyici bir çalışma ortamı oluşturabileceğine ve politika ve prosedürleri yerine getireceğine inandım.

13-BB

- 1. Adaletli yaklaşım kimsenin emeğinin üzerine yatmadığı için.*
- 2. İşbirlikçi bir tutumda olduğu için B okulunu seçtim.*

16-BC

Öğretmenleri motive etmek için onları ödüllendireceğini belirtmesi ve sözünde durması

48-BC

C okulunu seçtim çünkü;

- 1)Teşvik için kullanılan yöntem oldukça yaratıcı*
- 2)çözüm odaklı*
- 3)Birlik ve beraberlik gerektiriyor*

14-BA

- 1) Problemler karşısında yılmıyor.*
- 2) Çözüm odaklı hareket ediyor.*
- 3) Gerekli tüm prosedürlere uyuyor.*

156-BA

- 1 müdürün bu konuda velilere bilgilendirme de bulunması*
- 2 öğretmenlerle iş birliği içinde olmadı*
- 3 motivasyona ve takım çalışmasına önem vermesi*

77-BD

- 1.özel okul her türlü ihtiyacını kendi gidermelidir.*
- 2 yangın tüpü gibi zaruri ihtiyaçlarını gidermelidir.*
- 3. sonuca katlanıp kendi sorunlarını çözmelidir.*
- 4 öğretmenlerden ve velilerden katkı isteyemez.*

122-BD

Ertelemek iyi bir fikir olabilir

- Evli öğretmenlerin çoğunluğu dönüşümcü liderle çalışmak istemektedir ve toplam evli öğretmenlerin %48,1'ini (39 kişi) oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla; %28,4 (23 kişi) etkileşimci lider, %23,5 (19 kişi) klasik lider izlemektedir. Evli öğretmenler serbest bırakıcı liderle çalışmak istememektedirler.
- Evli öğretmenlerin seçtikleri liderlik stilleriyle neden çalışmak istediklerine dair bazı görüşlere aşağıda yer verilmiştir.
- 69-EvliB

1-B okulu müdürü sadece kendi fikri konusunda ısrarcı değil öğretmenlerin fikrini önemsiyor.

2-Öğretmenlerin verdiği karara saygı duyuyor ve ona göre işlem tesis ediyor.

3-Sonucu başarılı oluyor ve velilere de bu konuda teşekkür ediyor.

4-Ortaya çıkan netice de kimin payı varsa tarafları takdir ediyor ve bilgilendiriyor.

70-EvliB

1- okul müdürü ekip ruhuyla öğretmenlerden çözüm üretmelerini istemesi.

2- bulunan çözümün hayata geçirilmesi.

3- Okul aile birliği ile sorunu çözmesi.

4- Sorun çözüldükten sonra velileri bilgilendirmesi.

5- Eğitim çatısı altındaki tüm bireyleri katarak maddi ve manevi eğitime destek verilmesi.

78-EvliC

1okul müdürü her şeye rağmen tüpleri dolduruyor

2.problem çözülüyor yangın önlemi alınıyor.

3.öğrenci ve öğretmenler maddi zarara uğramıyor.

4 tedbir almanın maneviyatına ulaşıyorlar.

83-EvliC

Ödül verilmesi önemli insana kendini önemli hissettirir

Esnaf çözümü çok mantıklı

Müdürün desteği mükemmel olduğu için"

162-EvliA

1 veliler ile paylaşılması

2 sonuç olarak 80 adet tüp alınması

170-EvliA

Müdürün öğretmenlerden yardım istediği için, takım çalışmasına önem verdiği için ve velilere bu çalışma ile ilgili bilgi verdiği için.

5. Öğretmenlerin Tanımlanmış Durumlarda Tercih Ettikleri Okul Yöneticisi Liderlik Stili; Branşlarına Göre Nasıl Bir Dağılım Göstermektedir?

Tablo 21. Öğretmenlerin Tanımlanmış Durumlarda Branşlarına Göre Tercih Ettikleri Okul Yöneticisi Liderlik Stili Çapraz Tablo Bulguları

Branş	A-Klasik Lider		B-Dönüşümcü Lider		C-Etkileşimci Lider		D-Serbest Bırakıcı Lider		Toplam
	f	%	f	%	f	%	f	%	
Beden Eğitimi	5	22,7	14	63,6	2	9,1	1	4,5	22
Bilişim Teknolojileri	3	25,0	2	16,7	7	58,3	0	0,0	12
Biyoloji	3	15,8	9	47,4	7	36,8	0	0,0	19
Coğrafya	2	28,6	3	42,9	1	14,3	1	14,3	7
Fizik	2	20,0	6	60,0	2	20,0	0	0,0	10
İngilizce	4	25,0	10	62,5	2	12,5	0	0,0	16
Kimya	1	11,1	3	33,3	5	55,6	0	0,0	9
Matematik	4	13,3	16	53,3	10	33,3	0	0,0	30
Rehberlik	6	37,5	9	56,3	1	6,3	0	0,0	16
Tarih	1	10,0	7	70,0	2	20,0	0	0,0	10
Türk Dili ve Edebiyatı	7	26,9	15	57,7	3	11,5	1	3,8	26
Diğer	2	6,5	24	77,4	4	12,9	1	3,2	31
Toplam	40	19,2	118	56,7	46	22,1	4	1,9	208

Tablo 21'deki bulgulara göre öğretmenlerin branşlarına göre ağırlıklı olarak dönüşümcü lideri tercihi ettikleri görülmekle birlikte farklı liderlik stillerini en fazla tercih eden branşlar da bulunmaktadır. Buna göre;

- Beden Eğitimi öğretmenlerinin çoğunluğu dönüşümcü liderliği tercih etmektedir ve toplam Beden Eğitimi öğretmenlerinin %60,4'ünü (58 kişi) oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla; %22,7 (14 kişi) klasik liderlik, %9,1 (2 kişi) etkileşimci liderlik ve %4,5 (1 kişi) serbest bırakıcı liderlik izlemektedir.
- Bilişim Teknolojileri öğretmenlerinin çoğunluğu etkileşimci liderliği tercih etmektedir ve toplam Bilişim Teknolojileri öğretmenlerinin %58,3'ünü (7 kişi)

oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla; %25 (3 kişi) klasik liderlik, %16,7 (2 kişi) dönüşümcü liderlik izlemektedir. Bilişim teknolojileri öğretmenleri serbest bırakıcı liderliği tercih etmemektedirler.

- Biyoloji öğretmenlerinin çoğunluğu dönüşümcü liderliği tercih etmektedir ve toplam Biyoloji öğretmenlerinin %47,4'ünü (9 kişi) oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla; %36,8 (7 kişi) etkileşimci liderlik, %15,8 (3 kişi) klasik liderlik izlemektedir. Biyoloji öğretmenleri serbest bırakıcı liderliği tercih etmemektedirler.
- Coğrafya öğretmenlerinin çoğunluğu dönüşümcü liderliği tercih etmektedir ve toplam Coğrafya öğretmenlerinin %42,9'unu (3 kişi) oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla; %28,6 (2 kişi) klasik liderlik, %14,3 (1 kişi) etkileşimci liderlik ve %14,3 (1 kişi) serbest bırakıcı liderlik izlemektedir.
- Fizik öğretmenlerinin çoğunluğu dönüşümcü liderliği tercih etmektedir ve toplam Fizik öğretmenlerinin %60'ını (2 kişi) oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla; %20'ser (2'ser kişi) klasik liderlik ve etkileşimci liderlik izlemektedir. Fizik öğretmenleri serbest bırakıcı liderliği tercih etmemektedirler.
- İngilizce öğretmenlerinin çoğunluğu dönüşümcü liderliği tercih etmektedir ve toplam İngilizce öğretmenlerinin %62,5'ini (10 kişi) oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla; %25 (4 kişi) klasik liderlik ve %12,5 (2 kişi) etkileşimci liderlik izlemektedir. İngilizce öğretmenleri serbest bırakıcı liderliği tercih etmemektedirler.
- Kimya öğretmenlerinin çoğunluğu etkileşimci liderliği tercih etmektedir ve toplam Kimya öğretmenlerinin %55,6'sını (5 kişi) oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla; %33,3 (3 kişi) dönüşümcü liderlik, %11,1 (1 kişi) klasik liderlik izlemektedir. Kimya öğretmenleri serbest bırakıcı liderliği tercih etmemektedirler.
- Matematik öğretmenlerinin çoğunluğu dönüşümcü liderliği tercih etmektedir ve toplam Matematik öğretmenlerinin %53,3'ünü (16 kişi) oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla; %33,3 (10 kişi) etkileşimci liderlik ve %13,3 (4 kişi) klasik liderlik izlemektedir. Matematik öğretmenleri serbest bırakıcı liderliği tercih etmemektedirler.
- Rehberlik öğretmenlerinin çoğunluğu dönüşümcü liderliği tercih etmektedir ve toplam Rehberlik öğretmenlerinin %56,3'ünü (9 kişi) oluşturmaktadır. Bunu

sırasıyla; %37,5 (6 kişi) klasik liderlik ve %6,3 (1 kişi) etkileşimci liderlik izlemektedir. Rehberlik öğretmenleri serbest bırakıcı liderliği tercih etmemektedirler.

- Tarih öğretmenlerinin çoğunluğu dönüşümcü liderliği tercih etmektedir ve toplam Tarih öğretmenlerinin %70,7'sini (7 kişi) oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla; %20 (2 kişi) etkileşimci liderlik ve %10 (1 kişi) klasik liderlik izlemektedir. Matematik öğretmenleri serbest bırakıcı liderliği tercih etmemektedirler.
- Türk Dili ve Edebiyatı öğretmenlerinin çoğunluğu dönüşümcü liderliği tercih etmektedir ve toplam Türk Dili ve Edebiyatı öğretmenlerinin %57,7'sini (15 kişi) oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla; %26,9 (7 kişi) klasik liderlik, %11,5 (3 kişi) etkileşimci liderlik ve %3,8 (1 kişi) serbest bırakıcı liderlik izlemektedir.
- Diğer (Almanca, Din Kültürü ve Ahlâk Bilgisi, Felsefe, Fransızca, Görsel Sanatlar, İspanyolca, Resim, Sosyoloji, Teknoloji ve Tasarım) branşlarda görev yapan öğretmenlerin çoğunluğu dönüşümcü liderliği tercih etmektedir ve toplam diğer grubu öğretmenlerinin %77,4'ünü (24 kişi) oluşturmaktadır.. Bunu sırasıyla; %12,9 (4 kişi) etkileşimci liderlik, %6,5 (2 kişi) klasik liderlik ve %3,2 (1 kişi) serbest bırakıcı liderlik izlemektedir.

Beden Eğitimi öğretmenlerinin seçtikleri liderlik stilleriyle neden çalışmak istediklerine dair bazı görüşlere aşağıda yer verilmiştir.

63-BedEgtB

Herkes okul için bir şeyler yapmaya çalışıyor menfaat olmadan

80-BedEgtB

Okulun ihtiyacını karşılamak için öğretmenlerle birlikte çözüm üretmeye çalışmış

56-BedEgtA

Öğretmenlerin fikrini almış

162-BedEgtA

1 veliler ile paylaşılması

2 sonuç olarak 80 adet tüp alınması

146-BedEgtC

Çünkü okul ile ilgili bir konuda fikrimin alınıp onaylanması hoşuma gider

190-BedEgtC

1-plaket verilmesi

2- takdir belgesi

3- çözüme yakın

4- okulun etrafındaki esnaftan yardım alması

71-BedEgtD

1.özel okul olduğu için giderlerin okul tarafından karşılanması gerek.

2.hetkex gerekli ücreti ödemiştir velilerden alınmamalı.

3 sorumluluk işverene aittir

Bilişim Teknolojileri öğretmenlerinin çoğunluğu etkileşimci liderliği tercih etmektedir ve toplam Bilişim Teknolojileri öğretmenlerinin %58,3'ünü (7 kişi) oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla; %25 (3 kişi) klasik liderlik, %16,7 (2 kişi) dönüşümcü liderlik izlemektedir. Bilişim teknolojileri öğretmenleri serbest bırakıcı liderliği tercih etmemektedirler.

Bilişim Teknolojileri öğretmenlerinin seçtikleri liderlik stilleriyle neden çalışmak istediklerine dair bazı görüşlere aşağıda yer verilmiştir.

35-BilTekC

Okul müdürü yönetim kuruluna karşı herhangi bir aksaklık durumunda kendisini riske atacak rapor vermemek için sorumluluktan kaçıyor

194-BilTekC

Hem öğretmene hem çevreye yardımlaşma ve dayanışmanın önemini gösterirken aynı zamanda öğrencilere de yardımlaşmanın takdire şayan ve iyi bir davranış olduğunu göstermektedir. Şahsım adına bunun doğru olduğunu düşünüyorum.

116-BilTekA

Çok yaratıcı ve çözüm odaklı

156-BilTekA

1 müdürün bu konuda velilere bilgilendirme de bulunması

2 öğretmenlerle iş birliği içinde olmadı

3 motivasyona ve takım çalışmasına önem vermesi

110-BilTekB

Bu konu bir ödül ceza uygulaması olmamalı. Bu sebeple B okulunda yapılan çalışma ve sonucu bana en uygun olanı buydu.

130-BilTekB

B okulunu seçtim çünkü 1-ortak karar alınıyor 2- müdür öğretmenleri destekliyor 3- çözüm odaklı davranılıyor

- Biyoloji öğretmenlerinin çoğunluğu dönüşümcü liderliği tercih etmektedir ve toplam Biyoloji öğretmenlerinin %47,4'ünü (9 kişi) oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla; %36,8 (7 kişi) etkileşimci liderlik, %15,8 (3 kişi) klasik liderlik izlemektedir. Biyoloji öğretmenleri serbest bırakıcı liderliği tercih etmemektedirler.

Biyoloji öğretmenlerinin seçtikleri liderlik stilleriyle neden çalışmak istediklerine dair bazı görüşlere aşağıda yer verilmiştir.

42-BiyB

1) kendi işlerini kendi içlerinde halledebilme fırsatı yarattığı için.

2) Daha kısa surede çözüme ulaşabilecekleri için

3) kimsenin bir çıkarı veya kimseye bir minnet bulunmadan yapılacağı için

70-BiyB

1- okul müdürü ekip ruhuyla öğretmenlerden çözüm üretmelerini istemesi.

2- bulunan çözümün hayata geçirilmesi.

3- Okul aile birliği ile sorunu çözmesi.

4- Sorun çözüldükten sonra velileri bilgilendirmesi.

5- Eğitim çatısı altındaki tüm bireyleri katarak maddi ve manevi eğitime destek verilmesi.

179-BiyC

Davranışları duyarlı,

Çelişkili değil,

Düşünceli

Hakkını koruyor,

Okulu sahipleniyor

205-BiyC

Öğrencilerin de geleceğine bir artı katarak aslında eğitimin yalnızca okul içinde değil okul dışıyla da senkronize halde ilerlediğini göstermektedir.

136-BiyA

Çözüm üretti. Anket çok uzun bilginize kimse müdürlerini bu kadar detaylı tanıyamaz. Hayattaki zevklerini bilemeyiz

151-BiyA

1-takım çalışması

2-önemsemek

3-emek

- Coğrafya öğretmenlerinin çoğunluğu dönüşümcü liderliği tercih etmektedir ve toplam Coğrafya öğretmenlerinin %42,9'unu (3 kişi) oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla; %28,6 (2 kişi) klasik liderlik, %14,3 (1 kişi) etkileşimci liderlik ve %14,3 (1 kişi) serbest bırakıcı liderlik izlemektedir.

Coğrafya öğretmenlerinin seçtikleri liderlik stilleriyle neden çalışmak istediklerine dair bazı görüşlere aşağıda yer verilmiştir.

3-CoğB

1: İş birliği içinde hareket etmesi

2: Demokratik davranması

3: Bencil olmayıp, destekleyici ve saygılı olması

51-CoğB

Okulu seçtim çünkü;

1-Dışarıdan gelecek bağış vs. bir sefer olur belki ama kermes her yıl düzenlenip okulun ihtiyaçlarına yanıt verebilir.

2-Okul için geçici değil, sonsuza dek sürecektir bir çözüm olmuş.

3-Ekip olarak nasıl emek verilir ve nasıl başarılı olurunu birebir işlemiş.

4- Her yapılan iyiliğin bir karşılığı olması gerekmediğini ayrıca göstermiş.

177-CoğA

Çözümlemeli bir sonuç

Yarışmacı bir ortam

Ve sonuç odaklı

187-CoğA

1 öğretmenlerden fikir istemesi ve takım oyunu

2 müdürün doğru kararı vermesi

3 sonuca varılması

175-CoğC

İlk olarak öğretmenleri bir yarışmaya sokması başarıyı getirir

2.si öğretmenlerin dışardan ekonomiye sokması ve müdürün tam desteği

3. Olarak da başarıyı iki kulvarda yakalaması

77-CoğD

1.özel okul her türlü ihtiyacını kendi gidermelidir.

2 yangın tüpü gibi zaruri ihtiyaçlarını gidermelidir.

3 sonuca katlanıp kendi sorunlarını çözmelidir.

4 öğretmenlerden ve velilerden katkı isteyemez.

- Fizik öğretmenlerinin çoğunluğu dönüşümcü liderliği tercih etmektedir ve toplam Fizik öğretmenlerinin %60'ını (2 kişi) oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla; %20'ser (2'ser kişi) klasik liderlik ve etkileşimci liderlik izlemektedir. Fizik öğretmenleri serbest bırakıcı liderliği tercih etmemektedirler.

Fizik öğretmenlerinin seçtikleri liderlik stilleriyle neden çalışmak istediklerine dair bazı görüşlere aşağıda yer verilmiştir.

32-FizB

Tek başına karar vermeden öğretmenlerden yardım istediği için

49-FizB

B okulu çünkü Hakkaniyet, Yardımlaşma, Adalet, Takdir, Emek .

137-FizA

1. *Çözüm odaklı*
2. *Sonuç odaklı*
3. *İdareci*

147-FizA

Mantıklı

9-FizC

Ödüllendirme sisteminden yararlandığı için

149-FizC

- 1 *öğretmenlerle toplanıp çözüm aranması*
- 2 *çözüm bulan öğretmene ve esnafa onure edici takdir belgesi verilmesi*
- 3 *Sonuca gidilmesi*

- İngilizce öğretmenlerinin çoğunluğu dönüşümcü liderliği tercih etmektedir ve toplam İngilizce öğretmenlerinin %62,5'ini (10 kişi) oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla; %25 (4 kişi) klasik liderlik ve %12,5 (2 kişi) etkileşimci liderlik izlemektedir. İngilizce öğretmenleri serbest bırakıcı liderliği tercih etmemektedirler.

İngilizce öğretmenlerinin seçtikleri liderlik stilleriyle neden çalışmak istediklerine dair bazı görüşlere aşağıda yer verilmiştir.

26-İngB

- 1-*okul müdürünün öğretmenlerin kararına çok büyük bir saygısı var*
- 2-*okul müdürü kendi yapmış gibi gösterip bencillik yapmıyor*
- 3-*okulda okul müdürü dahil herkesin aynı seviyede yani burnu havada olan kimse olmadığını düşündüm*

87-İngB

B OKULUNU SEÇTİM ÇÜNKÜ

1- SORUMLULUK TEK BİR KİŞİYE YÜKLENMİYOR

2-HERKESİN ORTAK KARARI UYGULANIYOR

3-BAŞARIYI DA TEK BAŞINA MÜDÜR ÜSTLENMİYOR

98-İngA

İhtiyatlı bir hareket çözüm fikri başarılı

112-İngA

Öğretmenlerden yardım alması ve doğru karar verdiği için

25-İngC

C çünkü

1 eksikliği biliyor

2 herkesin ihtiyacı olduğu için yardımlaşma yolunu tercih ediyor

3 duyarlılık yaratarak güç birliği ile bilinçli olarak daha da fazlasını başarabiliyorlar

200-İngC

1 çözüm önerilerini uygulamayı dayalı yapmaları

2 çevredeki esnaftan yardım almaları

3 esnafların yardımları için plaket verilmesi

4 başarılı bir çözüm olmuş.

- Kimya öğretmenlerinin çoğunluğu etkileşimci liderliği tercih etmektedir ve toplam Kimya öğretmenlerinin %55,6'sını (5 kişi) oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla; %33,3 (3 kişi) dönüşümcü liderlik, %11,1 (1 kişi) klasik liderlik izlemektedir. Kimya öğretmenleri serbest bırakıcı liderliği tercih etmemektedirler.

Kimya öğretmenlerinin seçtikleri liderlik stilleriyle neden çalışmak istediklerine dair bazı görüşlere aşağıda yer verilmiştir.

106-KimC

1-sene başında eksiğe karar vermek

2-güvenlik veya sağlık gibi bölümleri oluşturmak

3-fikir alıyor

197-KimC

1.okul ve çevre ilişkilerinin uyumu

2. Öğretmenlerin başarısı

3. Birlik ve beraberlik

95-KimB

1- öğretmenlerle iş birliği yapıyor

2-ogretmenlere destek veriyor

3-velileri bilgilendiriyor onları

Sürece dahil ediyor

199-KimB

1 öğretmenlerden çözüm için fikir üretmesini istemesi

2 öğretmenlerden gelen fikri hayata geçirmesi

3 müdürün başarıya ulaşmadığından dolayı e mail yollaması

176-KimA

1 öğretmenler ile inatlaşması

2 öğretmenlerin verdiği kararlara mantıklı bulup çözüme gitmesi

3 kermesten gelen gelir sayesinde 80 adet tüp alınması

- Matematik öğretmenlerinin çoğunluğu dönüşümcü liderliği tercih etmektedir ve toplam Matematik öğretmenlerinin %53,3'ünü (16 kişi) oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla; %33,3 (10 kişi) etkileşimci liderlik ve %13,3 (4 kişi) klasik liderlik izlemektedir. Matematik öğretmenleri serbest bırakıcı liderliği tercih etmemektedirler.

Matematik öğretmenlerinin seçtikleri liderlik stilleriyle neden çalışmak istediklerine dair bazı görüşlere aşağıda yer verilmiştir.

34-MatB

1-Öğretmenlere danışarak böyle bir karar alıyor

2- bunun için kermes düzenliyor. Herkesin elbirliği iyi sağlanıyor

3- bu durumda hem müdür hem öğretmenlerin fikirleri birleşmiş olup birlikte bir çözüme ulaşıyorlar

105-MatB

B okulunu seçtim

1)demokratik

2)akılcı

3) şeffaf olduğunu düşünüyorum

64-MatC

1- ödül başarıyı arttırır.

2- taktir edilmek özgüveni olumlu yönde etkiler

3- bağış insanları gururlandırır.

117-MatC

1.Çözüm odaklı

2. İşbirliğine dayalı

3.demokratik Yönetici

155-MatA

Yangın sonuçta önemli bir konu ve yangın tüpünün mazeretsiz şekilde olması gerektiğine katlıyorum gerekirse ailelerden toplanması lazım

186-MatA

Yasa ve yönetmelikleri çiğnemedi duyarlı bir şekilde takım çalışmasıyla yangın tüpü alınıyor ve yararlı bir çalışma ortaya çıkıyor

- Rehberlik öğretmenlerinin çoğunluğu dönüşümcü liderliği tercih etmektedir ve toplam Rehberlik öğretmenlerinin %56,3'ünü (9 kişi) oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla; %37,5 (6 kişi) klasik liderlik ve %6,3 (1 kişi) etkileşimci liderlik izlemektedir. Rehberlik öğretmenleri serbest bırakıcı liderliği tercih etmemektedirler.

Rehberlik öğretmenlerinin seçtikleri liderlik stilleriyle neden çalışmak istediklerine dair bazı görüşlere aşağıda yer verilmiştir.

33-RehB

B okulunu seçtim çünkü;

- 1.çözüm odaklı*
- 2.iş arkadaşlarıyla beraber ortak karar alabilen*
- 3.bencil olmayan aksine hoşgörülü bir müdüre sahip.*

143-RehB

- 1.öğretmenlerden destek alması*
- 2.öğretmenlere destek olması*
- 3.sonuçta varılması*

20-RehA

Müdürün öğretmenler ile iş birliği halinde olması ve okulun bu durumundan velileri de haberdar etmesi.

180-RehA

- 1. Sonunda sorun çözülmüş oluyor.*
- 2. Öğretmenleri gönüllü olarak seçmesi, ilgilenen öğretmenlere şans vermesi demek.*
- 3. İş birliği odaklı.*

108-RehC

Kermes yaparak para toplamak maddi soruna çözüm oluşturmuş

- Tarih öğretmenlerinin çoğunluğu dönüşümcü liderliği tercih etmektedir ve toplam Tarih öğretmenlerinin %70,7'sini (7 kişi) oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla; %20 (2 kişi) etkileşimci liderlik ve %10 (1 kişi) klasik liderlik izlemektedir. Matematik öğretmenleri serbest bırakıcı liderliği tercih etmemektedirler.

Tarih öğretmenlerinin seçtikleri liderlik stilleriyle neden çalışmak istediklerine dair bazı görüşlere aşağıda yer verilmiştir.

111-TarB

- 1.Tüm Öğretmenlerin Fikri alınıyor.*
- 2. İdare, Öğretmen ve Veli birlikte hareket ediyor.*

3. Okulu sahiplenme ve birlikte hareket etme duygusu gelişmiş.

131-TarB

B okulunu seçtim çünkü, bir ekibin parçası olup istenen başarıya ulaşmanın daha zevkli olacağı görüşündeyim.

171-TarC

C okulu çünkü ödülün önemli bir motivasyon kaynağı olduğunu bilen deneyimli bir müdür Öğretmenleri ödüllendirmesi güzel bir davranış olmuş, çözüm önerisi güzel fikir, duyarlı davranış sergilemiş

192-TarC

1 müdürün öğretmenler ile iş birliği 2 esnaftan yardım alması 3 sonuca varılması ve plaket verilmesi

184-TarA

1- yasaları çiğnemiyor

2- çok çalıştı

3- çözüm odaklı

- Türk Dili ve Edebiyatı öğretmenlerinin çoğunluğu dönüşümcü liderliği tercih etmektedir ve toplam Türk Dili ve Edebiyatı öğretmenlerinin %57,7'sini (15 kişi) oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla; %26,9 (7 kişi) klasik liderlik, %11,5 (3 kişi) etkileşimci liderlik ve %3,8 (1 kişi) serbest bırakıcı liderlik izlemektedir.

Türk Dili ve Edebiyatı öğretmenlerinin seçtikleri liderlik stilleriyle neden çalışmak istediklerine dair bazı görüşlere aşağıda yer verilmiştir.

159-TDEB

1) Müdürün öğretmenlerle ortak fikrini hayata sokması

2) Kermes fikri hem emek veren hem de okula faydalı bir fikri

2010-TDEB

1.B okulunda iş birliği var

2.B okulunda müdür ortak karar alır ve bunu velilerle paylaşır

3. B okulunda en önemlisi tek bir kişi ile verilen bir kararın olmadığı

4.B okulunda velileri de bu konuda bilgilendirmenin hoş bir davranış olması

7-TDEA

Öğretmenlerden yardım alması ve velileri habersiz bırakmadığı için

103-TDEA

İş birliği içinde oldukları için

174-TDEC

1 sonuç odaklı

2 tören düzenlemesi

3 esnafı da düşünmesi

208-TDEC

1.okul ve çevre ilişkilerinin uyumu

2. Öğretmenlerin başarısı

3. Birlik ve beraberlik

122-TDED

Ertelemek iyi bir fikir olabilir

- Diğer (Almanca, Din Kültürü ve Ahlâk Bilgisi, Felsefe, Fransızca, Görsel Sanatlar, İspanyolca, Resim, Sosyoloji, Teknoloji ve Tasarım) branşlarda görev yapan öğretmenlerin çoğunluğu dönüşümcü liderliği tercih etmektedir ve toplam diğer grubu öğretmenlerinin %77,4'ünü (24 kişi) oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla; %12,9 (4 kişi) etkileşimci liderlik, %6,5 (2 kişi) klasik liderlik ve %3,2 (1 kişi) serbest bırakıcı liderlik izlemektedir.

Diğer grubunda yer alan öğretmenlerin seçtikleri liderlik stilleriyle neden çalışmak istediklerine dair bazı görüşlere aşağıda yer verilmiştir.

99-DiğB

B okulunu seçtim çünkü okula yardımda ve düzene girmesini isteyen bir müdür var olduğundan

135-DiğB

B okulunu seçtim. Çünkü; daha adil, gösterişsiz ve iş birlikçi bir çalışma olmuş.

43-DiğC

İş birliği içinde davranması

189-DiğC

Yardım sonucunda öğretmeni ödüllendirme hoş bir davranış ve bu sayede daha fazla çabalananarak çözüm odaklı fikirler geliştirilir. .Bu hoş bir süreç bu yüzden bu okulu seçtim

72-DiğA

1 akılcı davranmak

2 dayanışma içinde olmak

3 kaynak yaratmak

4 olumlu strateji uygulamak

5 pozitif düşünmek

145-DiğA

Çözüme ulaşılmış öğretmenlerin fikrini alıp kendi kafasına göre karar vermemiş

121-DiğD

Bütçe yetersiz müdür çözüm bulamamış

6. Öğretmenlerin Tanımlanmış Durumlarda Tercih Ettikleri Okul Yöneticisi Liderlik Stili; Öğrenim Düzeylerine Göre Nasıl Bir Dağılım Göstermektedir?

Tablo 22. Öğretmenlerin Tanımlanmış Durumlarda Öğrenim Düzeylerine Göre Tercih Ettikleri Okul Yöneticisi Liderlik Stili Çapraz Tablo Bulguları

	A-Klasik Lider		B-Dönüşümcü Lider		C-Etkileşimci Lider		D-Serbest Bırakıcı Lider		Toplam
Öğrenim Düzeyi	f	%	f	%	f	%	f	%	n
Lisans	28	16,2	106	61,3	35	20,2	4	2,3	173
Lisansüstü	12	34,3	12	34,3	11	31,4	0	0,0	35
Toplam	40	19,2	118	56,7	46	22,1	4	1,9	208

Tablo 22'deki bulgulara göre;

- Lisans mezunlarının çoğunluğu dönüşümcü liderle çalışmak istemektedir ve toplam lisans mezunlarının %61,3'ünü (106 kişi) oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla; %20,2 (35 kişi) etkileşimci lider, %16,2 (28 kişi) klasik lider

izlemektedir. Serbest bırakıcı lider en az çalışılmak istenen lider tipidir ve %2,3 (4 kişi) oranındadır.

- Lisansüstü mezunlarının eşit oranda klasik lider ve dönüşümcü liderle çalışmak istemektedirler ve toplam lisansüstü mezunlarının %34,3'ü (12'şer kişi) oluşturmaktadırlar. Bunu 31,4 (11 kişi) etkileşimci lider izlemektedir. Lisansüstü mezunları serbest bırakıcı liderle çalışmak istememektedirler.

Öğrenim düzeyi lisans olan öğretmenlerin seçtikleri liderlik stilleriyle neden çalışmak istediklerine dair bazı görüşlere aşağıda yer verilmiştir.

5-LisB

1: fikir alışverişinde bulunması,

2: demokratik olması

3: çözüm odaklı olması

27-LisB

1-birlik beraberlik sayesinde okulun ihtiyaçları karşılanıyor

2-diğer okul seçeneklerinden farklı yardım toplanıyor

3-çözümü bulan ve yardımcı olan velilere söz verildiği gibi teşekkürler sunuluyor

102-LisC

C okulunu seçtim çünkü

1.Sorunun çözümünde olması gerektiği gibi okul komisyonunu aktif olarak kullanmıştır.

2. Bu süreçte çözüm için öğretmenlere baskı yapılmayıp sorunun çözümü için birlikte düşünerek karar verilmiştir.

3.Çözüm sürecinde aktif rol alan öğretmen ve esnaflara Plaket ve teşekkür ederek olumlu dönüt verilmiştir.

195-LisC

İnsanların birbirlerine ihtiyaç duydukları anda hiçbir statü fark etmeksizin yardımlaşma ve dayanışmanın önemini açık şekilde belirtmiştir. Öğrencilere birebir yardımlaşma örneklendirmektedir.

164-LisA

Öğretmenlerin fikrine önem veren bir müdür

186-LisA

Yasa ve yönetmelikleri çiğnemededen duyarlı bir şekilde takım çalışmasıyla yangın tüpü alınıyor ve yararlı bir çalışma ortaya çıkıyor

121-LisD

Bütçe yetersiz müdür çözüm bulamamış

122-LisD

Ertelemek iyi bir fikir olabilir

- Lisansüstü mezunlarının eşit oranda klasik lider ve dönüşümcü liderle çalışmak istemektedirler ve toplam lisansüstü mezunlarının %34,3'ü (12'şer kişi) oluşturmaktadırlar. Bunu 31,4 (11 kişi) etkileşimli lider izlemektedir. Lisansüstü mezunları serbest bırakıcı liderle çalışmak istememektedirler.

Öğrenim düzeyi lisansüstü olan öğretmenlerin seçtikleri liderlik stilleriyle neden çalışmak istediklerine dair bazı görüşlere aşağıda yer verilmiştir.

99-LisüB

B okulunu seçtim çünkü okula yardımda ve düzene girmesini isteyen bir müdür var olduğundan

124-LisüB

Çünkü bu müdür

1) öğretmenlere güveniyor

2) başarıyı paylaşıyor

3) başarının kimlerle elde edildiğini saklamadan velilerle de paylaşıyor.

2-LisüA

Her şeyi merkezi yönetimden beklemek başarısızlıklar karşısında mağlubiyeti kabul etmektir.

Yetkin kişiler işleri halletmelerinde olabilecek başka yollar aramalı ve birliktelik ilkesiyle bir şeyler yapabilmelidir

7-LisüA

Öğretmenlerden yardım alması ve velileri habersiz bırakmadığı için

1-LisüC

Öğretmenin çalışmasına değer verdiğinden

153-LisüC

Öğretmenlere fikirlerinden esnafa da desteklerinden dolayı ödül verilmesi müdüre yakışır bir davranış olmuş

7. Öğretmenlerin Tanımlanmış Durumlarda Tercih Ettikleri Okul Yöneticisi Liderlik Stili; Çalıştıkları Okul Türüne Göre Nasıl Bir Dağılım Göstermektedir?

Tablo 23. Öğretmenlerin Tanımlanmış Durumlarda Çalıştıkları Okul Türüne Göre Tercih Ettikleri Okul Yöneticisi Liderlik Stili Çapraz Tablo Bulguları

Okul Türü	A-Klasik Lider		B-Dönüşümcü Lider		C-Etkileşimci Lider		D-Serbest Bırakıcı Lider		Toplam
	f	%	f	%	f	%	f	%	
Özel	21	22,1	57	60,0	14	14,7	3	3,2	95
Devlet	19	16,8	61	54,0	32	28,3	1	0,9	113
Toplam	40	19,2	118	56,7	46	22,1	4	1,9	208

Tablo 23'deki bulgulara göre;

- Özel okulda görev yapan öğretmenlerin çoğunluğu dönüşümcü liderle çalışmak istemektedir ve özel okulda görev yapan öğretmenlerin toplamının %60'ını (57 kişi) oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla; %22,1 (21 kişi) klasik lider, %14,7 (14 kişi) etkileşimci lider izlemektedir. Serbest bırakıcı lider en az çalışılmak istenen lider tipidir ve %3,2 (3 kişi) oranındadır.
- Devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin çoğunluğu dönüşümcü liderle çalışmak istemektedir ve devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin toplamının %54'ünü (61 kişi) oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla; %28,3 (32 kişi) etkileşimci lider, %16,8 (19 kişi) klasik lider izlemektedir. Serbest bırakıcı lider en az çalışılmak istenen lider tipidir ve %0,9 (1 kişi) oranındadır.

Özel okullarda görev yapan öğretmenlerin seçtikleri liderlik stilleriyle neden çalışmak istediklerine dair bazı görüşlere aşağıda yer verilmiştir.

118-ÖzelB

Bu sorunu tek bir kişinin fikriyle ödüllendirilmesi yerine bu görevi okuluna karşı öğretmenin borç bilip toplu bir şekilde sonuca gidip grup çalışması yapılmasından dolayı b okulu tercih ediyorum

138-ÖzelB

Toplumsal fikirlere destek veren

Üretici fikirlere sahip

Sonuç odaklı

164-ÖzelA

Öğretmenlerin fikrine önem veren bir müdür

180-ÖzelA

1. Sonunda sorun çözülmüş oluyor.

2. Öğretmenleri gönüllü olarak seçmesi, ilgilenen öğretmenlere şans vermesi demek.

3. İş birliği odaklı.

117-ÖzelC

C çünkü

1 eksikliği biliyor

2 herkesin ihtiyacı olduğu için yardımlaşma yolunu tercih ediyor

3 duyarlılık yaratarak güç birliği ile bilinçli olarak daha da fazlasını başarabiliyorlar"

179-ÖzelC

"Davranışları duyarlı

Çelişkili değil,

Düşünceli

Hakkını koruyor,

Okulu sahipleniyor"

121-ÖzelD

Bütçe yetersiz müdür çözüm bulamamış

122-ÖzelD

Ertelemek iyi bir fikir olabilir

- Devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin çoğunluğu dönüşümcü liderle çalışmak istemektedir ve devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin toplamının %54'ünü (61 kişi) oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla; %28,3 (32 kişi) etkileşimli lider, %16,8 (19 kişi) klasik lider izlemektedir. Serbest bırakıcı lider en az çalışılmak istenen lider tipidir ve %0,9 (1 kişi) oranındadır.

Devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin seçtikleri liderlik stilleriyle neden çalışmak istediklerine dair bazı görüşlere aşağıda yer verilmiştir.

74-DevletB

- 1 okulun ihtiyacını gidermek.*
- 2.kimseye maddi yük olmamak.*
- 3.velilerle birlik olmak.*
- 4.betaberliğin öğrencilere göstermeli*

79-DevletB

Öğretmene değer verip onlarla etkileşim halinde olmuş kendi kafasına göre karar vermemiş

68-DevletC

- 1- ödül başarıyı arttırır.*
- 2- takdir edilmek özgüveni olumlu yönde etkiler*
- 3- bağış insanları gururlandırır.*

195-DevletC

İnsanların birbirlerine ihtiyaç duydukları anda hiçbir statü fark etmeksizin yardımlaşma ve dayanışmanın önemini açık şekilde belirtmiştir. Öğrencilere birebir yardımlaşma örneklendirmektedir.

72-DevletA

- Akılcı davranmak*
- 2 Dayanışma içinde olmak*

3 kaynak yaratmak

4 olumlu strateji uygulamak

5 pozitif düşünmek

187-DevletA

1 öğretmenlerden fikir istemesi ve takım oyunu

2 müdürün doğru kararı vermesi

3 sonuca varılması

77-DevletD

1.özel okul her türlü ihtiyacını kendi gidermelidir.

2 yangın tüpü gibi zaruri ihtiyaçlarını gidermelidir.

3 sonuca katlanıp kendi sorunlarını çözmelidir.

4 öğretmenlerden ve velilerden katkı isteyemez.

8. Öğretmenlerin Tanımlanmış Durumlarda Tercih Ettikleri Okul Yöneticisi Liderlik Stili; Mesleki Kıdemlerine Göre Nasıl Bir Dağılım Göstermektedir?

Tablo 24. Öğretmenlerin Tanımlanmış Durumlarda Mesleki Kıdemlerine Göre Tercih Ettikleri Okul Yöneticisi Liderlik Stili Çapraz Tablo Bulguları

	A-Klasik Lider		B-Dönüşümcü Lider		C-Etkileşimci Lider		D-Serbest Bırakıcı Lider		Toplam
Mesleki Kıdem	f	%	f	%	f	%	f	%	n
1-5 yıl	18	18,8	58	60,4	18	18,8	2	2,1	96
6-10 yıl	11	23,4	28	59,6	8	17,0	0	0,0	47
11-15 yıl	0	0,0	18	66,7	9	33,3	0	0,0	27
16-20 yıl	5	27,8	5	27,8	8	44,4	0	0,0	18
21-25 yıl	4	36,4	5	45,5	2	18,2	0	0,0	11
26 yıl ve üstü	2	22,2	4	44,4	1	11,1	2	22,2	9
Toplam	40	19,2	118	56,7	46	22,1	4	1,9	208

Tablo 24'deki bulgulara göre öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre ağırlıklı olarak dönüşümcü lideri tercihi ettikleri görülmekle birlikte farklı liderlik stillerini en fazla tercih eden mesleki kıdem sahipleri de bulunmaktadır. Buna göre;

- 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip olanların çoğunluğu dönüşümcü liderliği tercih etmektedir ve 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip olanların tamamının %60,4'ünü (58

kişi) oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla; %18,8 (18'er kişi) klasik liderlik ve etkileşimci liderlik, %2,1 (2 kişi) serbest bırakıcı liderlik izlemektedir.

- 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip olanların çoğunluğu dönüşümcü liderliği tercih etmektedir ve 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip olanların tamamının %59,6'sını (28 kişi) oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla; %23,4 (11 kişi) klasik liderlik ve %17 (8 kişi) etkileşimci liderlik izlemektedir. 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip olanlar serbest bırakıcı liderle çalışmayı tercih etmemektedirler.
- 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip olanların çoğunluğu dönüşümcü liderliği tercih etmektedir ve 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip olanların tamamının %66,7'sini (18 kişi) oluşturmaktadır. Bunu %33,3 (9 kişi) etkileşimci liderlik izlemektedir. 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip olanlar klasik lider ve serbest bırakıcı liderle çalışmayı tercih etmemektedirler.
- 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip olanların çoğunluğu etkileşimci liderliği tercih etmektedir ve 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip olanların tamamının %44,4'ünü (8 kişi) oluşturmaktadır. Bunu; %27,8 (5'er kişi) klasik liderlik ve dönüşümcü liderlik izlemektedir. 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip olanlar serbest bırakıcı liderle çalışmayı tercih etmemektedirler.
- 21-25 yıl mesleki kıdeme sahip olanların çoğunluğu dönüşümcü liderliği tercih etmektedir ve 21-25 yıl mesleki kıdeme sahip olanların tamamının %45,5'ini (5 kişi) oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla; %36,4 (4 kişi) klasik liderlik, %18,2 (2 kişi) etkileşimci liderlik izlemektedir. 21-25 yıl mesleki kıdeme sahip olanlar serbest bırakıcı liderle çalışmayı tercih etmemektedirler.
- 26 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip olanların çoğunluğu dönüşümcü liderliği tercih etmektedir ve 26 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip olanların tamamının %44,4'ünü (4 kişi) oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla; %22,2 (2'şer kişi) klasik liderlik ve serbest bırakıcı liderlik, %11,1 (1 kişi) etkileşimci liderlik izlemektedir.

1-5 yıl mesleki kıdeme sahip olanların seçtikleri liderlik stilleriyle neden çalışmak istediklerine dair bazı görüşlere aşağıda yer verilmiştir.

40-MK(1-5)B

B okulunu seçtim.

1. Müdürün Öğretmenlerden sorunu çözmek için fikir önerisinde bulunmalarını istemeleri.
2. Kermesin hem okul hem öğrenci hem de veliler tarafından kaynaştırıcı ve pekiştirici olması ve bu faaliyetin her bakımdan yararlı olduğunu düşündüğüm için.
3. Sorun ekipçe tüm okul tarafından çözülüyor.

157-MK(1-5)B

- 1- toplu hareket etmesi
- 2- okulu düşünerek hareket etmesi
- 3- ekip çalışması

144-MK(1-5)A

- 1) Problemler karşısında yılmıyor.
- 2) Çözüm odaklı hareket ediyor.
- 3) Gerekli tüm prosedürlere uyuyor.

145-MK(1-5)A

Çözüme ulaşılmış öğretmenlerin fikrini alıp kendi kafasına göre karar vermemiş

17-MK(1-5)C

- 1.Çözüm odaklı
2. İşbirliğine dayalı
- 3.demokratik Yönetici

195-MK(1-5)C

İnsanların birbirlerine ihtiyaç duydukları anda hiçbir statü fark etmeksizin yardımlaşma ve dayanışmanın önemini açık şekilde belirtmiştir. Öğrencilere birebir yardımlaşma örneklendirmektedir.

71-MK(1-5)D

- 1.özel okul olduğu için giderlerin okul tarafından karşılanması gerek.
- 2.hetkex gerekli ücreti ödemiştir velilerden alınmamalı.
- 3 sorumluluk işverene aittir

77-MK(1-5)D

1.özel okul her türlü ihtiyacını kendi gidermelidir

2 yangın tüpü gibi zaruri ihtiyaçlarını gidermelidir.

3 sonuca katlanıp kendi sorunlarını çözmelidir.

4 öğretmenlerden ve velilerden katkı isteyemez.

- 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip olanların çoğunluğu dönüşümcü liderliği tercih etmektedir ve 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip olanların tamamının %59,6'sını (28 kişi) oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla; %23,4 (11 kişi) klasik liderlik ve %17 (8 kişi) etkileşimci liderlik izlemektedir. 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip olanlar serbest bırakıcı liderle çalışmayı tercih etmemektedirler.

6-10 yıl mesleki kıdeme sahip olanların seçtikleri liderlik stilleriyle neden çalışmak istediklerine dair bazı görüşlere aşağıda yer verilmiştir.

119-MK(6-10)B

2.okulu seçtim. Çünkü ortak bir çalışma var ve sonuç tek bir kişiye mal edilmiyor. Ortak çalışmadaki diğer kişilere de gerekli bilgiler veriliyor. Beraber çalışmanın önemli olduğu ve çözüm için yaratıcı fakirlerin ortaya çıktığını görüyoruz B okulunda.

120-MK(6-10)B

1- b okulunu seçtim çünkü daha adil bir okul olduğunu düşünüyorum

2- b okulunu seçtim çünkü okul müdürü herkesin fikrine saygı gösteriyor

3- b okulunu seçtim çünkü müdürü alınan kararı adil bir şekilde velilere bildiriyor

73-MK(6-10)A

Öğretmenlerin katkıda bulunması makul olabilir.

2.her veli katkıda bulunacak durumda olamayabilir.

3.okul sorunu kendi içinde çözmüş olur.

156-MK(6-10)A

1 müdürün bu konuda velilere bilgilendirme de bulunması

2 öğretmenlerle iş birliği içinde olmadı

3 motivasyona ve takım çalışmasına önem vermesi

149-MK(6-10)C

1 öğretmenlerle toplanıp çözüm aranması

2 çözüm bulan öğretmene ve esnafa onore edici takdir belgesi verilmesi

3 Sonuca gidilmesi

194-MK(6-10)C

Hem öğretmene hem çevreye yardımlaşma ve dayanışmanın önemini gösterirken aynı zamanda öğrencilere de yardımlaşmanın takdire şayan ve iyi bir davranış olduğunu göstermektedir. Şahısım adına bunun doğru olduğunu düşünüyorum.

- 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip olanların çoğunluğu dönüşümcü liderliği tercih etmektedir ve 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip olanların tamamının %66,7'sini (18 kişi) oluşturmaktadır. Bunu %33,3 (9 kişi) etkileşimci liderlik izlemektedir. 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip olanlar klasik lider ve serbest bırakıcı liderle çalışmayı tercih etmemektedirler.

11-15 yıl mesleki kıdeme sahip olanların seçtikleri liderlik stilleriyle neden çalışmak istediklerine dair bazı görüşlere aşağıda yer verilmiştir.

123-MK(11-15)B

1.Tüm Öğretmenlerin Fikri alınıyor.

2. İdare, Öğretmen ve Veli birlikte hareket ediyor.

3. Okulu sahiplenme ve birlikte hareket etme duygusu gelişmiş.

133-MK(11-15)B

Öğretmenlerin fikrini alarak para toplanması okulun ihtiyacını karşılaması

142-MK(11-15)C

İyi bir iş çıkarmışlar

174-MK(11-15)C

1 sonuç odaklı

2 tören düzenlemesi

3 esnafı da düşünmesi

- 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip olanların çoğunluğu etkileşimci liderliği tercih etmektedir ve 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip olanların tamamının %44,4'ünü (8 kişi) oluşturmaktadır. Bunu; %27,8 (5'er kişi) klasik liderlik ve dönüşümcü liderlik izlemektedir. 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip olanlar serbest bırakıcı liderle çalışmayı tercih etmemektedirler.

16-20 yıl mesleki kıdeme sahip olanların seçtikleri liderlik stilleriyle neden çalışmak istediklerine dair bazı görüşlere aşağıda yer verilmiştir.

192-MK(16-20)C

1 müdürün öğretmenler ile iş birliği

2 esnaftan yardım alması

3 sonuca varılması ve plaket verilmesi

200-MK(16-20)C

1 çözüm önerilerini uygulamayı dayalı yapmaları

2 çevredeki esnaftan yardım almaları

3 esnafların yardımları için plaket verilmesi

4 başarılı bir çözüm olmuş.

107-MK(16-20)B

Takdir edilen bir ortamda çalışılmasından dolayı

127-MK(16-20)B

İş birliği yapılmış çözüm bulunmuş

125-MK(16-20)A

Çözüm üretti. Anket çok uzun bilginize kimse müdürlerini bu kadar detaylı tanıyamayız. Hayattaki zevklerini bilemeyiz

136-MK(16-20)A

Çözüm üretti. Anket çok uzun bilginize kimse müdürlerini bu kadar detaylı tanıyamayız. Hayattaki zevklerini bilemeyiz

- 21-25 yıl mesleki kıdeme sahip olanların çoğunluğu dönüşümcü liderliği tercih etmektedir ve 21-25 yıl mesleki kıdeme sahip olanların tamamının %45,5'ini (5 kişi)

oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla; %36,4 (4 kişi) klasik liderlik, %18,2 (2 kişi) etkileşimci liderlik izlemektedir. 21-25 yıl mesleki kıdeme sahip olanlar serbest bırakıcı liderle çalışmayı tercih etmemektedirler.

21-25 yıl mesleki kıdeme sahip olanların seçtikleri liderlik stilleriyle neden çalışmak istediklerine dair bazı görüşlere aşağıda yer verilmiştir.

61-MK(21-25)B

1- Demokratik

2- işbirlikçi

3- Öğretmen 'e değer verme

144-MK(21-25)B

B okulunu seçtim çünkü ekip çalışmasının önemini ve birlikten kuvvet doğacağına örnek olduğu için.

137-MK(21-25)A

1.Çözüm odaklı

2. Sonuç odaklı

3. İdareci

177-MK(21-25)A

Çözümlemeli bir sonuç

Yarışmacı bir ortam

Ve sonuç odaklı

76-MK(21-25)C

1.yangın tüpü temin edilmiş

2.öğretmenin başarısı kutlanır.

3.esnafın katkısı kutlanır ve öğrenciyle esnaf kaynaşır.

4.okulla çevre birliği sağlanır.

5.öğrencilerin maddi zararı olmaz

24-MK(21-25)C

1.okul müdürü her şeye rağmen tüpleri dolduruyor

2.problem çözülüyor yangın önlemi alınıyor.

3.öğrenci ve öğretmenler maddi zarara uğramıyor.

4 tedbir almanın maneviyatına ulaşıyorlar.

- 26 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip olanların çoğunluğu dönüşümcü liderliği tercih etmektedir ve 26 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip olanların tamamının %44,4'ünü (4 kişi) oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla; %22,2 (2'şer kişi) klasik liderlik ve serbest bırakıcı liderlik, %11,1 (1 kişi) etkileşimli liderlik izlemektedir.

26 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip olanların seçtikleri liderlik stilleriyle neden çalışmak istediklerine dair bazı görüşlere aşağıda yer verilmiştir.

67-MK(26Ü)B

Demokratik davranmış ve iş birliği içinde hareket etmiş

70-MK(26Ü)B

1- okul müdürü ekip ruhuyla öğretmenlerden çözüm üretmelerini istemesi.

2- bulunan çözümün hayata geçirilmesi.

3- Okul aile birliği ile sorunu çözmesi.

4- Sorun çözüldükten sonra velileri bilgilendirmesi.

5- Eğitim çatısı altındaki tüm bireyleri katarak maddi ve manevi eğitime destek verilmesi.

20-MK(26Ü)A

Müdürün öğretmenler ile iş birliği halinde olması ve okulun bu durumundan velileri de haberdar etmesi.

72-MK(26Ü)A

1akılcı davranmak

2 dayanışma içinde olmak

3 kaynak yaratmak

4 olumlu strateji uygulamak

5 pozitif düşünmek

121-MK(26Ü)D

Bütçe yetersiz müdür çözüm bulamamış

122-MK(26Ü)D

Ertelemek iyi bir fikir olabilir

190-MK(26Ü)C

1-plaket verilmesi

2-takdir belgesi

3-çözüme yakın

4-okulun etrafındaki esnaftan yardım alması

9. Öğretmenlerin Tanımlanmış Durumlarda Tercih Ettikleri Okul Yöneticisi Liderlik Stili; Bulundukları Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Nasıl Bir Dağılım Göstermektedir?

Tablo 25. Öğretmenlerin Tanımlanmış Durumlarda Mesleki Kıdemlerine Göre Tercih Ettikleri Okul Yöneticisi Liderlik Stili Çapraz Tablo Bulguları

	A-Klasik Lider		B-Dönüşümcü Lider		C-Etkileşimci Lider		D-Serbest Bırakıcı Lider		Toplam
Kurumda çalışma süresi	f	%	f	%	f	%	f	%	n
1-5 yıl	26	17,6	90	60,8	30	20,3	2	1,4	148
6-10 yıl	8	21,1	18	47,4	12	31,6	0	0,0	38
11-15 yıl	1	11,1	6	66,7	2	22,2	0	0,0	9
16 yıl ve üstü	5	38,5	4	30,8	2	15,4	2	15,4	13
Toplam	40	19,2	118	56,7	46	22,1	4	1,9	208

Tablo 25'deki bulgulara göre öğretmenlerin bulundukları kurumda çalışma sürelerine göre ağırlıklı olarak dönüşümcü lideri tercihi ettikleri görülmekle birlikte farklı liderlik stillerini en fazla tercih eden gruplar da bulunmaktadır. Buna göre;

- Kurumda 1-5 yıl arası görev yapanların çoğunluğu dönüşümcü liderliği tercih etmektedir ve kurumda 1-5 yıl arası görev yapanların tamamının %60,8'ini (90 kişi) oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla; %20,3 (30 kişi) etkileşimci liderlik, %17,6 (26 kişi) klasik liderlik, %1,4 (2 kişi) serbest bırakıcı liderlik izlemektedir.
- Kurumda 6-10 yıl arası görev yapanların çoğunluğu dönüşümcü liderliği tercih etmektedir ve kurumda 6-10 yıl arası görev yapanların tamamının %47,4'ünü

(18 kişi) oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla; %31,6 (12 kişi) etkileşimci liderlik, %21,1 (8 kişi) klasik liderlik izlemektedir. Kurumda 6-10 yıl arası görev yapanlar serbest bırakıcı liderle çalışmayı tercih etmemektedirler.

- Kurumda 11-15 yıl arası görev yapanların çoğunluğu dnşmc liderliği tercih etmektedir ve kurumda 11-15 yıl arası görev yapanların tamamının %66,7'sini (6 kişi) oluşturmaktadır. Bunu %22,2 (2 kişi) etkileşimci liderlik, %11,1 (1 kişi) klasik liderlik izlemektedir. Kurumda 11-15 yıl arası görev yapanlar serbest bırakıcı liderle çalışmayı tercih etmemektedirler.
- Kurumda 16 yıl ve üstü görev yapanların çoğunluğu klasik liderliği tercih etmektedir ve kurumda 16 yıl ve üstü görev yapanların tamamının %38,5'ini (5 kişi) oluşturmaktadır. Bunu; %30,8 (4 kişi) dnşmc liderlik, %15,4 (2 kişi) etkileşimci liderlik, %15,4 (2 kişi) serbest bırakıcı liderlik izlemektedir.

1-5 yıldır bulundukları kurumda çalışanların seçtikleri liderlik stilleriyle neden çalışmak istediklerine dair bazı görüşlere aşağıda yer verilmiştir.

38-KS(1-5)B

- 1.veliler ve öğrenciler konu ile ilgili bilgi sahibi oluyor*
- 2. Öğretmenler ve veliler arasındaki iş birliği yardımlaşmaya sebep oluyor.*
- 3. yardımlaşma ile öğrencilerin sosyal dayanışma ve etik anlayışları gelişiyor.*
- 4. Danışma ile gelişen fikir alışverişi ve doğru iletişim ile okul ihtiyaını karşılayabiliyor.*

62-KS(1-5)B

Hep birlikte karar vermeleri

102-KS(1-5)C

C okulunu seçtim çünkü

- 1.Sorunun çözümünde olması gerektiği gibi okul komisyonunu aktif olarak kullanmıştır.*
- 2. Bu süreçte çözüm için öğretmenlere baskı yapılmayıp sorunun çözümü için birlikte dşnnerek karar verilmiştir.*
- 3.zm sürecinde aktif rol alan ğretmen ve esnaflara Plaket ve teşekkür ederek olumlu dönüt verilmiştir.*

179-KÇS(1-5)C

Davranışları duyarlı

Çelişkili değil,

Düşünceli

Hakkını koruyor,

Okulu sahipleniyor

46-KÇS(1-5)A

1) Problemler karşısında yılmıyor.

2) Çözüm odaklı hareket ediyor.

3) Gerekli tüm prosedürlere uyuyor.

162-KÇS(1-5)A

1 veliler ile paylaşılması

2 sonuç olarak 80 adet tüp alınması

71-KÇS(1-5)D

1.özel okul olduğu için giderlerin okul tarafından karşılanması gerek.

2.hetkex gerekli ücreti ödemiştir velilerden alınmamalı.

3 sorumluluk iş verene aittir

77-KÇS(1-5)D

1.özel okul her türlü ihtiyacını kendi gidermelidir.

2. yangın tüpü gibi zaruri ihtiyaçlarını gidermelidir.

3.sonuca katlanıp kendi sorunlarını çözmelidir.

4.öğretmenlerden ve velilerden katkı isteyemez.

- Kurumda 6-10 yıl arası görev yapanların çoğunluğu dönüşümcü liderliği tercih etmektedir ve kurumda 6-10 yıl arası görev yapanların tamamının %47,4'ünü (18 kişi) oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla; %31,6 (12 kişi) etkilişimci liderlik, %21,1 (8 kişi) klasik liderlik izlemektedir. Kurumda 6-10 yıl arası görev yapanlar serbest bırakıcı liderle çalışmayı tercih etmemektedirler.

6-10 yıldır bulundukları kurumda çalışanların seçtikleri liderlik stilleriyle neden çalışmak istediklerine dair bazı görüşlere aşağıda yer verilmiştir.

23-KÇS(6-10)B

- 1.velilerin kendi çocukları için bir şey yapmaları güzel bir durum
2. Öğretmenlerin bunu bulması ve müdürün desteklemesi
- 3.Sonuç Odaklı

89-KÇS(6-10)B

B okulunu seçtim. Çünkü okul içerisinde görev yapan öğretmenlerin fikirlerine danışarak ve çıkan fikirler sonucunda başarılı bir sonuca ulaşılmıştır.

204-KÇS(6-10)C

- 1.okul ve çevre ilişkilerinin uyumu
2. Öğretmenlerin başarısı
3. Birlik ve beraberlik

24-KÇS(6-10)C

Okul müdürünün çevredeki esnafla arasının iyi olması ve ayrıca öğretmenlerle de ilişkisinin iyi olması ve çözümünün başarılı olması

73-KÇS(6-10)A

- Öğretmenlerin katkıda bulunması makul olabilir.
- 2.her veli katkıda bulunacak durumda olmayabilir.
- 3.okul sorunu kendi içinde çözmüş olur.

186-KÇS(6-10)A

Yasa ve yönetmelikleri çiğnemededen duyarlı bir şekilde takım çalışmasıyla yangın tüpü alınıyor ve yararlı bir çalışma ortaya çıkıyor

- Kurumda 11-15 yıl arası görev yapanların çoğunluğu dönüşümcü liderliği tercih etmektedir ve kurumda 11-15 yıl arası görev yapanların tamamının %66,7'sini (6 kişi) oluşturmaktadır. Bunu %22,2 (2 kişi) etkileşimci liderlik, %11,1 (1 kişi) klasik liderlik izlemektedir. Kurumda 11-15 yıl arası görev yapanlar serbest bırakıcı liderle çalışmayı tercih etmemektedirler.

11-15 yıldır bulundukları kurumda çalışanların seçtikleri liderlik stilleriyle neden çalışmak istediklerine dair bazı görüşlere aşağıda yer verilmiştir.

183-KÇS(11-15)B

1. *Takım oyunu olması*
2. *Desteklenme ve birliktelik mükemmel*
3. *çözüme açık*

193-KÇS(11-15)B

- 1 *ekip çalışması*
2. *Fikirlerin desteklenmesi*
3. *Ve bunların desteklenmesi*

25-KÇS(11-15)C

- C çünkü*
- 1 *eksikliği biliyor*
 - 2 *herkesin ihtiyacı olduğu için yardımlaşma yolunu tercih ediyor*
 - 3 *duyarlılık yaratarak güç birliği ile bilinçli olarak daha da fazlasını başarabiliyorlar*

57-KÇS(11-15)C

Esnafla iş birliği yapmış ve onların yardımlarına karşı plaket vererek onları da onore etmiş ve sorunu da çözüme kavuşturmuş

177-KÇS(11-15)A

Çözümlemeli bir sonuç

Yarışmacı bir ortam

Ve sonuç odaklı

- Kurumda 16 yıl ve üstü görev yapanların çoğunluğu klasik liderliği tercih etmektedir ve kurumda 16 yıl ve üstü görev yapanların tamamının %38,5'ini (5 kişi) oluşturmaktadır. Bunu; %30,8 (4 kişi) dönüşümcü liderlik, %15,4 (2 kişi) etkileşimci liderlik, %15,4 (2 kişi) serbest bırakıcı liderlik izlemektedir.

16 yıl ve üstü bulundukları kurumda çalışanların seçtikleri liderlik stilleriyle neden çalışmak istediklerine dair bazı görüşlere aşağıda yer verilmiştir.

72-KÇS(16Ü)A

- 1 akılcı davranmak
- 2 dayanışma içinde olmak
- 3 kaynak yaratmak
- 4 olumlu strateji uygulamak
- 5 pozitif düşünmek

184-KÇS(16Ü)A

- 1- yasaları çiğnemiyor
- 2- çok çalıştı
- 3- çözüm odaklı

70-KÇS(16Ü)B

- 1- okul müdürü ekip ruhuyla öğretmenlerden çözüm üretmelerini istemesi.
- 2- bulunan çözümün hayata geçirilmesi.
- 3- Okul aile birliği ile sorunu çözmesi.
- 4- Sorun çözüldükten sonra velileri bilgilendirmesi.
- 5- Eğitim çatısı altındaki tüm bireyleri katarak maddi ve manevi eğitime destek verilmesi.

198-KÇS(16Ü)B

- 1- ekip çalışması
- 2- velileri bilgilendirmesi
- 3 - ilişkilerin irdelenmesi

76-KÇS(16Ü)C

- 1.yangın tüpü temin edilmiş
- 2.öğretmenin başarısı kutlanır.
- 3.esnafın katkısı kutlanır, öğrenciyle esnaf kaynaşır.

4.okulla çevre birliği sağlanır.

5.öğrencilerin maddi zararı olmaz

190-KÇS(16Ü)C

1-plaket verilmesi

2 - takdir belgesi

3 - çözüme yakın

4- okulun etrafındaki esnaftan yardım alması

121-KÇS(16Ü)D

Bütçe yetersiz müdür çözüm bulamamış

122-KÇS(16Ü)D

Ertelemek iyi bir fikir olabilir

C. Nicel ve Nitel Analiz Bulgularının Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü ana problemi olan “öğretmenlerin; senaryoya dayalı okul yöneticisi stili tercihleri ile ölçekle elde edilen bulgularla elde edilen liderlik stili algıları arasında tutarlılık var mıdır?” sorusuna ilişkin bulgular bu başlık altında yer almaktadır.

Tablo 26. Öğretmenlerin Algıladıkları Liderlik Stili ile Çalışmak İstedikleri Liderlik Stilllerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Sıralama	Çalışmak İstenilen Lider Stili	Algılanan Lider Stili
1	Dönüşümcü Lider	Dönüşümcü Lider
2	Etkileşimci Lider	Serbest Bırakıcı Lider
3	Klasik Lider	Etkileşimci Lider
4	Serbest Bırakıcı Lider	Klasik Lider

Tablo 26’ya göre; nitel analiz sonucunda öğretmenlerin daha çok dönüşümcü liderle çalışmak istedikleri belirlenmiştir, nicel analiz sonuçlarına göre ise öğretmenler okul müdürlerini en fazla dönüşümcü lider olarak algılamaktadırlar. Nitel analiz sonuçlarına göre öğretmenler dönüşümcü liderden sonra sırasıyla etkileşimci, klasik ve serbest bırakıcı liderle çalışmak istemektedirler. Nicel analiz sonuçlarına göre ise öğretmenler okul müdürlerini dönüşümcü liderden sonra sırasıyla serbest bırakıcı, etkileşimci ve klasik lider olarak görmektedirler.

V. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada devlet ve özel liselerde görev yapan öğretmenlerin tercih ettikleri yöneticilik stilleriyle bu tercihlerin bazı değişkenlere göre karşılaştırılması amaçlanmıştır. Bu amaçla nicel ve nitel bir araştırma yapılmıştır. Araştırmaya 124'ü kadın 84'ü erkek öğretmen olmak üzere 208 öğretmen katılmıştır. Öğretmenler; 20 yaş ile 46 yaş üstü arasında değişmektedir. Öğretmenlerin çoğunluğu bekârdır. Çok sayıda branş bulunmaktadır. Öğretmenlerin arasında En düşük öğrenim düzeyi lisans, en yüksek öğrenim düzeyi lisansüstüdür. Öğretmenlerin çoğunluğu devlet okullarında görev yapmaktadır Öğretmenlerin kıdemleri 1 yıl ile 26 yıl ve üstü arasında değişmektedir. Öğretmenlerin bulundukları kurumda çalışma süreleri 1 yıl ile 16 yıl ve üstü arasında değişmektedir. Nitel ve nicel yola elde edilen veriler analiz edilmiş ve analiz sonrası elde edilen bulgularla aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Öğretmenlerin LSTF'de ortaya çıkan sonuçlar:

- Öğretmenlerin çoğunluğu dönüşümcü liderle çalışmak istemektedir. Bunun nedeni olarak ise en fazla okul müdürünün “iş birliği sağlama” yönünde görüş bildirilmiştir. Bunu “problem karşısında çalışanların fikrinden yararlanma” ve “demokratik tutum” izlemektedir. Dönüşümcü liderliği etkileşimci lider izlemektedir. Bunun nedeni olarak ise en fazla okul müdürünün “ödül ve takdir sunması” yönünde görüş bildirilmiştir. Bunu “işbirliği sağlama” ve “çözüm odaklı yaklaşım” izlemektedir. Öğretmenler klasik liderle çalışmayı üçüncü sırada istemektedirler. Bunun nedeni olarak ise en fazla okul müdürünün “çözüm odaklı yaklaşımı” yönünde görüş bildirilmiştir. Bunu “problem karşısında gönüllü çalışanların fikirlerinden yararlanma” ve “iş birliği sağlama” izlemektedir. Serbest bırakıcı liderle çalışmak isteyen öğretmenlerin sayısı yok denecek kadar azdır. Bunun nedeni olarak “problem karşısında lideri sorumlu bulmama” ve “problem karşısında karar almama tutumuna verilen destek” ön plana çıkmaktadır.
- Cinsiyetlerine göre; kadın öğretmenlerin de erkek öğretmenlerin de çoğunluğu dönüşümcü liderle çalışmak istemektedirler. Her iki grupta da etkileşimci

liderler ikinci sırada, klasik liderler üçüncü sırada ve serbest bırakıcı liderler son sırada yer almaktadır.

- Yaş gruplarına göre; öğretmenlerin çoğunluğu dönüşümcü liderle çalışmak istemektedir. 20-25 yaş, 31-35 yaş grubundakiler dönüşümcü liderden sonra sırasıyla klasik lider, etkileşimci lider ve serbest bırakıcı liderle çalışmak istemektedirler. 26-30 yaş grubundakiler dönüşümcü liderden sonra sırasıyla etkileşimci lider, klasik lider ve serbest bırakıcı liderle çalışmak istemektedirler. 36-40 yaş, 41-45, 46 yaş ve üstü grubundakiler dönüşümcü liderden sonra sırasıyla etkileşimci lider ve klasik liderle çalışmak isterken serbest bırakıcı liderle çalışmak istememektedirler.
- Medeni durumlarına göre; bekâr ve evli öğretmenlerin çoğunluğu dönüşümcü liderle çalışmak istemektedir. Bunu etkileşimci, klasik ve serbest bırakıcı lider izlemektedir.
- Branşlarına göre; Beden Eğitimi, Coğrafya ve Türk Dili Edebiyatı öğretmenlerinin çoğunluğu dönüşümcü liderle çalışmak istemektedir. Bunu sırasıyla klasik, etkileşimci ve serbest bırakıcı liderlik izlemektedir. Bilişim Teknolojileri öğretmenlerinin çoğunluğu etkileşimci liderle çalışmak istemektedir. Bunu sırasıyla klasik ve dönüşümcü liderlik izlemektedir, serbest bırakıcı liderle çalışmak istememektedirler. Biyoloji, Matematik ve Tarih öğretmenlerinin çoğunluğu dönüşümcü liderle çalışmak istemektedir. Bunu sırasıyla etkileşimci ve klasik liderlik izlemektedir, serbest bırakıcı liderle çalışmak istememektedirler. Fizik, İngilizce ve Rehberlik öğretmenlerinin çoğunluğu dönüşümcü liderle çalışmak istemektedir. Bunu sırasıyla klasik ve etkileşimci izlemektedir, serbest bırakıcı liderle çalışmak istememektedirler. Kimya öğretmenlerinin çoğunluğu etkileşimci liderle çalışmak istemektedir. Bunu sırasıyla dönüşümcü ve klasik liderlik izlemektedir, serbest bırakıcı liderle çalışmak istememektedirler. Diğer (Almanca, Din Kültürü ve Ahlâk Bilgisi, Felsefe, Fransızca, Görsel Sanatlar, İspanyolca, Resim, Sosyoloji, Teknoloji ve Tasarım) grubunda yer alan öğretmenlerin çoğunluğu dönüşümcü liderle çalışmak istemektedirler. Bunu sırasıyla etkileşimci, klasik ve serbest bırakıcı liderlik izlemektedir.
- Öğrenim düzeyine göre; lisans mezunlarının çoğunluğu dönüşümcü liderle çalışmak istemektedir. Bunu sırasıyla etkileşimci, klasik ve serbest bırakıcı

liderlik izlemektedir. Lisansüstü mezunları eşit düzeyde klasik ve dönüşümcü liderle çalışmak istemektedir, bunu etkileşimci lider izlerken, serbest bırakıcı liderle çalışmak istememektedirler.

- Mesleki kıdemlerine göre; 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin çoğunluğu dönüşümcü liderle çalışmak istemektedir. Bunu sırasıyla klasik, etkileşimci ve serbest bırakıcı liderlik izlemektedir. 6-10 yıl, 21-25 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin çoğunluğu dönüşümcü liderle çalışmak istemektedir. Bunu sırasıyla klasik ve etkileşimci liderlik izlemektedir, serbest bırakıcı liderle çalışmak istememektedirler. 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin çoğunluğu dönüşümcü liderle çalışmak istemektedir. Bunu etkileşimci liderlik izlemektedir, klasik ve serbest bırakıcı liderle çalışmak istememektedirler. 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin çoğunluğu etkileşimci liderle çalışmak istemektedir. Bunu dönüşümcü/etkileşimci liderlik izlemektedir, serbest bırakıcı liderle çalışmak istememektedirler. 26 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin çoğunluğu dönüşümcü liderle çalışmak istemektedir. Bunu etkileşimci liderlik, klasik/serbest bırakıcı lider izlemektedir.
- Bulundukları kurumda çalışma sürelerine göre; 1-5 yıldır aynı kurumda çalışan öğretmenlerin çoğunluğu dönüşümcü liderle çalışmak istemektedir. Bunu sırasıyla etkileşimci, klasik ve serbest bırakıcı liderlik izlemektedir. 6-10 yıl, 11-15 yıldır aynı kurumda çalışan öğretmenlerin çoğunluğu dönüşümcü liderle çalışmak istemektedir. Bunu sırasıyla etkileşimci ve klasik liderlik izlemektedir, serbest bırakıcı liderle çalışmak istememektedirler. 16 yıl ve üstü süredir aynı kurumda çalışan öğretmenlerin çoğunluğu klasik liderle çalışmak istemektedir. Bunu sırasıyla dönüşümcü, etkileşimci ve serbest bırakıcı liderlik izlemektedir.

Liderlik stili ölçeğiyle ortaya çıkan farklılık analizi sonuçları:

- Öğretmenlerin çoğunluğu dönüşümcü lideri tercih etmektedir. Bunu serbest bırakıcı liderlik, etkileşimci liderlik ve klasik liderlik izlemektedir.
- Cinsiyetlerine göre; erkek öğretmenler kadınlara nazaran okul müdürlerini daha fazla dönüşümcü, serbest bırakıcı ve klasik lider olarak algılamaktadırlar. Aynı zamanda okul müdürlerini daha fazla lider olarak algılamaktadırlar.

- Yaş gruplarına göre; 20-25 yaş grubundaki öğretmenler okul müdürlerini 26-30 ve 41-45 yaş grubundaki öğretmenlere nazaran daha fazla dönüşümcü lider olarak algılamaktadırlar. Yine 20-25 yaş grubundaki öğretmenler okul müdürlerini 26-30 yaş grubundaki öğretmenlere nazaran daha etkileşimci lider ve lider vasfına sahip olarak algılamaktadırlar.
- Medeni durumlarına göre; öğretmenlerin liderlik stili algılarında manidar farklılığa rastlanmamıştır.
- Branşlarına göre; Beden Eğitimi öğretmenlerinin okul müdürlerini diğer (Almanca, Din Kültürü ve Ahlâk Bilgisi, Felsefe, Fransızca, Görsel Sanatlar, İspanyolca, Resim, Sosyoloji, Teknoloji ve Tasarım) grubundaki öğretmenlere nazaran daha fazla dönüşümcü lider olarak algılamaktadırlar.
- Öğrenim düzeyine göre; öğretmenlerin liderlik stili algılarında manidar farklılığa rastlanmamıştır.
- Çalıştıkları kurum türüne göre; devlet okullarında çalışan öğretmenler okul müdürlerini özel okulda görev yapan öğretmenlere nazaran daha fazla klasik lider olarak algılamaktadırlar.
- Mesleki kıdemlerine göre; 21-25 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlere nazaran okul müdürlerini daha fazla serbest bırakıcı lider olarak algılamaktadırlar.
- Bulundukları kurumda çalışma sürelerine göre; öğretmenlerin liderlik stili algılarında manidar farklılığa rastlanmamıştır.

Tanımlanmış durumlara göre ortaya çıkan liderlik algısıyla ölçek sonucu ortaya çıkan liderlik algısının karşılaştırılmasına ilişkin ortaya çıkan sonuçlar:

Tanımlanmış durumlara göre öğretmenlerin daha çok dönüşümcü liderle çalışmak isterlerken okul müdürlerini de en fazla dönüşümcü lider olarak algılamaktadırlar. Tanımlanmış durumlara göre öğretmenler dönüşümcü liderden sonra sırasıyla etkileşimci, klasik ve serbest bırakıcı liderle çalışmak isterken; çalıştıkları okul müdürlerini sırasıyla serbest bırakıcı, etkileşimci ve klasik lider olarak algılamaktadırlar.

Sonuç itibariyle; öğretmenler klasik liderlerde en fazla çözüm odaklı yaklaşımı, dönüşümcü liderde iş birliği sağlamayı, etkileşimci liderde ödül ve takdir sunmayı ve serbest bırakıcı liderde problem karşısında çözüm üretememesi halinde lideri

sorumlu bulmama görüşünü benimsemektedirler. Okul müdürlerinin öğretmenlerin ağırlıklı olarak dönüşümcü lider özelliğine sahip okul müdürleriyle çalışmak istedikleri ve çalıştıkları okul müdürlerini de dönüşümcü lider olarak algıladıkları belirlenmiştir. Serbest bırakıcı lider özelliğine sahip müdürle çalışma isteği çok düşüktür. Ancak öğretmenler okul müdürlerini serbest bırakıcı lider algılamalara ikinci sırada yer almaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre;

- Okul müdürlerine; okul içinde alınan kararlara öğretmenleri de dahil etmeleri, okulun özel sorunları dışında çevreyle çözümlenebilecek sorunlarda velileri ve esnafı dahil etmeleri, iş birliğine açık olmaları önerilir. Ayrıca; okul içinde yönetmelik ve kanunlar doğrultusunda başarılı olan, okula katkısı olan öğretmen, veli ve esnafı ödüllendirme yoluna gitmeleri önerilir. Bu ödülün okulun mevcut maddi durumu da gözetilerek maddi bir ödüllendirme olması yanında teşekkür, takdir belgesi ya da plaket şeklinde de yapılabileceği de dikkate alınmalıdır.
- İleride araştırma yapacaklara; tüm okul kademelerini dahil ederek, okul kademelerinin, sınıf ve branş öğretmenlerinin liderlik stili algılarının da karşılaştırılması önerilebilir. Ayrıca; farklı şehirlerde görev yapan lise öğretmenlerinin liderlik stili algılarının da karşılaştırılmasına yönelik bir araştırma yapılması da önerilebilir.

VI. KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- ADAİR, J. (2013). **Bir Lider Nasıl Yetişir?**, Çev G. Doğancı, İstanbul, Babıali Kültür Yayıncılığı, 4.Baskı.
- AKŞİT, H. (2010). **Yönetim ve Yöneticilik**, İstanbul, Kumsaati Yayınları, 2.Baskı.
- BOZKURT, Ö. ve ERGÜN, T. (1998). **Kamu Yönetimi Sözlüğü**, Ankara, Todaie Yayıncılık.
- EREN, E. (2014). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım, 14.Baskı.
- ERKUTLU, H. V. (2014). **Liderlik Kuramlar ve Yeni Bakış Açıları**, Ankara, Çankaya, Türkiye, Efil Yayınevi, 1.Baskı.
- GÜNEY, S.(2007); **Yönetim ve Organizasyon**. Ankara, Nobel Akademi Yayıncılık
- GÜRÜZ D. ve GÜREL E. (2006) ; **Yönetim ve Organizasyon**. Ankara, Nobel Yayıncılık.
- HOY, W. K. and MİSKEL, C. G. (2010). **Eğitim Yönetimi-Teori, Araştırma Ve Uygulama**, Çev. Ed. Selahattin Turan, Ankara, Nobel Yayıncılık.
- KARASAR, N. (2012). **Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar-İlkeler-Teknikler**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 23.Baskı.
- KEÇECİOĞLU, T. (2003). **Lider ve Liderlik**, Cilt Çelik Mücellit, İstanbul, Okumuş Adam Yayınları.
- KOÇEL, T., (2011). **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Basım Yayın, 13. Baskı.
- OKÇU, O. (2008); **Dönüşümcü Liderlik ve İşlemci Liderlik, Yönetimde Çağdaş ve Güncel Konular**, Ed: İsmail Bakan, Gazi Kitabevi, Ankara.
- ÖZALP, İ. (2012). Yönetim ve Organizasyon, **Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayını**, Ünite 7, s. 167.

ÖZDAMAR, K. (2004). **Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi**, Eskişehir, Kaan Yayınları.

ÖZDEMİR, S. (2000). **Eğitimde Örgütsel Yerleşme**, Ankara, Pegem Akademi Yayıncılık.

PAŞAOĞLU, D. (2013). Yönetim ve Organizasyon, **Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları**.

SERİNKAN, C. (2008). **Liderlik ve Motivasyon**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.

ŞİMŞEK, M.Ş. (1999). **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.

ŞİŞMAN, M. (2012). **Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi**. Ankara, Pegem Akademi Yayıncılık.

TOKGÖZ, N. (2013). Yönetim Ve Organizasyon, Eskişehir, **Anadolu Üniversitesi Yayınları**.

ZALEZNIK, A. (1995), "**Lider ve Yönetici: Aralarında Fark Var mı?**", Çev: Ufuk Uyan, **Stratejik Yönetim Ve Liderlik**, Ed: Mustafa Özel, İstanbul, İz Yayıncılık, s.31-40.

MAKALELER

AKTAŞ, M. (2015/2). "Örgütsel Gelişimin Sağlanması Dönüşümsel Liderlik Özellikleri ile Mustafa Kemal Atatürk", **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 1(39), ss.222-236.

ALTUNTUĞ, K. ve EGE, E. (2012). "Doğum Sonu Yaşam Kalitesi Ölçeği'nin Türkçe Uyarlamasının Geçerlik ve Güvenirliği", **Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi**, Sayı 15(3), ss.214-222.

ARABACI, B. (2010). Academic And Administration Personnel's Perceptions Of Organizational Climate, **Procedia Social and Behavioral Sciences** 2, ss.4445-4450.

ARIKAN, S. (2001). "Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi", **H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 19(1), ss.231-257.

ATKINSON, N.(2013). Uluslararası Bir Okulda Eğitim Liderliği Ve Yönetimde Liderlik, **Dergipark**.

- AVCI, U. ve TOPALOĞLU, C (2009). "Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", **KMU İİBF Dergisi**, Yıl:11 Sayı:16, Haziran/2009
- BALAY, R. ve KAYA, A. ve GENÇDOĞAN, R. (2014). "Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri ile Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki", **Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi**, 2014.
- BAYIK, M. ve GÜRBÜZ, S. (2016). "Ölçek Uyarlamada Metodoloji Sorunu: Yönetim ve Örgüt Alanında Uyarlanan Ölçekler Üzerinden Bir Araştırma", **İş ve İnsan Dergisi**, Sayı 3(1), ss.1-20.
- BULUT, Y. ve BAKAN, İ. (2005). "Yönetici ve Yöneticilik Üzerine Kahramanmaraş Kentinde Bir Araştırma", **SÜ İİBF ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Sayı19, ss.63-89.
- CEMALOĞLU, N. (2005). "Türkiye’de Okul Yöneticisi Yetiştirme ve İstihdamı: Varolan Durum, Gelecekteki Olası Gelişmeler ve Sorunlar", **GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 25 (2005), ss.249-274.
- ÇAVUŞ, M.F. (2008). Employee Empowerment: A Research On Businesses In Manufacturing Industry **Journal of Yasar University**, Sayı 3(10), ss.1287-1300.
- ÇÖL, G. (2008). The Effects of Perceived Empowerment on Employee Performance, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Sayı 9(1), ss.35-46.
- DEMİR, E. ve SAATÇIOĞLU, Ö. ve İMROL, F. (2016). "Uluslararası Dergilerde Yayımlanan Eğitim Araştırmalarının Normallik Varsayımları Açısından İncelenmesi", **Curr Res Educ**, Sayı 2(3), ss.130-148.
- DEMİREL, E. (2009); "Örgütsel Adaletin Yönetici-Çalışan İlişkileri Üzerine Etkisi: Farklı Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", **Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi-Selçuk Üniversitesi**, Sayı 11(17), ss.137-154.
- EĞRİBOYUN, D. (2015). "Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Liderlik Uygulamaları ve İş Doyumu Algıları Arasındaki İlişki", **Gaziantep University Journal of Social Sciences** Sayı 14(1), ss.241-275

- GARDNER, J. W. (1986). "Liderlik Görevi: Nesneleri Harekete Geçirmek, Yetki Devri" (Ronald G Wells), Çev. Vedat Üner, **Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi**, İstanbul.
- GÜNDÖĞDU, S. (2014). "Su Ürünlerinde Çoğunlukla Uygulanan Çoklu Karşılaştırma (Post-Hoc) Testleri", **Journal of Fisheries Sciences**, Sayı 8(4), ss.310-316.
- KARAKOÇ, F. ve DÖNMEZ, L. (2014). "Ölçek Geliştirme Çalışmalarında Temel İlkeler", **Tıp Eğitimi Dünyası**, Sayı40, ss.39-49.
- KARATAŞ, Z. (2015). "Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri", **Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi**, Sayı11, ss.62-80.
- KHAN, M. and WAHEED, Z. (2019). School Heads' Perceptions About Their Leadership Styles, **Journal of Education and Educational Development**, No. 1, ss.138-149
- KORKUT, H. (1992), "Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları" **Amme İdaresi Dergisi**, C:25, Sayı 1, s.156-167.
- MENDEŞ, M. (2003). Levene, Bartlett, Neyman-Pearson ve Bartlett 2 Testlerinin 1.Tip Hata Olasılıkları Bakımından Karşılaştırılması, **Tarım Bilimleri Dergisi**, Sayı 9(2), ss.143-146.
- MEYDAN, C ve POLAT M. (2010). A Study in Cultural Context on Leader Power Bases, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Sayı 65(4), ss.123-140.
- MORAN, B.B. (1992). Gender Differences In Leadership, **Library Trends**, No 40(3), ss.475-491.
- ÖZGAN, H. ve BOZBAYINDIR, F. (2011). "Okullarda Adil Olmayan Uygulamaları ve Etkileri", **Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 16, ss.66-85.
- SCHYNS, B. and DAY, D. (2010). Critique and review of leader–member exchange theory: Issues of agreement, consensus, and excellence, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, No 19 (1), ss.1-29.

ELEKTRONİK KAYNAKLAR

WEB2_2. <https://mircafar.files.wordpress.com/2014/02/yonetim.pdf> (6.3.2020).

TEZLER

AKDOĞANLAR, S. (2012). "Pazar Yönelimi ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiye Beş Güç Modeli'nin Moderatör Etkisi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

AKDOĞAN, E. (2002). "Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Sitilleri İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

ALKIN, M. (2006). "Liderlik Özellik Ve Davranışlarının Belirlenmesi Ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

AYDOĞAN, G. A. (2018). "Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Ve Yönetimsel Liderlik Davranışları: Polatlı Örneği", Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

BİREKUL, M. (2014). "Özel Öğretim Kurumlarında Okul Müdürlerinin Liderlik Rollerinin Eğitim Öğretime Etkisi", Yüksek Lisans Tezi, USA York University.

CANBOLAT, S.G. (2016). "Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları, ÇEDAŞ Grup Şirketleri Örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz)", Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.

DİLEK, H. (2005). "Liderlik Tarzlarının Ve Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.

ERCAN, Ü. (2010). "Liderlerin Kültürel Değer Yönelimleri ve Değerlerin Liderlik Sürecine Etkileri: Türk ve ABD Yöneticileri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara

- GÜLER, S. (2007). "Fiedler'in LPC Ölçeği ile Lise Yöneticilerinin Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi", Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- HAYIROĞLU, S. (2011). "Kamu Kurumlarında Liderlik Tarzları Ve Lider Etkinliği Üzerine Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- KOÇ, B. (2004). "Karar Alma Sürecine Kişilik Sistemlerinin Etkisi ve Liderlik", Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- OCAK, M. (2016). "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri", Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- ŞAKAR, M. (2016). "Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzları İle Olan Yaratıcı Katılımları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TUNCAY, N. (2016). "Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Sosyal Sermaye Üzerindeki Etkisi: Konya İşletmelerinde Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Ek 1: Anket Formu

Değerli öğretmenler;

Elinizdeki anketle eğitim kurumu ve şirket yöneticilerinin liderlik stillerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

–Adınızı soyadınızı yazmanıza gerek yoktur.

-Aşağıdaki maddelerden size en uygun olanı işaretleyiniz.

-Her madde için bir işaretleme yapınız ve maddeleri boş bırakmayınız.

-İşaretleyeceğiniz seçeneği yuvarlak içine alarak belirtiniz.

Verdiğiniz cevaplar kimseyle paylaşılmayacaktır. Samimiyetle ve gerçekçi cevaplar vermenizi rica eder şimdiden katkılarınız için teşekkür ederim.

Buse BEYKOZLU

I-SOSYO-DEMOGRAFIK BİLGİ FORMU

1. Cinsiyet

A) Kadın

B) Erkek

2. Yaş

A) 20-25

B) 26-30

C) 31-35

D) 36-40

E) 41-45

F) 46 yaş ve üstü

3. Medeni hâl

A) Bekâr

B) Evli

4. Branş (Lütfen yazınız:)

5. Öğrenim durumu

A) Ön Lisans

B) Lisans

C) Lisansüstü

6. Çalışılan okul türü

A) Özel

B) Devlet

7. Mesleki kıdem

- A) 1-5 yıl
- B) 6-10 yıl
- C) 11-15 yıl
- D) 16-20 yıl
- E) 21-25 yıl
- F) 26 yıl ve üstü

8. Bulunduğunuz kurumda çalışma süresi

- A) 1-5 yıl
- B) 6-10 yıl
- C) 11-15 yıl
- D) 16-20 yıl
- E) 21-25 yıl
- F) 26 yıl ve üstü

Ek 2: Yönetici Liderlik Stilleri Ölçeği**II- OKUL YÖNETİCİLERİ LİDERLİK STİLLERİ ÖLÇEĞİ**

Aşağıdaki maddeler eğitim ve işletme yöneticilerinin liderlik stilleri puanlarını ortaya çıkarmak amacıyla hazırlanmıştır. Lütfen bulunduğunuz okulda yöneticinizin sergilediği davranışları dikkate alarak maddeleri değerlendirip, uygun olan kutucuğa X işareti koyunuz.		Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Risk almaktan hoşlanır. Her zaman macera peşinde koşar.				
2	İnsanların doğayı korumaları gerektiğine gönülden inanır. Çevreye bakıp güzelleştirmek onun için önemlidir.				
3	Herkese, hatta hiç tanımadığı insanlara bile adil muamele yapılmasını ister. Toplumdaki zayıfları korumak onun için önemlidir.				
4	Hastalanmaktan kaçınmak için çok çaba gösterir. Sağlıklı olmak onun için çok önemlidir.				
5	Onun için zengin olmak önemlidir. Çok parası ve pahalı şeyleri olsun ister.				
6	Kendisinden farklı olan insanları dinlemek onun için önemlidir. Onlarla aynı fikirde olmadığında bile onları anlamak ister.				
7	Sürprizlerden hoşlanır. Heyecan verici bir yaşamının olması onun için önemlidir.				
8	Hayatta başarıyla öne geçmek onun için önemlidir. Başkalarından daha iyi olmaya çalışır.				
9	Eğlenmek için her fırsatı kollar. Zevk veren şeyleri yapmak onun için önemlidir.				
10	Arkadaşlarına sadık olmak onun için önemlidir. Kendisini ona yakın olan insanlara adamak ister.				
11	Eşyaların düzenli ve temiz olması onun için önemlidir. Ortalığın dağınık ve kirli olmasından hoşlanmaz.				
12	İşleri geleneksel yollarla yapmanın en iyisi olduğunu düşünür. Öğrendiği gelenek ve göreneklerini devam ettirmek onun için önemlidir.				
13	Hayatta pek çok farklı şey yapmanın önemli olduğunu düşünür. Her zaman deneyecek yeni şeyler arar.				
14	Ülkesinin güvende olması onun için çok önemlidir. Devletin içeriden ve dışarıdan gelebilecek tehditlere karşı uyanık olması gerektiğini düşünür.				
15	Dünyadaki bütün insanların uyum içinde yaşaması gerektiğine inanır. Dünyadaki bütün gruplar arasında barışın güçlenmesi onun için önemlidir.				
16	Bağımsız olmak onun için önemlidir. Kendi ayakları üzerinde durmak ister.				
17	Sahip olduğundan daha fazlasını istememenin önemli olduğunu düşünür. İnsanların sahip olduklarıyla yetinmeleri gerektiğine inanır.				
18	Çok başarılı olmak onun için önemlidir. İnsanlar üzerinde iyi izlenim bırakmaktan hoşlanır.				
19	Hayattan zevk almak onun için önemlidir. Kendisini "şımartmaktan" hoşlanır.				
20	Başkalarına karşı her zaman nazik olmak onun için önemlidir. Başkalarını hiçbir zaman rahatsız ya da huzursuz etmemeye çalışır.				

21	Yeni fikirler bulmak ve yaratıcı olmak onun için önemlidir. İşleri kendi özgü yollarla yapmaktan hoşlanır				
22	Dünyada herkesin eşit muamele görmesinin önemli olduğunu düşünür. Hayatta herkesin eşit fırsatlara sahip olması gerektiğine inanır.				
23	Onun için yeteneklerini göstermek çok önemlidir. İnsanların onun yaptıklarına hayran olmasını ister.				
24	Yaptığı işler hakkında kendi başına karar vermek onun için önemlidir. Faaliyetlerini seçip planlarken özgür olmaktan hoşlanır.				
25	Çevresindeki insanlara yardım etmek onun için çok önemlidir. Onların iyiliği için uğraşmak ister.				
26	Her zaman uygun şekilde davranmak onun için önemlidir. İnsanların yanlış diyeceği şeyleri yapmaktan kaçınmak ister.				
27	İşin başında olmak ve başkalarına ne yapacaklarını söylemek onun için önemlidir. İnsanların onun söylediklerini yapmalarını ister.				
28	Dini inanç onun için önemlidir. Dininin gereklerini yerine getirmek için çok çaba harcar.				
29	Her şeyle ilgili olmanın önemli olduğunu düşünür. Her şeyi merak etmekten ve anlamaya çalışmaktan hoşlanır.				
30	Hırslı olmanın önemli olduğunu düşünür. Ne kadar yetenekli olduğunu göstermek ister.				
31	Başkalarının ihtiyaçlarına cevap vermek onun için önemlidir. Tanıdıklarına destek olmaya çalışır.				
32	İstikrarlı bir hükümetin olması onun için önemlidir. Sosyal düzenin korunması konusunda endişelenir.				
33	Onun için güvenli bir çevrede yaşamak önemlidir. Güvenliğini tehlikeye sokacak her şeyden kaçınır.				
34	İnsanların kendilerine söylenenleri yapmaları gerektiğine inanır. İnsanların her zaman, hatta başkaları izlemiyorken bile, kurallara uymaları gerektiğini düşünür.				
35	Ana-babasına ve yaşlı insanlara her zaman saygı göstermesi gerektiğine inanır. Onun için itaatkâr olmak önemlidir.				
36	Kendisini inciten insanları bağışlamak onun için önemlidir. İçlerindeki iyi yanları görmeye ve kin gütmemeye çalışır.				
37	Herkesin kendisi gibi davranmasını ister				
38	Disiplin, onun için her şeyden önemlidir.				
39	Bürokratik işlemler onun için her şeyden önemlidir.				
40	Hatasını kabul etmez ve hata yapanı affetmez.				
41	Mevcut düzeni sürdürür, değişime açık değildir.				

Ek 3: Yönetici Liderlik Stili Nitel Sorular

Değerli Öğretmenler, aşağıda aynı durum karşısında dört farklı okulda (A, B, C, D okulları) görev yapan müdürlerin davranış biçimleri verilmiştir.

1-A Okulu Müdürü

A okulunun müdürü, okulda yangına karşı tüm tedbirleri almak istiyor. Bu amaçla okula yangın söndürme cihazları alınması gerekli. Okulun 60 adet yangın söndürme cihazına ihtiyacı var. Ancak bunun için okula verilen ödenek yetersiz. Bu nedenle, müdür A, kaynak yaratma konusunda gönüllü öğretmenlerden bir grup oluşturuyor. Bu öğretmen grubundan, yasa ve yönetmelikleri çiğnemedi maddi gelir yaratma konusunda beş fikir geliştirmelerini istiyor. Öğretmen grubu bu konuda üç makul öneri geliştiriyor. Müdür, bu fikirlerden hangisinin uygulanacağına kendisi karar veriyor, diğer öğretmenlere fikrini sormuyor. Bu kaynak yaratma fikri uygulamaya konuyor ve bu fikir sayesinde okula en az 80 adet yangın söndürme cihazı alınacak kadar para toplanıyor. Müdür, bu konuda velilerle yaptığı bir toplantıda bu konudaki çözüm konusunda çok çalıştığını ve okulunu bu sorundan kurtardığını ifade ediyor

2-B Okulu Müdürü

B okulunun müdürü, okulun ihtiyacı doğrultusunda yangın söndürme cihazlarının alınmasını istiyor. Fakat okulun bütçesi bu tüplerin alınması için yetersiz kalıyor. Bu nedenle müdür okuldaki öğretmenlerden çözüm için fikir üretmelerini istiyor. Öğretmenlerden gelen çözüm, okul aile birliği üyeleriyle iş birliği yapıp bir kermes düzenlemek. Müdür, bu çözümün hayata geçmesi için öğretmenlere tam destek veriyor. Kermesten elde edilen gelir sayesinde istenilen bütçe toplanıyor ve okula 80 tane yangın tüpü alınıyor. Müdür bu ekip çalışmasının neticesinde ortaya çıkan başarıyı dile getirdiği bir yazı hazırlayıp bunu e-posta yoluyla velilere gönderip onları da bilgilendiriyor.

3-C Okulu Müdürü

C okulunun müdürü, okulun yangına karşı koruma tedbirlerinin alınması istiyor fakat bu kapsamdaki yangın tüplerinin alınması için okulun bütçesi yetersiz. Sene başında müdür tarafından oluşturulan okul güvenliği komisyonu, bu soruna bir çözüm için bir toplantı düzenliyor. Toplantı sonucunda, öğretmenlerden bu konuda çözüm üretmeleri ve en uygun çözümü öneren öğretmene takdir belgesi verileceği ve siciline olumlu değerlendirme olarak yansıtılacağı bildiriliyor. Öğretmenlerden birinin önerisi okul çevresindeki esnaftan yapacakları bağış toplamak ve karşılığında onlara plaket vermek. Bu çözüm uygulamaya konuyor ve bu yolla yeterince bağış toplanıyor. Sonra bir tören düzenlenerek çözümü öneren öğretmene ve bağış yapan esnafa takdir belgesi ve plaketler veriliyor.

4-D Okulu Müdürü

D okulunun müdürü, okulun yangına karşı tedbirlerin alınması kapsamında yeter sayıda yangın tüpünün temin edilmesinin gerekli olduğunu düşünüyor. Fakat okulun bu tüplere verebilecek bir bütçesi yok. Müdür, bu konuda öğretmenlerden gelen çözüm önerilerini dikkate almıyor. Sorunu, gelecek yıl okula aktarılacak bütçeden halletmek üzere erteliyor. Müdürün bu kararından üç ay sonra, okulun fen laboratuvarında yapılan bir ders deneyi sırasında alev alan bir kimyasal sıvı yüzünden yangın çıkıyor. Okulda yeterli yangın tüpü olmadığı için yangına yeterli müdahale edilemiyor. Can kaybı olmuyor ama laboratuvar kullanılamaz hale geliyor. Bu durum okuldaki fen derslerinin işleyişini olumsuz yönde etkiliyor.

1- Yukarıdaki bilgilere göre, eğer seçme şansınız olsaydı, hangi okulda öğretmenlik yapmak isterdiniz? *

- A) A Okulu
- B) B Okulu
- C) C Okulu
- D) D Okulu

2- Seçtiğiniz Okulu neden seçtiniz? Bununla ilgili en az 3 en fazla 5 gerekçeyi madde numarası (1,2,3 gibi) ile belirtiniz. ... okulunu seçtim. Çünkü;.....

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)
- 5)



Ek 4: Yönetici Liderlik Stili Ölçeği Homojenlik Testi Sonuçları

Değişken	Boyut	p
Yaş	Dönüşümcü Liderlik	0,351**
	Etkileşimci Liderlik	0,093**
	Serbest Bırakıcı Liderlik	0,003*
	Klasik Liderlik	0,000*
	Liderlik	0,011*
Branş	Dönüşümcü Liderlik	0,590**
	Etkileşimci Liderlik	0,181**
	Serbest Bırakıcı Liderlik	0,306**
	Klasik Liderlik	0,099**
	Liderlik	0,102**
Mesleki kıdem	Dönüşümcü Liderlik	0,001*
	Etkileşimci Liderlik	0,000*
	Serbest Bırakıcı Liderlik	0,000*
	Klasik Liderlik	0,071**
	Liderlik	0,000*
Bulunulan kurumda çalışma süresi	Dönüşümcü Liderlik	0,016*
	Etkileşimci Liderlik	0,003*
	Serbest Bırakıcı Liderlik	0,001*
	Klasik Liderlik	0,411**
	Liderlik	0,001*
* Varyanslar homojen değildir.		
** Varyanslar homojendir.		



Ek 5: Etik Kurul Onayı

Evrak Tarih ve Sayısı: 02.06.2021-13352



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı :E-88083623-020-13352
Konu : Etik Onayı Hk.

02.06.2021

Sayın Buse BEYKOZLU

Tez çalışmanızda kullanmak üzere yapmayı talep ettiğiniz anketiniz İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 26.05.2021 tarihli ve 2021/06 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur.
Bilgilerinize rica ederim.

Dr.Öğr.Üyesi Alper FIDAN
Müdür Yardımcısı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : B555M1ERE3 Pin Kodu : 22352

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/istanbul-aydin-universitesi-ebys/>

Adres : Beşyol Mah. İktisatı Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Kâğıthane/İSTANBUL

Telefon : 444 1 428

Web : <http://www.aydin.edu.tr/>

Keş Adresi : isa.yazinslan@iau.hk.tr

Bilgi için : Tuğba SUNNETÇİ

Unvanı : Yarı İleri Uzman

Tel No : 31002



ÖZGEÇMİŞ

Ad-Soyad : Buse BEYKOZLU

ÖĞRENİM DURUMU:

- **Lisans:** 2014, İstanbul Bilgi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik
- **Tezsiz Yüksek lisans:** 2017, İstanbul Bilgi Üniversitesi, MBA, İngilizce İşletme
- **Yüksek lisans:** 2021, İstanbul Aydın Üniversitesi & Yıldız Teknik Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi

MESLEKİ DENEYİM:

- **2014-2015:** İnsan Kaynakları Stajyeri
- **2015-2018:** İnsan Kaynakları Uzmanı
- **2020-devam:** İnsan Kaynakları Yöneticisi

TEZDEN TÜRETİLEN YAYINLAR, SUNUMLAR VE PATENTLER:

- Beykozlu, B., 2020. Öğretmenlerin Tercih Ettikleri Yönetici Liderlik Stilleri Ve Bu Tercihlerin Bazı Değişkenlere Göre Karşılaştırılması. International Turkcess Congress, 30 Ekim-1 Kasım 2020 İstanbul, Türkiye.