



T.C.
Avrasya Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı
Yönetim Bilimleri Dalı

**ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİNİN DAĞITIMCI LİDERLİK
ALGILARI**

Sami DELİBAŞ

Yüksek Lisans Tezi

Ocak 2018

TRABZON

**ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİNİN DAĞITIMCI LİDERLİK
ALGILARI**

Sami DELİBAŞ

**Avrasya Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı**

Yüksek Lisans Tezi

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Levent KALYON**


Ocak 2018

TRABZON

TEZ ONAY FORMU


Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı, Yönetim Bilim Dalı yüksek lisans programı öğrencisi Sami DELİBAŞ tarafından Yrd. Doç. Dr. Levent KALYON yönetiminde hazırlanan "Ortaokul Öğretmenlerinin Dağıtımçı Liderlik Algıları" başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 04/01/2018 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

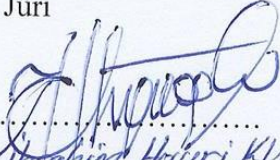
JÜRİ BAŞKANI


.....
Prof. Dr. Ömer GÜRKAN

Jüri-Danışman

Jüri


.....
Yrd. Doç. Dr. Levent KALYON


.....
Yrd. Doç. Dr. İbrahim Halil KUBUOĞLU

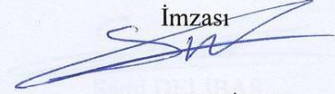
Tez savunması ile ilgili yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.


ENSTİTÜ MÜDÜRÜ

ETİK BEYAN SAYFASI

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim. 04/01/2018

İmzası



Sami DELİBAŞ

ÖNSÖZ

Tez çalışmamın planlanmasında, araştırılmasında, yürütülmesinde, oluşumunda ilgi ve desteğini esirgemeyen, engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, yönlendirmeleri ve bilgilendirmeleriyle çalışmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren tez danışmanım sayın hocam Yrd. Doç. Dr. Levent KALYON'a bana ayırdığı değerli zamanını ve sağladığı destek için minnettarım. Tezimin başlangıcından bitimine kadar bana güvenen, benden yardımlarını esirgemeyen, her zaman yanımda olan, bildiklerini paylaşan ve bildiklerimi paylaşmamı öğreten sayın Şevket UÇAR'a, gösterdikleri sabır ve verdikleri her türlü destek için ailem ve arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Sami DELİBAŞ

ÖZET

ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİNİN DAĞITIMCI LİDERLİK ALGILARI

Delibaş, Sami “Ortaokul Öğretmenlerinin Dağıtımçı Liderlik Algıları” Yüksek Lisans Tezi, Trabzon, 2017.

Son yıllarda bilim ve teknoloji alanında yaşanan gelişmeler eğitim örgütlerini derinden etkilemiştir. Bu anlamda değişim ve gelişme örgütlerin kaçınılmaz olarak göz önüne almaları gereken iki kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle okulların değişime uyum sağlamaları okul yöneticilerinin liderlik özellikleri ile doğrudan ilişkilidir. Bu kapsamda araştırmanın birinci bölümünde okul yönetimi ve liderlik yaklaşımlarının tarihi süreç içerisinde değişimi ve uygulamaları ele alınmış ve irdelenmiştir. Özellikle günümüzde tek bir liderden kaynak alan yaklaşımların farklı değişim ve dönüşümler karşısında etkin olmadığı bu anlamda liderlik yaklaşımlarının yeniden gözden geçirilmesi gerektiği tartışılmaktadır. Başka bir deyişle tek bir kişiye dayalı liderlik anlayışından dağıtımçı liderlik anlayışına doğru bir yöneltme olduğu söylenebilir. Araştırmanın amacı, ortaokul öğretmenlerinin görüşleri doğrultusunda okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik rollerini yerine getirme düzeylerini belirlemektir. Araştırmada tarama yöntemi kullanılmıştır. Araştırma 2015-2016 eğitim öğretim yılında Rize merkez, Çayeli, Pazar, Ardeşen ve Hemşin ilçelerinde milli eğitim bakanlığına bağlı ortaokullarda çalışan öğretmenler ile yürütülmüştür. Araştırmada kolay ulaşılabilir durum örnekleme kullanılmış ve 300 öğretmene ulaşılmıştır. Verilen anketlerin 280 tanesi geri dönmüş ve araştırmada veriler bu 280 anket üzerinden elde edilmiştir. Araştırmada verilerin analiz edilmesinde; frekans,%, verilerin normal dağılımı durumunda bağımsız T-Testi ve Tek yönlü varyans analizi, veriler normal dağılım göstermemesi durumundan Kruskal Wallis-H testi ve Mann Whitney- U testi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik rollerinin bazıları yerine getirdiklerini düşünürken bazıları yerine getirip getirmeme noktasında kararsız kaldıkları görülmüştür. Bu doğrultuda okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin hizmet içi eğitim almaları konusunda öneriler getirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Ortaokul, Okul Yöneticisi, Öğretmen, Dağıtımçı Liderlik.

ABSTRACT

THE PERCEPTION OF DISTRIBUTED LEADERSHIP OF SECONDARY SCHOOL TEACHERS, (MASTER THESIS)

Delibaş, Sami “The Perception Of Distributed Leadership Of Secondary School Teachers, (Master Thesis)” Post Graduate Thesis, Trabzon, 2017.

The organizations in education have been deeply affected by the recent developments in science and technology. In this sense change and improvement inevitably emerge as important concepts that should be considered by organizations. Especially the adaptation of schools to alterations is directly connected with the leadership characteristics of school administrators. Within this scope the evolution and application of school management and leadership approaches through historical processes are discussed and scrutinized in the first part of the paper. Particularly, nowadays, approaches that use a leader as a source are inefficient in terms of adapting to changes and improvements. Thus, the need of revision of these approaches is discussed to head towards the perception of distributed leadership. The aim of the study is to ascertain the level of fulfilment of principals’ distributed leadership roles, in accordance with counsel of secondary school teachers. Scanning method is used during research. The research is conducted in company with the teachers at state secondary schools in center of Rize, Çayeli, Pazar, Ardeşen and Hemşin counties during 2015-2016 academic year. As part of research convenience sampling is used and 300 teachers are contacted. 280 of 300 given survey forms are returned and the data of research is based on these surveys. To analyze the data of research, frequency “%” is used; in case of normal divisions of data independent T-Test and One-way variance analysis is used, and in case of abnormal divisions of data Kruskal Wallis-H Test and Mann Whitney-U Test are used. Results of research shows that some of teachers believe that administrators are fulfilling some of the requirements of distributed leadership, while some other teachers faced with the dilemma of whether the administrators have fulfilled the distributed leadership role or not. Hence, some proposals are brought forward to having in service training for both administrators and teachers.

Keywords: Secondary School, School Administrator, Teacher, Distributed Leadership

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ	v
ÖZET	vi
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

OKUL YÖNETİMİ

1.1.YÖNETİM.....	5
1.2.YÖNETİM VE YÖNETİCİLİK KAVRAMI.....	6
1.3.YÖNETİCİLİK VE KİŞİSEL ÖZELLİKLERİ.....	6
1.4.LİDERLİK.....	7
1.4.1.Liderlik Kuramları.....	9
1.4.1.1.Klasik Yaklaşımlar.....	9
1.4.1.1.1.Özellik Kuramı.....	9
1.4.1.1.2. X ve Y Kuramları.....	11
1.4.1.1.3. Z Kuramı.....	13
1.4.1.2.Davranışsal Kuramlar.....	15
1.4.1.2.1.Michigan Üniversitesi Çalışmaları.....	16
1.4.1.2.2. Ohio Üniversitesi Çalışmaları.....	16
1.4.1.2.3.Sistem 1-4 Kuramı.....	17
1.4.1.3.Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar.....	18
1.4.1.3.1. Açık Sistem Yaklaşımı.....	18
1.4.1.4.Durumsallık Yaklaşımı.....	23
1.4.1.4.1. Fiedler'in Koşul Bağımlı Liderlik Modeli.....	24
143.1.4.2.Reddin'in Üç Boyutlu (3-D) Liderlik Modeli.....	24
1.4.1.4.3.Araç (Yol)-Amaç Teorisi.....	25
1.4.1.4.4.Vroom, Yetton ve Jago Modeli.....	26

1.4.1.4.5. Hersey ve Blanchard Durumsal Liderlik Modeli.....	27
1.4.1.5. Liderlikte Yeni Yaklaşımlar	27
1.4.1.5.1. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Yaklaşımı.....	28
1.4.1.5.2. Dönüşümcü-Yenilikçi (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı.....	28
1.4.1.5.3. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı	29
1.4.1.5.3.1. Karizmatik Liderlerin Ortaya Çıkışını Kolaylaştırıcı Koşullar.....	31
1.4.1.5.4. Stratejik Liderlik	33
1.4.1.5.4.1. Stratejik Liderlik Özellikleri	35

İKİNCİ BÖLÜM

DAĞITIMCI LİDERLİK VE DAĞITIMCI LİDERLİK KONUSUNDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR

2.1. DAĞITIMCI LİDERLİK.....	38
2.2. Dağıtımçı Liderlik İle Bazı Teori Ve Yaklaşımlar Arasındaki İlişkiler	41
2.3. İlgili Araştırmalar	52

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı	54
3.2. Araştırmanın Önemi.....	54
3.3. Sayıltılar.....	55
3.4. Sınırlılık	57
3.5. Tanım	55
3.6. Araştırmanın Modeli.....	56
3.7. Çalışma Gurubu	56
3.8. Veri Toplama Aracı	56
3.9. Verilerin Analizi	57

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR

4.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Bilgilerine Ait Bilgiler.....	57
4.2. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Dağıtımçı Liderlik Rollerine İlişkin Görüşleri	61

4.3. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Görüşlerinin Demografik Değişkenlerine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığına İlişkin Görüşleri	76
SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	79
KAYNAKLAR	82
EKLER.....	88



TABLolar LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1:Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Branşlarına Göre Dağılımı	59
Tablo 2: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	60
Tablo 3:Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı	60
Tablo 4:Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Dağılımı.....	60
Tablo5:Okulumuzun günlük ve haftalık programları, eğitim konularında işbirliği yapmak için öğretmenlere zaman sağlar.	61
Tablo 6:Okulumuz öğretmenlere, okuldaki eğitimsel kararları almada katılım fırsatları sağlayan bir yapı vardır.	61
Tablo 7:Okulumuzda önderlik rollerini üstlenen öğretmenler okula anlamlı katkılar yapabilmek için okulda yeterli zamana sahiptirler.	62
Tablo 8:Okulumuzda önderlik rollerini üstlenen öğretmenler okula anlamlı katkılar yapabilmek için okulda yeterli kaynaklara sahiptirler.....	62
Tablo 9:Okulumuzdaki haftalık ve aylık programı eğitim meselelerini tartışma için zümrelere idare ile görüşme zamanı sağlar	69
Tablo 10:Birinci kademedede eğitim stratejilerini geliştirme konusunda meslektaşlarına yardım edebilmeleri için zümre başkanlarına yeterli zamanı sağlar	69
Tablo 11:İkinci kademedede eğitim stratejilerini geliştirme konusunda meslektaşlarına yardım edebilmeleri için zümre başkanlarına yeterli zamanı sağlar	63
Tablo 12:Okulumuz bir vizyona sahiptir	63
Tablo 13:Öğretmenler okulumuzun vizyonunu açıkça tanımlayabilir	64
Tablo 14:Okulumuzun amaçları eğitim bölgesinin amaçları ile uyuşmaktadır.	64
Tablo 15:Okulumuz, okuldaki gelişim çalışmalarına rehberlik eden ortak değerler grubuna sahiptir.	64
Tablo 16:Okulumuz bir misyona sahiptir	65
Tablo 17:Okulumuzda pek çok öğretmen liderlik rolü alabilir.	65
Tablo18:Okulumuzdaki öğretmenler problemleri tartışır ve çözümede birbirlerine yardımcı olurlar.....	72
Tablo 19:Okulumuzun idaresi ve öğretmenler arasında karşılıklı saygı ve güven vardır	66

Tablo 20:Öğretmenler arasında karşılıklı saygı ve güven vardır.....	66
Tablo 21:Öğrenciler için öğretmenlerin öğrenme beklentileri yüksektir.....	67
Tablo 22:Bütün öğrencilerin ailesel özellikleri ve ekonomik statülerine bakılmaksızın yüksek seviyede başarılı olmaları beklenir.....	74
Tablo 23:Öğretmenler ve idareciler öğrencilerin akademik performansları için sorumluluğu paylaşırlar.....	74
Tablo 24:Öğretmenler belirli öğrencilerin sözel derslerde eğitim ihtiyaçlarını tartışmak için uzmanlarıyla bir araya gelirler.....	68
Tablo 25:Öğretmenler belirli öğrencilerin sayısal derslerde eğitim ihtiyaçlarını uzmanlarıyla bir araya gelir.....	68
Tablo 26:Okuldaki eğitim programını değerlendirmek için okulumuz bölgesel değerlendirme sonuçlarını kullanır.....	69
Tablo 27: Okulumuz okuldaki eğitim programının değerlendirmek için öğretmenlerin yaptığı değerlendirme sonuçlarını kullanırlar.....	69
Tablo 28:Okulumuz öğrencilerin yaptığı çalışmalarını inceler ve tartışır.....	70
Tablo 29:Öğretmenler sınıflarındaki eğitim geliştirmek için idareden gelen gözlem ve değerlendirme geri bildirimlerini kullanır.....	71
Tablo 30:Öğretmenler okuldaki liderlik rollerine katılmaya ilgi duyarlar.....	71
Tablo 31:Önder öğretmenler meslektaşlarının performanslarını geliştirmede okulda önemli bir rol oynarlar.....	71
Tablo 32:Önder öğretmenler öğrencilerin başarısını geliştirmede okulda önemli rol oynarlar.....	78
Tablo 33:Okulumuz öğretmenlere önderlik rolü almada fırsat sağlayarak okul etkinliğini ve verimini geliştirir.....	79
Tablo 34:Okulumuzdaki öğretmenler eğitim stratejilerini tartışır ve eğitim materyallerini paylaşırlar.....	79
Tablo 35:Okulumuzdaki öğretmenler problemleri tartışır ve birbirlerine yardım ederler.....	80
Tablo 36:Müdür ikinci kademe zümrelerinde aktif olarak öğretmenlerin yanında yer alır.....	74
Tablo 37:Müdür sınıf öğretmenleri zümresinde aktif olarak öğretmenlerin yanında yer alır.....	74
Tablo 38:Müdür okulun eğitim meseleleri hakkında bilgi sahibidir.....	75
Tablo 39:Müdürün amaçları ile eğitim bölgesi amaçları aynı çizgidedir.....	75

Tablo 40:Müdür bütün öğretmenlerin akademik başarıyı geliştirmede yer almaları için cesaretlendiren bir yapıya sahiptir.	75
Tablo 41:Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin görüşlerine ilişkin bağımsız t-testi sonuçları.....	76
Tablo 42:Araştırmaya katılan öğretmenlerin öğrenim düzeylerine göre okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik rollerine ilişkin görüşlerine ait Kruskal-Wallis H testi sonuçları	77
Tablo 43:Araştırmaya katılan öğretmenlerin branşlarına göre okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik rollerini yerine getirme düzeylerine ilişkin tek yönlü varyans analizi	77
Tablo 44:Araştırmaya katılan öğretmenlerin kıdemlerine bağlı olarak okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik rollerini yerine getirme düzeylerine ilişkin Kruskal Wallis-H test sonuçları.....	78



GİRİŞ

Hızlı bilimsel gelişmelerin yaşandığı çağımızda eğitim bilimleri alanında yaşanan gelişmeler uygulama alanlarını da derinden etkilemeye devam etmektedir. Bu anlamda klasik yönetim anlayışından örgütlerde liderlik davranışlarına odaklanan yeni bir anlayışa geçiş yaşanmaktadır. Liderlik, insan kaynağının belli amaçlar doğrultusunda davranışlarını etkileyerek hedeflere ulaşılmasının sağlanması olarak tarif edilebilir. Yeni yönetim anlayışında sıradan işler ile uğraşan eski yöneticilerin başarılı olamayacağı bunun yerine amaçların gerçekleştirilmesinde gruplara liderlik edebilen insan davranışlarını etkileme yoluyla kanalize edebilen liderlik anlayışı ön plana çıkmaktadır. Eğitim örgütlerinde iş icra eden üst yöneticilerin gösterdikleri liderlik davranışları eğitim örgütünün bütün boyutlarını etkilediği bilinmektedir.

Bulduğumuz yüzyılda bilimsel alanda yaşanan yoğun gelişmeler, hem teorisyenleri hem de alandaki uygulamacıları yönetim alanında yeni çalışmalar yapmaya sürüklemektedir. Yönetim bilimi yeni bir alan olarak ortaya çıkması 1950 yılından sonraya rastlamaktadır. Literatüre bakıldığı zaman 1950'den günümüze kadar liderlik ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Genellikle yapılan bu çalışmalarda incelenen konuya okulun paydaşları dışında yaklaşılmıştır. Liderlik anlayışının çok yoğun olarak ilgi gördüğü halde günümüzde hala üzerinde tam olarak anlaşılamayan bir alan olarak araştırılmaya devam etmektedir.

Bilim insanları liderlik ve okul yönetimi ile ilgili çalışmalarında çeşitli kavramlaştırma ve yöntemsel uygulamalarla destekleyerek, giderek hızlanan bir biçimde dağıtımcı liderlik anlayışı kullanmaktadırlar. Bu anlamda dağıtımcı liderlik okul yönetimi açısından yeni bilgiler ve yaklaşımlar üretme kapasitesine sahip olduğu söylenebilir. Literatür incelendiğinde dağıtımcı liderlik anlayışının Gibb (1954) tarafından yazılan "Liderlik" isimli kitabının Sosyal Psikolojinin Elkitabı adlı bölümünde yer alması ile bilim dünyasının ilgisini çekmiştir. Bu kitapta Gibb, otoriter, babacan, bireysel ve katılımcı şeklinde 4 liderlik çevresi olduğunu dile getirmiştir. Gibb (1954) tanımladığı dört liderlik çevresinden bir tanesi olan katılımcı çevreyi ele alırken, katılımcı örgütlerin örgütün ve bütün üyelerin azami gelişiminin sağlanmasını esas alan ve tek bir liderden ziyade, örgütteki liderliğin paylaşıldığını dile getirmiştir (Korkmaz, Gündüz, 2011: 127).

Bu araştırmada Gibb'in kullandığı kavram dağıtımcı liderlik olarak kullanılmaktadır. Literatür incelendiğinde, kahraman liderlik anlayışının bir eleştirisi olarak görülebilecek dağıtımcı liderlik anlayışı ile liderlik işlevini bir kişinin yerine getirmesi ile değil paylaşılması ile mümkün olacağı ifade edilmektedir. Liderlik yaklaşımları göz önüne alındığında bazı yaklaşımlarda liderliğin rollerinin bir grubun birkaç üyesi tarafından paylaşılabilceği, bazı liderlik rollerinin bir kişiye adanabileceği ve belirli liderlik rollerinin farklı zaman ve mekanlara farklı insanlar tarafından yerine getirilebileceği vurgulanmaktadır. Başka bir ifade ile kurumdaki tek bir liderlik anlayışından liderlik rollerinin grubun üyelerine dağıtımı öngören bir anlayış söz konusudur. Literatür incelendiğinde yönetim bilimi alanında liderlik ile ilgili çalışmalarda görüş ayrılıklarının olduğu söylenebilir. Genel olarak liderliğe bir süreç, rol veya bir söylem olarak düşünölmekte olduğu söylenebilir (Korkmaz, Gündüz, 2011: 128).

Dağıtımcı liderlik, "dağıtımcı karar verme" gibi kavramları kapsamakla beraber çağımızdaki tanımlamalarda daha detaylı ve kapsamlıdır. Liderlik alanında çalışan bilim insanları tarafından ortak bir tanımda uzlaşımamasına rağmen örgüt üyeleri arasında etkileşim ve üyeler arasındaki işbirliği gibi yakın anlamların yüklendiği söylenebilir. Dağıtımcı Liderliğin, örgütlerin bütünü oluşturarak paydaşlara liderlik rollerini paylaştıran özellikleri göz önüne alındığında dağıtımcı liderliğin günümüz liderlik anlayışında yön verebileceği söylenebilir. Yönetim alanındaki liderlik ile ilgili bu bakış açısı okul örgütlerinin dağıtımcı liderlik anlayışına ne kadar fazla ihtiyacı olduğunu ifade etmektedir (Korkmaz, Gündüz, 2011: 131).

Literatürdeki dağıtımcı liderlik ile ilgili tanımlara bakıldığında zaman farklılıklar gösterse de 3 kategori üzerinde yapılandırıldığı söylenebilir. Bunlardan birincisi, liderliğin tek bir kişinin değil grubun müşterek ürünü olduğu ve çalışanların etkileşim halinde olması neticesinde oluşmaktadır. İkincisi ise, liderlik ile ilgili yaklaşımlarda sınırların kesin olarak çizilmemesi başka bir deyişle açık olmasıdır. Üçüncüsü ise, mevcut uygulamalardaki zenginliklerin çalışanların bir bölümüyle hatta bütünü ile beraber oluşturulmasıdır. Bu şekliyle dağıtımcı liderlik, durağan olmayan, sürekli olarak değişen, ilişkiyel ve bütüncül içeriği oluşturulan bir yapı şeklinde temsil edilmektedir. Bu tanımlara bakıldığında zaman yapılan tanımlardan hiç biri dağıtımcı liderlik yaklaşımının örgütlerde nasıl tanımlanacağını göstermez. Bu alandaki boşluğu doldurmak için çeşitli çalışmalar olmuştur. Örgütlerde liderlik dağıtıldığı zaman uygulamaların nasıl olacağını belirlemek

için, Spillane (2003)'in dağıtımçı liderliğin nasıl görevlerini yerine getireceği konusunda "bölünmüş sorumluluk ve dağıtımçı sorumluluk" olmak üzere 2 yaklaşım önerisini dile getirmektedir. (Korkmaz, Gündüz, 2011: 131). Gronn (2002)'un yaptığı meta analiz çalışmasında ise, dağıtımçı liderliği,"Uyumlu ve Davranışsal" olmak üzere iki boyutta incelemektedir. Buradaki uyumlu davranış Gronn (2002) tarafından şu şekilde açıklanmaktadır: Bireyin inisiyatif veya kurumsallaşma ile oluşabileceğini düşüncesindedir. Spillane, Diamond ve Jita (2003)'ya göre ise, dağıtımçı liderliğin işbirlikçi, toplu ve eş güdümlü dağıtım olarak üç şekilde olacağını vurgulamaktadırlar. Bunlara göre işbirlikçi paylaşım, örgütteki bir liderin uygulamalarının diğer liderler için örnek oluşturacağını bu açıdan liderlerin beraber çalıştıkları liderlerin liderlik uygulaması olarak görmektedirler. Örgütlerde paylaşım örgüt amaçları doğrultusunda en az iki ya da daha fazla çalışanın eş güdümlü olarak görev dağılımı ve paylaşımını ifade etmektedir.

Dağıtımçı liderlik yaklaşımında Spillane (2006), dağıtımçı bakış açısının iki yön ifade ettiğini, bunlardan birincisinin artı yön ikincisinin ise pratik yön olduğunu ifade etmiştir. Başka bir deyişle dağıtımçı liderliği iki boyutlu olarak ifade etmiştir. Artı yön Spillane'e göre okul uygulamalarını yönetmede, okul müdürüne ek olarak liderlik ya da yöneticilik makamına resmen atanmış, müdür yardımcıları, rehber öğretmenler ve program geliştirme uzmanları gibi çok sayıda çalışanın görev alabileceğini belirtir. Kritik bir görev alan diğer atanmış liderler, okul liderini okulu yönetme ve yönlendirmede sınırlandırabileceklerini belirtmektedir. Dağıtımçı liderliğe kavramsal olarak bakıldığında formal olarak liderlik rolüne gerek duymadan okuldaki bireylerin yönetimde sorumluluk almasında olanak tanımaktadır. Bazı eleştirilerin aksine dağıtımçı liderlik yaklaşımı herkesin yönetme ve yönlendirmenin içinde olmasını gerektirmemektedir. Dağıtımçı liderliğin esas vurgusu uygulama alanında eylemlerden sadece liderlerin sorumlu olduğu tezini yanlış bulmaktadır. Bu eylemler çok fazla etkileşimin sonuçları olarak karşımıza çıkmaktadır. Spillane (2006) ise liderliği okul liderleri ile insan kaynaklarının etkileşimlerinin bir sonucu olarak ortaya çıktığını ileri sürmektedir. Bu anlamda Spillane'nin dağıtılmış liderliğin bir bileşeni olarak okul çalışanlarının etkileşimi görülebilir (Korkmaz, Gündüz, 2011: 132 - 133).

Çağımızdaki hızlı bilimsel gelişmeler toplumu her yönüyle etkilemekte ve değiştirmektedir. Bu değişim karşısında örgütlerin ayakta kalabilmesi çevreye yapacakları uyum sayesinde gerçekleşecektir. Örgütün çevreye uyum sağlaması çevresinde meydana

gelen değişmeleri takip edip bu değişimleri kendi örgütüne aktarabilmesi ile mümkün olacaktır. Bu karmaşık durumun üstesinden gelecek olan yöneticiler klasik yönetici olmaktan çok lider özelliğine sahip olması zorunlu hale gelmiştir. Bu anlamda günümüzde yaşanan bu kaotik çevrede örgütlerin ayakta kalabilmesine dağıtımçı liderlik anlayışının yardımcı olacağı ve avantajlar sağlayacağı düşünülmektedir.

Buradan hareketle bu araştırmanın amacı, öğretmen görüşlerine göre ortaokul öğretmenlerinin dağıtımçı liderlik algılarını belirlemektir. Dünya ölçeğinde farklı ülkelerde dikkatleri üzerine çeken bir yaklaşım olmasına karşın, Türkiye’de ise literatürlerde dağıtımçı liderlikle ilgili araştırmalar henüz istenilen düzeye ulaşmamıştır. Bu araştırma ile dağıtımçı liderlikle ilgili literatürde yer alan kavram ve teorilerin tanıtılması, Rize ölçeğinde ortaokul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik davranışlarının betimlenmesinin yanı sıra, eğitim yöneticilerinin algılarını dağıtımçı liderliğe yönlendirilmesi ve yapılacak olan diğer çalışmalara kazanımlar sağlayacağı öngörülmektedir. (Korkmaz, Gündüz, 2011: 136 - 137).

BİRİNCİ BÖLÜM

OKUL YÖNETİMİ

1.1.YÖNETİM

Bilimlerin en eskisi ve en yenisi olarak ifade edilen yönetim şu şekilde tanımlanmış mümkündür. Yönetim, insan ve madde kaynaklarının eş güdümlenmesi ile örgütün istenen amaçlara ulaşmasının sağlanması olarak tarif edilebilir. Örgüt ile ilgili hedeflerin gerçekleştirilmesi için etkili ve verimli kararlar alabilen, sürecin her aşamasında başarıyı hedefleyerek ileriye dönük öngörülerde bulunan yöneticiler örgüt açısından hayati öneme sahiptirler. Literatüre bakıldığı zaman yönetici ile ilgili farklı tanımların yapıldığını görüyoruz. Kınır ve Şahin (2005: 400) yönetimi, “kar ve riski başkasına ait olmak üzere üretim faktörlerini tedarik ederek, mal ve hizmet üretimi için bunları yöneten kişi” olarak tanımlamışlardır. Günümüzde meydana gelen hızlı teknolojik gelişmeler, ülkelerin artan nüfusu karşısında büyüyen işletmeler, ekonomik ilişkileri ve iletişimi karmaşıklaştırmış ve zorlaştırmıştır. Hızlı bir değişim ve dönüşümün içinde bulunan işletmelerin istenen amaçlar doğrultusunda hedeflere ulaştıracak yönetici kavramının önemi gittikçe artmıştır. Örgüt yöneticileri insan kaynağından üretime kadar işletmedeki tüm işleri planlama, eş güdümlenme ve denetleme faaliyetlerini takip edip yürüten önemli noktalarda bulunan kişiler olarak ifade etmek mümkündür. Örgütlerde bu derece öneme sahip yöneticilerin sahip olduğu yetenekler, kişisel özellikler, iletişim becerileri, insan ilişkilerindeki uzmanlıkları ve farklı alanlardaki uzmanlık bilgileri örgütlerin değişen çevre koşullarında ayakta kalmaları ve örgütün amaçlarının gerçekleşmesi için son derece önemlidir (Uğur, 2014: 123).

Yönetici örgütü toparlayan, hedefler doğrultusunda yönlendiren ve insan ve madde kaynaklarını amaçlar doğrultusunda eş güdümleneyen sadece yöneticiler değildir. Liderlik olarak adlandırılan bu kavram örgütün belirlenen amaçlara ulaşmasında son derece önemli olduğu birçok araştırma ile ortaya konulmuştur. Liderliğin insanlar tarafından bazı kişiler için ifade edilen bir kavram olmasına rağmen, yöneticilik ise sonradan kazanılan sınav ile hak edilen bir rol olarak karşımıza çıkmaktadır. Başka şekilde ifade edilecek olursa, yöneticilik yetkilendirilerek ortaya çıkarken, liderlik etkileyerek ortaya çıkmaktadır. Liderlik; insanları belli hedefler doğrultusunda toplayarak eş güdümleneyen ve insanları yetkisi ile değil etkisi ile belli hedeflere odaklayan yada harekete geçiren bilgi ve yeteneklerin tamamıdır (Tekarslan vd., 2000: 121). Liderlik; bir örgütteki insan ve madde

kaynaklarını amaçlar doğrultusunda eş güdümlenerek hedefe taşıyan bilgi ve beceriye sahip kişilerdir. Liderlik kavramına bakıldığı zaman, içerisinde bilgi ve yetenek gibi unsurları öne çıkarmakla beraber kişisel özelliklerinde önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bununla beraber her lider yöneticilik yapamayacağı gibi her yöneticide liderlik yapamayacaktır. Örgüt yöneticilerinin iyi bir lider olması örgütün istenen amaçlar doğrultusunda hedeflerine ulaşması için hayati öneme sahiptir (Uğur, 2014: 124).

1.2.YÖNETİM VE YÖNETİCİLİK KAVRAMI

Yönetim, bilimlerin en eskisi ve en yenisi şeklinde tanımlanmaktadır. Literatür incelendiğinde yönetim ile ilgili olarak birçok tanım yapıldığı görülmektedir. Yapılan bu tanımlardan bazıları şöyledir: Yönetim, kurumların istenilen hedefleri gerçekleştirmek için madde ve insan kaynaklarının eşgüdümlü olarak gerçekleştirilen uygulamaların tümüdür. Başka bir tanıma göre yönetim; insanlara iş gördürme sanatıdır (Koçel, 2011: 62). Bir örgütte bulunan para, işgücü, malzeme vb. bütün kaynakların etkin ve verimli bir şekilde örgüt amaçları doğrultusunda bir araya getirmeyi gerektirmektedir. Yönetim, örgütte küçük ya da büyük gruplarla beraber örgüt amaçları doğrultusunda başkalarını etkileme veya başkaları ile işbirliği içine girerek örgüt için belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için yürütülen uygulamaların tümünü anlatmaktadır. Bütün bu tanımlar göz önüne alındığında, yönetimin en önemli etkeninin örgütlerde yönetim faaliyetlerini yürüten “yönetici” olduğu söylenebilir. Örgütleri yönetirken insanları etkileme, motive etme, işbirliği yaptırma, çatışmaları çözme, amaçlar doğrultusunda etkileme gibi özelliklerin ortaya çıkarılması ve kişisel özelliklerinin yukarıdaki özelliklerle beraber kullanılması örgütlerin amaçlarının gerçekleştirmek ve örgütün istenen hedeflere ulaşması için hayati öneme sahip olduğu ileri sürülmektedir (Uğur, 2014: 124).

1.3.YÖNETİCİLİK VE KİŞİSEL ÖZELLİKLERİ

Yöneticiliğin doğuştan gelen özellik olduğunu mu yoksa sonradan kazanılabilen bir özellik olduğu düşüncesi bugüne kadar tartışıla gelmiştir. Örgütlerin zamanla büyümesi, farklılaşması ve işlevlerinin çeşitlenmesi örgütlerin yönetiminde donanımlı, iyi eğitim görmüş ve tecrübe kazanmış yüksek potansiyel sahip profesyoneller tarafından yapılması zorunluluk göstermektedir. Kurumları ileriye taşıyacak olan yöneticiler, üst düzey düşünme becerileri gelişmiş, olayları analiz edebilen ve gelecek hakkında öngörülerini olup doğru kararlar alabilen yöneticilerdir. Örgüt içinde yer alan ve bütün kademelerde

görev alan yöneticilerin farklı bilgi ve beceriye sahip olması gerekmektedir. Başka bir deyişle aynı kurumun farklı birimlerinde yöneticilik yapmakta olan yöneticilerin o birimi yönetebilecek bilgi ve beceriye sahip olması beklenmektedir. Alt kademelerdeki yöneticilerde, teknik ve iletişime dayalı beceriler, orta kademedeki yöneticilerde; insan ilişkileri, analitik düşünme becerisi ve farklı durumlar karşısında karar alma becerisi ve üst kademe yöneticilerinde ise; kavramsal becerilere sahip olunması beklenmektedir. Bütün bu özelliklerin yanında bütün yöneticilerde zorunlu bazı özellikler mevcuttur. Literatüre bakıldığı zaman kimi eğitim bilimciler, deneyim, yetenek ve bilginin yöneticiliğin temel belirleyicileri olduğunu ifade etmişlerdir. Nitelikli bir yöneticinin, analitik düşünebilme, ileriye dönük akılcı kararlar alabilme ve insanlarla etkili iletişim becerisine sahip olması beklenmektedir. Yöneticilerin sahip olması gereken bütün bu özelliklerinin yanında kişisel özelliklerinin de yönetimde etkili olduğu vurgulanmaktadır (Uğur, 2014: 128).

1.4.LİDERLİK

Araştırmacılar liderlik ile ilgili birçok tanım yapmışlardır. Yapılan bu tanımlar ve çalışmalar neticesinde elde edilen verilere göre liderliği süreç ve özellik şeklinde açıklamaya gitmişlerdir. Süreç olarak liderlik belirli durumlar içinde, örgütte çalışan insanların ve grupların hedeflerini gerçekleştirmek için, bir kimsenin inanların eylemlerini etkilemesi ve amaçlar doğrultusunda yöneltmesi olarak ifade edilmektedir.

Lider ise sanat, iş ya da spor dallarında başarının simgesi olan bir kişiyi ifade eder. Lider, kendine özgü üst düzey bilgi ve becerisi açısından kendine has yetenekleri olan diğerlerinden farklı olan bir bireyi ifade etmektedir. Bir örgütün başında bulunan yöneticiler lider de olabilirler. Ya da belirli şekillerde hareket eden farklı kişiler lider olarak ifade edilmesi mümkündür. Başka bir ifade ile farklı insanları etkileyebilen insanlarda lider olarak düşünülebilir.

“Lider kimdir?” “Lider nasıl olunur?” “Yönetici ile lider arasındaki fark nedir?” gibi soruların geçmişten günümüze kadar cevap aranmaya çalışılmıştır. Araştırmacıların bazı liderlik tanımları şu şekildedir (Toksöz, 2010: 7):

- (1) İzleyenleri tarafından lider kabul edilip liderlikle özdeşleştirilen kişi,
- (2) Belirlenen amaçları gerçekleştirmek için grupların faaliyetlerini etkileme metodu,

- (3) Mevcut olan ortak sorunları gurup içinde tutarlı bir şekilde neticelendiren eylemler girişimi,
- (4) Üyelerin isteyerek benimsediği kişileri,
- (5) Gösterdiği yön gurupça paylaşılan, müşterek bir şekilde değer verilen kişi önderdir. (Toksöz, 2010: 8).

Lider diğer insanlardan farklı olan biri olmalıdır. Lider doğuştan psiko-sosyal yönden farklı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bunlar fiziksel, uyumsal ve düşüncel boyutlarda olabilir. İlerleyen zamanlarda özellik kuramıyla uyuşmayan insanların lider olduğu anlaşılmış ve görülmüştür. Özellik kuramının liderin kavramsal boyutunu açıklamada yetersiz kalması neticesinde davranışsal kuramlar ortaya çıkmıştır. Davranışsal teoriye göre liderin özelliklerini belirleyen doğuştan getirdiği kişisel özellikleri değil bulunduğu örgütteki insanların davranışlarını etkileyecek davranışları sergilemesi olduğunu ileriye sürmüştür. Daha sonra liderlik kavramını açıklamada ileriye sürülen durumsallık yaklaşımı ise her koşulda geçerli olacak bir liderlik yaklaşımının olamayacağını farklı koşullarda yöneticinin nasıl davranması gerektiğini karar vermesi gerektiğini öne sürmüştür. Liderler örgütte bazen otokratik davranması gerekirken koşulların değişmesi ile beraber demokratik şekilde davranışlar sergileyebilir. Son yıllarda yeni bir liderlik olarak sürdürümcü (transaksiyonel) ve dönüşümcü liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım genel olarak değişim ve dönüşüme yönelik olarak ortaya çıkmış bir yaklaşım şeklinde görülmektedir (Toksöz, 2010: 8).

Liderlik konusunda bilim çevrelerinde yapılan araştırmalarda liderlik modellerin her biri, bir diğer liderin destekçisi ve devamı niteliğini göstermektedir. Geçmişten günümüze kadar liderlik anlayışıyla ilgili değişimin söz konusu olduğunu görülmektedir. 19. yüzyılın liderlik ve yönetim anlayışı, geleneksel liderlik ve yönetim anlayışına dayandığı ileri sürülür. Geleneksel anlayışa göre; aşırı iş bölümü, merkezi bir otorite, kişilere özgü olmayan ve bütün insanlara uygulanabilen ilke ve kurallar, emir-komuta zinciri, yönetim birliği, dar ve sıkı bir denetim alanı biçiminde sıralanan nitelikler liderliğin temel özellikleri olarak sayılabilmektedir (Toksöz, 2010: 8).

1.4.1. Liderlik Kuramları

Yapılan araştırmalar sonucunda liderliğin farklı yönleri üzerinde durulmuş ve araştırmalar sonucunda liderliğe ilişkin farklı kuramlar ortaya atılmıştır. Liderlikle ilgili olarak literatürde farklı teori ve modeller geliştirilmiştir. Bunun yanında geçmişten günümüze kadar birçok çalışma ortaya konulmuş ve konulmaktadır. Bu araştırmalarda örgüt liderlerinin kendine has bireysel özellikleri, liderlik stilleri, ortama bağlı olan faktörler, yönetsel davranışlar gibi önemli konular irdelenmiştir. Bu teoriler, yaygın bir şekilde Klasik Yaklaşımlar, Durumsal Yaklaşımlar ve Moderne Yaklaşımlar olmak üzere üç başlıkta toplanmaktadır (Şişman, 2002: 5).

1.4.1.1.Klasik Yaklaşımlar

Klasik liderlik kuramları başlığı altında özellik kuramı, X-Y teorisi ve Z teorisi ele alınmıştır.

1.4.1.1.1.Özellik Kuramı

Özellik yaklaşımı ile ilgili olarak literatür incelendiğinde özellik yaklaşımının, liderleri diğer insanlardan ayıran özellikler üzerinde durduğu ifade edilmektedir. Özellik kuramı, belirli bir grup içinde grup tarafından ön plana çıkarılan ve önder olarak seçilmesinin nedeninin kişinin taşıdığı özellikler olduğundan hareket etmektedir. Yine liderlerin seçildiği grup elemanlarından farklı kişisel ve fiziksel özelliklere sahip olduğunu ileri sürer (Deliveli, 2010: 25). Liderin sahip olduğu özellikler hakkında kendini ifade etme, özgüven, sosyal iletişim becerisi, karar verme, zeka ve üst düzey zihinsel beceriler olarak ifade edilmektedir (Kırel, 1998: 186).

Literatür incelendiğinde liderlik ile ilgili ilk çalışmayı Tholas Carlyle tarafından yapıldığını görüyoruz. Bu çalışmasında Tholas, bazı insanların dünyaya lider olarak geldiğini ve geldikleri dönemlerdeki toplulukları etkilediklerini ifade etmiştir. İlk çalışma olması nedeniyle özellik kuramı daha sonra gelecek olan kuramlara katkı sağlamıştır. Özellik kuramı liderlik özelliklerini kişisel özelliklere bağlayarak liderlik özelliğinin sonradan kazanılamayacağını ancak genetik donanım ile oluştuğunu ileri sürmüştür (Erçetin, 1998: 13).

Özellik kuramı ile ilgili kuramlara bakıldığı zaman, 1930'lu yıllarda başarısız liderleri başarılı olan liderlerden ayıran özellikler üzerinde durulmuş ve bireysel

özelliklerin belirlenmesi üzerine araştırmalar yürütülmüştür. Bu araştırmalarda bilim insanları başarılı liderlerin özelliklerini ortaya çıkarmak için şu özellikler üzerinde durmuşlardır. Başarılı yöneticilerin özelliklerini belirlemek için Stogdill bir çalışma yürütmüştür, yapılan çalışmada Stogdill liderlerde bulunan benzer kişisel özellikleri beş ana başlık halinde sunmuştur (Deliveli, 2010: 26).

İlerleyen yıllarda yapılan araştırmalar neticesinde, lider olanlar ile lider olmayanlar arasındaki kişisel özelliklerin çok farklılık göstermediği ortaya konulmuştur. Başka bir deyişle lider olmayanlarda da liderlik özellikleri gösteren kişilerin özelliklerinin bulunduğu ortaya çıkmıştır. Buradan hareketle sadece belirli kişisel özelliklere sahip olmakla lider olunamayacağı ortaya konulmuştur. Ortaya konulmuş bu bilgiler sonucunda özellik kuramı birçok yönden eleştiriye tabi tutulmuştur. İlerleyen yıllarda liderliğin doğuştan geldiği varsayımı önemini yitirmiştir (Başaran, 1998: 49).

Literatür incelendiğinde “liderlik” ile ilgili yapılan araştırmalar liderin birçok davranışa sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu anlamda liderleri belli davranış kalıpları içinde açıklama yaklaşımları önemini kaybetmiştir. 1949 ile 1974 yılları arasında yapılan 163 araştırma Stogdill tarafından incelenmiştir. Bu araştırmalarda Stogdill 27 özellik ortaya çıkarmıştır. Bu özelliklerden bir bölümü liderliğin düzeyi hakkında bilgi ortaya koymuştur (Başaran, 1998: 49). Daha sonra Ghiselli'nin yaptığı araştırmada “sekizi kişisel özellik ve beşi güdüsel özellik olmak üzere önderin özelliklerini on üç özelliğe indirgemiiştir.” (Deliveli, 2010: 27).

Bu yaklaşım dikkate alındığında yukarıda sayılan özellikler gruptaki kişilerden daha fazlasına liderler sahiptirler. Bu kurama genel olarak bakıldığı zaman liderlik sürecini yalnız lider değişkenini ele alarak incelemeye tabi tutmuştur. Bu anlamda bu yaklaşımın çok verimli olmadığı söylenebilir. Literatür incelendiğinde liderlerin bazen liderlik özelliklerini taşımadığı ancak grubun içinde liderlik özelliği taşıyıp ortaya çıkmayan liderlik özelliklerine sahip insanların olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmalarda ortaya çıkan bu bulgular özellik kuramı ile taban tabana zıtlık göstermektedir. Bu araştırma sonuçlarını ortaya koyduğu liderlik kavramının tam olarak ortaya konulamadığı farklı değişkenlerinde araştırmalarda ele alınması gerçeğini ortaya çıkarmaktadır. Liderlik kavramının tam olarak anlaşılması farklı değişkenleri içine alan bütünsel araştırmaların yapılmasını gerektirmektedir. Her durum için geçerli olacak bir liderlik yaklaşımından söz etmek mümkün değildir (Deliveli, 2010: 27).

Mayers liderlik ile ilgili 50 yıllık zamanı kapsayan 200'den fazla araştırmayı incelemiştir. Bu araştırma bulgularından hareketle Mayers kişilik özellikleri ile liderlik arasında doğrudan bir ilişkinin olmadığını ortaya koymuştur. Mayers araştırma bulgularını şu şekilde ifade etmiştir: Liderlik ile fiziksel özellik arasında herhangi bir ilişki söz konusu değildir. Gruptaki liderlerin grubu oluşturan insanlardan daha iyi özelliklere sahip olması liderlerin zeki ya da üstün özelliklere sahip olabileceği anlamına gelmez. Örgüt içinde karşılaşılan sorunların örgüt liderleri tarafından çözülmesi ve bu çözümler uygulanırken uygulanacak olan yöntem ve teknikleri bilmek liderlik statüsüne önemli katkılar sağlamaktadır. Kuvvetli algılama özelliği, üst düzey iletişim becerisi, işbirliğine yatkınlık, problem çözme becerisi ve özgün kişilik sadece liderlikle ilişkili olan özellikler değildir. Liderlerin sahip olduğu ortak özelliklerden söz etmek mümkün değildir (Deliveli, 2010: 27 - 28).

Yapılan araştırmalarda etkin liderlerin kişisel özelliklerinin belirlenmesinde başarısız olunmasının üç nedeni olduğu söylenebilir (Yıldız, 2002: 228). Bunlar sırasıyla:

- (1) Hüküm verme ve kendini adama gibi sınırları kesin belli olmayan kavramların net olarak tanımlanabileceği ve objektif olarak ölçülebileceği noktasında anlaşmaya ulaşmak güçtür.
- (2) Liderlerin kişisel özellikleri ile iş yerindeki başarıları arasında doğrudan bir bağ bulunmamaktadır.
- (3) Liderler, örgütte bir işi yapmak için bir rol üstlendiğinde üstlendiği rolün özellikleri ile örgüt liderinin sahip olduğu kişisel özellikleri çatıştığında liderin davranışları, davranış sonuçlarını etkilemektedir (Deliveli, 2010: 28).

Buradan hareketle özellik yaklaşımında örgüt liderlerinin çalıştığı grup üyelerinden farklı kişisel ve fiziksel özelliklere sahip olduğu dile getirilmektedir (Koçel, 2001: 469).

1.4.1.1.2. X ve Y Kuramları

McGregor tarafından ortaya konulan kuramdır. X ve Y kuramı, bir bakıma insan davranışlarına doğru yönelmiş bir kuramdır. Başka bir ifade ile bu kuram insan davranışlarına odaklanmış buradan da liderliği incelediği söylenebilir. Bu kuramların genel olarak insanları tek boyutlu olarak incelemektedirler. Yalnız iş görenin davranışlarını ve iş görene nasıl liderlik yapılacağını incelerken, iş gören için eski ve yeni iki fikri birbirleriyle karşılaştırır (Başaran, 1998: 51). McGregor geliştirdiği X ve Y kuramı ile insanın doğası

ile insanların nasıl güdülendiği arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmıştır. Uygulamalara bakıldığı zaman insanları motive etmek için ortaya konulan kuramlardan birisi seçilerek insanlar motive edilmeye çalışılmıştır (Deliveli, 2010: 29).

X Kuramı insanın doğasına bakışı olumsuz olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kurama göre insanlar genellikle çalışmayı ve iş görmeyi sevmezler başka bir ifade ile sürekli olarak işten kaçmayı istemektedirler. X kuramına göre insanlar, risk almazlar ve sürekli güvence altında olmak isterler. Bundan dolayı insanları çalıştırabilmek için sürekli olarak kontrol etmek ve cezalandırmak gerekmektedir. Bu yaklaşımda önerilen en iyi metot denetleme ve cezalandırma olarak ifade edilmektedir (Koçel, 2003: 594). X teorisine göre insanların bu bencil ve sorumsuz davranışlarına karşı örgütü koruyabilmek için sürekli olarak kontrol edilmesi gerekmektedir. Yani ceza ve ödül kullanmak örgütlerin amaçlarına ulaşmada son derece önemlidir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001: 174).

McGregor, Dr. Mayo'nun insan ilişkileri yaklaşımından oldukça etkilenmiştir. McGregor, Taylor'un geliştirdiği bilimsel yönetim yaklaşımı ve Fayol'un geliştirdiği insan ilişkileri yaklaşımı olarak bilinen klasik yönetim yaklaşımlarını anlatmaya çalışmış ve yeni teorisine X Teorisi adını koymuştur. McGregor ilerleyen yıllarda bu teoriye şiddetle reddetmiş ve bu teorinin karşısında Y teorisini geliştirmiştir. Teorisini insan doğasının olumlu bakışı ile uzun yıllar önemini korumuştur. Bu teoride bir örgütteki insanların ve örgütün amaçları kaynaştırılmış şeklinde ifade edilmiştir. Y teorisi adını vererek geliştirdiği yeni kuramı beşeri ilişkileri ön plana çıkararak X teorisine karşı geliştirmiştir. Y teorisine 'bireysel ve örgütsel amaçların kaynaştırılması' ifade edilmiştir (Eren, 1996: 33).

X kuramının aksine Y kuramı, insan doğasının X kuramının ileri sürdüğü gibi kötü olmadığı dile getirmiştir. Yani kişinin doğuştan tembel, çalışmayı sevmeyen ve sürekli işten kaçan yapı ile doğmadığını bunların yaşantılar ile ortaya çıktığını ileri sürmüştür. Her insanın doğuştan olumlu bir potansiyele sahip olduğunu belirtmiştir (Koçel, 2003: 595).

Y kuramına göre insanın doğasında doğuştan yaratıcılık potansiyeli vardır. Bu nedenle insan sorumluluk alarak bu potansiyeli açığa çıkarmak ister. İnsanlar için oyun oynama ve dinlenme nasıl ihtiyaç ise çalışma ve bir şeyler üretmek de aynı derecede ihtiyaçtır. Kişi çalışmaya başladığı zaman kendini kontrol edebilecek ve amaçlarını gerçekleştirebilecektir. Kişiyi amaçlarını gerçekleştirmeye iten doğasında bulunan başarıma

ihtiyacı ve ödülüdür. Y kuramının bu varsayımları insan ilişkileri okulunun görüşlerini yansıttığı söylenebilir. Bu anlamda örgütteki çalışanların kendi yeteneklerine güvenmesi son derece önemlidir. Bu kuram diğer kuramlara göre insanın doğasına daha olumlu bakmaktadır (Tosi v.d., 1990: 17). Liderlik bu anlamda insanların içlerinde bulunan yaratıcı doğalarının önünde bulunan engelleri ortadan kaldırarak onların gelişmelerine ve değişmelerine olanak sağlamaktır (Deliveli, 2010: 30).

1.4.1.1.3. Z Kuramı

Japonya 2.Dünya savaşında çok ağır yaralar alarak çıkmıştır. Ancak bu kadar ağır yaralar almasına rağmen hızlı bir şekilde yaralarını sarmış ve uluslararası düzeyde rekabet edebilecek düzeye kısa zamanda ulaşmıştır. Japon şirketlerin çok hızlı bir şekilde kendilerine çekidüzen vermesi neticesinde Japon şirketlerini ABD şirketlerinden daha iyi duruma gelmesini sağlamıştır. Japonya'nın kısa sürede uluslararası düzeyde güçlenmesi yönetim bilimleri alanında çalışan bilim insanlarının dikkatini çekmiştir. Bu yönetim bilimcilerden bir tanesi de William Ouchitir. Ouchi Japonların Amerika Birleşik Devletlerinden farklı bir kültüre sahip olduğu için kendilerine has yönetim anlayışları olduğunu söyleyerek 1981 yılında, Amerika ve Japon yönetim anlayışlarını bir araya getiren yeni bir teori ortaya koymuştur (Beycioğlu, 2007: 65). ABD ve Japon yönetim sanatlarını birleştirerek Z kuramını ortaya çıkarmıştır. Barnard, Mayo ve Selznick tarafından dillendirilen örgüt kültürü kavramı da yönetim bilimleri arasına girmesi de bu yaklaşım sayesinde olmuştur (Clayton 1992; Çelik, 2000).

X kuramı, çalışanların iş yapmayı sevmedikleri ve fırsat bulduklarında çalışmaktan kaçmak için elinden gelen her şeyi yapabilecekleri bunun için denetim ve cezanın örgütlerde kullanılması gerektiğini savunmuştur. Y kuramı ise, insanların doğuştan çalışmayı ve üretmeye yatkın olduklarını, çalışmayı istememe durumunun çevre şartlarının etkisi ile ortaya çıktığını ileri sürmüştür. Yine liderlerin görevlerinin insanları yaratıcılıklarının önündeki engelleri ortadan kaldırarak onlara rehberlik etmek olduğunu ileri sürmüştür. Z kuramında Ouchi, Amerika Birleşik Devletleri ve Japon yönetim biçimlerini karşılaştırıp yeni bir model ortaya koymuştur. Bu kuramın temel felsefi anlayışına bakıldığında ise, iş görenler ile yöneticilerin gereken sorumluluğu paylaşabilecekleri ve örgütlerde alınan bütün karar mekanizmalarına iş görenlerinde katılması gerektiği varsayımı bu yaklaşımın özünü meydana getirmektedir. “Akla kara gibi iki ayrı yaklaşım olan McGregor’un X ve Y kuramlarının bütünleşmesi” (Başaran, 1998:

52) olarak da ifade edilen bu yaklaşım, tüm örgüt kültürünü ilk defa yönetim odağına yerleştirip, bireysel iş görme yerine birlikte iş görme ve aile olma duygusunu öne çıkararak kuramın özgün tarafını meydana getirmiştir. Çelik'e göre (2000: 32), "Z Kuramı ile yönetim ve örgüt kuramlarında yeni bir döneme girilmiştir." Daft, Z kuramının ilkelerini şu şekilde sıralamıştır (Başaran, 1999: 52– 53):

- (1) İnsan kaynağı uzun süreli çalışmayı ve iş güvencesi olmalıdır.
- (2) Örgütte çalışanlar örgütteki bütün kararlara katılımı sağlanmalıdır.
- (3) Örgütte çalışanlara bireysel anlamda sorumluluk verecek işler sağlanmalıdır.
- (4) Örgütte çalışanlar sık sık değerlendirme yerine ara sıra değerlendirmeye tabi tutulmalı, yükselmeleri yavaş olmalıdır.
- (5) Örgütlerde doğal denetleme kapalı, biçimsel ölçme açık bir şekilde olmalıdır.
- (6) Örgütte çalışanlar orta düzeyde uzmanlık bilgisine sahip olmalıdırlar.
- (7) Örgüt içinde ilişkiler sürekli hale getirilmesi dışarıda aileler arasında sürekli olmasa da kesikli bir şekilde devam etmelidir.

Z kuramı örgüt ihtiyaçları ile insanların ihtiyaçlarını bir araya getirmiştir. Örgütte iş görenler ile örgüt arasında karşılıklı güven ve bağlılığı sağlayan iş görenlere uzun süre tanınan istihdam anlayışıdır. Özellikle örgütte çalışanların sürekli olarak değerlendirme yerine ara sıra değerlendirme ve yükselmek için terfi çalışmaları ile personelin hoşgörülü olması istenirken mesleki gelişmeleri daha uzun bir süreye yayılmakta ve çalışan personele yepyeni ufuklar açmaktadır. Yine personelin örgütte farklı görevlerde farklı işler ile meşgul olmaları ilerleyen aşamalarda çalışanları kariyerlerinde çeşitlilik sağlayarak deneyim kazanmalarını sağlamaktadır. Z kuramının öngörülerinden olan takım çalışması ve karşılıklı güven örgüt kültürünün gelişmesine ve iş görenlerin kuruma bağlılığını artırarak motive olmalarını sağlamaktadır. Yöneticiler ile çalışanların ortak kararlar doğrultusunda hareket etmesi çalışanların bireysel sorumluluk hissetmelerine imkan sağlayarak karşılıklı güveni geliştirmektedir (Beycioğlu, 2007: 66).

Bilimsel yönetim anlayışının öngörülerinden olan ve insanları makinenin parçaları gibi gören bilimsel yaklaşımın aksine, çalışanları sadece işletmenin para kazanmasına hizmet eden nesnelere olarak görmek yerine, iş yerinin haricinde bir yaşamı ve ailesi olan değerli bir varlık olarak görmektedir. Başka bir deyişle Z kuramı insanı bütünsel olarak ele alarak örgütün amaçları olduğu gibi insanlarında belli amaç ve hedeflerinin olduğunu öngörerek bütünsel bir yaklaşımla çalışanları ele almıştır. Formal ilişkilerin yanında

informal ilişkileri ele alarak bütünsel bir yaklaşım belirleyen Z kuramı işbirlikçi ve gelişime dayanan bir örgüt kültürü öngörmektedir (Beycioğlu, 2007: 66). Bu durum çalışanların birbirleri ile yarışmayı değil beraber çalışarak ve yardımlaşarak olacağı duygusunu çalışanlara kazandırmaktadır. Z kuramı çalışma koşullarının iyileştirilmesi, hem çalışanlar hem de kurum için son derece önemlidir. Çalışma şartlarının iyi olması çalışanların özgüvenini artırarak kuruma bağlılıklarını artıracaktır. Yaklaşım çalışanların toplumsal yanını da dikkate almaktadır. Özellikle, kararlara katılım, ortak örgüt kültürü, hedeflerin beraber belirlenmesi ve informal değerlerin önemsenmesi çalışanların örgüte yabancılaşmasını engellemektedir (Çelik, 2000: 31-34). Z kuramının ortaya atıldığı 1980 yılından bu güne kadar işletmelerde büyük ilgi görmüştür.

1.4.1.2.Davranışsal Kuramlar

Literatür incelendiğinde davranışsal kuramlar ile ilgili olarak yapılan çalışmaların ortak yönü, bu kuramların liderlik davranışlarının liderin özelliklerinden daha fazla öne çıkardığı yönündedir (Koçel, 2001: 470). Davranışsal kuramların daha çok üzerine odaklandığı kısım, başarılı olan liderlerin öne çıkmasını sağlayan onların kişisel özellikleri değil liderlik yaparken gösterdikleri davranışlar olduğunu ileri sürmektedirler. Örgütlerde çalışanlar ile lider arasındaki ilişkiler liderin kişisel özellikleri üzerine değil liderin gösterdiği davranışları, çalışanların kabul edip etmemesi üzerine kurulmuştur. Özellikle davranışsal kuramlar ile ilgili yapılan çalışmalarda liderlerin davranışlarının yönelimlerini nasıl olduğu bulunmaya çalışılmıştır. Liderlerin çalışanlar ile kurduğu iletişim şekli, planlama yapma, amaç belirleme ve denetleme biçimi gibi davranışları liderin etkililiğini belirleyen önemli değişkenler olarak incelenmiştir (Deliveli, 2010: 31).

Literatürde liderlik ile ilgili yapılan araştırmalar 1940'lı yıllardan sonra seyrini değiştirerek liderlerin davranışlarını incelemeye yönelmişlerdir (Kırel, 1998: 187). Davranış liderlik yaklaşımlarının ilerlemesine katkı sağlayan yönetim bilimciler teorik ve uygulama çalışmaları yürütmüşlerdir. Bunlara bakıldığında zaman "Ohio State Üniversitesi Liderlik çalışmaları, Michigan State Üniversitesi çalışmaları, Blake ve Mauton'un Yönetim Diyagram Modeli çalışmasıdır." Genel olarak bu çalışmalara bakıldığında yapılan araştırmalarda liderin davranışları ortaya konulurken iki önemli konuyu önemsemeleri bilim insanlarının ortak noktası olmuştur. Bunlardan birincisi "işe veya göreve yönelik olma" ikincisi ise; "kişiye yönelik olma" durumudur. Bu çalışmada davranışsal yaklaşımlar bünyesinde Michigan Üniversitesi, Ohio Eyalet Üniversitesi

çalışmaları ve Sistem 1-4 Kuramı hakkında bilgilere yer verilecektir (Deliveli, 2010: 31 - 32).

1.4.1.2.1. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Michigan üniversitesinin yaptığı araştırmalara bakıldığı zaman liderlik yaklaşımları ile ilgili kapsamlı araştırmalar olduğu söylenebilir. Sosyal Bilimler Enstitüsünün kurulmasından sonra, Likert'in yönetiminde araştırmalar başlamıştır. 1950 yılında liderlik ile ilgili olarak ilk çalışma raporları yayınlanmıştır. Yapılan bu çalışmalarda temel amaç, kurumlarda yüksek verimli olarak çalışan bölüm ile düşük verimli olarak çalışan bölüm liderlerinin özelliklerinde nelerin farklı olduğunu ortaya çıkarmaya çalışılmışlardır (Başaran, 1998: 44).

Liderlerin bu davranışları "iş merkezli" ve "ast merkezli" olarak açıklayanlar da vardır (Kirel, 1998: 187). Koçel ise yapılan araştırmalara dayalı olarak bu davranışlar hakkında iş merkezli davranışta, iş performansı; ast merkezli lider davranışında ise iş görenlerin işten tatmini öne çıkmıştır. Bu iki farklı eylem bir çizginin farklı uçlarında yer aldığından ikisinin de aynı anda gerçekleşme şansının olmayacağı vurgulanmıştır (Koçel, 2001: 472).

1.4.1.2.2. Ohio Üniversitesi Çalışmaları

Ohio araştırmaları 1940 ile 1950 yılları arasında Stogdill tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmalarda Stogdill kurumlarda var olan liderlik yaklaşımını ortaya koymak için yapmıştır. Bu araştırmalar yürütülürken veri elde etme aracı olarak "Lider Davranışını Betimleme Anketi" kullanılmış ve veriler bu yöntem ile elde edilmiştir (Kirel, 1998: 187).

Stogdill'in yaptığı Ohio araştırmaları, liderlerin davranışlarını ortaya koymak için yaptığı araştırmalarda bağımsız değişkenler olarak; 'kişiyi dikkate alma' ve 'insiyatif' alma olarak tanımlanmıştır. Burada bağımsız değişken olarak ele alınan "kişiyi dikkate alma" örgüt liderlerinin çalışanlar ile yakın ilişki içinde olması, "İnsiyatif" alma ise örgütlerde çalışanların işin yapılmasına verdiği önemi ifade etmektedir. Buradan hareketle "kişiyi dikkate alma" değişkeni ile liderler çalışanlar üzerinde saygı ve güven sağlanması, onlarla sıcak ilişkiler geliştirerek dostluk kurması yönünde gösterdiği davranışları göstermektedir.

Bu değişken örgüt liderlerinin çalışanların bütün ihtiyaçları ile yakından takip etmesi ve ilgilenmesini gerektirmektedir (Koçel, 1984: 263).

Çalışanların inisiyatif alması ise; örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi ile ilgili olarak çalışanların yaptıkları işi belirlenen süre içinde tamamlaması için grup üyelerini eş güdümlenme, amaçların belirlenmesi, iletişim sistemini kurma, yapılacak işlerin hangi sürede bitirileceğini belirleme ve bütün bunları yönetme için gerekli olan davranış şekillerini içermektedir. Bu araştırma sonuçlarına genel olarak bakıldığında, örgüt liderlerinin inisiyatifi esas alan davranışları gösterdiği takdirde çalışanların amaçlar doğrultusunda göstereceği çalışma azminin de artacağı ifade edilmiştir (Koçel, 1984: 265).

1.4.1.2.3.Sistem 1-4 Kuramı

Michigan Üniversitesinin yaptığı çalışmaların devamı düzeyinde ilerleyen araştırmaların sonuçlarından geliştirilen yaklaşımdır. Sistem-1 ‘İstismarcı Otokratik’ Sistem-2 ‘Yardımsever Otokratik’ Sistem-3 ‘Katılımcı’ Sistem-4 ise ‘Demokratik’ olarak tanımlanmaktadır. Burada sistem-1 çalışanlara güveni olmayan, çalışanların görüşlerini çok nadir dikkate alan, sistem-2 çalışanların görüşlerini ara sıra soran ve katı bir üst ilişkisi olan anlayışa sahip, sistem-3 bazen çalışana güvenen ve çalışanların fikrini genellikle soran, sistem-4 ise sürekli olarak çalışanların düşüncelerini soran ve bütün çalışanlara güvenen liderlik anlayışını temsil etmektedir (Deliveli, 2010: 34).

Michigan Üniversitesinde görev yapmakta iken Likert 1950 yıllarında yaptığı çalışmalar temel olarak “1-4 Sistemini” diğer adıyla “Destekçi Önderlik Yaklaşımı’ını” geliştirmiştir. Likert’ in bu yaklaşımı daha önce incelenmiş olan liderlik kuramları gibi tek boyutludur. Yaklaşımın etkililiğini liderin önderlik biçimine ön şart olarak koşmaktadır. 1-4 Sistem yaklaşımının başarılı olabilmesi için liderlerin çalışanlar için destekleyici liderlik biçimini kullanması gerektiği öne sürülmektedir (Başaran, 1998: 54). Bu yaklaşım önderlikte şu görüşleri öne sürmektedir. Destekleyici Liderlik tipi, bütün yetkilerin lidere verildiği, liderin çalışanlara güvenmediği, çalışanları motive etme aracı olarak korkutma ve cezanın ön görüldüğü, denetim ve kontrol mekanizmasının direkt olarak liderin yaptığı, işbirlikçi çalışmaların yapılmadığı, lider ile çalışanlar arasında iletişimin kopuk ve liderin çalışanları sömürdüğü liderlik anlayışıdır. Tatlı sert liderlik; örgütlerde yetki liderdedir ancak zamanı gelince üstten alta devredilebilir. Liderlerin çalışanlara güveni mevcut ancak tam değildir. Bu liderlik anlayışında çalışanları motive etmek için kullanılan yöntemler,

cezalandırma ve gözdağıdır. Ancak kimi zaman ödülde kullanılmaktadır. Bütün denetimler örgüt lideri tarafından yapılmakta, işbirliğini ön gören çalışmalar yoktur, liderler bazen çalışanlar ile iletişim kurabilirler, çalışanlar üstlerle ilişkilerde dikkatli ve korkuludur. Danışmacı Liderlik; örgüt liderleri çalışanlara yetkilerini devredebilir, çalışanlara alt düzeyde karar alma yetkisi sağlar, liderlerin çalışanlara güveni var ancak tam değildir, çalışanlar işbirliği içinde çalışma yapmaya teşvik edilir, çalışanların kendilerini denetlemelerine izin verilir, örgüt liderleri ile çalışanlar arasında iki yönlü iletişim vardır. Son olarak ise Katılımcı Takım Önderliğinde ise; bütün yetkiler örgüt lideri ve çalışanlar arasında paylaşılmıştır. Örgüt içinde alınan siyasi kararlar çalışanlar ile beraber alınır, liderin çalışanlara güveni tamdır, çalışanlar kendi davranışlarını kendileri denetleme imkanına sahiptirler, örgütün amaçlara ulaşılması için işbirliği içinde yapılacak olan takım çalışmaları ile gerçekleştirilir, çalışanların motive edilmesine farklı motive etme yaklaşımları kullanılır ve lider ile çalışanlar arasında iletişim kanalları çok yönlüdür(Deliveli, 2010: 34 - 35).

1.4.1.3.Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar

Yönetimde çağdaş yaklaşımlar adı altında Durumsallık yaklaşımlarına yer verilecektir. Bu kapsamda;

- (1) Yol –Amaç Yaklaşımı
- (2) Durumsallık Yaklaşımı
- (3) Üç boyutlu Liderlik Yaklaşımı
- (4) Olgunluk Yaklaşımı
- (5) Lider Üye Değişim Yaklaşımı
- (6) Lider Katılma Yaklaşımı

Yaklaşımları incelenecektir.

1.4.1.3.1. Açık Sistem Yaklaşımı

Tortop (Tortop, 1983)'a göre Sistem Kavramı, “yönetme, hükmetme biçimi, usuller, kurallar, bir doktrin oluşturmaya yarayacak ilkeler bütünü” şeklinde ifade edilmiştir. Sistem tanımı ile ilgili olarak literatür incelendiğinde, benzer tanımların Carroll ve Tosi tarafından yapıldığını görüyoruz. Bu bilim insanlarına göre sistem, birbirini düzenli biçimde etkileyen, birbirine dayalı öğelerden oluşan bir bütündür.

Yapılan tanımlardan anlaşılacağı gibi, sistem yaklaşımının kurumlara getirdiği en önemli yenilik çevre kavramıdır. Bu bağlamda açık bir sistem olarak görülen örgütler çevresinde bulunan ve ilişkili olduğu bütün örgütler ile iletişim halindedir. Çevre ile örgütün girdiği bu etkileşimler hayati bir öneme sahiptir. Örgütler girdi alamadığı ve aldığı girdiyi uygun şekilde işleyip satamadığı zaman yaşamlarını devam ettirme şansları yoktur. Bir anlamda örgütler çevresinde bulunan örgütlerin verdiği kararları takip edip kendi örgüt kültürüne has aldığı kararlar ile çevre örgütlerini etkilemek zorundadır. Bir örgüt çevresinde bulunan diğer örgütler ile etkileşim ağı kurmaktadır. Örgütlerin kurduğu etkileşim ağı vereceği kararları doğrudan etkileyecektir (Yalçınkaya, 2002: 105). Bu nedenle bir örgüt diğer örgütler ile kurduğu etkileşim ağı olmadan değişmesi ve gelişmesi zordur (Başaran, 1982). Bu açıdan örgütler ele alınırken çevreyi etkileyen ve çevreden etkilenen açık sistemler olarak tasarlanmalıdırlar. Örgütleri çevre ile etkileşimlerine göre iki kısma ayırmak mümkündür; birinci olarak çevre ile etkileşime açık olanlar, açık sistemler, ikinci olarak da çevrelerine kapalı olan kapalı sistemler olarak adlandırılır. Kapalı sistemler çevreleri ile hiçbir ilişki içine girmeyen, statik, sıkı bir rahip okulu gibi sistemlerdir. Bu özellikleri itibarı ile kapalı sistemlerden çevredeki değişimlere çok az duyarlı oldukları söylenebilir. Aksine açık sistemler çevre ile sürekli etkileşim halindedirler (Yalçınkaya, 2002: 105).

Katz ve Kahn'ın yaptıkları araştırmaya göre, çevre ile etkileşim içinde olan örgütlerde girdi, dönüştürme süreç ve çıktı sürekli olarak bulunan değişkenlerdir. Bu üç değişkenin içerdiği kavramlar, yönetim bilimciler tarafından farklı şekillerde kullanılmıştır. Bu yaklaşıma göre açık sistemlerde girdiler, insan, malzeme, makineler, enerjiler, para vs., bunların değişim ve dönüştürme süreci; üretim ve satış işlemleri, iletişim ve kontrol mekanizmaları, örgüt içindeki araştırma geliştirme faaliyetleri vs., ve çıktılar; donanımlı ve eğitilmiş insan, hizmet, bilgi ve bunlara benzer çeşitli bilgi ve becerileri kapsar (Yalçınkaya, 2002: 105). Bu yaklaşıma göre açık sistemleri açıklayan üç bileşen bulunmaktadır. Bunlar; girdileri buldukları çevreden almaları, aldıkları girdileri işleyerek çıktıya dönüştürmeleri ve çıktıları çevreye sunmalarıdır. Ancak bu yaklaşımı daha iyi kavrayabilmek için bu değişkenin yanında bilinmesi gereken bazı özellikler vardır. Bu kavramlar aşağıda verilmesine rağmen bütün olarak bunlardan oluştuğunu söylemek mümkün değildir. Bu çalışmada açık sistem yaklaşımını okullara uygulaması göz önüne alınarak aşağıdaki kavramlar ile yetinilmiştir (Yalçınkaya, 2002: 106).

Sistem Açıklığı: Bu kavram çok genel bir kavram olmasına rağmen örgüte girecek olan girdi türlerine izin verme derecesini ifade eder. Örgütlere bakıldığı zaman çevreden gelen bütün girdileri almaları mümkün değildir. Sistem açıklığı kavramı da sisteme alınacak olan girdilerin belli seçicilikten sonra sisteme alındıklarını ifade etmektedir (Yalçınkaya, 2002: 106).

Sistem Sınırları: Sistem sınırları kavramı ile örgüt ile çevresi arasındaki sistem açıklığını belirleyen sınır şartlarının çeşidini ifade eder. Sınırlar, meşru sistem faaliyetlerinin tanımını, çalışanların sisteme alınış şeklini ve sistemin diğer girdileri için belli bölge ve ayırım noktalarıdır. Sınır, dışarıda ve içerde bulunanlar arasında oluşacak ilişkileri ortadan kaldırmak için birçok engeller oluşturur. Ancak örgütün işleyişini sürdürebilmesi için gerekli alışverişi kolaylaştıracak düzenlemeleri de içermektedir (Yalçınkaya, 2002: 106).

Sistem Dinamiği: Açık sistemler çevrelerinde oluşan değişme ve gelişmeler doğrultusunda kendi iç sistemlerini çevredeki bu değişim ve dönüşümlere uydurmak zorundadırlar. Bu uyum sistem dinamiği ile ifade edilmektedir. Sistem dinamiği daha çok örgütlerin üretme ve kazanma fonksiyonlarında görülmektedir. Açık sistemler ancak bu şekilde birbirleri ile yarışır ve negatif entropi sağlarlar. Hiçbir örgütün güveneceği saklı bir enerji deposu söz konusu değildir. Sürekli olarak bulunduğu çevrede yaşamak istiyorsa kendisi için gerekli olan enerjiyi üretmek zorundadır. Bu durum ancak negatif entropi sağlanması ile gerçekleşecektir. Başka bir şekilde ifade edecek olursak, negatif entropi örgütün gerektiğinden fazla enerji elde etmesidir. Depolanan negatif entropi ile örgütler daha uzun süre varlıklarını devam ettirebilirler (Yalçınkaya, 2002: 107).

Sistem Uyumu: Açık sistemler çevrelerinde meydana gelen değişme ve gelişimlere amaçlarını gerçekleştirme yönünde tepki vermektedir. Açık sistemler bunun uyum mekanizmaları ile gerçekleştirmektedirler. Bu uyum sürecinde örgütler bütün sistemin öğelerinden yararlanarak davranışı değişmelere karşı dayanıklı hale gelmektedirler. Sistemlerde bulunan uyum mekanizmaları çevrelerinde meydana gelen değişmelere dönük olarak çalışmaktadırlar. Örgütler çevrelerinde meydana gelen değişmeleri analiz ederken bir taraftan da kendi iç dinamiklerini çevre koşullarına nasıl uyduracaklarını araştırırlar. Örgütlerin çevreye uyum gücünün olmaması demek insan katkısının da bir önemi olmayacaktır. Bu durum şu şekilde ifade etmek mümkündür: İnsan vücuduna dışarıdan doktorun yaptığı etki vücudumuzun uyum gücü sayesinde bir anlam ifade etmektedir.

İnsan vücudunun uyumu azaldıkça doktorun yaptığı katkının bir anlamı olmayacaktır (Yalçınkaya, 2002: 107).

Sistem Farklılaşması: Bu kavram ile ifade edilmek istenen örgütün çevreden farklılaşmasıdır. Örgütler çevreden ne kadar farklılaşmışsa sistemin karmaşıklığı o kadar fazla olacaktır. Örgütlerin farklılaşması sistemlerin var olan durumlarından daha kompleks bir hale gelmesini ifade eden bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Yine sistem farklılaşması başka bir açıdan örgütün alt örgütlere ya da sistemin alt sistemlere bölünmesini belirtmektedir. Örgütte oluşan bu alt sistemlerin hepsinin çevrede meydana gelen değişim ve dönüşümlere uyum sağlamak durumundadır. Toplumsal açıdan bakıldığında zaman gelişmiş ülkelerin geri kalmış ülkeler göre daha fazla farklılaştığı söylenebilir (Yalçınkaya, 2002: 107).

Sistem Araştırması: Örgütler kendileri için gerekli olan bilgi kaynaklarını sistem araştırması yoluyla elde edebilmektedirler. Sistem araştırması, sistem için gerekli olan yeni bilgileri arar, amacı sistemin değişen çevre koşullarını dikkate alarak örgütün bütününe nasıl işlediğini ortaya koymaktır. Genel olarak bakıldığında zaman sistem araştırmalarının yapılmasındaki temel amaç, çevresel değişim ve gelişmeler, uzun dönemli olarak kurumsal değişimler ve gelişmeleri, kurumsal yapının nicelikten çok niteliği, bütün sistem içinde var olan alt sistemlerin birbirleri ile ilişkisi ve örgütün çevre üzerinde etkilerinin yanında çevrenin örgüt üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Yöneylem araştırmaları örgütte gerçekleştirilen üretimin teknik yönlerini araştırıp geliştirmektir. Sistem araştırması, teknik değişimlerin yanıtlanmış ve çoğunlukla amaçlanmamış sonuçlarıyla beraber teknik gelişmelerin örgütsel değişimini inceler. (Yalçınkaya, 2002: 107).

Sistem Açısından Bakış: Örgütsel yapının kurulması ve yenilenmesi için temel olan ilk koşuldur. Örgüt açısından çevreye bakış, örgüt çevresinin kurumlardan beklentilerini ifade etmektedir. Örgütler çevrelerindeki değişim ve gelişmelere karşı duyarlılığı ile kendi içlerindeki dengeyi sağlayarak ayakta kalırlar (Bursalıoğlu, 1978: 71). Örgütün dışa bakışı, örgütün çevrede meydana gelen değişim ve gelişmelere karşı kendi denge durumunu koruyabilmesi açısından gereken ortam şartlarına duyarlılık olarak adlandırılmaktadır. Dışa bakış açısı ayrıca, örgütlerin istekleri ve örgütlere sağladığı imkanlar bakımından kendine has devinim içerisindeki çevrenin eğilim ve değişikliklere duyarlılığı gerektirmektedir (Yalçınkaya, 2002: 108) Örgütlerde içe bakış açısı ise dışa bakış açısı kavramı ile aynıdır. Her sistem kendini oluşturan alt sistemlerden oluşmaktadır.

Sistem içinde bulunan bu alt sistemlerin hepsi birbirinden farklılık göstermektedir. Bu alt sistemlerde çalışan farklı kişilikler farklı işleri gerçekleştirmektedir. Sistem içindeki bu alt sistemlerin farklılıklarının sistem bütünlüğü açısından bir araya getirip örgüt amaçlarını gerçekleştirmede liderlik son derece önem kazanmaktadır. Sistemleri oluşturan alt sistemlerin amaçlar doğrultusunda bir araya getirilmesi ve kontrol edilmesi yönetsel alt sistemlerin görevlerindedir. Bu görevlerin başarı ile yerine getirilmesi sistemi oluşturan alt sistemleri ve bu alt sistemlerde çalışmakta olan kişilerin değişmekte olan ihtiyaçların sürekli olarak takip edip bilmeyi gerekli kılmaktadır. Bu durum örgütsel içe bakışı ve sistemleri oluşturan alt sistemlerde meydana gelen değişmelere ilişkin durumları bilgi yoluyla sağlamaktır (Yalçınkaya, 2002: 108).

Sistem Ödülleri: Örgüt üyelerini sistem içinde tutabilen güdülerdir. Sistem ödülleri çalışanların hizmet yıllarına göre verilmesi, bu ödülleri istenen çalışanlar, diğer sistemin ödülleri tarafından alınmadığı takdirde sistem içinde kalmaktadırlar (Bursalıoğlu, 1978). Örgüt içinde verilen sistem ödülleri çalışanların farklı özellikteki başarılarına göre değil de örgütteki üyelik temel alınarak verildiğinden bireysel olarak verilen ödüllere ayrılmaktadır. Örgüt içinde dağıtılan sistem ödülleri farklı şekillerde dağıtılmasındaki esas, örgüt içinde kıdem sahibi olmak yatmaktadır. Uzun süre çalışan personel daha az çalışan personelden, daha fazla emeklilik ikramiyesi ödeme, üyeliği ödüllendirme ilkesine zarar vermez. Örgütlerde kullanılan sistem ödülleri örgüt üyelerini sistem içinde tutmak için kullanılan etkili yöntemlerden birisidir (Yalçınkaya, 2002: 108).

Denge: Bütün sistemler çevrede ve içinde etkin olan farklı kuvvetlerin tesiri altında bulunmaktadır. Bu kuvvetler etkisi altında bulunan örgütler, kuvvetler arasında bir denge sağlamak zorundadırlar. Genel olarak sistemlerde iki çeşit dengeleme mevcuttur. Bunlardan birincisi, statik dengelenme ve ikincisi dinamik dengelenmedir. Denge durumunda bulunan sistemler, çatışmalardan, yani örgüt dengeleri bozulduktan sonra eski dengelerine dönüyorsa buna statik dengelenme; örgütlerde var olan durumdan farklı bir denge durumuna kayıyorsa buna da dinamik dengelenme olarak ifade edilir (Yalçınkaya, 2002: 109).

Güç Yitimi (entropi): Güç yitimi, örgütlerin dengesizliğe doğru yaklaşması, mevcut kaynaklarının yokluğu ve örgütün sonuç olarak ölümünü ifade etmektedir. Sistemleri açık sistem haline bilgi ve enerji vererek getiririz. Burada negatif entropi söz konusudur. Genel olarak bütün örgütlere bakıldığı zaman içinde düzenlerini kaybetmeye

doğru meyil gösterirler. Sistemlerdeki bu meyil sisteme ilişkin enformasyonun eksilmesi ile oluşmaktadır. Sistemin düzensizliğinin ölçüsü gc yitimi olarak adlandırılmaktadır (Bursalioğlu, 1978). “Gc yitimi ne denli yksek ise rgtn eskimesi de o denli hızlıdır. rgt, oluşan gc yitimini durdurmaya çalışır. Bu yzden her girdi-işleme-çıktı döneminde rgt bir öncekinden daha çok girdi almaya çalışır (Yalçınkaya, 2002: 109).

Dönüt/Geri Bildirim/Geri Besleme (feedback): Geri dönüt mekanizması rgtn belirlenen amaçlara ne derece ulaştığı hakkında rgte geri dönüt sağlamaktadır. rgtlerde geri dönüt mekanizmasının eksikliği ulaşılmak istenen amaçlara ne derece ulaşılıp ulaşılmadığı hakkında bilgi eksikliğine neden olur. Kompleks sistemlere bakıldığı zaman iki çeşit geri dönüt sisteminin olduğunu görüyoruz, pozitif ve negatif dnttr. Bunlar arasında daha çok yaygın olan negatif dnttr. Negatif dönüt, rgtn önceden belirlenmiş amaç ve standartlardan ne kadar farklılaştığını gösterir. Bu şekilde sistemin gelişme ve değişmesine imkan sağlar. Negatif ya da pozitif dönüt verebilmesi için sisteme çıktı hakkında bilgi verilmesi gerekmektedir. Verilen bilgiler sistemi daha önceden belirlenmiş bir hedefle korumaya yöneliyorsa negatif dönüt meydana getirir; ancak, amaçları ya da sistemin yapısını değiştirmeye ve geliştirmeye yönelirse, pozitif dönüt meydana gelir (Yalçınkaya, 2002: 109).

1.4.1.4.DurumsallıkYaklaşımı

Liderlik kavramını, liderlerin özellik ve davranışlarına odaklanarak açıklamaya çalışan yaklaşımların aksine durumsal yaklaşımlar rgtn içinde bulunduğu durumu da dikkate almaya başlamışlardır. Bu anlamda durumsal ya da ağdaş liderlik yaklaşımları, lider ve çalışanlara ek olarak mevcut koşulları da dikkate alan yaklaşmalardan oluşmaktadır (Kurşun, 2011: 22).

Diğer yaklaşımların aksine her ortamda geçerli olacak bir liderlik yaklaşımının bulunmadığını aksine her durum şartlara göre liderlik davranışlarının değişeceğini ileri sürmüştür. Liderlik kavramını mevcut koşulları dikkate alarak açıklamaya çalışan bu yaklaşım, liderlerin özelliklerini belirleyen önemli değişkenlerin başında ortam şartlarının olduğunu ileri sürmüştür. Başka bir şekilde ifade edilecek olursa, liderlik; rgt lideri, çalışanlar ve mevcut durumu içine alan karmaşık ilişki yumağından oluşmaktadır. Bu yaklaşıma göre liderlerin etkili ve verimli olmasını belirleyen değişkenler, belirlenen

amacın nitelik, çalışanların bilgi ve yetenekleri, kurumun özellikleri, örgüt kültürü ve örgüt iklimidir (Kurşun, 2011: 19 - 20).

1.4.1.4.1. Fiedler'in Koşul Bağımlı Liderlik Modeli

Friedler; liderliğin bulunduğu koşulların tesiri içinde bulunabileceği düşüncesi ile liderlik şekillerini hangi şartlara uygulayabileceğini araştırarak üzerinde çalıştığı grupları kümelendirmiştir. Bunun neticesinde liderliği belirleyici üç değişken olduğunu öne sürmüştür (Toksöz, 2010: 16).

Lider ile çalışanlar arasındaki ilişkiler: Örgüt liderlerinin çalışanlar tarafından sevilmesi, çalışanların örgüt liderine güveninin olup olmadığını göstermektedir. Örgüt liderlerinin karizmatik duruşunun da bu anlamda etkili olabileceği bu karmaşık ilişkiler çalışanların liderlere bağlılık derecesini etkileyeceğini ifade etmektedir. Kurum içindeki ilişkiler iyi olarak tarif ediliyorsa liderlik için uygun ortamın varlığından söz etmek mümkündür (Toksöz, 2010: 16).

Görevin yapısal nitelikleri: Görevin yapısal nitelikleri değişkeni görevin standartlara göre belirlenip belirlenmediği ve ne ölçüde tanımının yapıldığını ifade etmektedir (Toksöz, 2010: 16).

Liderin makama dayanan otoritesinin derecesi: Değişkenin, liderin kendisinde bulunan şahsi otoriteden farklı olarak elinde bulunan makama bağlı resmi otoriteyi belirtmektedir. Liderin elinde bulunan güç ödüllendirme, cezalandırma, göreve son verme, terfi ettirme gibi mevzularda kendisinde bulunan gücün fonksiyonunu ifade etmektedir (Toksöz, 2010: 17).

1.4.1.4.2.Reddin'in Üç Boyutlu (3-D) Liderlik Modeli

Literatür incelendiğinde; liderlik ile ilgili olarak geliştirilen davranışsal yaklaşımların, davranışların 2 temel bileşeni üzerinde durduğu görülecektir. Reddin, liderlikte 3-D yaklaşımını geliştirerek liderlik davranışlarının boyutlarına ek olarak görev ve ilişki boyutunu da eklemiştir. Genel olarak bu boyutlar birbirleri ile ilişki içinde olup 3 farklı uzanımı ifade etmektedir (Kurşun, 2011: 24). Bunlar aşağıda açıklanmıştır;

(1) İlişkiye yönelim: Örgüt liderlerinin kurum içinde çalışanlar ile birlikte, saygı, sevgi, hoşgörü ve duyguları önemseyen bir yaklaşım içinde olmasını ifade etmektedir. (Kurşun, 2011: 25).

(2) Göreve yönelim: Örgüt liderlerinin çalışanları örgütün amaçları doğrultusunda eyleme geçirme durumunu ifade etmektedir.

(3) Etkililik: Liderin, gurubun hedeflerine ulaşabilmek amacıyla ortaya koyduğu kazanımdır (Başaran, 1998).

Reddin' in ortaya koyduğu 3-D kuramında "1-Düşük görev düşük ilişki, 2-Düşük görev yüksek ilişki, 3-Yüksek görev düşük ilişki,4-Yüksek görev yüksek ilişki" biçiminde dört temel liderlik şekli meydana getirmiştir. Reddin'in geliştirmiş olduğu 3-D yaklaşımının boyutlarını açıklamak gerekirse; örgütlerdeki görev meyilli liderler, kendilerinin ve çalışanların amaçlarını örgütün amaçları doğrultusunda eş güdümlenerek gerçekleştirmeye yöneltmektedirler. İlişki yönelimli liderler ise, örgüt içinde güvenli bir ortam oluşturmaya çalışarak çalışanların görüş ve düşüncelerine saygı duymaktadırlar. Etkililik boyutu ise Reddin'in gerçekleştirme durumunda olduğu örgüt amaçlarının gerçekleştirme düzeyi olarak ifade edilebilir. Reddin bu yaklaşımında liderlerin duruma uygun olmayan davranışlarının etkisiz liderlik davranışları, ortama uygun olan davranışları ise etkili liderlik davranışı olarak ifade etmiştir. Reddin'in önerdiği liderlik yaklaşımını merkezinde bütünleşmiş, soyutlanmış ve adanmışlık liderlik şekillerinden oluşmaktadır. Liderlik biçimleri etkili ve etkisiz olmak üzere eşit biçimde dağılım göstermiştir. Bu liderlik biçimlerinden 4'ü etkili ve 4'ü etkisizdir (Zel, 2001: 127 - 128).

1.4.1.4.3.Araç (Yol)-Amaç Teorisi

Araç - Amaç teorisi House ve Evans tarafından 1970'li yıllarda geliştirilmiş bir teoridir. Bu teori büyük oranda Vroom'un geliştirdiği güdülenme kuramından etkilenmiş ve bu kurama dayandırıldığı söylenebilir (Body, 2008). Geliştirilen bu teori insan davranışlarını, insanın gerçekleştirdiği bir davranış ile ulaşmak istediği bir sonuç ve ulaşmak istediği bu sonuca ilişkin kişinin verdiği önemin etkilendiği ileri sürülmektedir (Bingöl, 1997).

Bu teoriye göre insanın bir davranış oluşturabilmesi için, bireyin ihtiyaçlarına dayanması gerekmektedir. Bu teori liderin çalışmakta olduğu iş görenlerin bireysel güçleri ile mevcut örgütlerdeki iş görme başarımlarını nasıl etkileyeceği ve bu amaçları nasıl eş

güdümleyeceği üzerine odaklanmaktadır. Bu teorinin önemli bir tarafı örgüt liderlerinin kurumun amaçlarını gerçekleştirmek için iş görenlerin bu amaca nasıl motive edileceği üzerine yoğunlaşmaktadır (Eren, 2000). Bu teoride liderlerin iş görenleri nasıl etkilediği, örgütün amaçlarını nasıl algıladığı ve örgütün amaçlarına ulaşmak için hangi yol ve yöntemlerin olduğu üzerinde durmaktadır. Özellikle bu kuramın üzerinde durduğu önemli bir nokta amaçlara liderlerden çok insan kaynağının motive olması gerektiği savıdır. Bu durum ancak liderlerin insan kaynağını amaçlar doğrultusunda güdümesi ile mümkün olacaktır (Çelik, 2000). Bu teori liderin davranışlarının çalışanları motive etmek, yapılan işten tatmin olma, mevcut performanslarına olan etkilerini ve örgütün içindeki iklimin oluşmasındaki etkilerini açıklamaya çalışmaktadır (Koçel, 2001). Öne sürülen bu teoride dört liderlik davranışı olduğu ileri sürülmektedir (Body, 2008):

- (1) Emredici Liderlik: Liderler örgütte yapılan bütün işleri planlar ve çalışanlara dağıtır. Örgüt içinde yapılacak olan işlerin standartları bellidir ve çalışanların bu kurallara uyması beklenir.
- (2) Destekleyici Liderlik: Liderler çalışanlara sevgi ve ilgi gösterir. Çalışanların yaptıkları işten mutlu olmaları liderler için önemlidir.
- (3) Katılımcı Liderlik: Örgütlerde grup kararları önemsenir. Liderler örgüt için önemli olan kararların alınmasında çalışanlara sorar ve onlarla beraber karar alır.
- (4) Başarı Yönelimli Liderlik: Örgüt liderleri örgüt için yüksek hedefler ortaya koyar. Çalışanların bu hedefleri gerçekleştireceklerine güveni tamdır.

1.4.1.4.4.Vroom, Yetton ve Jago Modeli

Bu yaklaşım Vroom ve Philip tarafından geliştirilmiş, ilerleyen aşamalarda Vroom ve Jago tarafından ileriye taşınan yaklaşımdır. Bu yaklaşım liderlerin her duruma ayak uydurabilmesi için esnek bir yapıya sahip olması gerektiğini bunun için liderlik biçimlerini değiştirebileceklerini ifade etmiştir. Yaklaşım hangi liderlik tipinin hangi durumlarda geçerli olabileceğini araştırmıştır. Karar verme sırasında katılım biçimini ve katılım düzeyini bir dizi şart ile belirlediğinden normatif yaklaşım olarak ifade edilmiştir. Hellriegel (1986: 323-326)'e göre bu yaklaşımın iki durumsallık değişkeni vardır. Bunlar değişkenlere bakıldığında birinci olarak, kararın kabulü ve ikinci olarak kalitesi ile liderlik biçimi karşımıza çıkmaktadır (Can, 2002: 22). Kararın kabulü olan birinci değişken örgütte alınan kararların çalışanlar tarafından ne düzeyde kabul edildiğini öngörmektedir. Vecchio

(1995: 319)'nın yaptığı çalışmalara göre bu yaklaşım, örgüt liderlerinin karar verme mekanizmalarının odaklandığından “karar ağaç modeli” olarak da ifade edilmektedir. Liderin karar verme süreci üzerine yoğunlaştığından “karar ağacı modeli” olarak da bilinir (Alkın, 2006: 86). Yaklaşım, Liderlik biçimini otokratik lider, danışıcı lider ve grup lideri olarak sınıflandırmıştır (Aydın, 2007: 302 ve Kurşun, 2011: 23).

Otokratik liderlik sürecinde lider 2 çeşit davranış sergilemektedir. Lider ya çalışanlarından aldığı bilgiler ile ya da elinde bulunan bilgiler ile karar vermektedir. Danışıcı süreçte ise lider otokratik liderlikteki gibi iki tür davranış sergilemektedir. Ya grup üyeleri ile bütün olarak görüşüp karar verir ya da grup üyeleri ile tek tek görüşüp karar verir. Başka bir deyişle tek tek çalışanlar ile görüştükten sonra yine kararı kendisi verir ya da gruplar ile tek tek görüştükten sonra kararı kendisi vermektedir (Kurşun, 2011: 24).

1.4.1.4.5. Hersey ve Blanchard Durumsal Liderlik Modeli

Bu yaklaşım durumsal yaklaşımlar içinde etkili bir liderliğin başka bir boyutu olarak astların ve çalışanların olgunluk düzeyini ön plana çıkarmaktadır. Bu şekilde liderliğe yeni bir boyut eklendiği söylenebilir. Hersey ve Blanchard'ın bu modeli olgunluk modeli olarak ifade edilmektedir. Bu modelin temel savlarına bakıldığı zaman, bir liderin tek bir özelliğinin olmayacağını, birçok boyutunun olduğunu ileri sürmektedir (Kurşun, 2011: 26).

1.4.1.5. Liderlikte Yeni Yaklaşımlar

Post modern olarak adlandırılan günümüz dünyasında örgütler durumlarını korumak ve güçlendirmek için farklı arayışlar içerisine yönelmişlerdir (Giddens, 1990: 1). Sanayi toplumu sonrası ortaya çıkan bilgi iletişim teknolojilerinin gelişmesi karşısında toplum hızlı bir şekilde dönüşmeye başlamıştır. Bu anlamda örgütler için bilgi ve teknoloji kalkınmanın temel taşı oluşturmuştur. Post-Fordizm olarak ifade edilen bu çağda örgütler kendi varlıklarını korumak ve ileriye taşımak için farklı yönetim yaklaşımları geliştirmişlerdir. Bu yaklaşımların ortaya çıkması değişen şartlar ve insana bakış açısından değişmesinden kaynaklandığı ileri sürülebilir (Çağlar, 2004: 97).

Bulduğumuz bu dönemde teşekküllerin etkili ve verimli yönetilmeleri ve amaçlar doğrultusunda hızlı karar verebilmeleri için farklı liderlik yaklaşımları ön plana çıkmaya

başlamıştır. Bu açıdan bakıldığında farklı liderlik yaklaşımları olan, dönüştürücü, etkileşimci ve karizmatik yaklaşımların ortaya çıktığı söylenebilir. Bu doğrultuda yeni yaklaşımlar olarak, Etkileşimci, Dönüşümcü, Karizmatik ve Dağıtımçı liderlik yaklaşımları ele alınarak kısaca açıklanmıştır (Deliveli, 2010: 40).

1.4.1.5.1.Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Yaklaşımı

Yeni ortaya çıkan liderlik araştırmaları daha önceki liderlik araştırmaların yer vermediği liderliğin, lider ve çalışanlar arasında etkin olan dinamikleri ele almaya başlamıştır. Yeni araştırmalar ışığında davranışçı okulun geliştirdiği ve “verimlilik ve etkililik” artırıcı anlayışı içermektedir. Bu yaklaşım Etkileşimci Liderlik yaklaşımı olarak adlandırılmıştır. Bu liderliğin temel savı, liderler ile çalışanlar arasındaki iletişime dayanmaktadır. Bu yaklaşımda çalışanlar liderlerin ödülleri, pekiştiricileri ile güdülenmektedirler. Yanlı olan davranışlar geri dönüt ve azarlama şeklinde olmaktadır (Deliveli, 2010: 41). Bu liderlik yaklaşımında temel öngörü çalışanların ihtiyaçlarını en iyi karşılayan insanlar lider olarak görülmektedir. Burada lider ile çalışanlar arasında etkileşime neden olan öğeler, çalışanların ihtiyaçları ve liderlerin özellikleridir (Kağıtçıbaşı, 1999: 294).

Transaksiyonel liderin özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür; liderler almak istedikleri her şey için çalışanları istediklerini vermektedirler. Başka bir deyişle aradaki ilişki bağımlılık arz etmektedir. Çalışanlar için liderin isteklerini yerine getirmek son derece önem arz etmektedir. Bu durumda liderler çalışanların isteklerini sürekli olarak karşılamak zorundadır. Etkileşimci liderlik, liderin çalışanların ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılama durumlarına bağlıdır (Deliveli, 2010: 41). Etkileşimci liderlikte örgütün amaçlarını gerçekleştirmek ve etkili ve verimli iş yapma ve yaptırma yolunu seçerler. Liderler çalışanların verimliliğini artırmak para ve statü verme eğilimindedirler. Liderlerin yaratıcı yönleri ile çok az ilgilenmektedirler (Eren, 2000: 456-458).

1.4.1.5.2.Dönüşümcü-Yenilikçi (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı

Alan yazına bakıldığı zaman, etkileşimci liderliğin işbirliğine ve bireysel gelişme imkanları ile yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Çalışanların yetenekleri ile hayallerini gerçekleştirme liderlerin etkililiği için baş faktördür. Liderlerin inançları örgütün vizyonunun oluşturulmasına yol gösterecek ve örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesine zemin hazırlayacaktır (Çelik, 1998).

Bu yaklaşım ile ilgili olarak yapılan çalışmalar daha çok ispat etmeye yönelik olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin yaptıkları çalışmalarda transformasyonel liderlik davranışlarıyla iş görenlerin doyumunu ve performansı arasında doğrudan ilişki olduğunu göstermiştir. Transformasyonel liderlik anlayışında, çalışanların amaçları dışında, örgüt yararına grup amaçlarını öncelmesi ve grup doğrultusunda bir bakış açısını amaçlamaktadır. Bu liderlik yaklaşımının dayandığı temel sav ise, örgütlerde çalışanların ortak hedefler doğrultusunda ilerlemesini ifade etmektedir. Transformasyonel liderlik anlayışında, sağlam bireysel amaçlar ve gereksinimler, liderin belirlediği büyük amaçlarla bütünleştirilmiştir. Transformasyonel liderlik, özgürlük, eşitlik, adalet ve kardeşlik gibi geniş yelpazeli bir çevreyi kuşatan ortak değerlerle alakalıdır. Bu liderlik biçiminde örgüt ile toplum arasındaki ilişkilere ve örgütün temel amaçlarına önem verilmektedir. Transformasyonel liderlik biçimi büyük hedeflere bağlanmış çalışanların pragmatik ve monoton uğraşlarını ilerletmeyi hedeflemektedir (Çelik, 1998).

1.4.1.5.3. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Karizmatik liderlik yaklaşımı birçok bilim dalında konu olmuştur. Psikoloji, Sosyoloji, Tarih, Antropoloji, Sosyal Psikoloji ve Siyaset bunların başında gelmektedir. Buradan yola çıkarak karizmatik liderlik yaklaşımının birçok disiplin tarafından çalışılması karizmatik liderlik kavramını tanımlamayı zorlaştırmaktadır. Karizmatik liderlik konusunda herkesin anlaştığı bir tanım yapmak mümkün görünmemektedir. Karizmatik liderliği ilk ele alan kişi olarak Max Weber karşımıza çıkmaktadır. Max Weber'den bu tarafa karizmatik liderlik farklı şekilde tanımlarına rastlanmaktadır. Genel olarak araştırmacılara bakıldığında zaman zaman liderlik denince, karizmatik, dönüşümcü, vizyoner ve ilham verici gibi kavramları kullandıklarını görüyoruz. Karizmatik liderler çalışanların temel ihtiyaçlarını ve isteklerini kendi ilgi ve ihtiyaçlarından kolektif ilgilere dönüştürmektedir (Aykanat, 2010: 49 - 50).

Başka bir tanımda karizmatik liderlik yaklaşımında liderler, çalışanlara yol gösteren, saygı duyan, onları olduğu gibi kabul eden, çalışmalarını sırasında teşvik eden, onları çalışmalarını esnasında motive eden, örgütün misyonu doğrultusunda güdüleyerek vizyon doğrultusunda harekete geçiren kişiler olarak ifade edilmektedir (Aykanat, 2010: 50). Karizmatik liderler çalışanlar arasında üst düzeyde prestiji olan, etkileme gücü yüksek olan, bir anlamda kendi yetilerini farkında olup kendini aşan kişi olarak görülmektedir (Akşit, 2008: 110). Karizmatik liderlik teorilerine bakıldığında zaman zaman karizmanın liderin belli

bir özelliği olduğu varsayılmaktadır. Karizma çalışanlar arasında çekicilik ve desteklenmeyi ileri sürmektedir. Karizmatik liderler astlarını etkilemede denetleyicilerden daha başarılı olmaktadır. Karizmatik liderler çalışanlar üzerinde sırtan etkileme gücünün dışında üst düzeyde etkileme gücüne sahip liderler olarak ifade edilmektedirler. Çalışanlar karizmatik liderin misyonuna ve kendisine bir inançları söz konusudur. Karizmatik liderlik teorisini öneren Robert House karizmatik liderlik ile ilgili birçok disiplinde yapılmış araştırmayı toplayarak kavramsallaştırmıştır. Alan yazın incelendiğinde karizmatik liderlik ile ilgili olarak karizmaya katkı sağlayacak özellikler aşağıda sıralanmıştır (Keçecioglu, 1998: 45-46):

- (1) Çalışanlar, liderlerin sahip olduğu anaçlarının benzerliğini düşünmektedirler.
- (2) Çalışanlar, liderlerini tereddüt etmeden takip ederler.
- (3) Çalışanlar, liderlerini istekli olarak dinlerler.
- (4) Çalışanlar örgütteki grup çalışmaları ile ilgili görevlere katkıda bulduklarına inanmaktadırlar.

Bir anlamda karizmatik liderlik özelliklerine sahip olan kişilerin belli davranışsal özelliklere sahip olduğu ileri sürülmektedir. Karizmatik liderler çalışanların zihinlerinde vizyon oluşturan, çalışanları bütün süreçlerde destekleyen, örgüte bağlılık geliştirmelerini sağlayan ve kurumun amaçlarını gerçekleştirmede kendilerini motive eden kişilerdir. Karizmatik liderler çalışanların isteklerini, tercihlerini ve ihtiyaçlarını şartlara göre değiştirebilme özelliğine sahip olan kişilerdir. Başka bir şekilde ifade edilecek olursa, karizmatik liderler, sahip oldukları kişisel özellikler ile kendine güveni olan ve bu özgüven ile çalışanları cesaretlendiren ve vizyonu ile başkalarını etkileme gücüne sahip olan kişilerdir (Aykanat, 2010: 51).

Hızlı değişimlerin yaşandığı zamanlarda çalışanlar kendilerini değersiz, boşlukta, kimliklerini kaybetmiş, başka yerlere savrulan ve amaçsız hissettikleri bazı durumlarda üstten yada dışarıdan gelen bir amaca ihtiyaç hissetmektedirler. Bu durum içinde bulunulan boşluğa çare bularak yaşamı anlamlı kılma çabasıdır. Bu durumda çalışanlar kendilerini tekrar işlerine bağlayıp motive edecek bir lidere ihtiyaç duyarlar. İşte bu durumlarda karizma anlamsızlık içinde bulunan çalışanları tekrar bu belirsiz ortamdan çıkaracak, toparlayacak ve motive edecek bir çekim görevi görmektedir (Begeç, 1999: 88). Howell iki tür karizmatik liderliğin olduğunu vurgulamaktadır. Bunlar aşağıda verilmiştir.

Kişiselleşmiş liderler: Genellikle bu liderler, yönlendirici amaçlar belirlemektedirler (Dilek, 2005: 17). Bu anlamda kişiselleşmiş liderler büyük bir insan olduklarını iddia ederek takipçilerini yıkıcılığa doğru kanalize ederler. Bunlara en iyi Saddam Hüseyin ve Hitler örnek olarak verilebilir. Bu tarz liderlik karizmatik liderliğin karanlık yüzü olarak ifade edilmektedir (Choi, 2006: 8).

Sosyalleşmiş liderler: Genel olarak bu liderler, psiko sosyal anlamda olumlu ve birleştirici davranışlar sergilemektedirler. Bu tür özelliğe sahip olan liderler çalışanlarını ilgi ve ihtiyaçları doğrultusunda hedef belirlerler. Bir anlamda çalışanlarının gelişimlerini ve ihtiyaçlarını göz önüne alarak çalışanların gelişmesine katkı sunmaktadırlar. Bu liderin diğer bir özelliği örgülerde kalıcı bir iklim sağlamalarıdır (Dilek, 2005: 18). Bu tip liderlik özelliğine sahip liderler çalışanların körü körüne bağlanacakları bir yapı oluşturmak yerine toplumsallaşmış vizyon yaratma davranışları sergilerler (Choi, 2006: 8).

1.4.1.5.3.1. Karizmatik Liderlerin Ortaya Çıkışını Kolaylaştırıcı Koşullar

Literatüre bakıldığı zaman karizmatik liderler farklı toplumlarda farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Bu tip liderler bazen bir asker, bazen bir siyasetçi ve bazen de dini bir lider olabilmektedir. Bu tip liderler örnek olarak, Atatürk, Hitler, Hz Muhammet ve Malcolm X verilebilir. Bu liderlere bakıldığı zaman farklı toplumlarda ve farklı iklimlerde ortaya çıktıkları söylenebilir. Bütün bu liderlerin farklı topluluklarda ortaya çıkmış olmasına rağmen kendilerini takip eden insanları etkilemiş ve fikirlerini kabul ettirmede başarı sağladıkları görülmektedir (Aykanat, 2010: 53).

Genel anlamda karizmatik liderlerin toplumun hangi aşamasında ortaya çıktığına bakıldığı zaman, toplumların kriz ve kaos dönemlerinde olduğu kabul edilmektedir. Tarihe mal olmuş liderlere bakıldığı zaman yaşadıkları toplumların kaos içinde buldukları ortamlarda ortaya çıktıkları söylenebilir. Örnek olarak vermek gerekirse, Atatürk, Gandhi ve Hitler söylenebilir. Karizmatik liderleri oluşturan ortam koşulları incelendiğinde, ekonomik kriz, savaş ve siyasi istikrarsızlık durumlarında toplumların kendilerini bu kriz ortamında çıkaracak karizmatik bir lidere ihtiyaçları artmaktadır (Baltaş, 2000: 105). Kriz zamanlarında toplumun farklı ihtiyaçlarını doyuracak lidere ihtiyaç her gün artmaktadır. Bir anlamda yaşanan kriz lidere bağımlılığı artırmaktadır. Bu durumlarda toplulukların karar verme yetileri ve özgüvenleri zayıflar. Bu ortam güçlülük özellikleri olan sağlam karar verecek liderlere ihtiyacı artırmaktadır. Takipçilerin ihtiyaçları liderin ortaya çıkmak

istememesi ile yakından ilişkilidir. Bu anlamda mevcut ortam karizmatik liderlerin kendilerini gösterme zamanıdır. Bu durum 1.Dünya savaşında Türk toplumun savaştan yenik çıkması ve Sevr Anlaşmasını kabule zorlamasının yaşandığı bir ortamda Atatürk gibi karizmatik bir lideri ortaya çıkarmıştır (Aykanat, 2010: 53 - 54).

Karizmatik liderlik konusunda ilk araştırmalar gerçekleştiren Max Weber karizmatik liderlerinin ortaya çıkacağı toplumda yaşanan kaos esnasında ortaya çıkan toplumun ihtiyaçları ve beklentileri ile karizmatik liderin özellikleri arasında doğrudan bir bağlantı olduğunu ileri sürmektedir. Genel anlamda bakıldığı zaman karizmatik liderlerin ortaya çıktığı zamanlar toplumsal bunalımların en yoğun olduğu zamanlardır. Toplumun kaos içinde olduğu zamanlarda toplumun sahip olduğu değerler ve yasalar değerini kaybetmekte ve toplum bir boşluğa düşmektedir. Toplum bu durumda bu sorunları toptan çözebilecek yeterliliğe sahip karizmatik liderlere ihtiyaç duymaktadırlar (Aykanat, 2010: 54). Toplumun içinde bulunduğu bu sorunları çözebilecek olan lider bu ortamda ortaya çıkar ve karizmatik lider olarak kendini gösterir. Karizmatik liderler bu sorunlu ve sıkıntılı ortamlarda önem kazanmaktadırlar. Bu düzensizlik içinde karizmatik liderler kendi düzenlerini kurar ve kaotik ortama son verirler (Aykanat, 2010: 55).

İçinde bulunulan durum değişimi zorunlu hale getirmektedir. Karizmatik liderlerin hangi şartlarda ortaya çıktığı ve bu şartların karizmatik liderlerin çıkması için zorunlu mu olduğu konusunda farklı görüşler mevcuttur. Bass, House, Shamir ve Howell karizmatik liderlerin ortaya çıkması için aşağıdaki durumların olması gerektiğini ileri sürmektedirler (Aykanat, 2010: 55).

- (1) Toplumdaki bireyler rol ve sorumluluklarını ideolojileri ile özdeşleşmiş olmalı.
- (2) Ortaya çıkan toplumsal koşulların belirsizlik ve tatminsizlik yaratmada zirve yapmış olması.
- (3) Toplumsal olarak yapay bir durumun yaratılmış olması.
- (4) Toplumun alışmış olduğu iş görme mekanizmalarının değerini kaybetmiş olması.
- (5) Toplumu oluşturan bireylerin değerleri ile liderin değerlerinin uyuşması.
- (6) Toplumda birçok insanın belirsiz ve değersiz yaşaması.
- (7) Bastırılmış duyguları ortaya çıkaracak bir davanın olması (Aykanat, 2010: 55).

1.4.1.5.4.Stratejik Liderlik

Özellikle 1960'ların başlarında işletmelerin çevrelerinde meydana gelen ekonomik dalgalanmalar, yönetsel davranışlar ile kurumlardaki çıktılarının ana belirleyicisi olarak ifade edilmiştir. Örgütlerin kendi içinde ve dışında meydana gelen etkiler ile kıyaslandığında, örgüt liderlerinin örgütün performansını etkileyecek kararları almak için çok fazla beceriye sahip olmadıkları ifade edilmiştir (Ireland ve Hitt 2005). Liderlik ile ilgili 1950 ile 1980 yılları arasında yapılan araştırmalara bakıldığında, işletmelerdeki yöneticiler ve orta pozisyondaki idareciler ile ilgilenildiği görülmektedir (Yukl, 2002). Özellikle 1980'li yıllardan sonra liderlik alanında yapılan çalışmalarda yeni bakış açıları ortaya çıkmış ve liderlik ile ilgili çalışmalar seyrini, yönetsel liderlikten stratejik liderliğe doğru kayma yaşanmıştır (Çelik ve Uğurluoğlu, 2009: 124). Liderlik çalışmalarındaki bu değişim ve dönüşüm ilk defa Mason'un ortaya koyduğu "Üst Kademe Yaklaşımı" ile ortaya çıkmıştır.

Hambrick ve Mason'a göre, "üst düzey yöneticilerin yaş, eğitim, deneyim gibi demografik özellikleri, kullandıkları bilgi türü ve miktarını ve dolayısıyla verdikleri stratejik kararları ve örgüt performansını da etkilemektedir." Stratejik liderlik ile ilgili yaklaşım, işletmelerde bulunan üst düzey liderlerin bir yansıması olarak ifade bulunmuştur (Çelik ve Uğurluoğlu, 2009: 125). İşletmeler ile ilgili çok fazla sayıda CEO stratejik liderlik yaklaşımının sorumluluklarını kendi üzerlerine almışlar ve kabullenmişlerdir. İşletmelerin stratejik liderleri olan CEO'ların ana görevi, işletmelerin vizyonunu belirlemek ve belirlenen bu vizyona ulaşmak için uygun ortam şartları yaratmaktır. Özellikle bu şartlar ile örgütün başarı sağlaması, stratejik liderlerin işletmelerin kahramanı olarak tanınmasına neden olmuştur. Ancak 21. yüzyılın oluşturduğu ortam koşulları olan, işletmelerin içinde buldukları durgun bir ortam ve tahmin edilebilir bir çevre şartları hızlı bir şekilde değişime ve dönüşüme uğramıştır. Önceki yüzyılda endüstri alanında meydana gelen değişimler doğrusal olarak ortaya çıkarken, önemli rakipler de dünya ölçeğinde değil genellikle yereldi. Küresel düzeyde yaşanan değişim ve gelişim ekonominin yeni rekabetçi yapısı, işletmelerin tek adama dayalı bir bakış açısı ile yönetilemeyeceğini ortaya koymuştur. Dolayısıyla ekonomi alanının hızlı bir şekilde küreselleşmesi ve rekabetin artması 21.yüzyıl işletmelerinin yapısını ve stratejik liderlik uygulamalarını derinden sarsmıştır ve değişime uğratmıştır. Genel olarak bakıldığında 20. ve 21. yüzyıl stratejik uygulamaları arasında önemli farklılıkları ortaya koymaktadır (Çelik

ve Uğurluoğlu, 2009: 125). Bu liderlik yaklaşımı işletmelerde sorumluluğu üzerine alan çalışanlar üzerine odaklanmakta, yalnızca resmi olarak örgüt liderleri ile değil, üst yönetim ekiplerini, işletme içindeki baskın grupları, örgütün yönetim kurulu üyeleri ve bölümde bulunan tüm yöneticileri kapsamaktadır (Çelik ve Uğurluoğlu, 2009: 125). İşletmelerde stratejik liderlik örgütlerin ileriye dönük olarak örgütün geleceğini yaratmada sorumluluk sahibi farklı çalışanlar içerisinde paylaşılır.

Burada üst yönetimde bulunan yönetim ekipleri önemli rolleri üstlenmektedir. Burada ifade edilen üst yönetim ekipleri, örgüt yöneticilerinden oluşan küçük gruplardır. Küresel anlamda ekonomik rekabetin artması, örgüt yönetiminin üst yapısının oluşturacağı ortak bir aklı, stratejik liderlik için zorunlu kılmaktadır. Örgütlerde oluşturulan üst yönetim ekipleri heterojen bir yapı oluşturmalı ve bu heterojen yapıda farklı bilgi ve becerilere sahip çalışanlar olmalıdır. CEO'lar heterojen yapıda olan bu ekip üyelerini işletmeyi istenen amaçlara taşımakta kullanacaklardır. Bu şekilde işletmelerin istenilen amaçlara ulaşması kolaylaşmış olacaktır (Ireland ve Hit, 2005). Ancak etkili ve verimli stratejik liderlik ile ilgili sorumluluklar tepede yani CEO'larda kalacaktır. Ireland ve Hitt (2005) tarafından stratejik liderliği, örgütte uygulanabilir bir geleceği yaratabilmek için geleceği görme, vizyon oluşturma, esnekliği sağlama, stratejik düşünmeyi ve başkalarıyla çalışabilme yetenekler şeklinde ifade etmektedir. Bu duruma göre, stratejik liderlik süreçlerinin taklit edilmesi ve anlaşılması rakipler için güç olduğundan örgütler rakiplerine göre avantaj sağlamış olmaktadır. Hızlı değişim ve dönüşümlerin yaşandığı bir çevrede, küresel ekonominin sorunları ile etkili bir şekilde başarılı olunması için stratejik liderlik önem kazanmaktadır. Stratejik liderlik uygulamalarının olmadığı işletmelerin, küresel rekabetin çok hızlı olduğu çevrede başarılı olma şansı azalacaktır (Çelik ve Uğurluoğlu, 2009: 127).

Rowe (2001) ise stratejik liderliği uzun dönemli varlığı sürdürebilmek için kısa dönemli finansal istikrarı koruyarak günlük kararları bilinçli olarak başkalarını etkileme yeteneği olarak ifade etmektedir. Rowe'nin bu tanımı, Ireland ve Hitt'in (2005) yapmış olduğu tanımdan, istemli olarak karar verme görüşü ve gelecek kadar, var olan zamana da odaklanması açısından değişmektedir. Rowe (2001)'ye göre çalışanlar ve yöneticiler sürekli olarak paydaşlar ile iletişim halinde karar vermektedirler. İşletme için alınan bu kararlar işletmenin stratejik boyutu ile uyumlu olacak ve kısa zamanlı olarak finansal

kararlılık kadar işletmenin gelecekteki varlığının korunmasını artıracaktır. Yönetim bilimciler göre ise, liderlik yaklaşımının boyutları bir venn şemasında ele alındığında, oluşturmak, ekip kurmak ve yönetim kümelerinin merkezinde stratejik liderlik yer almaktadır.

Guillot (2003) ise stratejik liderliği, çok hızlı değişme ve gelişmelerin meydana getirdiği belirsiz bir çevrede, üst düzey zihinsel beceriye sahip deneyimli bir örgüt yöneticisinin vizyon oluşturma ve kararlar alma bilgi ve becerisi olarak tanımlamaktadır. Yönetim bilimciler göre stratejinin amacı, ulaşılması istenen son noktalar ve yöntemler arasında ilişki oluşturmakken, stratejik liderlik yaklaşımının amacı, son noktaları ifade etmek, en iyi stratejileri ve yolları belirlemek, seçmek, en etkili ve verimli yöntemleri kullanmaktır. Strateji bir plan olarak ele alındığında, stratejik liderlik oluşturulan planı geliştirmek ve uygulamaya koymak için derinlemesine düşünmek ve doğru karar vermektir. Bu anlamda stratejik liderlik kavramı ile liderlik kavramı arasındaki farklılıkların ortaya konması önem arz etmektedir. Liderlik görevleri, büyük işletmelerde, işletme hiyerarşisi içinde yapılan işin doğası farklılaştığı için var olan düzeylere göre farklılık arz etmektedir.

1.4.1.5.4.1. Stratejik Liderlik Özellikleri

Alan yazın incelendiğinde stratejik liderliğe dönük olarak bir liderde bulunması gereken özellikler hakkında birbirine yakın ifadeler yer almaktadır. Stratejik liderliğin bir diğer özelliği çalışanların izleyeceği bir modelin olmasıdır. Liderler her türlü hareketleri ile çalışanlara model olarak örnek olmalıdırlar. Stratejik liderlerin bir diğer özelliği ise çalışanların göstereceği performans standartlarını ortaya konulmasıdır. Bunu yaparken aynı zamanda çalışanların bilgi ve becerilerine güvenmek durumundadırlar. Stratejik liderlerin kurumlarda üstleneceği önemli rol koçluk görevidir (Çelik ve Uğurluoğlu, 2009: 129). Swayne (2006)'da stratejik bir liderde bulunması gereken özellikleri şu şekilde sıralamıştır;

- (1) Kurumun geleceğine dönük olarak heyecan veren bir vizyon oluşturma.
- (2) Kurumdaki tüm süreçlere stratejik yönetim süreçlerini uygulama ve tüm personeli bu sürece katmak.
- (3) Çalışanlarla sürekli iletişim halinde olur. Onların sorunlarını dinler ve kurum hakkındaki görüşlerini alır.
- (4) Çalışanların risk almasını destekler ve hata yapmalarına izin verir.

- (5) Örgütün farklı bölümlerinde liderler yetiştirir ve geliştirir. Bölümlerdeki yöneticilerin sorumluluk alması için onları motive ederek cesaretlendirir.
- (6) Hal ve hareketleri ile çalışanlara örnek olur.
- (7) Kurumdaki problemleri çözmek için çalışanları destekler ve güçlendirir.
- (8) Örgütteki çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmek için uğraş verir.
- (9) Kurum kültürünü önemser ve geliştirmek için çaba sarf eder.
- (10) Kurum içinde etik uygulamalara önem verir.

Vizyon kurumun geleceğe ilişkin fotoğrafıdır. Lider için son derece önem arz etmektedir. Ancak vizyon kurum için sadece boş bir hayal değildir. Örgütün gelecekte olmak istediği pozisyon ve yeri net olarak ifade etmektedir. Vizyon kurumda çalışanları bir amaç doğrultusunda güdüleyen saklı bir eldir. Stratejik liderlerin bir diğer özeliği kurumlarda bulunan çalışanların temel becerilerin ortaya çıkarmak ve geliştirmektir. Kurumun gelişmesi çalışanların yeteneklerine ve bu yeteneklerin uygulama alanına aktarılması ile mümkündür. Bir kurumun diğer kurumlara üstünlüğü kurumdaki çalışanlarının bilgi ve becerilerinin kurumdaki uygulamalara yansması ile mümkün olmaktadır. (Çelik ve Uğurluoğlu, 2009: 132).

Özellikle günümüzde çalışanların sahip olduğu bilgi ve becerileri uygun yerde ve zamanda kullanmaları son derece önemlidir. Bu anlamda bir kurumdaki bilgi ve becerilerin tanımlanması aşaması son derece önemlidir. Çünkü kurumun başarısı belirlenecek olan bu becerilerin geliştirilmesi ile mümkün olmaktadır (Ireland ve Hitt, 2005). Stratejik liderler en önemli görevlerinden biride çalışanları her yönüyle geliştirmektir. Kurumun gelişmesi ve var olması için insan kaynağı en önemli kaynak olarak görülmektedir (Hitt ve Ireland, 2005). Kurumdaki insan kaynağında yapılan en önemli yatırım çalışanların bütün potansiyellerini ortaya koyacakları imkanlar sağlamaktır. Bu anlamda çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirecek eğitim programları sağlamak son derece önem kazanmaktadır (Ireland ve Hitt, 2005).

Özelikle stratejik liderler kurumu ileriye doğru götüren kuruma ait inanç ve değerleri kurum içinde yaygınlaştırmak gibi bir görevleri vardır. Yani stratejik liderler kurumun kültürünü geliştirmek zorundadırlar. Bunu yaparken kuruma ait temel değer ve inançları yaygınlaştırmak ve çalışanların bu değer ve inançları yaşayacağı ortamlar oluşturmak gibi bir misyonları vardır. Kurum kültürü oturduğu zaman çalışanlara bir anlamda amaçlar doğrultusunda yol gösterecektir (Dessler, 1986). Kurum kültürü içinde

stratejik liderler çalışanlara dönük olarak nelerin doğru nelerin yanlış olduğunu ayırt etmeye yarayacak uygulamalara da yer vermelidirler.



İKİNCİ BÖLÜM

DAĞITIMCI LİDERLİK VE DAĞITIMCI LİDERLİK KONUSUNDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR

2.1.DAĞITIMCI LİDERLİK

Yönetim bilimi alanında çalışan bilim insanları son yıllarda liderlik ile ilgili araştırmalarında dağıtımçı liderlik ile ilgili araştırmalara yoğunlaştıkları söylenebilir. Mevcut liderlik yaklaşımlarının örgütlerde istenilen düzeyde işlevsel olmaması bilim insanlarının bu alana yönelmesine zemin hazırlamıştır. Buradan hareketle dağıtımçı liderlik yaklaşımı liderlik ile ilgili yeni görüş açıları ortaya koyma potansiyelinde olduğu birçok araştırmacı tarafından vurgulanmaktadır. Dağıtımçı liderlik kavramı ilk kez Gibb (1954) tarafından kullanılmıştır. Gibb “Liderlik” ile ilgili yazdığı “ Sosyal Psikoloji Elkitabı”nın basılması ile yönetim bilimcilerin ilgisini çekmiştir. Gibb (1954) “otokratik, babacan, bireysel ve katılımcı olmak üzere dört liderlik çevresi olduğunu ifade etmiştir.” Ele aldığı 4 farklı liderlik çevresinden bir tanesi katılımcıyı açıklarken Gibb (1954)’in örgütün büyümesi ve bütün çalışanlarını ilerlemesine en asgari düzeyde önem verildiği ve örgüt liderlerinin tek bir kişiden oluşamayacağı, liderliğin paylaşılması gerektiğini vurgulamıştır. Literatürde yapılan araştırmalara bakıldığı zaman, tek adamlığa dayalı liderliğe tepki olarak dağıtımçı liderliğin ortaya çıktığı söylenebilir. Tek adamlığa dayalı liderlik yaklaşımının yerine dağıtımçı liderliğin örgütlerde uygulanması örgütün istenilen amaçlar doğrultusuna katkı sağlayacaktır (Korkmaz, Gündüz, 2011: 127 - 128).

Alan yazın incelendiğinde liderliğin tanımlanması noktasında araştırmacılar arasında farklar olduğu gibi liderliğin algılanmasında da ortak bir kanaat yoktur. Liderlik, bir süreç, bir rol veya bir söylem olarak düşünülebileceğini ifade etmektedir. Dağıtımçı liderlik Spillane tarafından liderliğin sınanması olarak ifade edilmektedir. Wise ve Woods (2003) ise dağıtımçı liderliği, düşünmenin farklı yolları olarak ifade etmektedir. Chen (2007) ise dağıtımçı liderliği üzerinde yaptığı araştırmalarda farklı liderlik uygulamaların gelişim süreci olarak ifade etmektedir. Literatüre bakıldığı zaman araştırmacıların liderliği algılayış şekli liderlik anlayışlarını ve liderlik tanımlarını etkilediği söylenebilir. Liderliğin algılanması geçmiş, gelecek ve şimdiyi adlandırılmasıdır. Hedefin algılanması, sayıların değerlerle bağlantısını kurma ve fiil için amaçları sıraya almaktır. Algılama, uygulamaya dönük olarak bir davranış olarak görülmektedir. Bu anlamda eylemde bulunan birçok insan

arasında liderliğin paylaşılması tek başına liderlikten daha iyi olduğu ileri sürülmektedir (Korkmaz, Gündüz, 2011: 129).

Okul örgütünü meydana getiren müdürler, öğretmenler, diğer personeller ve ilişkili diğer paydaşlar arasında paylaşılan işlev ve nitelikler değerlendirildiğinde, liderliğin, dağıtımçı liderlik olarak dönemimizin liderlik anlayışlarını yönlendirebileceği ortaya koymaktadır. Bu tanımlar dağıtımçı liderliğin okul örgütleri bünyesinde hayata geçirilmesinin gerekliliğini ortaya koymaktadır. Günümüz literatürlerde yapılan tanımlarda çeşitliliklerin mevcut olmasına rağmen üç tema şeklinde liderliği ortaya koymuştur. İlk olarak, liderliğin kişilerin karşılıklı etkileşimi ve bir grubun ortak ürünü neticesinde son şeklini aldığı; ikinci olarak liderliğin açık olması gerektiğini yani sınırlarının ve hatlarının net olarak tanımlanmadığını; üçüncü olarak liderliği uygulamadaki farklılıkların örgüt üyelerinin çoğunluğunun katılımıyla ortaklaşa oluşturulmasıdır. Bu şekilde, dağıtımçı liderlik; dinamik, değişebilen, etkileşimci, bütüncül içeriği meydana getirilmiş bir yapı olarak ortaya konmaktadır. Çok fazla dağıtımçı liderlikle ilgili tanımların yapılmasına rağmen her hangi bir örgüt içerisinde ne şekilde tanımlanacağını belirtmediği için bu ihtiyacı karşılamak üzere çeşitli oluşumlara gidilmiştir. House ve Aditija'ya göre “yetki devrine dayalı liderlik, eş liderlik ve akran liderlik” şeklinde dağıtımçı liderliğin uygulama esnasında bu üç unsuru kullanabileceklerini ancak bu liderlik stillerinin zor anlaşıldığını ve liderlik stillerinin görüşlerine katkılarda bulunacak verilerin yeteri kadar olmadığını ifade etmektedir (Korkmaz, Gündüz, 2011: 131).

Örgütlerde liderlik uygulamaları dağıtıldığında ilişkilendirme biçiminin hangi yönden olacağını kavrayabilmek amacıyla Spillane, Goldstein'e liderlik vazifesinin uygulanmasında, dağıtımçı liderliğin bölünmüş sorumluluk ve dağıtılmış sorumluluk şeklinde iki stili ortaya koyduğunu belirtmiştir. Gronn ise dağıtımçı liderliği, ortaya koyduğu meta analize dayandırarak uyumlu ve sayısal davranış şeklinde iki şablon biçiminde gruplandırmıştır. Uyumlu davranış, bölümleri farklı olan ancak birbirleriyle etkileşim halinde bulunan bölüm çalışanlarının başka bölüm çalışanlarının davranışlarını gözleterek eş güdümlü hareket etmeleri olarak algılanırken, sayısal davranış ise, yelerin zaman içerisinde örgütün lideri olabileceğini ifade eder. Uyumlu davranış, kendiliğinden olabileceği gibi insiyatif alınarak ya da kurumsallaşma şeklinde değişik yollarla da olabileceğini ifade etmektedir. Dağıtımçı liderliği üç şekilde hayata geçirebileceğini ifade eden Spillane, Diamond ve Jita (2003), dağıtımçı liderlik şekillerinden iş birlikçi paylaşım

için, liderlerin yapmış oldukları uygulamalarının diğer liderlerin uygulamalarına bir dayanak oluşturduğunu, liderlerin birlikte çalışarak liderlik uygulamalarını yerine getirebildiklerini ifade etmektedir. Toplu paylaşım ise, tek tek çalışan gurupların bir amacı gerçekleştirmek için paylaşılan görevlerin birbirine bağlı olarak uyumlu bir şekilde icra eden ikiden fazla gurubun liderlerinin uygulamalarını ifade etmektedir. Eş güdümlü liderlik ise, farklı liderlerin kendi görevlerini yerine getirirken eş güdümlü olarak görevini yapabilmesi için belli bir sıra dahilinde yerine getirme faaliyetlerini ifade eder. Görevi yerine getirirken liderlerin vazifeleri ve sorumlulukları arasındaki bağımlılık her zaman sıralı olduğunu ifade etmektedir. Spillane (2006), dağıtımcı liderliği iki boyutlu olarak ele alırken lider-artı yön ve pratik yön olarak iki boyutlu olacak şekilde sınıflandırmıştır. Dağıtımcı liderliğin liderlerin tek tek uygulamalarından ziyade karşılıklı etkileşimleriyle ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Korkmaz, Gündüz, 2011: 132).

Dağıtımcı liderlikle ilgili teorik tartışmalara bakıldığı zaman İngiltere, Kuzey Amerika ve Avustralya gibi ülkeler ön plana çıkarken, dağıtımcı liderlikle ilgili teorilerde James Spillane, Peter Gronn ve Richard Elmore gibi isimlerin ön planda olduğundan bu yazarların teori ile ilgili tanımlamaları göze çarptığı görülmektedir. Spillane, Gronn ve Elmore'un dağıtımcı liderlik ile ilgili çalışmalarını araştırdığımızda dağıtımcı liderliğin, eğitim - öğretimi iyileşme sürecinde öğretmenleri yönlendirerek, öğrencilere rehberlik yapan, birlikte çalışma arzusu içerisindeki üyelerin karşılıklı etkileşimleri neticesinde vücut bulan uzmanlık, bilgi ve katkılarına dayandırılmaktadır. Okul örgütlerinde öğrenmeye ve öğretimi iyileştirmeye yönelik bir takım ilkeleri öneren Elmore, liderliğin amaçlarının uygulamayı ve performansı artırmak; gelişmenin bireyler ve guruplarda sürekli öğrenilmesi gerektirdiğini belirterek bu şekilde öğrenmeyi menfaat çerçevesinde ortak iyi olarak gören bir ortam oluşturmak amaçlanmıştır. Elmore'nin ilkelerinden bir diğeri olan üyelere benimsetmek istedikleri değerleri ve davranışları liderlerin model olma metoduyla kazandırmalarıdır. Model olma, dağıtımcı liderliğin özünde yer alan öğrenme güdüsünü üyelere kazandırmanın bir yoludur. Dağıtımcı liderlik, çeşitli uzmanlıklara saygı göstererek, onları kabullenerek ve etkileşimlerden ortaya çıkan ürünleri örgütün ortak sermayesi hâline getirerek, örgütte meydana getirilen öğretimsel iyileşmede tutkal vazifesi üstlenir (Korkmaz, Gündüz, 2011: 134).

2.2. Dağıtımçı Liderlik İle Bazı Teori Ve Yaklaşımlar Arasındaki İlişkiler

Newton fiziğinin öngörülerinin sarsılmasıyla ortaya çıkan Kuantum fiziği ve hologram yasasındaki gelişme ve değişimler, evrende gerçekleşen bütün olayların birbirinden bağımsız olarak ele alınamayacağını ortaya koymuştur. Başka bir ifade ile evrende meydana gelen bütün olaylar birbirleri ile ilişki içerisinde gerçekleşmektedir (Bohm, 1993). Maddenin, evrenin ve olayların gerçekliğine dönük olarak elde edilen yeni bilgiler farklı disiplin alanlarını da etkilemiştir. Bu anlamda, bilimsel anlamda oluşturulmuş bir teorinin farklı alanlarındaki teorilerden kopuk olarak düşünülmesi doğru değildir. Liderlik alanında oluşturulmuş teorilerde; madde, evren ve gerçekliği açıklayan teoriler ile ilişki içinde olduğu söylemek mümkündür. Özellikle son yıllarda hızla kabul görmeye başlanan dağıtımçı liderlik yaklaşımı, farklı disiplinler arasındaki ilişkileri iyi bir şekilde açıklamaktadır. Bütün bu bilgilerden hareketle bu bölümde dağıtımçı liderlik yaklaşımının diğer teoriler ile olan ilişkileri açıklanmaya çalışılacaktır. Dağıtımçı liderlik teorisinin diğer teoriler ile ilişkisi incelenirken karşılaştırmalar belli teoriler ile sınırlandırılmıştır. Bu teoriler şu şekilde sıralanabilir: Konstrüktivizm teorisi, aktivite teorisi, oluşum teorisi, analitik düalizm ve sosyal sermaye yaklaşımıdır (Baloğlu, 2011: 130).

Dağıtımçı liderlik ile oluşturmacı yaklaşım arasındaki ilişkiye bakıldığında zaman, dağıtımçı liderlik kavramı anlamını oluşturmacı yaklaşımdan aldığı söylenebilir. Bu liderlik yaklaşımında üzerinde durulan temel nokta lider ile izleyenler arasındaki kurulan bağlıdır. Liderlik çalışmaları birçok birey arasında gerçekleşen bir aktivite olarak ele alınır. Bu bakış açısı liderliğin tek bir kişi tarafından değil, örgüt içerisinde bulunan birçok insan tarafından gerçekleştirilen normatif bir eylem olarak ele alınmaktadır. Bu bakış açısından görmek bir örgütte bulunan tüm liderlerin toplam liderliğe ortak katkısı olarak görülmekte ve bu alandaki diğer yaklaşımlardan bu yönü ile ayrılmaktadır. Buna rağmen yönetim alanında ileri sürülen diğer liderlik yaklaşımları ile dolaylı ya da doğrudan ilişki içinde olduğu ileri sürülebilir (Baloğlu, 2011: 130). Dağıtımçı liderlik yaklaşımının diğer yaklaşımlarla ilişki içerisinde olması, liderlik yaklaşımlarına ilişkin bütün görüşlerin insanlar arası ilişkilere odaklanmasından kaynaklandığı söylenebilir. Ancak dağıtımçı liderlik yaklaşımı diğer liderlik yaklaşımlarından ziyade oluşturmacı yaklaşım ile ilişkilidir. Walker (2002)'e göre oluşturmacı liderlik, bir örgütteki çalışanların ortak bir hedef oluşturan manalar oluşturmalarına imkan veren karşılıklı süreçlerdir. Oluşturmacı liderler,

geleneksel anlamdan farklı olarak öğrenme ve liderliğe farklı bakış açıları sunmaktadırlar. Oluşturmacı yaklaşımın odaklandığı temel alan bir kumaş, farklı renk, farklı uzunluktaki iplikler ve farklı dokulardan oluşturmaktadır. Bütün bu farklı iplikler bir araya getirildiğinde farklı bir liderlik anlayışı ortaya çıkmaktadır. Buradaki farklı iplik, renk ve dokular kültürümüzdeki farklılıkları ifade etmektedir. Ayrıca her kumaş onu gören her insan tarafından farklı şekilde yorumlanarak farklı anlamlar yüklenmektedir. Oluşturmacı liderlikte herkesi anlamlandırma sürecine katılmaya çağırır. Walker (2002)'ın yaptığı bir araştırmada geleneksel okulların, öğretmenler ile liderliğe paylaşmaya yanaşmadıklarını ve öğrencilerin eğitim programları ile ilgili karar vermede değerlendirme süreçlerine katılmadıklarını ortaya koymuştur. Başka bir şekilde ifade edilecek olursa, geleneksel liderlik anlayışlarının hüküm sürdüğü okullarda liderler kendi yetkilerini diğer paydaşlarla paylaşmak istemedikleri ve bütün yetkileri kendi üzerinde topladıkları ayrıca öğrencileri yönetim süreçlerine katılmak için fırsatlar yaratmadıkları ve buna izin vermedikleri söylenebilir (Walker, 2002). Eğitim ve öğretim süreçlerinde oluşturmacı anlayışın yaygınlaşması ile beraber örgütlerde uygulanmakta olan dağıtımcı liderlik ve oluşturmacı liderlik kavramları arasındaki ilişkileri gelişip güçlenecektir. Özellikle günümüz okullarında büyük ilgi görüp uygulama olanağı bulunan oluşturmacı yaklaşım ileriye doğru okullarda dağıtımcı liderlik uygulaması olarak kendini göstereceği düşünülmektedir (Baloğlu, 2011: 131).

Dağıtımcı liderlik ile ilişkili olan bir diğer yaklaşım dağıtılmış bilinç kavramıdır. Dağıtılmış bilinç kavramı Rus bilim insanı Vygotsky'ni sosyal oluşturmacılık yaklaşımına dayanmaktadır. Bu yaklaşım bilginin insanlar ve olaylar arasında yayılmasını belirtmektedir. Dağıtımcı liderler olaylar ve insanlar arasındaki ilişkilerde yer aldıkları için, manası dağıtılmış bilince çok yakındırlar. Dağıtımcı bakış açısına göre liderlik, birlikte yönetme potansiyelini içermektedir. Birlikte yönetme bir kişinin bilgi ve becerisinden daha fazla şeyi ifade etmektedir (Baloğlu, 2011: 131).

Dağıtımcı liderlik yaklaşımı ve Kuantum teorisi ile bulunan yeni bilgiler Bağcı (2002)'ya göre farklı disiplin alanları içinde büyük önem arz etmektedir. Bağcı (2002)'ya göre, varlığın, yani fiziğin bilgisi ile varlığın kendisi arasındaki ilişki, ideolojik bir eğilimle fiziği ve dolayısı ile de evreni açıklayan bir sürece dönüşmektedir. Bu durum olgu ve olayların tanımlanması zincirine liderlik kavramını da eklenmektedir. Eğitim bilimleri alanında çalışan yönetim bilimciler, Kuantum teorisine ilişkiyi ileri sürülen görüşleri

inceleyerek gözden geçirmekte ve liderlik ile ilgili yeni açıklamalar oluşturmak için veri tabanı oluşturmaktadırlar. Bir başka şekilde ifade etmek gerekirse, teori ve uygulama arasında liderliğe ilişkin bulunan boşluk, Kuantum teorisinin ileri sürdüğü öngörülere dayalı olarak doldurulmaya çalışılmaktadır.

Günümüzde bilimsel gelişmeler neticesinde elde edilen bilgilere rağmen bu bilgilerin mutlak doğru olduklarını ileri sürmek doğru değildir. İzafiyet teorisi ile başlayan fizik alanındaki gelişme ve değişimler Kuantum Fiziğinin ortaya çıkması ile geçerli olan görüşlerde köklü değişimler yaşanmıştır. Başka bir ifade ile Kuantum Fiziğinin ortaya çıkması ile beraber geçerli olan birçok bilgi yeniden sorgulanarak değiştirilmek zorunda kalmıştır. Bütün bu değişme ve gelişmelerin sonucunda, Dünya insanlarına duygu ve düşüncelerinden bağımsız olarak objektif gerçekler bulunduğu doğruysa, bu gerçeklere ilişkin algılarımız farklıdır. Bütün insanlar doğayı ve doğal olayları algılamak kendi bilişsel yapılarını kullanmaktadırlar. Bu anlamda dışarıya ilişkin herkesin algılaması farklı olmaktadır. İnsanlardaki algılama seviyesi insanların sahip olduğu bilgi miktarına göre değişim gösterdiğine göre “mutlak doğruları” insanların bildiğini söylemek doğru değildir. Bu yeni bakış açısına göre liderliğe ilişkin de tek bir doğrunun olamayacağı yönündedir (Baloğlu, 2011: 132). Aristo yasalarına dayalı olarak oluşturulan Newton fiziği, bütün parçaların toplamından oluşmuştur. Oysaki Kuantum fiziğine göre parçaların toplamı bütünden daha farklı bir şeyi ifade etmektedir. Kuantum fiziği atom altında bulunan parçacıkların buldukları yerler olasılıklar ile açıklamak mümkündür. Yani bulunulan durum, bütün olasılıkların sonuçlarının belirli orandaki bileşimi gibi olmaktadır. Kuantum fiziği atom altı parçacıklarının ilişkilerini açıklarken Newton fiziğinden farklılaşmaktadır. Özellikle atom altı dünyasını Kuantum fiziği birbirleri ile ilişki içinde bulunan bir yumak olarak görmektedir. Atomun temel yapısını oluşturan atom altı parçacıklar dalgaya dalgalarda parçacıklara benzediği ileri sürülebilir. Başka bir deyişle parçacık ve dalgalar farklı durumlara göre aynı davranış gösterebilmektedirler. Yani, maddenin atom altı yapısı yine iki karakterli bir yapısal özellik ortaya koymaktadır (Tarlacı, 2003: 446). Liderlik yaklaşımı bakımından bu olay, konum veya hareket, etki veya yetki, lider ya da liderlik şeklinde ele almak mümkündür. Erçetin ve Kamacı (2008), Kuantum Liderlik Yaklaşımı isimli çalışmalarında liderlik ile ilgili sayıltılarını, Kuantum ve klasik fizik açısından karşılaştırmaya tabi tutmuşlardır. Newton Fiziğine dayanan klasik fizik yaklaşımına göre liderlik, liderin kişisel özelliklerin ortaya çıkan, neden - sonuç zinciri ile açıklanabilen, kişisel güce bağlı olan sürekli bir özellik olarak görülmektedir. Kuantum yaklaşımında ise

liderlik, örgütte çalışan liderler ile çalışanlar arasındaki ilişkiden doğan, neden sonuç ilişkisi ile belirlenemeyen, kişiler arasındaki etkileşime bağlı olan sürekli olmayan bir özellik olarak ifade edilmektedir. Bu açıdan bakıldığında Kuantum yaklaşımı, dağıtımçı liderlik yaklaşımı için yeni ve güçlü bir mana oluşturduğu söylenebilir.

Sosyal Sermaye Teorileri ve Dağıtımçı Liderlik Yaklaşımı Coleman'a göre (1990) sosyal sermaye, herhangi bir örgütte bulunan insanların birbirlerine sağladıkları imkanlar ve oluşturttukları ortak değerlerden oluşan sosyal bir sistemdir. Benzer olarak üretime imkan veren fiziksel sermaye gereçleri gibi sosyal sermaye de insanların yetenek ve becerilerini içermektedir. Farklı türdeki sosyal sermaye yaklaşımları arasında zayıf bağ yaklaşımı bireyler arasındaki ilişkinin doğasına odaklanmaktadır. Sosyal sermaye teorileri içerisindeki zayıf bağ teorisi beşeri hayatın içindeki bağın kimyasına, yapısal boşluk yaklaşımı farklı bağlar arası kalıplara ve sosyal kaynak teorisi de değişik bağ özelliklerine yoğunlaşmışlardır (Seibert, Kraimer ve Liden, 2001). Sosyal sermaye okullarda başarılı bir işbirliğinin geliştirilmesi açısından kritik bir öneme sahiptir. Dağıtımçı liderlik yaklaşımında liderler-çalışanlar ve bu ikili arasında bulunan iletişim ağlarını temel aldığı için sosyal sermaye yaklaşımları ile yakın bir ilişki içerisine girmiştir. Ancak, dağıtımçı liderlik yaklaşımını henüz olgunlaşma aşamasındadır. Bu sebepten dolayı ilgiler şuan için tanımlar ve kavramsal çözümlenmeler üzerinde olduğu gözükmektedir. Sonuç olarak dağıtımçı liderliğin gelişimine paralel olarak sosyal sermaye teorisinin öngörülerine ihtiyaç duyacağı söylenebilir (Baloğlu, 2011: 134).

Dağıtımçı liderlik ile ilişkili olan bir diğer teori Engerstrom'un geliştirdiği Aktivite teorisidir. Aslında bu teorinin temelinde Rus pedagog Vygotsky'nin görüşleri yer almaktadır. Örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinde örgüt içindeki sosyo-kültürel ortama odaklanmaktadır. Bu yaklaşımın temelinde öğrenmenin sosyal interaksiyon yoluyla meydana geldiği varsayımı yatmaktadır. Bu anlamda örgüt içindeki sosyo-kültürel ortam son derece önem arz etmektedir. Bu yaklaşıma göre hiçbir aktiviteyi gerçekleştirmek için bir eylemin tek başına yeterli olamayacağını ifade etmektedir. Çalışanların verdikleri kararları, daha önceden oluşturmuş oldukları kalıplaşmış yargıları etkilemektedir. "Bu teori, günümüze kadar üç aşamadan geçmiştir. İlk kuşak aktivite teorisyenleri varlık ve anlam arasında kültürün etkisi üzerine yoğunlaşmışlardır. İkinci kuşak teorisyenler, bu bağı kolektif düzeyde ele almış ve işbölümünün belli sosyal aktörlerin etkisi altında açık ya da örtük olarak gerçekleşebileceği üzerinde durmuşlardır." Üçüncü kuşak ise ağlar sayesinde

birbirleri ile bağlantılı eylemleri çözümlenmeye uğraşmaktadırlar. Bu bakış açısı ile liderlik, alttan üste ya da üstten alta ilerleyen kademeleri dikkate almadan günlük eylemler içerisinde gerçekleştirilen süreçlerdir. Liderlik eylemi örgütün sosyo-kültürel ortamı oluşturan değişkenlerden, normlardan ve çalışanların uygulamalarından etkilenmekte ve onları da etkilemektedir. Bir network içerisinde ne kadar fazla kişi bireysel etkisini uygular ve kullanırsa o networkta liderlik, dağıtılmış olur. Bu uygulama, değişik liderlik kaynakları ve birden çok liderlik eylemlerini de beraberinde getirmektedir (Baloğlu, 2011: 132 - 133).

Goldstein (1999)'a göre dağıtımcı liderlik yaklaşımı ve oluşum teorisi “karmaşık sistemlerde kendini örgütleyen yeni ve tutarlı yapıların doğuşu” olarak tanımlanmaktadır. Oluşum yaklaşımına göre, karışık kimyasal tepkimelerde aynı zamanlı olarak uygulanması ile oluşmaktadır. Gronn (2006)'a göre, “eğer savunucuları tarafından tartışıldığı gibi doğal dünya içerisindeki fenomen kendi kendini örgütleyen bir oluşum ise, kendi içsel öz düzenleme özellikleri nedeniyle bu özellik sosyal fenomenin bir gerçeği olabilir. Eğer durum böyle ise kendini örgütleyen sistem fikri, liderliğe ilişkin bakış açısını da değiştirir.” Başka bir ifade ile evren kendini örgütleyerek olmuşsa, liderlik de sosyo-kültürel yapılar içinde kendini örgütleyen bir süreç olarak ele alınmalıdır. Buna göre, dağıtımcı liderlik yaklaşımı, kendisini örgütleme becerisine sahip olan bir mekanizma olarak var olacağı şeklinde söylenebilir (Baloğlu, 2011: 132).

Dağıtımcı liderlik ve analitik düalizm arasındaki ilişkiye bakıldığı zaman; düalizm, tekliğe karşı olan bir yaklaşımdır. İyi ve kötü, zihin ve bellek gibi ikilemleri içermektedir. İnsanların ruhsal ve fiziksel olmak üzere iki farklı boyutunun olduğunu ileri sürmektedir. Bu yaklaşımı anlamak için, insanın kendisini fiziksel ve fiziksel olmayan bir yapıda görmesi gerekir. Yani ikilem içinde olması beklenmektedir. Düalizme göre bu ikili yapı soyut ve somut durumlarda da ortaya çıkmaktadır. Yani soyut olan yapıyı yine somut olan yapıyı kullanmaktadır. Düalizm yaklaşımına alternatif olan yaklaşım klasik materyalizm olarak ifade edilmektedir. Bazı dağıtımcı liderlik yaklaşımları savunucuları tek adam liderliğine karşı çıkmaktadır. İşte tek adam liderliğine karşı çıkan bazı dağıtımcı liderlik kuramcılarının hareket noktası analitik düalizmdir (Baloğlu, 2011: 132). Gronn'un “hibrit liderlik yaklaşımı” ile Spillane'nin “çoklu liderlik uygulaması” iki liderlik yaklaşımının somut örnekleri olduğu söylenebilir. Elmore'ye göre bu yaklaşımın bakış açısına “okul liderliğinde rehberlik ve yönlendirme” uygulamalarıyla katılmaktadır.

Gronn (2002)'un Dağıtımçı Liderlik Yaklaşımına göre liderlik, “Örgütlerin tepesindeki büyük ölçekli dönüşümsel değişim eylemler içerisinde olabileceği gibi küçük, marjinal, informal ve güncel hareketler içerisine yayılarak da ortaya çıkmaktadır.” Örtülerdeki bir çalışan farklı şekillerde diğer çalışanları izleyerek, onlara yardım sağlayarak veya yaptığı işi çeşitlendirerek bir farklılaşma oluşturabilir. Liderlik yaklaşımlarındaki temel sorun, iş paylaşımını sadece örgüt liderleri ve çalışanlar olarak iki boyutlu olarak ele almasıdır. Bu yaklaşımlar, düalizm gerçeğini yansıtmaktadırlar. Dağıtımçı liderlik yaklaşımının temel noktası iş paylaşımıdır. İş paylaşımı örgütte iş görenler tarafından yapılan görevlerin toplamı veya işyerinin teknik kapasitesidir (Gronn, 2002). Okul örgütlerinde gerçekleşen çalışanların tek adam liderliğine dayalı yönetim anlayışına denk düşmediğini ileri süren Gronn (2002: 78)'a göre liderlik belli potansiyel içerisindeki soyut ve somut eylemleri gerçekleştirmektir. Örgütlerde liderlik dağıtıldığında mevcut liderlerin gücünü ortadan kaldıran değil hem liderin hem de görevi paylaşanı kuvvetlendirdiği bir durum ortaya çıkmaktadır. Bu durum örgütteki toplam kapasitenin artmasına neden olmaktadır. Başka bir ifade ile örgütlerde liderliğin dağıtılması, örgütlerde kapasiteyi geliştirerek belirlenen amaçlara ulaşmada etkili olmaktadır (Gronn, 2002).

Tek adam liderliğine alternatif olarak ele aldığı yaklaşımını ilerleyen zamanlarda Gronn (2002) hibrit yaklaşım olarak ele almış ve 2'li bir yapı ile açıklamıştır. Hibrit, kavramının kelime anlamına bakıldığı zaman, melez başka bir deyişle iki farklı insan ırkının özelliklerini üzerinde bulunduran yapı olarak ifade edildiğini görüyoruz. Bu anlamda liderlik mevcut şartlara göre bir ucunda tek adama dayalı liderlik anlayışı, diğer ucunda dağıtımçı liderlik yaklaşımının bulunduğu iki uç nokta arasında bir yerde bulunduğu ifade edilebilir. Bu liderlik yaklaşımı her iki yaklaşımın varsayımlarını içinde bulundurduğundan bu yaklaşımı en iyi ifade eden kavram hibrit kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır (Gronn, 2002).

Zaman, ileriye doğru bu öngörünün doğru olup olmadığının değerlendirmesi için gereken fırsatı sağlayacaktır. Dağıtımçı liderlik yaklaşımı, liderliği örgüt içerisinde yaymak, onu tek bir şahısta toplamaktan daha etkili bir yoldur. Bu yaklaşımın çıkış noktasına bakıldığı zaman, bütüncül ve toplamlı iki eylemden oluştuğu görülür. Toplamli desen içinde dağıtımçı liderlik yaklaşımı, değişik zamanlarda, değişik şartlarda, değişik nedenlerle, farklı eylemlerin parçası olarak yer alan en az iki şahsın liderlik sınamalarından oluşur. Bu anlamda bireylerin buldukları bilgi ve beceriler birbirilerinin

tamamlayarak bir potansiyel liderler havuzu oluşturur Gronn (2002). Bir kurumda var olan tek adamlığa dayalı liderlik uygulamalarından örgütün elde ettiği çıktılardan daha büyük çıktılar elde etmenin yolu, çalışanların sahip oldukları bilgi ve becerileri bir araya getirerek büyük bir havuzda toplamaktan geçmektedir. Toplam liderlik anlayışı Gronn (2002)'ye göre kendi içerisinde 2 eylemi içermektedir;

- (1) Liderlik Yayma
- (2) Liderliği Uyumlaştırma

Toplam Liderlik Yaklaşımını içeren iki eylemi açıklamak gerekirse;

(1) Yayma Eylemi: Örgütlerde farklı bölümlerde bulunan liderlerin davranışlarını tek bir liderde toplamak yerine bütün çalışanların davranışlarına yaymak örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için daha etkilidir. Bu yaklaşım tek adamlığı dayalı yaklaşımın tam tersini ifade etmektedir.

(2) Uyum Eylemi: Örgütlerin farklı bölümlerine yayılmış olan liderliğin bölümler arasında birbirini olumlu etkilemesini sağlamaktır. Bu şekilde liderlik kendi parçalarının toplamından daha büyük bir anlam ifade etmektedir. Gronn (2006)'a göre "dağıtılmış liderliğin en önemli anlamı da budur." Uyum içindeki bir eylemin 3 ana bölümünün olduğunu ileri sürmektedir.

(1) Spontane İşbirlikleri: Örgütte herhangi bir görevi yerine getirmek için iki ya da daha fazla çalışan arasında önceden herhangi bir şekilde planlanmamış ilişkileri ifade etmektedir.

(2) Sezgisel Çalışma İlişkileri: Örgütlerde en az iki kişinin birbirlerine güvendiklerinin farkına vardıklarında ortaya çıkan bir durumu ifade etmektedir. Bu durum gereken güvenin farkına varıldığında, örgütteki bir görevi emretmeden yapmak veya örgütteki bir sorunu ortadan kaldırmak için beraber bulunan bir görev olarak beraber hareket etmeyi sağlayan ve kuvvetli sezgisel anlayışa sahip çalışanlar arasında meydana gelmektedir.

(3) Kurumsallaşmış Uygulamalar: Biçimlenmiş yapılar tarafından emir yoluyla dikte ettirilen ve çalışanların beraber yürütmesi gerektiği çalışmaları ifade etmektedir. Bir okulda yapılmakta olan fen bilimlerine ait ortak sınavlar gibi, ders programları ve şube

öğretmenler kurulu gibi iş bölümü yapılmış ya da görev dağıtılmış çalışmalar bunlara örnek verilebilir (Baloğlu, 2011: 135 - 136).

Holizm, bütün, kendisini oluşturan parçaların toplamından daha farklı bir şeydir öngörüsünü ifade eden bir görüştür. Türkçede eş anlamlı sözcük olarak sinerji kullanılmaktadır. Bu yaklaşımın temelleri Comte, Durkheim ve Strauss gibi bilim insanları tarafından ortaya atılmıştır. Gronn (2002)'a bu yaklaşım bir matematiksel işlemde çok organize etme ve düzenleme işi olduğunu ifade etmiştir. Bir anlamda dağıtımcı liderlik yaklaşımı bütüncül bir yaklaşım oluşturmaktadır. Başka bir deyişle bir iş, parçalarının birleştirilerek bir bütün elde etmeyi içermektedir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta bütünün parçaların toplamından farkı bir fonksiyona sahip olmasıdır. Yani parçaların bir araya gelmesi ile oluşan bütün artık parçaların toplamında daha farklı bir şey olarak karşımıza çıkmaktadır. Gronn (2002)'a göre bu uygulama birbirinden hoşlanan iki şahıs arasındaki duygusal beraberliğe benzemektedir. Karşılıklı tutkularının yoğun biçimde ortaya konulduğu, bu iki bireyin davranışlarını ve düşüncelerini ferdi bir şekilde belirleyen beraberlik ortaya çıkmaktadır.

Spillane'nin Dağıtımcı Liderlik Yaklaşımı okul yönetiminde geleneksel liderlik anlayışına dayalı bir uygulamanın aşağıdaki aşamalarla gerçekleştiği söylenebilir. Buna göre:

- (1) Lider olan okul yöneticileri kendi kurumlarında bir değişim süreci başlatır.
- (2) Bu süreç örgüt açısından yeni amaçlar ve hedeflerin ortaya çıkmasına zemin hazırlayarak yeni bir vizyon oluşumu gerçekleştirir.
- (3) Oluşan bu vizyon, yeni anlayışlar ve yeni eylemlerin ortaya çıkmasını sağlar.
- (4) Oluşturulan bu yeni uygulama ve eylemler okul iklimine yansyarak okul kültürünün değişim ve dönüşümünü sağlar.
- (5) Örgüt kültüründe meydana gelen bu değişim çalışanlar ve paydaşlar arasında motivasyonunu artırır.
- (6) Örgütün başarıları artar.

Bu uygulama basamakları tek adam liderliğine dayalı uygulamaların öngörülerini içermektedir.

Tek adam liderliği aslında kahraman liderlik anlayışdır. Bu şekliyle bir liderlik yaklaşımı okul kültürüne uygun düşmez. Tek adam liderliğine dayalı anlayış liderin

örgütlerde nasıl sorusundan ziyade ne sorusunda odaklanmasını sağlar. Bu durum liderlerin uygulamalarında bir dikkatsizlik yaratır. Örgütlerdeki liderlik uygulamalarını anlamak, uygulanabilecek bilgi ve beceri varsa mümkündür. Bu anlamda nasıl sorusu bir uygulamayı hedef alır ve eylem merkezlidir. Önemli olan bu uygulama tek adamlığa dayalı liderlik anlayışının panzehri olarak ifade edilebilir. Spillane (2006)'e göre dağıtımcı bakış açısından liderlik, var olan kısımların bir arada etkileşimlerinin toplamından oluşan bir örgüttür. Bu örgütün bölümleri bir araya getirildiğinde kendisini oluşturan parçaların toplamından daha fazla şeyi ifade etmektedir.

Dağıtımcı liderlik anlayışı birlikte yapılan eylemlerin bir ürünüdür. Bu aktiviteler sonucunda ortaya çıkan ürün örgütte çalışan gruplar ya da bunların etkileşimleri sonucunda ortaya çıkabilir (Spillane, 2006). Bu yaklaşımda tartışılan anlam sorunu ya da durumsallık yaklaşımlarından farklı olarak, dağıtımcı liderlik türünün üyelerin birbirleri ve liderler ile üyeler arasındaki iletişim ve etkileşimden ortaya çıkan bir yaklaşım olmasındandır. Bu uygulamalar iç içe geçmiş aktivitelerdir. “Bir hareket, ortak hareketi şekillendiren bir ilişkinin parçası olduğu durumda daha etkili olur görüşüne dayanmaktadır (Ross, Rix ve Gold, 2005). “Dans metaforu bunun bir örneğidir. İyi bir dans için her bir partnerin bireysel hareketlerden çok, partnerler arasındaki bağ, yani uyum önemlidir (Spillane, 2006).” Dağıtımcı liderlik yaklaşımı ile çalışanlar uygulamaları ile kendi aralarında bir dayanışma oluşturmakta ve liderlik bu şekilde oluşmaktadır (Baloğlu, 2011: 137). Spillane (2005)'ye göre liderler ve üyeler arasında dayanışma türleri; “1-Karşılıklı sorumluluk, 2-Toplanmış Sorumluluk ve 3-Ardışık Sorumluluk” şeklinde olmaktadır. Çalışanların aldıkları sorumluluk türleri için gerekli olan liderlik dağıtım şekilleri şu şekilde olmaktadır;

- (1) İşbirlikçi Dağıtım: Aynı örgütlerde çalışmakta olan liderlerin beraber çalışmasını ifade etmektedir. Örneğin üst düzey bir toplantıyı beraber yönetmek gibi... Bu durum aslında bir futbol oyununa benzemektedir. Takımın gol atabilmeleri için diğer oyuncularla beraber eşgüdümlü olarak hareket etmek gerekmektedir.
- (2) Kolektif (ortak) Dağıtım: Farklı birimlerde ve aynı anda çalışmakta olan birden çok liderin liderliklerini rutin olarak yapmak üzerine kurgulanmıştır. Bu durumda liderler birbirinden bağımsız çalışmış olsalar da yapılan uygulamalar ortaklık arz eder. Etkili olarak uygulamaları gerçekleştirmek için işbirliği içindeki çalışmalara ihtiyaç vardır.

- (3) Koordine Edilmiş Dağıtım: Farklı yerler ve farklı zaman birimlerinde halledilmesi gereken liderlik eylemlerini ifade etmektedir. Bu durumdaki işbirliği atletizmdeki 2 çarpı 2 bayrak yarışlarına benzemektedir. Oluşacak başarı belirli bir sıraya göre gerçekleşmektedir.

Elmore (2000)'nin dağıtımcı liderlik modeline göre; “günümüz devlet okulları var olan durumlarıyla standart temelli reform çalışmalarına uygun taleplere cevap verebilecek yollarda yönetilmemektedir.” Elmore'ye göre bunun nedeni Amerika Birleşik Devletlerindeki var olan kültüründe liderlik, romantik bir içerik arz etmektedir. Bu durum okul kültürüne de yansımıştır. Genellikle insanlar okul yöneticilerinin sahip oldukları kişisel özelliklerinden dolayı başarıya ulaştıklarına inanırız. Bu durum bir bakıma sahsımızın sahip olmadığı kişisel özellikleri kahramanlara atfetme eğilimindeyiz. Liderler iyi olarak atfedilen şey aslında, başka kişilerde hayranlık uyandıran ilgi çekici şeylerdir. Okullardaki liderlik anlayışının bu gibi ilgi çekici şeylerden arındırılması gerektiğini ve bilimsel temellere dayalı, sorumluluk verene ve gerektiğinde hesap verebilirlik gibi denetleyici kavramları içeren liderlik anlayışına geçilmesi zorunlu hale gelmiştir (Elmore, 2000). Örgütlerde çalışanları etkileme ve belli amaçlar doğrultusunda yöneltme yeteneği liderlerin olağan üstü yeteneklerine verilse de bu kadar yoğunluktaki işleri tek bir kişiden beklemek oldukça zor görünmektedir. Başka bir deyişle kahramansı özellikleri ile kurumları geliştirme ve dönüştürme işlemini tek bir kişinin başarması oldukça zordur (Elmore, 2000). Bu durumun çözümünü Elmore (2000)'ye göre örgütlerde liderliğin bir kişiye değil birçok kişiye verilerek tüm kuruma yayılması ile gerektiğini ileri sürmüştür. Elmore'ye göre ancak bu şekilde örgütlerin gereken başarıyı gösterebileceklerini ifade etmiştir.

Elmore (2000)'e göre, okullarda geçerli olan öğretimsel liderlik liderlikten çok uzak bir hedefi ifade etmektedir. Literatür incelendiğinde okullarda uygulanmakta olan öğretimsel liderlik anlayışının tek başına bir anlam ifade edemeyeceğini vurgulamaktadırlar. Bunu ileri süren eğitim bilimciler okuldaki tüm çalışanları işin içine dahil etmedikten sonra başka bir ifade ile çalışanlara liderliği dağıtmadıktan sonra okullardaki öğretimsel liderlik rolünü yerine getirmesi mümkün gözükmemektedir. Bu duruma göre okullarda başarılı bir liderlik anlayışı liderliğin çalışanlara dağıtılmasını öngörmektedir. Elmore'ye göre dağıtımcı liderlik anlayışı okullardaki öğretimsel hedeflerin gerçekleştirilmesi için rehber ve yönlendirici konumdadır. Liderlik anlayışı bu

iki unsur etrafında geliştirilerek kişilik kuramlarından başka bir yere aktarılabilir. Bu iki kavram insanlar arasındaki uzmanlık türü, görevlerin paylaşılması ve uzmanlık düzeyini tanımlar.

Profesyonel anlamda kurulmuş örgütlerde yeterlilik, benzer görevler içerisindeki çalışanlar içerisinde önemli bir şekilde değişiklik göstermektedir. Örnek vermek gerekirse; bazı örgüt yöneticilerin ve öğretmenlerin çalışmalarında ortaya koydukları şeyler başka yönetici ve öğretmenlerin ortaya koyduğu ürünlerden daha nitelikli olmaktadır. Burada asıl önemli olan bu bilgi ve beceriler ile ortaya çıkan ürünlerin kalitesini artırmaktır. Bu durum ancak bu bilgi ve yeteneklerin bir araya getirilmesi ile mümkün olacaktır. Başka bir deyişle kurumda çalışanların bireysel farklılıklarını diğer bireylerdeki kişiye özgü bilgi ve yetenekler ile tamamlamak ve gerektiği yerde bunları başkaları ile paylaşmak örgütün istenilen amaçlara ulaşması açısından hayati öneme sahiptir (Elmore, 2000). Elmore (2002)'ye göre dağıtımçı liderliğin uygulandığı örgütlerde performans değerlendirme ve hesap verilebilirlik kavramları son derece önemlidir. Örgütlerde performans değerlendirme ve hesap verilebilirlik kavramları örgütün amaçları doğrultusunda hareket etmesi için son derece önemlidir. Okul liderliği alanında yapılan çalışmalar örgütler açısından birer rehber olma pozisyonundadır. Bu çalışmalar ile okullardaki liderlerin göstermesi gereken bilgi ve yeterlilikleri somutlaştırılmalıdır.

Elmore (2002)'e göre;“ister bir okul isterse de bir okul sistemi olsun, tüm geliştirme çabaları bir kapasite inşa etmeyi ifade eder. Okul liderlerinin ilk işleri, bilgi ve becerilerin kolektif kullanımı etrafında ortak bir beklenti kültürü yaratmak, uyumlu ve verimli bir ilişki içerisinde okulun farklı parçalarını birlikte ele almak ve kolektif sonuçlar için hesap verme konusunda da paydaşların bilgi ve becerilerini yükseltmektir (Baloğlu, 2011: 139).” Dağıtımçı liderlik anlayışında örgütlerin performansından tek bir kişiyi sorumlu tutulmaz. Bu anlamda performansa dayalı hesap verilebilirlik sorumlu olan çalışanlarda işin içine katar. Her yıl okullara alınan öğrencilerin her sınıf düzeyinde başarı seviyelerinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu durumda okul paydaşlarının öğrencilerin gelişimlerini takip etme ve geliştirme anlamında kendilerine veri sağlayacaktır. Bu gelişim sürecinde dağıtımçı liderlik kendilerine yol gösterici olacaktır (Baloğlu, 2011).

2.3.İlgili Araştırmalar

Dağıtımçı liderlikle ilgili Türkiye’de çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bazıları “Öğretmen algılarına göre müdürlerin dağıtımçı liderlik sergileme düzeyleri (Korkmaz, Gündüz, 2011); değer temelli liderliğin, dağıtımçı liderlikle ilişkisi (Baloğlu, 2012); örgütsel bağlılık ile paylaşılan liderlik rollerine yönelik öğretmen algıları (Beycioğlu, Uslu, 2013). Paylaşılan liderliğin ölçülmesi, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması (Özer ve Beycioğlu, 2013); dağıtımçı liderlik envanterinin Türkçeye uyarlanması (Özdemir, 2012); Okullarda Dağıtımçı Liderlik adlı nitel çalışma (Bozkuş, Gündüz, 2014); ilköğretim öğretmenleri için dağıtımçı liderlik ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması (Taşdan ve Oğuz 2013); Dağıtımçı liderlik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması (Şahin vd. 2014); Kılınc (2013) tarafından yapılan liderlik kapasitesine ilişkin görüşlerin belirlendiği araştırma; Aslan ve Bakır (2014) tarafından özel ve resmi okullarda paylaşılan liderlik düzeyinin belirlenmesi” gibi araştırmalardır.

Dağıtımçı liderlik teorisi bir sinerji oluşturarak son zamanlarda liderlik alanında ön plana çıkmaya başlamıştır. Günümüz örgütlerindeki değişim ile dağıtımçı liderlik arasındaki ilişki daha net görülmeye başlanmıştır. Özellikle okullarda liderliğin paydaşlara dağıtılması, öğrenci başarısını olumlu yönde etkilemektedir. Okullarda çalışan personellerin dağıtımçı liderliğe katılımının sağlanmasıyla hem öğrencinin gelişimi hem de çalışanların mesleki gelişimine katkıda bulunacağı yönünde araştırmalar mevcuttur. Dağıtımçı liderlik uygulamasının öğretmenleri güçlendirdiğini, teşvik ettiğini, okula bağlılık duygusunu arttırdığı belirlenmiştir. Bunun yanında okul çalışanları, liderliğin diğer çalışanlara dağılmasıyla birtakım sıkıntıların ortaya çıkabileceği endişesinde oldukları belirlenmiştir.

Okulu geliştirmek, okulu hedeflerine ulaştırmak ve öğrenci başarısının göstergelerini ortaya koymak gibi faktörler okul liderinin işinin çok zor olduğunun göstergeleridir. Bu gibi sebepler dağıtımçı liderliğin okullarda uygulanmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır. Dağıtımçı liderlik anlayışı literatürdeki yeni teoriler arasında olmasına karşın örgüt liderlerinin işlerinin çok zor olması ve bu liderliğe ilişkin farkındalığı ortaya koyma amacı araştırmayı ön plana koymaktadır. Okul çalışanlarının bakış açılarını ve algılarını öğrenerek dağıtımçı liderliğin sahadaki göstergelerini tespit etmek gerekmektedir. Bu amaçla dağıtımçı liderlik ile ilgili olarak daha fazla saha çalışması yapılması, tekli liderlikten, çoklu liderlik uygulamasına ve okul müdüründen

bütün personeli kapsayan bir uygulamaya geçilmesi açısından bu tür araştırmalarla sahadaki uygulamaları tespit etmek son terece önemlidir. Dağıtımcı liderlikle ilgili hem Türkiye’de hem de yabancı ülkelerde yeteri kadar çalışmanın olmaması bu teorinin anlaşılmasını zorlaştırmaktadır. Bu sıkıntıları ortadan kaldırmak ve dağıtımcı liderlik yaklaşımının daha iyi algılanabilmesi için hem Türkiye’de hem de diğer ülkelerde yeni araştırmaların yapılması gerekmektedir. Bu açıdan bu araştırma yeni çalışmalara ışık tutması amacıyla nicel araştırma yöntemleri kullanılarak konuya daha derinlemesine bakılmaya çalışılacak, okullarda uygulanabilirliği betimlenip yorumlanacaktır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın amacına, alt problemlerine (araştırma sorularına), önemine, sayılıtlarına ve sınırlılıklarına yer verilmiş, ayrıca araştırmada geçen temel kavramlar tanımlanmıştır. Araştırmanın yöntemi, modeli, evren ve örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama araçları ile bu araçlar üzerinde yapılan geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları, ayrıca veri toplama ve veri çözümleme süreçleri hakkında açıklamalara, araştırmadaki alt problemlere (araştırma sorularına) ilişkin elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Ayrıca, elde edilen bulgular, bu konuda daha önce yapılmış araştırma sonuçları ile karşılaştırılarak yorumlanmıştır.

3.1.Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada ortaokul öğretmenlerinin görüşleri doğrultusunda okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik rollerini yerine getirme düzeylerinin belirlemek ve öğretmen görüşlerinin demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak amaçlanmıştır.

h1: Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik rollerini yerine getirme düzeylerine ilişkin görüşleri arasında farklılık vardır.

h2: Öğretmenlerin branş değişkenine göre okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik rollerini yerine getirme düzeylerine ilişkin görüşleri arasında farklılık vardır.

h3: Öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik rollerini yerine getirme düzeylerine ilişkin görüşleri arasında farklılık vardır.

h4: Öğretmenlerin mezun olunan okul değişkenine göre okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik rollerini yerine getirme düzeylerine ilişkin görüşleri arasında farklılık vardır.

3.2.Araştırmanın Önemi

Literatürde yeni bir model olarak ortaya çıkan dağıtımçı liderlik; sadece kararları üst yöneticilerin değil tüm paydaşların katılımını öngören ve çalışanlara kendi alanlarında uygulama özgürlüğü tanıyan, bireysel uygulamalardan ziyade kurumsal bir nitelik taşıyan ve örgütte yapılan bütün çalışmaları ortaklaşma ekseninde ele alan bir yaklaşım olarak

karşımıza çıkmaktadır. Örgüt onu oluşturan parçalardan daha büyük olması sebebiyle örgütteki tüm paydaşlar ile ele alınması zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Başka bir şekilde ifade edilecek olursa, günümüzde yaşanan hızlı değişimler sonucunda örgütlerin tek bir lider tarafından yönetilemeyeceği, kurumlarda yürütülmekte olan bütün eylemlerin ve rollerin paylaşılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Dağıtımçı liderlik anlayışında liderliğin sadece göreve atanmışlara ait olamayacağı, alanında gerekli bilgi ve beceriye sahip olan tüm çalışanların sahip olabileceği bir liderlik tarzı olarak görülmektedir. Bu liderlik yaklaşımında çalışanlar üzerinde bir eylemden söz edilemeyeceği, çalışanlar ile beraber içinde bulunulan durumları dikkate alınarak gerçekleştirilmesi öngörülmektedir. Kurumlarda çalışan insanların birbirlerinin bilgi ve deneyimlerinden faydalanmaları, birbirlerine güvenip fikir alışverişinde bulunmaları ve beraber iş görmelerini ön gören dağıtımçı liderlik anlayışı, hem teorik hem de uygulama açısından literatürde önem verilen bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yaklaşım Türkiye açısından yeni olması nedeniyle literatürde istenilen düzeyde araştırma yapılmamıştır. Bu anlamda literatürde yapılan araştırmaların eksik bıraktığı yönleri tamamlaması ve uygulamadaki eksikliklerin belirlenmesi ve bu eksikliklerin ortadan kaldırılması önemli görülmektedir. Dağıtımçı liderlik anlayışının kuram ve uygulamasına katkı sağlaması açısından da bu araştırma önemli görülmüştür.

3.3.Sayıtlar

- (1) Dağıtımçı liderlik, okulun tüm paydaşları tarafından farklı ve görelî biçimlerde duyumsanan örgütsel bir olgudur.
- (2) Öğretmenlerin dağıtımçı liderlik algıları, araştırmada kullanılan ölçme araçlarıyla ölçülebilir.
- (3) Öğretmenler anketi içtenlikle doldurmuşlardır.

3.4.Sınırlılık

Araştırma 2015-2016 eğitim-öğretim yılı içerisinde Rize ili, Ardeşen, Pazar, Çayeli ve Hemişin ilçe sınırları içerisinde bulunan resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenleri kapsamaktadır.

3.5.Tanım

Liderlik: Belirli ortak amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insanları amaçlar doğrultusunda etkileme ve motive etmek sürecidir.

3.6.Araştırmanın Modeli

Yapılan bu araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Karasar (2009: 78)'e göre tarama modeli araştırmaları geçmişte veya günümüzde var olan bir olayı yada durumu olduğu gibi betimlemeye yarayan nicel araştırma yaklaşımı olarak ifade edilmektedir. Tarama modellerinde incelenen konu olay, birey ya da nesne kendi bağlamı içerisinde ve var olduğu şekli ile tanımlanmaya çalışılır. Olay ve bireylere hiçbir etkide bulunma çabası içine girilmez.

3.7.Çalışma Gurubu

Araştırma 2015-2016 eğitim öğretim yılında Rize ilinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evreni Rize merkez, Ardeşen, Pazar, Çayeli ve Hemşin ilçelerindeki ortaokullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmada kolay ulaşılabilir uygun örneklem yöntemi kullanılmıştır. Amaç doğrultusunda örneklem olarak alınan okullarda görev yapmakta olan 300 öğretmene anket gönderilmiştir. Gönderilen anketlerin 280 tanesi geri gelmiştir. Araştırmadaki veriler 280 anket üzerinden elde edilmiştir.

3.8.Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılan “Dağıtımçı Liderlik Ölçeği” Davis (2009: 67) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçe'ye çevirisi, Şahin ve arkadaşları (2014: 65) tarafından yapılmıştır. Kullanılan Ölçek 37 maddeden oluşmaktadır. Ölçek 5'li likert şeklinde yapılandırılmıştır. Ölçekte her bir soruya verilen cevaplar: Hiç katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2),Kararsızım (3),Katılıyorum (4) ve Tamamen katılıyorum (5) şeklindedir. Davis'in (2009:78) “çalışmasında DLÖ iç tutarlık sınaması için gerçekleştirilen Cronbach's Alpha analizi değerleri DLÖ için .95 ve ölçeğin her bir faktörü için sırasıyla (i) okul örgütü .79, (ii) okul vizyonu .89, (iii) okul kültürü .78, (iv) öğretim programı .81, (v) öğretimsel çıktılar .82, (vi) öğretmen liderliği .87 ve (vii) müdür liderliği .91 olarak tespit edilmiştir.Dağıtımçı Liderlik Ölçeği Ek 1'de sunulmuştur.

Yapılan bu araştırma ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması tekrar yapılmıştır. Yapılan çalışmada ölçeğin iç tutarlılığı için toplam madde analizi yapıldı ve ölçekte bulunan maddelerinin $r = .59$ ve $.78$ ($p < .001$) arasında değer aldıkları belirlendi. Daha sonra ise, iç tutarlık katsayısını belirlemek için gerçekleştirilen Cronbach Alpha analizi değerleri dağıtımçı liderlik ölçeği için $.96$ ve ölçeğin her bir faktörü için sırasıyla (1) okul örgütü $.91$, (2) okul vizyonu $.89$, (3) okul kültürü $.80$, (4) öğretim programı $.86$, (5)

öğretimsel çıktılar .85, (6) öğretmen liderliği.90, (7) müdür liderliği .94 olarak bulunmuştur. Daha sonra ise ölçeğin güvenilirliği test-yeniden-test analiziyle sınıandı, analiz sonucunda test-yeniden-test güvenilirliği katsayısı $r = .91$ ($p < .001$) olarak hesaplandı.

Araştırmada kullanılan ölçeğin orijinal 7 boyutlu formuna yönelik yeterli geçerlilik değerlerine sahip olmaması sebebiyle, tek boyutlu olarak kullanılması uygun olarak kabul edilebilir.

3.9.Verilerin Analizi

Araştırmada verilerin analiz edilmesinde; frekans,% , verilerin normal dağılması durumunda bağımsız T-Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi, veriler normal dağılım göstermemesi durumundan Kruskal Wallis- H testi ve Mann Whitney- U testi kullanılmıştır. Yine verilerin normal olup olmadığını belirlemek için Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testi kullanılmıştır.

Mann Whitney-U testi veriler normal dağılım göstermediği zaman kullanılır. Bu testte birbirinden bağımsız iki farklı grup için elde edilen puanların birbirinden farklılık gösterip göstermediğine bakılır. Bunun için bu test ortanca değerleri kullanarak karşılaştırma yapmaktadır. Sürekli değişkenlerin, iki grup içerisinde değerlerini sıralı bir hale dönüştürür. Böylece farklı iki grup arasındaki sıralamanın farklı olup olmadığı belirlenir.

Kruskal Wallis testi verilerin normal dağılım göstermediği durumlarda kullanılır. Birbirinden bağımsız iki ya da daha çok grubun bir bağımlı değişkene ait ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için kullanılır. Bu test tek yönlü ANOVA'nın non parametrik karşılığıdır. Analizde veri değerleri sıralı hale getirilir, sıra toplamları grup büyüklüğüne bölünerek sıra ortalamaları hesaplanır ve bu ortalamalar karşılaştırılır.

Bağımsız T testi birbirinden 2 grubun veya örneklemin bağımlı bir değişkene göre ortalamalarının karşılaştırarak ortalamalar arasındaki farkın belirli bir güven düzeyinde (%95,%99) anlamlı olup olmadığını test etmek için kullanılan istatistiksel bir tekniktir

Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) normal dağılımlı bir seride üç veya daha fazla bağımsız ortalama arasındaki farkın manidarlığının hesaplanmasında kullanılır. ANOVA

tek başına üç veya daha fazla grubun aritmetik ortalamalarını toplam olarak karşılaştırır. Bu karşılaştırmadan en az birisi anlamlı olduğunda ANOVA sonucu da anlamlı bulunur.

Cronbach Alpha, güvenilirlik analizi için kullanılan temel analiz değeridir. Her bir madde için tek tek alfa değeri olabileceği gibi tüm sorular için elde edilen ortalama bir alfa değeri de olabilir. Tüm sorular için elde edilen alfa değeri o anketin toplam güvenilirliğini gösterir. Alfa değeri 0,7 den büyük olması beklenir. Bu değerden düşük alfa değeri anketin zayıf güvenilirlikte olduğunu gösterir. Alfa değerinin 0,8 den büyük olması güvenilirliğin yüksek olduğunu göstermektedir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde anketlerden elde edilen bulgular alt amaçlar doğrultusunda sunulmuştur.

4.1. Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik bilgilerine ait bilgiler

Tablo 1:Araştırmaya katılan öğretmenlerin branşlarına göre dağılımı

Branş	f	%
Sınıf	35	12,5
İngilizce	13	4,6
Teknoloji T.	20	7,1
Sosyal B.	30	10,7
Fen Bil.	36	12,9
Matematik	32	11,4
Türkçe	36	12,9
Müzik	14	5,0
Beden	25	8,9
Din	24	8,6
Görsel Sanatlar	15	5,4
Toplam	280	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin branş dağılımına bakıldığında zaman; Sınıf öğretmeni % 12,5 (35), İngilizce %4,6 (13), Teknoloji Tasarım %7,1 (20), Sosyal Bilgiler % 10,7 (30), Fen Bilimleri % 12,9 (36), Matematik % 11,4 (32), Türkçe %12,9 (36), Müzik %5 (14), Beden Eğitimi % 8,9 (25), Din % 8,6 (24) ve Görsel Sanatlar % 5,4 (15) şeklinde dağılmıştır.

Tablo 2: Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dağılımı

Cinsiyet	f	%
Erkek	171	61,1
Bayan	109	38,9
Toplam	280	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dağılımına bakıldığı zaman; erkek öğretmenlerin % 61,1 (171) ve bayan öğretmenlerin ise % 38,9 (109) olmuştur.

Tablo 3:Araştırmaya Katılan öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre dağılımı

Öğrenim Durumu	f	%
Ön Lisans	22	7,9
Lisans	213	76,1
Lisansüstü	45	16,1
Toplam	280	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin öğrenim durumuna bakıldığı zaman; Ön lisans %7,9 (22), Lisans 76,1 (213) ve Yüksek lisans %16,1 (45) olduğu görülmüştür.

Tablo 4:Araştırmaya Katılan öğretmenlerin kıdemlerine göre dağılımı

Kıdem	f	%
1-5	132	47,1
11-15	39	13,9
6-10	88	31,4
16-20	21	7,5
Toplam	280	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdem dağılımına bakıldığı zaman; 1-5 yıl arası %47,1 (132), 11-15 yıl arası % 13,9 (39), 6-10 yıl arası % 31,4 (88) ve 16-20 yıl arası % 7,5 (21) olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin dağıtımçı liderlik rollerine ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir.

4.2.Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik rollerine ilişkin görüşleri

Tablo 5:Okulumuzun günlük ve haftalık programları, eğitim konularında işbirliği yapmak için öğretmenlere zaman sağlar.

Katılma Derecesi	f	%
Hiç Katılmıyorum	22	7,9
Katılmıyorum	13	4,6
Kararsızım	34	12,1
Katılıyorum	176	62,9
Tamamen Katılıyorum	35	12,5
Toplam	280	100,0

Öğretmenlerin “Okulumuzun günlük ve haftalık programları, eğitim konularında işbirliği yapmak için öğretmenlere zaman sağlar.” maddesine %62,9’u katılıyorum,%12,5’ tamamen katılıyorum ve %7,9’u hiç katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Yine öğretmenlerin %12,1’i bu konuda kararsız olduklarını bildirmişlerdir.

Tablo 6:Okulumuz öğretmenlere, okuldaki eğitimsel kararları almada katılım fırsatları sağlayan bir yapı vardır.

Katılma Derecesi	f	%
Katılmıyorum	6	2,1
Kararsızım	6	2,1
Katılıyorum	190	67,9
Tamamen Katılıyorum	78	27,9
Toplam	280	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenler “Okulumuz öğretmenlere, okuldaki eğitimsel kararları almada katılım fırsatları sağlayan bir yapı vardır.”maddesine %67,9’u katılıyorum, %27,9’u tamamen katılıyorum ve %2,1’i kararsızım şeklinde cevap vermişlerdir.

Tablo 7:Okulumuzda önderlik rollerini üstlenen öğretmenler okula anlamlı katkılar yapabilmek için okulda yeterli zamana sahiptirler.

Katılma Derecesi	f	%
Katılmıyorum	26	9,3
Kararsızım	42	15,0
Katılıyorum	155	55,4
Tamamen Katılıyorum	57	20,4
Toplam	280	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin “Okulumuzda önderlik rollerini üstlenen öğretmenler okula anlamlı katkılar yapabilmek için okulda yeterli zamana sahiptirler.” maddesine %55,4’ü katılıyorum,%20,4’ü tamamen katılıyorum ve % 15 ‘ ise kararsızım şeklinde cevap vermişlerdir. Öğretmenlerin %9,3’ü ise katılmıyorum şeklinde yanıt vermişlerdir.

Tablo 8:Okulumuzda önderlik rollerini üstlenen öğretmenler okul anlamlı katkılar yapabilmek için okulda yeterli kaynaklara sahiptirler.

Katılma Dereci	f	%
Katılmıyorum	47	16,8
Kararsızım	68	24,3
Katılıyorum	142	50,7
Tamamen Katılıyorum	23	8,2
Toplam	280	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenler “Okulumuzda önderlik rollerini üstlenen öğretmenler okul anlamlı katkılar yapabilmek için okulda yeterli kaynaklara sahiptirler.” maddesine % 50,7’si katılıyorum, %24,3’ü kararsızım ve %16,8’i ise katılmıyorum şeklinde cevaplamışlardır.

Tablo 9:Okulumuzdaki haftalık ve aylık programı eğitim meselelerini tartışma için zümrelere idare ile görüşme zamanı sağlar

Katılma Derecesi	f	%
Katılmıyorum	12	4,3
Kararsızım	105	37,5
Katılıyorum	140	50,0
Tamamen Katılıyorum	23	8,2
Toplam	280	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin “Okulumuzdaki haftalık ve aylık programı eğitim meselelerini tartışma için zümrelere idare ile görüşme zamanı sağlar.” maddesine % 50’si katılıyorum, %37,5’i kararsızım ve %4,3’ü katılmıyorum şeklinde cevaplamışlardır.

Tablo10: Birinci kademedede eğitim stratejilerini geliştirme konusunda meslektaşlarına yardım edebilmeleri için zümre başkanlarına yeterli zamanı sağlar

Katılma Derecesi	f	%
Katılmıyorum	27	9,6
Kararsızım	50	17,9
Katılıyorum	161	57,5
Tamamen Katılıyorum	42	15,0
Toplam	280	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenler” Birinci kademedede eğitim stratejilerini geliştirme konusunda meslektaşlarına yardım edebilmeleri için zümre başkanlarına yeterli zamanı sağlar.” maddesine %57,5’i katılıyorum, %17,9’u kararsızım, %15’ tamamen katılıyorum ve % 9,6’sı katılmıyorum şeklinde cevaplamışlardır

Tablo 11: İkinci kademedede eğitim stratejilerini geliştirme konusunda meslektaşlarına yardım edebilmeleri için zümre başkanlarına yeterli zamanı sağlar

Katılma Derecesi	f	%
Katılmıyorum	6	2,1
Katılıyorum	183	65,4
Tamamen Katılıyorum	91	32,5
Toplam	280	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenler “İkinci kademedede eğitim stratejilerini geliştirme konusunda meslektaşlarına yardım edebilmeleri için zümre başkanlarına yeterli zamanı sağlar.” maddesine, %65,4’ü katılıyorum, %32,5’i tamamen katılıyorum ve %2,1’ ise katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

Tablo 12:Okulumuz bir vizyona sahiptir

Katılma Derecesi	f	%
Katılmıyorum	6	2,1
Kararsızım	67	23,9
Katılıyorum	156	55,7
Tamamen Katılıyorum	51	18,2
Toplam	280	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenler “Okulumuz bir vizyona sahiptir.” maddesine % 55,7’si katılıyorum, %23,9’u kararsızım, %18,2’si tamamen katılıyorum ve % 2,1’i ise katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir

Tablo 13:Öğretmenler okulumuzun vizyonunu açıkça tanımlayabilir

Katılma Derecesi	f	%
Katılmıyorum	8	2,9
Kararsızım	13	4,6
Katılıyorum	174	62,1
Tamamen Katılıyorum	85	30,4
Toplam	280	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenler “öğretmenler okulumuzun vizyonunu açıkça tanımlayabilir.” maddesine, %62,1’i katılıyorum, %30,4’ü tamamen katılıyorum, %4,6’sı kararsızım ve %2,9’u katılmıyorum şeklinde cevaplamışlardır.

Tablo 14:Okulumuzun amaçları eğitim bölgesinin amaçları ile uyuşmaktadır.

Katılma Derecesi	f	%
Katılmıyorum	6	2,1
Kararsızım	71	25,4
Katılıyorum	155	55,4
Tamamen Katılıyorum	48	17,1
Toplam	280	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenler “Okulumuzun amaçları eğitim bölgesinin amaçları ile uyuşmaktadır.” maddesine, 55,4’ü katılıyorum, %25,4’ü kararsızım, %17,1’i tamamen katılıyorum ve % 2,1’i ise katılmıyorum şeklinde ifade etmişlerdir.

Tablo 15:Okulumuz, okuldaki gelişim çalışmalarına rehberlik eden ortak değerler grubuna sahiptir.

Katılma Derecesi	f	%
Katılmıyorum	6	2,1
Kararsızım	21	7,5
Katılıyorum	190	67,9
Tamamen Katılıyorum	63	22,5
Toplam	280	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenler “Okulumuz, okuldaki gelişim çalışmalarına rehberlik eden ortak değerler grubuna sahiptir.” maddesine, %67,9’u katılıyorum, %22,5’i tamamen katılıyorum, %7,5’i kararsızım ve %2,1’i katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

Tablo 16:Okulumuz bir misyona sahiptir.

Katılma Derecesi	f	%
Katılmıyorum	7	2,5
Kararsızım	75	26,8
Katılıyorum	146	52,1
Tamamen Katılıyorum	52	18,6
Toplam	280	100,0

Araştırma katılan öğretmenlerin” Okulumuz bir misyona sahiptir.” maddesine verdikleri cevapların bakıldığı zaman;% 52,1’i katılıyorum,%26,8’i kararsızım,%18,6’sı tamamen katılıyorum ve %2,5’i katılmıyorum şeklinde cevaplamışlardır.

Tablo 17:Okulumuzda pek çok öğretmen liderlik rolü alabilir.

Katılma Derecesi	f	%
Katılmıyorum	8	2,9
Kararsızım	13	4,6
Katılıyorum	174	62,1
Tamamen Katılıyorum	85	30,4
Toplam	280	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenler “Okulumuzda pek çok öğretmen liderlik rolü alabilir.” maddesi hakkında öğretmen görüşlerinin dağılımına bakıldığı zaman; %62,1’i katılıyorum, %30,4’ü tamamen katılıyorum, %4,6’sı kararsızım ve %2,9’u katılmıyorum şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Tablo18:Okulumuzdaki öğretmenler problemleri tartışır ve çözmeye birbirlerine yardımcı olurlar.

Katılma Derecesi	f	%
Katılmıyorum	8	2,9
Kararsızım	62	22,1
Katılıyorum	139	49,6
Tamamen Katılıyorum	71	25,4
Toplam	280	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenler “Okulumuzdaki öğretmenler problemleri tartışır ve çözmeye birbirlerine yardımcı olurlar.” maddesine verilen cevapların dağılımına bakıldığında zaman; %49,6 ‘sı katılıyorum, %25,4’ü tamamen katılıyorum, %22,1’i kararsızım ve %2,9’u katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

Tablo19:Okulumuzun idaresi ve öğretmenler arasında karşılıklı saygı ve güven vardır.

Katılma Derecesi	f	%
Kararsızım	55	19,6
Katılıyorum	126	45,0
Tamamen katılıyorum	99	35,4
Toplam	280	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenler “Okulumuzun idaresi ve öğretmenler arasında karşılıklı saygı ve güven vardır.” maddesine öğretmenlerin verdikleri cevapların dağılımına bakıldığında zaman; %45’i katılıyorum, %35,4’ü tamamen katılıyorum ve %19,6’sı kararsızım şeklinde cevap vermişlerdir.

Tablo 20:Öğretmenler arasında karşılıklı saygı ve güven vardır.

Katılma Derecesi	f	%
Katılmıyorum	7	2,5
Kararsızım	26	9,3
Katılıyorum	173	61,8
Tamamen katılıyorum	74	26,4
Toplam	280	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenler “Öğretmenler arasında karşılıklı saygı ve güven vardır.” maddesine öğretmenlerin verdikleri cevapların dağılımına bakıldığında zaman; %61,8’i katılıyorum, %26,4’ü tamamen katılıyorum, %9,3’ü kararsızım ve % 2,5’i katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

Tablo 21:Öğrenciler için öğretmenlerin öğrenme beklentileri yüksektir.

Katılma Derecesi	f	%
Katılmıyorum	53	18,9
Kararsızım	50	17,9
Katılıyorum	132	47,1
Tamamen katılıyorum	45	16,1
Toplam	280	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenler “Öğrenciler için öğretmenlerin öğrenme beklentileri yüksektir.” maddesine verdiklerin cevapların dağılımına bakıldığı zaman;%47,1’i katılıyorum, %18,9’u katılmıyorum, %17,9’u kararsızım ve %16,1’i tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

Tablo 22:Bütün öğrencilerin ailesel özellikleri ve ekonomik statülerine bakılmaksızın yüksek seviyede başarılı olmaları beklenir.

Katılma Derecesi	f	%
Katılmıyorum	7	2,5
Kararsızım	21	7,5
Katılıyorum	172	61,4
Tamamen katılıyorum	80	28,6
Toplam	280	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenler “Bütün öğrencilerin ailesel özellikleri ve ekonomik statülerine bakılmaksızın yüksek seviyede başarılı olmaları beklenir.” maddesine öğretmenlerin verdikleri cevapların dağılımına bakıldığı zaman; %61,8’i katılıyorum, %28,6’sı tamamen katılıyorum, %7,5’i kararsızım ve %2,5’i katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

Tablo 23:Öğretmenler ve idareciler öğrencilerin akademik performansları için sorumluluğu paylaşırlar.

Katılma Derecesi	f	%
Katılmıyorum	59	21,1
Kararsızım	63	22,5
Katılıyorum	114	40,7
Tamamen katılıyorum	44	15,7
Toplam	280	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin “Öğretmenler ve idareciler öğrencilerin akademik performansları için sorumluluğu paylaşırlar.”maddesine verdikleri cevapların dağılımına bakıldığı zaman; %40,7’si katılıyorum, %22,5’i kararsızım, %21,1’i katılmıyorum ve %15,7’si tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

Tablo 24:Öğretmenler belirli öğrencilerin sözel derslerde eğitim ihtiyaçlarını tartışmak için uzmanlarıyla bir araya gelirler.

Katılma Derecesi	f	%
Katılmıyorum	59	21,1
Kararsızım	62	22,1
Katılıyorum	107	38,2
Tamamen katılıyorum	52	18,6
Toplam	280	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenler “Öğretmenler belirli öğrencilerin sözel derslerde eğitim ihtiyaçlarını tartışmak için uzmanlarıyla bir araya gelirler.” maddesine verdikleri cevapların dağılımına bakıldığı zaman; %38,2’si katılıyorum, %22,1’i kararsızım, %21,1’i katılmıyorum ve 18,6’sı katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

Tablo 25:Öğretmenler belirli öğrencilerin sayısal derslerde eğitim ihtiyaçlarını uzmanlarıyla bir araya gelir.

Katılma Derecesi	f	%
Katılmıyorum	6	2,1
Kararsızım	48	17,1
Katılıyorum	174	62,1
Tamamen katılıyorum	52	18,6
Toplam	280	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenler “Öğretmenler belirli öğrencilerin sayısal derslerde eğitim ihtiyaçlarını uzmanlarıyla bir araya gelir.” maddesine verdikleri cevapların dağılımına bakıldığı zaman; %62,1’i katılıyorum, %18,6’sı tamamen katılıyorum, %17,1’i kararsızım ve %2,1’i katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

Tablo 26:Okuldaki eğitim programını değerlendirmek için okulumuz bölgesel değerlendirme sonuçlarını kullanır.

Katılma Derecesi	f	%
Katılmıyorum	7	2,5
Kararsızım	27	9,6
Katılıyorum	215	76,8
Tamamen katılıyorum	31	11,1
Toplam	280	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenler “Okuldaki eğitim programını değerlendirmek için okulumuz bölgesel değerlendirme sonuçlarını kullanır.”maddesine öğretmenlerin verdikleri cevapların dağılımına bakıldığı zaman; %76,8’i katılıyorum, %11,1’i tamamen katılıyorum, %9,6’sı kararsızım ve %2,5’i katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

Tablo 27:Okulumuz okuldaki eğitim programının değerlendirmek için öğretmenlerin yaptığı değerlendirme sonuçlarını kullanırlar.

Katılma Derecesi	f	%
Katılmıyorum	6	2,1
Kararsızım	28	10,0
Katılıyorum	209	74,6
Tamamen katılıyorum	37	13,2
Toplam	280	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenler “Okulumuz okuldaki eğitim programının değerlendirmek için öğretmenlerin yaptığı değerlendirme sonuçlarını kullanırlar.” maddesine verdikleri cevapların dağılımına bakıldığı zaman; %74,6’sı katılıyorum, %13,2’si tamamen katılıyorum, %10’u kararsızım ve %2,1’i katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir

Tablo 28:Okulumuz öğrencilerin yaptığı çalışmalarını inceler ve tartışır.

Katılma Derecesi	f	%
Kararsızım	28	10,0
Katılıyorum	211	75,4
Tamamen katılıyorum	41	14,6
Toplam	280	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenler “Okulumuz öğrencilerin yaptığı çalışmalarını inceler ve tartışır.” maddesine öğretmenlerin verdikleri cevapların dağılımına bakıldığı zaman; %75,4’ü katılıyorum, %14,6’sı tamamen katılıyorum ve %10’u kararsızım şeklinde cevap vermişlerdir.

Tablo 29:Öğretmenler sınıflarındaki eğitim geliştirmek için idareden gelen gözlem ve değerlendirme geri bildirimlerini kullanır.

Katılma Derecesi	f	%
Katılmıyorum	14	5,0
Kararsızım	139	49,6
Katılıyorum	98	35,0
Tamamen katılıyorum	29	10,4
Toplam	280	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenler “Öğretmenler sınıflarındaki eğitim geliştirmek için idareden gelen gözlem ve değerlendirme geri bildirimlerini kullanır.”maddesine verdikleri cevapların dağılımına bakıldığı zaman; %49,6’sı kararsızım, %35’i katılıyorum, %10,4’ü tamamen katılıyorum ve %5’i katılmıyorum şeklinde cevaplamışlardır.

Tablo 30:Öğretmenler okuldaki liderlik rollerine katılmaya ilgi duyarlar.

Katılma Derecesi	f	%
Katılmıyorum	19	6,8
Kararsızım	63	22,5
Katılıyorum	190	67,9
Tamamen katılıyorum	8	2,9
Toplam	280	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenler “Öğretmenler okuldaki liderlik rollerine katılmaya ilgi duyarlar.” maddesine verdikleri cevapların dağılımına bakıldığı zaman; %67,9’u katılıyorum, %22,5’i kararsızım, %6,8’i katılmıyorum ve %2,9’u tamamen katılıyorum şeklinde cevaplamışlardır.

Tablo 31:Önder öğretmenler meslektaşlarının performanslarını geliştirmede okulda önemli bir rol oynarlar.

Katılma Derecesi	f	%
Katılmıyorum	6	2,1
Kararsızım	29	10,4
Katılıyorum	210	75,0
Tamamen katılıyorum	35	12,5
Toplam	280	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenler“Önder öğretmenler meslektaşlarının performanslarını geliştirmede okulda önemli bir rol oynarlar.”maddesine verdikleri cevapların dağılımına bakıldığı zaman, %75’i katılıyorum, %12,5’i tamamen katılıyorum, %10,4’ü kararsızım ve %2,1’i katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

Tablo 32:Önder öğretmenler öğrencilerin başarısını geliştirmede okulda önemli rol oynarlar.

Katılma Derecesi	f	%
Katılmıyorum	26	9,3
Kararsızım	47	16,8
Katılıyorum	162	57,9
Tamamen katılıyorum	45	16,1
Toplam	280	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenler “Önder öğretmenler öğrencilerin başarısını geliştirmede okulda önemli rol oynarlar.” maddesine verdikleri cevapların dağılımına bakıldığı zaman; %57,9’u katılıyorum, %16,8’i kararsızım, %16,1’i tamamen katılıyorum ve % 9,3’ü katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

Tablo 33:Okulumuz öğretmenlere önderlik rolü almada fırsat sağlayarak okul etkinliğini ve verimini geliştirir.

Katılma Derecesi	f	%
Katılmıyorum	6	2,1
Kararsızım	54	19,3
Katılıyorum	167	59,6
Tamamen katılıyorum	53	18,9
Toplam	280	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenler “Okulumuz öğretmenlere önderlik rolü almada fırsat sağlayarak okul etkinliğini ve verimini geliştirir.” maddesine öğretmenlerin verdikleri maddelerin dağılımına bakıldığı zaman; %59,6’sı katılıyorum, %19,6’sı kararsızım, %18,9’u tamamen katılıyorum ve %2,1’i katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

Tablo 34:Okulumuzdaki öğretmenler eğitim stratejilerini tartışır ve eğitim materyallerini paylaşırlar.

Katılma Derecesi	f	%
Katılmıyorum	6	2,1
Kararsızım	27	9,6
Katılıyorum	194	69,3
Tamamen Katılıyorum	53	18,9
Toplam	280	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenler “Okulumuzdaki öğretmenler eğitim stratejilerini tartışır ve eğitim materyallerini paylaşırlar.”maddesine verdikleri cevapların dağılımına bakıldığı zaman; %69,3’ü katılıyorum, %18,9’u tamamen katılıyorum, %9,6’sı kararsızım ve %2,1’i katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

Tablo 35: Okulumuzdaki öğretmenler problemleri tartışır ve birbirlerine yardım ederler.

Katılma Derecesi	f	%
Katılmıyorum	18	6,4
Kararsızım	20	7,1
Katılıyorum	157	56,1
Tamamen katılıyorum	85	30,4
Toplam	280	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenler “Okulumuzdaki öğretmenler problemleri tartışır ve birbirlerine yardım ederler.”maddesine verilen cevapların dağılımına bakıldığında; %56,1’i katılıyorum, %30,4’ü tamamen katılıyorum, %7,1’i kararsızım ve %6,4’ü katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

Tablo 36:Müdür ikinci kademe zümrelerinde aktif olarak öğretmenlerin yanında yer alır.

Katılma Derecesi	f	%
Katılıyorum	133	47,5
Tamamen katılıyorum	147	52,5
Toplam	280	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenler “Müdür ikinci kademe zümrelerinde aktif olarak öğretmenlerin yanında yer alır.” maddesine verdikleri cevapların dağılımına bakıldığı zaman; %52,5’i tamamen katılıyorum ve %47,5’i katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

Tablo 37:Müdür sınıf öğretmenleri zümresinde aktif olarak öğretmenlerin yanında yer alır.

Katılma Derecesi	f	%
Kararsızım	20	7,1
Katılıyorum	139	49,6
Tamamen katılıyorum	121	43,2
Toplam	280	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenler “Müdür sınıf öğretmenleri zümresinde aktif olarak öğretmenlerin yanında yer alır.” maddesine verilen cevapların dağılımına bakıldığı zaman; %49,6’sı katılıyorum, %43,2’si tamamen katılıyorum ve %7,1’i kararsızım şeklinde cevap vermişlerdir.

Tablo 38:Müdür okulun eğitim meseleleri hakkında bilgi sahibidir.

Katılma Derecesi	f	%
Katılmıyorum	6	2,1
Kararsızım	15	5,4
Katılıyorum	140	50,0
Tamamen katılıyorum	119	42,5
Toplam	280	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenler “Müdür okulun eğitim meseleleri hakkında bilgi sahibidir.” maddesine verilen cevapların dağılımına bakıldığı zaman; %50’si katılıyorum, %42,5’i tamamen katılıyorum, % 5,4’ü kararsızım ve %2,1’i katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

Tablo 39:Müdürün amaçları ile eğitim bölgesi amaçları aynı çizgidedir.

Katılma Derecesi	f	%
Kararsızım	20	7,1
Katılıyorum	160	57,1
Tamamen katılıyorum	100	35,7
Toplam	280	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenler “Müdürün amaçları ile eğitim bölgesi amaçları aynı çizgidedir.” maddesine verilen cevapların dağılımına bakıldığı zaman; %57,1’i katılıyorum, %35,7’si tamamen katılıyorum ve %7,1’i kararsızım şeklinde cevap vermişlerdir.

Tablo 40:Müdür bütün öğretmenlerin akademik başarıyı geliştirmede yer almaları için cesaretlendiren bir yapıya sahiptir.

Katılma Derecesi	f	%
Katılmıyorum	6	2,1
Kararsızım	54	19,3
Katılıyorum	167	59,6
Tamamen katılıyorum	53	18,9
Toplam	280	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenler “Müdür bütün öğretmenlerin akademik başarıyı geliştirmede yer almaları için cesaretlendiren bir yapıya sahiptir.” maddesine verilen cevapların dağılımına bakıldığı zaman; %59,6’sı katılıyorum, %19,3’ü kararsızım, %18,9’u tamamen katılıyorum ve %2,1’i katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

4.3.Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerinin demografik değişkenlerine göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin görüşleri.

4.3.1.Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Tablo 41:Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin görüşlerine ilişkin bağımsız t-testi sonuçları.

Cinsiyet	N	X	S	sd	t	p
Erkek	171	3,93	0,31	278	2,301	0.022
Bayan	109	4,03	0,46			

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okul müdürlerinin dağıtımcı liderlik rollerini yerine getirme düzeylerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır ($p>0.022$).Bu farklılık bayan öğretmenler lehinedir. Başka bir deyişle araştırmaya katılan bayan öğretmenler okul müdürlerinin dağıtımcı liderlik rollerini daha yüksek seviyede gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler.

Tablo 42:Araştırmaya katılan öğretmenlerin öğrenim düzeylerine göre okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik rollerine ilişkin görüşlerine ait Kruskal-Wallis H testi sonuçları.

Öğrenim Düzeyi	N	Sıra Ortalaması	Sd	χ^2	p
Ön lisans	22	151,23	2	1,849	,397
Lisans	213	142,35			
Yüksek Lisans	45	126,49			

Araştıramaya katılan öğretmenlerin öğrenim düzeyine göre, okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik rollerini yerine getirme düzeyine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Başka bir deyişle öğretmenlerin okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik rollerini yerine getirme düzeyleri hakkında benzer düşüncelere sahip oldukları ortaya çıkmıştır.

Tablo 43:Araştırmaya katılan öğretmenlerin branşlarına göre okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik rollerini yerine getirme düzeylerine ilişkin tek yönlü varyans analizi

	Toplam	Derecesi	Ortalama	F	p
Gruplar Arası	,306	3	,102	,696	,555
Grup İçi	40,528	276	,147		
Toplam	40,835	279			

Araştırmaya katılan öğretmenlerin branş değişkenine bağlı olarak okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik rollerini yerine getirme düzeylerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Başka bir deyişle öğretmenler benzer görüşler ifade etmişlerdir.

Tablo 44:Araştırmaya katılan öğretmenlerin kıdemlerine bağlı olarak okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik rollerini yerine getirme düzeylerine ilişkin Kruskal Wallis-H test sonuçları

Kıdem	N	Sıra Ort.	Sd	X ²	p
1-5	132	129,65	3	9,568	,023
11-15	39	173,82			
6-10	88	138,91			
16-20	21	153,45			
Total	280				

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kıdem değişkenine bağlı olarak okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik rollerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak için yapılan Mann Whitney testine göre 1-5 yıl ile 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenler ile 11-15 ile 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenler 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlere göre okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik rollerini daha üst seviyede gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir. 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenler 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlere göre okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik rollerini daha üst seviyede gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir.

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmadan elde edilen sonuçlara yer verilmiştir. Sonuçlar alt amaçlar doğrultusunda sunulmuştur. Öğretmenlerin okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyine ilişkin görüşlerine ait sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik rollerinden olan “okuldaki eğitimsel kararları almada katılım fırsatları sağlama” rolünü yüksek oranda gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler.

Öğretmenler okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik rollerinden olan diğer zümreler ile iletişim kurmak için gerekli zamanı sağlar maddesini yerine getirme düzeyleri hakkında kararsız kalmışlardır.

Öğretmenler okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik rollerinden olan ortak değerler oluşturma rollerini % 67,9 oranında gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler.

Öğretmenlerin %62,1’i okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik rollerinden olan “öğretmenlere liderlik rollerini gerçekleştirecekleri imkânlar sağlar” maddesini yerine getirdiklerini düşünmektedirler.

Öğretmenlerin %61,8’i okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik rollerinden olan “öğretmenler arasında karşılıklı saygı ve güven ortamı oluşturma” maddesini yerine getirdiklerini düşünmektedirler.

Öğretmenlerin % 40,7’si okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik rollerinden olan “Öğretmenler ve idareciler öğrencilerin akademik performansları için sorumluluğu paylaşırlar” maddesini yerine getirdiklerini düşünmektedirler. Öğretmenlerin % 21,1’i okul müdürlerinin bu rolü yerine getirdiklerini düşünmektedirler.

Öğretmenlerin %74,6’sı okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik rollerinden olan “Okulumuz okuldaki eğitim programının değerlendirmek için öğretmenlerin yaptığı değerlendirme sonuçlarını kullanırlar.” görevini yerine getirdiklerini düşünmektedirler.

Öğretmenlerin %67,9’u okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik rollerinden “Öğretmenler okuldaki liderlik rollerine katılmaya ilgi duyarlar.” görevini yerine

getirdiklerini düşünmektedirler. Öğretmenlerin %22,5'i okul müdürlerinin bu görevi yerine getirip getirmeme noktasında kararsızdırlar.

Öğretmenlerin %75'i okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik rollerinden olan “Önder öğretmenler meslektaşlarının performanslarını geliştirmede okulda önemli bir rol oynarlar.” görevini yerine getirdiklerini düşünmektedirler.

Öğretmenlerin %59,6'sı okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik rollerinden olan “Okulumuz öğretmenlere önderlik rolü almada fırsat sağlayarak okul etkinliğini ve verimini geliştirir.” görevini yerine getirdiklerini düşünmektedirler.

Bu kısımda öğretmenlerin okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik rollerini yerine getirme düzeylerinin demografik değişkenlere göre sonuçları verilmiştir.

Öğretmenlerin cinsiyetlerine okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik rollerini yerine getirme düzeyi hakkında farklı düşünmektedirler. Bayan öğretmenler okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik rollerini erkeklere göre daha üst seviyede gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler. Araştırmaya katılan öğretmenler öğrenim düzeyi okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik rollerini yerine getirme düzeyine hakkındaki görüşlerini etkilememiştir. Okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik rollerini yerine getirme düzeyleri hakkında benzer düşüncelere sahiptirler. Araştırmaya katılan öğretmenlerin branş değişkenine göre okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik rollerini yerine getirme düzeyleri hakkında benzer düşüncelere sahiptirler. Okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik rollerini yerine getirme düzeyi hakkında öğretmenlerin kıdem değişkenine göre görüşleri farklılaşmaktadır. 1-5 yıl ile 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenler ile 11-15 ile 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler farklı düşünmektedirler. 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenler 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlere göre okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik rollerini daha üst seviyede gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler. 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenler 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlere göre okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik rollerini daha üst seviyede gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler.

Bu kısımda sonuçlara dayalı olarak öneriler sunulmuştur.

- (1) Öğretmenlere okula katkı sağlaması için gerekli zaman sağlanmalıdır.
- (2) Öğretmenlerin okula katkı sağlamaları için gerekli kaynaklar sağlanmalıdır.

- (3)Öğretmenlerin okuldaki diğer zümreler ve okul idaresi ile gerekli işbirliği yapabilmeleri ve sorunlarını tartışabilmeleri için gerekli zaman ayarlanmalıdır.
- (4)Zümre başkanlarının diğer öğretmen arkadaşlarına yardımcı olabilmesi için gerekli zaman ayarlanmalı gerekirse ders programı buna göre ayarlanmalıdır.
- (5)Okulun vizyonunun belirlenmesinde okuldaki tüm öğretmenler bu sürecin içinde yer almalı ve okulun vizyonunu tüm öğretmenler paylaşmalıdır.
- (6)Öğretmenlere ve okul yöneticilerine sorun çözme stratejileri konusunda uygulamaya dayalı hizmet içi seminerler düzenlenmelidir.
- (7)Stratejik planlama konusunda okul yöneticileri başta olmak üzere tüm öğretmenlere uygulamaya dayalı hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlenmeli.
- (8)Okul yöneticilerine iletişim, problem çözme ve yönetim alanı ile ilgili uzun süreli hizmet içi eğitim verilmelidir.
- (9)Okul yöneticilerine öğretim liderliği konusunda gerekli beceriler kazandırılmalıdır.
- (10) Okul yöneticilerine dağıtımçı liderlik ile ilgili uygulamaya dayalı hizmet içi eğitimler düzenlenmelidir.
- (11) Okul yöneticilerinin sınıf ortamında öğretmenlere rehberlik yapabilmeleri için gerekli bilgi ve beceriler kazandıracak hizmet içi faaliyetler düzenlenmelidir.
- (12) Erkek öğretmenler okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik rollerini yerine getirme düzeylerini bayanlara göre neden düşük düzeyde gerçekleştirdiği daha derinlemesine araştırılmalıdır.
- (13) Yapılacak diğer araştırmalarda karma metot kullanılarak daha derin bilgiler elde edilmeli ve karşılaştırılmalıdır.

KAYNAKLAR

- Akşit, H. (2008). Yönetim ve Yöneticilik, Kum Saati Yayınları, 1. Baskı İstanbul
- Alkın, M. C. (2006). Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Aydın, M. (2007). Eğitim Yönetimi (8. Baskı). Ankara: Hatipoğlu Basım ve Yayıncılık.
- Aykanat, Z. (2010). Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir Uygulama, (Yüksek lisans Tezi), Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Bağcı M. (2002). Klasik fizik (Newton paradigmasının) ilkeleri bağlamında modern bilincin ve iktidarın imkanları: Özgürlük ve yetkinlik. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 4 (3) 33–57.
- Baltaş, A (2000). Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması Ve Liderlik, 1. Baskı, Remzi Kitapevi, İstanbul.
- Baloğlu N. (2011). “Dağıtımçı Liderlik: Okullarda Dikkate Alınması Gereken Bir Liderlik Yaklaşımı” Ahi Evren Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, S. 3, ss. 127 – 148.
- Başaran, İ. E. (1982). Örgütsel Davranış, A. Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları No: 108, A. Ü. Basımevi, Ankara.
- Başaran, İ.E.(1998). Yönetimde İnsan İlişkileri, Yönetimsel Davranış, Aydan Yayınevi, Ankara.
- Başaran, İ. E. (1999). Yönetimde İnsan İlişkileri, Yönetimsel Davranış, Aydan Yayınevi, Ankara.
- Begeç, S. (1999). Modern Liderlik Yaklaşımları Ve Uygulaması, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Gebze.

- Beycioğlu, K. (2007). “Z Kuramı ve Okul Yönetimine Uygulanabilirliği Açısından Değerlendirilmesi”, Kastamonu Eğitim Fakóltesi Dergisi, S. 17, ss. 15, 63: 72.
- Bingöl, D. (1997). Personel Yönetimi, Beta Basın Yayım Dağıtım A.Ş.,İstanbul.
- Body, D. (2008). Management: An Introduction. Fourth Edition. Spain: Prentice Hall.
- Bohm, D. (1993). The Undivided Universe: An ontological interpretation of quantum theory, London: Routledge.
- Bursalıoğlu, Z. (1978). Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama, A. Ü. Eğitim Fakóltesi, Ankara.
- Can, S. (2002). Resmi ve Özel Okullardaki Okul Yöneticileri ve Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Liderlik Davranışı Yönünden Karşılaştırılması, (Yayınlanmış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Clayton, P. (1992). “Japanese Management Theory and Library Administration. The Journal of Academic Librarianship”. Cilt: 18, Sayı: 5, ss. 298-301.
- Choi, J. (2006). A Motivational Theory Of Charismatic Leadership: Envisioning, Empathy, And Empowerment, Journal Of Leadership and Organizational Studies, www.highbeam.com (21.07.2016)
- Coleman, J. S. 1990. Foundations of social theory. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Çağlar, İ. (2004). “İktisadi ve İdari Bilimler Fakóltesi İle Mühendislik Fakóltesi Öđrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eđilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneđi”, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakóltesi Dergisi, Sayı 2, s. 91-107.
- Çelik, V. (2000). Okul Kültürü ve Yönetimi, Pegem A Yayıncılık, Ankara.

- Çelik, V. (1998). Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. Cilt:4, Sayı:4, ss. 423 – 442.
- Çelik, Y. ve Uğurluoğlu (2009). Ö. “Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri” Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, S. 2 ss. 122 – 156.
- Deliveli, Ö. (2010). Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik, (Yüksek lisans tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Dilek, H. (2005). Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknolojileri Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Dessler, G. (1986). Organization Theory: Integrating Structure and Behavior. Singapore: Prentice-Hall International, Inc.
- Elmore, R. F. (2000). “Building a New Structure for School Leadership The Albert Shanker Institute”<http://www.shankerinstitute.org/Downloads/building.pdf> (21.07.2016).
- Elmore, R. (2002). Bridging the gap between standards and achievement: the imperative for Professional development in education. Washington, DC: Albert Shanker Institute.
- Erçetin, Ş. Ş. ve M. C. Kamacı (2008). Quantum Leadership Paradigm. World Applied Sciences Journal 3 (6): 865 – 868.
- Erçetin, Ş. (1998). Lider Sarmalında Vizyon, Önder Matbaacılık, Ankara.
- Eren, E. (1996). Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (2000). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağıtım İstanbul.
- Gibb, C. A. (1954). Leadership. In G. Lindzey (Ed.), Handbook of social psychology, vol. 2 (pp. 877-917). Reading, MA: Addison-Wesley.

- Giddens, A. (1990). *The Consequences of Modernity*, Cambridge: Polity Pres.
- Goldstein, J. (1999). Emergence as a Construct: History and Issues, *Emergence*, I (1): 49 – 72.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership. In K. Leithwood ve P. Hallinger (Eds.). *Second International Handbook of Educational Leadership and Administration*. (653– 696) (Dordrecht: Kluwer Academic.
- Gronn P. (2006). The significance of distributed leadership, *Educational Leadership Research*, 7. <http://slc.educ.ubc.ca/eJournal/Issue7/index7.html>.
- Guillot, C. W. (2003). Strategic Leadership: Defining the Challenge. *Air and Space Power Journal*, Winter, pp.67 - 75.
- Helriegel, D. (1986). *Organizational Behavior*, St. Paul: West Publishing Company.
- Ireland, R. D. ve Hitt, M. A. (2005). Achieving and maintaining strategic competence in the 21st century: the role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 9(4), 63-74.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1999). *Yeni İnsan ve İnsanlar*, Evrim Yayınevi, İstanbul.
- Keçecioglu, T. (1998). *Lider Ve Liderlik*, Kalder Yayınları, İstanbul.
- Kıngır, S. ve Şahin, M. (2005). *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler içinde: Yönetici ve Liderlik*, (Editör: Mehmet Tikici), Ankara: Nobel Yayın.
- Kirel, Ç. (1998). *Örgütsel Davranış*, AÜ AÖF Yayınları, Eskişehir.
- Koçel, T. (1984). *İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon, Davranış*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Entitüsü 30. Yıl Yayınları No: 1, İstanbul.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul (Dokuzuncu baskı): Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği (8. Bası.)*, Beta Basım Yayın Dağıtım A. Ş, İstanbul.

- Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım.
- Korkmaz, E. ve Gündüz, H. B. (2011). “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dağıtımçı Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyleri” Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi, S. 1, ss. 123 – 153.
- Kurşun, H. A. (2011). Okulların kurumsal imajının okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi, (Yayınlanmış Yüksek lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Eğitim Enstitüsü, Konya.
- Ozankaya, Ö. (1989). Toplum Bilimine Giriş, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Ross, L., Rix, M. and Gold, J. (2005) Learning Distributed Leadership: Part 11 Industrial & Commercial Training 37 (3) 130 – 137.
- Rowe, W. G. (2001). “Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership”. Academy of Management Executive, 15(1): 81-94.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2001). İşletme, Ezgi Yayınevi, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). Örgütsel Psikoloji, (5.Baskı), Alfa Yayıncılık, Bursa.
- Seibert S. E., M. L. Kraimer ve R. C. Liden (2001). A social capital theory of career success. Academy of Management Journal. 2001. Vol. 44. No: 2, 219-237.
- Spillane, J. P. (2003). Educational leadership. Educational Evaluation and Policy Analysis, 25, 343 – 346.
- Spillane, J. P., Diamond, J. B. ve Jita, L. (2003). Leading Instruction: The Distribution of Leadership For Instruction. Journal of Curriculum Studies, 35, (5), 533-543.
- Spillane, J. (2005). “Distributed leadership”, The Educational Forum 69 (2) : 143 – 50.
- Spillane, J. P. (2006). Distributed leadership, San Francisco: Jossey-Bass.

- Şişman, M. (2002). Eğitimde Mükemmellik Arayışı: Etkili Okullar, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Tarlacı, S. (2003). Quantum Mechanics: Basic Concepts Neuro Quantology (4) 428–448.
- Tekarslan, E., Tanıl, K., Hüner, S. ve Can A. B. (2000). Davranışın Sosyal Psikolojisi. İstanbul: İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- Toksöz, S. (2010). 21. yüzyılın liderlik anlayışı olarak okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenlerin algılarına göre değerlendirilmesi. (Yayınlanmış yüksek lisans tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Tortop, N. (1983). Yönetim Bilimi, S Yayınları, Ankara.
- Tosi, H. L., Rizzo, R. ve Carroll, J. (1990). Managing Organizational Behavior, Second Edition, Newyork: Harper Collins Publishers.
- Uğur, U. (2014). “Yöneticilik ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü” Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, S. 1, ss. 122 – 136.
- Vecchio, R. (1995). Organizational Behavior, Fourth Worth: The Dryden Press.
- Yalçinkaya, M. (2002). “Acık Sistem Teorisi ve Okula Uygulanması”, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, S. 2, ss. 103-116. Yayım ve Dağıtım. Yayınları No: 71, Ankara.
- Yıldız, M. (2002). “Liderlik Yaklaşımları ve Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Araştırmaları”, Türk İdare Dergisi, S. 435, ss. 221-246.
- Yukl, G. (2002). Leadership in organization (5. b.). New Jersey: Prentice Hall.
- Zel, U. (2001). Kişilik ve Liderlik, Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açıdan Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

EKLER

EK-1.Dağıtımçı Liderlik Ölçeği

Değerli katılımcı,

Elinizdeki ölçme aracı, ortaokulda görev yapan öğretmenlerin okullardaki dağıtımçı liderlik algılarını belirlemek amacıyla geliştirilmiştir. Her soruda belirtilen durumun okulda hangi sıklıkla gösterildiğini dikkate alarak ilgili seçeneği (X) ile işaretleyiniz. Verilen yanıtlar bilimsel amaçla ve yalnızca bu araştırma için kullanılacaktır. Bu nedenle isminizi yazmanıza gerek yoktur.

Sağladığınız katkılar ve göstereceğiniz ilgi için şimdiden teşekkür ederim.

Sami DELİBAŞ
Avrasya Üniversitesi Yüksek Lisans Öğr.

1- Cinsiyet Bayan () Erkek ()

2- Branş (.....)

3- Öğrenim Düzeyiniz

() Ön lisans, lisans tamamlama (2 ya da 3 yıllık yükseköğretim)

() 4 veya 5 yıllık yükseköğretim

() Lisansüstü (Yüksek Lisans veya Doktora)

4-Kıdem Yılıınız

() 1-5 yıl arası () 11-15 yıl arası () 21 ve üstü

() 6-10 yıl arası () 16-20 yıl arası

Aşağıdaki sorularda, size en uygun düşen şıkkı işaretleyiniz:					
1. Okulumuzun günlük ve haftalık programları, eğitim konularında işbirliği yapmak için öğretmenlere zaman sağlar.	1	2	3	4	5
2. Okulumuz öğretmenlere, okuldaki eğitimsel kararları almada katılım fırsatları sağlayan bir yapı vardır.	1	2	3	4	5
3. Okulumuzda önderlik rollerini üstlenen öğretmenler, okula anlamlı katkılar yapabilmek için okulda yeterli zamanına sahiptirler.	1	2	3	4	5
4. Okulumuzda önderlik rollerini üstlenen öğretmenler, okula anlamlı katkılar yapabilmek için okulda yeterli kaynaklara sahiptirler.	1	2	3	4	5
5. Okulumuzun haftalık ve aylık programı, eğitim meseleleri tartışmak için zümrelere idare ile görüşme zamanı sağlar.	1	2	3	4	5
6. Birinci kademedeki eğitim stratejilerini geliştirme konusunda meslektaşlarına yardım edebilmeleri için, zümre başkanlarına yeterli okul zamanı sağlanır.	1	2	3	4	5
7. İkinci kademedeki eğitim stratejilerini geliştirme konusunda meslektaşlarına yardım edebilmeleri için, zümre başkanlarına yeterli okul zamanı sağlanır.	1	2	3	4	5
8. Okulumuz bir vizyona sahiptir.	1	2	3	4	5
9. Öğretmenler okulumuzun vizyonunu açıkça tanımlayabilirler.	1	2	3	4	5
10. Okulumuzun amaçları eğitim bölgesinin amaçları ile örtüşmektedir.	1	2	3	4	5
11. Okulumuz, okuldaki gelişim çalışmalarına rehberlik eden ortak bir değerler grubuna sahiptir.	1	2	3	4	5
12. Okulumuz bir misyona sahiptir.	1	2	3	4	5
13. Okulumuzdaki pek çok öğretmen liderlik rolü alabilir.	1	2	3	4	5
14. Okulumuzdaki öğretmenler problemleri tartışır ve çözmeye birbirlerine yardım ederler.	1	2	3	4	5
15. Öğretmenler arasında karşılıklı saygı ve güven vardır.	1	2	3	4	5
16. Okulumuzun idaresi ve öğretmenler arasında karşılıklı saygı ve güven vardır.	1	2	3	4	5
17. Öğrencileri için öğretmenlerin öğrenme beklentileri yüksektir.	1	2	3	4	5
19. Öğretmenler ve idareciler, öğrencilerin akademik performansları için sorumluluğu paylaşırlar.	1	2	3	4	5

20.Öğretmenler belirli öğrencilerin sözel derlerde eğitim ihtiyaçlarını tartışmak için uzmanlarıyla bir araya gelirler.	1	2	3	4	5
21.Öğretmenler belirli öğrencilerin sayısal derlerde eğitim ihtiyaçlarını tartışmak için uzmanlarıyla bir araya gelirler.	1	2	3	4	5
22. Okuldaki eğitim programını değerlendirmek için, okulumuz bölgesel değerlendirme sonuçlarını kullanır.	1	2	3	4	5
23. Okulumuz, okuldaki eğitim programını değerlendirmek için öğretmenlerin yaptığı değerlendirme sonuçlarını kullanır.	1	2	3	4	5
24. Okulumuz, öğrencilerin yaptığı çalışmaları inceler ve tartışır.	1	2	3	4	5
25. Öğretmenler, sınıflarındaki eğitimi geliştirmek için idareden gelen gözlem ve değerlendirme geribildirimlerini kullanırlar.	1	2	3	4	5
26. Öğretmenler okuldaki liderlik rollerine katılmaya ilgi duyarlar.	1	2	3	4	5
27. Önder öğretmenler, meslektaşlarının performansını geliştirmede okulda önemli bir rol oynarlar.	1	2	3	4	5
28. Önder öğretmenler, öğrencilerin başarısını geliştirmede okulda önemli bir rol oynarlar.	1	2	3	4	5
29. Okulumuz, öğretmenlere önderlik rolleri almada fırsat sağlayarak okul etkinliğini ve verimini geliştirir.	1	2	3	4	5
30. Okulumuzdaki öğretmenler eğitim stratejilerini tartışır ve eğitim materyallerini paylaşırlar.	1	2	3	4	5
31. Okulumuzdaki öğretmenler problemleri tartışır ve çözmeye birbirlerine yardım ederler.	1	2	3	4	5
32. Müdür, ikinci kademe zümrelerinde aktif olarak öğretmenlerin yanında yer alır.	1	2	3	4	5
33. Müdür, sınıf öğretmenleri zümresinde aktif olarak öğretmenlerin yanında yer alır.	1	2	3	4	5
34. Müdür okulun eğitim mesellerinde bilgi sahibidir.	1	2	3	4	5
35. Müdürtin amaçları eğitim bölgesi amaçları ile aynı çizgidedir.	1	2	3	4	5
36. Müdür, akademik başarı gelişiminde liderlik eder.	1	2	3	4	5
37. Müdür, bütün öğretmenlerin akademik başarıyı geliştirmede yer almaları için cesaretlendiren bir yapı sağlar.	1	2	3	4	5

EK- 2.İzin Belgesi



**T.C.
RİZE VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü**

Sayı : 96972123-44-E.11557392
Konu: Tez Çalışması

12.11.2015

VALİLİK MAKAMINA

İlgi: Trabzon Avrasya Üniversitesi Rektörlüğünün 02/11/2015 tarih ve 69268593-201-1113 sayılı yazısı.

Avrasya Üniversitesi Rektörlüğünün ilgi yazısı ekinde belirtilen okullarda görev yapan öğretmenler ile Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı 14061070016 numaralı öğrencisi Sami DELİBAŞ "Ortaokul Yöneticilerinin Dağıtımçı Liderlik Rollerini Yerine Getirme Düzeyleri" konulu tez çalışması için izin istemektedir.

Söz konusu tez için yapılacak olan anket çalışması dersleri aksatmamak kaydıyla okul müdürlüklerince planlanarak yapılması müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Zafer HAŞİMOĞLU
Müdür a.
Şube Müdürü

OLUR
12.11.2015

Şemsettin DURMUŞ
Vali a.
Millî Eğitim Müdürü

ÖZGEÇMİŞ

1977 yılında Rize'nin Ardeşen ilçesinde doğdu. İlkokulu Duygulu Köyü İlkokulu'nda, ortaokulu Ardeşen Fatih Ortaokulu'nda, liseyi Ardeşen Lisesi'nde ve üniversiteyi Afyon Kocatepe Üniversitesi Uşak Eğitim Fakültesi Türkçe Öğretmenliği Bölümü'nde okudu. 2002 yılında MEB bünyesinde kadrolu öğretmen olarak göreve başladı. Çeşitli dönemlerde MEB'e bağlı okullarda yöneticilik görevlerini yaptı. Halen MEB bünyesinde öğretmen olarak görev yapmaktadır.

