

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
ÇOCUK GELİŞİMİ VE EĞİTİMİ A.B.D**

**OKUL ÖNCESİ ÖĞRETMENLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARI VE KİŞİLİK
ÖZELLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ÇEŞİTLİ DEĞİŞKENLERE GÖRE
İNCELENMESİ
(ANKARA İLİ ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Seda AKÇADAĞ


ANKARA – 2008

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAY SAYFASI

Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne

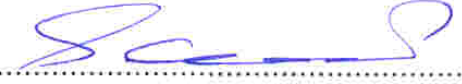
Seda AKÇADAĞ' a ait “ **Okul Öncesi Öğretmenlerinin Liderlik Davranışları Ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi (Ankara İli Örneği)** ” adlı çalışma 03/07/2008 tarihinde jürimiz tarafından Çocuk Gelişimi ve Eğitimi Anabilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan (Tez Danışmanı)



Prof. Dr. Abide GÜNGÖR AYTAR

Üye



Doç. Dr. Semra ERKAN

Üye



Yrd. Doç. Dr. Serap DEMİRİZ

ÖNSÖZ

Tez çalışmamın hazırlanmasında manevi desteği ve katkılarından dolayı tez danışmanım Sayın **Prof. Dr. Abide Güngör AYTAR'** a, yardımlarından dolayı Sayın **Prof. Dr. Eyüp BEDİR'** e , Sayın **Doç.Dr. İsmail Hakkı MİRİCİ'** ye, Sayın **Yrd. Doç. Dr. Bülent BAYAT'** a, tezimin istatistik kısmında bana yardımcı olan Sayın **Yrd. Doç. Dr. Cem Oktay GÜZELLER'** e, **Başak ŞENER'** e, Sayın **Doç. Dr. Semra ERKAN'** a, Sayın **Yrd. Doç. Dr. Serap DEMİRİZ'** e ve ismini sayamadığım ama hayat çizgimde daima arkamda olduklarını bildiğim tüm dostlarıma,

Tezimin en zor dönemlerinde her şekilde yanımda olan ve bana sonuna kadar güvenen, her yönü ile daima örnek aldığım, haklarını asla ödeyemeyeceğim, sevgileriyle bana güç veren aileme, Babam **Fikri AKÇADAĞ'**, Annem **Sabriye AKÇADAĞ'** a ve canım ablam **Eda ÜNAL'** a, ağabeyliğini ve sevgisini esirgemeyen eniştem **Emre ÜNAL'** a ve geleceğimize ışık tutacak, doğumuyla sevindiren bizi varlığıyla mutlu eden biricik yeğenim **Ege Deniz ÜNAL'** a, hayatıma yeni giren ve sevgileriyle beni kucaklayan **KÜÇÜK** ailesine ve **Yunus KÜÇÜK'** e,

Yürek Dolusu Teşekkürler...

Seda AKÇADAĞ'

Ankara- 2008

ÖZET**OKUL ÖNCESİ ÖĞRETMENLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARI VE
KİŞİLİK
ÖZELLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ÇEŞİTLİ DEĞİŞKENLERE
GÖRE
İNCELENMESİ
(ANKARA İLİ ÖRNEĞİ)**

AKÇADAĞ, Seda
Yüksek Lisans, Çocuk Gelişimi ve Eğitimi Ana Bilim Dalı
Tez Danışmanı: Prof. Dr. Abide GÜNGÖR AYTAR
2008

Bu araştırmanın amacı, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okul öncesi kurumlarda çalışan öğretmenlerin kişilik özellikleri ve liderlik davranışları arasındaki ilişkinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesidir. Araştırmanın örneklemini, 2006-2007 öğretim yılında Ankara ili Çankaya ilçesinde bulunan 126 okul öncesi kurumda görev yapan 160 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada, Kişisel Bilgi Formu, Sıfat Tarama Listesi ve Çok Faktörlü Liderlik Anketi uygulanmıştır. Toplanan veriler SPSS 12.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Veriler hesaplanırken t-testi, tek yönlü varyans analizi ve Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı kullanılmıştır. Sonuçlar, $p \leq 0,05$ düzeyinde test edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Liderlik, kişilik, öğretmen

ABSTRACT**EXAMINING THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP BEHAVIOURS
AND PERSONALITY OF THE PRESCHOOL TEACHERS ACCORDING TO
VARIOUS VARIABLES
(ANKARA PROVINCE SAMPLE)****AKÇADAĞ, Seda****MA thesis, Department of Child Development and Education
Supervisor: Prof. Dr. Abide GÜNGÖR AYTAR
2008**

The aim of this study is to determine the relationship between personality and leadership behaviours of preschool teachers through various variables. The exemplification of the research consist of 160 preschool teachers who are working in 126 Kindergartens located in Çankaya, Ankara during 2006-2007 educational year. In this study, Personal Identification Form, Adjective Check List, and Multifactoral Leadership Questionnaire were used as a criterion. The data were analysed using SPSS 12.0 package programme. For the data calculation t-tests, one-way variance analysis (ANOVA) and Pearson momentum correlation coefficient number were used. Results were tested on $p \leq 0,05$ levels.

Keywords: Leadership, personality, teacher

İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAY SAYFASI.....
ÖNSÖZ
ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ŞEKİLLER VE TABLOLAR LİSTESİ	vi
BÖLÜM –I.....	1
GİRİŞ
1.1.Problem	1
1.2.Araştırmanın Amacı.....	3
1.3.Araştırmanın Önemi	4
1.4. Varsayımlar	6
1.5. Sınırlılıklar	6
1.6. Tanımlar	6
1.6.1. Kişilik.....	6
1.6.2. Lider	7
1.6.3. Liderlik.....	7
1.6.4. Eğitimde Liderlik	7
1.6.5. Öğretimsel Liderlik	7
1.6.6. Okul Öncesi Eğitim.....	8
1.7. Kavramlar	8
1.7.1. Lider	8
1.7.2. Liderlik	9
1.7.3. Liderlik Kuramları	12
1.7.3.1. Özellik Kuramı.....	12
1.7.3.2. Davranışsal Kuram.....	14
1.7.3.3. Ohio State Araştırmaları	14
1.7.3.4. Michigan Üniversitesi Araştırmaları.....	16
1.7.3.5. Yönetim Gözeneği (Matriksi) Kuramı	18
1.7.3.6. Durumsallık Kuramı (Contingency Theory).....	19
1.7.3.6.1. Fiedler’in Durumsallık Kuramı.....	19
1.7.3.6.2. Yol Amaç Kuramı (GOAL-PATH THEORY)	22
1.7.3.6.3. Normatif Durumsallık Kuramı.....	23

1.7.3.6.4. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı.....	25
1.7.3.6.5 Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı	26
1.8. Liderlikte Yeni Paradigmalar.....	28
1.8.1. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik Kuramı.....	29
1.8.2. Transaksiyonel (Etkileşimci) Liderlik Kuramı	29
1.8.3. Vizyoner Liderlik-Cinsiyet ve Liderlik-Kuantum Liderlik Paradigması. 30	
1.9. Eğitimde Liderlik	31
1.9.1. Eğitimsel Liderlik	31
1.9.2. Öğretimsel Liderlik	33
1.9.3. Öğretmen Liderliği.....	33
1.9.4. Okul Öncesi Liderlik.....	34
1.10. KİŞİLİK	35
1.10.1. Kişilik Kuramları.....	35
1.10.2. Sigmund Freud ve Psikanalitik Yaklaşım :	35
1.10.3. Davranışçı Psikoloji	36
1.10.4. Carl Rogers ve Fenomenolojik Benlik Kuramı.....	36
1.10.5. Alfred Adler'ın Kişilik Kuramı.....	36
1.10.6. Kişiliği Oluşturan Faktörler	37
BÖLÜM- II	39
İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	39
İlgili Araştırmalar:.....	39
BÖLÜM-III	47
3. YÖNTEM	47
3.1. Araştırmanın Modeli	47
3.2. Evren ve Örneklem.....	47
3.3. Veri Toplama Teknikleri.....	47
3.3.1. Veri Toplama Araçları	48
3.4. Verilerin Analizi.....	50
BÖLÜM- IV	51
BULGULAR VE YORUMLAR	51
4.1. Demografik Özelliklerin Frekans Dağılımları	51
4.2. Demografik Bilgiler ile Liderlik Özelliklerin Karşılaştırılmasına Ait Bulgular	54

4.3. Kişilik Özellikleri ile Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkiler.....	62
BÖLÜM- V	65
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	65
5.1. Sonuç	65
5.2. Öneriler	66
EKLER.....	67
KAYNAKÇA	72

ŞEKİLLER VE TABLOLAR LİSTESİ

Çizelge 1: Blake ve Mouton'un Yönetim Gözeneği	19
Çizelge 2: Beş Liderlik Biçimi	24
Tablo 1: Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları	51
Tablo 2: Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımları	51
Tablo 3: Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Dağılımları	52
Tablo 4: Öğretmenlerin İş Deneyimlerine Göre Dağılımları	52
Tablo 5: Öğretmenlerin Buldukları Okulda Çalışma Süresine Göre Dağılımları	53
Tablo 6: Öğretmenlerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımları	53
Tablo 7: Öğretmenlerin Mezun oldukları Okula Göre Dağılımları	54
Tablo 8: Cinsiyet Değişkenine Göre Liderlik Ölçeği İçin Yapılan "t" Testi Sonuçları	55
Tablo 9: Bulunduğu Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Liderlik Ölçeği İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (F) Sonuçları	56
Tablo 10: Bulunduğu Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Liderlik Ölçeği İçin Yapılan Tukey HSD Testi Sonuçları	57
Tablo 11: İş Deneyimi Değişkenine Göre Liderlik Ölçeği İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (F) Sonuçları	58
Tablo 12: Medeni Durum Değişkenine Göre Liderlik Ölçeği İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (F) Sonuçları	59
Tablo 13: Yaş Değişkenine Göre Liderlik Ölçeği İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (F) Sonuçları	60
Tablo 14: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Liderlik Ölçeği İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (F) Sonuçları	61
Tablo 15: Mezun Olduğu Okul Değişkenine Göre Liderlik Ölçeği İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (F) Sonuçları	61
Tablo 16: Öğretmenlerin Kişilik Özelliklerinden Aldıkları Ortalama Puanlar ve Sapmalar	62
Tablo 17: Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ile Toplam Liderlik Davranışları Arasındaki	63

BÖLÜM –I

GİRİŞ

1.1.Problem

“Okul Öncesi Öğretmenlerinin Liderlik Davranışları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi” başlıklı tez araştırmasında Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı okul öncesi kurumlarda çalışan öğretmenlerin kişilik özellikleri ve liderlik davranışları incelenmiştir. Öğretmenler eğitimin temel taşlarından biridir. Mesleğini başarı ile yerine getirmeye çalışan bir kişinin hangi özelliklere sahip olması gerektiği de önemli bir konudur. Bu konu, mesleğinde ilerlemek isteyenleri ve öğretmenlik mesleğini hizmet ettiği topluluğu ilgilendirmektedir. Bu sebeple mesleğini başarılı bir şekilde uygulamak isteyen öğretmenler için, sahip olmaları gereken özelliklerin bilinmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Öğretmenlerin liderlik özelliklerinin neler olduğunu bilmeleri kendilerine ulaşabilecekleri hedefler koymalarını ve böylelikle kendilerini geliştirmelerini sağlayacaktır. Bu özellikler öğretmenlik mesleği ile ilgili kurum, kişi ve gruplar tarafından belirlenir. Belirlenen özellikler ise zamanla toplumun ve kişinin ihtiyaçları doğrultusunda değişebilir.

İnsan doğduğu andan itibaren eğitim kavramının içeriğinde var olan davranışları göstermeye başlar. Öğrenme, taklit etme, düşünme, gözlem yapma gibi bir çok kavram eğitim faaliyetinin içeriğini oluşturur. Eğitim sistemi içindeki ilk basamağı okul öncesi eğitim oluşturmaktadır. Okuldaki eğitim belli bir gelişim döneminden sonra başlar. Okul çağına gelinceye kadar birey yaşadığı çevrenin içinde etkileşimde bulunduğu pek çok değişik kişiden bir çok şey öğrenir. Bir çok temel beceriler kazanır. Okuldaki eğitim formal, çevredeki eğitim informal olarak nitelendirilir. Okul öncesi eğitimin önemine vurgu son yıllarda artmış ve yaygınlaştırılması amacıyla geçmişe göre göze çarpan bir hızlanma ortaya çıkmıştır.

Okul öncesi eğitim faaliyetlerinin içinde bulunduğu kurumsal yapıların başındaki kişilerin okul öncesi eğitim hizmetlerini yürütme, yönetme becerisi de bu faaliyetlerin niteliğinde önemli bir faktördür.

Okul öncesi eğitimde kalitenin oluşması çocukların ilkökul deneyimlerini olumlu kılmakta, erken çocukluk deneyimlerinin kalitesi, öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin yeterlilikleriyle yakından ilişkili olmaktadır.[Taba ve ark., 1999].

Eğitim süreçlerinin düzenlenmesi ve yürütülmesinden öğretmen sorumludur. Okul öncesi eğitim çocukların sosyal ve duygusal açıdan gelişimlerini destekleyerek, kişilerin yetişkinlik dönemlerinde de üretici ve verimli olmalarını ve sahip oldukları potansiyelleri tam olarak kullanmalarını amaçlar. Amaçlar uygun yöntemin bulunup uygulanmasıyla işlerlik kazanır [Oğuzkan, 1989: 54]. Öğretmenlerin liderlik anlayışları son yirmi yıldır literatürde incelenen konular arasında yer almaktadır. Çalışmaların çoğu liderlik fonksiyonlarının öğretimsel ve organizasyonel liderlik üzerinde yoğunlaştığını göstermektedir. Bununla beraber liderlikte etkili kişilik özelliklerinin belirlenmesi, liderliği ortaya çıkaracak ya da engelleyecek durumların tespiti ve öğretmenlerin liderlik deneyimleri, üzerinde çalışılan konular arasında yer almaktadır. Öğretmenlerin liderlik becerilerinin artırılmasında öğretimsel gelişimin sağlanması, liderliği etkileyen organizasyonel kapasitenin tanımlanması ve öğrenci özelliklerinin iyi belirlenmesi öneriler arasında yer almaktadır [York-Barr & Duke, 2004].

Öğretmen bilgi, beceri ve tutumlarıyla eğitim görevini yerine getirirken davranışları ile de çevresindekileri etkiler. Okul öncesinde görev yapan öğretmenlerin gerek kişilikleri gerekse mesleki kariyerleri için liderlik ve kişilik özellikleri, eğitim hizmetlerinin kalitesini belirleyebilecek temel unsurlar olarak dikkate alınmıştır. Ayrıca öğretmenlerin liderlik davranışları ve kişisel özelliklerinin, öğrencilerin kişilik ve liderlik davranışları üzerinde de etkileri olduğu bilinen bir gerçektir [Öztürk, 2002].

Araştırmanın amacı, önemi, varsayımları, sınırları, yöntemi ve araştırmanın süreci sonraki bölümlerde açıklanmıştır.

1.2.Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada; okul öncesi kurumlarda çalışan öğretmenlerin liderlik davranışlarını ile kişilik özellikleri arasında ilişki olup olmadığını incelemektir.

Bu ilişkiyi incelemek için araştırmada şu sorulara yanıt aranmıştır:

- 1) Okul öncesinde görev yapan öğretmenlerin liderlik davranışlarını algılamaları cinsiyetlerine göre farklılık göstermekte midir?
- 2) Okul öncesinde görev yapan öğretmenlerin liderlik davranışlarını algılamaları yaşlarına göre farklılık göstermekte midir?
- 3) Okul öncesinde görev yapan öğretmenlerin liderlik davranışlarını algılamaları çalışma sürelerine göre farklılık göstermekte midir?
- 4) Okul öncesinde görev yapan öğretmenlerin liderlik davranışlarını algılamaları medeni durumlarına göre farklılık göstermekte midir?
- 5) Okul öncesinde görev yapan öğretmenlerin kişilik özelliklerini algılamaları cinsiyetlerine göre farklılık göstermekte midir?
- 6) Okul öncesinde görev yapan öğretmenlerin kişilik özelliklerini algılamaları yaşlarına göre farklılık göstermekte midir?
- 7) Okul öncesinde görev yapan öğretmenlerin kişilik özelliklerini algılamaları çalışma sürelerine göre farklılık göstermekte midir?
- 8) Okul öncesinde görev yapan öğretmenlerin kişilik özelliklerini algılamaları medeni durumlarına göre farklılık göstermekte midir?
- 9) Öğretmenlerin liderlik davranışları ile kişilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.3.Araştırmanın Önemi

Bu çalışmada; eğitim uygulayıcısı olan okul öncesi öğretmenlerinin görevlerini yerine getirirken, sahip oldukları kişilik özellikleri ile liderlik davranışları arasındaki ilişkiler, M.E.B'e bağlı okul öncesi öğretmenlerinin görüşlerine dayanılarak değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Öğretmenlik, insan yetiştiren, yetiştirdiği bireyleri topluma hazırlayan kutsal bir meslektir. Mesleğini en iyi şekilde icra etmeye çalışan öğretmenlerin sahip oldukları özellikler, mesleki performanslarını büyük ölçüde etkilemiş olacaktır. Bu sebeple mesleğin gerektirdiği kişisel özelliklerin belirlenmesi büyük önem taşır. Öğretmenlerin gerek kişisel gerekse liderlik özelliklerinin bilinmesi, mesleğe gireceklerin yönlendirilmesinde, desteklenmesinde, seçiminde, yetiştirilmesinde, programların düzenlenmesinde, mesleki performans ve gelişimin değerlendirilmesinde, hedeflerin belirlenmesinde büyük önem taşır. Sahip olunması gereken özelliklerin bilinmesi de kurum içerisindeki kişilerin fikir birliği içerisinde olmalarına ve mesleklerinde çatışma yaşamamalarına yardımcı olur.

Okul öncesinde görev yapan öğretmenlerin kişilik özellikleri ile görevlerini yerine getirirken gösterdikleri liderlik davranışları arasındaki ilişkiler ortaya konularak, öğretmenlerin davranışlarının çevresi ile olan ilişki ve etkileşimleri üzerindeki etkilerinin neler olduğu ve bu etkilerin kişilik özellikleri arasındaki ilişki ile okul öncesi kurumlara öğretmen yetiştirilmesi sırasında nelerin dikkate alınması gerektiği gibi konulara yol gösterilmesi amaçlanmıştır.

Bir kurum içinde eğitimcilerin özellikleri, yetenekleri ve davranışları kurumun gerek iyi yönetimi, gerek iklimi, gerekse üretimi açısından büyük önem taşır. Sağlıklı ve istenilen bir çocuk yetiştirmede öğretmenin önemi büyüktür [Çetinkaya, 2004]. Liderlik, uygun koşul ve durumda amaca ulaşmak doğrultusunda başkalarının davranışlarını ve eylemlerini etkileme sanatı olarak tanımlanabilir [Şimşek, 1999]. Liderlik, etkileme ile iç içe sayılabilir. Öğretmenler, etkileme

güçlerini kullanarak, etkili lider davranışları göstermelidirler [Çelik, 2002]. Kişilik gelişiminin % 70` i okul öncesi dönemde oluşur. Öğretmenler, mesleki ve bilimsel açıdan kendini sürekli yenileyen, mesleğini ve insanları seven, yaptığı işin önemini ve sorumluluğunun farkında olan, kendine güvenen, toplumun değer yargılarına, inançlarına saygılı olan, insan ayrımı yapmayan, beden ve ruh sağlığının yerinde olması gereken kişilik özelliklerine sahip olmaları gerekir. Öğretmenler aynı zamanda anne- babayı da eğiten kişilerdir [Kırkıncıoğlu, 1995]. Çocuğun bu dönemdeki yaşantısı, gelecekte düşünce ve davranışlarında etkin bir rol oynayacağı için eğitim sisteminde gerek anne baba gerekse öğretmen tüm bu özellikleri göz önünde bulundurup, çocuğa zihinsel ve sosyal gelişim açısından örnek olmak adına kişilik özelliklerine dikkat etmeleri gerekmektedir.

Bu bakımdan bu çalışmada okul öncesi öğretmenlerinin görüşlerinin de bilinmesi ve bunun ortaya konulması öğretmen davranışlarının biçimlenmesi yönünden de önem taşır.

Literatür incelendiğinde Türkiye` de bu konu ile ilgili araştırmalara yeni yeni başlandığının görülmesi üzerine planlanan bu araştırmanın bulguları hem durumu yansıtması hem de bu konu üzerinde çalışacak olanlara, ayrıca M.E.B. tarafından okul öncesi öğretmenlerine uygulanacak hizmet içi eğitimlerde ilgililere bir ışık tutabilecektir.

1.4. Varsayımlar

Bu araştırmada şu temel varsayımlardan hareket edilmiştir.

- 1) Araştırma için kendilerine başvurulan örneklem grubunda yer alan M.E.B.'e bağlı okul öncesi ğretmenlerinin görüşleri geçerli olup lme araçlarına verdikleri cevapların yansız ve açık bir şekilde olduğu kabul edilmektedir.
- 2) Araştırma rneklemine araştırma evrenini temsil ettiği kabul edilmiştir.

1.5. Sınırlılıklar

- a) Araştırma Ankara ili ankaya ilçesindeki okul öncesi kurumlar ve öğretmenleri ile sınırlıdır.
- b) Araştırma, 2006-2007 eğitim-ğretim yılı ile sınırlıdır.
- c) Araştırma, lme aracında bulunan liderlik davranışları ve kişilik özellikleri alanlarında bulunan maddeler ile sınırlıdır.
- d) Araştırma, okul öncesi ğretmenlerinin lme aracına verdikleri cevaplar ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

1.6.1. Kişilik

Kişilik oldukça geniş kapsamlı bir kavramdır. Bireyin, iç ve dış çevresiyle kurduğu diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimidir [Cüceloğlu, 1998].

1.6.2. Lider

Lider; sözlük anlamı olarak yönetimde gücü ve etkisi olan kimse, önder, şef anlamına gelmektedir. Bir yarışmada en önde bunluna kişi veya takımdır [TDK,2000]. Grup üyelerinin kendine yaptığı etkiden fazlasını olumlu olarak izleyenlere yapabilen, grubun içinden gelen bireydir [Başaran, 1992: 53]. Redhouse'a (1997) göre leader; rehber, lider, kılavuz, önder anlamlarını içermektedir.

1.6.3. Liderlik

Liderlik, grup tarafından seçilen kişiye yine grup tarafından verilen bir özelliktir. Acar` a [1997:363] göre liderlik; bir grup insanı belirli amaçlar çevresinde toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için harekete geçirmektir.

1.6.4. Eğitimde Liderlik

Problemleri önceden görebilmek ve gerçekçi yollarla çözüm üretebilecek yeteneklere sahip olmak demektir [Akçay, 2000]. Yetki ve sorumluluk alarak kararların grup üyelerinin hakkını engellemeden demokratik olarak gerçekleştirmektir [Argyris, 1976].

1.6.5. Öğretimsel Liderlik

Öğretimin gerçekleştirilebileceği bir örgüt ortamı içerisinde yönetici, öğretmenler, öğrenciler, veliler ve okul- aile birliğinin birlikte çalışmaları sonucu eğitim işini gerçekleştirmektir [McEvan, 1994: 43].

1.6.6. Okul Öncesi Eğitim

Hızla gelişen teknolojik yenilikler ve 20. yy.'in sonlarına doğru ihtiyaç duyulan yeni insan modelinin yetiştirilmesinde okul öncesi eğitimin önemi giderek belirginleşmeye başladı.

Okul öncesi eğitim bireyin yaşamında önemli bir yere sahiptir. İstenilen davranışlara sahip çocuklar yetiştirmek için bu dönemde çocukların etkin bir okul öncesi eğitim almaları önemli olmaktadır. Okul öncesi yıllar boyunca bedensel, psikomotor, sosyal-duygusal, zihinsel, dil gelişimi büyük ölçüde tamamlanmaktadır. Bu dönemdeki gelişmeler yaşamın ilerideki yıllarında oldukça etkili olmaktadır ve okul öncesinde verilen eğitimle çocukların bütün gelişim alanları desteklenmektedir [www.anaokulu.com]. Okul öncesi eğitim kurumu kuralları en etkili bir biçimde öğretebilen bir kurumdur.Çocuk burada,kendi hakkını korurken,paylaşmayı ve başkalarını özgürlüğünü zedelememeyi öğrenir. Okul öncesi eğitim kurumları, çocukların sözel faaliyetlerine önem veren ve onlara hareket imkânı hazırlayan kurumlardır [<http://www.cocukgelisim.com>].

1.7. Kavramlar

1.7.1. Lider

Sosyal etkileşim ve güce bağlı olarak süreci etkileyen kişiye “lider” denilmektedir [Gordon, 1997]. Lider kişileri ve kurumları hedefe götürmede başlatıcı rol oynayan bireydir [Başaran, 1992] . Lider, bulunduğu grubun içinden çıkan fakat diğerlerine göre daha serbest davranabilen üyedir [Aydın, 1994]. Lider, karşılaşılabileceği durumları önceden belirleyerek bu durumlara karşı yeni seçenekler üretebilen, karar verebilen, sorumluluklarının bilincinde, yeni düşünceleri tartışma cesareti gösterebilen, bilgiyi kendine amaç edinmiş kişidir [Binbaşıoğlu, 1983] .

Lider, grup üyelerinin var olan potansiyel güçlerini üyeler tarafından hissedilmesine rağmen açıklığa kavuşmamış ortak düşünce ve dileklerini belirli bir amaç etrafında toplayın aktif hale getiren kimse olarak tanımlanır [Can, 1991]. Eren'e (2001) göre lider; bir grup insanı belli amaçlar çevresinde toplayarak, bu amaçları gerçekleştirmek için onları eyleme geçirme yeteneğine sahip bireydir.

Lider; risk alabilen, hedefler belirleyen, belirlediği bu hedeflerle kendini zorlayan, grubun belirlenen bu hedefleri gerçekleştirebilmesinde onlara aydınlık veren, emretmeden heyecan veren, insanların ihtiyacı olan sevgiye sahip, değişen dünyaya ayak uydurabilmek ve grubun önderi olmak adına bilgiyle donanımlı kişilerdir. Lider, çalışanlarının yüreğini kendi yüreğine katan kişidir [Bursalıoğlu, 1994]. Liderlik bir ihtiyaçtır [Albrecht, 1996]. Lider olmazsa doğal liderler ortaya çıkar. Lider, örnek olmalıdır. Lider sorumluluk almasını bilmeli ve aldığı sorumluluğu en iyi şekilde yerine getirmelidir. Lider, grubun koordinasyonunu sağlamalı, yapılacak işleri planlamalı ve grubunu başarıyla temsil edebilmelidir.

1.7.2. Liderlik

Grup halinde yaşama kabiliyetine sahip sosyal nitelikli canlılar, gruplarını yönetecek ve hedeflerine ulaşmada kolaylık sağlayacak liderlere gereksinim duymaktadırlar. Bireyler bir gruba dahil olma ve grup halinde hareket etme zorunluluğu hissederler. Liderlerde bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için insanları harekete geçirmek yetenek ve bilgisine sahip kişilerdir [Can ve Kavuncubaşı, 1998]. Grubu yönetebilmek liderin etkileme gücüne bağlıdır. Liderin bu gücü kişisel özelliklerinden, bilgi, yetenek ve toplum içindeki saygınlığından gelir.

Liderlik ve lider birbirinden farklı iki kavramdır. Oysaki bu güne kadar yapılan tanımlarda genellikle lider ve liderlik arasında kesin bir ayırım yapılmamıştır. Liderlik kavramı insanoğlu kadar eski bir geçmişe sahiptir. Ancak liderlikle ilgili yapılan çalışmalar 20. yüzyıl başlarına dayanmaktadır. Lider ve liderlik konularında yapılan çalışmalar doğrultusunda incelemeler yapılarak benzeri çalışmaların da bu konu üzerinde sıklıkla durmaları konunun çok boyutluluğunu, zenginliğini ve önemini somut olarak göstermektedir [Aydın, 1994, 233]. Ensari'nin [1999,81] yapmış olduğu bir araştırmada liderliğin günümüze kadar 350 den fazla tanımının olduğunu belirlemiştir.

Liderlik, davranışı ifade eden bir kavramdır [Axelrod, 2000]. Örgütün içinde bulunduğu duruma göre durumsallık gösterir. İki veya daha fazla kişiyi güç ve etki altında bırakıp, kişileri bu yolla yönlendirme işidir. F.H. Allport (1924), liderin karşısındaki kişilerle gerek doğrudan gerekse yüz yüze kurmuş olduğu bağlantıda, kişileri bir arada tutabilme yeteneği olarak liderlik kavramını tanımlar. Liderlik, grup tarafından seçilen kişiye yine grup tarafından verilen bir özelliktir. Peters'e [1995, 132] göre liderlik; zor kullanmanın aksine, izleyenlerin ihtiyaçları ve hedeflerinden ayrılmaz bir bütündür. Can'a (1991) göre liderlik, bazen bir kişilik özelliği, bazen belli bir makamın niteliği, bazen de bir davranış türü olarak kullanılmıştır. Zaleznik'e [1977, 267] göre liderlik, izleyicilerin düşünce ve hareketlerini etkilemek amacıyla güç kullanmadır. Davis'e (1984) göre liderlik; her ortamda yönlendirdiği kişileri belirli hedefler doğrultusunda birleştiren ve eyleme geçiren durumdur. Rost'a (1993) göre liderlik; kabul edilmiş hedefler doğrultusunda yapılmak istenen değişiklikler çerçevesinde lider ve izleyiciler arasındaki karşılıklı etkileşimdir.

Bir kişinin lider olabilmesi için ona inanan ve bağlı olan insanların varlığı önemlidir. Lider, grup dinamiğinden de güç alarak beklentilerini gerçekleştirmeye çalışmaktadır [Eren, 2000,411]. Farklı bakış açılarından bakıldığında farklı şekillerde analiz edilebilen liderlik, yönetim biliminin bir konusu olduğu kadar, psikolojinin, sosyolojinin, politikanın, felsefenin, tarihin hatta askeri kurumlarında bir konudur

[Şişman, 2002, 1]. Bu nedenle liderlik kelimesinin anlamı, içinde bulunduğu duruma, konuma, gruba ve sürece bağlı olarak farklı şekilde algılanmaktadır [Brestrich,1999,41; Erçetin,2000,3].

Liderlik, İngilizce kökenli bir kelime(leadership) olup eylem olarak “lead”, anlam olarak ise yol gösteren, rehberlik eden kişidir. Türkçe’de ise lider; önder olarak kabul görmektedir. Lider bir grubun üyesidir ve o üyeler üzerinde olumlu etki yaratan kişidir (Bass, 1985).

Liderlik, hedefe ulaşmak için, kişi ya da grubun etkinliklerini etkileme, kontrol etme, grubu bir arada tutarak, grubun devamlılığını sağlamaktır [Tevrüz, Artan, Bozkurt, 1999,189]. Liderler faaliyetlerinde kişisel gücünü kullanırlar. İnsan üzerine yoğunlaşırlar. Sürekli yenilik yapmayı hedeflerler.

Sungur’a [1997, 96] göre liderlik; sorunun kaynağını bilme, çözüm üretme,çözümü grup üyelerine gösterme ve uygulama konusunda ikna etme, yönlendirme, sonucu kontrol etme ve bunları gerçekleştirirken grubun gücünden yararlanmayı gerektirir. Ayrıca bu durumu gerçekleştirme becerisine sahip olan liderler, enerjik, kendine güvenen, sosyal çevreye uyumlu, düzenli, bilgili, ikna edici, ısrarcı, zeki ve güvenilirlerdir. Liderlikte zorlama yoktur. İnanç esasına dayanır. Lider otoritesini kişiliğinden alır ve grubunun yönlendirmesi ile de şekillendirir.

Bir grubu diğer gruplardan ayıran en önemli ölçütlerden biri de liderin liderlik stilidir. Lider davranışının dinamizmi, liderin liderlik stiline uygun olarak oluşur. Liderlik stili, liderin kendisini izleyenleri etkilerken duruma bağlı olarak süreklilik gösteren ve etkilediği grup tarafından algılanan liderlik davranışını anlatır. Liderlik stiline belirlenmiş bir alanı vardır. Liderler, değişen durumlara göre davranışlarını esnekletirebilirler. Kimi lider belirlenmiş bu alanı sonuna kadar kullanırken kimi lider ise çok dar bir alanda tarzını değiştirmeden hareket eder.

1.7. 3. Liderlik Kuramları

Gelişim açısından liderlik kuramları dört ana aşamadan oluşmaktadır. Bunun nedeni her kuramın liderliği açıklamada yetersiz kalmasından dolayı araştırmacılar tarafından tekrar lider davranışları analiz edilip, davranışların temel yönelimini belirlemeye çalışılmalarıdır. Bu kuramlar şu başlıklar altında açıklanmıştır: “özellik kuramı” , “davranışsal kuram” , “durumsallık kuramı” ve “neo-karizmatik kuram”.

1.7.3.1. Özellik Kuramı

Liderlik konusunda ilk geliştirilen kuram özellik kuramıdır. Özellik yaklaşımı, bazı araştırmalarda büyük adam yaklaşımıyla birlikte ele alınmıştır. Ancak bu yaklaşım, büyük adam yaklaşımından farklı olarak, liderlik özelliklerini kişilere bağlamak yerine liderlik için gerekli kişilik özelliklerini belirlemeyi amaçlamıştır [Temen, 2002; Çelik, 2000]. “Kim ve ya hangi özelliklere sahip kişiler iyi lider olurlar?” sorusuna yanıt aramaktadır. Özellik kuramı liderliği ve kuramlarını tanımlamayı amaçlamış fakat yeterli olamamıştır. “Liderler doğarlar” hipotezini korumuştur. Buna göre de liderlerin her zaman önder olarak ortaya çıktıkları söylemiştir. Oysa ki zamanla bu hipotez yerini, öğrenim ve tecrübe ile elde edilen unsurlar insanların önderliklerini belirlemek konusunda daha gerçekçi bir yaklaşıma bırakmıştır. Bu kuram değişken olarak lideri ele almıştır [Koçel, 1998,398]. Liderlik konusundaki ilk çalışmalar zamanın askeri ve bürokratik yöneticilerinin liderlik özelliklerinin incelenmesiyle ortaya çıkmıştır.

Yaşadıkları döneme ışık tutmuş, yaptıklarıyla sesini duyurmuş, damgasını vurmuş olan liderlerin kişisel özellikleri araştırılarak, liderlik için gerekli bireysel ve toplumsal yapıları belirlenmiş, buna göre de başarılı ve başarısız liderlerin özellikleri saptanmaya çalışılmıştır. Bu kuramdaki ilk çalışmanın Thomas Carlyle (1795-1881) tarafından yapıldığı öne sürülmektedir. Carlyle, “The Great Man History (Büyük

Adamlar Tarihi)’ kavramını ortaya atmış ve bazı kişilerin lider olarak doğduklarını, insanlık tarihine etki ettiklerini savunmuştur. Bazı felsefi yaklaşımlarda bu savı desteklemişlerdir [Erçetin, 2000,27]. Büyük Adam Kuramı tarihi ve sosyal kurumları şekillendiren önder kadın ve erkeklerin (örneğin; Washington, Gandi, Churcill vb.) liderliğinden bahseder. Bu kuramın görüşüne göre, her toplumdaki bireyler farklı zeka, enerji ve ahlaki güç düzeyindedirler. Topluluklar hangi yöne çekilmek istenirse istensin, daima kendilerinden daha üstün hissettikleri grubun peşinden giderler.

Liderler, sorumluluk almaya hazır ve istekli, verilen görevleri başarmaya odaklanmış, hedeflenenin peşinde koşmaya azimli, sorun çözmede yaratıcı yöntemler kullanan, risk almaya hazır, kendine güvenen, aldığı kararların sonuçlarını kabullenmeye hazır, sosyal ortamlarda inisiyatifli olabilen, kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan stresle baş etmesini bilen, engelleri ve gecikmeleri tolere edebilen, izleyenlerini etkileyebilen, sosyal sistemleri yapılandırabilen şeklinde tanımlamıştır.

Bu araştırmalar doğrultusunda araştırmacılar, liderin kişilik özellikleri ile bu kişilerin lider olarak algılanmaları arasında, yüksek düzeyde ve tutarlı bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır.

Bu yaklaşımda başarılı ve başarısız liderin özellikleri karşılaştırılmıştır. Buna göre de liderin özellikleri belirtilmiştir. Etkin lider, sahip olduğu kişisel özellikleri ile belirlenmektedir. Buna göre etkili lider, ilgi, yetenek ve kişilik özellikleri bakımından etkisiz liderden farklıdır. Ancak liderlere etkili olduğunu söylemek güçtür. Çünkü grubun içinden çıkmış olan liderin hangi grupta etkili olup olmadığını belirlemek konusunda araştırmacılar arasında bir fikir birliği sağlanamamıştır.

Liderlik özellikleri, ülkelerin kültürel yapılarıyla yakından ilgilidir. Liderlik özelliklerine sahip olduğunu düşündüğümüz bir kişi farklı bir toplumda etkili bir

lider olarak görülemeyebilir. Özellik kuramı liderin hitap ettiği grubun ihtiyaçlarını göz ardı etmiştir. Bu da özellik kuramının bir sınırlılığı olarak kabul edilebilir.

Son yıllarda ortaya çıkan dönüşümcü ve vizyoner liderlik yaklaşımlarının özellik kuramına benzer yönleri vardır.

1.7.3.2. Davranışsal Kuram

Kuramlar ihtiyaçtan doğar ve bir kuramın yetersiz kalması üzerine bir diğer kuram geliştirilir. Davranışsal kuram da özellik kuramının yetersiz kalması üzerine araştırılmış ve geliştirilmiştir. Lideri başarılı ve etkin kılan liderlik yaparken sergilediği davranışlar olarak belirlenmiştir. Davranışsal kuram, grup performansı ile liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi, lider davranışlarının temel yönelimlerini belirlemeye çalışmış ve incelemiştir. Bu kuram, lider davranışının görev ve ilişki adı altındaki iki önemli boyutu üzerinde durmuştur. Araştırmalarda lider davranışı belirlenmeye çalışılırken, grubun yapı ve işlevine de bakılmıştır.

Davranışsal kuramda sadece liderliğin yapısı hakkında araştırma yapılmak amaçlanmamıştır. Bunun yanında insanları lider olarak eğitmek, örgütlerde ve gruplarda formal makamları dolduracak doğru kişilerin seçilmesi için çalışmalarda bulunmuşlardır. Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi'nde yapılan araştırmalar davranışsal kuramı yönlendiren çalışmalardır.

1.7.3.3. Ohio State Araştırmaları

Ohio State Üniversitesinde İkinci Dünya Savaşı'ndan hemen sonra 1945'li yıllarda başlanılan çalışmalarda liderlik, davranışsal açıdan incelenmiştir. Savaşın hemen sonrası olması sebebiyle çalışmalara ilk olarak askeri organizasyonlarda

liderlik konusunu ele alarak başlamışlardır. İlk liderlik araştırması olan OHIO-STATE adlı araştırma, iş yapma ve düşünme gibi liderliğin iki ana boyutunu ölçmüştür. İş yapma boyutu, iş ortamındaki bilgi alışverişi, ast-üst ilişkileri ve iş düzeni ile ilgili konuları içerirken; düşünme boyutu ise lider ile grup üyeleri arasındaki arkadaşlık, güven, sıcaklık, saygı gibi ilişkilere yer vermiştir.

Lider davranışının grup üyelerinin iş doyumu ve başarısı üzerinde etkili olduğu yapılan çalışmalarda belirlenmiştir [Erdoğan, 1991; Çelik, 1999:11]. Liderlik biçiminin grup üzerindeki etkilerini belirlemeye çalışan araştırmacılar başlangıçta bu durumu dokuz grupta sınıflandırarak yaklaşık olarak 1800 liderlik davranışını, yapıyı kurma ve anlayış gösterme olarak iki bağımsız boyutta tanımlamışlardır.

Yapıyı kurma: Liderin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için yetki, görev ve sorumluluklarını tanımlama, boyut, örgütleme, kadrolama, görev analizi yapma, iletişim kanallarını oluşturma, eşgüdüm ve denetim sağlama, grubu ile ilgili performansını değerlendirme gibi örgütsel etkinlikleri kapsar.

Anlayış gösterme: Lider ile izleyenler arasındaki karşılıklı güven, saygı, arkadaşlık, izleyenlerin duygu ve ihtiyaçlarını anlama davranışlarının derecesini yansıtır.

Araştırmacılara göre bu iki boyutta tanımlanan davranışlar, liderlik biçimini, liderin etkililiğini ve grubun performansı açısından en yüksek düzeyde denge noktası olarak belirlenmişlerdir.

Görev yönelimli liderlik davranışı ise tamamen örgütsel amaçlarla alakalıdır. Bu örgütsel amaçlar; boyut, örgütleme, görev analizi yapma, iletişim kanallarını kurma, iş görenler arasındaki ilişkileri belirleme ve grup performansını değerlendirme gibi davranışları içermektedir. Bu kişiler, özellikle üyelerin görevlerini yerine getirmesine ve tek biçim kuralla uymaya özen gösterirler. İş odaklı

liderlik boyutunda üretim esastır. Lider, çalışanlarının görevlerini belirler ve beklentilerini onlarla paylaşır. Gruba gücünü ve otoritesini her fırsatta belirtir. Onlar adına konuşur ve davranır. İkna kabiliyeti yüksektir ve tartışma yeteneğini kullanır.

Çalışmalar sonucunda lider davranışları kişiyi dikkate alma ve inisiyatif (işe ağırlık verme) şeklinde iki faktör etrafında toplanmıştır. Kişiyi dikkate alma faktörü, liderin izleyicilerinin ihtiyaç ve arzularına yakın ilgi göstermesi, izleyenlerine verdiği önemi ifade etmektedir. İşe ağırlık verme- inisiyatif faktörü ise liderin davranışlarında, işe ve işin tanımlanmasına verdiği ağırlığı ifade eder. Liderin kişiyi dikkate alma davranışları arttıkça, izleyenlerin hızı ve devamsızlığı azalmaktadır.

1.7.3.4. Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Liderlik konusunda Michigan Üniversitesi'nin yapmış olduğu araştırmalar, Ohio Üniversitesinin yapmış olduğu araştırmalarla aynı döneme denk gelmiştir. Burada da liderin davranışsal özellikleri araştırma konusu olmuştur. Michigan Üniversitesi'nde yapılan araştırmaların Ohio Üniversitesi'nde yapılan araştırmalardan tek farkı, iş ve endüstri kuruluşlarını yakından incelemiş ve araştırmış olmasıdır. Buradaki asıl amaç; iş memnuniyeti, şirket karı, işe gelmeme, verimlilik, üretim gibi konularının liderlik tarzı ile olan ilişkisini belirlemektir. Davranışsal Liderlik Kuramı'nın gelişmesinde Rensis Likert' in başkanlığında yapılan bir dizi seri çalışma katkı sağlamıştır.

Çalışanlarının önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını kontrol ederler. İşlerin düzenli olarak yapılması için planlamalar yaparlar ve işlemlerle uğraşırlar. Performansı yakından takip ederler ve sürekli denetim yaparlar. İşe yakından ilgi göstererek çalışanlarına işi nasıl yapacaklarına dair bilgi verirler. İş merkezli liderlik davranışında, yakın denetim, iş performansının

değerlendirilmesi, makam ve ceza gücünün göstergeleri gibi kavramlar yer almaktadır.

Kişiyeye yönelik davranış olarak liderler ise; izleyenler ya da astlarıyla ilk olarak “insan” olarak ilgilenirler. Onların karar alma işlerini dağıtmaya ve çalışanlara destek olmaya, onların ihtiyaçlarını karşılayabilmek için huzurlu bir çalışma ortamı yaratmaya çalışırlar. Onların mutluluğuna önem verirler. Çalışanlarına destek olarak, onların kendilerini geliştirip başarılarını arttırabilmeleri için çalışanlarına katkıda bulunurlar. Bu iki çalışmada da en uygun liderlik biçimi, iş ve kişi odaklı, davranışların en yüksek düzeyde olduğu denge noktasıdır. Her iki araştırma da değişik zamanlarda, değişik kültürlerde ve örgütsel ortamlarda, benzer diğer çalışmaların yapılmasına esin kaynağı olmuştur. Aynı zamanda bu çalışmalar hem “Davranışsal Yaklaşımları” geliştirmiş hem de liderlik alanına yeni kuramlar kazandırmıştır.

Davranışsal Yaklaşımlar’ın yapıyı kurma/ iş merkezli davranış ve anlayış gösterme/ birey merkezli davranış olmak üzere iki önemli araştırmasının sonucunda temel liderlik davranışlarını, bu davranışların bir örüntüsü olarak, liderlik biçimi olarak tanımlamışlardır. Halbuki liderlik davranışları bu iki boyutla sınırlandırılmayacak kadar karmaşık ve çok boyutludur.

Michigan Üniversitesinde yapılan bu araştırmalar sonucunda, iş görene yönelik liderler kişiyeye yönelik liderlere göre daha verimli çalışma grupları oluşturdukları saptanmıştır. İş görene yönelik liderler daha yüksek verimlilik ve iş doyumunu oluşturmaktadırlar. Fakat araştırmaların genelde tutarlı bulgular ortaya koymadığı da saptanmıştır.

1.7.3.5. Yönetim Gözeneği (Matriksi) Kuramı

Yönetim gözeneği kuramı Robert Blake ve Jane Mouton tarafından geliştirilmiştir. Bu kuram örgütsel liderliğin boyutlarını açıklar. Ohio State Üniversitesi'nin lider davranışının boyutları olarak geliştirmiş olduğu göreve ağırlık verme ve kişiyi dikkate alma boyutlarıyla, Michigan Üniversitesi'nin iş görene yönelik veya üretime yönelik lider davranışı boyutlarıyla büyük ölçüde paralellik göstermektedir.

Blake ve Mouton, liderlik davranışını iş görene ilgi ve üretime ilgi olmak üzere iki boyutunda çift yönlü etkileşimine bağlı olarak, değişik alt boyutları açısından değerlendirmiştir. Birinci boyut, insana ilgiyi ya da liderin izleyenlere ilişkin yönelimini gösterirken, ikinci boyut ise, üretime ilgiyi göstermektedir. Yönetim tarzı matriksi (Managerial Grid) daha çok örgütleri geliştirmede ve eğitim programlarında kullanılmıştır.

Blake ve Mouton' un Yönetim Gözeneği Kuramına göre hem üretime hem de iş görene en yüksek düzeyde önem veren liderlik davranışı en etkili liderlik davranışı olarak kabul edilmektedir. Bu durum liderin davranışının statikleştirilmesi anlamına gelmektedir. 9.9'luk liderlik davranışı gösteren bir kişinin her ortamda etkili lider olabileceği kanısına varılmıştır. Öğretmene ilgiyi en alt düzeyde tutan okul yöneticisi etkili bir eğitimsel lider olarak kabul edilemez.

Michigan Üniversitesi araştırmacıları liderlik olgusunu ve liderlik türlerini liderin grupça benimsenme derecesine bağlamış, liderliğin analizinde ve oluşumunda geleneksel yaklaşımlardan farklı olarak davranışsal yaklaşım, lider-grup üyeleri arasındaki ilişki üzerinde özellikle durmuşlardır. Liderin etkinliğinin işletme içerisinde üstlendiği rolün yanı sıra, grup üyeleri ile kuracağı ilişkiye de bağlı olduğunu açıkça ortaya koymuşlardır.

	Çok										
	9	1.9								9.9	
	8										
	7										
İş görene ilgi	6										
	5					5.5					
	4										
	3										
	2										
	1	1.1								9.1	
	Az	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
		Az		Üretime İlgi							Çok

Çizelge– 1: Blake ve Mouton’ un Yönetim Gözeneği

1.7.3.6. Durumsallık Kuramı (Contingency Theory)

1.7.3.6.1. Fiedler’in Durumsallık Kuramı

Durumsallık kuramı Fred Fiedler’in geliştirdiği bir yaklaşımdır. Fiedler’e göre liderin kişiliği ile bulunduğu ortamın karmaşık yapısı arasında yapısal özellikleri de bir araya getirerek lideri oluşturur. Fiedler, “En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı” olarak adlandırdığı ölçek yardımıyla liderin, görev eğilimli mi yoksa ilişki eğilimli mi olduğunu belirlemektedir. İlk olarak ideal lider özellikleri ile lider davranışlarını; daha sonra ise, liderin liderlik biçiminde ne kadar etkin olduğu ve karşılaştığı durumlara karşı en uygun olacak şekilde değiştirebilmesi yaklaşımını ele almıştır. Ortam koşullarıyla liderlik davranışını birleştirmiştir.

Liderlik davranışlarının farklı durumlarda önceden belirlenebilmesinin mümkün olmadığını savunmuştur. Bu kurama göre her ortamda geçerli olabilecek etkili bir liderlik şekli yoktur. Kuramın temel varsayımı; lider davranışının koşuldan koşula değişmez olduğudur.

Liderin etkinliği iş görene yöneliminin yanı sıra, lider-grup üyesi ilişkisine, işin yapısal özelliğine ve liderin grup içerisindeki gücüne bağlıdır. Liderin grup içerisindeki gücü ise, üstlendiği role göre kendisine sağlanan işe alma, işten çıkarma, terfi ettirme, ödül ve ceza verme gibi örgütsel gücüdür. Buna göre kişinin bir grup içerisinde lider olarak ortaya çıkabilmesi o kişinin özellik ve yeteneklerine, grup üyeleri ile olumlu ilişkiler geliştirmesine bağlı değildir.

Lider-grup üyesi ilişkileri; liderle grubu arasındaki ilişkilerin niteliğini ifade etmektedir. Lider ile grubu arasındaki ilişkiler iyi ise, liderlik için olumlu bir ortam var demektir. Eğer bu ilişkiler iyi değil ise, olumsuz bir ortamdan söz edilebilir.

İşin yapısal özelliği ise; işin yapılışı ile ilgili önceden belirlenmiş bir yol ve yöntemin olup olmasını ifade etmektedir. İşler planlanmış nitelikte ise liderlik için olumlu bir ortam var demektir. İşler planlanmamış ise liderlik için olumsuz bir ortam yaratılmış demektir. Liderin grup içerisindeki gücüne bakıldığında; liderin bulunduğu yönetsel konumu aracılığıyla sahip olduğu yasal güçten söz edilmektedir. Bu yasal güç az ya da fazla olabilir.

Belirli bir zaman dilimi içerisinde lider kişinin grup-iş ilişkisi olarak kurmuş olduğu denge, grubun yapısal özelliği ve liderin sahip olduğu örgütsel otoritenin derecesine göre o kişinin liderlik özelliklerinin ortaya çıkmasına ve başarılı bir lider olarak davranış sergilemesine neden olacaktır.

Fiedler'e göre durumsal faktörler, liderin davranışını etkilemektedir. Ortamın ya da durumun lider açısından uygun olabilmesi ya da olamaması lider ile izleyenler arasındaki ilişkinin niteliğine, görevin yapısına ve liderin konumsal gücüne bağlıdır.

Durumsal yaklaşım kuramına göre liderlik biçimlerinde dikkate alınması gereken bir diğer husus da liderin sadece kişilik, yetenek ve becerileri değil aynı zamanda iş yapmış olduğu kademe, seviye ve mevkiinin özellikleridir. Bu özellikler, lider olan kişilerin bu seviyedeki rol ve davranışlarını, başarı için kendilerinden beklenen kişisel özellik ve nitelikleri değiştirmektedir. Kısaca liderin sahip olması gereken kişisel özellik ve nitelikler, liderin iş yaptığı hiyerarşik kademeye ve bu kademenin gerektirmiş olduğu özelliklere bağlıdır. Bu yaklaşıma göre de hiyerarşik kademe liderden, teknik yetenek ve bilgi, sosyal ve beşeri nitelikler, kurumsal ve düşünsel özellikler beklemektedir.

Davranışsal kuramlar; liderin davranışlarını kişiye yönelik ve işe yönelik olarak sınıflandırmışlardır. Ancak hangi durumlarda işe yönelik hangi durumlarda ise kişiye yönelik olduğunu belirlememişlerdir.

Durumsallık yaklaşımına göre işe karşı grup üyelerini güdüleme (task versus relationship motivation) kavramı davranışsal yaklaşımdaki işe-kişiyeye yönelme davranışı gibidir. Durumsallık yaklaşımındaki işe konsantre olma, davranışsal yaklaşımdaki liderlik davranışının işe yönelik olması şeklinde düşünülmemelidir. Ancak durumsallık yaklaşımındaki grup ilişkilerine yönelme veya grup arasındaki ilişkileri motive etme, davranışsal yaklaşımdaki gruba yönelik lider davranışının benzeri olarak düşünülebilir. İki yaklaşım arasındaki temel fark, bazı lider tipleri için belirli durumlarda işe veya gruba yönelimleridir.

Zeki liderler iyi eylem planı yaparlar ve etkili stratejiler geliştirebilirler. Bu kuram halen yeterince test edilmemiş olmasına rağmen çok geniş bir alanda

tartışılmaktadır. Liderin başarısı, izleyen grubunun bütünlüğü sürdürmesine bağlıdır. Fiziksel büyümeyi sağlayan örgütsel liderlerin bulunduğu gruba bazı değerlerden oluşan bir karakter kazandıracak liderler gerekmektedir. Blanchard tarafından gözden geçirilen “Liderliğin Yaşam Döngüsü Kuramı” liderlerin ve izleyenlerin eğitiminde yararlanılabilir ipuçları sağlamaktadır.

1.7.3.6.2. Yol Amaç Kuramı (GOAL-PATH THEORY)

Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilmiştir. Liderliğin görev ve ilişki davranışını benimsemiştir. Liderin gösterilen amaca ulaşabilmeleri için grubun amaca motive edilmesini üçüncü boyut olarak eklemiştir.

Bu kurama göre, liderin motivesinden daha çok, grubun motivasyonu önemlidir. Burada liderin grup üyelerinin bireysel gücü ile iş başarımlarını nasıl etkiledikleri ve bu iki amaç arasında nasıl bir yol izlenmesi gerektiği araştırılmıştır. Kuram geliştirilirken süreç sırasında motive etmeye ilişkin beklenti kuramından yararlanılmıştır.

Yol-amaç yaklaşımına göre yönlendirici (emredici), destekleyici ve katılımcı liderler olmak üzere üç tip liderlik davranışı vardır.

a) Yönlendirici (Emredici) Liderler: “Patron eğilimli” liderlik davranışı sergilerler. Buna göre çalışanların iş yapısı liderce belirlenir ve işlerin başarılmasında çalışanların izleyecekleri yol kesinlikle lider tarafından saptanır. Grubun kural ve mevzuata ilişkin sorularını, beklentilerini ve özel eğilimlerini açıklamaya çalışmaktadır.

Çalışanlar beklentilerini ve iş başarılarını yönlendirici liderin çizdiği yolda elde edebiliyorsa, bu liderlik davranışı ile çalışanların arasındaki ilişki olumludur. İş görenlerin performansı düştüğü zaman ödül verilerek onları motive etme yoluna gidilmektedir. Yönlendirici liderlik için uygun ortam sağlanırsa çalışanların davranışları ile liderlik davranışları arasında olumlu bir ilişki olacaktır.

b) Destekleyici Liderler: Çalışanları ile ilişkilerinde dostluk, arkadaşlık içerisinde bulunan kişiye dönük, uyumlu lideri anlatmaktadır. Dostça çalışma iklimi oluşturmaya ve izleyicilerle ileri düzeyde ilgilenme davranışını içerir. İş gören endişesinin yüksek, kendine güvenin düşük olduğu durumlarda tercih edilen bir liderlik şeklidir. İşin iyi belirlenmediği durumlarda çalışanların belirsizlik duygusu ile karşı karşıya kaldığı durumlarda destekleyici lider de yetersiz kalacaktır.

c) Katılımcı Liderler: Bu liderler “grup yöneticisi” veya “ekip yöneticisi” şeklinde de adlandırılmaktadırlar. Grup üyelerinin işlerini yerine getirme ve başarmada onlarla birlikte sorumluluk üstlenirler. Her türlü karar verme davranışlarında gereken bilgi ve gücü çalışanları ile paylaşır.

1.7.3.6.3. Normatif Durumsallık Kuramı

Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından 1973 yılında oluşturulmuş, Artor Jago tarafından 1988 yılında geliştirilmiştir. Liderin değişik her duruma uyabilmek için liderlik stilini değiştirebilecek esnekliğe sahip olması gerekliliğinden bahseder. Yol-amaç yaklaşımında olduğu gibi, liderlik biçiminin liderin organizasyon içerisindeki yerine bağlı olduğunu, bu nedenle de değişik liderlik stillerinin ortaya çıkacağını ileri sürmüştür. Kurumlarda liderlerin yapmış oldukları iş karar vermektir. Karar verirken de işle ilgili en önemli sorun karar sürecine katılmaktır. İyi verilmiş kararların yanı sıra bu kararlara uygun zaman ve düzeyde iş görenlerin katılımı daha kolay karar almayı ve hedefe daha hızlı bir şekilde ulaşmayı kolaylaştırmıştır. İş

görenler tarafından kabul edilen kararların daha iyi sonuçlar verdiğini belirtmiştir. Bu durum liderin etkiliğini arttırdığı gibi iş görenleri de geliştirir. Diğer kuramlarda olduğu gibi bu kuramın da hem olumlu hem de olumsuz yönleri bulunmaktadır.

Uygun şartlar sağlandıktan sonra alınan kararlara iş görenlerin katılımını sağlamak için, onlara nasıl cesaret verileceği ve sonunda ne kadar çalışanın katılımının sağlanacağı belirlenmek istenmiştir. Bunun üzerine ideal karar verebilmenin tek yol olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Liderlik özelliklerini taşıyan her bireyin lider rolü üstlenmesi gerekmez. Liderliğin kişisel özelliklerden mi yoksa durumdan mı etkilendiğini anlamak için liderin uygun ortamda gösterdiği liderlik özelliklerine bakılması gerekmektedir. Lider özelliklerini anlayabilmek için, bireyin ve ortamın özelliklerine bakmak gerekmektedir.

Vroom ve Yetton uygun duruma göre etkili liderlik biçimlerini “Beş Liderlik Biçimi” adı altında şemalaştırmıştır.

Liderlik Biçimleri	Liderin Astlar Karar Verme Sürecine Cesaretlendirmesi
	Düşük (otokratik)
Lider, mevcut verileri kullanarak karar verir.	1
Lider, astların görüşünü alır ve kararı kendi verir.	2
Lider, sorunu astlarıyla bireysel olarak görüşür, kararı kendi verir.	3
Lider, sorunu grupla paylaşır, kararı kendi verir.	4
Lider, grubun bir üyesi olarak sorunu paylaşır, kararı grupla birlikte verir.	5

Çizelge - 2: Beş Liderlik Biçimi

Vroom ve Yetton'ın modeline göre her duruma uygun tek bir liderlik biçimi yoktur. Karar vermede 5 tip liderlik tarzı olduğunu öne sürer. Bunlarda otokratik liderlikten demokratik liderliğe kadar ortama ve bireyin yapısına göre uygun liderlik davranışlarını oluşturur.

Bu modelde liderlik tarzının hangi durumlarda kullanılabileceğine ilişkin bir takım sorular belirlenmiştir. Bu sorulara evet ya da hayır gibi yanıtlar verilmektedir. Ancak bu karmaşık yapı içerisinde bu cevapları vermek mümkün olamayabilir. Liderlik için daha ayrıntılı cevaplara gereksinim vardır. Kararın kabulü ve kalitesi aşamasında iş görenler kararların uygulanması aşamasında etkili olarak karara katılırlar. Lider ise iş görenlerin karar verme aşamasında hiçbir etki altında kalmadan, alınan kararın uygulanması konusunda yüksek düzeyde güdülenmiş olmalıdır. Alınan bu kararlar, iletişim ve normları olduğu kadar, kararın kalitesini de etkilemektedir. Buna göre etkili liderlik, en uygun davranışın gösterilmesine bağlıdır.

Bu kuramın sınırlılıklarından bir tanesi kendi kendine bilgidir yararlanılmasıdır. Yönetici istediği sürece çalışanları sürece katar. Buna göre de çalışanların karar verme sürecine katılmaları temel belirleyici olmaktadır [Çelik, 1999, 25].

1.7.3.6.4. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı

Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından geliştirilmiş olan durumsal liderlik kuramı Fiedler ve House'nin kuramından etkili liderlik davranışıyla grubun olgunluk düzeyi arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışması açısından farklılık göstermektedir. Bu kuram, lider etkililiğinin lider davranışlarıyla grup ya da bireyin olgunluk düzeyi arasındaki tutarlılığa dayandırılmış olmasıdır. Liderin davranışlarını etkileyen durumsal davranış değişkeni, astların olgunluk dereceleri, zaman baskısı ve yapılan işin zorluk derecesidir.

Lider davranışlarını açıklayan iki anahtar durumsallık bulunmaktadır. Bunlar görev ve ilişki yönelimli liderlik davranışlarıdır. Ayrıca grubun olgunluk düzeyi de buna eklenmiştir. Grubun olgunluk düzeyi, grubun ya da bireyin iş ve psikolojik yapısıyla ilgili özelliklerini kapsamaktadır. Buna göre, iş olgunluğu ve psikolojik olgunluk olmak üzere iki tip olgunluktan söz edilebilir. İş olgunluğu, kişinin performansına etkide bulunan eğitim ve deneyimlerini içerirken, psikoloji olgunluk ise, kişinin başarı ihtiyacını kabul etmesine yönelik güdülenme düzeyini yansıtmaktadır.

Durumsal liderlik kuramına göre lider, izleyenleri olduklarından daha yetersiz algılamakta ve onları sürekli yönlendirme gereği duymaktadır. Buna göre okul örgütlerinde çalışan öğretmenlerin dört yıllık bir yüksek öğretimin kurumundan mezun olmaları gerekmektedir. Yeni öğretmen yetiştirme sisteminde ise branş öğretmenlerinin en az yüksek lisans mezunu olmaları zorunluluk haline getirilmiştir.

Okul yöneticisi öğretmeni etkilediği kadar eğitimci olmayan personeli ve öğrencileri de etkilemektedir. Bu nedenle sadece öğretmenlerin yöneticisi olmamalıdır. Herkese göstereceği liderlik şekli farklı olmalıdır. Zaman zaman görev yönelimli liderlik davranışını sergilerken zaman zamanda ilişki yönelimli liderlik davranışını sergileyerek kişilerin motivasyonun arttırmasını bilmelidir.

1.7.3.6.5 Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı

William J. Reddin, Ohio çalışmalarının, Blake ve Mouton'un yönetim izgarası modelinin göreve ve ilişkilere dönük iki temel boyutunu çalışma alanına almıştır. Bu boyutlara üçüncü bir boyut olarak da etkililik boyutunu eklemiştir.

Reddin kuramında; düşük görev ve düşük ilişki, düşük görev ve yüksek ilişki, yüksek görev ve düşük ilişki ve yüksek görev-yüksek ilişki olmak üzere dört temel liderlik biçimi belirlemiştir. Bu kuramda yer alan boyutlar, görev yönelimli liderler, kendilerinin ve çalışanlarının çabalarını kurumun yada grubun amacına yönelik gerçekleştirme; ilişki yönelimli liderler ise, karşılıklı güven oluşturma, çalışanlarının görüşlerine saygı duyma şeklinde boyutlarla açıklamalar getirmiştir.

Reddin duruma uygun olan lider davranışını etkili olarak tanımlarken, duruma uygun olmayan lider davranışını etkisiz olarak tanımlamıştır. İlgili, bütünleşmiş, soyutlanmış, adanmış şeklinde dört temel liderlik biçimi merkezde bulunmaktadır. Buna göre yapılan dağılımda dört tanesi etkili iken dört tanesi de etkisiz olarak belirlenmiştir.

Etkili liderlik biçimleri, geliştirici, yönetici, bürokrat ve iyi niyetli otokrat olarak belirlenmişken; etkisiz liderlik biçimleri ise, misyoner, uzlaştırıcı, otokrat ve ilgisiz olarak belirlenmiştir.

Liderden belirli durumlarda belirli davranışlar beklenmektedir. Buna göre de lider benzer durumlarda benzer davranışlar gösterecektir. Gösterilen bu davranışlarda diğer bireyler tarafından liderin kişiliği olarak algılanacaktır. Kısaca bu model bireyin lider kişiliği ile yönetsel davranışlarını yansıtmaktadır. Reddin' in üç boyutlu liderlik modeline göre etkisiz liderlik biçimleri şunlardır:

- 1) Misyoner: Durum uygun olmasa bile bu liderler iş görene ilişkiden daha fazla önem verirler. Kendi kendilerine uyumu önemli bir değer olarak görürler.
- 2) Uzlaştırıcı: Görev ve ilişkinin her ikisini de önem verirler. Baskıdan etkilenir ve kararları çoğu zaman doğru olmayabilir.
- 3) Otokrat: Durum uygun olmasa da iş görene az, göreve daha fazla önem verirler. İşe önem verirler ve başkalarına güvenmezler.

- 4) İlgisiz: Bu lider tipi pasif ve ilgisizdir. Uygun olmayan durumlarda görev ve ilişki yönelimli davranışları düşüktür.

1.8. Liderlikte Yeni Paradigmalar

Liderlik; ortak amaçlar doğrultusunda bir araya gelen insanların amaçlarını gerçekleştirmek için onları motive eden, belli amaçları başarma yolunda birey ve grubun davranışlarını etkileyen, belirli bir durumda grubun görevlerini başarmasında gönüllü katkıda bulunan, grup üyelerine bireysel etkiyi aşıl原因an akılcı ve kararlı bir yaklaşım sürecidir. Liderlik temel olarak etkileme kapasitesiyle ilgilidir. Etkileme sürecinin oluşabilmesi için ise, etkileyen kişinin etkisi, etkilenen kişi tarafından benimsenmeli ve algılanmalıdır.

Bir kişinin liderlik yeteneğini kazanma potansiyeline sahip olup olmadığı önemlidir. Doğal liderler kendilerini belli ederler, ayakta, başları dik, güvenli konuşmaları ile çevrelerinde bir izlenim bırakırlar. Argyris'a (1976) göre liderlik, güçlü bir etkidir. Etzioni'ye (1964) göre, kişisel özellikleri etkili olan bireyler liderlik özelliklerine sahiptir.

Lider yön veren, esas kararları alan, birlikleri harekete geçiren, kahraman, kriz zamanlarında başa geçen önder kişilerdir. Lider öncelikli hedefleri tespit eder ve bozulmamasına özen gösterir. Etkin lider, liderliğin esas görevlerini bilir, insanlarda dinamizm oluşturur ve insanların ufuklarını açmayı bilir. Bir lidere güvenmek için, mutlaka onun bireysel kişiliğini beğenmek gerekmez.

Liderliğin, zeka, cinsiyet, üstünlük gibi baskın yönleri vardır. Doğuştan her insanda iki tip liderlik biçimi bulunur. Transaksiyonel liderler, gelenekçidirler gelecek nesillere olumlu hizmetlerde bulunurlar. Transformasyonel liderler ise

yenilikçidirler ve değişimin yararına inanırlar. Liderin grubun diğer üyeleri üzerindeki etkisini ele almıştır. J.M. Burns ve B.M. Bass yaptıkları araştırmalarda lider davranış biçimlerinin geleneklere ve geçmişe daha bağlı Transaksiyonel (etkileşimci, yöneten) liderlik ile yeniliğe, farklılığa açık geleceğe dönük Transformasyonel (dnşmc) liderlik şeklinde açıklamışlardır. Bu açıklama Kurt Lewin'in açıklamasındaki liderlik davranışlarından otokratik, demokratik ve liberal ayırımına karşı geliştirilmiş bulunmaktadır.

1.8.1. Transformasyonel (Dnşmc) Liderlik Kuramı

Örgüt ile toplum arasındaki ilişkilere ve örgütün temel amaçlarına önem veren bir liderlik kuramıdır. Lider iş görenlerinin değer, inanç ve ihtiyaçlarına önem verir. İlk olarak 1973 yılında Downton, J., V., tarafından ortaya atılmıştır. 1978 yılında McGregor'un "Liderlik" adlı kitabında transformasyonel terimi kullanılmıştır.

Lidere imkan sağlayan yetenekler; etkin olarak değişimi ortaya koyma, değişime kılavuz edecek ileri görüşlülüğü yaratma, değişim için duyulan ihtiyacı tanımlamadır.

1.8.2. Transaksiyonel (Etkileşimci) Liderlik Kuramı

İzleyen ve lider arasındaki değişimi n görür. Bass'a göre gayret ve performansa önem vererek başarıyı ilk hedef olarak alır. Sorumluluktan kaçınırlar. Beklentileri fazladır. Yüksek hedefleri basitleştirerek açıklarlar. Değişim nemlidir. Yaşam boyu öğrenmeye açıktırlar. Karmaşıklık ve belirsizliklerle başa çıkabilme yeteneğine sahiptirler [Can, 1994, 192-193]. Geleneklere ve geçmişe bağlıdırlar.

Çalışanların amaçlarına ulaşabilmeleri için istenilen sonuca ulaşanlara ödül, istenilen sonuca ulaşamayanlara ceza sistemi uygularlar. Lider sadece rehber konumundadır. Çalışanlara beklenmedik durumlarda yardım eder. Çalışanların görevlerini en etkin şekilde yapabilmeleri için görev tanımlarını başta açıklarlar. Çalışanlarından sadece kendilerinden istenileni yapmalarını beklerler. Amaçları geçmişteki olumlulukları gelecek kuşaklara aktarmaktır.

1.8.3. Vizyoner Liderlik-Cinsiyet ve Liderlik-Kuantum Liderlik Paradigması

1930'lu yıllardan günümüze kadar dünyanın çeşitli yerlerinde araştırmacılar tarafından devam eden liderlik araştırmaları sonuçlarına bakıldığında tanımlanan liderlik özelliklerinde tek bir yetenek yada kişisel özellik yoktur. Bu özellikler kişiye, topluma, örgüte, gruba, göreve, duruma göre değişiklik göstermektedir. Kimi vazgeçilmez özellikler lider olmayanlarda da bulunurken kimi özellikler de eğitim yoluyla kişilere kazandırılabilir.

Liderlik geniş bir kavramdır. Araştırma sonuçlarına göre tanımlanan liderde bulunan bu özellikler; bilişsel güç, özgüven, karar verme, çalışma, davranışlarında ve kararlarında tutarlı olabilme, gruba yönelim, girişimdeki başarı, motivasyon, ahlaki değerlere önem verme, vizyon geliştirebilme, kendisini değerlendirebilme ve kendisine güvenme, verdiği kararların sorunları çözebilmede yeterli ve kesin olduğunu bilme, yönlendirici ve kişisel erkini kullanabilme, amaçlara karşı ilgi, başarıya ulaşmada çaba, yeni amaçlar ve yöntemler bulmada gönüllülük ve cesaret, sorumlulukları gönüllü olarak üstlenme, işleri bir zorunluluk olarak görmeme, zeka, yaratıcılık, kavramsal düşünme, etkileyici konuşma, riske girebilme, gerektiğinde tek başına uzun süre bir fikri savunabilme, duygu dünyası zengin, bütünleşmek ve nefret gibi güçlü duygulara sahip, karizmatik, ortama uygun olarak değişik durumlarda liderlik tarzını esnekletirebilme yeteneği şeklinde belirtilmiştir.

Liderlik dört ana başlık altına alınmıştır. “Otokratik lider” , “bilgilendirici lider” , “danışmacı lider” , “katılımcı lider”. Otokratik liderlik yapısına sahip olan bireyler, izleyicinin karara katılımının gereksiz, mantıksız ve uygulanabilir olmadığını düşünürler. Bundan dolayı, katılım için hiçbir olanak sunmazlar. Bilgilendirici liderlik yapısına sahip olan bireyler, kararın sadece bildirilmesinden kaynaklanan olası izleyici direncinin farkındadırlar ve ikna etme aracılığı ile olası dirençleri azaltmaya çalışırlar. Danışmacı lider yapısına sahip bireyler, izleyicilerden alınan görüşlerin potansiyel değerinin farkındadırlar ve izleyicinin kendilerine olan bağlılığını artırma eğilimindedirler.

Katılımcı liderlik yapısına sahip bireyler, izleyicilerin önemli kararlar alma yeteneğinde olduğuna ve doğruyu yapmayı istediğine inanırlar ve karar alma yetisinin paylaşıldığı, insan kaynağından en üst düzeyde yararlanıldığına inanmaktadırlar. Buna göre otokratik liderler, sorunu tanımlar, alternatif çözümleri düşünür ve izleyicilere yerine getirmeleri için kararını bildirir. Bilgilendirici liderler, sorunu tanımlama ve kararı belirleme sorumluluğunu alırlar. Ancak kararı kolay yollarla bildirmek yerine, kararı onaylamaları yönünde izleyicileri ikna etme çabası içine girerler. Danışmacı liderler, sorunu tanımlar, olası kararlar için izleyicilere danışır ve kararı duyurur. Katılımcı liderler ise, sorunu tanımlar ve karar alma yetkisini tamamıyla izleyicilerle paylaşır.

1.9. Eğitimde Liderlik

1.9.1. Eğitimsel Liderlik

Eğitimsel liderlik, eğitimsel kriterlere dayanan bir yönetim düşüncesidir. Eğitimsel lider ise, okuldaki demokratik ortamı bireysel ve kurum amaçları doğrultusunda sınırlamayan, okula hizmet edip kültürler arası farklılıkları bilen kişidir. Eğitimsel liderlik, sosyal, kültürel, politik ve ekonomik gelişmeleri takip

etmeyi gerektirir. Eğitimsel liderler, zengin bir bilgi birikimine sahip, dinamik, değişim ve dönüşüm imkanlarını bilen ve uygulayabilen, karmaşık bir yapı içerisinde bile yalın ve açık olabilen, vizyon sahibi, üretken, iletişim ve paylaşma yeteneklerini bünyesinde bulundurabilen kişilerdir.

Okul müdürü, okuldan, yönetimden, programdan, öğrenmenin gerçekleşip gerçekleşmediğinden, okulun başarısından birinci derecede sorumlu olan kişidir. Okul müdürüne verilmiş olan yasal güç ve yetkiler okulu yönetmede ve okulun başarısında tek başına yeterli değildir.

Eğitimsel liderlik alanında yapılan çalışmalar ve kuram sayısı yeterli değildir. Okul yöneticilerinin uygulamalarına ışık tutacak eğitimsel liderlik kuramları yeteri kadar geliştirilmemiştir.

Binbaşıoğlu (1983) "Eğitim Yöneticiliği" adlı çalışmasında; iyi bir okul ve eğitim yöneticiliği ile ilgili araştırmaların, okul ve eğitim yöneticisinin iyi birer lider olması gerektiği üzerinde durduğunu belirterek iyi bir eğitim yöneticisinde bulunması gereken nitelikleri sıralamaya çalışmıştır. Öğretmenlerinde bir yönetici adayı olabileceği düşüncesiyle bu niteliklere öğretmenlerinde sahip olmaları gerekmektedir.

Bu nitelikler, konumun verdiği güç yerine, geniş bilgi ve yeterli coşkuya sahiptir, yetkilerini bilgece kullanmasını bilir, herkese karşı anlayışlı ve eşit davranır, örgütünü ve amaçlarını iyi tanır, çevresindekilerle iyi ilişkiler kurar, sorunların kendisine gelmesini beklemez, sorunları kendisi arar, yüreklidir, üzerine aldığı işleri sorumluluk duygusuyla sonuçlandırır, önerilerini ve programlarını dikkatle planlar, uygular ve uygulatır, bir öneriyi savunabilir ya da bir öneriye yapılacak karşı koymaları dikkatle yanıtlayabilir, okul yöneticiliğinde demokrasiye inanır ve onu uygular, bütün tartışma ve kararlarında içten, tarafsız ve dürüsttür, iş arkadaşlarını da

öyle olmaya özendirir, çalıştığı örgütün amaçları, başarıları ve kullandıkları araçlar hakkında doğru bilgi verir, eğitime inanır ve öğrencinin yararlarını her şeyin önünde tutar, tutum ve giyimine özen gösterir, düşünerek konuşur ve görüşlerini inandırıcı bir biçimde düzgün bir dille açıklar, her fırsatta iş arkadaşlarının morallerini yükseltmeye çalışır, onları övmekten çekinmez, iş arkadaşlarının çabalarını düzene koymayı (eşgüdüm sağlamayı) bilir, okulla toplumun işbirliği yapmasını sağlar, okulu topluma, toplumu da okula yaklaştırmaya çalışır, yetki ve görevlerini başkalarına bırakmayı bilir, olayları, adları ve çehreleri anımsayabilir şeklindedir.

1.9.2. Öğretimsel Liderlik

1970’li yıllarda öğrenmeyi merkez alan ve öğretim liderliği adı verilen bir liderlik türü ortaya çıkmıştır. Araştırmacılar tarafından da ilgi odağı olan bu liderlik türü, eğitim liderliği alanındaki çalışmaların içerisinde yer almaktadır.

1.9.3. Öğretmen Liderliği

Toplumun yapısı hızla değişmekte, bilim ve teknolojiye görülen değişimler eğitimin amaçlarında, yöntemlerinde ve öğretmenlerin geleneksel rollerinde değişim oluşturmaktadır. İnsan gelişiminin en hızlı ve duyarlı döneminde okul öncesi eğitimi öğretmenleri nitelikli bir eğitim ortamı oluşturmaları için öncelikle lider bir kişilik yapısına sahip olmaları gerekmektedir.

Öğretmenin liderliği, okulöncesi eğitimin niteliğinin geliştirilmesi bakımından büyük önem taşımaktadır [<http://www.oalp.anadolu.edu.tr/>]. Öğretmen liderliği, öğretimsel vizyon geliştirerek ve paylaşarak sınıf etkinliklerini etkin olarak düzenleyebilme ve okul etkinliklerinde de işlevsel düzeyde roller üstlenebilme ve geliştirebilme yeterliliğidir. Etkili bir lider olarak öğretmen, vizyon geliştirme, vizyonunu paylaşma ve tüm öğrencilerin gelişimine ve bireysel farklılıklarına uygun

öğrenme yaşantıları düzenleme sorumluluğuna sahiptir. Öğretmen liderliği, sınıftaki eğitim öğretim etkinliklerini öğrencilerin gelişim düzeylerine göre öğrencileri isteyerek, katılarak ve paylaşarak öğrenmeye ve kendilerini sürekli geliştirmeye yöneltebilme becerisidir. Öğretmen liderler öğrencilerle birlikte öğretim vizyonunu paylaşabilen, bunun öğretimsel gereklerini planlara yansıtarak ve benimseterek gerçekleştiren kişilerdir. Lider olarak öğretmen, kişilerin kalite, mükemmellik ve yüksek performans beklentilerini karşılayacak davranışlar gösterir. Bu özellikler aynı zamanda etkililiğin de temel göstergelerini oluşturur. Öğretmenin bir lider olarak, formal öğretimsel ilişkileri informal ilişkilerle destekleyerek, öğrencilere güvenerek ve güven vererek, sınıfta bir rehber, koordinatör ve danışman rollerini oynayabilmesi gerekir [Can, 2006].

Okul öncesi öğretmeni, çocukların bilgiye kendi kendilerine yaparak-yaşayarak ulaşabilecekleri zengin uyarıcılarla dolu öğrenme ortamlarını, onların ilgi ve yeteneklerini göz önüne alarak düzenlemekle ve bu ortamlar içerisinde yeni bilgileri öğrenmelerine, eksik olanları tamamlamalarına, yanlış olanları düzeltmelerine yardımcı olmakla sorumludur [Demiriz, 2001]. Öğretmenlik mesleği programları, başarılı öğretmen liderler hazırlamaya yönelik olmalıdır.

1.9.4. Okul Öncesi Liderlik

Okul öncesinde liderlik, öğretmenlerin öğretim etkinliklerinden, öğrencilerin öğrenmeleri ve öğretmen ile yönetici arasındaki demokratik çalışma ilişkisiyle işbirliğine dayalı bir ortamda öğrencilerde toplum duygusu oluşturarak öğretim etkinliklerinin daha nitelikli bir şekilde yürütülmesini sağlayan, saygıya dayalı bir okul iklimi içerisinde, eğitimin kalitesini arttırabilmek düşüncesinde çalışmayı sağlamakla mümkün olabilir [Oğuzkan ve Oral, 1983].

1.10. KİŞİLİK

Allport (1937) kişilik tanımlarının birçoğunu bir arada toplamıştır. Kişiliğin Latince’de “Persona” kavramından geldiğini ileri sürmüştür. Ayrıca kişilik kavramı Cicero’nun eserlerinde de ilk olarak “personality” olarak görülmeye başlamıştır. Kişiliğin bireysel farklılıklara dayanan yönü ile genelleyici özelliği vardır. Bu da davranıl bilimcilere göre genel psikoloji ve farklı psikolojisinin çalışma alanında önemli bir yere sahiptir [Nuttin, 1975]. Bireyin yaşam biçimi içerisinde; kişinin yetenekleri, arkadaş ilişkileri, kişisel özellikleri ve zihinsel yönü de bulunmaktadır [Laird, Donald & Eleanor, 1967]. Her meslekte olduğu gibi öğretmenlik mesleğinde de ilgi ve yetenekler önemlidir. Öğretmenlerin sahip oldukları kişilik özelliklerinin tümünün ayrı ayrı önemi büyüktür.

1.10.1. Kişilik Kuramları

1.10.2. Sigmund Freud ve Psikanalitik Yaklaşım :

Sigmund Freud, psikolojinin en etkili kuramlarından biri olan psikanalitik kuramı psikolojiye katmıştır. Freud’ a göre kişilik id, ego ve süper ego olmak üzere üç ana sistemden meydana gelmiştir. Bu sistemler birbirleri ile bağlantılı olarak çalışırlar.

İd, kişiliğin en ilkel kısmıdır. Kalıtsal dürtü ve arzuları içinde barındırır. Cinsiyet ve saldırganlık diğer kalıtsal dürtülere göre baskındırlar. İdde düşünce devrede değildir. İdin arzu ve istekleri bilinç dışıdır. Zevk ilkesine göre işler. Bireyin arzu ve şehvetinin yerine getirilmesini bekler. Freud’ a göre rüyalar id’in emrindedir. İnsan eğilimleri ve sevgi güdülerinin toplandığı yer olan id, insanın ilkel zihinsel yapısıdır. içgüdüsel ve bilinçsiz davranışların kaynağı durumundadır.

Ego, gerçeklik ilkesi doğrultusunda id' i denetim altında tutmaya çabalayan kişilik sistemidir. Gerçek dünya ile bilinçaltı arasında aracı görevi görür. Ego, çoğu zaman id' le çelişki halindedir.

Süper ego, doğru ve yanlış kararların kaynağı olan toplumun vicdanı sayılabilen kişilik sistemidir. İnsanı topluma uydurmakta ve faaliyetlerin toplumca kabul edilebilir biçimde ortaya çıkmasına yardım etmektedir.

1.10.3. Davranışçı Psikoloji

Ivan Pavlov tarafından oluşturulmuş Watson, Thorndike ve Skinner tarafından geliştirilmiş olan davranışçı psikoloji psikanalitik kurama bir tepki olarak geliştirilmiştir. Davranışçı psikoloji davranış ve davranış birimlerini kendine konu almıştır.

1.10.4. Carl Rogers ve Fenomenolojik Benlik Kuramı

Bu kurama göre insan ve onun yetenekleri konu alınmış ve insana verilen değerlerin önemi anlatılmaya çalışılmıştır. Rogers benlik bilincine önem vermiş ve bunun iyi, kötü yada bir orta noktasının var olduğunu savunmuştur. Kişinin diğer kişilerle etkileşimi sonucunda benlik bilincini geliştirdiğini vurgulamıştır.

1.10.5. Alfred Adler' in Kişilik Kuramı

Adler' e göre, bireyin kendisine, topluma ve karşılaştığı insanlara göre geliştirdiği tutumların ürünü olarak kişiliği gelişir. Bu düşüncesiyle Freud'dan ayrılmıştır. Aşağılık ve üstünlük duyguları Adler' in oluşturduğu kavramlardır. Adler bu kavramları, kişinin kendisini diğerlerinin yanında üstün yada aşağılık olarak görmesi şeklinde tanımlamıştır.

1.10.6. Kişiliği Oluşturan Faktörler

Kişiliği oluşturan birçok değişken vardır. Değişik kuramcılara göre bu değişkenlerin sayısı ve önemi değişmektedir. Kişilik, birden fazla olgunun özel bir bütünleşmesidir. Bunun yanında da bilim adamları bireyin biyolojik-fizyolojik yapısı, grup üyeliği, üstlendiği rolleri ve sosyal statüsü konusunda ortak bir görüşe sahiptirler. Kişiliğin biyolojik-fizyolojik yapısı; bireyin bedensel görünümünü, cinsiyeti, sinir sistemi ve kalıtım yoluyla elde ettikleri özellikleri belirtilmiştir. Yürüyüşlerindeki farklılık, konuşma ve davranış biçimleri, öğrenme güçleri uyarıcılar karşısında gösterdikleri tepkiler, çeşitli psikolojik baskılara karşı gösterdikleri duygusal durumlar değişiktir.

Davranışsal süreçle elde edilen, öğrenme ve kavrama davranışlarının toplamı kişiliği oluşturur. Kişilik, sosyal bir olaydır. Bireyin kişiliğini belirleyen bir diğer değişkende bireyin benimsediği değer yargıları ve sahip olduğu inanç sistemidir. Birey kişiliğinin şekillenmesi için üzerine düşen rollerini yerine getirmek durumundadır.

Jean Stoetzel'e göre bireyin rol davranışı ve sosyal statüsü kişiliği birinci derecede etkileyen faktörlerin başında gelir. Her bireyin sosyal statüsü, kişinin kendine ve grup üyelerine göre davranışını belirler.

Sosyal statü belirleyicileri, kişinin davranışlarını olumlu ve olumsuz olarak yorumladıkları için bu statüyü oluşturan kurallar ve semboller ayrı ayrı kişiliği oluşturan değişkenler arasında görülebilir. Bu değişkenler şu şekilde sıralanabilir;

1) **Gensel Ve Bedensel Yapı Faktörleri:** Gensel faktörler, kişiliğin oluşmasında önemli bir etken durumundadır. Galton, genlerden gelen özelliklerin kişilerde oluşturduğu farklı yapısal özellikleri araştırmıştır.

2) **Kültürel Faktörler:** Bireyler buldukları kültürel yapı içerisinde, bu yapıdan da etkilenerek yaşamlarını sürdürmektedirler. Kişilerin çevrelerinde karşılaşmış oldukları olaylar ve bu olaylara karşı ilgileri buldukları kültürel yapıya göre değerlendirilmelidirler. Bireylerin ilgi ve idealleri de kültürel yapı tarafından şekillenebilmektedir. Öğrenme ve kültürel yapı arasında dikkat çekici bir ilişki bulunmaktadır. Hatta diyebiliriz ki öğrenme, kişiliği doğrudan etkileyen faktörler arasında sayılabilir. Böylece bireyler, buldukları kültürel yapı içerisinde öğrendikleri ile elde ettikleri yeni özelliklerle kişiliklerini şekillendirebileceklerdir. Kültür-kişilik ilişkisine en iyi örnek yemek yemek ve giyinmek şeklindeki değişimlerdir.

3) **Sosyal Grup Faktörü:** Kültürel yapı kişiliğin genellenebilir özelliklerini göz önüne serer. Ancak kültürel yapı içerisinde farklı sosyal gruplar bulunmakta bu da ayrı kişilik yapıları ortaya çıkartmaktadır. Bireylerin buldukları sosyal grup içerisinde gösterecekleri bazı tepkiler tahmin edilebilirken, bazı özellikleri de buldukları sosyal grup bilinmeden tahmin edilebilir.

4) **Aile Faktörü:** Bireyin kişiliğinin oluşmasında en temel role yetiştiği aile ortamı sahiptir. Bireyin kişiliğinin şekillenmesi üzerinde aile hayatının önemli bir etkisi vardır.

Bu özelliklerin yanı sıra kişiliğin temel özellikleri sayılan, kişiler arası farklılığı etkileyen, kişiliğin tamamlayıcıları olan diğer faktörler; karakter, mizaç (huy) ve yetenek olarak sıralanabilir. Karakter, bireyin değişmeyen yönüdür. Mizaç kalıtsal yolla gelebilen ve devamlılık arz eden bir kavramdır. Yetenek, bireyin sahip olduğu zihinsel ve bedensel özelliklerdir. Her bireyin sahip olduğu özellikler farklı olduğundan değişik kişilik farklılıkları da ortaya çıkabilecektir. Kişilik özellikleri; genetik ve çevresel özelliklerden etkilenebilen, toplumdan topluma, kültürden kültüre, dönemden döneme olumlu ya da olumsuz bir şekilde değişebilen, kişilerin duygusal ve toplumsal davranışlarına etki eden niteliklerdir.

BÖLÜM- II

2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Çiftçi (1991), “ Danışmanların İdeal Özellikleri” adlı çalışmasında, başarılı danışmanların özelliklerinin belirlenebilmesi için nelere ihtiyaç duyulduğu araştırılmıştır. Araştırmacı tarafından hazırlanan danışmanların ideal özelliklerine ait Sıfat Listesi Ölçeği kullanılmıştır. Geliştirilen ölçek , bu alanda çalışan danışmanlar, danışma öğretim üyeleri ve danışman adayı son sınıf öğrencileri tarafından görüşlerini karşılaştırmak için kullanılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre, öğrencilerinin kendini algılamaları ile ideal danışmanı algılamaları arasında fark vardır. Öğrenciler kendi kişilik özelliklerini, “ danışmanların ideal özellikleri” ne göre düşük algılamışlardır.

Tanrıöğen (1998), “Temel Eğitim Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinden Bekledikleri Öğretimsel Liderlik Davranışlarını Belirleme” amacını taşıyan bu araştırmasında öğretimsel liderin kim olduğu ve hangi davranışlarda bulunduğu araştırmaların temel problemleri haline getirmiştir. Bu araştırmanın verileri araştırmacı tarafından geliştirilen geliştirilen Öğretimsel Liderlik Envanteri (ÖLE) aracılığıyla toplanmıştır. Temeleğitim öğretmenlerinin okul müdürlerinden bekledikleri öğretimsel liderlik davranışlarının altı boyutta toplandığı belirlenmiştir. Bu boyutlar şu şekildedir : (1) öğretimi ve öğretmeni geliştirme, (2) öğretimsel iklim geliştirme, (3) iletişim becerileri, (4) öğretimi denetleme, (5) amaç tanımlama ve (6) öğrenci gelişimini izleme. Araştırmanın sonuçlarına göre, Kadın ve erkek öğretmenlerin Öğretimsel Liderlik Envanteri’ne verdikleri yanıtların ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>.05$). Kıdem değişkeninin öğretmenlerin okul müdürlerinden bekledikleri öğretimsel liderlik beklentilerinde anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır ($p<.05$). Devlet ve özel okullarda çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarına ilişkin beklentileri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Arslan ve Okutan' ın (2002) “ Okul Öncesi Öğretmenlerinin Yönetim ve Denetim Problemleri” adlı araştırması okul öncesi öğretmenlerinin okul yönetiminden ve ilköğretim denetim sisteminden kaynaklanan problemleri belirleyip, bu problemlerin çözümü için bazı önerilerde bulunmak amacıyla yapılmış olup, uygulayıcılara “ ilköğretim okullarında anasınıflarının yönetimine ilişkin ortaya çıkan en önemli üç yönetsel problemi” ve “ okul öncesi öğretmenlerinin teftişinde yaşanan problemlerden üç tanesini” önem sırasına göre yazmaları istenmiştir. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre, “ okul müdürlerinin okul öncesi öğretmenlerine ilişkin liderlik yetersizliği” olduğu ortaya çıkmıştır.

Çemberci'nin (2003) “Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı araştırmasında ölçek olarak Sıfat Tarama Listesi ve Liderlik Davranışı Betimleme Ölçeği kullanılmıştır. Öğretmenlerin liderlik davranışlarını algılamalarının demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı ve eğitim yöneticilerinin kişilik özellikleri ile liderlik davranışları arasındaki ilişkiler sorgulanırken sırasıyla t-testi, tek yönlü varyans analizi ve Pearson momentler çarpımı korelasyon analizi kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda, yöneticiler kendilerini, öğretmenlerin algıladığından çok daha yüksek düzeyde işe odaklı, insana yönelik olarak algılamaktadırlar. Eğitim personelinin yaşları değiştikçe, liderlik özellikleri algıları farklılaşmaktadır. Eğitim personelinin görev süresi değiştikçe, liderlik özellikleri algıları farklılaşmamaktadır. Müdür ve müdür yardımcılarının kişilik özellikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

Çelikten ve Yeni (2004) “Okul Müdürlerinin Liderlik ve Yöneticilik Özelliklerinin Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi” adlı çalışmada yöneticilik ve liderlik davranışları açısından eğitim örgütlerindeki kadın ve erkek yöneticiler incelenmiştir. Araştırma Kayseri ilinde bulunan ilk ve orta öğretim kurumları, çalışma grubunu da Erciyes Üniversitesi' nde 2000 yılında eğitim yönetimi kursuna

katılan 124 yönetici adayı ve 36 kadın yönetici olmak üzere toplam 160 personelden oluşmaktadır. Ölçme aracı olarak araştırmacı tarafından hazırlanan görüşme formu uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda, kadın ve erkek okul yöneticileri örgütte astlarını güdülemek veya işlerini yaptırmak için farklı liderlik yöneticilik davranışları gösterdikleri bulunmuştur.

Aykan (2004) “ Kayseri’ de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri” adlı çalışmada Kayserili girişimcilerin özellikleri belirlemeye çalışılmıştır.Çalışma 150 girişimci üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada bilgi toplama aracı olarak iki bölümden oluşan anket formu kullanılmıştır. Sonuç olarak, ankete katılan girişimcilerin sonuçları ile teorik ve uygulamalı çalışmalarda yer alan liderlik özellikleri arasında belirgin farklılıklar bulunmamış, bu özelliklerle uyumlu sonuçlara ulaşılmıştır.

Yılmaz, Hamarta ve Deniz’ in (2004) yılında yapmış oldukları “ Anasınıfı Öğretmenlerinin, Kendilerinin ve Aday Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Dönüşümcü Liderlik Düzeylerinin İncelenmesi” adlı çalışmalarında okul öncesi eğitim kurumlarında dönüşümü gerçekleştirecek olan anasınıfı öğretmenlerinin liderlik kapasitelerinin belirlenmesi amacıyla öğretmen ve öğretmen adaylarına “ dönüşümcü liderlik ölçeği” uygulanmıştır. Araştırmaya toplam 193 öğretmen ve 143 öğretmen adayı katılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; öğretmenlerin dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki (atfedilen), idealleştirilmiş etki (davranış), telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek alt boyutlarında kendilerini algılamaları ile öğretmen adaylarının öğretmenleri algılamaları arasında anlamlı düzeyde farklılık gözlenmiştir.

Cerit (2005)’ in “ İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmetiçi Liderlik Davranışlarını Yerine Getirme Düzeyleri”ni belirlemek amacıyla yapılan araştırmada ilköğretim okulu müdürlerinin hizmetiçi liderlik davranışlarını yerine getirme düzeylerini belirlemek için Greenleaf (1977)’ in hizmetiçi liderlik anlayışını kavramsallaştıran Spears (1995)’ in görüşlerine dayalı olarak Girard (2000) tarafından geliştirilen hizmetiçi liderlik anketini kullanmıştır. Bu çalışmanın

sonucunda, öğretmenlere göre ilköğretim okulu müdürlerinin okullarda takım çalışmasını yeterli düzeyde yapmaları, okullarda eğitim etkinlikleri konusunda yönetici ile öğretmenler arasında işbirliği yapıldığını göstermiştir.

Çağlar, Yakut ve Karadağ (2005) tarafından yapılan “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Kişilik Özellikleri ve Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi” adlı çalışma ile eğitim yöneticilerinin liderlik davranışları ve kişilik özellikleri arasındaki ilişki ele alınmıştır. Araştırmanın örneklemini İstanbul ili Küçükçekmece İlçesindeki ilköğretim okullarında görev yapan 38 eğitim yöneticisi ile 380 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada, eğitim yöneticilerinin kendi liderlik davranışlarına ilişkin algıları, öğretmenlerin yöneticilerinin liderlik davranışlarını nasıl algıladıkları, eğitim yöneticileri ve öğretmenlerin liderlik davranışlarını algılamalarının demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı ve eğitim yöneticilerinin kişilik özellikleri ile liderlik davranışları arasındaki ilişkiler sorgulanmıştır. Araştırmada Sıfat Tarama Listesi ve Liderlik Davranışı Belirleme Ölçeği kullanılmıştır. Veriler hesaplanırken, t-testi ve Pearson momentler çarpımı korelasyon analizi kullanılmıştır. Yapıyı kurma, anlayış gösterme ve toplam liderlik davranışına ilişkin öğretmen algıları ve ilköğretim okul müdürlerinin görüşleri arasında anlamlı bir fark saptanmıştır. Yapıyı kurma, anlayış gösterme ve toplam liderlik davranışına ilişkin kadın öğretmenler ve erkek öğretmenlerin algıları arasında anlamlı bir farkın olmadığı saptanmıştır. Yapıyı kurma, anlayış gösterme ve toplam liderlik davranışına ilişkin özel okullarda görev yapan öğretmenler ve kamu okullarında görev yapan öğretmenler arasında anlamlı bir farkın olduğu saptanmıştır.

Kahyaoğlu ve Yangın (2006) in “İlköğretim Bölümü Aday Öğretmenlerin Mesleğe Atılmadan Önce Öğretmenlik Mesleğine Yönelik Öz-yeterliklerine İlişkin Görüşleri” adlı çalışmalarında cinsiyet, bölüm, öğretim şekli, mezun olunan lise türü ve sınıf düzeyi değişkenleri bakımından incelenmiştir. Çalışmada beş dereceli likert tipi “Öğretmen adayı öz-yeterlik ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, ilköğretim fen bilgisi öğretmenliği bölümünde okuyan öğretmen adaylarının diğer

bölümlerdeki öğretmen adaylarına göre mesleki öz-yeterliklerine ilişkin daha yüksek öz-yeterlik düzeyine sahip oldukları tespit edilmiştir.

Malkoç ve İstengel (2006) “Okul Rehber Öğretmenlerinin Kişilik Özellikleri ve İş Stresleri Arasındaki İlişki Düzeyinin İncelenmesi” adlı çalışmada okullarda çalışan rehber öğretmenlerin kişilik özellikleri ile iş stresleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma İstanbul’daki devlet ve özel ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan toplam 250 rehber öğretmenin katılımıyla yapılmıştır. Katılımcılara, araştırmacı tarafından hazırlanan “Kişisel Bilgi Formu”, “İş Stresi Anketi” ve “Sıfat Tarama Listesi” uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, rehber öğretmenlerin iş stresleri ile demografik özelliklerinden yaş, mesleki kıdem, çalıştığı okul türü, çalıştığı kurum türü, sorumlu olduğu öğrenci sayısı ve kurumda kaç psikolojik danışman olarak görev aldıklarına göre, anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Cinsiyet, mezuniyet alanı ve mezuniyet durumuna göre anlamlı bir farklılık olmadığını saptamıştır. Ayrıca araştırma sonucunda, rehber öğretmenlerin iş stresi ile kişilik alt boyutlarından başatlık, karşı cinsle ilişki, gösteriş, özgüven, erkeksi özellikler arasında negatif yönde; iş stresi ile kişilik alt boyutlarından kendini suçlama alt boyutuyla pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu da bulunmuştur.

Cemaloğlu (2007) “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Yıldırma Arasındaki İlişki” adlı çalışmada ilköğretim ve ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin gösterdikleri liderlik stillerini farklı değişkenlere göre saptamayı amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini Ankara, Yozgat, Kastamonu ve Van illerinde görev yapan 500 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada Çok Faktörlü Liderlik Anketi-Değerlendirme Formu kullanılmıştır. Veriler hesaplanırken, t-testi, tek yönlü varyans analizi ve Pearson momentler çarpımı katsayısı kullanılmıştır. Bu araştırmanın sonucunda, okul yöneticilerinin liderlik stilleri öğretmenlerin cinsiyetine, medeni durumlarına, yaşlarına, kıdemlerine, mezun oldukları okullara göre farklılık gösterirken, branşlarına göre farklılık göstermediği bulunmuştur.

Özgün (2007) “ Okul Psikolojik Danışmanlarının Kişilik Özellikleri ile Mesleki Yetkinlik Beklentileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı çalışmasında Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde bulunan İlköğretim ve Ortaöğretim okullarında ve Rehberlik Araştırma Merkezi’nde çalışan psikolojik danışmanların kişilik özellikleri ve mesleki yetkinlik beklentileri arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada ayrıca psikolojik danışmanların kişilik özellikleri ve mesleki yetkinlik beklentileri açısından dağılımlarına bakılmış ve cinsiyet, mezuniyet düzeyi, çalışılan okul düzeyi ve mezun olunan program değişkenlerine göre kişilik özellikleri ve mesleki yetkinlik beklentilerinin farklı olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma 2005-2006 eğitim-öğretim yılında Adana ili merkez ilçeleri Yüreğir ve Seyhan’da Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı İlköğretim, Ortaöğretim okullarında ve Rehberlik Araştırma Merkezi’nde görev yapan 188 psikolojik danışmanla yapılmıştır. Psikolojik danışmanların, kişilik özellikleri “Hacettepe Kişilik Envanteri” ile mesleki yetkinlik beklentileri ise “Okul Psikolojik Danışmanı Yetkinlik Beklentisi Ölçeği” ile ölçülmüştür. Araştırma sonucunda, psikolojik danışmanların kişilik özellikleri puanlarının yüksek olduğu ve kişilik özellikleri ile danışman yetkinlik beklentileri arasında düşük düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu saptanmıştır. Cinsiyete göre, psikolojik danışmanların kişilik özelliklerinin duygusal kararlılık boyutunda erkek psikolojik danışmanlar lehine; sosyal normlar boyutunda ise bayan psikolojik danışmanlar lehine anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Mezuniyet düzeyine göre kendini gerçekleştirme ve duygusal kararlılık boyutlarında yüksek lisans mezunları lehine anlamlı bir fark olduğu; ancak, sosyal ilişkiler, sosyal normlar ve antisosyal eğilimler boyutlarında ve danışman yetkinlik beklentisinde mezuniyet düzeyine göre bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışılan okul düzeyine göre, kendini gerçekleştirme, sosyal ilişkiler, sosyal normlar ve antisosyal eğilimler boyutlarında danışmanlar arasında anlamlı bir fark olmadığı, fakat duygusal kararlılık boyutunda ve danışman yetkinlik beklentisinde ortaöğretimde çalışan danışmanlar lehine anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur. Mezun olunan programa göre ise, kişilik özellikleri ve danışman yetkinlik beklentisi puanları açısından danışmanlar arasında anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır.

Dozier (2007), 37 farklı eyaletten 300 öğretmenden, 179 (%60) öğretmenin katılımıyla internet üzerinden gerçekleştirilmiş olan araştırmanın sonuçlarını “Turning Good Teachers into Great Leaders” “ İyi Öğretmenleri Başarılı Liderlere Dönüştürmek” adlı yazısında ele almış, buna göre başarılı öğretmenlerin kendilerini nasıl tanımladıkları, etkili birer eğitimci lider olabilmek için ne tür kişilik özellikleri taşımaları gerektiğini anlatmıştır. Anketi cevaplayan öğretmenlerin %97si kendini lider öğretmen olarak görüyor ve %96 si başkalarının onları lider olarak tanımladıklarına inanıyor.

Kaynak (2007)’nin “ Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” adlı çalışmada öğretmenlerde tükenmişlik ve örgütsel adalet gibi faktörler de hesaba katılarak incelenmiştir. Öğretmenlerin kişilik özellikleri ile örgütsel vatandaşlık boyutları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Kişilik özellikleri ve bu özelliklerin karşılama düzeyleri ile ilgili Eysenck’in Kişilik Kuramında yer alan içedönüklük-dışadönüklük, özsaygı, mutluluk, özgürlük ve özerklik, kendine güvenmek, başarı tutkusu, çıkarıcılık, uzlaşmazlık-katılık, erkeklik-dişilik bölümlerinden toplam 15 boyuta ayrılan 450 soru ile Örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmek üzere Yrd. Doç. Dr. Cemil Yücel’in ÖVD anketi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları gösterme sebeplerinin % 29’u açıklanabilmiştir. Erkek ve bayan öğretmenler arasında da vatandaşlık davranışlarını gösterme de farklılıklar vardır. medeni durumu evli olan kişilerin işlerinden bir soğuma hissetmedikleri görülmektedir.

Yeşilyurt ve Çankaya (2008) “ Sınıf Yönetimi Açısından Öğretmen Niteliklerinin Belirlenmesi” adlı çalışmada Elazığ il merkezinde 2006–2007 akademik yılında eğitim-öğretim faaliyetlerini sürdüren ilköğretim okullarında görev yapan 225 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veriler, araştırmacılar tarafından araştırmanın amacına uygun olarak oluşturulan anketle elde edilmiştir. Araştırmanın bulgulara göre öğretmenlerin; vizyon geliştirme, çeşitli öğretim yöntem ve tekniği kullanma, etkin dinleme, model olma, rehberlik etme, uygun sınıf atmosferi ve ortamı oluşturma, disiplin ve öğretimi dengede tutma, uyarı ve eleştirilerde olumlu

cümleler kullanma, öğrencilerin saygılı, dürüst ve ahlaklı olmasına önem verme ve problemleriyle ilgilenme, ihtiyaçlarını bilme, öğrencileri karar alma sürecine katma ve onlara sıcakkanlı ve adil davranma konularında sınıf yönetimi açısından oldukça önemli niteliklere sahip oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca cinsiyet, branş, öğrenim durumu ve kıdem değişkenlerine göre öğretmenlerin nitelikleri arasında anlamlı farklıklar bulunmuştur.

BÖLÜM-III

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma, random olarak seçilen Milli Eğitim Bakanlığına bağlı olarak görev yapan okul öncesi öğretmenlerinin kişilik ve liderlik davranışlarını belirleyerek, bunlar arasındaki ilişkileri incelemektir.

3.2.Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2006- 2007 öğretim yılında Ankara ilinin Çankaya ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı anasınıfları ve özel anaokullarında görev yapan toplam 351 öğretmen oluşturmaktadır. Çankaya İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınan bilgilere göre resmi anasınıflarında görev yapan 242, özel anaokullarda görev yapan 109 öğretmen olduğu tespit edilmiştir. Evrenden örneklem seçme işlemi yapılmamış, evrenin tümüne ulaşılmaya çalışılmıştır. Olası cevaplama hataları dikkate alınarak belirlenen 351 öğretmene anket formları dağıtılmıştır. Ancak anketleri cevaplayan öğretmen sayısı (geçerli olan anket sayısı) 160 olmuş, buna göre anketlerin geri dönüşüm oranı %46 olarak belirlenmiştir.

3.3. Veri Toplama Teknikleri

Araştırmada, “ okul öncesi kurumlarda görev yapan öğretmenlerin liderlik davranışları ve kişilik özelliklerini” ölçebilmek için konuya ilişkin literatür taranmış ve konu ile ilgili kullanılan ölçekler belirlenmiştir. Hazırlanan ölçeklerin, daha önceden belirlenen ve gerekli izinleri alınan kurumlarda görev yapmakta olan

öğretmenlerle görüşme yapılarak araştırmacı tarafından elden teslim edilmiştir. Bu görüşmede ölçeklerin cevaplandırılmasında dikkat edilmesi gereken noktalar açıklanmıştır. Öğretmenler testleri bireysel olarak cevaplandırmışlardır.

Araştırmanın örneklemini oluşturan, okul öncesinde görev yapan öğretmenlerin kişisel ve mesleki bilgilerine yönelik sorulardan oluşan “Kişisel Bilgi Formu”, “Sıfat Tarama Listesi (ACL)” ve “ Çok Faktörlü Liderlik Anketi (MLQ)” kullanılmıştır. Bu araçların özellikleri aşağıda açıklanmaktadır.

3.3.1. Veri Toplama Araçları

1) Kişisel Bilgi Formu: Araştırmada, liderlik algılarında etkili olan bazı değişkenler hakkında bilgi toplamak amacıyla, araştırmacı tarafından hazırlanmış olan Kişisel Bilgi Formu (**EK.1**) kullanılmıştır. Kişisel Bilgi Formu kullanılarak, araştırmanın örneklemine alınacak olan öğretmenlerin yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, mesleki kıdemi ve medeni durumu hakkında bilgi toplanmıştır. Kişisel Bilgi formundan elde edilen cevaplara göre örnekleme oluşturan öğretmenlerin demografik özelliklerinin (yaş, cinsiyet, bulunduğu kurumda çalışma süresi, iş deneyimi, medeni durumu) frekans ve yüzdelik dağılımları hesaplanarak, tablolar halinde verilmiştir.

2) Sıfat Tarama Listesi (Adjektive Chek List) (ACL): Bu araştırmada anasınıfı ve anaokulu öğretmenlerinin kişilik özelliklerinin belirlenmesinde Gough ve Heilbrun (1983) tarafından geliştirilen Sıfat Tarama Listesi (Adjektive Chek List) kullanılmıştır. 300 sıfat ve 24 alt ölçekten oluşmuş olan bu test 1992 yılında Savran tarafından Türkçe’ye çevrilmiş, dilsel eşdeğerliliği, geçerlik, güvenirlik ve norm çalışmaları yapılmıştır [Çağlar, Yakut, Karadağ, 2005]. Testin dilsel eşdeğerliliği çalışmalarında ingilizce ve Türkçe formlar alanında uzman akademisyenlere uygulanarak tek tek her sıfatın istatistiksel işlemleri yapılarak, testin Türkçe versiyonunun uygunluğu ispatlanmıştır. Bu ölçek daha önce bir çok bilimsel çalışmada, çeşitli sektörlerde çalışmakta olan meslek adamlarının kişilik profilinin saptanmasında ve yorumlanmasında kullanılmıştır. İnsanların kişilik

betimlemelerinde sıklıkla kullandıkları 300 sıfat, dikkatlerin kişiden kişiye değişen temel özelliklere olduğu kadar küçük farklılıklara da yönlendirilmesini mümkün kılar [Savran, 1993]. Araştırma kapsamında uygulanan Sıfat Tarama Listesi'nde öğretmenler, seçmiş oldukları sıfatlara ait olan kutucukların içlerini işaretlemişlerdir. Araştırmacı ilk puanlamayı elle yapmıştır. Sıfat Tarama Listesinin her bir alt boyutu için belli sıfatlar olumlu sıfat grubuna, belli sıfatlar da olumsuz sıfatlar grubuna girmekte, eğer kişi bu alt boyutta olumlu sıfatlar işaretlemişse +1 puan, olumsuz sıfatları işaretlemişse -1 puan almaktadır. Alt boyut için olumlu ve olumsuz sıfatlardan aldığı puanların toplamı alınmakta, bu sonuç o alt boyutun toplam ham puanı olmaktadır. Testin norm çalışması kadın ve erkek için ayrı ayrı yapılmıştır. Ayrıca kadın ve erkek için testte toplam işaretlediği sıfat sayısına göre beşer ayrı grup bulunmaktadır. Örneğin kadınlarda 30-80 sıfat işaretlenmişse(test toplamı bazında) kadınlar için B grubuna girmekte, bu grup için ayrı ; ham puanlar standart "T" puana dönüştürülmektedir. Sonuçta bilgisayar programı olarak kişilerin alt boyutlardan aldığı "T" puanlarını verilmektedir. Türkiye ortalama değeri 50 puandır. 50'nin üstündeki puanlar kişinin bu özelliğe ortalama Türk insanından daha yüksek düzeyde sahip olduğunu, 50'nin altındaki puanlar ise kişinin o özelliğe ortalama Türk insanından daha düşük düzeyde sahip olduğunu göstermektedir. Yorum aşamasında en yüksek puanlı beş alt boyut kişinin baskın kişilik özelliklerini vermektedir. En düşük puanlı üç alt boyutunda, bu alt boyutta düşük puan alanların tipik özellikleri bulunmaktadır. Bunlar baskın kişilik özelliklerine ilave edilerek kişinin kişilik raporu hazırlanmaktadır. Testin ikinci aşamasında her ölçek için elde edilen ham puanlar bilgisayar ortamında standart puanlara dönüştürülmüş ve bu puanlar SPSS 12.0 programına kodlanmıştır.

3) Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ) :

Okul öncesi eğitim kurumlarında anaokulu ve anasınıfı öğretmenlerinin kendi algılarına göre değerlendirme yapmak amacıyla araştırmanın amacına uygun olduğu düşünülen Bass ve Avolio tarafından 1995 yılında geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Anketi'nden (Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ) yararlanılmıştır. Araştırmacı www.mindgarden.com adresinden ölçeği satın almıştır. Ölçeğin hem İngilizce formu hem de Türkçe formu şeklinde araştırmacıya gönderilmiştir. Veri

toplama aracında toplam 45 madde bulunmaktadır. Öğretmenlerin liderlik davranışlarını kendi açılarından değerlendirmeleri istenmiştir. Anket maddelerini ölçmek için 5'li likert türü ölçekten yararlanılmıştır. Hiçbir zaman (0), Seyrek olarak (1), Bazen (2), Sıklıkla (3) ve Her zaman (4) olarak SPSS 12.0 programına kodlanmıştır.

Verilerin hesaplanması için öğretmenlerin işaretlemiş oldukları toplam puan alınıp madde sayısına bölünerek aritmetik ortalama değeri bulunmuştur. Tüm hesaplamalar bu puan üzerinden yapılmıştır. Hesaplamalarda SPSS 12.0 (Statistical Packet Social Sciences) programından yararlanılmıştır. Tek yönlü varyans analizi (F), liderlik davranışları ve sonuçları arasındaki ilişkinin incelenmesi için Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı (r) hesaplanmıştır. Sonuçlar yorumlanırken $p \leq 0.05$ ve $p \leq 0.01$ anlamlılık düzeyi ölçüt alınmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında kullanılan veri toplama aracından elde edilen verilerin analizinde, ikili karşılaştırmada t-testi, ikiden fazla grupların karşılaştırılmasında ise tek yönlü varyans analizi (Anova ya da F) kullanılmıştır.

Öğretmenlerin kişilik özellikleri ve liderlik davranışları arasındaki ilişkinin varlığı ve düzeyini belirlemek için Pearson Momentler Çarpımı korelasyon analizi, Sonuçlar yorumlanırken $p \leq 0.05$ ve $p \leq 0.01$ anlamlılık düzeyi ölçüt alınmıştır. Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı değişkenler arasındaki ilişkinin derecesini ve bu katsayının işareti de (+ veya -) ilişkinin yönünü göstermektedir. Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı 1,00 ile -1,00 arasında değişmektedir. Yapılan istatistikler tablolar halinde düzenlenerek metin içinde yorumlanmıştır.

BÖLÜM- IV

BULGULAR VE YORUMLAR

4.1. Demografik Özelliklerin Frekans Dağılımları

Bu bölümde, kişisel bilgi formundan elde edilen bilgilere göre örnekleme oluşturan okul öncesi öğretmenlerin demografik özellikleriyle ilgili betimleyici değerler frekans ve yüzdeler olarak tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 1. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

Cinsiyet	n	Yüzde	Geçerli Yüzde	Artırmalı Yüzde
Kadın	140	87,5	87,5	87,5
Erkek	20	12,5	12,5	100,0
Toplam	160	100,0	100,0	

Tablo 1 de görüldüğü gibi, örnekleme alınan grubun % 87,5 kadın, %12,5 erkek'tir.

Tablo 2. Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

Medeni Durum	n	Yüzde	Geçerli Yüzde	Artırmalı Yüzde
Evli	98	61,3	61,3	61,3
Bekar	57	35,6	35,6	96,9
Diğer	5	3,1	3,1	100,0
Toplam	160	100,0	100,0	

Araştırma kapsamındaki öğretmenlerin % 61.3 evli, % 35.6 bekar ve % 3.1 ise diğer grubunda yer almaktadır.

Tablo 3. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Dağılımları

Yaş	n	Yüzde	Geçerli Yüzde	Artırımlı Yüzde
25<	22	13,8	13,8	13,8
25-34	69	43,1	43,1	56,9
35-44	50	31,3	31,3	88,1
45-54	17	10,6	10,6	98,8
55>	2	1,3	1,3	100,0
Toplam	160	100,0	100,0	

Örneklemin % 43.1'ini 25-34 yaşları arasındaki öğretmenler oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla % 31.3 ile 35-44 yaş arası öğretmenler, % 13.8 ile 25 yaş altı, % 10.6 ile 45-54 yaş arası öğretmenler, ve % 1.3 ile 55 yaş üstü öğretmen grubu izlemiştir.

Tablo 4. Öğretmenlerin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları

Çalışma süresi	n	Yüzde	Geçerli Yüzde	Artırımlı Yüzde
1 yıldan az	27	16,9	16,9	16,9
1-5 yıl	40	25,0	25,0	41,9
6-10 yıl	21	13,1	13,1	55,0
11-15 yıl	22	13,8	13,8	68,8
15 yıldan fazla	50	31,3	31,3	100,0
Toplam	160	100,0	100,0	

Çalışma süresi açısından % 31.3'lük bir grup 15 yıldan fazla bir süredir çalışma hayatı içerisinde. Bunu % 25 ile 1-5 yıl arası öğretmenlik yapmış okul öncesi öğretmenleri izlemektedir. Örnekleimde, % 16.9 ile 1 yılda az bir süre öğretmenlik yapmış öğretmenler; % 13.8 ile 11-15 yıl arası kıdemi olan öğretmenler ve son olarak da % 13.1 ile 6- 10 yıl arası öğretmenlik yapmış okul öncesi öğretmenleri yer almaktadır.

Tablo 5. Öğretmenlerin Buldukları Okulda Çalışma Süresine Göre Dağılımları

Buldukları Okulda Çalışma Süresi	n	Yüzde	Geçerli Yüzde	Artırımlı Yüzde
1 yıldan az	44	27,5	27,5	27,5
1-5 yıl	52	32,5	32,5	60,0
6-10 yıl	20	12,5	12,5	72,5
11-15 yıl	20	12,5	12,5	85,0
15 yıldan fazla	24	15,0	15,0	100,0
Toplam	160	100,0	100,0	

Tablo 5 incelendiğinde, araştırmaya katılan grubun halen görev yaptıkları okullardaki çalışma süreleri bakımından en fazla yığılmanın % 32.5 ile 1-5 yıl arasında olduğu görülmektedir. Daha sonra örnekleme sırasıyla % 27.5 ile 1 yıldan az, % 15.0 ile 15 yıldan fazla, % 12.5 ile 6-10 yıl ve % 12.5 ile 11-15 yıl arası görev yapan öğretmen grupları yer almaktadır.

Tablo 6. Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımları

Eğitim Durumu	n	Yüzde	Geçerli Yüzde	Artırımlı Yüzde
lisans	153	95,6	95,6	95,6
y.lisans	2	1,3	1,3	96,9
kız meslek lisesi	5	3,1	3,1	100,0
Toplam	160	100,0	100,0	

Örnekleme giren okul öncesi öğretmenliğinin eğitim durumu incelendiğinde, % 95.6'sının bu konuda lisans eğitimi aldığı görülmektedir. % 3.1'lik bir grup meslek lisesinden sonra hemen göreve başlarken, % 1.3'lük grup bu konuda ihtisaslaşmış ve yüksek lisanslarını tamamlamıştır.

Tablo 7. Öğretmenlerin Mezun oldukları Bölümlere Göre Dağılımları

Mezun olunan Bölüm	n	Yüzde	Geçerli Yüzde	Artırılmış Yüzde
Çocuk gelişimi ve eğitimi	132	82,5	82,5	82,5
Açıköğrt.çocuk gelişimi	1	,6	,6	83,1
Okul öncesi öğretmenliği	3	1,9	1,9	85,0
Anaokulu öğretmenliği	9	5,6	5,6	90,6
Çocuk sağlığı ve eğitimi	1	,6	,6	91,3
Okulöncesi eğitimi	12	7,5	7,5	98,8
anasınıfı öğretmenliği	2	1,3	1,3	100,0
Toplam	160	100,0	100,0	

Araştırma kapsamındaki öğretmenlerin % 82.5' i Çocuk Gelişimi Ve Eğitimi bölümünden mezundur. Bunu sırasıyla % 7.5' lik bir değerle Okulöncesi Eğitimi Anasınıfı Öğretmenliğinden mezun bir grup ve % 5.6 ile Anaokulu Öğretmenliği bölümünden mezun öğretmenler takip etmektedir.

4.2. Demografik Bilgiler ile Liderlik Özelliklerin Karşılaştırılmasına Ait Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, okul öncesi öğretmenlerinin liderlik özellikleri cinsiyet, çalışma süresi, medeni durum, öğrenim durumu ve kişilik özellikleri ilişkisine yönelik yapılan analizlere yer verilmiştir.

Tablo 8. Cinsiyete Göre Liderlik Ölçeği Toplam Boyutları İçin Yapılan “t” Testi Sonuçları

Cinsiyet	n	x	ss	t	p
Kadın	140	131,69	15,90		
Liderlik Erkek	20	126,00	18,12	1,469	,144

Tablo 8’de liderlik özelliklerinin cinsiyete göre karşılaştırılması amacıyla t testi uygulamasına ilişkin bulgular verilmiştir. Buna göre, öğretmenlerin cinsiyeti ile liderlik davranışları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p > 0.05$).

Tanrıöğen (1998)’ in yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre de, kadın ve erkek öğretmenlerin Öğretimsel Liderlik Envanteri’ne verdikleri yanıtların ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p > .05$). Kadın ve erkek öğretmenlerin okul müdürlerinden bekledikleri öğretimsel liderlik davranışlarına ilişkin beklentileri birbirine benzemektedir.

Cemaloğlu (2007)’ nun araştırmasına göre ise, öğretmenlerin, okul yöneticilerinin entelektüel uyarım, bireysel destek, koşullu ödül, ekstra çaba, etkililik ve doyum alt boyutlarına ilişkin algıları cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterirken, idealleştirilmiş etki (atfedilen), idealleştirilmiş etki (davranış), telkinle güdüleme, istisnalarla yönetim (aktif), istisnalarla yönetim (pasif) ve laissez – faire alt boyutlarına ilişkin algıları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Cinsiyete yönelik olarak anlamlı bir farklılık olmaması, okul öncesinde görev yapan kadın ve erkek öğretmenlerin liderliği aynı derecede gerçekleştirdikleri yorumu çıkartılabilir.

Tablo 9. Öğretmenlerin Bulunduğu Kurumda Çalışma Süresine Göre Liderlik Ölçeği Toplam Boyutları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (F) Sonuçları

Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
Gruplararası	3681,642	4	920,410		
Gruplarıçi	38278,258	155	246,957	3,727	,006
Toplam	41959,900	159			

Öğretmenlerin bulunduğu kurumda çalışma süresine göre liderlik ölçeği toplam boyutları için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (F) sonuçlarına göre istatistiksel açıdan 0.05 düzeyinde anlamlı farklılıklar elde edilmiştir ($p= 0.006$).

Öğretmenlerin bulunduğu kurumda çalışma süresi değiştikçe, liderlik özellikleri algıları farklılaşmaktadır. Bu kümülatif farklılığın hangi çalışma süresi arasından kaynaklandığını belirlemek üzere Tukey HSD testi yapılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10. Bulunduğu Kurumda Çalışma Süresine Göre Liderlik Ölçeği Toplam Boyutları İçin Yapılan Tukey HSD Testi Sonuçları

Bulunduğu Kurumda Çalışma Süresi (i)	Bulunduğu Kurumda Çalışma Süresi (j)	Aritmetik Ortalamaların Farkı (i-j)	p
1 yıldan az	1-5 yıl arası	-1,75350	,982
	6-10 yıl arası	-8,67273	,249
	11-15 yıl arası	-10,02273	,131
	15 yıldan fazla	-12,27273(*)	,021
1-5 yıl arası	1 yıldan az	+1,75350	,982
	6-10 yıl arası	-6,91923	,453
	11-15 yıl arası	-8,26923	,271
	15 yıldan fazla	-10,51923	,057
6-10 yıl arası	1 yıldan az	+8,67273	,249
	1-5 yıl arası	+6,91923	,453
	11-15 yıl arası	-1,35000	,999
	15 yıldan fazla	-3,60000	,942
11-15 yıl arası	1 yıldan az	+10,02273	,131
	1-5 yıl arası	+8,26923	,271
	6-10 yıl arası	+1,35000	,999
	15 yıldan fazla	-2,25000	,990
15 yıldan fazla	1 yıldan az	12,27273(*)	,021
	1-5 yıl arası	+10,51923	,057
	6-10 yıl arası	+3,60000	,942
	11-15 yıl arası	+2,25000	,990

Tablo 10'daki değerlere göre öğretmenlerin buldukları kurumda çalışma süreleri (i) ile buldukları kurumda 1 yıldan az çalışanlar ile 15 yıldan fazla çalışanlar arasında 0.05 ($p=0.021$) anlamlılık düzeyinde farklılık bulunmuştur. Buna göre buldukları kurumda 15 yıllık çalışma süresinin, öğretmenlerin liderlik davranışlarına etkisi daha fazladır denilebilir ($i-j=12, 27273$).

Liderlik toplam boyutunda, bulunduğu kurumda diğer çalışma sürelerinin (1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl) kendi aralarında aritmetik ortalamalarının karşılaştırılması sonucunda anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p > 0.05$). Bu durum öğretmenlerin uzun yıllardır çalıştıkları okulda kabul görmesinin ve zamanla kazandıkları tecrübenin, liderlik davranışına olan etkisinin açık bir göstergesidir.

Tablo 11. Kıdem Durumuna Göre Liderlik Ölçeği Toplam Boyutları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (F) Sonuçları

Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
Gruplararası	2145,611	4	536,403		
Gruplarıçi	39814,289	155	256,866	2,088	,085
Toplam	41959,900	159			

Kıdem durumuna göre liderlik ölçeği toplam boyutları için yapılan tek yönlü varyans analizi (F) sonuçları Tablo 11’de sunulmuş ve hiçbirinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık elde edilmemiştir ($p > 0.05$).

Cemaloğlu (2007)’ nun araştırmasına göre, öğretmenlerin, okul yöneticilerinin bireysel destek, koşullu ödül, laissez – faire, ekstra çaba, etkililik ve doyum alt boyutlarında öğretmenlerin kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık bulunurken, idealleştirilmiş etki (atfedilen), idealleştirilmiş etki (davranış), telkinle güdüleme, entelektüel uyarım, istisnalarla yönetim (aktif) ve istisnalarla yönetim (pasif) alt boyutlarında ise öğretmenlerin kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tanrıögen (1998)’ in yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre ise, kıdem değişkeninin öğretmenlerin okul müdürlerinden bekledikleri öğretimsel liderlik beklentilerinde anlamlı bir farklılık ortaya çıkardığını göstermektedir ($p < .05$).

Mesleki kıdeme göre, okul öncesinde görev yapan öğretmenlerin liderlik davranışları ile ilgili fark bulunamamış olması öğretmenlerin mesleki kıdemlerinin liderlik davranışlarını göstermelerinde belirleyici bir faktör olmadığı sonucunu gösterir.

Tablo 12. Medeni Duruma Göre Liderlik Ölçeği Toplam Boyutları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (F) Sonuçları

Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
Gruplararası	93,613	2	46,806		
Gruplarıçi	41866,287	157	266,664	,176	,839
Toplam	41959,900	159			

Tablo12’de okul öncesi öğretmenlerinin liderlik davranışlarının medeni duruma göre karşılaştırılması amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (F) sonuçları sunulmuştur. Bu sonuçlar incelendiğinde öğretmenlerin medeni durumu ile liderlik davranışları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p > 0.05$).

Cemaloğlu (2007)’ nun araştırmasına göre, öğretmenlerin, okul yöneticilerinin idealleştirilmiş etki (atfedilen), idealleştirilmiş etki (davranış), telkinle güdüleme, entelektüel uyarım, bireysel destek, istisnalarla yönetim (pasif), ekstra çaba, etkililik ve doyum boyutlarına ilişkin algıları arasında medeni duruma göre anlamlı bir farklılık görülürken, istisnalarla yönetim ve laissez – faire liderlik boyutlarında medeni duruma göre anlamlı bir farklılık yoktur. Evli öğretmenler, bekâr öğretmenlere göre, istisnalarla yönetim (aktif) ve laissez – faire liderlik dışında tüm alt boyutlarda okul yöneticilerinin liderlik davranışlarını daha fazla gerçekleştirdikleri görüşü bulunmuştur [Cemaloğlu, 2007].

Tablo 13. Yaş'a Göre Liderlik Ölçeği İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (F) Sonuçları

Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
Gruplararası	1520,422	4	380,105		
Gruplarıçi	40439,478	155	260,900	1,457	,218
Toplam	41959,900	159			

Öğretmenlerin yaş'a göre liderlik ölçeği toplam boyutları için yapılan tek yönlü varyans analizi (F) sonuçlarına (Tablo 13) göre yaş ile liderlik davranışları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık yoktur ($p > 0.05$).

Yılmaz, Hamarta ve Deniz (2004)' in yapmış oldukları araştırma sonucuna göre de, öğretmenlerin yaş'a göre dönüşümcü liderlik alt boyutları arasında anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı bulunmuştur.

Cemaloğlu (2007)' nun araştırmasına göre ise, öğretmenlerin, okul yöneticilerinin idealleştirilmiş etki (atfedilen), bireysel destek, koşullu ödül, istisnalarla yönetim (pasif, ekstra çaba, etkililik ve doyum alt boyutlarında öğretmenlerin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık bulunurken, idealleştirilmiş etki (davranış), telkinle güdüleme, entelektüel uyarım, istisnalarla yönetim (aktif) ve laissez – faire liderlik boyutlarında öğretmenlerin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Genç öğretmenlerin yeni bilgi donanımı ile sisteme girmeleri, aşırı idealist tavırları, sistemle bütünleşme sürecinde yaşadıkları sorunlar, bu farklılaşmanın ortaya çıkmasına neden olabilir görüşündedir.

Bu sonuca göre liderliğin yaş'a bağlı olarak değişen bir özellik olmadığı söylenebilir. Okul öncesi öğretmenlerin liderlik algılamaları tüm yaş gruplarında hemen hemen aynıdır.

Tablo 14. Öğrenim Durumuna Göre Liderlik Ölçeği İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (F) Sonuçları

Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
Gruplararası	169,048	2	84,524	,318	,728
Gruplariçi	41790,852	157	266,184		
Toplam	41959,900	159			

Öğretmenlerin öğrenim durumuna göre liderlik ölçeği toplam boyutları için yapılan tek yönlü varyans analizi (F) sonuçları Tablo 14’te sunulmuştur. Bu sonuçlar incelendiğinde öğretmenlerin öğrenim durumu ile liderlik davranışları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p > 0.05$). Bu sonuç örneklemdaki öğretmenlerin öğrenim durumlarının benzer olmasından da kaynaklanıyor olabilir.

Tablo 15. Mezun Olduğu Bölüme Göre Liderlik Ölçeği İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (F) Sonuçları

Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
Gruplararası	2332,347	6	388,724	1,501	,181
Gruplariçi	39627,553	153	259,004		
Toplam	41959,900	159			

Öğretmenlerin mezun olduğu okul ile liderlik ölçeği toplam boyutları için yapılan tek yönlü varyans analizi (F) sonuçlarına göre mezun olunan okul ile öğretmenlerin liderlik davranışları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık elde edilmemiştir ($p > 0.05$). Cemaloğlu (2007)’nin araştırması, araştırmayı destekler niteliktedir.

Örnekleme giren öğretmenlerin gerek eğitim durumları gerekse mezun oldukları bölümler arasında çok büyük farklılıklar yoktur. Bu nedenle, bu değişkenler ile liderlik ölçeği toplam boyutları için yapılan tek yönlü varyans analizi (F) sonuçlarına göre, öğretmenlerin eğitim durumları ve mezun oldukları okul ile

liderlik davranışları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık elde edilmemiştir.

4.3. Kişilik Özellikleri ile Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkiler

Bu bölümde öğretmenlerin kişilik özellikleri ile liderlik davranışlarının karşılaştırılması amacıyla yapılan Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon analizinden elde edilen değerler Tablo 16’da verilmiştir. Sonuçlar yorumlanırken $p \leq 0.05$ anlamlılık düzeyi ölçüt alınmıştır.

Tablo 16. Öğretmenlerin Sifat Tarama Ölçeğinden Aldıkları Ortalama Puanlar ve Sapmalar

Kişilik Özelliği	n	x	ss
İdeal Benlik	160	56.63	9.82
Şefkat	160	54.29	10.75
Düzen	160	53.85	9.10
Sebat	160	53.13	9.56
Başatlık	160	53.04	9.82
Yakınlık	160	52.99	10.97
Özgüven	160	52.97	9.08
Uyarlık	160	52.60	8.04
Duyguları Anlama	160	52.48	9.01
Başarma	160	52.36	10.17
Kişisel Uyum	160	52.13	10.61
Karşı Cinse İlgisi	160	51.63	9.65
Otokontrol	157	51.60	7.04
Askeri Liderlik	160	51.51	9.34
Yaratıcılık	160	50.41	10.01
Gösteriş	160	50.37	8.09
Erkeksi Özellikler	160	49.16	10.22
Kendini Suçlama	160	48.85	8.89
Saldırganlık	160	47.65	7.77
Değişiklik	160	47.47	9.08
Danışmaya Hazır Oluş	160	47.27	11.09
Kadınsı Özellikler	160	46.57	11.61
Bağımsızlık	160	46.31	7.90
İlgi Görme	160	45.99	9.62

Tablo 16’ da öğretmenlerin Sifat Tarama Listesinin alt ölçeklerinden almış oldukları ortalama puanlar yer almaktadır. Buna göre öğretmenler en yüksek ilk 5

puanı İdeal Benlik (56.63), Şefkat (54.29), Düzen (53.85), Sebat (53.13) ve Başatlık (53.04) alt ölçeklerinden elde etmişlerdir. İlgı Görme (45.99), Bağımsızlık (46.31), Kadınsı Özellikler (46.57), Danışmaya Hazır Oluş (47.27) ve Değişiklik (47.47) alt ölçekleri en düşük puanlı beş ölçektir.

Çağlar, Yakut ve Karadağ (2005) tarafından yapılan çalışmanın bulguları ve Çemberci'nin (2003) yapmış olduğu çalışmanın bulguları araştırma bulguları kısmen örtüşmektedir.

Tablo 17. Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ile Toplam Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkiler

Kişilik Özelliği	n	r	p
Başarma	160	+0.17	0.033
Başatlık	160	+0.22	0.005
Sebat	160	+0.09	0.256
Düzen	160	+0.02	0.832
Duyguları Anlama	160	-0.06	0.489
Şefkat	160	+0.02	0.799
Yakınlık	160	+0.08	0.310
Karşı Cinse İlgı	160	-0.02	0.846
Gösteriş	160	+0.06	0.478
Bağımsızlık	160	+0.11	0.154
Saldırganlık	160	+0.04	0.598
Değişiklik	160	+0.11	0.171
İlgı Görme	160	-0.16	0.041
Kendini Suçlama	160	-0.21	0.008
Uyarlık	160	-0.11	0.154
Danışmaya Hazır Oluş	160	+0.07	0.387
Otokontrol	160	-0.10	0.196
Özgüven	160	+0.21	0.006
Kişisel Uyum	160	+0.08	0.293
İdeal Benlik	160	+0.17	0.033
Yaratıcılık	160	-0.02	0.797
Askeri Liderlik	160	+0.25	0.002
Erkeksi Özellikler	160	+0.29	0.000
Kadınsı Özellikler	160	-0.03	0.706

Toplam liderlik davranışları ile Sıfat Tarama Listesi alt ölçeklerinden sadece başarıma, başatlık, ilgi görme, kendini suçlama, özgüven, ideal benlik, askeri liderlik ve erkeksi özellikler arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler saptanmıştır (Tablo 17). Bunun dışındaki alt ölçekler arasında anlamlı ilişkiler bulunamamıştır. Bulgular incelendiğinde öğretmenlerin toplam liderlik davranışları ile başarıma, başatlık, özgüven, ideal benlik, askeri liderlik ve erkeksi kişilik özellikleri arasında pozitif yönde bir ilişki olup, bu kişilik özelliklerinin puanları arttıkça liderlik davranışları toplam puanı da artış göstermektedir. Öğretmenlerin toplam liderlik davranışları ile ilgi görme ve kendini suçlama kişilik özellikleri arasında ise negatif yönde bir ilişki olup, bu kişilik özelliklerinin puanları arttıkça toplam liderlik davranışları da düşüş göstermektedir. Örnekleme giren okul öncesi öğretmenlerinin kişilik özelliklerinden ideal benlik, şefkat, düzen, sebat ve başatlık kişilik özelliklerini daha fazla sergiledikleri buna karşın ilgi görme, bağımsızlık, kadınsı özellikler, danışmaya hazır oluş ve değişiklik kişilik özelliklerini daha az sergiledikleri saptanmıştır. Öğretmenlerin baskın kişilik özellikleri olarak ortaya çıkan şefkat, sebat, yakınlık ve duyguları anlama boyutları ideal öğretmen tanımını destekleyici niteliktedir.

Öğretmenlerin liderlik davranışları ile başarıma, başatlık, özgüven, ideal benlik, askeri liderlik ve erkeksi kişilik özellikleri arasında pozitif yönde; ilgi görme ve kendini suçlama kişilik özellikleri arasında ise negatif yönde bir ilişki saptanmıştır. Çağlar, Yakut ve Karadağ (2005) tarafından yapılan çalışmanın bulgularından başarıma, başatlık, sebat, yakınlık, karşı cinse ilgi, değişiklik ve erkeksi kişilik özellikleri arasındaki ilişkiye bakıldığında zaman pozitif yönde orta kuvvette; yakınlık, bağımsızlık ve danışmaya hazır oluş kişilik özellikleri arasında ise negatif yönde orta kuvvette anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Bu sonuçlar ile araştırma bulguları kısmen örtüşmektedir. Çemberci (2003) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarına göre toplam liderlik davranışları ile Sıfat Tarama Listesi alt ölçeklerinden başarıma, başatlık, sebat, özgüven, ideal benlik, askeri liderlik arasında pozitif ilişkiler; kendini suçlama arasında negatif yönde bir ilişki bulunmuştur. Bu bağlamda araştırma bulguları Çemberci'nin (2003) yapmış olduğu çalışmanın bulguları ile paralellik göstermektedir.

BÖLÜM- V

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuçlar

Bu bölümde, “Okul Öncesi Öğretmenlerinin Liderlik Davranışları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi” başlıklı tez araştırmasında,

5.1. Okul öncesinde görev yapan öğretmenlerin liderlik davranışlarını algılamaları cinsiyetlerine göre farklılık göstermekte midir?

Liderlik özelliklerinin cinsiyet ile ilişkisinin araştırılması amacıyla yapılan t testi sonuçlarına göre, kadın ve erkek öğretmenlerin liderlik davranışları arasında anlamlı bir farkın olmadığı saptanmıştır ($p > 0.05$).

5.2. Okul öncesinde görev yapan öğretmenlerin liderlik davranışlarını algılamaları yaşlarına göre farklılık göstermekte midir?

Yaşa göre liderlik ölçeği toplam boyutları için yapılan tek yönlü varyans analizi (F) sonuçları, değişik yaş gruplarındaki öğretmenlerin liderlik davranışlarının farklılaşmadığını göstermektedir ($p > 0.05$).

5.3. Okul öncesinde görev yapan öğretmenlerin liderlik davranışlarını algılamaları çalışma sürelerine göre farklılık göstermekte midir?

Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (F) sonuçlarına göre, öğretmenlerin buldukları kurumda çalışma süreleri değiştikçe, liderlik davranışları farklılaşmaktadır ($p > 0.05$).

Öğretmenlerin buldukları kurumda 1 yıldan az çalışanlar ile 15 yıldan fazla çalışanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Örneklemde yer alan öğretmenlerin % 27.5'i (n=44) 1 yıldan az bir süredir, %15'i (n=24) ise 15 yıldan fazla süredir aynı kurumda çalışmaktadır. Yapılan Tukey HSD testi sonuçlarına göre, buldukları kurumda 15 yıllık çalışma süresinin, öğretmenlerin liderlik davranışlarına etkisinin daha fazla olduğu görülmektedir.

5.4. Okul öncesinde görev yapan öğretmenlerin liderlik davranışlarını algılamaları medeni durumlarına göre farklılık göstermekte midir?

Medeni duruma göre liderlik ölçeği için yapılan tek yönlü varyans analizi (F) sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin medeni durumu ile liderlik davranışları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p > 0.05$).

5.2. Öneriler

Elde edilen sonuçlara göre aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

- a. Okul öncesi öğretmen yetiştirme konusuna gereken önem verilerek bu konuda öğretmenlere rehberlik uygulamaları ya da ders programlarında kişilik özellikleri ve liderlik özellikleri konusunda çeşitli etkinliklere yer verilebilir.
- b. Bu araştırma, okul öncesi öğretmenleri ile yürütülmüştür. Bundan sonra yapılacak araştırmalar, okul öncesinde görev yapacak olan öğretmen adayları ile yapılabilir.
- c. Bu çalışmada, okul öncesinde görev yapan öğretmenlerin kişilik özellikleri ile liderlik davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bundan sonraki yapılacak araştırmalarda, liderlik özelliklerinin başka değişkenlerle ilişkisi araştırılabilir.

EK 1. KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Bu anket formu, bazı kişisel özelliklerinizi belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Bu soruları yanıtlarken sizin durumunuz için en uygun olan seçeneği işaretleyiniz. Göstereceğiniz ilgi ve tüm yardımlarınız için teşekkür ederim.

Göreviniz:.....

Çalıştığınız Kurum:

Bulduğunuz kurumda ne kadar zamandır çalışıyorsunuz (yıl)?

a) 1 yıldan az b) 1-5 c) 6-10 d) 11-15 e) 15 yıldan fazla

İş deneyiminiz (yıl):

a) 1 yıldan az b) 1-5 c) 6-10 d) 11-15 e) 15 yıldan fazla

Cinsiyetiniz:

a) Erkek b) Kadın

Medeni Haliniz:

a) evli b) bekar c) diğer

Yaşınız:

a) 25' ten küçük b) 25-34 c) 35-44 d) 45-54 e) 55'ten büyük

Eğitim Durumunuz (Lütfen her aşamayı işaretleyiniz):

Lise () Yurtiçi () Yurtdışı

Üniversite () Yurtiçi () Yurtdışı

Y. Lisans () Yurtiçi () Yurtdışı

Doktora () Yurtiçi () Yurtdışı

Diğer () Yurtiçi () Yurtdışı

Üniversite Mezunu iseniz mezun olduğunuz bölümü belirtiniz

.....

**(EK 2) ÇANKAYA İLÇESİ
MİLLİ EĞİTİME BAĞLI ANASINIFLARI**

Yenilik İlköğretim Okulu	Abdurrahman Şengel İlköğretim Okulu
Halide Edip Adıvar İlköğretim Okulu	Kıymet Necip Tesal İlköğretim Okulu
Milli Eğitim Vakfı İlköğretim Okulu	Şahinbey İlköğretim Okulu
Yasemin Karakaya İlköğretim Okulu	Türkan Yamantürk İlköğretim Okulu
Ahmet Bahadır İlhan İlköğretim Okulu	Yücecepe İlköğretim Okulu
Or-An Perihan İnan İlköğretim Okulu	Çankaya İlköğretim Okulu
Kurtuluş İlköğretim Okulu	İltekin İlköğretim Okulu
İzciiler İlköğretim Okulu	Atasülün İlköğretim Okulu
Erdoğan Şahinoğlu İlköğretim Okulu	İl Genel Meclisi İlköğretim Okulu
Reşat Bey İlköğretim Okulu	Arjantin İlköğretim Okulu
Anıttepe İlköğretim Okulu	İzzet Latif Aras İlköğretim Okulu
Gülten Kösemen İlköğretim Okulu	Hasan Özbay İlköğretim Okulu
Kavaklıdere İlköğretim Okulu	Mimar Kemal İlköğretim Okulu
Mimar Sinan İlköğretim Okulu	Dr. Reşit Galip İlköğretim Okulu
Namık Kemal İlköğretim Okulu	Teğmen Kalmaz İlköğretim Okulu
Sülayman Uyar İlköğretim Okulu	Seyranbağları İlköğretim Okulu
Ahmet Yesevi İlköğretim Okulu	Pakize Erdoğan İlköğretim Okulu
Ertuğrul Gazi İlköğretim Okulu	Eşref Bitlis İlköğretim Okulu
Fahri Çaldağ İlköğretim Okulu	Nurçin Sayan İlköğretim Okulu
Mustafa Kemal İlköğretim Okulu	Tevfik İleri İlköğretim Okulu
Misak-ı Milli İlköğretim Okulu	Mehmet İçkale İlköğretim Okulu
Ahmet Andıçen İlköğretim Okulu	Kılıçalı Paşa İlköğretim Okulu
Ayten Tekişik İlköğretim Okulu	Gökçe Karataş İlköğretim Okulu
Kemal Atatürk İlköğretim Okulu	Türk- İş Blokları İlköğretim Okulu
Turhan Feyzioğlu İlköğretim Okulu	Alparslan İlköğretim Okulu
Fatma- Yaşar Önen İlköğretim Okulu	Ayten- Şaban Diri İlköğretim Okulu
Ahmet Vefik Paşa İlköğretim Okulu	Ahmet Barındırır İlköğretim Okulu
Nenehatun İlköğretim Okulu	Talatpaşa İlköğretim Okulu
T Emlak Bankası İlköğretim Okulu	Yeşilkent İlköğretim Okulu
Muazzez Karatay İlköğretim Okulu	Ülkü Akın İlköğretim Okulu
Milli Egemenlik İlköğretim Okulu	Metin Oktay Mah. İlköğretim Okulu
Hamdullah Suphi İlköğretim Okulu	27 Aralık Lions İlköğretim Okulu
Ulubatlı Hasan İlköğretim Okulu	Mithatpaşa İlköğretim Okulu
Salih Alptekin İlköğretim Okulu	Rauf Orbay İlköğretim Okulu
Kütükçü Alibey İlköğretim Okulu	Ahmet Haşim İlköğretim Okulu
Akşemsettin İlköğretim Okulu	Bademlidere İlköğretim Okulu
Türkiye Noterler Birliği İlköğretim Okulu	Bilgi İlköğretim Okulu
Büyükhanlı Kardeşler İlköğretim Okulu	Gökay İlköğretim Okulu
Maltepe İlköğretim Okulu	Dikmen Öğretmen Necla Kızılbağ İlköğretim Okulu
Bahçelievler Nebahat Keskin İ.O.	DSİ. İlköğretim Okulu
Gaziosmanpaşa Necla- İlhan İpekçi İ.O.	Hüseyin Hüsnu Tekişik İ.O.
Beytepe İlköğretim Okulu	Karataş İlköğretim Okulu
Boztepe İlköğretim Okulu	Kırkknaklar İffet Güneşoğlu İ.O.
Özyurt İlköğretim Okulu	Mehmet Hikmet Ayberk İlköğretim Okulu
İncesu İlköğretim Okulu	Mehmet Özcan Torunoğlu İ.O.
Sokulu Mehmet Paşa İlköğretim Okulu	Ziraat Mühendisleri İlköğretim Okulu
Dedeman İlköğretim Okulu	Gülen Muharrem Pakoğlu İlköğretim O.
Timur İlköğretim Okulu	Akpınar İlköğretim Okulu
Sarar İlköğretim Okulu	Mohaç İlköğretim Okulu
TOPLAM ÖĞRETMEN SAYISI	242

**(EK 3) ÇANKAYA İLÇESİ
MİLLİ EĞİTİME BAĞLI BAĞIMSIZ ANAOKULLARI LİSTESİ**

Özel Barış Anaokulu	Özel Uzmanlar Anaokulu
Özel Bircan Abla Anaokulu	Özel Rüyaevi Anaokulu
Özel Güler Öztürk Anaokulu	Özel Çağın Anaokulu
Özel Şan Anaokulu	Özel Mini Kalpler Anaokulu
Özel Yağız Anaokulu	Özel Tevfik Fikret Anaokulu
Özel Ankara Emek Anaokulu	Özel Minik Devler Anaokulu
Özel Gül Şirinler Anaokulu	Özel Şen İkizler Anaokulu
Özel Baştem Anaokulu	Özel Günebakan Anaokulu
Özel Pırıl Adası Anaokulu	Özel Mavi Büyüteç Anaokulu
Ö. Küçük Şehir Anaokulu	Ö. Minik Devler Hilal Anaokulu
Ö.Mor Kedi Anaokulu	Ö.Ömer San Ankara Yıldız Anaokulu
Özel İlk Boyut Anaokulu	Özel Anka Kuşu Anaokulu
TOPLAM ÖĞRETMEN SAYISI	109

Seda

T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

BÖLÜM : Strateji Geliştirme
SAYI : B.B.08.4.MEM.4.06.00.04-312/ 649
KONU : Seda AKÇADAĞ

02.16/2007

ANKAYA..... KAYMAKAMLIĞINA
(İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü)

- İlgi: a) M.E.B. Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.
b) 30.05.2007 tarih ve 636 sayılı Valilik Oluru.

Gazi Üniversitesi Çocuk Gelişimi ve Eğitimi Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Seda AKÇADAĞ'ın " Anaokulu Öğretmenlerinin Liderlik Davranışları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi "konulu araştırma çalışması ilgi Valilik oluru ile uygun görülmüştür.

Mühürlü anket örneği (5 sayfa 45 sorudan oluşan) araştırmacıya ulaştırılmış olup, uygulama yapılacak sayıda araştırmacı tarafından çoğaltılarak, araştırmanın gönüllülük esasına dayalı olarak ilgi (a) yönerge esasları çerçevesinde ek listede adı geçen ilçeniz okullarında uygulattırılması hususunda bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Murat Bey BALTA
Vali a.
Milli Eğitim Müdürü

Ekler:

- 1-Valilik Onayı
- 2- Okul Listesi (3 sayfa)

DAĞITIM:

Gereği:
~~Adana~~ Çankaya, ~~Çankaya~~
~~Marmara~~ kaymakamlığı

T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

BÖLÜM : Strateji Geliştirme
SAYI : B.B.08.4.MEM.4.06.00.04-312/ 636
KONU : Seda AKÇADAĞ

30.5/2007

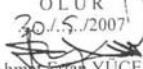
VALİLİK MAKAMINA

- İLGİ : a) M.E.B. Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.
b) Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünün 26.04.2007 tarih ve 00/3415 sayılı yazısı.

Gazi Üniversitesi Çocuk Gelişimi ve Eğitimi Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Seda AKÇADAĞ'ın " Anaokulu Öğretmenlerinin Liderlik Davranışları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi " konulu tezi ile ilgili araştırma, anket çalışmalarının İlimiz okullarında yapabilme isteği ilgi (a) yönerge doğrultusunda Müdürlüğümüz Değerlendirme Komisyonu tarafından incelenmiş olup, ek listede adı geçen İlimiz okullarında gönüllülük esasına dayalı olarak (5 sayfa, 45 sorudan oluşan) anketin uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde Olurlarınıza arz ederim.


Murat Bey BALTA
Milli Eğitim Müdürü

OLUR
30.5.2007

Ahmet Emin YÜCEL
Vali a.
Vali Yardımcısı

EKLER :
EK 1- Okul Listesi (3 sayfa)
2- Anket (3 Sayfa)

İl Milli Eğitim Müdürlüğü-Beşevler
Strateji Geliştirme Bölümü
Bilgi için: Kamil COŞGUN

Tel: 215 15 43-413 36 66- 212 66 40
Fax: 215 15 43
e-mail : strateji06@meb.gov.tr

KAYNAKÇA

- Acar, A.C., “Hava Harp Okulu ve İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Yönelimlerine İlişkin Bir Araştırma”, **21 Y.Y. Liderlik Sempozyumu (5-6 Haziran 1997) Bildiriler Kitabı**, Cilt 2, İstanbul. (1997).
- Akçay, A., “Orta Öğretim Kurumu Müdürlerinin Gösterdikleri Etkileme Davranışlarına İlişkin Müdür ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. **Çanakkale: On sekiz Mart Üniversitesi**. (2000).
- Albrecht, K., “Creating Leaders For Tomorrow”, **Productivity Process**, Portland. (1996).
- Allport, H. F., “Social Psychology”, **Houghton Mifflin Comp.**, Boston, S:101. (1967).
- Argyris, C., “Increasing Leadership Effectiveness”, **New York: Wiley**. S:227. (1976).
- Axelrod, A., “Liderlik Üzerine Patton”, **Sunuş: William A Cohen. Prentice Hall Yayınları**. (2000).
- Aydın, M., **Eğitim Yönetimi**, Hatipoğlu Yayınları, Ankara. (1994).
- Bass, B.M., “Leadership and Performance Beyond Expectation”, **New York: Free Press**. (1985).
- Başaran, İ.E., “**Yönetimde İnsan İlişkileri**”, Kadioğlu Matbaası, Ankara. (1992).
- Başaran, İ. E., “**Eğitim Yönetimi**”, Kadioğlu Matbaası, Ankara. (1994).
- Başaran, İ. E., “**Eğitim Yönetimi**”, (İkinci Baskı), Ankara. (1998).
- Bennis, W. & Nanus, B., “Leaders: The Strategies for Taking Change”, **New York: Harper and Row**, s:56. (1985).
- Binbaşıoğlu, C., “**Eğitim Yöneticiliği**”, Binbaşıoğlu Yayınevi. Ankara. (1983).
- Brestick, E., “Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği”, Yayınlanmamış Doktora Tezi. **Gazi Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü**. (1999).
- Bursalıoğlu, Z., “Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları**. No: 154, Ankara. (1987).
- Bursalıoğlu, Z., “Eğitim Yöneticisinin Davranış Etkenleri”. **A. Ü. Eğitim Fak. Yayını**, No: 87., Ankara. (1980).
- Bursalıoğlu, Z., “**Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**”, Pegem A Yayıncılık. (1994).

- Büyüköztürk, Ş., “**Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**”, Pegem A Yayıncılık. (2002).
- Can, H., “**Organizasyon ve Yönetim**”, Adım Yayıncılık, Ankara. (1991).
- Can, H., “**Organizasyon ve Yönetim**”, Siyasal Yayınevi. Ankara. (1994).
- Can, H., “**Organizasyon ve Yönetim**”, Siyasal Yayınevi. Ankara. (1997).
- Can, H., Akgün, A., ve ark., “**Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**”, Siyasal Kitabevi. Ankara. (1998).
- Can, N., “Öğretmen Liderliğinin Geliştirilmesinde Müdürün Rol ve Stratejileri” **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** Sayı : 21 ,2, s.349-363. (2006).
- Cerit, Y., “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmetiçi Liderlik Davranışlarını Yerine Getirme Düzeyleri”, **Ege Eğitim Dergisi**. Sayı 6. (2005).
- Cherniss, C., “Social and Emotional Learning for Leaders”, **Edicational Leadership** 55, No: 17: 26-30 April. (1998).
- Cutchin, D., “**Municipal Executive: Preliminary Final Evaluation,Program I**”, **New Jersey: Rutgers University**. (1990).
- Cüceloğlu, D., “**İnsan Ve Davranışı, Psikolojinin Temel Kavramları**”, Remzi Kitabevi, 8. Basım,s:404, İstanbul. (1998).
- Çağlar, A., Yakut, Ö.,ve ark., “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Kişilik Özellikleri ve Liderlik Davranışları rasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi”, **Ege Eğitim Dergisi**. 6 (1) s.61–80. (2005).
- Çakar, U., “Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi”, **D.E.Ü.,S.B.E.**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir. (2002).
- Çelik, V., “**Eğitimsel Liderlik**”, Pegem Yayınları. Ankara. (1999).
- Çelik, V., “**Eğitimsel Liderlik**”, Pegem Yayınları. Ankara. (2000).
- Çemberci, Y., “Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Kartal İlçesi Örneği)”, **Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü** Yüksek Lisans Tezi, İstanbul. (2003).
- Çiftçi, N., “Danışmanların İdeal Özellikleri”, **Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü** Yüksek Lisans Tezi, İstanbul. (1991).
- Daft, R.L., “Understanding Management”, **USA: The Dryden Pres**. (1995).
- Davis, K., “Human Behavior At Work”, **MGraw Hill Book Company**. New York, (1984).

- Dereli, T., “**Organizasyonda Davranış**”, Ar Yayıncılık, İstanbul. (1982).
- Drucker, P.F., “Gelecek İçin Yönetim”, (Çev: Fikret Üçcan). **İş Bankası Yayınları**. İstanbul. (2000).
- Duval, C., “L’Efficacite Personelle”, **Les Editions D’organization**, s:45. Paris, (1971).
- Efil, İ., “İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon”, **Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı**. Bursa, (1996).
- Ensari, H., Zembat, R., “**Yönetim Stilllerinin Ailenin Okul Öncesi Eğitim Programlarına Katılımı Üzerindeki Etkileri**”, Marmara Üniversitesi, Anaokulu Sınıf Öğretmeni El Kitabı, Rehber Kitaplar Dizisi, YA/PA Yayınları, s:5, İstanbul. (1999).
- Erçetin, Ş., “**Lider Sarmalında Vizyon**”, Nobel Yayıncılık ,Ankara. (2000).
- Eren, E., “Yönetim ve Organizasyon”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını** No: 236. İstanbul. (1991).
- Eren, E., “**Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi**”,5. Basım, İstanbul. (1998).
- Eren, E., “**Yönetim ve Organizasyon**”,İstanbul. (2000).
- Eren, E., “**Yönetim ve Organizasyon**”, Beta Basım Yayım Dağıtım,İstanbul. (2001).
- Erdoğan, İ., “İşletmelerde Davranış”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını** No: 242. İstanbul. (1991).
- Etan, A., “Kişilik ve Eğitim”, **Yaşadıkça Eğitim Dergisi**; Mayıs, Haziran, Sayı: 3. İstanbul. (1988).
- Etzioni, A., “Modern Organizations”, New Jersey: **Prentice- Hall**. (1964).
- Fındıkçı, İ., “Kişilik Nedir? Nasıl Oluşur?”, **Yaşadıkça Eğitim Dergisi**. YA/PA Kültür Koleji Yayınları 44, İstanbul. (1989).
- Fraisse, P.,& Piaget, J., “Traite De Psychologie Experimentale”, **Presses Universitaires De France**, S:184. Paris, (1975).
- Fred, S., “**Leadership Journal**”, Vol. XVII, No. 4, Page 30. Fall (1996).
- Gordon, J.R., “**A Diagnostic Approach To Organizational Behavior, Third Edition**”, Boston. (1991).
- Gordon, T., “**Etkili Liderlik Eğitimi**”, (Çev: Emel Aksay), Ankara Sistem Yayıncılık. (1997).
- Graen, G.B., “Handbook of Industrial and Organizational Psychology”, **Role-Making Processes Within Complex Organizations**, Edit. M.D.Dunette, Chicago: Rand McNally.s:116. (1976).

- Guilford, J.P., "Personality", **Mc Graw-Hill Book Company**, S:1. New York, (1959).
- Gümüşeli, A.İ., "Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliğini Sınırlayan Etmenler", **Eğitim Yönetimi Dergisi**, Yıl:2, Sayı:2, s: 23-34. Ankara. (1996).
- Hamner, C.W., & Organ, D. W., "Organizational Behavior", **Business Publications, Inc.**, S:164. Dallas, (1978).
- Hannagen, T., "Management Concepts And Practices", **London: Pitman Publishing**. (1995).
- Henrigel, D., & Slocum, J.W., "Organizational Behavior", **Contingency Views, New York, West Publishing Co.**, S:97., S: 98-100. (1976).
- Henrigel, D., & Slocum, J.W., "Organizational Behavior", **St. Paul: West Publishing Company**. (1986).
- Homans G.C., "The Human Group", **Harcourt-Brace**, New York. (1950).
- Hoy, W.K., & Miskel, C.G., "Educational Administration. Theory, Research and Practice", **McGraw- Hill Inc**. 2. Baskı. New York, (1991).
- HUMAN SYNERGISTICS. "Life Style Inventoty 1: Self-Development Guide", **Michigan: Human Synergistics Inc**. (1980).
- Kayıkcı, K., "Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Sayı:20. (1999).
- Kaynak, S., "Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı", Yüksek Lisans Tezi. **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**. (2007).
- Kepeçcioğlu, T., "**Liderlik & Liderler**", Okumuş Adem Yayıncılık ve Hizmetler. İstanbul. (2003).
- Kılınç, T., "Liderlikte Kurumsallığın Ötesi (I) Tepkici Yaklaşımlar (Dikey İkili Bağlantı, Davranışsal Sapma Kredisi Ve Atıf Kurumlarının Analizi)", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, C.24, Sa:2. (1995).
- Koçel, T., "İşletme Yöneticiliği: Yönetim, Organizasyon ve Davranış", Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul. (1993).
- Koçel, T., "**İşletme Yöneticiliği**", 6. Basım. İstanbul. (1998).
- Kolasa, J. B., "**İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**" Çev: Kemal TOSUN, Fulya AKAR ve diğerleri, Fatih Yayınevi, S:152. İstanbul, (1998).
- Korkut, H., "Dört Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları". **Üniversiteler Arası Kurul Yayıncılık**. Ankara, (1992).

- Köknel, Ö., “**Kaygıdan Mutluluğa Kişilik**”, Altın Yayınevi, s: 19. İstanbul, (1997).
- Krasner, L.,& Ullmann, P.L., “Behavior Influence and Personality”, **Holt, Rinehard and Winston, Inc.**, S: 14. New York, (1973).
- Laird, A.D., “Psychology”, **Mc Graw Hill Book Comp.**, S: 323-324. New York, (1967).
- Lane, W.R. and esc., “Foundations of Educational Administration”, **Mac Millan**, New York. (1967).
- Lunenburg, F.C.,& Ornstein A.C., “Educational Administration”, Belmont: **Wadsworth Publishing Company**. (1991).
- Lunenburg, F.C.,& Ornstein A.C., “Educational Administration. Concepts and Practices”, Second Edition. California: **Wadsworth Publishing Company**. (1996).
- Macdonald, M., “Transformational Leadership and High- Performance Work Sysytem Practices As Facilitators of Knowledge Work Behaviors”, www.smealsearch2.psu.edu.8 02.06.2005). (2003).
- Marşap, A., “**Yaratıcı Liderlik**”. Öncü Kitap. Ankara. (1999).
- Mcevan, E.K., “**Seven Steps to Effective Instructional Leadership**”, USA.Scholastic inc. (1994).
- Murphy, J., “What’s Ahead For Tomorrow’s Principals”, **NAESP Principal Magazine** September. (1998).
- Myers, D.G., “Social Psychology”, New York: **McGrow- Hill**, (1996).
- Neale, M.,& Northcraft, G.B., “**Organizational Behaviour- A Management Challenge**”, The Dryden Pres. (1990).
- Nuttin, J., “La Structure De La Personnalite”, **Presses Universitaires De France**, S:21. Paris, (1975).
- Oğuzkan, Ş., Oral G., “**Okul Öncesi Eğitimi**”, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul. (1983).
- Owens, R.G., “**Organizational Behavior in Education**”, Prentice- Hall International Inc. (1987).
- Owens, R.G., “**Organizational Behavior in Education**”, S:234, Allyn and Bacon. (2001).
- Özdemir, S., Yalın, H.İ., “**Öğretmenlik Mesleğine Giriş**”, Genişletilmiş 3. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. (2000).
- Özden, Y., “**Eğitimde Dönüşüm Eğitimde Yeni Değerler**”, Pegem Yay. İkinci Baskı, Ankara. (1999).

- Özgür, İ.N., “**Çocuk ve Gencin Ruh Sağlığı**”, IV: Basım, Metinler Matbaası, s:55, İstanbul. (1982).
- Öztürk, B., “**Sınıfta İstenmeyen Davranışların Önlenmesi ve Giderilmesi**”, Pegem Yayıncılık. Ankara. (2002).
- Pervin, A. L., “Personality”, **John Wiley and Sons Inc.** S:11. New York, (1970).
- Peters, T.J.,& Waterman R.H., “**Yönetme ve Yükselme Sanatı**”. Anahtar Yayınları, Çev: SARGUT, Selami, İstanbul. (1995).
- REDHAUSE SÖZLÜK, **Redhouse Yayınevi**, İstanbul. (1997).
- Rizvi, F., “Educative Leadership”, **Educative Leadership in a Multicultural Society**, Edit. P.A. Duignan & R.S. Macpherson. London: The Falmer Pres. (1992).
- Robbins, S.P., “**Örgütsel Davranışın Temelleri**”. (Çev: S.A. Öztürk), ETAM A.Ş. Basım ve Yayım, Eskişehir. (1994).
- Rost, C. J., “**Leadership For The 21 Century, Praeger**”, Connecticut. (1993).
- Savran, C., “Sıfat Listesinin (Adjective Check List) Türkiye Koşullarına Uygun Dilsel, Eşdeğerlilik, Geçerlik, Güvenirlilik ve Norm Çalışması ve Örnek Bir Uygulama” Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı**,s:7, İstanbul. (1993).
- Simic, I., “Transformational Leadership- The Key To Succesful Management of Transformational Organizational Changes, Economics and Organization”, **The Scientific Journal Facta Universitatis of NIS**, vol:1 no: 6. (1998).
- Sosik, J.M., “Understanding Leader Emotional İntelligence And Performance”, **Group& Organization Management 24**, No: 3, s:367-391, September. (1999).
- Sungur, N., “**Yaratıcı Düşünce**”, Evrim Yayınevi. 2. Baskı. İstanbul. (1997).
- Şimşek, M.Ş., “**Yönetim ve Organizasyon**”, Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti. Ankara. (1999).
- Şimşek, M.Ş., Akgemici, T., ve ark., “**Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**”, Nobel Yayın Dağıtım. Ankara. (2001).
- Şişman, M., “**Öğretim Liderliği**”, Pegem A Yayıncılık, Ankara. (2002).
- Tanrıoğen, A., “Okul Yöneticilerinin Etkililiği ile Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler”, Yayınlanmamış Yüksek Doktora Tezi, **Hacettepe Üniversitesi**, Ankara. (1988).
- Tevruz, S., Artan, İ., ve ark., “**Davranışlarımızdan Seçmeler**”, Beta Basın Dağıtım. 1. Basım. İstanbul. (1999).

- Temen, B., “**Liderlik Geliştirme, Örgütte Kişisel Gelişim**”,(Editör: A.Esra Aslan) Nobel Yayın Dağıtım. Ankara, (2002).
- TDK., “**Türk Dil Kurumu Okul Sözlüğü**”, İkinci Baskı. Türk Dil Kurumu Yayınları. Ankara. (2000).
- Tortop, N., İsbir, E., “**Yönetim Bilimi**”, Bilim Yayınları. Ankara. (1983).
- Töremen, F., (2002), “Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel Ve Nedenleri”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:1, Cilt: 12, Elazığ.
- Vroom, V. H.,& Yetton, P. W., “Leader and Decision Making” **PA: University Of Pittsburgh Pres.**, Pittsburgh, (1973).
- Wernwer, I., “**Liderlik ve Yönetim**”, (Çev: Vedat Üner). İstanbul. (1993).
- Wickens, D.D.,& Meyer, R.D., “Psychology”, **The Dryden Pres**, S:354-355. New York, (1956).
- Wilson, F.M., “Organizational Behaviour& Gender”, **McGraw-Hill Book Company**, s:10-202. England, (1995).
- Zaleznik, A., “A. Managers and Leaders: Are They Different?” **Harvard Business Review**, Vol:55, May-June. Page: 267. (1977).

SEDA AKÇADAĞ (KÜÇÜK)

KİŞİSEL BİLGİLER

Doğum Tarihi/Yeri: 22.07.1980 / Kırıkkale
E-mail: sedaakcadag@hotmail.com
Medeni Durum: Evli

EĞİTİM BİLGİLERİ

2004-2008 Gazi Üniversitesi
Mesleki Eğitim Fakültesi
Çocuk Gelişimi ve Eğitimi Ana Bilim Dalı (**Y.Lisans**)
2003-1999 Kırıkkale Üniversitesi
Eğitim Fakültesi İlköğretim
Sınıf Öğretmenliği Bölümü
1998-1994 Çankaya Kılıçarslan Süper Lisesi (**YDA**)

İŞ DENEYİMİ

2007 (1 Temmuz) Şehit Murat Somuncu İ .Okulu (**Sınıf Öğrt.**) Şabanözü / ÇANKIRI
2006 (2 Mart) Karaören Köyü İlköğretim Okulu (**Sınıf Öğrt.**) / Çankırı
2006 Özel Bilim Özel Eğitim Merkezi (**Zihin Engelliler Öğrt.**) / Öveçler
2005 (Ağustos-Eylül) Su Çocukeyi ve Kulübü (**Etüt Öğrt.**) / Balgat
2003-2004 Kıbrıs Köyü İlköğretim Okulu (**Ücretli Öğrt.**) / Kayaş
2003(Şubat-Mayıs) Evrensel İletişim Yayınevi (**Kitap Tanıtımı**) /Etlik
2002-2003 Kırıkkale Şehitler İlköğretim Okulu (**Staj**)
1999-2000 Kırıkkale Gürler İlköğretim Okulu (**Staj**)

ALINAN BELGELER

- 25.10.2007 Teşekkür Belgesi (İl Milli Eğitim Müdürü Durmuş ÖZDEMİR)
- 25.06.2007 Teşekkür Belgesi (İlçe Milli Eğitim Müdürü Hilmi KARAOT)

ALINAN SERTİFİKALAR

- 03- 04.2008 Psiko eğitim Öğretmen Semineri/ Şabanözü (12 saat)
- 08.07.2007- 10.07.2007 Çevreye Uyum Eğitim Semineri
Org.İ.H.KARADAYI İ.O. / Çankırı (20 saat)
- 02.07.2007-07.07.2007 Adaylık Hazırlayıcı Eğitim Kursu
Org.İ.H.KARADAYI İ.O. / Çankırı (48 saat)
- 20.06.2007-27.06.2007 Adaylık emel Eğitim Kursu
Org.İ.H.KARADAYI İ.O. / Çankırı (60 saat)
- 23.12.2006- 24.12.2006 Ergenlik ve Üreme Sağlığı Semineri (Şabanözü Halk Eğitimi Mrk.)
- 25.11.2006-26.11.2006 Sınıf Rehberlik Programı (Şabanözü Halk Eğitimi Mrk.)
- 20.04.2006 Akıllı Adımlar Projesi Semineri (Şabanözü Halk Eğitimi Mrk.)
- 12.09.2005-14.10.2005 Zihin Engelliler Öğretmenliği Sertifikası (M.E.B onaylı)
Ankara Hizmetiçi Eğitim Enstitüsü (150 saat)
- 24.01.2005-18.02.2005 İşitme Engelliler Öğretmenliği Sertifikası (M.E.B onaylı)
Mersin Hizmetiçi Eğitim Enstitüsü (160 saat)
- 18.10.2003-15.02.2004 Yabancı Dil Kursu Sertifikası (M.E.B onaylı)
Çankaya Halk Eğitim Merkezi (128 saat)
- 17-19 Aralık 2004 Erken Tanı-Tedavi Ve Erken Çocukluk Dönemi Özel Eğitim
Programları Sempozyumu
M.E.B Şura Salonu / Beşevler
- 02-03 Aralık 2004 Erken Çocukluk Eğitiminde Sanat Sempozyumu
Gazi Üniversitesi / Beşevler
- 30.09.2000-18.02.2001 Bilgisayar Meslek Dalı Eğitim Programları Kurs Sertifikası
(M.E.B onaylı)
Çankaya Halk Eğitim Merkezi (136 saat)

KATILDIĞI SEMİNER VE SEMPOZYUMLAR

- 16-17 Şubat 2008** Anlayarak Hızlı Okuma, Fotografik Hafıza, NLP ile Beyni Etkin Kullanma Teknikleri Semineri
Kapalı Spor Salonu / Çankırı
Konuşmacı: *Ziya BARAN (Hızlı Okuma ve NLP Uzmanı)*
- 26 Kasım 2005** Hüseyin Hüsnu TEKIŞIK Eğitim Onur Ödülü
Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi / Cebeci
- 20 Kasım 2005** Okul Öncesi Eğitimin Önemi ve Farklı Yaklaşımlar
Gümrük Vakfı Kreşi / Gazi Mahallesi
Konuşmacı: *Prof. Dr. Gelengül HAKTANIR*
- 14-16 Kasım 2005** Yeni İlköğretim Programlarını Değerlendirme Sempozyumu
Erciyes Üniversitesi Sabancı Kültür Sitesi / Kayseri
(Tekişik Eğitim Araştırma Geliştirme Vakfı)
- 12 Kasım 2005** Çocuğumla Nasıl Sağlıklı İletişim Kurabilirim
Yunus Emre İlköğretim Okulu / Yenimahalle
Konuşmacı: *Uzm. Eğitimci Serap ANTEPLİ*
- 11 Kasım 2005** Okul Öncesi Dönem Çocuklarının Gelişimsel Özellikleri Selçuklu İlköğretim Okulu Akdere-Mamak
Konuşmacı: *Prof. Dr. İsmihan ARTAN*
- 06 Ekim 2005** Okul Öncesi Eğitimde Yaratıcı Drama Etkinlik Programı
M.E.B Şura Salonu / Beşevler
Konuşmacı: *Yrd. Doç. Dr. Ömer ADIGÜZEL*
- 22-24 Eylül 2005** Eğitim Fakültelerinde Yeniden Yapılandırmanın Sonuçları ve Öğretmen Yetiştirme Sempozyumu GEF Gazi Konser Salonu / Beşevler
- 09 Mart 2005** Özel Öğrenme Güçlüğü Semineri
M.E.B Şura Salonu / Beşevler
- 01 Mart 2005** Çocuğun Başarısında Ailenin Rolü Semineri
Hıfzısıhha Çocuk Yuvası / Sıhhiye
Konuşmacı: *Uzm.Psik. Nevsun Duman*
- 24 Şubat 2005** Cinsel Eğitim ve Gelişimi Semineri
Ergazi İ.O. / Batıkent
Konuşmacı: *Yrd.Doç. Dr. Özlem Ersoy*

- 11 Aralık 2004** İsvetç'teki Okulöncesi Eğitim Kurumları ve Engellilerin
Kaynaştırılması
Atatürk Anadolu Meslek Lisesi / Ulus
- 05 Aralık 2004** Sorumluluk Duygusu Semineri
Yunus Emre Kültür Merkezi / Keçiören
Konuşmacı: *Efkan YEŐİLDAĖ (Eğitim ve Aile Danışmanı)*
- 04 Aralık 2004** Ben Ne Söylüyorum Bedenim Ne Diyor?
Atatürk Anadolu Meslek Lisesi / Ulus
Konuşmacı: *Soner SELÇUKLU*

HAZIRLADIğI PROJELER

- 14.03.2008** “ HADI FIRÇALA GÜLÜMSE”
Ağız ve Diş Sağlığı Projesi
(*Şabanözü Kaymakamlığı Ő.M.S. i.O.*)

BİLGİ VE BECERİLERİ

- Bilgisayar:** Microsoft Word, Excel, PowerPoint
- Yabancı Dil:** İngilizce (orta), Almanca (az)
- Ofis Araçları:** Printer (yazıcı), scanner (tarayıcı), faks (belgegeçer),
fotokopi makinesi, tepegöz, projeksiyon

ÜYE OLUNAN AKADEMİK DERNEK VE KURULUŐLAR

Türkiye Okul Öncesi Eğitim Geliştirme Derneği (**14 Ocak 2005**)

KİŞİSEL ÖZELLİKLER

Araştırmacı, lider, dikkatli, dinamik, iletişim kurabilen, takım çalışmasına yatkın, vizyon sahibi

İLGİ ALANLARI /AKTİVİTELER

Gazete-dergi-kitap okumak, folklor, belgesel izlemek, Őiir yazmak, badminton (**lisanslı**)