

**KKTC**  
**YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, EKONOMİSİ VE PLANLAMASI BİLİM DALI**

**İLKOKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN**  
**DEĞERLENDİRİLMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Mehtap DİNLEMEZ**

**Lefkoşa**

**2021**

**KKTC**  
**YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, EKONOMİSİ VE PLANLAMASI BİLİM DALI**

**İLKOKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN**  
**DEĞERLENDİRİLMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Mehtap DİNLEMEZ**

**Tez Danışmanı:**

**Doç. Dr. Engin BAYSEN**

**Lefkoşa**

**2021**

**Onay**

Yakın Doğu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne,

Mehtap DİNLEMEZ”in “**İlkokul Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi**” başlıklı tezi ....../....../2021 tarihinde jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı’nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Adı – Soyadı

İmza

Başkan	: Prof. Dr. Zehra ALTINAY GAZİ	.....
Üye	: Prof. Dr. Gökmen DAĞLI	.....
Üye (Danışman)	: Doç. Dr. Engin BAYSEN	.....

**Onay**

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

....../....../2021

Prof. Dr. K. Hüsnü Can BAŞER

**Enstitü Müdürü**

## **Etik İlkelerine Uygunluk Beyanı**

Bu tezin içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dökümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi; tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu; çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kuralların gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

İmza

Mehtap DİNLEMEZ

## Teşekkür

Bu çalışmanın belirlenmesi, şekillenmesi ve tamamlanması aşamalarında bilgi ve tecrübeleriyle beni yönlendiren, destekleyen ve tezimin her aşamasında yanlış ve doğrularımı açık bir şekilde göstererek, yardımlarını hiçbir şekilde esirgemeyen tez danışmanım Doç. Dr. Engin BAYSEN'e bana olan sabrı ve inancı için en içten teşekkürlerimi sunuyorum.

Sadece tez çalışmamda değil hayatımın her anında yanımda olarak benden manevi desteğini ve ilgisini esirgemeyen, görüşlerinden ve eleştirilerinden yararlandığım ve tezimi hazırlamamda en az benim kadar emeği geçen bütün değerli arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunuyorum.

Varoluşumu sağlayan ve bana her zaman güvenen aileme sevgi ve şükranlarımı sunuyor, teşekkür ediyorum.

Mehtap DİNLEMEZ

Lefkoşa, 2021

## Özet

### İlkokul Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi

**DİNLEMEZ Mehtap**

**Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi Denetimi Ekonomisi ve Planlaması Bilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Engin BAYSEN**

**Temmuz 2021, 91 Sayfa**

Bu araştırmanın amacı, Kuzey Kıbrıs'daki ilkokullarda görev yapan yöneticilerin liderlik özelliklerinin öğretmen görüşleri ile belirlenmesidir. Araştırmada, "İlişkisel Tarama Modeli" kullanılmıştır.

Araştırma, 2017-2018 Eğitim Öğretim yılında Kuzey Kıbrıs'daki farklı bölgelerde yer alan 50 farklı ilk orta okul öğretmen ve yöneticilerini kapsamaktadır.

Veri toplama aracı olarak 2014 yılında Yılmaz Gürbüz tarafından geliştirilen "Liderlik Özellikleri" ile ilgili ölçek kullanılmıştır. Elde edilen verilerin analizi SPSS 20.0 paket program kullanılmıştır. Sonuç olarak;

1. Araştırma kapsamında yer alan okul müdürlerinin en çok "Etik Liderlik" özellikleri gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.
2. Okul müdürlerinin "Etik Liderlik" özelliklerinden sonra en çok sergiledikleri özelliklerin "Kültürel Liderlik" özelliklerine yönelik olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
3. Araştırma kapsamında yer alan bayan öğretmenler, erkek öğretmenlere göre okul müdürlerinin "Öğretimsel Liderlik" ve "Süper Liderlik" özelliklerine daha az sahip olduklarını düşünmektedirler.
4. Bayan ve erkek öğretmenler, müdürlerinin sahip olduğu diğer liderlik özellikleri ile ilgili benzer düşüncelere sahiptirler.
5. Sınıf ve branş öğretmenlerinin, müdürlerinin sahip olduğu diğer liderlik özellikleri ile ilgili benzer düşüncelere sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.
6. Araştırma kapsamında özel okulda çalışan okul müdürlerinin, devlet okullarında çalışan müdürlere oranla "Öğretimsel Liderlik", "Vizyoner Liderlik", "Öğrenen Liderlik" ve "Transformasyonel Liderlik" özelliklerini daha fazla gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır.
7. Yüksek lisans yapan öğretmenler, yapmayan öğretmenlere oranla, okul müdürlerinin "Öğretimsel Liderlik" özelliklerini daha az sergilediğini düşünmektedirler.

8. Yüksek lisans yapan ve yapmayan öğretmenler, müdürlerinin sahip olduğu diğer liderlik özellikleri ile ilgili benzer düşüncelere sahiptirler.

9. 21-30 yaş aralığındaki öğretmenler, 51 yaş ve üstü gruba dahil öğretmenlere oranla, okul müdürlerinin “Öğretimsel Liderlik”, “Süper Liderlik” özelliklerine daha az sahip olduklarını düşünmektedirler.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Liderlik Türleri, Eğitim Yönetimi, Yöneticilik.

## **Abstract**

### **Evaluation of Leadership Traits of Primary School Administrators**

**DİNLEMEZ Mehtap**

**Master of Science, Educational Administration Supervision Economics and  
Planning**

**Thesis Advisor: Assoc. Dr. Engin BAYSEN**

**July 2021, 91 Pages**

The purpose of this research is to determine the leadership characteristics of the administrators working in primary schools in Northern Cyprus with the opinions of teachers. In the research, "Relational Screening Model" was used. The research includes 50 different primary and secondary school teachers and administrators located in different regions of Northern Cyprus in the 2017-2018 academic year. As a data collection tool, the scale related to "Leadership Traits" developed by Yılmaz Gürbüz in 2014 was used. Analysis of the data obtained SPSS 20.0 package program was used. As a result;

1. It was concluded that the school principals within the scope of the research mostly showed the characteristics of "Ethical Leadership".
2. After the "Ethical Leadership" characteristics, it was concluded that the characteristics that the school principals exhibit the most are for the "Cultural Leadership" characteristics.
3. Female teachers within the scope of the research think that school principals have less "Instructional Leadership" and "Super Leadership" characteristics compared to male teachers.
4. Female and male teachers have similar thoughts about other leadership characteristics of their principals.
5. It was concluded that classroom and branch teachers had similar thoughts about other leadership characteristics of their principals.
6. Within the scope of the research, it was concluded that school principals working in private schools showed more "Instructional Leadership", "Visionary Leadership", "Learning Leadership" and "Transformational Leadership" characteristics compared to principals working in public schools.



7. Teachers who have a master's degree think that school principals exhibit less "Instructional Leadership" characteristics compared to teachers who do not.

8. Teachers who do and do not have a master's degree have similar thoughts about other leadership characteristics of their principals.

9. Teachers aged 21-30 think that school principals have less "Instructional Leadership" and "Super Leadership" characteristics compared to teachers aged 51 and above.

**Keywords:** Leadership, Types of Leadership, Education Management, Management.

## İçindekiler

Onay .....	1
Etik İlkelere Uygunluk Beyanı .....	2
Teşekkür .....	3
Özet .....	4
Abstract .....	6
İçindekiler .....	8
Tablolar Listesi.....	11
Kısaltmalar .....	12
BÖLÜM I.....	13
Giriş.....	13
Problem Durumu .....	15
Araştırmanın Amacı .....	18
Araştırmanın Önemi .....	18
Araştırmanın Sınırlılıkları .....	19
Tanımlar .....	19
BÖLÜM II.....	20
Kuramsal ve Kavramsal Çerçeve .....	20
Liderlik .....	20
Liderlik Tanımı.....	20
Liderlik ve Yöneticilik Kavramları .....	21
Liderlik Kuramları.....	22
Özellik Kuramları.....	23
Davranışsal Kuramlar .....	24
Durumsallık Yaklaşımları .....	25
Liderlik Türleri .....	25
Etik Liderlik .....	26
Eğitim Alanında Etik Liderlik .....	26
Vizyoner Liderlik .....	27
Eğitim Alanında Vizyoner Liderlik.....	28

Öğretimsel Liderlik .....	29
Eğitim Alanında Öğretimsel Liderlik.....	29
Kültürel Liderlik.....	30
Eğitim Alanında Kültürel Liderlik .....	31
Dönüşümsel (Transformasyonel) Liderlik .....	32
Eğitim Alanında Dönüşümsel Liderlik.....	34
Öğrenen Liderlik .....	34
Eğitim Alanında Öğrenen Liderlik.....	35
Süper Liderlik.....	36
Eğitim Alanında Süper Liderlik .....	37
İlgili Araştırmalar .....	37
Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar .....	38
Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar .....	45
<b>BÖLÜM III .....</b>	<b>48</b>
Yöntem.....	48
Araştırmanın Modeli .....	48
Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	48
Veri Toplama Araçları.....	50
Verilerin Toplanması.....	51
Veri Analizi .....	52
Geçerlilik ve Güvenirlilik.....	52
<b>BÖLÜM IV .....</b>	<b>55</b>
Bulgular ve Yorum.....	55
Birinci Alt Probleme Yönelik Bulgular.....	55
İkinci Alt Probleme Yönelik Bulgular .....	57
Üçüncü Alt Probleme Yönelik Bulgular .....	59
Dördüncü Alt Probleme Yönelik Bulgular.....	61
Beşinci Alt Probleme Yönelik Bulgular.....	62
<b>BÖLÜM V .....</b>	<b>65</b>
Tartışma.....	65
<b>BÖLÜM VI.....</b>	<b>70</b>

Sonuçlar ve Öneriler .....	70
Araştırmanın Birinci Alt Problemine Yönelik Sonuçlar .....	70
Araştırmanın İkinci Alt Problemine Yönelik Sonuçlar .....	70
Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine Yönelik Sonuçlar .....	70
Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine Yönelik Sonuçlar .....	70
Araştırmanın Beşinci Alt Problemine Yönelik Sonuçlar .....	71
Araştırmanın Altıncı Alt Problemine Yönelik Sonuçlar .....	71
Öneriler.....	71
Araştırma Sonuçlarına Yönelik Öneriler.....	71
Araştırmacılara Yönelik Öneriler .....	72
KAYNAKÇA.....	73
Ekler .....	82
Araştırma Anketi .....	82
İzin Mailleri.....	86
Etik Kurul İzni.....	87
Özgeçmiş .....	88
İntihal Raporu.....	89

### Tablolar Listesi

Tablo 2.1. Lider ve Yönetici .....	22
Tablo 3.1. Okul Listesi .....	49
Tablo 3.2. Cinsiyete Değişkenine Yönelik Betimsel İstatistikler .....	49
Tablo 3.3. Branş Değişkenine Yönelik Betimsel İstatistikler .....	50
Tablo 3.4. Okul Türü Değişkenine Yönelik Betimsel İstatistikler.....	50
Tablo 3.5. Eğitim Durumu Değişkenine Yönelik Betimsel İstatistikler .....	50
Tablo 3.6. Liderlik türleri formu soru dağılımı.....	51
Tablo 4.1. “Liderlik Türleri Anketi”nin Alt Gruplarına Ait Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	55
Tablo 4.1.1 . Okul Müdürlerinden Beklenen Liderlik Özellikleri .....	56
Tablo 4.2. Cinsiyet Değişkeni ile Liderlik Özelliklerine İlişkin Puanların t Testi Sonuçları.....	58
Tablo 4.3. Branş Değişkeni ile Liderlik Özelliklerine İlişkin Puanların t Testi Sonuçları.....	59
Tablo 4.4. Okul Türü Değişkeni ile Liderlik Özelliklerine İlişkin Puanların t Testi Sonuçları.....	61
Tablo 4.5. Eğitim Durumu ile Liderlik Özelliklerine İlişkin Puanların t Testi Sonuçları.....	62
Tablo 4.6. Yaş Değişkeni ile Liderlik Özelliklerine İlişkin Puanların ANOVA Sonuçları.....	63

## Kısaltmalar

**ANOVA:** Varyans Analizi

**F:** İstatistiklerin varyans analizi ile anlamlılığını sınamada kullanılan değer

**KO :** Kareler Ortalaması

**KT :** Kareler Toplamı

**N:** Frekans (Örneklem Büyüklüğü)

**P:** Anlamlılık Derecesi (Manidarlık)

**s. :** Sayfa numarası

**Sd:** Serbestlik Derecesi

**Sh:** Standart Hata

**SPSS:** Statistical Package For Social Sciences

**Ss:** Standart Sapma

**T:** İstatistiklerin anlamlılığını saptamada kullanılan değer

**x:** Aritmetik Ortalama

**% :** Yüzde değeri

## BÖLÜM I

### Giriş

Son yüz yılda meydana hızlı gelişmeler ile beraber her geçen gün teknoloji ve bilgiler hızla değişmekte ve eskiler çok çabuk tüketilmektedir. Dolayısı ile bireylerin içinde buldukları şartlara uyum sağlaması, değişen şartlara göre kendini geliştirmesi ile mümkün olmaktadır. Eğitim alanında yöneticilik gerek eğitim verimliliği gerekse eğitim ortamlarındaki örgüt dinamiklerini etkilediği olarak kabul edilmektedir (Bush, 2008). Eğitim kurumlarının bu beklentileri karşılayabilmesi adına öğretmenlerin göstereceği performans çok önemlidir (Altıntaş, 2020). Günümüz şartları doğrultusunda toplumların ihtiyaç duydukları birey özellikleri tekrar tanımlanmıştır. Artık sadece bilgiye ulaşan bireyler değil, bilgiyi beceriye çeviren ve kullanan bireyler daha değerli hale gelmiştir. Bilginin bu kadar çabuk değiştiği günümüzde konuların öğretilmesinden ziyade, öğrenme becerilerinin öğrenildiği öğretim etkinliklerine ihtiyaç vardır. Ancak gelişmiş toplumların ihtiyaç duyduğu birey özellikleri iyi planlanan, yürütülen ve uygulamaya dönük değerlendirilebilen eğitim ortamları ile mümkün olabilmektedir.

Ertürk M. (2000) tarafından “Bireyin kendi yaşantısı yolu ile kasıtlı ve istendik olarak davranış değiştirme süreci” olarak tanımlanan eğitim ve eğitim sürecinin istenilen düzeyde gerçekleştirilmesi bu sürecin iyi yönetilmesine bağlıdır. Yapılan çeşitli araştırmalarda eğitimde liderliğin öğrenci başarısına (Karadağ, Bektaş, Çoğaltay ve Yalçın, 2015), öğretmen iş tatmini (Çoğaltay, Yalçın ve Karadağ 2016) açısından önemlidir. Dolayısı ile eğitim sürecinin iyi yönetilmesi için de nitelikli yöneticilere gerek duyulmaktadır.

Kurum hedeflerinin gerçekleştirilmesi, istenilen düzeyde uygulamalar yapılabilmesi, eğitim kadrosunun potansiyelini ortaya çıkarılabilmesi için durağan, gelişime kapalı klasik yöneticilere değil lider özellikleri barındıran yenilikçi, değişime açık yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Canbaz (2019) bu faktörlerden bir tanesini, öğretmenin okula karşı bağlılık hissederek okulun hedeflerine ulaşması için motive bir şekilde çalışması olarak ifade etmiştir. Bunun yanında Kul (2010) yaptığı çalışmada, çağın ve toplumun ihtiyaçlarına yönelik nesiller yetiştirilmesinde, öğretmenlerin mesleklerine ve çalıştıkları okullarına duydukları bağlılığın önemine dikkat çekmiştir. Bu nedenle gelişmeyi hedefleyen eğitim kurumlarda yöneticilerin belirli kalıplarla

yöneticilik yapmaları artık yetersiz kalmakta ve kurumun gelişmesi ve çağa ayak uydurabilmesi için yöneticilerinde iyi bir lider özellikleri çerçevesinde kendini geliştirmesi zorunlu görülmektedir. Bu durum hem özel eğitim kuruluşlarında hem de resmi eğitim kuruluşlarında arzu edilmektedir.

Formal şekli ve insanı merkezine alan özelliği ile karmaşık bir yapısı olan eğitim kurumlarında, çağın gereklerine ayak uydurabilmek adına sağlanan imkânlardan yararlanarak, gerek akademik düzeyde gerekse öğrencilerin ahlaki gelişimi anlamında istenen hedeflere ulaşabilmek adına, yöneticilerin göstereceği dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin okula duyacakları bağlılık her geçen gün önemini artırmıştır (Buluç, 2009; Canbaz, 2019). Bu iki değişkenin ilişkisi üzerine yurt içinde ve yurt dışında pek çok çalışma yapılmıştır (Altıntaş, 2020; Beşiroğlu, 2013; Bo, 2013; Didin, 2014; Erdoğruca, 2011;

Bir eğitim kurumunda eğitim kadrosunun donanımlı ve becerili olması kadar, bu ekibin motivasyonunun ve çalışma isteklerinin de üst düzey olması kurumun başarısı lehine önemli etkisi vardır. Ekibin çalışma isteğini arttıracak, potansiyellerini ortaya çıkartacak ve motive edecek iş ortamlarının organize edilmesi, gelişmiş kurum olmanın öncül şartlarındandır. Bu ortamın sağlanmasında en büyük sorumluluk kurum yöneticilerine düşmektedir. Bu alanda yapılan çalışmalar; eğitim kurumlarında görev alan yöneticilerin davranış şekillerinin, öğretmenlerin performanslarını, tutumlarını, iş motivasyon ve doyumlarını etkilediğini göstermiştir. Bu alanlarda olumsuz etkilenen öğretmenlerin mesleki açıdan başarısız olması doğal karşılanmakta ve bu başarısızlık kurumun başarısını olumsuz etkilemektedir (Hulpia, Devos, Rosseel & Vlerick, 2012; Sağban ve Yörük, 2012; Okçu, 2011; Waters, 2009; Kocabaş ve Karaköse, 2006; Bellroundtree, 2004; Balay, 2000). Bu sebeple küreselleşme ile beraber artış gösteren ülkeler arası rekabette başarılı olup gelişmiş ülkeler arasına girmek için iyi eğitim kurumlarına ihtiyaç duyulmaktadır. İyi eğitim kurumu olabilmek için de kurumun her anlamda potansiyelini ortaya çıkaracak, yeni gelişmeler ile uyumlu vizyon geliştirecek yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır.

Fakat ülke genelinde yaşanan eğitim sıkıntıları devam etmekte ve bu sıkıntılara çözüm üretme çabaları sürmektedir. Bu sıkıntıların büyük bir kısmının insan faktörüyle ilişkili olduğu düşünülmekte ve bu faktörde kurum yöneticilerinin büyük rol oynadığı bilinmektedir.



Mevcut sistemde yer alan yöneticilerin liderlik özelliklerinin belirlenmesi ve zayıf görünen özelliklerin güçlendirilmesi yönünde teşvik edici çalışmaların yapılması, eğitim sisteminde yaşanan bazı sorunların çözümüne katkı yapacağı düşünülmektedir. Unutulmamalıdır ki bu okullarda binlerce öğrenci yetişmekte ve bu öğrencilerin ülkenin geleceğini oluşturmaktadır.

Bu okullarda gerek öğretmen motivasyonu gerekse öğretmene imkan sağlama konularında yaşanacak potansiyel sorunların öğrenci başarısını etkileyebileceği, dolayısı ile ülke geleceğini tehlikeye atacağı aşikardır. Bu çalışmada da bu durum göz önüne alınmış ve ülkede yaşanan yönetici kökenli eğitim sorunlarının çözümüne katkı sağlama amacı ile böyle bir araştırma planlanmıştır.

Araştırmada, Kuzey Kıbrıs'ın farklı bölgelerinde bulunan ilkokulların da görev yapan yöneticilerin sahip oldukları lider davranışlarını belirlenmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın amacı; "Kuzey Kıbrıs'taki ilkokullarda görev yapan yöneticilerin liderlik özelliklerinin öğretmen görüşleri ile belirlenmesi" şeklinde oluşturulmuştur.

### **Problem Durumu**

Liderlik, örgütün ulaşılmak istenilen hedeflerini belirleme, buna yönelik etkinliklerini planlama ve düzenleme, örgüt imkanlarını etkin kullanma, yapıyı oluşturma, yönetsel süreçleri düzenleme ve geliştirme alanında gayret etmedir (Tekarslan, 2000). Liderlik kavramı ile ilgili günümüze kadar birçok kişi tarafından tanımları yapılmıştır (Karatay, 2011).

Karatay (2011), liderlik bir örgütün var olan hedeflerini gerçekleştirme ya da belirlenen amaçları değiştirmek maksadıyla yeni yapı ve metotlarını organize ederek başlatma olarak tanımlanabilir. Aydın (2014) liderlik kavramının öneminden söz ederek, liderlik, toplumlarda önemli bir alana sahip bir kavram olarak karşımıza çıktığından bahsetmektedir. Kaliteli eğitim veren okullara ancak etkili liderler yardımıyla ulaşılabilir (Bryk, Sebring, Allensworth, Easton ve Luppescu, 2010).

Öğretimsel liderlik; her yönü ile iyi bir öğrenci yetiştirme, öğretmenler için daha istenilen öğrenme koşulları sağlama, okulun çalışma ortamını tatmin edici ve

verimli bir çevreye dönüştürme eylemlerini ifade eder (Çelik, 1999).

Eğitim yöneticileri, okulları toplumun ihtiyaçlarını dikkate alarak bu yönde oluşturmayı, öğrenme ve öğretmeyi daha kolay ve anlaşılır eğitim ortamını oluşturabilecek öğretimsel liderlik becerilerine sahip olması gerekmektedir. Öğretimsel liderlik, diğer liderlik türlerine göre öğretmenler, öğrenciler, eğitim programı ve öğretme-öğrenme süreçleri ile direkt ilgilenmeyi gerektiren bir liderliktir. Bir okulu şekillendiren ve tanımlayan üç önemli öğeden bahsedilmektedir. Bunlar öğretmenler, öğrenciler, ve içinde yaşanılan toplumdur (Aksoy ve Işık, 2008; Akçay, Timur ve Ulukan, 2013).

Öğrenciler için daha verimli bir öğrenim standartları belirlenmiş ve okullar öğrencilere bu becerileri ve yetenekleri en etkili biçimlerde kazandıracak şekilde proje edilmeye başlanmıştır (Knapp ve Feldman, 2012). Yeni proje tesirli bir biçimde çalışabilmesi için de okul müdürlerine yeni rol ve görevler verilmiştir (Cravens, Goldring ve Penaloza, 2011; Hout ve Elliott, 2011).

Bu geliştirilen modellerinin birbirinden değişik oluşu, eğitim liderliğini meydana getiren davranışların neler olduğuna dair bir düşünce birliğinin olmadığını ortaya çıkarmaktadır. (Hallinger, 2012).

Öğretim liderliği çalışmaları, özellikle 1990'lı yıllardan itibaren Türk araştırmacıların da dikkatini çekmeye başlamıştır (Ada ve Gümüş, 2012). Buna örnek verecek olursak, Gümüşeli'nin 1996'da yapmış olduğu ve İstanbul ilindeki ilköğretim okulu yöneticilerinin eğitim liderliği davranışlarını incelediği çalışması ilk çalışmaların başında gelmektedir.

Özel ve devlet kurumları arasında karşılaştırma yapan çalışmalar değerlendirildiğinde, özel okulların devlet okullarından yaklaşık her yönden değişkenlik gösterdiği görülecektir. Bu değişkenlerden bazıları öğretmen ve okul arasındaki değer ahengi (Taşdan, 2010),

Sıklıkla uygulanan liderlik türleri açısından karşılaştırıldığında, özel okullarda görev alan yöneticilerin devlet okullarında görev alan müdürlerden daha yüksek seviyede dönüşümcü liderlik (Karip, 1998), paylaşılan liderlik (Aslan ve Ağroğlu-Bakır, 2014), ve eğitim liderliği (Dönmez, 2008) davranışları gösterdiği

görülmektedir.

Bu gün ki eğitim durumun da liderlik kapsamı gelişmiş ve bir liderlin aynı zamanda iyi bir yönetici, danışman, uzlaşmacı vb. kimliklere sahip olması gerekmektedir (Scott, 2016).

Bir müdür tarafından benimsenen liderlik tarzı veya yöntemi, o kişinin lider olarak baskınlığını önemli düzeyde etkiler. Bir lider için en uygun olan liderlik stilinin seçimi ve bununla birlikte uygun motivasyon tekniklerinin kullanılması hem kişisel hem de örgütsel amaçların başarılı olmasına imkan sağlar. (Balçık, 2002:154).

Aslına bakacak olursak doğuştan her bireyde iki çeşit liderlik biçiminin de bulunduğunu söyleyebiliriz. Burada önemli olan hangi tür liderlik türünün daha belirgin olarak sergilenmesidir.

Bir eğitim kurumunda yönetimin olmasının nedeni, eğitim projesine uygun öğrenciler yetiştirip yasa ve kurallara uygun bir süreç uygulamaktır.. Eğitim kurumunun yönetiminin işleyiş biçimi eğitim gayelerinin oluşturulabilmesi için okuldaki birim ve insan kaynaklarının örgütlenip güçlendirilmesi, daha önceki amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesini amaçlamaktır. Gayelerin oluşması için gerekli kaynaklara uygun vakit, uygun hizmet edecek biçimde işlevlik kazandırmak yönetimin belirgin ve yeterli olması ile mümkündür. (Kayhan ve Eroğlu, 2002, s.50).

Araştırmanın problem cümlesi “Kuzey Kıbrıs’daki ilkokullarda görev yapan yöneticilerin liderlik özellikleri öğretmen görüşlerine göre nasıldır?” şeklinde oluşturulmuş ve problem cümlesi göz önünde bulundurularak aşağıdaki alt problemlere cevap aranmıştır:

1. İlkokullarda görev yapan yöneticilerin liderlik özellikleri öğretmen görüşlerine göre genel olarak nasıldır?
2. İlkokullarda görev yapan yöneticilerin liderlik özellikleri cinsiyet değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?
3. İlkokullarda görev yapan yöneticilerin liderlik özellikleri yaş değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?

4. İlkokullarda görev yapan yöneticilerin liderlik özellikleri branş değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?

5. İlkokullarda görev yapan yöneticilerin liderlik özellikleri okul türüne göre farklılaşmakta mıdır?

6. İlkokullarda görev yapan yöneticilerin liderlik özellikleri eğitim durumuna göre farklılaşmakta mıdır?

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırma da amaç, Kuzey Kıbrıs'taki ilkokullarda görev yapan yöneticilerin liderlik özelliklerinin öğretmen görüşleri ile belirlenmesidir. Araştırma sonucunda okullarda yöneticiler tarafından en çok uygulanan liderlik türü belirlenmiş olacaktır. Bu belirleme sonucunda okul yöneticilerinin eksik sergilediği liderlik özellikleri de ortaya çıkacaktır. Bu eksiklerin belirlenmesi okulların daha demokratik ve daha başarılı olması için önem tespit etmektedir.

### **Araştırmanın Önemi**

Bu araştırma; aşağıda ifade edilen faktörler eşliğinde Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde mevcut tüm ilkokullardaki yöneticilerin liderlik özelliklerinin tespiti açısından önem arz etmektedir.

- Yöneticilerin liderlik özelliklerinin öğretmen motivasyonunu etkilemesi bakımından;
- Yöneticilerinin liderlik özelliklerinin örgütsel bağlılığına etkisinin olması bakımından;
- Yöneticilerinin liderlik özelliklerinin öğretmen performansına etkisinin olması bakımından;
- Yöneticilerinin liderlik özelliklerinin okul performansına etkisinin olması bakımından ve tüm bu değişkenlerin istenilen eğitim sistemine ve başarılı okullar oluşturmasına katkı sağlaması açısından önemli görülmektedir. Bu çalışma yöneticilerin liderlik özelliklerini ortaya koyarak, yönetici geliştirme eğitim programları içinde bir veri olacak ve bu programların geliştirme ve değerlendirme

süreçlerine katkı sağlayacaktır.

### **Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu araştırma aşağıdaki gibi sınırlandırılmıştır:

- Araştırma, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ndeki tüm ilkokullarda çalışan yöneticilerin liderlik özellikleri öğretmen görüşleri açısından sınırlıdır.
- Araştırma veri toplama aracı olarak kullanılan anketteki soru ve ifadeler ile sınırlıdır.
- Araştırma 2017-2018 eğitim-öğretim yılını kapsamaktadır.
- Araştırma, çalışmaya kapsamında ki ilkokullarda görev yapan yöneticilerle sınırlıdır.

### **Tanımlar**

**Liderlik:** Herhangi amaç ve hedefe varılmak için, insanlar bulmak ve onları ortak amacadoğru yönlendirme becerisi ve yöntemidir (Koçel, 2003).

**Öğretimsel liderlik:** Eğitim eylemini gerçekleştirmek amacıyla yönetici, muallim/ muallimeler, öğrenciler, ailelerle okul komitesinin beraber çalışacakları bir örgüt iklimi oldurulmasıdır.(McEvan,1994).

**Liderlik kapasitesi:** Liderlik kapasitesi kavramı, karşılıklı ve amaca dayalı bir öğrenme sürecini ifade etmektedir. Liderlik kapasitesi kavramı kapsamında öğrenme, örgüt çalışanlarının birlikte anlam ve bilgiyarattıkları bir süreç olarak ifade edilmektedir (Lambert, 2005).

**Liderlik kapasitesi matrisi:**Liderlik Kapasitesi Matrisi, farklı düzeylerde liderlik kapasitesine sahip okulların içinde bulunduğu durumu betimlemeye yarayan bir matristir (Lambert, 1998).

**Yönetici:** İlköğretim okullarında görev yapan ve müdür yardımcılarıdır.

## BÖLÜM II

### Kuramsal ve Kavramsal Çerçeve

Araştırmanın bu bölümün de kuramsal yapısına yönelik bilgilere yer verilmiştir. Konular, ilgili alanlara göre sıralanmıştır.

#### **Liderlik**

Bu bölümde liderlik kavramına yönelik bilgilere yer verilmiştir. Konular, liderlik tanımları, kuramları, türleri ve özellikleri şeklinde sıralanmıştır.

#### **Liderlik Tanımı**

Literatürde liderlik ile alakalı birden fazla tanım yer almaktadır. Bu tanımlar, tanımı yapan kişinin benimsediği felsefi yaklaşıma göre değişiklik göstermektedir. Hellriegel ve Slocum liderliği hedeflenen amaçlara ulaşma yolunda ekibin diğer üyelerini etkileme, güdüleme ve yönlendirme becerisi olarak tanımlarken (Arıkan, 2001), Werner ise liderliği bir otorite gücü görmekten ziyade, organizasyonda bulunan kişileri etkileme yeteneği olarak görmektedir (Werner, 1993).

Koçel (2017), liderliği ortak bir amaç çerçevesinde insanları toplamak ve bu amaca ulaşmak için ekibin tüm gücünü bu yöne yönlendirmek kabiliyeti olarak tanımlamıştır. Bursalıoğlu (1994) liderliği, mevki sahibi olmaktan çok, kişiliğin ürünü olarak görmüş ve liderlerin hızlı fikir üretme ve eyleme geçme konusunda kendilerine güvenlerinin tam olduğunu belirtmiştir.

Başka bir tanımda etkili liderlik şu şekilde anlatılmaktadır; Etkili bir lider; kendi ihtiyaçlarının yanında çalışanlarının ihtiyaçlarını da karşılamayı başarabilen, değişik beceriler ve yetenekleri nerde, nasıl ve ne zaman kullanması icap ettiğini bilen, hassas ve uyum sağlayan kişidir.” (Ertürk, 2000, akt; Gürbüz, 2014)

Özveren (1997) ise bir kurumun gelişimi açısından liderin önemini vurgulamış ve lideri yeni fırsatları fark eden ve başarısızlık riskine rağmen bu yola girip, kurumu için yeni açılımları yapabilen kişi olarak tanımlamıştır.

Yukarıda ki tanımlarda çıkan ortak nokta; Liderliğin bir otorite bir güç olmadığı, liderin ekibi kurumun amaçları doğrultusunda motive eden, yönlendiren ve mevcut

potansiyeli harekete geçiren katalizör bir güç olduğu ve aynı zamanda da ekipten ayrı değil ekibinde bir üyesi olduğu gerçeğidir. Dolayısı ile liderlik kavramı klasik yöneticilik kavramından ayrılmaktadır. Aşağıdaki bölümde bu iki kavram arasındaki fark açıklanmaya çalışılmıştır.

### **Liderlik ve Yöneticilik Kavramları**

Erdoğan (2003) yaşamın bazı alanlarında liderlik ve yöneticilik kavramları birbirini yerine kullanılsa da bu kavramlar birbirinden farklı kavramlardır. Yönetmenin kelime kökeni “el” (hand) anlamına gelen bir sözcük olup özünde, kurumun işleyişine yönelik yönetimi ele almak, idare etmek ve bu düzeni devam ettirmek işlevlerini barındırır. Liderlik etmek ise (lead) sözcüğünde türemiş olup yolculuk etmek ve rehberlik etmek anlamına gelir. Lideryeni bir düzen, sistem arayışına girerken, yönetici mevcut sistemin devamı için uğraş verir.

Bu iki kavramı ayıran diğer bir nokta ise; Yönetici yetki sahibidir ve kurum amaçlarına yönelik ekibi yönlendirmek için bu yetkisini kullanır. Lider ise ekibi yönlendirmek ve harekete geçirmek için yetkisini değil, grubu etkileme ve yönetme gücünü kullanır. planlama, organize etme, uygulama, ve sonuç alma yöneticinin uğraş alanları iken vizyon, misyon ve değerler liderin ilgilendiği konulardır. Dolayısı ile her yönetici lider değildir. Lider atanmaz ve hiyerarşik bir yapıya dahil değildir. Ekip üyelerine liderlerine korku temelli değil duygusal bağ ile bağlıdırlar (Erdoğan, 2003).

Lider ve yönetici kavramlarının daha iyi anlaşılabilmesi için aşağıda bu kavramların karşılaştırmalarına ilişkin bilgiler Tablo 2.1.'de verilmiştir (Bennis, 1994;akt. Şişman, 2004).

Tablo 2.1. Lider ve Yönetici

<b>Yönetici</b>	<b>Lider</b>
İdare eder	Yenilik yapar
Bir kopyadır	Orjinaldir
Mevcudu korur	Geliştirir.
Sistem ve yapı odaklıdır	İnsan odaklıdır
Denetime güvenir	Güven verir
Kısa süreli düşünür	Uzun süreli düşünür
“Nasıl ve ne zaman” sorularını sorar	“Ne, niçin” sorularını sorar
Kar-zarar bağlamında düşünür	Gözü yüksekleri tarar
Taklit eder	Yenisini oluşturur
Statüyü kabullenir	Meydan okur
İyi bir erdir	Başına buyruk bir kişidir
İşleri doğru yapar	Doğru iş yapandır

Bu iki kavramın arasındaki farklara rağmen, yönetici ile lider arasındaki ortak özellik, kurum amaçlarına ulaşmak için her ikisinin de çalıştığı kurumlardaki insanları yönetme ve yönlendirme çabası içerisine girmeleridir (Tengilimlioğlu, 2005). Kurumların küresel rekabette başarılı olabilmeleri, sahip oldukları yöneticilerin, vasıfları içerisinde liderlik özelliklerini barındırmaları ile doğru orantılıdır. Yapılan çalışmalar bu görüşü destekler nitelikte olup, okullar üzerinde yapılan araştırmalarda da eğitim kurumlarının başarılarında okul idarecilerinin liderlik davranış ve özelliklerinin büyük bir payı olduğu belirlenmiştir (Şişman, 2004).

Liderlik ile ilgili olarak birçok bilim adamı araştırmalar yapmış ve çeşitli kuram ve yaklaşımlar geliştirmiştir. Aşağıda bu kuramlardan bazılarına yer verilmiştir.

### **Liderlik Kuramları**

Yönetim alanında liderlik ile ilgili olarak çok çeşitli araştırmalar yapılmış ve bu çalışmalar sonucu çeşitli yaklaşım ve kuramlar geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlar kuramlar farklı şekilde sınıflandırılırken, bir tip sınıflama da özellik kuramları, davranışsal kuramlar ve durumsallık kuramlar olarak üçlü sınıflamadır. Aşağıda bu kuramlara ilişkin bilgilere yer verilmiştir.



## Özellik Kuramları

Özellik kuramları, iş hayatında önemli bir yere sahip olan büyük adamların hayatlarının incelenmesi sonucu belirlenen liderlik özelliklerine dayanmaktadır. Bu incelemelerde büyük adamların davranış şekilleri ve karakterleri incelenmiş ve elde edilen bilgiler doğrultusunda kuram oluşturulmuştur (Black ve Porter, 2000, Bass, 1990, akt. Çakar, 2005).

Bu kuram çerçevesinde Bogardus liderliği bir topluluk içerisinde kurulan zihinsel kontak ağında, bazı kişilerin diğer grup üyeleri üzerinde etkin olduğu bir süreç olarak tanımlanmıştır. Kilbourne'de sahip olunması gereken liderlik özelliklerine dikkat çekerek, liderliği hayranlık duyulan liderlik özellikleri barındırmak ve bunu gerçek hayata yansıtmak olarak tanımlanmıştır (Eraslan, 2004).

Özellik kuramları konusunda çalışan araştırmacılar, liderlik özelliklerinin sonradan geliştirilemeyeceği ve ancak doğuştan getirilebileceğini savunmuşlardır. Bu doğrultuda özellik kuramları, bir toplumu yönlendiren ve şekillendiren lider tipinin kişisel, fiziksel ya da zihinsel özellikleri tespit etmeye yönelmiştir (Russel, 1996; Daft, 2000 akt: Çakar, 2005).

Özellik kuramları çerçevesinde belirlenen liderlik özellikleri; fiziksel özellikler ve kişisel özellikler olarak iki bölümde gruplandırılmıştır. Fiziksel özelliklerine bakıldığında ; Boyu ,kilo, yaşı, sağlığı ve bunlar gibi özellikleri tanımlarken, kişisel özellikleri ise; zeka düzeyi, almış olduğu eğitim , iletişim becerisi, sosyalleşme durumu, konuşma kabiliyeti, , girişimci ruhu, risk alabilirliği, cesaretliliği, kendine güvenebilirliği ve bunlar gibi özellikler tanımlanmıştır. Fakat bu kuram çerçevesinde yapılan araştırmalarda liderler için ortak özellikler tespit edilememiştir (Şişman, 2004).

Özetle özellik kuramları çerçevesinde yapılan araştırma ve incelemeler sonucunda liderin özellikleri belirlenerek, etkili ve başarılı liderin tanımı ve liderlerin kişisel özelliklerinden yola çıkılarak ifade edilmeye çalışılmıştır. Liderlerin kişisel özelliklerinin belirlenmesi ile liderliği tanımlayıcı unsurları ortaya konmaya çalışılmış farklı liderlik tarzları için farklı kişisel özelliklerin olduğu, aynı liderlik tarzı için ortak özellikler olduğu düşünülmüştür. Fakat bütün liderler için ortak özellik belirlenemediği için bu kuram yetersiz bulunulmuş ve bu alanda yapılan çalışmalar ile

yeni kuramlar ortaya konmuştur. Bu kuramlardan biri davranışsal kuramdır. Aşağıda bu kuram ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

### **Davranışsal Kuramlar**

Liderliği açıklamada özellik kurumlarının yetersiz kalması, bu alanda yapılan çalışmaların yön değiştirmesine neden olmuştur. Doğuştan özelliklerin araştırılmasının yanında, liderlerin davranışları araştırılmaya başlanmıştır. Davranışçı kuramlar çerçevesinde yapılan çalışmalarda ideal lider davranışları analiz edilmiş ve bu davranışların temel yönelimleri belirlenmeye çalışılmıştır (Çelik, 1998).

Davranışsal liderlik kuramı özellik kuramından farklı olarak doğuştan gelen liderlik özelliklerine değil, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlara yönelmiştir. Yönetim sürecinde liderin astları ile iletişim kurma şekli, yetki dağılımını nasıl düzenleyip kontrol etme, işleri tasarlama ve denetleme şekli, vizyon ve misyon belirleme şekli vb. davranışlar incelenmiş ve bu bilgiler doğrultusunda kuram geliştirilmiştir (İlgar, 2000). Bu alanda yapılan iki çalışma kuramın gelişmesi yönünde büyük katkı sağlamıştır. Bunlardan biri Ohio State Üniversitesi Araştırmalarıdır. 1945 yılında başlayan bu çalışmalarda liderlerde görülen belli davranış kalıplarının ortaya çıkarılmasını amaçlanmış ve ortalama 1800 lider davranışı belirlenmiştir (Çelik, 2013).

Davranışsal kuramlar çerçevesinde yapılan diğer bir araştırma Michigan Üniversitesi araştırmalarıdır. Araştırmalar sonucunda, iki liderlik davranış tipi belirlenmiştir; iş görene yönelik liderlik davranışı ve üretime yönelik liderlik davranışı. (Çelik, 2013).

Genel olarak davranışsal kuram çerçevesinde belirlenen liderlik davranışlarını iki kategoriye ayırabiliriz. Bunlardan biri; Kişiler arası ilişkiler ile ilgili davranışlar, diğeri ise örgütsel görevlerin ve örgütsel üretimin başarılmasıyla alakalı davranışlardır. Başka bir deyiş ile söz konusu lider davranışları, ilişki ve görev merkezli davranışlar olarak iki başlık altında toplanmaktadır. Davranışsal yaklaşımların yönetim bilimine yaptığı en büyük katkı, kurum şeması içinde liderin nasıl ve neden öyle davrandığı belirlemek ve yapı ile davranış arasındaki ilişkileri açıklamak olmuştur (Yukl, 2012).

## **Durumsallık Yaklaşımları**

Liderlik alanında yapılan yeni çalışmalarda, özellik ve davranışsal kuramları yetersiz bulunmuş ve liderlik sürecinde başarılı olma kriterinin sadece kişisel ve fiziksel özelliklere ve davranış biçimlerine bağlı olamayacağını belirtmişlerdir. Fiziksel, kişisel özellikler ve davranış şekilleri yanında, ortamın özelliklerinin de göz önünde bulundurulması gerekliliğine vurgu yapan durumsallık yaklaşımı içinde bulunulan durumun da liderlik tarzını etkilediği tezini ileri sürmüştür. Bir liderin başarılı olması için, içinde bulunduğu ortama uygun davranması ile mümkün olabilecektir. Bu kuram çerçevesinde, her örgütte aynı yönetim davranışlarının sergilenemeyeceği ve birbirinden farklı durumların standart yöntemlerden çok, değişik yöntemlerle karşılanabileceğini öne sürülmektedir (Sucu, 1995).

Durumsallık yaklaşımları, farklı koşullar için en ideal ve etkili liderlik davranışlarının önceden tahmin edilebileceğini var saymaktadır. Bu kuramı temsil eden birçok çalışma mevcuttur (Amaç-Yol Teorisi, Fiedler'in Liderlik Teorisi, Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Teorisi, Vroom-Yetton Liderlik Teorisi, Yatay İlişki Teorisi ve Reddin Teorisi).

Durumsallık yaklaşımına göre liderlerin etkili davranışları gücüne, astların statüsüne ve derecesine, durumun arzu edilir olup olmadığına bağlıdır. Değişme olgusunun çeşitli boyutlarındaki gelişmelere paralel olarak çağımızın yönetim anlayışında, yönetimi daha çok insanlardan oluşan bir grup olarak ele alan davranışçı anlayışlara doğru bir gelişme gerçekleşmiştir. Son zamanlarda yapılan araştırmalar neticesinde ise yönetim sadece teknik ve davranışsal bir birim olarak değil, aynı zamanda çevresi ile bağlı ve onunla etkileşen dinamik bir birim olarak gören anlayışlara ulaşılmıştır. Bununla birlikte yönetim anlayışı günümüzde bir yönetim devriminden sözedilecek kadar yeni boyutlar kazanmıştır.

## **Liderlik Türleri**

Liderlik türlerinin sınıflaması ile ilgili literatürde birçok çalışma vardır. Bu bölümde liderlik türlerine ilişkin 7 (etik, vizyoner, öğretimsel, kültürel, transformasyonel, süper, öğrenen) tür hakkında bilgi verilecektir.

## **Etik Liderlik**

Etik liderlik kuramları liderlik kavramı içerisinde etik davranışlarını yerleştiren kuramlardır. Bu kuramda ne yapılamayacağından ziyade ne yapılacağı üzerinde odaklanılmaktadır (Bursalıoğlu, 1994).

Bu kurama göre liderin sahip olduğu değerler, o kişinin örgütteki davranışlarını yansıtır. Bu doğrultuda etik lider, kararlarında etik sorumluluk almalıdır. Dolayısı ile lider yetkisini değil, grup üzerinde etkisini kullanan kişidir. Bu etkiyi kullanmasında, ekiple kullanacağı iletişim çok önemlidir. Etiksel liderlik davranışı sergilemek isteyen yöneticininin dikkat etmesi gereken noktalar şunlardır:

1. Etiksel ilkeler, yönetim ile ilgili davranış süreçlerinin etkiler;
  2. Etiksel gelişme, ileri aşamada daha demokratik tartışma ortamlarının oluşmasını sağlar;
3. İyi bir lider, kurum içi etik dışı davranışları engelleyebilir;
4. Etik ilkeler, liderin sürekli uyması gereken temel ilkelerdir;
5. Lider etiksel olmayan davranışları sergilemek için ısrarcı olmaz;
  6. Lider, etiksel davranışların doğruluğunu informal kişilerin varlığına ihtiyaç duymadan öğrenebilir.

## **Eğitim Alanında Etik Liderlik**

Bir toplumun etik ilkeler çerçevesinde büyümesi için, bu gelişmeyi sağlayacak kurumlara ihtiyaç vardır. Topluma etik ilkeler tohumunu ekecek olan kurumların başında okullar gelmektedir. Bu kurumların başarısı da bünyelerinde barındırdıkları yöneticilere bağlıdır. Bu doğrultuda bir okul yöneticisinin görevi kurumun etik iklimini daha iyiye götürmeye çalışmaktır. Etik bir toplum yaratmakta eğitim kurumlarının yükümlülüğü daha fazladır. Çünkü eğitim kurumları bünyesinde barındırdığı geleceğin neslini eğiterek ülkenin geleceğini hazırlarlar (Bridge, 2003). Bu açıdan etik liderlik açısından okul yöneticisine düşen üç farklı sorumluluk vardır. Bunlar;

1. Kendine karşı sorumluluk
2. Örgütsel sorumluluk
3. Toplumsal sorumluluk (Çelik, 2013).

Etik liderlik davranışı sergileyen okul yöneticisinin en önemli görevlerinden biri, erdemli okulu yaratmaktır. Erdemli okulda daha iyi eğitim alma şansına sahip olur, öğretmenler daha huzurlu ve özgür bir çalışma ortamı bulurlar. Erdemli okulda lider, kendini kimseden üstün görmez. Okuldaki bütün öğretmen, öğrenci ve öğrenci velileriyle ilgilenip, sorunları çözmeyi etik liderliğin bir görevi olarak görür (Çelik, 2013).

### **Vizyoner Liderlik**

Toprakçı'ya (2002) göre; vizyon başka bir ifadeyle, “örgüte ilişkin düşünülen her hayali tasarlayabilmek, geliştirebilmek ve paylaşabilmek” şeklinde tanımlanabilir (Tahaoğlu, 2007). Vizyon, içinde bulunduğu durumdan, ulaşmak istediği hedeflere doğru tüm çalışanları tek bir amaç etrafında toplayarak ve kurumu ileriye doğru götürme sürecidir. Örgütün veya herhangi bir topluluğun gelecekte bu günden daha iyi olmasını amaçlayan, gerçekçi ama erişilemeyecek gibi görünen yükseklikte olmasını amaç edinen bir süreçtir (Özevren, 1997).

1990'lı yıllarda liderlik konusunda yapılmış olan araştırmalarda vizyoner liderlik konusu büyük bir önem kazanmıştır. Bu liderliğin amacı, örgütlerin gelecekteki belirsizlikleri ortadan kaldırıp başarı göstermesine dayanmaktadır. Örgütlerin göstermiş olduğu hızlı gelişim , ileriye yönelik kararlar almalarını gerekli kılmıştır. Örgütleri bu süreçte ortak vizyonla ileriye doğru yönlendiren liderler, geleceğin başarılı liderlerinden biri olarak kabul edilir. (Çelik, 2000).

Vizyoner lider, hangi ihtiyaçların yerine getirileceğini, işlerin nasıl yapılacağını ve bitmiş olan bir ürüne nasıl bakılması gerektiğini bilen kişidir. Vizyoner lider şunu bilir ki, işleri yoluna koyma süreci sürekli olan bir süreçtir ve okul sürekli değişen ve gelişen bir örgütsel manzaranın parçasıdır. Vizyoner liderler çok aktif ve canlıdırlar. Vizyoner liderler kendisini takip edenlerin işleri ile onların, kardeşlerinin ve gelecekteki çocuklarının faydalarına olacak şekilde ilgilenirler. Onlar aynı zamanda yetenek ve kabiliyetleri ile güvenilir kimselerdir. Bir çok lider vizyonun gelişimini bir inancın açık bir şekilde ifade edilmesi ve onun yerine getirilmesi olarak görür. Bununla birlikte bazı araştırmalar vizyonun bir yöntemden çok bir tekamül, bir inkişaf olduğunu ve bu şekilde iyice düşünülmesi, yeniden değerlendirilmesi gerektiğini ileri sürmüşlerdir (Saygınar, 2006).

Örgütsel ortamda çalışanlar için bir motivasyon kaynağı olur; kişilerle ilgilenir, kurumun meyilli olduğu durumu belirler ve değişimi sağlar. Önemli görevleri arasında; Yön tayin etme, değişme öncüsü olma, sözcülük etmek vb. (Çelik, 2000). Bu liderliğin üç rolü vardı ; yolu göstermek, yolda yürümek ve yol olmaktır (Çelik, 2000):

*Yolu Göstermek:* Vizyoner liderliğe göre yol , vizyonun ilerideki , ulaşılması gereken hedeftir. Vizyoner lider örgütünün ilerleyeceği en iyi yolu tespit edebilmeli ve bu yola örgütünü yöneltebilmektir. Yolu görmek sezgisel bir güç gerektirdiği gibi düşünce gücüyle de geleceğe ışık tutar.

*Yolda Yürümek:* Başarılı bir vizyoner lider yolu görmenin yanında o yolda yürümeyide gerektirir. Yolu gören ama yürüyemeyen çok lider vardır. Vizyoner liderin başka bir özelliği de gördüğü yolda yürümesi ve önderlik etmesidir. Yolu görmek kadar o yolda da yürümek büyük önem taşır. Belirlenen yolda yürümek vizyoner liderliğin kararlılığını gösterir. Liderin gördüğü yol ile yürüdüğü yol aynı değilse hedefe ulaşılmaz. Bazı liderler vardır ki kendilerine hedef çizerler, bu yolda yürürler fakat belli bir süre sonra yoldan sapmalar olur. Vizyoner lider belirlediği yolda sapmadan ilerler. Liderin kendi belirlediği yoldan sapması kendini izleyenler arasında güvensizlik oluşturur.

*Yol Olmak:* Yol olmak fedakarlık gerektirir. Vizyoner lider vizyonu geliştirebilmek için gerektiğinde hayatını ortaya koyarak risk alabilir, hayatını da kaybedebilir. Vizyona ulaşmak için güvenilir bir yol bulmaya çalışır. Vizyonun önem kaybetmesiyle de yeni yol arayışına da gidebilir. Böylelikle yollar farklılaşabilir ve yeni vizyonlarla değişim göstermiş olur. Yukarıda anlatılanların ışığında vizyoner liderlik için insanları örgüt amaçları doğrultusunda yeni fikirler ile yönlendirebilen, iletişim gücü yüksek, ekip çalışmasına ve işbirliğini benimseyen bir liderlik modeli olarak tanımlanabilir. Örgütler için gelecek yaratabilme yeteneğine sahip bir liderlik tarzı olarak tanımlanabilir.

### **Eğitim Alanında Vizyoner Liderlik**

Eğitim örgütlerinin yeni ufuklara açılabilmeleri ve hızlı değişime ayak uydurabilmeleri için vizyoner liderlere ihtiyaç duydukları açıktır. Hem eğitim örgütlerinde hem de diğer örgütlerde görev yapan yöneticilerde vizyoner liderlik özelliklerinin olması gerekmektedir. Kurumların emin adımlarla yenikliklere ve

geleceğe ilerleyebilmesi ve kendini gelişmelere adapte edebilmesi için vizyon sahibi yöneticilerle ortak çalışmalıdır (Acar, 2013).

### **Öğretimsel Liderlik**

Öğretimsel liderlik (instructional leadership) kavramı 1980'lerin başında ortaya çıkmış ,yöneticilerin var olan kuralları değiştirmeye başlamıştır. Okul yöneticilerinin okul yönetimiyle yetenekleri sınanmış , şimdi akademik bir görevle yüz yüze kalmışlardır (Lashway, 1995).

Öğretim liderliği, okul müdürünün, okulda hem kendisinin yerine getirmek zorunda olduğu , hem de insanları etkileyerek yerine getirmesini sağladığı davranışlardır (Şişman, 2004).

Gorton(1991)öğretimsel liderlik kavramını şöyle açıklamıştır; iyi öğrenci ve öğretmen yetiştirmek ve daha iyi bir öğrenme koşulları sağlamak için okulun çalışma çevresinin tatmin edici bir çevreye dönüştürülmesidir. Öğretimsel liderliğin bu tanımlamayla, sadece geliştirme odaklı olmadığı, aynı zamanda diğer liderlik türlerine de karşı olduğu görülmektedir. (Çelik, 1998). Bu liderlikte ana gaye üretkenliği arttırmak için öğrencileri çok iyi yetiştirmek ve öğretmenlere daha iyi öğrenme koşulları sağlayarak okulun çalışma olanaklarını geliştirip, çalışanları işe koşan düzeye getirmektir.

### **Eğitim Alanında Öğretimsel Liderlik**

Tüm çalışmalar okul yöneticilerinin akademik programa etkin yön verdiklerini, ortaya amaç koyduklarını, müfredatı denetlediklerini, öğretmenlerin davranışlarını değerlendirdiklerini ve çıkan sonuçları muhakeme ettiklerini göstermiştir. Okul yöneticileri tarafından yeni olan bu yaklaşım olumlu karşılanmış ve çalışmalara yöneticilerin doğrudan katılımının gerektiğini belirtmiştir.

Smith ve Andrews (1989) bu liderliği sınıf öğretmeninin davranışları, program ve çalışan personelin gelişimi gibi bir çok görevin bütünü olarak tanımlamıştır. Yapılan çalışmalarda henüz öğretimsel görevleri basitleştiren (facilitative process), tamamlayan geniş çaplı çalışmalar bulunmamaktadır.Yalnız son çalışmalar, öğretimsel liderliğin görevlerini daha paylaşıma yönelik ve iş birlikçi davranışları kazandırma çabasıdır. (Lashway, 1995).

MacNeill'e (2005) göre: Öğretimsel liderin temel özelliği; okul örgütü veya kurum çalışanlarının sahip oldukları davranışların yönetici tarafından geliştirilmesi üzerinde durulmasıdır. Bu liderlik genellikle yalnız okul yöneticilerini kapsadığı görülmektedir. Öğretimsel liderliğin beş boyutu (Saygınar, 2006):

1. Daha çok hedefleri eğitimsel yöndedir,
2. Sınıf içi hareketlere ait süreçleri denetleyebilmek,
3. Sınıf öğretmenlerinin niteliklerini denetleyebilmek,
4. İş odaklı gruplar oluşturabilmek için basitleştirici olmak,
5. Çalışanların gelişimini kolaylaştırıp , bunu harekete geçiren olmak.

Sonuç olarak, etkili bir okul ortamının sağlanarak eğitim-öğretim faaliyetlerinde etkinliğin artırılmasını sağlamak, gerekli insan gücünü yetiştirmek için, okul yöneticilerinin ve diğer okul çalışanlarının gerekli formasyonlara ve liderlik özelliklerine sahip olmalarının bir zorunluluk olduğu söylenebilir. Bu kapsamda, etkili bir okul yöneticiliği için okul yöneticilerinin yeterli davranışları da gösterebilmeleri gerekmektedir. Çünkü okulun gelişiminde anahtar rolü daha çok okul yöneticileri göstermektedirler. Öğretimsel liderliğe ait literatür, etkili bir okul yöneticiliği için okul yöneticilerinin öncelikle gerçek birer öğretimsel lider olmaları gerektiğini savunmaktadır.

### **Kültürel Liderlik**

Örgüt kültürü konusunda 1980'li yıllarda yapılmış olan çalışmalarda yüze çıkaran bu yaklaşım , örgütün güçlü ve esnek yapısının şekillendirilmesi ve geliştirilmesini amaç edinmiştir. (Erdoğan, 2003). Tabii ki bu kültürel çevrenin anlamlı kıldığı ve var olan kültürün özünü bozmadan yeni kültür oluşturmaktır.. (Toprakçı, 2002).

Hoy ve Miskel (1991)'e göre kültürel liderler, hem iletişimi hemde görevlerini yerine getirmek gayesiyle sembollerden çeşitli törenler düzenlemeye ihtiyaç duyarlar. Bu törenler hem örgütün kurumsallaşmasında rol oynar hem de sosyal sistemi birleştirmede yardımcı olur (Çelik, 2000). Kültürel liderin oluşturduğu kültür, çalışanlar üzerinde önemli bir etkili oluşturmaktadır. Bu sebepten dolayı yeni oluşan



bir örgüte katılacak liderin iyi bir kültürel lider olması çok önemlidir. Bununla birlikte okuldaki kültürel liderlik öğretmeni etkilediği gibi, öğrenciyi de etkilemektedir (Tahaoğlu, 2007).

Schein'e göre kültürel liderlerin kendine olan güven duygusu oldukça yüksektir. Bu liderler insan ilişkilerinin doğasına, örgüt ve dünyaya ilişkin güçlü varsayımları vardır. Kültürel lider mesajlarını açık ,hipotezlerini anlama ve karşı tarafa aktarabilmede iyi bir beceriye sahiptir (Çelik, 2000). Kültürel liderlik sahip olunan kültürü orijinalliğini bozmadan sürdürmek ve bu kültüre yeni değerler katarak geliştirmektir. Liderlik kültürel çevrenin içinde olgunlaşır ve anlamlı hale gelir.

### **Eğitim Alanında Kültürel Liderlik**

Kültür değişiminin ilk başladığı yer okullardır. Bundan dolayı okul müdürlerinin bu liderlik rolü önem teşkil eder. Okul müdürleri, hem kültürel değerleri yorumlayıp iletmek, hem de bu değerlerin toplum yararına öncülüğünü yapmakla sorumludur (Çelik, 2000).

Murphy (2003), eğitim lideri okul gelişimini merkeze alarak kültürleşmesinde öğrenme, öğretme rollerinin olduğunu önemle vurgulamıştır.. Murphy (2003), yönetimi yeniden şekillendirmek için önemli alanları şu şekilde sıralamıştır. (Tahaoğlu,2007): özen gösterme, destekleyici davranışlar sergileme ve tavırlar geliştirme, değişiklikleri etkileyen bilgiye sahip olma, işbirlikçi olma, liderliğin etnik ve ahlaki değerleri anlamadır. Mitchell ise, okul kültürel liderlik rollerini üç grupta ele almıştır. Bu roller şöyledir; yorumlayıcı, sunucu ve resmi . Bu rolleri şöyle özetleyebiliriz (Çelik, 2000):

*Yorumlayıcı Rol:* Kurumun görev ve sorumluluklarını, norm ve değerlerini, tefsir etmek, seçme ve tayin etme, iletişimde danışman görevini üstlenmek.

*Sunucu Rol:* Yararlı çalışma, beklenen davranış, davranışsal örneklerle yol gösterme.

*Resmi Rol:* Etkinliklere katılıp bireysel ve grupsal eylemleri destekleyerek istenilen davranışları sergilemek.

Sergiovanni&Starratt kültürel liderliği şöyle ifade etmiştir; hedeflenen okul misyonunu gerçekleştirmek için yöneticinin kullandığı bir liderlik türü olarak

benimsemişlerdir. Kültürel lider hem okulda ki hemde okul dışındaki değişmelere ayak uydurabilecek geniş bir okul kültürü oluşturmalıdır. Okul yöneticisinin kültürel lider olarak görevleri şunlardır. (Çelik, 2000): Her okulun güçlü veya zayıf bir kültürü vardır.

Kültürel liderlikte lider, okul kültürünü daha cazip bir hale getirmeli ve bu güçten en iyi şekilde faydalanmasını bilmelidir. Lider, okul kültürünün temel öğeleri üstünde etki sağlamalıdır. Kurum kültürünü şekillendirmeye çalışırken insanları değerlerle yönetme yeteneği kazanmalı ve çalışanlarını bu değerlerle daha çok etkileyebileceğini bilmelidir, Okul kültürünün oluşturulması, ilerlemesi, geliştirilmesi ve değiştirilmesi okul yöneticisinin kültürel liderlik görevidir. kültürel lider, törenler, sportif ve kültürel etkinlikler ve öğrenci velileriyle yapılan toplantılarla okul yaşamını hareketli hale getiren ve kültürel açıdan sürekli destekleyen liderdir, kültürel liderin davranış ve tutumlarını, hem liderlik yaptığı örgütün kültürü etkiler hem de yaşadığı toplumun kültürü etkiler. Kültürel lider, toplumsal kültürle okul kültürünü bağdaştırmaya çalışır, lider kendisini yalnızca okulun kültürüyle sınırlandırmaz, çevreye ve okula taşımaya çalışırken; kültürler arası dengeyi kurma, taşıyıcılık ve seçicilik rollerini üstlenmeye çalışır (Çelik, 2000).

### **Dönüşümsel (Transformasyonel) Liderlik**

Dönüşümsel liderlik, liderlik alan yazınına yeni girmiştir. Yeni liderlik olgusunun ilk sıralarda gelen yaklaşımlarından biridir. Dönüşümsel liderlik ilk olarak Dawston'un (1973) "*İsyen Liderliği*"(Rebelleadership) isimli çalışmasında yer almıştır. Dönüşümsel liderlik kavramı ilk 1978 yılında James McGrogerBurns aracılığıyla "dünya sınıf liderleri" isimli çalışmasında adlandırılmıştır. Lider, gruptakiler üzerinde son derecede moral ve motivasyon veren kişidir. Örgütlerde daha iyi gelecek sunarlar, öngörü ehlidir, vizyon meydana getirir ve herkese benimsetir (Çelik, 2000).

Leithwood'a göre dönüşümsel liderlik kişilerin misyon ve vizyonlarının tekrar oluşturulmasıdır. Dönüşümsel liderlik, farklı kurum ve kuruluşlarda çalışılmıştır. Birçok bilim adamı bu konuya ilgi göstermiştir. Dönüşümsel liderliğin liderlik davranışları boyutunda süreci sorgulamak, paylaşımcı bir vizyon oluşturmak, inandırmak, model olmak, onları cesaretlendirmek olarak tespit etmişlerdir.

Dönüşümsel liderlik, farklı kurum türlerinde ve kültürlerinde etkilidir. Yapılan birçok çalışmada, dönüşümsel liderlere karşı çalışanlarının, daha yüksek oranda itaat ve sadakat gösterdikleri görülmüştür. Ayrıca fazlaca sayıda yapılan araştırma dönüşümsel liderliğin etkilerinin ne kadar güçlü olduğunu göstermektedir (Çoşkun, 2005).

Başaran'a (2004)göre; dönüşümsel liderlik, örgütlerde yapılması istenen değişim çabalarına öncülük edilmesini içermektedir.

Dönüşümsel düşünceye sahip olan liderler, etkili davranışlar sergileyerek takımın vizyonunu amaçları doğrultusunda oluşturur ve harekete geçirir. (Tahaoğlu, 2007).Dönüşümsel lider, kişiliğinin gücünü ve öngörüsünü kullanarak çalışanlar üzerinde çarpıcı, gerçek esin kaynağı olan bir kişidir. Dönüşümsel liderde olması gereken nitelikler aşağıdakilerdir. (Başaran, 2004):

1. Öngörü (Dönüşümsel lider, örgütün ve çevresinin geleceğine ilişkin doğru amaçsal kestirimlere uygun olarak kararlar verir ve uygular).
2. Karizma (Kişiye özgü özelliklerdir).
3. Simgecilik (Dönüşümsel lider, yüksek başarı elde eden astlarına anında ve planlı, gösterişli törenlerle özel ödüller verir; kahramanları örgüte ve topluma tanıtır).
4. Erklendirmek (Dönüşümsel lider, astlarını yönetime katar, onların görev ve sorumluluklarını aşama aşama artırarak ve yetkilerini yükseltir).
5. Bilişsel uyarıcılık (Dönüşümsel lider, astlarını yapabileceklerinden daha çoğunu yapmaya, buldukları yerden daha yukarı yükselmeye, yeterliklerini daha çok artırmaya güdüler).
6. Dürüstlük (Dönüşümsel lider çalışanlarına karşı dürüst, tutarlı, açık sözlü, olduğu gibi davranır ve dönüşümsel liderin içi dışı birdir).Dönüşümsel liderler düşünen, sorgulayıcı, risk alabilen bunula birlikte davranışlarıyla da insanlara belli düşünceleri aşılabilen kişilerdir (Çelik, 2000).

Dönüşümsel liderlik, liderlik yaklaşımlarına yeni kavramlar katması ve daha önce bilinen birçok lider özelliklerini de bir arada toplaması nedeniyle diğer lider biçemlerinden farklılıklar göstermektedir. Dönüşümsel liderin bu özelliklerini ve çalışanlar üzerindeki etkilerini şu şekilde sıralamıştır: Dönüşümsel liderler örgütü algılar ve vizyonunu kestirebilir, uzun dönem, çabuk çözümlerden vazgeçer, kendi

yeterliklerinin farkındadır.

### **Eğitim Alanında Dönüşümsel Liderlik**

Okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik özelliklerini gösterebilmeleri son derece önemlidir. Okulların yenilikleri izleyebilmeleri ve kendilerini geleceğe taşıyabilmeleri okul liderlerinin dönüşümsel liderlik davranışlarını göstermelerine bağlıdır (Tekeli, 2005). Okulu yeniden örgütleme girişimi, okul yöneticilerini dönüşümsel liderliğe geçmeye zorlamıştır. Eğitimde dönüşümsel liderliğin kavramsallaştırılmasında dönüşümsel liderlik modelinden yararlanılmıştır.(Çelik, 2000):

Marsap'a (1999) göre; dönüşümsel liderlik öğretmenlerin kişisel amaçları üzerinde, doğrudan ve dolaylı olarak güçlü bir etkiye sahiptir.Marsap'a göre, başarılı dönüşümsel liderlik için öncelikle yapılması gereken faaliyetler şunlardır (akt: Tahaoğlu,2007): Bir vizyon yaratmak, vaatleri (kararları) harekete geçirmek, değişimi kurumsallaştırmak.

BessandGoldman'e göre (2001) değişim basamaklarının özelliklerini benimseyen ve tepki veren yöneticiler için önemli bir avantajdır. Ancak değişim için uygun bir örgüt kültürünün olması gerekir (akt: Tahaoğlu, 2007).Dönüşümsel lider, değişim kültürünü oluşturan ve yöneten kişidir. Dönüşümsel lider eğitim de uygun bir okul kültürü oluşturarak model olmak, desteklemek, özendirmek ve birlikte çalışmak gibi uygulamalarla okul kültürünü yenilik ve değişim yönünde değiştirir.

### **Öğrenen Liderlik**

Kurum ve örgütlerin daha başarılı olabilmesine yönelik yapılan çalışmalarda son 30 yılda ortaya yeni bir kavram çıkmıştır; örgütsel öğrenme. Bu kavram ile beraber ortaya çıkan diğer kavram öğrenen liderdir. Öğrenen lider konusu ile ilgili son yıllarda çok sayıda araştırma yapılmıştır.

Öğrenen lider yapısında üç boyut öne çıkmaktadır; öğretici, tasarımcı ve idareci..Bu boyutların arasında “öğrenmeden sorumlu olma” bu liderlik türü için temel boyutu oluşturmaktadır. Tasarımcı özellik boyutu içinde liderin, en ideal çalışma ortamı için insan potansiyelinin ve fiziki şartların birbiri ile bütünleştirme becerilerini barındırır. Tasarımcı olarak öğrenen liderin gayesi, öğrenen örgütün ilerideki

konumunu belirlemek ve çalışanların buna inanmasını sağlamaktır. Öğrenen lider ekip halinde öğrenmeye inanır ve bu doğrultuda hareket eder. Öğrenen lider yaşam boyu öğrenme becerilerine sahip, sahip olduğu değerleri ve kişisel davranışlarını uyumlu hale getirebilen, iletişim yönü kuvvetli liderlerdir (Senge, 1997; akt. Çelik, 2012).

Öğrenen lider kazandığı yeni bilgi ve becerileri, öğretmenlere ve öğrencilere öğretmek için örgüt içindeki herkesin öğrenmesine destek olur. Bu sebepten dolayı bu liderler kurumlarında öğrenen ve de öğreten olmak durumundadır. Covey, 1997; akt: Çelik, 2012). Öğretmen öğrencilerin öğreticisidir; okul yöneticisi ise kurumdaki herkesin öğreticisidir.

### **Eğitim Alanında Öğrenen Liderlik**

Öğrenen liderlik kapsamında bir okul yöneticisi, idareci kimliğinin yanında öğretmenlik rolünü unutmamalıdır. Okul yöneticisi sadece yetkisini kullanarak öğretmenleri etkileyemez; bilgisini ve uzmanlığını da kullanması gerekir. Öğretmenler ile karşılıklı iletişime geçen, bu iletişim sürecinde karşılıklı öğrenmelere izin veren okul yöneticisi, sadece yetkisini kullanan klasik yöneticiden daha başarılı olacaktır.

Bir örgütte öğrenmeyi engelleyen en büyük etken bürokratik yapıdır. Bu sorunun yaşanmaması için okul yöneticilerin katı kurallar çerçevesinde yönetme tarzını benimsemek yerine, öğretmen davranış ve ihtiyaçlarına odaklanması ve öğrenme konusunda esnek olması gerekmektedir. Bu lider özelliğine sahip yöneticiler, karar verme sürecinde öğretmenler ile iletişime geçer, araştırma yapar ve demokratik bir tartışma ortamı oluşturur (Çelik, 2012).

Bir eğitim kurumunda örgüt öğrenmesini sağlamak isteyen bir yönetici üç tip öğrenen ile karşılaşır;

**1. İsteksiz Öğrenenler;** Bu grup öğrenme konusunda isteksiz olup, sürekli bahaneler sıralayıp öğrenmeye karşı çıkma eğilimindedirler.

**2. Keyfi Öğrenenler;** Bu grup, kendinden bekleneni yapma eyleminde olup, yarını düşünmeden bunu öğrenmem isteniyorsa öğrenirim düşüncesine sahiptirler.

**3. Yaşam Boyu Öğrenenler;** Bu grup öğrenenler, değişime açık ve yeniliğe uyum sağlamak amacı ile yeni fikirlere denemeye heveslidirler. Öğrenmek kavramı

bu grubun temel felsefesini oluşturur.

Bir eğitim kurumunda örgütsel öğrenmeyi etkileyen faktörler vardır. Bunlar; okul içi etmenler, okul dışı etmenler ve okul liderliğidir. Öğrenen örgüt oluşturmak isteyen yöneticiler okul dışı ve okul içi değişkenleri çok iyi tanımalı ve bu değişkenleri amacına yönelik maksimum fayda sağlayacak şekilde dizayn etmelidir. Tabii ki bu süreci başarılı bir şekilde yönetebilmek için liderin kendisinde yetiştirme sorumluluğu vardır. Kişisel ve mesleki gelişimini gerçekleştiremeyen yöneticinin öğrenen örgüt oluşturması zordur.

### **Süper Liderlik**

Süper liderlik tüm örgüt üyelerinin kendi özelliklerini tanımaları ve öncelikle kendi kendilerine liderlik yapmaları felsefesine dayanır. Bir kurumda çok fazla sert bürokratik kurallar var ise o kurumda çalışan kişilerin potansiyelinin ortaya çıkması engellenebilir ve insanlar sabit kurallar çerçevesinde işleyişine devam eder. Süper liderliğin temel kıstası kurum hedeflerini doğru belirleme, yetenekler ve potansiyellerin farkında olma ve kurum yararına kullanma olarak görülmektedir.

Süper liderlik felsefesinin üç temel sayıltısı vardır. Bu sayıltılar bir süper liderin özelliklerini tanımlamaktadır. Bunlar;

1. Herkes kısıtlı bir şekilde kendi kendine liderlik özelliği gösterebilir ama etkili bir süper lider olmak herkes için geçerli olamaz.

2. Süper liderlik felsefesi “liderlik doğuştan gelen bir yetenektir” düşüncesine karşı çıkar. Her birey süper liderlik özelliklerini öğrenebilir ve geliştirebilir.

3. Süper liderlik örgütlerde sadece yöneticiler ile ilgili değil, tüm çalışanlar ile ilgilidir (Manz&Sims, 1991; ak. Çelik, 2012).

Süper liderlik gelişimi sağlamak isteyen birey yedi aşamadan geçer. Bu aşamalar aşağıda verilmiştir (Çelik, 2012);

- *Birinci Evre:* Kendi Kendine Lider Olma
- *İkinci Evre:* Kendi Kendine Liderlik Modeli Kurma
- *Üçüncü Evre:* Kendi Hedef Setini Güçlendirme

- *Dördüncü Evre:* Olumlu Düşünce Örnekleri Oluşturma
- *Beşinci Evre:* Ödül ve Cezayla Kendi Kendine Liderliği Geliştirme
- *Altıncı Evre:* Grup Çalışması Yoluyla Kendi Kendine Liderliği Geliştirme
- *Yedinci Evre:* Kendi Kendine Liderlik Kültürü Oluşturmak

### **Eğitim Alanında Süper Liderlik**

Bir eğitim kurumunda çalışan öğretmenlerin kendi kendilerinin lideri olmaları sadece kendi istekleri ile olmaz. Okul yöneticileri her öğretmenin süper liderlik özelliklerini geliştirebilecek uygun çalışma ortamları oluşturmaları gerekmektedir. Süper liderlik kendine güven temeline dayanır. Bir eğitim kurumunda bulunan yönetici kendine güvenir ve süper liderlik özellikleri sergilerse, bu davranış şekli öğretmenler için de süper liderlik gelişimi için motivasyon etkisi yapabilir. Bir eğitim kurumunda süper liderlik özelliklerinin yaygınlaşması uygun örgütsel kültürün ve kendi kendini yönlendiren çalışma gruplarının varlığı ile ilgilidir (Çelik, 2012).

Eğitim kurumları, çalışan bazlı düşünüldüğünde eğitim düzeyi yüksek olan bireylerden oluşmaktadır. Bu açıdan bakıldığında öğretmenlerin diğer kurumlara oranla kendi kendilerinin lider olmaları yönünde motive etmek daha kolay olabilir. Öğretmenler eğitim alanında meydana gelen büyük değişimlere ayak uydurma bilincinde olup yaşam boyu öğrenme becerisi kazanma eğilimindedirler. Yaşam boyu öğrenme becerilerinin, süper liderlik özelliklerinin gelişmesine büyük katkısı vardır. Okul müdürünün okulunda süper liderlik iklimi oluşturması, hem öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimine hem de öğrencilere eğitim- öğretime açısından önemli katkılar sağlayacaktır (Çelik, 2012).

### **İlgili Araştırmalar**

Araştırmanın bu bölümde araştırmanın konusu içeriğinde yapılan çalışmalar ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Araştırmalar yurt içi ve yurt dışı olarak iki gruba ayrılmıştır.

## Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Bu bölümde yurt içinde yapılmış konuyla ilgili çalışmalara yer verilmiştir. Yapılan alışmalar ilişkin zet bilgiler aşağıda ele alınmıştır.

Bykelbaşı (2003), ilköğretim okulu müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarına yönelik müdür ve ğretmen algılarını belirlemek amacıyla yaptığı araştırmasında, Gaziantep ili şehitkamil ilçesindeki merkez okullarından 20 okulda görev yapan 58 yönetici 200 ğretmen olmak üzere toplam 258 kişiden oluşmaktadır.

Örnekleme 29 sorudan oluşan bir anket uygulanmış ve araştırma bulgularına göre: 46 ilköğretim okulu müdürleri, kültürel liderlik davranışını yeterli düzeyde gösterdikleri grşndeysen, öğretmenlerin liderlik davranışların gerçekleştirilmesinde müdürlerini yetersiz bulduğu ve her iki grup arasında farklılık olduğu saptanmış, branş açısından gruplar arasında anlamlı farklılık olduğu, kıdem açısından daha kıdemli olan deneklerin, az olan deneklere göre daha yeterli düzeyde algıladıkları ve gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmış, eğitim kurumunu bitirmiş değişkenine göre ise lisan bitirenler diğer alt gruplar müdürlerini, davranışlarını gerçekleştirmede yeterli bulurken, en başarısız bulan grup eğitim fakültesi mezunları olduğu saptanmıştır.

Akdoğan (2002) ğretim elemanlarının algıladıkları liderlik stilleri ve iş doyum seviyesi arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptığı araştırmasında, Deniz Harp Okulundaki 63 ğretim görevlisi subaya ‘‘Minnesota iş doyum leği’’ (Minnesota Satisfaction Questionnaire) ve ‘‘Minnesota liderlik leği’’ (Minnesota Leadership Questionnaire) uygulanmıştır. Araştırma bulguları dönüşümsel liderlik ve iş doyumunu aralarında ki olumlu yönünde bir ilişki meydana koymaktadır.

Eraslan’ın (2003) ilköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özelliklerini belirlemek maksadıyla yaptığı araştırması, evrenini Kırıkkale il merkezinde bulunan 41 ilköğretim okulu oluşturmaktadır. Okul yöneticileri kendilerini dönüşümsel liderlik tutumları açısından yeterli olarak görmekte, ilköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özelliklerinin öğretmenler tarafından değerlendirmesinde anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Akbaba-Altun’nun (2003), ilköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümsel liderliğe vermiş oldukları değer ve uygulama düzeylerini belirlemek amacıyla yaptığı



araştırması, Bolu ve Antalya’da bulunan ilköğretim okullarında uygulanmıştır. Bu amaçla Tracy (1997) tarafından geliştirilen ‘‘Dönüşümsel Liderlik Ölçeği’’ kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, ilköğretimdeki okul müdürlerinin, dönüşümsel liderliğin unsurları olan vizyon oluşturmak, personeli yönlendirmek, geniş alana yaymak, formal ve informal iletişime önem vermek, personelle sorumluluğu paylaşmak, ortak karar alma tekniklerini kullanmaları dönüşümü sağladıklarını göstermiştir.

Çoşkun’un (2005), askeri yöneticilerin dönüşümsel liderlik özelliklerini belirlemek amacıyla yaptığı araştırması, 2004-2005 yılları arasında Van, Hakkari, Ağrı, Muş, Bitlis ve Siirt İlleri’ndeki çeşitli askeri birlik ve kurumlarda yapılmıştır. Araştırma örneklemini random yoluyla seçilen ve halen görev yapmakta olan toplam 70 askeri yönetici oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri Podsakoff’un ‘‘Dönüşümsel Liderlik Ölçeği’’ (Transformational Leadership Questionnaire)’nden uyarlanarak toplanmıştır. Araştırma bulgularına göre, mezun olunan kaynak değişkenine göre harp okulu mezunu subaylar kendilerini diğer fakülte mezunu subaylara göre ve birlik komutanı subaylar karargah subaylarına göre kendilerini dönüşümsel lider olarak daha yeterli bulmuşlardır. Subayların kıdemleri arttıkça kendilerini dönüşümsel lider olarak daha yeterli gördükleri ortaya çıkmıştır.

Tekeli’nin (2005) ilköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarına yönelik müdür ve öğretmen algılarını karşılaştırmak amacıyla yaptığı araştırması, 2004-2005 eğitim-öğretim yılı içerisinde yapılmıştır. Örneklemi bu ilçe alanlarındaki 50 ilköğretim okulu ve bu okullarda görevli 50 müdür ve 513 öğretmen oluşturmaktadır. Veriler, McEwan(1994) tarafından geliştirilen (ELS) ölçme aracı ile toplanmıştır. Araştırma bulgularına göre; okul müdürleri öğretimsel liderlik davranışını ‘‘her zaman’’ düzeyinde sergilediklerini düşünmekte, öğretmenlere göre okul müdürler öğretimsel liderlik davranışlarını ‘‘çoğu zaman’’ sergilemekte olduğu, öğretmen ve müdürlerin algıları arasında .05 düzeyinde anlamlı farklılık olduğu, okul müdürlerinin görüşleri değerlendirildiğinde; yaş, branş, mesleki kıdem, mezun olunan okul, yöneticilik sertifikası açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı, kurslara katılan okul müdürlerinin görüşleri ile kurslara katılmayan okul müdürlerinin görüşleri arasında .05 düzeyinde anlamlı farklılık bulunduğu, öğretmenlerin görüşleri arasında mesleki kıdem, mezun olunan okul değişkenleri açısından istatistiksel bir farklılık bulunmamıştır.

İnceler'in (2005), ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerine ilişkin öğretimsel liderlik tutumları belirlemek amacıyla yaptığı araştırması, 2004-2005 yılı içerisinde Bolu ili merkezinde bulunan ilköğretim okullarında yapılmıştır. Verileri araştırmacı tarafından geliştirilen anket ile toplanmıştır. Örneklem; Bolu ili merkezinde yer alan 29 ilköğretim okulu, bunlarda çalışan 25 müdür 458 öğretmen ve bu ilçede çalışan 19 müfettişin görüşlerinden oluşmaktadır. Araştırma bulgularına göre; ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yönelik öğretimsel liderlik davranışları yerine getirme düzeylerine ilişkin öğretmenlerin görüşlerinde, öğretmenlerin demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, mesleki kıdem, branş) açısından fark bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Acar'ın (2006) ilköğretim müdürlerinin vizyoner liderlik davranışlarına yönelik öğretmen fikirlerini belirlemek maksadıyla yaptığı araştırması, 2005-2006 öğretim yılı içerisinde Elazığ il merkezinde tüm ilköğretim okullarında yapılmıştır. Örneklemi Elazığ il merkezinde tüm ilköğretim okulları arasında random yöntemiyle seçilmiş toplam 30 ilköğretim okulu ve bu okullardan yine random yöntemiyle seçilmiş olan 600 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda, mesleki bayrılık açısından daha tecrübeli olan öğretmenler , yöneticilerini vizyoner liderlik tutumları bakımından daha az tecrubeli olan öğretmenlerden başarılı bulmaktadırlar.

Değirmenci'nin (2006), Ortaöğretim müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş tatminine etkisini belirlemek amacıyla yaptığı araştırması, 2004-2005 eğitim-öğretim yılı içerisinde Trabzon ili merkezinde bulunan liselerde yapılmıştır. "Okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin iş doyumuna ve meslek ahlakına etkisi" kullanılmıştır. Araştırma evreni; Trabzon ili merkez ilçesinde yer alan 17 lisede yılında çalışan 61 müdür ve 454 öğretmenden oluşmaktadır. Bu araştırmanın sonucunda, müdürlerin kültürel liderlik davranışını sergileme düzeylerine yönelik görüşleri yaş parametresi etkilerken, kıdem, branş, cinsiyet ve öğrenim düzeyinin etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır.

Cerit'in (2006), Kurum yöneticilerinin hizmet yönelimli liderlik davranışlarını uygulama düzeylerini ilköğretim okulu yöneticisi, müavin ve öğretmenlerin görüşlerini belirlemek maksadıyla yaptığı araştırması, 2005-2006 öğretim yılı Bolu ilinde var olan ilköğretimlerde yapılmıştır. Örneklem çalışan 19 yönetici , 36 müavin

ve 487 öğretmeninden elde edilmiştir.

Eryılmaz'ın (2006) Ankara'nın merkez ilçelerindeki okullarda 2005-2006 eğitim- öğretim yılında , endüstri meslek lisesi okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özelliklerine mevcut olma düzeylerini belirlemek amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Veri toplama aracı olarak Bass ve Avolio (1995)'nun geliştirdiği ‘‘Dönüşümsel liderlik anketi’’ (TransformationalLeadershipQuestionnaire) anketten yararlanılmıştır. Bu ildeki kurumlarda çalışan 24 müdür ve 2149 öğretmen araştırmanın evrenini, 504 öğretmen ise örneklemini oluşturmuştur. Araştırma bulgularına göre; okul müdürlerinin dönüşümsel liderliğin dört boyutundaki davranışlara sahip olma düzeylerine ilişkin okul müdürlerinin kendi değerlendirmeleri ile, öğretmenlerin değerlendirmeleri arasındaki farklar p

Balay (2000), ‘‘Özel ve resmi liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı’’ konulu doktora tezinde, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarında ele almış sonuç olarak; uyum boyutunda okul türünün, hizmet süresinin, eğitim durumunun örgütsel bağlılığı etkilemediği sonucuna ulaşmış, özdeşleşme boyutunda özel okullarda çalışanların ve resmi okullarda çalışanlara göre daha üst düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olduğu sonucuna ulaşmış, içselleştirme boyutunda ise benzer şekilde özel okulda çalışanların resmi 48 okullarda çalışanlara göre üst düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır’’.

Karaköse (2002), ‘‘Okul yöneticilerinin örgüt çalışanlarını motive etme becerisi’’ konusunda Kahramanmaraş ve Gaziantep illerinde çalışan toplam 296 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirdiği araştırması sonucunda, yöneticilerin öğretmenlere sahip oldukları bilgi ve tecrübeleriyle güven vermedikleri, okulda kendilerini geliştirme olanaklarının olmadığını ve yöneticilerin yetki devri konusunda duyarsız olduklarını ayrıca yöneticileriyle aralarında arkadaşça bir iletişimin kurulmadığını ortaya koymuştur’’.

Ergen (2009), tarafından yapılan ‘‘İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretim liderlik tutumlarının öğretmenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi (Manisa ili örneği)’’ konulu araştırmada ilköğretim okulu öğretmenlerinin motivasyon düzeyleri ile cinsiyet değişkeni, eğitim düzeyi bakımından, mesleki deneyimleri açısından ve buldukları okuldaki görev süreçleri bakımından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. 21-25 yaş arasında yer alan öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin 36-45 yaş arasında yer alan

öğretmenlerden daha yüksek olduğu, 26-30 yaş, 31-35 yaş ve 46 ve üzeri yaş grupları arasında öğretmenlerin motivasyon düzeyleri bakımından belirgin bir farkın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ortalamalarının “Büyük ölçüde memnun” düzeyinde olduğu ortaya çıkmıştır. İlköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre yöneticilerinin göstermiş olduğu öğretim liderliği davranışlarının çoğunlukla düzeyinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak okul 52 müdürlerinin göstermiş olduğu öğretim liderliği davranışlarının, öğretmenlerin motivasyonunun % 42’ sini açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır”.

İncirkuş (2012) çalışmasında, özel dersane yöneticilerinin sergiledikleri dönüşümcü ve etkileşimci davranış boyutları, öğretmenlerin algıları dikkate alınarak ölçülmeye çalışılmıştır. Bu algının öğretmenlerin performansına etkileri üzerinde durulmuş ve ikisi arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma konusuyla ilgili daha önce özel dersanelerde uygulama yapılmamış olmasının literatüre katkı sağlaması ümit edilmektedir.

Bayuk (2013) Bu araştırmanın genel amacı, İstanbul’un Kartal ilçesindeki, ilköğretim sınıf öğretmenlerinin liderlik tutumlarının sınıf yönetme yetenekleri ile ilişkisinin incelenmesidir. İlişkisel tarama modeliyle yapılan bu araştırma, 2012 – 2013 eğitim - öğretim yılında Kartal İlçesinden oranlı küme örnekleme tekniğiyle 15 ilköğretim okulunda 250 sınıf öğretmeninden oluşturmaktadır. İlköğretim sınıf öğretmenlerinin liderlik tutumlarının sınıf yönetme yetenekleri ile ilişkisinin incelenmesi için öğretmen görüşleri alınmıştır. Sınıf öğretmenlerinden alınan anketler SPSS istatistik programı yardımı ile çözümlenerek sınıf öğretmenlerinin liderlik tutumlarının sınıf yönetme yetenekleri ile ilişkisi ile ilgili ortaya koyulmuştur.

Ağçay (2015), çalışmasında örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmesi, belirlenen hedeflere belli bir plan dahilinde ulaşabilmesi, örgütlerin en önemli kaynağı olan insan unsurunun en etkin ve verimli bir şekilde kullanılabilmesi için yetkinlik sahibi liderlere olan ihtiyacı artırılması, örgütlerin bağlılığının üst düzeyde olmasını isteyen yöneticiler yönetim aşamasında uzmanlık ve özdeşlik gücünü kullanmaya ağırlık vermeli ve buna uygun liderlik tipleri sergilemektedir. Çünkü kendilerine her anlamda örnek davranışlar sergileyen, özel bilgi, beceri ve tecrübe sahibi yöneticiler astlar tarafından tercih edilmektedir.

Doğan (2015) araştırmasında, ilköğretim okullarında liderlik kapasitesi, liderlik kapasitesiyle ilişkili etmenleri ve öğretmen ve yöneticilerin liderlik kapsamının alt niteliğine yönelik bakış açılarının görev, cinsiyet ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmada yöntem, nitel ve nicel verilerin beraber kullanıldığı karma yöntem, desen ise açıklayıcı (explanatory) desendir. Nitel boyutta ise nicel veriler doğrultusunda durum çalışması (casestudy) deseni kullanılmıştır. Örneklemde 18 okul bulunmaktadır. Bu araştırmanın evrenini 2015-2016 eğitim yılı içerisinde Bursa’ da Yıldırım ve Osmangazi ilçesinde yer alan devlete ait ilköğretim kurumlarında görev yapan ilk öğretim okulu yöneticileri ile öğretmenleri oluşturmaktadır. Veriler, bu evrenden tarafsız olarak seçilen 32 okul yöneticisi ile 208 öğretmenden toplanmıştır.

İzci (2015) çalışmasında, "İlk ve ortaokulda görev yapan eğitim yöneticilerinin liderlik davranışlarının incelenmesi: Diyarbakır örneği" isimli bu çalışmanın amacı ilk ve ortaokullarda görev yapan yöneticilerin genel liderlik özelliklerini kendi görüşlerine göre incelemek ve değerlendirmektir. Araştırma 2013- 2014 eğitim yılında Diyarbakır’ da bulunan ilk ve ortaokul öğretmen ve yöneticilerini kapsamaktadır. Veri toplama aracı olarak 1979 yılında Önal tarafından Türkçe'ye uyarlanan, öğretmen ve yöneticiler için olmak üzere ikişer bölümden oluşan bir anket formu kullanılmıştır. Araştırmadan toplanan verilerin analizin SPSS 20.0forwindows paket programı kullanılmıştır. Araştırmadan toplanan dikkat çekici sonuçlara göre; örneklemin genel olarak liderlik algısına bakıldığında „anlayış gösterme“ alt boyutunun ortalaması azda olsa yüksek çıkmıştır.

Kırsoy (2015) araştırmasında okul yöneticilerinin kullandıkları öğrenen liderlik yetenekleri ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon seviyeleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmanın evrenini Kahramanmaraş ilinin Elbistan ilçesindeki okullarda görev yapan toplam 524 sınıf öğretmeni, 1331 Branş öğretmeni; örnekleme ise bu okullarda görev yapan 104 sınıf ve 266 branş öğretmeni toplam 370 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmada ilişkisel araştırma yöntemlerinden korelasyonel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda öğrenen liderlik becerilerinin cinsiyet değişkeninde, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyet ve eğitim durumu değişkenlerinde, motivasyon düzeylerinin ise cinsiyet, branş, okul türü değişkenlerinde anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür.

Türkiye’de öğretimsel liderlik alanındaki ilk çalışmalardan biri Bursalıoğlu (1981) tarafından yapılan ‘Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri’ çalışmasıdır. Bu çalışmada okul müdürlerinin gösterdikleri ve göstermesi gereken yeterlikler üzerinde çalışılmıştır. 56 Araştırmacının kendisi tarafından geliştirilen ve bakanlık müfettişleri, ilkokul müdürleri ile öğretmenlerden oluşan 2688 kişiye uygulanan bu ölçek sonucunda bazı bulgular elde edilmiştir. Araştırmaya katılanların hepsine göre okul içi ve dışı eğitim çalışmalarının değerlendirilmesi, haberleşme etkinliklerinin düzenlenmesi, iş gören geliştirmesi alanlarında okul yöneticilerinin düşük derecede yeterlik gösterdiği sonucuna varılmıştır.

Ensari (1993) aracılığıyla yapılan “Okul Müdürlerinin Liderlik Tutumlarının ve Ortamının Öğretmenler Tarafından İncelenmesi” adlı çalışmada öğretmenler tarafından, okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının nasıl değerlendirildiği saptanmaya çalışılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin değerlendirmesinde okul yöneticilerinin cinsiyetleri, branşları, bitirdikleri son eğitim kurumu ve kaç okul yöneticisiyle çalıştıkları kriterlerinde yüksek beklentiler, kaynaklar ve güçlük-dinamizm boyutlarında farklılıklar olduğu orta çıkmıştır.

Gümüşeli (1996) aracılığıyla yapılan “İstanbul ilindeki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları” adlı çalışmada, öğretim liderliği davranışlarını hangi derecede yerine getirdikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Okul müdürleri ve öğretmenlerden oluşan 299 kişiye uygulanan ölçek sonucunda, okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik alanında kendilerini yeterli gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada yöneticilerin kendi algılarına göre gösterdiklerini düşündükleri öğretimsel liderlik davranışlarının, öğretmenlerce ifade edilen öğretimsel liderlik yeterliğinden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tanrıöğen (1998)’in 444 sınıf öğretmeni üzerinde yaptığı araştırma sonuçlarında ise okul müdürlerinin zamanlarının çoğunu alan angarya işlerden kurtulması gerektiği, öğretmenlerin ihtiyaç duydukları ortamı hazırlayarak onlara yardım eden birer öğretimsel lider olmalarının beklendiği sonucu ortaya çıkmıştır.

Taş (2000) aracılığıyla yapılan “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri” adlı çalışmada yöneticilerin öğretimsel liderlik davranışlarının boyutlarını ne seviyede uyguladıkları ve bunları yerine getirirken hangi felsefi yaklaşımdan etkilendikleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırma sonucunda ilköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarından; öğretmenin yetişmesi için imkân sağlama, okulun gayesini geliştirebilmek için öğretmen ve velilerle işbirliği içinde olmak, öğretim etkinliklerinin yıllık plana uygun bir biçimde yapılmasını sağlama, öğrenme ve öğretmeye elverişli bir okul ortamı hazırlama, öğrenmeyi engelleyen problemleri çözmeye çalışma, okul ile çevre arasındaki çatışmaları giderme, öğretmenler kurulunca alınmış kararlara uyum sağlayarak okul iklimi geliştirmek için çalışma, öğretmeni değerlendirirken tarafsız davranma, çalışanlara güven ortamı oluşturma rollerini sürekli yerine getirdikleri belirtilmiştir. Derslere girerek örnek dersler verme, öğretmenlere öğretimsel liderlik konusunda geri bildirimlerde bulunma, öğretmenleri sınıflarında gözlemlenme, öğrencilerin fiziksel ve sosyal gelişimleri için ortam hazırlama rollerini ise daha düşük düzeyde yerine getirdikleri saptanmıştır.

Aksoy (2006) aracılığıyla yapılan “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Rollerini (Aydın İli Örneği)” isimli çalışmada müdürlerin öğretimsel liderlik davranışlarını ne seviyede kullandıklarını öğretmenlerin bakışları doğrultusunda tespit etmeye çalışmıştır. Yapılan araştırma sonuçlarına göre ilköğretim okulu müdürlerinin; kurumun tüm gayelerini açıklamaya çalışırken üst seviyede gösterdikleri liderlik davranışı olarak ortaya çıkmıştır. Okulun amaçlarını geliştirmede öğrencilerin başarılarından faydalanma davranışı ise en alt seviyede gerçekleştirilen öğretimsel liderlik rolü olarak ifade edilmiştir. Ayrıca hizmet içi eğitimlerine katılan yöneticilerle, bu eğitimlere katılmayanlar arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır.

### **Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar**

Bu bölümde yurt dışında yapılmış konuyla ilgili çalışmalara yer verilmiştir. Yapılan çalışmalar ilişkin özet bilgiler aşağıda ele alınmıştır.

Okul yöneticilerinin liderlik tarzlarını ve etkili okul yönetimini inceleyen Quigney (2000) “Eğitim Reformu Çağında Etkili Okul Yönetimi” konulu araştırmasında okul yöneticilerinin destekleyici, motive edici, adaletli, arkadaş canlısı ve düzenli olmalarının 60 önemini dile getirmiştir. Bu davranışların okul yöneticisini lider konumuna getirebileceğini ifade etmiştir.

Glickman (2002), “Öğrenme İçin Liderlik” adlı çalışmasında öğretimsel bir liderin sergilemesi gereken davranışları; dinleme, cesaretlendirme, açıklık getirme,

etkin dinleme, konuşma, problemlere çözüm getirme, görüşme, yönlendirme, hedefler koyma ve pekiştirme olarak gruplandırmıştır.

Robinson (2010) çalışmasında öğretimsel liderlik için gereken özellik ve yetenekleri belirlemeye çalışmıştır. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin sergilediği öğretimsel liderlik davranışlarının öğrenci başarısına etkisinin kesin olduğu belirtilmiştir. Etkili öğretimsel liderlik için liderin yönetsel süreçlerle öğrenme sonuçlarını ilişkilendirmesi, sorun çözebilme becerisinin olması, kişilerle iletişim kurarak güvenli bir ortam yaratması gerekli görülmüştür.

Goff, Mawrogordato ve Goldring (2012) “Charter Okullarında Öğretimsel Liderlik: Örgütsel Bir Etki Var mı Yoksa Liderlik Uygulamaları Çalışanların Karakterlerinin ve Tercihlerinin Bir Sonucu mu?” adlı makalelerinde devlet ve charter okullarındaki liderlik uygulamaları arasındaki farklılıkları tespit etmeyi amaç edinmiştir. Yapılan bu çalışmada öğretmenin özellikleri ve seçimleriyle, okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları incelenmiş, aralarındaki bağ değerlendirilmiştir. Değerlendirmeye göre beklenilenin tersine öğretmen özellikleri ve tercihleri, okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik uygulamalarını biçimlendirmemektedir.

Krug (1992); Öğretimsel Liderlik, Okul İklimi ve Öğrencilerin Öğrenme Çıktıları adlı çalışmasında okul yöneticilerinin kendilerine dair öğretimsel liderlik algıları ile öğretmenlerin bu konuda yöneticilerine dair algılarını karşılaştırmıştır. 72 müdür ve 1523 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada okul müdürlerinin öğretimsel liderlik tutumları ile öğrenci başarısı arasında pozitif bir bağ olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bellroundtree (2004), “Yönetici tutumlarının, işgörenlerin örgütsel bağlılık ve iş doyumuna düzeylerine etkisini araştırmıştır. Araştırmada 190 anketin 114’ü araştırma için kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, liderlik davranışları ile örgütsel ilişik ve iş doyumuna arasında pozitif yönde bir bağ olduğu ortaya çıkmıştır.

Kipkebut (2010)’da yaptığı bir çalışmasında, dönüşümsel ve etkileşimsel liderliğin sonucu olarak “çalışanların bağlılığının ölçülmesi” konulu araştırmalarında dönüşümcü liderlik tarzı ile çalışanların bağlılıkları arasında olumlu yönde anlamlı bir bağ olduğu sonucuna varılmıştır. Yüksek öğrenim enstitülerinde iş/görev tatmini ve örgütsel bağlılık” konulu doktora tezinde, özel üniversitelerde çalışanların devlet



üniversitelerinde çalışanlara göre örgütsel bağlılıklarının daha fazla olduğu sonucuna ulaşmıştır”

Ahmad ve diğerleri (2010), “Devlet okullarında çalışan baş öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları” adlı çalışmalarında bazı değişkenler açısından öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırmanın verileri, Mowday ve diğerleri (2003) tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılarak elde edilmiştir. Çalışma üç yıllık Eğitim Yönetimi programını tamamlamış olan 600 öğrenci arasından seçilmiş olan 107 başöğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Toplanan verilere göre, cinsiyet değişkeni örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmaktadır. Öte yandan, etnik farklılıklar örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

Hulpia, Devos, Rosseel ve Vlerick (2012), “Paylaşılan liderliğin boyutları ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkileri” adlı çalışmalarında yapılan analizler sonucunda paylaşılan liderliğin boyutları olarak kabul ettikleri; liderlik takımlarınca sergilenen desteğin ve rehberliğin paylaşımı, bu takımların eşgüdümlü çalışması ve karara katılma başlıklarının örgütsel bağlılıkla ilişkisini araştırmayı amaçlamışlardır. Elde edilen sonuçlara göre, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının % 9’u okullar arasındaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Ayrıca, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarında rol oynayan temel faktörün liderlik işlevlerinin formalliderler arasında dağıtımı olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Bu konudaki temel etkenler ise, liderlik takımı arasındaki ortaklaşa ve eşgüdümlü çalışma ile karşılıklı gösterilen destektir”.

Rehman vd. (2012), “Algılanan liderlik stilleri ve örgütsel bağlılık” konulu araştırmalarında liderlik stillerinden dönüşümcü liderlikle örgütsel bağlılık arasında olumlu sonucuna ulaşmışlardır.

Almutairi (2013), “Liderlik stilleri ile örgütsel bağlılığın arasındaki ilişkiyi: Suudi Arabistan Havayollarında Bir Test” konulu araştırmasında liderlik stillerinden dönüşümcü liderlik tarzı ile çalışanların duygusal bağlılıkları arasında olumlu ve anlamlı bir bağ sonucuna ulaşmıştır”.

## BÖLÜM III

### Yöntem

Bu bölümünde araştırmanın modeli, çalışma yapılan evren ve örneklem, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve analiziyle ilgili detaylı süreçlerden söz edilmektedir.

#### Araştırmanın Modeli

Araştırma kapsamında Kuzey Kıbrıs'taki ilkokullarda görev yapan yöneticilerin liderik özelliklerini öğretmen görüşleri ile belirlenmek amaçlanmıştır. Araştırmada karma yöntem (mixed method) kullanılmıştır. Karma yöntem ise araştırmacının yapmış olduğu araştırmasının bir aşamasında ya da araştırma süreçlerinin iki ya da daha fazla aşaması boyunca hem nicel hem de nitel araştırma yaklaşımlarının karmalanması şeklinde ifade edilebilir (Balcı, 2010). Diğer bir deyişle karma yöntem hem nicel hem de nitel verilerin tek bir çalışma içinde toplanması ve analiz edilip sunulmasına odaklanmaktadır. Böylece nicel ve nitel veri setlerinin karışımı; sentez, çeşitleme ve bütünleştirme stratejileri yoluyla daha geniş ve zengin hale getirilmektedir. Bu sayede de özellikle sosyal olguların karmaşıklığı, farklı yöntemlerin bir araya getirilip incelenmesi ve tartışılmasıyla giderilmekte ve bu da olgunun en iyi biçimde anlaşılmasına katkı sağlamaktadır (Creswell, 2003).

#### Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini 2017–2018 eğitim-öğretim sürecinde Kuzey Kıbrıs'taki toplam 50 ilkokul oluşturmaktadır. Tablo 3.1.'de okul listesi belirtilmiştir.

**Tablo 3.1.** Okul Listesi

No	Okul Adı	No	Okul Adı	No	Okul Adı	No	Okul Adı
1	Bayraklı	11	Şht. Yalçın	21	Şht.Mehmet Eray	31	Şht. M. Kurtuluş
2	Arabahmet	12	Akincılar	22	Alasya	32	Şht. Zeki Salih
3	Atatürk	13	Alayköy	23	Canbulat	33	Akova-Yıldırım
4	Ç.Cumhuriyet	14	Balıkesir-Meriç	24	Gazi	34	Alaniçi
5	Gelibolu	15	Değirmenlik	25	Karakol	35	Beyarmudu
6	Necati Taşkın	16	Dilekkaya	26	Polatpaşa	36	Çayönü-İncirli
7	9 Eylül	17	Dr.Fazıl Küçük	27	Şht. Hüseyin Akil	37	Mormenekşe
8	Şht.Doğan Ahmet	18	Düzova - Cihangir	28	Şht. Osman	38	Doğa Koleji
9	Şht. Ertuğrul	19	Gönyeli	29	Ahmet	39	Dortyol
10	Şht. Tuncer	20	Haspolat	30	Doğu Akdeniz	40	Eşref Bitlis
						41	Pile Türk
						42	Serdarlı
						43	Sütlüce
						44	Şht.Salih Terzi
						45	Tatlısu
						46	Türkmenköy
						47	Ulukışla
						48	Geçitkale
						49	Güvercinlik R.R. Denктаş
						50	İnönü

Çalışmanın örneklemini ise rastgele olarak seçilen ve araştırmaya katılmayı gönüllü olarak kabul eden listedeki ilkokullarda görev yapan toplan 302 öğretmen oluşturmaktadır. Aşağıda Bu öğretmenlere ilişkin demografik bilgilere yer verilmiştir.

Araştırmanın nitel boyutu çalışma grubu, nicel boyutuna katılan öğretmenler den 10 kişi seçilerek oluşturulmuş ve bu kişilerle görüşme yapılmıştır.

**Tablo 3.2.** Cinsiyete Değişkenine Yönelik Betimsel İstatistikler

Cinsiyet	F	%
Kadın	185	61
Erkek	117	39

Tablo 3.2.'de görüldüğü üzere araştırmaya katılan öğretmenlerin %61'i bayan, %39'u ise erkektir. Tablo 3.3.'te branş değişkenine ilişkin betimsel istatistikler verilmiştir.

**Tablo 3.3.** Branş Değişkenine Yönelik Betimsel İstatistikler

<b>Branş</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Sınıf	196	65
Branş	106	35

Tablo 3.3.'te görüldüğü gibi araştırmaya dahil olan öğretmenlerin %65'i sınıf öğretmeni, %35'i ise branş öğretmenidir. Tablo 3.4.'te okul türü parametresine ilişkin betimsel istatistikler verilmiştir.

**Tablo 3.4.** Okul Türü Değişkenine Yönelik Betimsel İstatistikler

<b>Okul Türü</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Devlet	235	77
Özel	67	23

Tablo 3.4.'te görüldüğü gibi araştırmaya dahil olan öğretmenlerin %77'si devlet okulunda, %23'ise özel okulda çalışmaktadır. Tablo 3.5.'te eğitim durumu değişkenine ilişkin betimsel istatistikler verilmiştir.

**Tablo 3.5.** Eğitim Durumu Değişkenine Yönelik Betimsel İstatistikler

<b>Eğitim Durumu</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Y.Lisans	62	21
Lisans	240	79

Tablo 3.5.'te görüldüğü gibi araştırmaya dahil olan öğretmenlerin %79'u lisans, %21'i ise yüksek lisans mezunudur.

### **Veri Toplama Araçları**

Araştırmanın veri toplama aracını iki bölümden oluşan form kullanılmıştır. Ölçeğin birinci bölümünde “Kişisel Bilgiler” formu kullanılmıştır. Bu bölümde kişisel bilgilerle ilgili (cinsiyeti, yaş, branş, çalıştığı okul türü, eğitim durumu ve çalışma süresi) sorular yer almaktadır. İkinci bölüm ise yöneticilerin liderlik özelliklerini belirlemek için “Liderlik Özellikleri Formu” kullanılmıştır. Bu form Gürbüz

tarafından geliştirilmiştir (2014). Form okul müdürlerinin liderlik türlerine göre değerlendirileceği 7 alt başlık toplam 55 maddeden oluşmaktadır. Bu bölümde sorular dördümlük likert tipte hazırlanmıştır. Bunlar; “hiçbir zaman, nadiren, çoğunlukla, her zaman” şeklindedir. Liderlik türlerini oluşturan 7 alt başlığa yönelik formda yer alan sorulara ilişkin bilgiler Tablo 3.6.’da verilmektedir.

Araştırmanın nitel boyutu için araştırmacı tarafından geliştirilen ve uzman görüşü alınarak son hali verilen tek maddelik açık uçlu soru kullanılmıştır. Araştırmacı her katılımcı ile yüz yüze görüşmüştür.

**Tablo 3.6.** Liderlik türleri formu soru dağılımı

Liderlik Türleri	Anket Madde Numaraları	Toplam
Öğretimsel Liderlik	1, 2, 3, 4, 5, 6	6
Kültürel Liderlik	7, 8, 9, 10, 11, 12	6
Etik Liderlik	13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24	12
Vizyoner Liderlik	25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33	9
Öğrenen Liderlik	34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41	8
Transformasyonel Liderlik	42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49	8
Süper Liderlik	50, 51, 52, 53, 54, 55	6

### Verilerin Toplanması

Veri toplama yaracı olarak form kullanılmış ve veriler 10.12.2017- 10.06.2018 tarihleri arasında toplanmıştır. Verilerin toplanması için toplamda 500 adet form bastırılmış ve tamamı araştırmacı tarafından evrende yer alan ilkokullara dağıtılmıştır. 500 kişi için dağıtılan ölçeklerden 302’si dönüş yapmıştır.

## Veri Analizi

Araştırmada, verilerin analizi için SPSS.21 kullanılmıştır. Demografik özelliklerin tespiti için frekans, yüzde, ortalama değerleri kullanılmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan problem cümlelerine ilişkin bulguları elde edebilmek için ise iki avaraj arasındaki oluşan ayrımı test etmek üzere “T - Testi”; dört ortalama arasındaki farkın anlamlılığının ortaya konulmasında “Tek Yönlü Varyans Analizi” (Anova testi) kullanılmıştır.

Elde edilen veriler için içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizinde görüşme yoluyla elde edilen veriler, dört aşamada analiz edilmiştir (1) verilerin kodlanması, (2) kod, kategori ve temaların bulunması, (3) kod, kategori ve temaların düzenlenmesi ile (4) bulguların tanımlanması ve yorumlanması (Eysenbach ve Köhler, 2002; Miles ve Huberman, 1994).

## Geçerlilik ve Güvenirlilik

Veri toplama aracının geçerlik çalışması için öncelikle form ile ilgili uzman görüşü alınmıştır. Uygunluk alındıktan sonra uygulama yapılmış ve toplanan veriler üzerinde, veri toplama aracının güvenilirliğini ölçmek için her alt başlığa yönelik cronbach'salphahesaplanmıştır. Veri toplama araçlarının alt başlıkları için cronbach'salpha katsayıları ise .821 ile .924 arasında değişmektedir. Bu değerlerde veri toplama aracının yeterli güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Açık uçlu sorularla toplanan nitel veriler, tümevarımsal içerik analizi yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Bu analizler araştırmacı ve bir uzman tarafından yapılmıştır. Uzmanlar yazıya dökülen görüşme sonuçlarını ayrı ayrı kodlamışlardır ve güvenilirlik için uzmanlar arası uyum yüzdeleri belirlenmiştir. Bu yüzdeler aşağıda verilen Kodlayıcı güvenilirliği formülü ile elde edilmiştir. Aşağıda her maddeye ait uyum yüzdeleri ayrıntılı olarak verilmiştir.

$$\text{Güvenirlilik} = \frac{(\text{Görüş Birliği})}{(\text{Görüş Birliği}) + (\text{Görüş Ayrılığı})} \times 100$$

**Soru:** Okul müdürünüzün liderlik özellikleri size göre nasıl olmalıdır?

- a) Araştırmacı, öğretmen görüşleri üzerinde 27 farklı kod belirlemiştir.
- b) Uzman, öğretmen görüşleri üzerinde 25 farklı kod belirlemiştir.
- c) Araştırmacı ve uzmanın belirlediği kodlar karşılaştırılmış ve bu kodlardan 25 tanesinin eşleştiği, ikisinin eşleşmediği görülmüştür. Bu kodlar üzerinde yapılan nitel veri kodlayıcı güvenilirliği uyuşum yüzdesi 0.92 olarak hesaplanmıştır.

Bu çalışmada Creswell (2003) tarafından sıralanan ve nitel araştırma yöntemlerinde kullanılan geçerlik stratejilerinden “Katılımcı Kontrolü” (Members’ Check), “Uzman Kanısı” (Eternal Audits), “Zengin Betimleme” (Rich, Thick Description) ve “Kanıt Zinciri” (Chain of Evidence)’nden yararlanılmıştır. Aşağıda bu stratejiler açıklanmıştır.

**Katılımcı Kontrolü:** Çalışmada verilerin analizi araştırmacı ve bir uzman tarafından bağımsız olarak yapılmıştır. Sonrasında Miles ve Huberman’ın (1994; Akt. Yanpar, 2003) kodlayıcı güvenilirliği formülü uygulanarak bu kodlayıcılar arasındaki güvenilirlik hesaplanmıştır.

**Uzman Kanısı:** Veri toplama araçlarının hazırlanmasında 3 akademisyenden görüş alınmıştır.

**Zengin Betimleme:** Çalışmanın katılan öğretmenlere, çalışmanın amacı, kapsamı ve önemi ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

**Kanıt Zinciri:** Açık uçlu soruların yanıtları sonucu ortaya çıkan temalarla ilgili kanıtlar, öğretmenlerle yapılan görüşmelerden alıntılar yapılarak sunulmuştur.

Dış geçerliği sağlamak için ise; araştırma modeli, çalışma grubu, veri toplama araçları, verilerin toplanması, verilerin analizi ve bulguların nasıl düzenlendiği ayrıntılı olarak betimlenmiştir. Ayrıca çalışmanın katılımcıları çalışmanın amacına katkı sağlayacak uygun bireylerden oluşmaktadır. Dış geçerliği sınırlayıcı bir faktör olarak katılımcı sayısının 10 ile sınırlı tutulması gösterilebilir. Araştırmanın bulguların tamamı yorum yapılmadan okuyucuya sunulmuş ve kayıt cihazı kullanılarak veri kaybının önlenmiş olup, bu durum araştırmanın iç güvenilirliğini (tutarlılığını) artırıcı bir etkiye sahiptir. Ayrıca, veriler iki araştırmacı tarafından bağımsız bir şekilde okunmuş ve kodlar oluşturulmuştur. Kodlardan yola çıkılarak temaların oluşturulması esnasında araştırmacılar arasında fikir birliğine varılmıştır. Son olarak da, veriler

sonuç kısmında uygun şekilde tartışılmıştır. Ayrıca, sonuç ve bulgular bölümlerinin tutarlı olup olmadığı konusunda araştırmacılar arasında tartışılmış ve görüş birliğine varılmıştır. Dolayısıyla çalışmanın dış güvenilirliği arttırılmaya çalışılmıştır.



## BÖLÜM IV

### Bulgular ve Yorum

Bu kısımda yapılmış olan çalışma kapsamında elde edilen değerlere yer verilmiş, bulgular alt problemlere göre sıralanmıştır.

#### Birinci Alt Probleme Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu alt problemi “Kuzey Kıbrıs’daki ilkokullarda görev yapan yöneticilerin liderlik özellikleri öğretmen görüşlerine göre genel olarak nasıldır?” şeklinde oluşturulmuş ve bu bulgular Tablo 4. 1.’de verilmiştir.

**Tablo 4.1.** “Liderlik Türleri Anketi”nin Alt Gruplarına Ait Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

LİDERLİK TÜRLERİ	N	X	Ss
1. Öğretimsel Liderlik	302	3,00	0,75
2. Kültürel Liderlik	302	3,11	0,77
3. Etik Liderlik	302	3,25	0,79
4. Vizyoner Liderlik	302	3,01	0,78
5. Öğrenen Liderlik	302	2,99	0,80
6. Transformasyonel Liderlik	302	3,00	0,81
7. Süper Liderlik	302	2,96	0,86
Toplam	302		

Tablo 4.1.’de görüldüğü gibi okul müdürlerinin liderlik özelliklerine yönelik en yüksek ortalama 3,25 ile “Etik Liderlik” olarak bulunmuştur. Etik liderliği, kültürel liderlik (3.11) takip etmiştir. Gürbüz’ün (2014) yaptığı çalışmada da benzer sonuçlar elde edilmiş ve en yüksek ortalamayı “Etik Liderlik” ve “Kültürel liderlik” almıştır.

Araştırmanın nitel boyutunda katılımcılara “Okul müdürünüzün liderlik özellikleri size göre nasıl olmalıdır?” sorusu sorulmuş ve analiz sonuçları Tablo x’te verilmiştir.

**Tablo 4.1.1 . Okul Müdürlerinden Beklenen Liderlik Özellikleri**

Kodlar	Katılımcılar									
	Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	Ö7	Ö8	Ö9	Ö10
Örnek olma	✓		✓		✓		✓			
İletişim becerisine sahip olma	✓				✓	✓				✓
Pozitif olma	✓									
Güler yüzlü olma	✓									
Vizyon sahibi olma		✓		✓	✓				✓	✓
Yaratıcı olma		✓								
Eleştirel düşünme becerisine sahip olma		✓		✓						
Yönetim becerisine sahip olma		✓				✓		✓	✓	
Adil olma				✓	✓	✓	✓			✓
Motive etme becerisine sahip olma			✓	✓	✓		✓	✓		
Samimi olma			✓							
Yeniliğe açık olma			✓	✓	✓					
Lider özelliğine sahip olma				✓	✓		✓			
Kişisel gelişim becerisine sahip olma				✓	✓					
Takdir etme becerisine sahip olma				✓						
Eleştiriye açık olma				✓		✓	✓			
Güven verici olma				✓	✓					✓
Sorumluluk alma					✓					✓
Tutarlı olma					✓		✓			
Tedbirli olma					✓	✓				
Demokratik olma						✓				
İşbirlikçi olma						✓	✓	✓	✓	
Anlayışlı olma						✓				
Çözüm odaklı olma						✓				
Sabırlı olma										✓
Yönlendirici olma										✓
Sağduyulu olma										✓

Tablo 4.1.1’de verilen bulgulara bakıldığında, öğretmenlerin kendi müdürlerinden beklediği liderlik özellikleri arasında, en fazla ifade edilen özelliklerin, vizyon sahibi olma, adil olma, motive edici olma, örnek olma, iletişim becerisine sahip olma ve işbirlikçi olma olduğu görülmektedir. Aşağıda öğretmen görüşlerine ilişkin örnekler verilmiştir.

Ö1: “Okul müdürümüzün liderlik özelliği öncelikle örnek bir kişiliğe sahip olmalı ve iletişime açık, her zaman pozitif enerjili ve güler yüzlü olmalıdır.”

Ö7: “Müdürümüzün liderlik özellikleri şöyle olmalıdır; eleştiriye açık olmalıdır. Ben değil biz merkezli olmalıdır. Yeterli ve dürüst geri bildirimler vermelidir. Çalışanların motivasyonunu yüksek tutmalıdır. Tutarlı ve örnek davranışlar sergilemelidir. Adil biri olmalıdır.”

Ö4: “Okul müdürünün liderlik özelliklerini belli özellikler altında sıralayabiliriz. Okul müdürü adil olmalı ve gerektiğinde taktir etmelidir. Vizyon olarak güncel bilgilerden haberdar olmalı kendini aktif olarak eğiminin sürekli geliştirmelidir. Model olması ve düşünce ve davranışları arasında tutarlı bir ilişki olmalıdır. Beraber çalıştığı kişilerin motivasyonunu sağlayarak işten doyum ve mutlu hissetmelerini sağlamalıdır. Düşünce yapısı olarak da ben değil biz demeli, çalıştığı kişilere güven vermeli ve eleştiriye açık olmak lateral bakış açısına sahip olmalıdır.”

### **İkinci Alt Probleme Yönelik Bulgular**

Yapılan çalışmanın bu alt sorunu “Kuzey Kıbrıs’ daki ilkokullarda görev yapan yöneticilerin liderlik özellikleri, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılaşmakta mıdır?’ şeklinde oluşturulmuş ve bulunan bulgular Tablo 4. 2.’de verilmiştir.

**Tablo 4.2.** Cinsiyet Değişkeni ile Liderlik Özelliklerine İlişkin Puanların t Testi Sonuçları

<b>LİDERLİK TÜRLERİ</b>	<b>Cinsiyet</b>	<b>N</b>	<b>X</b>	<b>Ss</b>	<b>t</b>	<b>p</b>																																																															
1. Öğretimsel Liderlik	Kadın	185	2,87	0,71	-1,9	<b>,041*</b>																																																															
	Erkek	117	3,13	0,79			2. Kültürel Liderlik	Kadın	185	3,09	0,77	-,33	,74	Erkek	117	3,13	0,80	3. Etik Liderlik	Kadın	185	3,23	0,76	-,33	,74	Erkek	117	3,27	0,81	4. Vizyoner Liderlik	Kadın	185	3,00	0,73	-,16	,89	Erkek	117	3,02	0,82	5. Öğrenen Liderlik	Kadın	185	2,98	0,84	-,05	,97	Erkek	117	3,00	0,81	6. Transformasyonel Liderlik	Kadın	185	2,96	0,84	-,69	0,49	Erkek	117	3,04	0,69	7. Süper Liderlik	Kadın	185	2,66	0,91	-2,27	<b>,00*</b>	Erkek
2. Kültürel Liderlik	Kadın	185	3,09	0,77	-,33	,74																																																															
	Erkek	117	3,13	0,80			3. Etik Liderlik	Kadın	185	3,23	0,76	-,33	,74	Erkek	117	3,27	0,81	4. Vizyoner Liderlik	Kadın	185	3,00	0,73	-,16	,89	Erkek	117	3,02	0,82	5. Öğrenen Liderlik	Kadın	185	2,98	0,84	-,05	,97	Erkek	117	3,00	0,81	6. Transformasyonel Liderlik	Kadın	185	2,96	0,84	-,69	0,49	Erkek	117	3,04	0,69	7. Süper Liderlik	Kadın	185	2,66	0,91	-2,27	<b>,00*</b>	Erkek	117	3,26	0,85								
3. Etik Liderlik	Kadın	185	3,23	0,76	-,33	,74																																																															
	Erkek	117	3,27	0,81			4. Vizyoner Liderlik	Kadın	185	3,00	0,73	-,16	,89	Erkek	117	3,02	0,82	5. Öğrenen Liderlik	Kadın	185	2,98	0,84	-,05	,97	Erkek	117	3,00	0,81	6. Transformasyonel Liderlik	Kadın	185	2,96	0,84	-,69	0,49	Erkek	117	3,04	0,69	7. Süper Liderlik	Kadın	185	2,66	0,91	-2,27	<b>,00*</b>	Erkek	117	3,26	0,85																			
4. Vizyoner Liderlik	Kadın	185	3,00	0,73	-,16	,89																																																															
	Erkek	117	3,02	0,82			5. Öğrenen Liderlik	Kadın	185	2,98	0,84	-,05	,97	Erkek	117	3,00	0,81	6. Transformasyonel Liderlik	Kadın	185	2,96	0,84	-,69	0,49	Erkek	117	3,04	0,69	7. Süper Liderlik	Kadın	185	2,66	0,91	-2,27	<b>,00*</b>	Erkek	117	3,26	0,85																														
5. Öğrenen Liderlik	Kadın	185	2,98	0,84	-,05	,97																																																															
	Erkek	117	3,00	0,81			6. Transformasyonel Liderlik	Kadın	185	2,96	0,84	-,69	0,49	Erkek	117	3,04	0,69	7. Süper Liderlik	Kadın	185	2,66	0,91	-2,27	<b>,00*</b>	Erkek	117	3,26	0,85																																									
6. Transformasyonel Liderlik	Kadın	185	2,96	0,84	-,69	0,49																																																															
	Erkek	117	3,04	0,69			7. Süper Liderlik	Kadın	185	2,66	0,91	-2,27	<b>,00*</b>	Erkek	117	3,26	0,85																																																				
7. Süper Liderlik	Kadın	185	2,66	0,91	-2,27	<b>,00*</b>																																																															
	Erkek	117	3,26	0,85																																																																	

**P<0,05**

Tablo 4.2.'de, öğretmen görüşleri doğrultusunda belirlenen, Kuzey Kıbrıs'daki ilkokullarda görev yapan yöneticilerin liderlik özellikleri, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre, "Öğretimsel Liderlik" ( $p=,041$ ) ve "Süper Liderlik" ( $p=,00$ ) açısından farklılaşmaktadır. Diğer liderlik türlerinde cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu çalışma kapsamında elde edilen liderlik türlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaştığı sonucu, Akan ve Sezer'in yaptığı çalışma ile uyumlu görülmektedir (Akan ve Sezer, 2014).

### Üçüncü Alt Probleme Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu alt problemi “Kuzey Kıbrıs’daki ilkokullarda görev yapan yöneticilerin liderlik özellikleri, öğretmenlerin branşlarına göre farklılaşmakta mıdır?” şeklinde oluşturulmuş ve Tablo 4. 3.’de verilmiştir.

**Tablo 4.3.** Branş Değişkeni ile Liderlik Özelliklerine İlişkin Puanların t Testi Sonuçları

<b>LİDERLİK TÜRLERİ</b>	<b>Branş</b>	<b>N</b>	<b>X</b>	<b>Ss</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
1. Öğretimsel Liderlik	Branş	106	2,93	0,75		
	Öğretmeni				-,92	,36
2. Kültürel Liderlik	Sınıf	196	3,07	0,74		
	Öğretmeni				,33	,74
3. Etik Liderlik	Branş	106	3,13	0,79		
	Öğretmeni					
4. Vizyoner Liderlik	Sınıf	196	3,09	0,81		
	Öğretmeni					
3. Etik Liderlik	Branş	106	3,18	0,77		
	Öğretmeni				-1,10	,27
4. Vizyoner Liderlik	Sınıf	196	3,32	0,80		
	Öğretmeni					
4. Vizyoner Liderlik	Branş	106	3,08	0,75		
	Öğretmeni				1,30	,20

	Sınıf Öğretmeni	196	2,920,77		
5. Öğrenen Liderlik	Branş Öğretmeni	106	2,920,82	-,91	,35
	Sınıf Öğretmeni	196	3,050,81		
6. Transformasyonel Liderlik	Branş Öğretmeni	106	2,970,81	-,45	0,58
	Sınıf Öğretmeni	196	3,030,79		
7. Süper Liderlik	Branş Öğretmeni	106	3,230,88	-,33	,74
	Sınıf Öğretmeni	196	3,270,83		

**P<0,05**

Tablo 4.3.'de görüldüğü gibi öğretmen görüşleri doğrultusunda belirlenen, Kuzey Kıbrıs'daki ilkokullarda görev yapan yöneticilerin liderlik özellikleri, öğretmenlerin branşlarına göre, anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır. Değirmenci'nin 2006 yılında bu alanda yapılan çalışmasında da branş değişkenine ait bir farklılık bulunmamıştır.

### Dördüncü Alt Probleme Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu alt problemi “Kuzey Kıbrıs’daki ilkokullarda görev yapan yöneticilerin liderlik özellikleri, öğretmenlerin çalıştıkları okul türüne göre farklılaşmakta mıdır?’ şeklinde oluşturulmuş ve elde edilen sonuçlar Tablo 4. 4.’te verilmiştir.

**Tablo 4.4.** Okul Türü Değişkeni ile Liderlik Özelliklerine İlişkin Puanların t Testi Sonuçları

<b>LİDERLİK TÜRLERİ</b>	<b>Okul Türü</b>	<b>N</b>	<b>X</b>	<b>Ss</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
1. Öğretimsel Liderlik	Özel Okul	67	3,30	0,74		
	Devlet Okulu	233	2,70	0,76	2,34	<b>,006*</b>
2. Kültürel Liderlik	Özel Okul	67	3,10	0,79		
	Devlet Okulu	233	3,11	0,80	-,07	,98
3. Etik Liderlik	Özel Okul	67	3,24	0,77		
	Devlet Okulu	233	3,26	0,81	-,16	,89
4. Vizyoner Liderlik	Özel Okul	67	3,15	0,80		
	Devlet Okulu	233	2,89	0,76	1,96	<b>,039*</b>
5. Öğrenen Liderlik	Özel Okul	67	3,15	0,82		
	Devlet Okulu	233	2,83	0,83	2,01	<b>,016*</b>
6.Transformasyonel Liderlik	Özel Okul	67	3,12	0,80		
	Devlet Okulu	233	2,88	0,79	1,35	<b>,045</b>
7. Süper Liderlik	Özel Okul	67	2,92	0,88		
	Devlet Okulu	233	2,98	0,84	-,45	,58

Tablo 4.4.'te belirtildiği gibi, öğretmen görüşleri doğrultusunda belirlenen, Kuzey Kıbrıs'daki ilkokullarda görev yapan yöneticilerin liderlik özellikleri, öğretmenlerin çalıştıkları okul türüne göre, “Öğretimsel Liderlik” ( $p=,006$ ) ve “Vizyoner Liderlik” ( $p=,039$ ), “Öğrenen Liderlik” ( $p=,16$ ) ve “Transformasyonel Liderlik” ( $p=,045$ ) açısından farklılaşmaktadır. . Okul müdürlerinin sergilediği liderlik türlerinin okul değişkenine göre farklılaştığı sonucu, bu alanda yapılan diğer çalışmaların sonuçları ile örtüşmektedir (Terzi ve Çelik, 2016; Akan ve Sezer, 2014).

### Beşinci Alt Probleme Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu alt problemi “Kuzey Kıbrıs'daki ilkokullarda görev yapan yöneticilerin liderlik özellikleri, öğretmenlerin eğitim durumlarına göre farklılaşmakta mıdır?” şeklinde oluşturulmuş ve elde edilen bulgular Tablo 4. 5.'te verilmiştir.

**Tablo 4.5.** Eğitim Durumu ile Liderlik Özelliklerine İlişkin Puanların t Testi Sonuçları

LİDERLİK TÜRLERİ	Eğitim Durumu	N	X	Ss	t	P
Yüksek Lisans		62	2,85	0,79		
1. Öğretimsel Liderlik	Lisans	240	3,15	0,81	-1,85	<b>,012*</b>
2. Kültürel Liderlik	Yüksek Lisans	62	2,98	0,77		
					-,45	,58
Lisans		240	3,04	0,81		
3. Etik Liderlik	Yüksek Lisans	62	3,08	0,79		
					-,16	,89
Lisans		240	3,10	0,80		
4. Vizyoner Liderlik	Yüksek Lisans	62	3,23	0,78		
					-,33	,74
Lisans		240	3,27	0,79		
5. Öğrenen Liderlik	Yüksek Lisans	62	2,99	0,80		
					-,2	,99
Lisans		240	3,00	0,81		
6. Transformasyonel Liderlik	Yüksek Lisans	62	3,11	0,81		
					,77	,35
Lisans		240	3,01	0,82		
7. Süper Liderlik	Yüksek Lisans	62	2,94	0,86		
Lisans		240	2,98	0,80		-,33



Tablo 4.5.'te görüldüğü üzere, öğretmen görüşleri doğrultusunda belirlenen, Kuzey Kıbrıs'daki ilkokullarda görev yapan yöneticilerin liderlik özellikleri, öğretmenlerin eğitim durumlarına göre, "Öğretimsel Liderlik" ( $p=,012$ ) açısından farklılaşmaktadır. Diğer liderlik türlerinde eğitim durumları değişkeni açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ensari'nin (1993) bu alanda yaptığı çalışmada da öğretmenlerin eğitim durumlarının okul müdürlerinin liderlik özellikleri ile ilgili düşüncelerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Altıncı Alt Probleme Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu alt problemi "Kuzey Kıbrıs'daki ilkokullarda görev yapan yöneticilerin liderlik özellikleri, öğretmenlerin yaşlarına göre farklılaşmakta mıdır?" şeklinde oluşturulmuş ve elde edilen bulgular Tablo 4. 6.'da verilmiştir.

**Tablo 4.6.** Yaş Değişkeni ile Liderlik Özelliklerine İlişkin Puanların ANOVA Sonuçları

<b>LİDERLİK TÜRLERİ</b>	<b>Varyans Kaynağı</b>	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>p</b>	<b>Anlamlı fark</b>
1. Öğretimsel Liderlik	Gruplar	2.54	1.27	4.84	<b>,01*</b>	21-30 ile 51 yaş ve üzeri
	Grup İçi	34.89	.26			
	Toplam	37.43				
2. Kültürel Liderlik	Gruplar	0.74	.37	1.34	.26	
	Grup İçi	36.61	.28			
	Toplam	37,35				
3. Etik Liderlik	Gruplar	1.76	.88	2.81	.08	
	Grup İçi	41.66	.31			
	Toplam	43.42				
4. Vizyoner Liderlik	Gruplar	1.04	.52	1.74	.18	
	Grup İçi	39.71	.30			
	Toplam	40.75				
5. Öğrenen Liderlik	Gruplar	0.70	.36	1.31	.24	
	Grup İçi	35.61	.27			
	Toplam	36.31				

	Toplam	36,31			
7.	Gruplar	1.06	.51	1.76.19	
Transformasyonel	Arası				
Liderlik	Grup İçi	39.68	.29		
	Toplam	40.74			
7. Süper Liderlik	Gruplar	3.02	1.51	5.79.00*	21-30 ile 51 yaş
	Arası				ve üzeri
	Grup İçi	34,62	,26		
	Toplam	37,64			

Tablo 4.6.'da görüldüğü üzere, öğretmen görüşleri doğrultusunda belirlenen, Kuzey Kıbrıs'daki ilkokullarda görev yapan yöneticilerin liderlik özellikleri, öğretmenlerin yaşlarına göre, "Öğretimsel Liderlik" ( $p=,01$ ) ve "Süper Liderlik" açısından farklılaşmaktadır. İki liderlik türünde de farklılaşma 21-30 yaş ile 51 yaş ve üstü grubu arasındadır. Okul müdürlerinin sergilediği liderlik türlerinin yaş değişkenine göre farklılaştığı sonucu, bu alanda yapılan diğer çalışmaların sonuçları ile örtüşmektedir (Terzi ve Çelik, 2016).

## BÖLÜM V

### Tartışma

Araştırma kapsamında yer alan okul müdürlerinin en çok “Etik Liderlik” özellikleri gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Son yıllarda ülkemizde en çok tartışılan konuların başında etik sorunu gelmektedir. Bu konu eğitim kurumlarından, iş, politika, ekonomi gibi birçok alanda tartışılmaktadır. Her kurumda etik ilkelere uygun uygulamalara ihtiyaç duyulmakla beraber belkide en fazla etik ilkeler açısından örnek olması gereken kurumlar eğitim kurumlarıdır. Çünkü bir okulda etik sorunlar yaşanır, bu kurumları ve bu kurumda çalışana öğretmen ve yöneticileri örnek alan başta öğrenciler ve arkasından tüm toplum aynı etik dışı davranışlar sergileyebilir. Bu sebeple eğitim kurumu yöneticileri kurumlarının etik ilkeler ile işlevlerini sürdürmesini sağlamak ve topluma örnek olmak zorunluluğu taşımaktadırlar. Etik liderlik özelliğine sahip bir okul yönetici üç sorumluluğunun farkındadır. Bunlar; Kendine yönelik sorumluluk, örgütsel sorumluluk ve toplumsal sorumluluktur (Çelik, 2000). Bu sorumlulukların farkında olan etik lider, etik davranışları ile çalıştığı kurumda demokratik, barışsal ve huzurlu bir ortam oluşturabileceğini bilir. Ters durumda etik kurum, etik okul kavramlarına zarar geleceğinin farkındadır. Bu araştırma kapsamında okul yöneticilerinin en çok etik lider özelliklerini sergilediği sonucu, bu yöneticilerin de etik ilkelerin kurum ve ülke geleceği açısından önemini farkında olduğunun bir göstergesidir. Ayrıca okul müdürlerinin, son dönemde çok tartışılan etik ilkeler konusunun etkisi ile de yöneticilik süreçlerinde en fazla etik ilkelere odaklanmaları bu sonucun çıkmasında da etkili olduğu düşünülmektedir. Bu araştırma sonucu ile paralel sonuçlar elde edilen çalışmalar vardır (Gürbüz, 2014).

Araştırma kapsamında yer alan bayan öğretmenler, erkek öğretmenlere nazaran okul müdürlerinin “Öğretimsel Liderlik” ve “Süper Liderlik” özelliklerine daha az sahip olduklarını düşünmektedirler. Son yıllarda her alanda meydana gelen değişimler eğitim alanını da etkilemiş, statik okul anlayışından, değişime ayak uyduran dinamik okul anlayışına geçilmiştir. Bu anlayış ile beraber bu kurumlarda çalışan yöneticilerin öğretimsel liderlik özelliğini barındırması önem kazanmıştır. Çünkü gerek devlet okullarında gerekse özel okullar arasında rekabet başlamıştır. Bu rekabet sürecinde başarılı olmak isteyen okulların değişimi kabullenerek bilimsel

gerçeklere uygun davranış sergilemesi gereklidir. Bu da ancak öğretimsel liderlik özelliklerine sahip yöneticiler ile mümkün olabilecektir. Bunun farkında olan yöneticiler bu liderlik özelliğine uygun davranmaktadırlar ve okul müfredatına ve öğrenme-öğretme sürecine liderlik etmektedirler (Şişman, 2004). Değişim rüzgarı ile ortaya çıkan diğer bir kavram ise Süper liderlik kavramıdır. Bu kavram klasik otorite anlayışının tersine, kurum içinde çalışanların kendi kendine liderlik yapması mentalitesine dayanır. Süper liderlik davranışı sergilenen kurumlarda, çalışanların kendi yeteneklerinin farkında olması bu doğrultuda doğru hedef belirlemesi ve yeteneklerini öğrencilere maksimum fayda sağlayacak şekilde kullanması beklenmektedir. Araştırmaya katılan kadın öğretmenler çalıştıkları müdürlerini, erkek öğretmenlere oranla öğrenen liderlik ve süper liderlik açısından eksik görmektedirler. Bu sonuç kadın öğretmenlerin öğrenme ve değişim açısından beklentilerinin erkek öğretmenlere oranla daha yüksek olduğunu göstermektedir. Liderlik türlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaştığı sonucu, bu alanda yapılan diğer çalışmalar uyumlu görülmektedir (Akan ve Sezer, 2014).

Sınıf ve branş öğretmenlerinin, müdürlerinin sahip olduğu diğer liderlik özellikleri ile ilgili benzer düşüncelere sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlik mesleği farklı alanlar içerse de, temelinde evrensel ilkeler ve özellikler barındırmaktadır. Bu sebeple branş değişkeninin öğretmen görüşlerini farklılaştırmadığı düşünülmektedir.

Yaklaşık son otuz yılda kurumlar için sıkça kullanılmaya başlanan diğer bir kavram öğrenen örgüt veya örgütsel öğrenme kavramlarıdır. Çağın değişimine ayak uydurmak zorunda olanlar sadece bireyler değil artık kurumlarda örgüt anlayışları çerçevesinde gelişmeleri yakından takip edip bu doğrultuda değişmek zorundadırlar. Ancak bu şekilde örgütler arası rekabette başarılı olup yaşamlarını devam ettirebilirler. Bir kurumun öğrenen örgüt olabilmesinin bir koşulu da bünyesinde öğrenen lider özellikleri taşıyan yöneticiler barındırmasıdır. Öğrenen liderler, öncelikle yeni gelişmeleri takip ederek kendi gelişimini sağlar. Daha sonra okul yöneticisi olarak, kazandığı yeni bilgi ve becerileri kurum çalışanlarının öğrenmesi yönünde etkinlikler düzenler. Sadece yönetici değil aynı zamanda öğretmenlerinin ve öğrencilerinin öğretmenidir (Covey, 1997; akt. Çelik, 2000).

Maalesef bazen okul yöneticileri bu görevi aldıktan sonra, öğretmen olduklarını unutup tamamen yöneticiliğe odaklanmaktadır. Böyle bir süreçte bir öğretmen olarak kendilerini geliştiremedikleri gibi, öğretmenlik tecrübelerinden diğer öğretmenlerin faydalanmasını engellerler. Halbuki öğrenen liderlik özelliği sergileyen yönetici, öğretmenlerin de kendi bilgi ve tecrübelerinden faydalanmalarına izin verirken, kendisi de öğretmenlerden bir şeyler öğrenebilir. Transformasyonel liderler ise günümüzde beklenen ideal insan becerileri olan düşünme, sorgulama ve gerektiğinde harekete geçme özelliklerini barındırırlar. Bu lider özelliklerine sahip okul yöneticileri okulları için kafa yoran, araştırma yapan, bilimsel düşünce becerilerini kullanan ve kurum hedeflerine ulaşmak için çaba gösteren bireylerdir. Aynı zamanda bu yöneticiler, öğretmenleri entelektüel yönden imrendiren, onlara dönüşümün ruh ve heyecanını aşıl原因an liderlerdir. (Celep, 2004, akt; Gürbüz, 2014).

Araştırma kapsamında özel okulda çalışan okul müdürlerinin, devlet okullarında çalışan müdürlere oranla “Öğretimsel Liderlik”, “Vizyoner Liderlik”, “Öğrenen Liderlik” ve “Transformasyonel Liderlik” özelliklerini daha fazla gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Yukarıda kısaca özellikleri tanıtilen bu lider özellikleri küreselleşme ile beraber hızla artan kurumlar arasındaki rekabetin sonucu ihtiyaç duyulan ve ortaya çıkan kavramlardır. Bir kurum, bu rekabette yer almak ve başarılı olmak istiyorsa, bünyesinde barındırdığı yönetici kadrosunun bu özellikleri taşıması gerekmektedir. Özel eğitim kurumlarının bu ayakta kalabilmesi için rekabet mücadelesi devlet okullarına oranla daha fazladır. Bu nedenle bu okullarda görev alan yöneticilerin, devlet okulu yöneticilerine oranla bu değişim ve yenilikçi lider özelliklerini daha fazla sergilemesi doğal karşılanmaktadır. Okul müdürlerinin sergilediği liderlik türlerinin okul değişkenine göre farklılaştığı sonucu, bu alanda yapılan diğer çalışmaların sonuçları ile örtüşmektedir (Terzi ve Çelik, 2016; Akan ve Sezer, 2014).

Yüksek lisans yapan öğretmenler, yapmayan öğretmenlere oranla, okul müdürlerinin “Öğretimsel Liderlik” özelliklerini daha az sergilediğini düşünmektedirler. Lisans eğitimi sürecinde kazanılan bilgiler her geçen gün değişmekte, kendi mesleği ile değişimleri takip etmeyen kişiler mesleklerine yabancılaşarak mesleklerinin gerisinde kalabilmektedir. Bu nedenle gerek hizmetiçi gerekse yüksek lisans gibi eğitimler ile kişiler mesleki açıdan sürekli kendilerini

geliştirmek zorun dalardır. Bu bilince sahip bireyler, değişimin farkında olup bilginin sürekli olarak değişti bilinci ile hareket etmektedirler. Bu amaçla mesleki açıdan kendini geliştirmek isteyen öğretmenler yüksek lisans yapmaktadırlar. Dolayısı ile yüksek lisans yapan öğretmenler ile yapmayan öğretmenler arasında öğrenme ve öğretim açlığı ve motivasyonu açısından farklılık olması doğaldır. Araştırmada çıkan bu sonucunda, bu sebepten kaynaklandığı düşünülmektedir.

Araştırmanın diğer bulgusunda 21-30 yaş aralığındaki öğretmenler, 51 yaş ve üstü gruba dahil öğretmenlere oranla, okul müdürlerinin “Öğretimsel Liderlik” “Süper Liderlik” özelliklerine daha az sahip olduklarını düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır. Mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin öğrenme, yenilik ve gelişim açısından emeklilik yaşı yaklaşmış öğretmenlere oranla daha hevesli olmaları beklenen bir durumdur. Bu farklılık öğretmenlerin kendi yöneticilerinden beklentilerini farklılaştırmaktadır. Çıkan sonucu bu durumun etkilediği varsayılmaktadır. Okul müdürlerinin sergilediği liderlik türlerinin yaş değişkenine göre farklılaştığı sonucu, bu alanda yapılan diğer çalışmaların sonuçları ile örtüşmektedir (Terzi ve Çelik, 2016).

Bu araştırma kapsamında ilkokullarda görev yapan okul müdürlerinin en çok sergilediği lider özellikleri belirlenmeye çalışılmış ve çeşitli değişkenler açısından irdelenmiştir. Günümüz şartlarında bir eğitim kurumunun başarılı olabilmesi için yöneticilerin, tez kapsamında ayrıntılı olarak anlatılan lider özelliklerini asgari şartlarda hepsinin sergilemesi gerekmektedir. Herbir özellik kurum ve kurum çalışanlarının gelişimleri açısından önem teşkil etmektedir. Bu özelliklere sahip olmayan yöneticilere ve yönetici adaylarına bu liderlik yeterliklerini kazanmaları yönünde eğitimler düzenlenmesi, rekabete hazır, ülke kalkınmasına katkı sağlayacak, toplumun gelişiminde önemli bir katalizör olacak eğitim kurumlarının oluşturulabilmesi için zorunlu ve çok önemli görülmektedir.

Araştırmanın nitel boyutun daki bulgulara bakıldığında, öğretmenlerin kendi müdürlerinden beklediği liderlik özellikleri arasında, en fazla ifade edilen özelliklerin, vizyon sahibi olma, adil olma, motive edici olma, örnek olma, iletişim becerisine sahip olma ve işbirlikçi olma olduğu görülmektedir. Yapılan başka çalışmalarda benzer sonuçlar elde edilmiştir. Baştuğ ‘un (2009) çalışmasında; Devlet ve özel ilköğretim okulu yöneticileri etik liderliğin dört alt boyutunda da ortalamanın üzerinde puan almıştır. Bu sonuçlardan devlet ve özel ilköğretim okulu yöneticilerinin, üst düzeyde etik liderlik davranışı

gösterdikleri anlaşılmıştır.

Sunar (2011). ). Çalışmasında; İlköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, müdür davranışlarının etik ilkelere uygunluğuna ilişkin algıları araştırması neticesinde; ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin müdür davranışlarının etik ilkelere uygunluğuna ilişkin algıları tüm boyutlar ve boyutların genel ortalaması için “Genellikle Uygun” şeklinde sonucuna ulaşmıştır Çengelci'nin (2014). Araştırma sonucunda; araştırmaya katılan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin yüksek düzeyde etik liderlik rollerini yerine getirdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

## BÖLÜM VI

### Sonuçlar ve Öneriler

Bu bölümde araştırma sonuçlarına yer verilmiştir. Araştırma sonuçları alt problemlere göre sıralanmıştır.

#### Araştırmanın Birinci Alt Problemine Yönelik Sonuçlar

1. Araştırma kapsamında yer alan okul müdürlerinin en çok “Etik Liderlik” özellikleri gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.
2. Okul müdürlerinin “Etik Liderlik” özelliklerinden sonra en çok sergiledikleri özelliklerin “Kültürel Liderlik” özelliklerine yönelik olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

#### Araştırmanın İkinci Alt Problemine Yönelik Sonuçlar

1. Araştırma kapsamında yer alan kadın öğretmenler, erkek öğretmenlere göre okul müdürlerinin “Öğretimsel Liderlik” ve “Süper Liderlik” özelliklerine daha az sahip olduklarını düşünmektedirler.
2. Bayan ve erkek öğretmenler, müdürlerinin sahip olduğu diğer liderlik özellikleri ile ilgili benzer düşüncelere sahiptirler.

#### Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine Yönelik Sonuçlar

1. Sınıf ve branş öğretmenlerinin, müdürlerinin sahip olduğu diğer liderlik özellikleri ile ilgili benzer düşüncelere sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

#### Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine Yönelik Sonuçlar

1. Araştırma kapsamında özel okulda çalışan okul müdürlerinin, devlet okullarında çalışan müdürlere oranla “Öğretimsel Liderlik”, “Vizyoner Liderlik”, “Öğrenen Liderlik” ve “Transformasyonel Liderlik” özelliklerini daha fazla gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır.



### **Araştırmanın Beşinci Alt Problemine Yönelik Sonuçlar**

1. Yüksek lisans yapan öğretmenler, yapmayan öğretmenlere oranla, okul müdürlerinin “*Öğretimsel Liderlik*” özelliklerini daha az sergilediğini düşünmektedirler.

2. Yüksek lisans yapan ve yapmayan öğretmenler, müdürlerinin sahip olduğu diğer liderlik özellikleri ile ilgili benzer düşüncelere sahiptirler.

### **Araştırmanın Altıncı Alt Problemine Yönelik Sonuçlar**

1. 21-30 yaş aralığındaki öğretmenler, 51 yaş ve üstü gruba dahil öğretmenlere oranla, okul müdürlerinin “*Öğretimsel Liderlik*”, “*Süper Liderlik*” özelliklerine daha az sahip olduklarını düşünmektedirler.

### **Öneriler**

Araştırmanın bu bölümünde, çalışma sonuçlarına yönelik önerilerde bulunulmuştur. Öneriler çalışmaya yönelik ve araştırmacılara yönelik olmak üzere iki başlıkta toplanmıştır.

### **Araştırma Sonuçlarına Yönelik Öneriler**

1. Araştırma sonuçları doğrultusunda okul yöneticilerinin ideal bir liderden beklenen özelliklerin hepsini eşit şekilde kullanmadığı farkedilmiştir. Bu konuda yöneticilerde bir farkındalık çalışması yapılması önerilmektedir.

2. Liderlik türleri ile ilgili olarak genç öğretmenler, diğer öğrenmenlere oranla okul müdürü liderlik özelliklerine ilişkin daha az puan vermiştir. Bu durumun sebebinin araştırılması ve çözüm önerilerinin geliştirilmesi önerilmektedir.

3. Yönetici eğitimlerinde ve hizmet içi eğitim kurslarında, bahsi geçen lider özelliklerinin geliştirilmesine yönelik eğitim etkinliklerinin yapılması önerilmektedir.

4. Liderlik türleri ile ilgili olarak yüksek lisans yapan öğretmenler, diğer öğrenmenlere oranla okul müdürü liderlik özelliklerine ilişkin daha az puan vermiştir. Bu durumun sebebinin araştırılması ve çözüm önerilerinin geliştirilmesi

önerilmektedir.

5. Araştırma sonuçları doğrultusunda özel eğitim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin, devlet okulundaki müdürlere oranla, bahsi geçen liderlik özelliklerini daha fazla sergiledikleri belirlenmiştir. Devlet okundaki müdürlerin, bu yönde gelişimlerinin sağlanmasına yönelik etkinliklerin yapılması önerilmektedir.

6. Lisans düzeyinde alınan eğitim süreçlerinde kazanılan bilgilerin artık yetmediği aşıkardır. Dolayısı ile sürekli değişime açık ve kendi gelişimini sağlayabilecek yöneticilerin varolması için, bu kişilere yaşam boyu öğrenme becerileri kazanmaları sağlanmalıdır.

7. Liderlik türleri ile ilgili olarak kadın öğretmenler, erkek öğrenmenlere oranla okul müdürü liderlik özelliklerine ilişkin daha az puan vermiştir. Bu durumun sebebinin araştırılması ve çözüm önerilerinin geliştirilmesi önerilmektedir.

### **Araştırmacılara Yönelik Öneriler**

1. Bu araştırmanın çalışma grubunu ilkokul yöneticileri oluşturmuştur. Benzer çalışma diğer öğretim düzeylerinde de (orta okul, lise, üniversite) yapılabilir.

2. Araştırma kapsamında 302 öğretmen ile çalışılmıştır. Bu sayının daha fazla olmasına imkan sağlayacak proje kapsamlı daha geniş örneklemlerle çalışmalar yapılabilir.

3. Bu çalışma kapsamında öğretmen görüşlerine başvurulmuştur. Benzer çalışma, yönetici, veli, öğrenci örneklemleri üzerinden yapılabilir.

4. Bu çalışmada okul müdürlerinin liderlik davranışlarını değerlendirmek için öğretmenlerin görüşleri alınmıştır. Benzer bir araştırma ile öğrenci ve velilerin de görüşleri alınabilir.

5. Bu çalışmada veri toplamak amacı ile öğretmenler ile görüşmeler yapılmıştır. Geniş bir araştırma ekibi kurularak gözlem yöntemi kullanılarak veri toplanması daha detaylı bilgilerin ulaşması açısından fayda sağlayabilir.

## KAYNAKÇA

- Acar, A.Z. (2013). Farklı örgüt kültürü tipleri ve liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Lojistik işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 5-31.
- Acar, S. (2006). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Rollerine İlişkin Öğretmen Görüşleri Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Ahmad, Z. A., & Yekta, Z. A. (2010). Relationship between perceived organizational support, leadership behavior, and job satisfaction: An empirical study in Iran. *Intangible Capital*, 6(2), 162-184.
- Akdoğan, E. (2002). Öğretim elemanlarının algıladıkları liderlik stilleri ile işdoyum düzeyleri arasındaki ilişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Aksoy, E. (2006) İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolleri: Aydın örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Akbaba-Altun, S. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderliğe verdikleri önem ve uygulama düzeyleri. *İlköğretim-Online* 2 (1), 10-17.
- Akan, D., Sezer, Ş. (2014). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile okulların öğrenen örgüt olma düzeyi arasındaki ilişki. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1 (2).
- Arıkan, S. (2001). *Liderlik, yönetim ve organizasyon* (Ed. Salih Güney), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Almutairi, D. O. (2013). The relationship between leadership styles and organizational commitment: A test on Saudi Arabian Airline. *World Review of Business Research*, 3(1), 41-51.

- Ateş, G. (2005). Yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkileri: Hava kuvvetleri komutanlığında uygulama. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Balay, R. (2000). Özel ve resmi liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı: Ankara ili örneği. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1996). Multifactor leadership questionnaire. *Western Journal of Nursing Research*.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. sage.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications. Simon and Schuster.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership: Good, better, best. Organizational Dynamics*, 13 (3), 26-40.
- Başaran, İ.E. (1992). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde insan ilişkileri yönetsel davranış*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Bayuk, K. (2013). İlköğretim sınıf öğretmenlerinin liderlik davranışlarının sınıf yönetme becerileri ile ilişkisi. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bennis, W. (1994). *On becoming a leader*. Reading, Mass: Addison Wesley. Black, J. S., Porter, W.L. (2000). *Management*. New Jersey: Prentice Hall.

- Bell-Roundtree, C. V. (2004). Does manager behavior influence knowledge worker job satisfaction and organizational commitment attitudes? A validation of Kouzes and Posner's transformational leadership theory. The University of Alabama in Huntsville.
- Bridge, B. (2003). *Eğitimde vizyoner liderlik ve etkin yöneticilik* (1. Baskı), İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Büyükelbaşı, Ö. (2003). Resmi ilköğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin yönetici ve öğretmen algıları. Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Çakar, N.G., Ceylan, A. (2005). İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 52- 66.
- Can, H., Aşan, Ö., Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel davranış*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım.
- Can, N. (2006). Öğretmen liderliği ve engelleri. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2, 137-161.
- Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, Ş. (1995). *Kamu ve özel kesimde personel yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Çelik, V. (2012). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çelik, M. (2013). Öğretmen algılarına göre ilkokul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ve girişimcilik becerileri arasındaki ilişki (Bağcılar ve Bakırköy ilçeleri örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Çelik, Ö. (2010). Okul yöneticilerinin öz bilinç yeterliliği ile dönüşümcü liderlik özellikleri arasındaki ilişki, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel liderlik* Ankara: Pegem Yayınları.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(16), 423-442.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cerit, Y. (2006). School metaphors: The views of students, teachers and administrators. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 6(3), 692.
- Covey, S. (1997). *İlkelere öncelik vermek. geleceği yeniden düşünmek.* (Derleyen: Rowan Gibson), Çev: Sinem Gül, İstanbul: Sabah Kitapları.
- Coşkun, F. (2005) Askeri yöneticilerin dönüşümsel liderlik özellikleri (doğu anadolu bölgesi örneği). Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.
- Daft, R.L. (2000). *Organization the oryand design*. Cincinnati: Thomson South-Western. (7. bs.).
- Değirmenci, S. (2006). Lise yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisi. Yayımlanmamış yüksek lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Dogan, S., Çalmasıur, H., & Demir, D. (2015). Sınıf Öğretmenlerinin Liderlik Kavramına ve İlkokul Yöneticilerinden Bekledikleri Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşleri\*/Classroom Teachers' Opinions on the Concept of Leadership and Leadership Behaviour They Expect from Primary School Administrators. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 62.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeni liderlik paradigmasının analizi. *Milli Eğitim Dergisi*, 62.

- Eraslan, L. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri (Kırıkkale örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Eren, M.A. (2001). *Management and organization*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın.
- Erdoğan, İ. (2003). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- Ergen, Y. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- Ensari, H. (1993). "Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının ve Ortamın Öğretmenler Tarafından Değerlendirilmesi", Marmara Üniversitesi, Atatürk Eğitim Fakültesi, *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5, 47-51.
- Gorton, R. A., & Schneider, G. T. (1991). *School-based leadership: Challenges and opportunities*. Wm. C. Brown Publishers.
- Gordon, T. (1999). *Etkili liderlik eğitimi*. (Çev.Emel Aksay), İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Gürbüz, Y. (2014). İlk ve ortaokul yönetici davranışlarının liderlik türlerine göre değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Gümüşeli, A. İ. (1996). İstanbul ilindeki ilköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışları (Yayımlanmış Araştırma). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.

- Hulpia, H., Devos, G., Rosseel, Y., & Vlerick, P. (2012). Dimensions of distributed leadership and the impact on teachers' organizational commitment: A study in secondary education. *Journal of applied social psychology*, 42(7), 1745-1784.
- Hoy, W. K., Miskel, C.G. (1991). *Educational administration: Theory, research and practice* (4 thed). New York: McGraw - Hill.
- İlgar, L. (1996). *Eğitim yönetimi-okul yönetimi-sınıf yönetimi*. İstanbul Yayınları.
- İnceler, S. (2005). İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yönelik öğretimsel liderlik davranışları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Karaköse T., Kocabaş İ. (2005). Özel ve devlet okullarında öğretmenlerin beklentilerinin iş doyumunu ve motivasyon üzerine etkileri. *Eğitimde Kuram ve Uygulama Dergisi*, 2(1), 3-14.
- Kırsoy İ.(2015) “Okul Müdürlerinin Öğrenen Liderlik Becerileri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Kipkebut, D. J. (2010). Organisational commitment and job satisfaction in higher educational institutions: the Kenyan case (Doctoral dissertation, Middlesex University).
- Lambert, L. (1998a). How to build leadership capacity. *Educational Leadership*, 55(7), 17-19.
- Lambert, L. (1998b). Building leadership capacity in schools. Alexandria, Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Lashway, L. (1995) *Can Instructional leaders be facilitative leaders*, Eric veri tabanından <http://www.ericdigests.org/1992-1/school.htm>, adresinden 06.08.2008 tarihinde erişilmiştir.
- Murphy, S. K. (2003). *Crisis management demystified*. USA: University Business.



- Manz, C. C., Jr Sims, H. P. (1991). Superleadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics, Spring, 19(4)*, 18-35.
- Marsap, A. (1999) *Yaratıcı liderlik*. Ankara: Öncü Yayıncılık.
- Özevren, M. (1997). *Toplam kalite yönetimi temel kavramlar uygulamaları*. İstanbul.
- Rehman, M., Afsar, B. (2012). The impact of paternalistic leadership on organization commitment and organization citizenship behaviour. *Journal of Business Management and Applied Economics 5*, 148-159.
- Robbins, S. P. (2000). *Principles of organizational behavior*. Publications of cultural research Office. Organizational Behavior, Boston, USA.
- Robbins, S.P. (1994). *Örgütsel davranışın temelleri* (Çev. S.A. Öztürk). Eskişehir: Etam.
- Russel, Roy G. (1996). The Relationship Between Transformational and Transactional Leadership Styles and Employee Turnover Intentions. Yayınlanmamış. Doktora Tezi, School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University, ABD.
- Saygınar, S. (2006) Hava sınıf okulları ve teknik eğitim merkezi komutanlığında görev yapan okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Smith, W., Andrews, R. (1989). Instructional leadership: How principals make a difference. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development. (ASCD) Press.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M., Turan, S. (2002). *Eğitimde toplam kalite yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. (1997). *Öğretim liderliği*. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Yayını.

- Şişman, M. (2004). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt kültürü (Eskişehir il merkezindeki ilkokullarda bir araştırma)*.Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Sucu, Y. (1995). KHO:Durumsallıkyaklaşımı ve stratejik planlama.I. *Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu Bildirileri-I*, Ankara: KHO Matbaası.
- Tanrıöğen, A. (2000a). Yol-Amaç Kuramı Açısından Yönetici-Öğretmen İlişkileri.*Eğitim Araştırmaları Dergisi, 1(2)*,80-83.
- Tahaoğlu, F. (2007) İlköğretim okul müdürlerinin liderlik rollerinin örgüt iklimi üzerine etkisi.Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 4(14)*, 1-16.
- Tekeli, M. (2005) İlköğretim okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarına yönetici ve öğretmen algılarının karşılaştırılması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege üniversitesi, İzmir.
- Terzi, A. R.,Kurt, R. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi.*Milli Eğitim Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi, 166*.
- Terzi, A. R.,Hande, Ç. (2016). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve algılanan örgütsel destek ilişkisi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi, 5 (2)*.
- Tekeli, M. (2005). İlköğretim okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarına yönetici ve öğretmen algılarının karşılaştırılması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege üniversitesi, İzmir.
- Toprakçı, E. (2002). *Sınıf örgütünün yönetimi*.Ankara: Ütopya Yayınevi.
- Werner, İ. (1993). *Liderlik ve yönetim*. (Çev. Vedat Üner). İstanbul: Rota Yayınları.

- Yıldırım, B. (2001). Okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin ve meslek ahlakına etkisi. Yayımlanmamış doktora tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Yukl, G.,Falbe, C. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. Unpublishedmanuscript. StateUniversity of New York, Albany.
- Yörük, S.,Sağban, Ş. (2012). Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyine Etkisi. International Periodical for the Languages, *Journal of Literatureand History ofTurkish or Turkish*, 7(3). 2795-2813.

## Ekler

### Araştırma Anketi

#### Değerli Arkadaşlarım,

Bu araştırmanın amacı,

*“İlkokul Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Öğretmen Gözünden Değerlendirilmesi: Kuzey Kıbrıs Örneği”*ne ilişkin sizin görüşlerinizi saptamaktır. Bu ankette sizden

istenilen, ankette yer alan ifadeleri dikkatle okuyarak size en uygun seçeneği

işaretlemenizdir. Lütfen ankette yer alan ifadelerin tümünü yanıtlayınız. Vereceğiniz

yanıtlar sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Yapılan bu çalışmada isminizi

yazmanıza gerek yoktur. Ankete katılımınızdan ve içtenlikle yapacağınız katkılardan

dolayı teşekkür ederiz.

### 1. BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİLER

Sorularla ilgili parantezlerden size uygun olan cevabı çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz. Lütfen cevapsız soru bırakmayınız.

#### 1) Cinsiyetiniz:

Kadın  Erkek

#### 2) Yaşınız:

21-30  31-40  41-50  51 yaş ve üzeri

#### 3) Branşınız:

Sınıf Öğretmeni  Branş Öğretmeni

#### 4) Çalıştığınız Okul Türü:

Devlet Okulu  Özel Okul

#### 5) Eğitim Durumunuz:

Lisans  Lisans Üstü

#### 6) Şimdiki müdürünüzle çalışma süreniz:

## 2. BÖLÜM:

Aşağıdaki ifadelerde, size göre okul müdürünüze en uygun olan sıklık derecesine çarpı (X)işareti koyunuz. İfadeler üzerinde fazla düşünmeden mümkün olduğunca hızlı cevaplayınız.

LİDERLİK TÜRLERİ	Okul müdürünüz	Hiçbir Zaman	Nadiren	Çoğunlukla	Her Zaman
		1	2	3	4
<b>ÖĞRETİMSEL LİDERLİK</b>	1. Öğretmenlerin akademik başarılarını artırmak için onlara zaman ayırır ve gerekli desteği sağlar.				
	2. Öğrencilerin daha kaliteli ve nitelikli bir eğitim almasını sağlar.				
	3. Yeni öğretim stratejilerinin kullanılmasını özendirir. Değişik öğretim materyalleri sağlar.				
	4. Okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli kaynakları sağlama ve kullanma yeterliğine sahiptir.				
	5. Eğitim programlarının hazırlanması, uygun öğretim teknolojileri ve yöntemlerinin seçimi, çocuk ve ergenlik psikolojisi gibi öğretimi doğrudan etkileyen konularda öğretmenlere liderlik yapar.				
	6. Öğretmenlerin öğretimin geliştirilmesi amacıyla stratejileri ne ölçüde kullandığını denetler.				
<b>KÜLTÜREL LİDERLİK</b>	7. Okul yöneticisi okul kültürünü biçimlendirir ve değişimin öncülüğünü yapar.				
	8. Okulun örgütsel değer ve normlarını içselleştirerek öğretmenlerin bu değerlere uymasına öncülük eder.				
	9. Okul kültürüne kattığı yeni sembollerle sembolik bir imaj ortaya koyar.				
	10. Okulun kültürel değerleriyle ulusal ve uluslararası değerler arasında seçicilik ve denge kurma rolünü oynar.				
	11. Okuldaki değer, norm, gelenek ve sembollerin hem temsilciliğini hem de yorumunu yapar.				
	12. Okul yöneticisi küresel bakış açısıyla çok sesli, çok renkli bir okul kültürü oluşturmuştur.				
<b>ETİK LİDERLİK</b>	13. Etik değerlerin bütün okul personeli tarafından içselleştirilmesine çalışır.				
	14. Okulun kültürel değerlerine ve toplumsal değerlere ters düşen değerleri okul ortamında yaşatmaz.				
	15. Öğretmenlerin etiksel davranışlarını değerlendirmeyi kilit bir faktör olarak dikkate alır.				
	16. Öğretmenler ve öğrenciler için rol modeli olabilecek yüksek etiksel ölçütlere uygun davranışlar sergiler.				
<b>ETİK LİDERLİK</b>	17. Eğitimsel hedeflere ulaşmayı engelleyecek kanun, politik ve düzenlemelerin doğru ölçütler edayandırılması için gerekli çabayı gösterir.				
	18. Demokratik davranış sergiler.				
	19. Mesleki sorumluluklarını dürüstlük ve bütünlük içinde yerine getirir.				
<b>ETİK LİDERLİK</b>	20. Bütün örgütsel sözleşmelere onuruyla uyar ve				

	bağlılığını gösterir.				
	21.Okulun çalışma ahlakıyla ilgili kuralları öğretmenlere açıklar, anlaşılmayan kuralları yorumlar.				
	22.Öğrencinin kuralların altında yatan mantığı kavrayabilmesi için etik kuralların ruhunu öğrenciye açıklar.				
	23.Okuldaki bütün informal grupları etik ilkeler konusunda birleştirebilir.				
<b>VİZYONER LİDERLİK</b>	25.Vizyon, arzulanan geleceğin düşünce düzeyinde oluşturulmasıdır. Okul yöneticisi okulu geleceğe taşıyacak bir vizyon oluşturmayı sağlamıştır.				
	26.Okul yöneticisi örgütün geleceğine yönelik belirsizlikleri gidermede başarılıdır.				
	27.Dünyadaki gelişmeleri ve olayları okuyabilme yeteneğine sahiptir.				
	28.Değişime uyum sağlamayı ve değişimi gerçekleştirmeyi amaçlar.				
	29.Geleceğin eğitim sistemlerini etkileyecek temeleğilimleri iyi analiz eder.				
	30.İnsanları topluca etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek vizyonları oluşturabilme ve iletebilme yeteneğine sahiptir.				
	31.Belirlediği vizyonda ilerleme kararlılığını gösterir.				
	32.Öğretmenler okul yöneticisinin açtığı yolda güven içinde yürümeye çalışır.				
	33.Vizyonun zamanla önemini kaybetmesiyle yeni bir yol arayışına girer.				
		34.Okul yöneticisi öğrenme odaklı davranır. Sürekli kendini geliştirmek zorunda olduğunun bilincindedir.			
<b>ÖĞRENEN LİDERLİK</b>	35.Bütün okul personelini örgütsel öğrenmeye motive ederek okuldaki kalite ve verimliliği arttırmaya çalışır.				
	36.Öğretmenlere bireysel öğrenme zevkini ateşler.				
	37.Yaşam boyu öğrenme ve astlarını sürekli olarak geliştirme konusunda güçlü bir sabra sahiptir.				
	38.Öğrenen öğretmenle öğrenmeyen öğretmeni birbirinden ayırt edecek bir ödül sistemi kurmuştur.				
	39.Eğitimle ilgili gündemi izler ve eğitim alanında meydana gelen yenilikleri takip eder.				
	40.Çevredeki bütün kaynakları ve okul içi değişkenleri öğrenen okulun geliştirilmesinde kullanır.				
	41.Uluslararası düzeyde araştıran ve öğrenen bir yöneticidir.				
<b>TRANSFORMASYONEL LİDERLİK</b>	42.Okulda performansı arttırabilecek düşüncelerin oluşumunu özendirir.				
	43.Okulda girişimciliğe ve kendini geliştirmeye uygun bir iklim oluşturur.				
	44.Dönüşüme karşı olan direnmeyi ortadan kaldıracak stratejileri ortaya koyar.				
	45.Öğretmenlerin fikirlerini canlandırır ve onlara ilham verir.				
	46.Bireysel destek sağlar; öğretmenlerin gelişme ve ilerlemelerine yardımcı olur.				
	47.Sorunlara yeni ve rasyonel çözümler bulur.				

	öğretmenlerle birlikte bulunduğu çözüm olduğuna inanır.				
	49.Okul yöneticisi sözünde duran, öğretmenlerin beklentilerini karşılayan, inanılır ve güvenilir biridir.				
	50.Okulda kendi kendine liderlik örgütsel bir yaşam biçimi haline gelmiştir.				
<b>SÜPER LİDERLİK</b>	51.Öğretmenlerin ve öğrencilerin yeteneklerini geliştirmeleri için uygun ortam hazırlar.				
	52.Beni izle anlayışı yerine, kendi kendini izle anlayışı ön plandadır.				
	53.Okulda hiyerarşik konumda bir yönetim yoktur.				
	54.Öğretmenlerin iş başarılarını kendi kendilerine değerlendirebilecekleri doğal bir ödül sistemi kurmalarını sağlar.				

### 3. BÖLÜM:

Konuyla ilgili paylaşmak istediklerinizi aşağıdaki boşluğa yazabilirsiniz:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### 4. BÖLÜM

SORU: Okul müdürünüzün liderlik özellikleri size nasıldır?

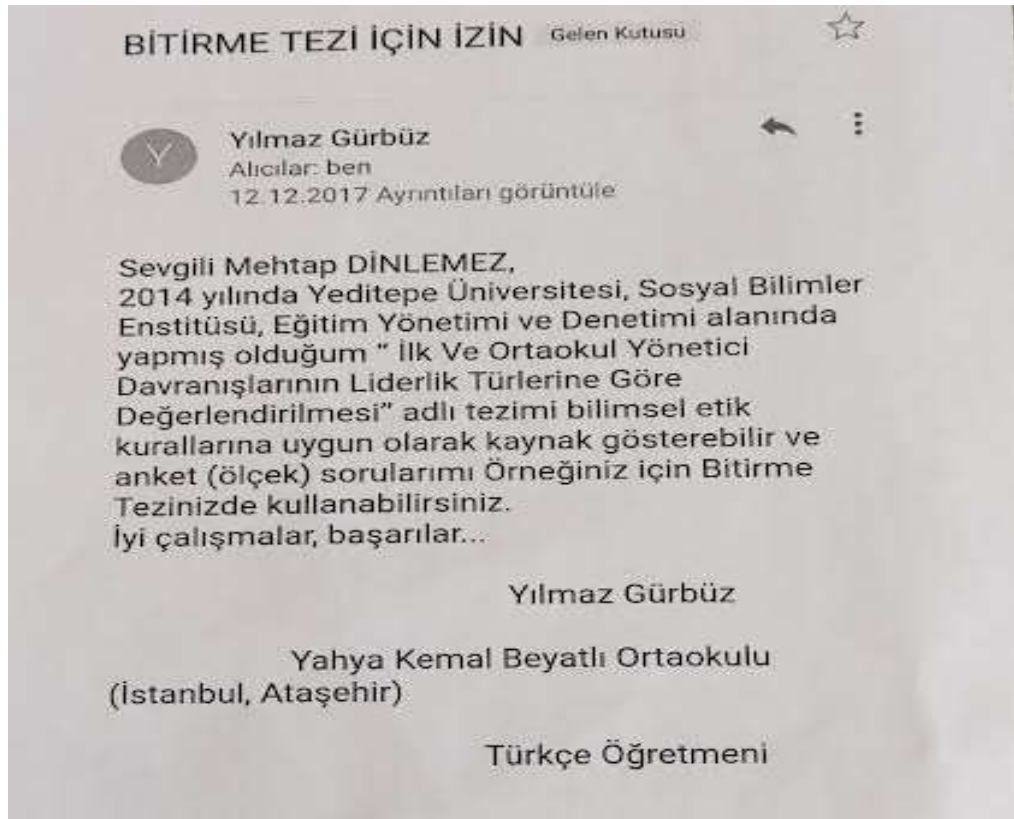
CEVAP : .....

.....

.....


.....

.....

**İzin Mailleri**



## Etik Kurul İzni

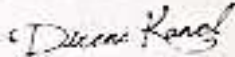
  
YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ  
BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU

30.03.2018

Sayın Mehtap Dinlemez

Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'na yapmış olduğunuz YDÜ/EB/2018/62 proje numaralı ve "İlkokul yönetici davranışlarının liderlik türlerine göre değerlendirilmesi" başlıklı proje önerisi kurumunuzca değerlendirilmiş olup, etik olarak uygun bulunmuştur. Bu yazı ile birlikte, başvuru formunuzda belirttiğiniz bilgilerin dışına çıkmamak şartıyla araştırmaya başlayabilirsiniz.

Doçent Doktor Direnç Kanel  
Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu Raportörü



**Not:** Eğer bir kuruma resmi bir kabul yazısı sunmak istiyorsanız, Yakın Doğu Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'na bu yazı ile başvurup, kurulun başkanının imzasını taşıyan resmi bir yazı temin edebilirsiniz.


## Özgeçmiş

Mehtap DİNLEMEZ 1983 yılında Hatay ilinin Reyhanlı ilçesinde dünyaya geldi. İlköğretim ve Ortaöğretimi Cumhuriyet İlköğretim Okulunda bitirdikten sonra lise eğitimini Reyhanlı Lisesinde tamamladı. Üniversite Eğitimini Yakındoğu Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Lisans Bölümünde tamamladı. Eğitimleri bitikten sonra fatih Aliye Müderris Ortaöğretim okulunda Beden Eğitimi ve Spor öğretmenliği olarak görev yaptı.

# İntihal Raporu

## Turnitin Originality Report

Turnitin Originality Report

İsz by Mehtap5 Mehtap5 

From thesis (thesis)

- Processed on 07-Jan-2019 12:30 EET
- ID: 1061900104
- Word Count: 14436

Similarity Index  
7%

Similarity by Source

Internet Sources:  
7%

Publications:  
3%

Student Papers:  
N/A

**sources:**

- 1 < 1% match (Internet from 04-Jan-2019)  
<http://ocbkirsim.egs.edu.tr/8081/xmliu/bitstream/11454/3902/1/yurdagubaki2008.pdf>

---

- 2 < 1% match (Internet from 03-Sep-2018)  
<http://ocbkirsim.sakouk.edu.tr/8080/xmliu/bitstream/handle/123456789/263208804.pdf?sequence=1&Allowed=y>

---

- 3 < 1% match (Internet from 12-Apr-2016)  
<http://ocbkirsim.deu.edu.tr/xmliu/bitstream/handle/123456972/330208.pdf?sequence=1&Allowed=y>

---

- 4 < 1% match (Internet from 21-Dec-2015)  
<http://ocbkirsim.melana.edu.tr/8080/xmliu/bitstream/handle/123456789/27410058718.pdf?sequence=1&Allowed=y>

---

- 5 < 1% match (Internet from 04-Jan-2016)  
[http://ocbkirsim.aku.edu.tr/xmliu/bitstream/handle/116392713/pobnet\\_sesben\\_izc.pdf?sequence=1&Allowed=y](http://ocbkirsim.aku.edu.tr/xmliu/bitstream/handle/116392713/pobnet_sesben_izc.pdf?sequence=1&Allowed=y)

---

- 6 < 1% match (Internet from 30-Mar-2016)  
[http://abz.mehmetakif.edu.tr/afzoad/1067\\_1004\\_yavinDovya.pdf](http://abz.mehmetakif.edu.tr/afzoad/1067_1004_yavinDovya.pdf)

---

- 7 < 1% match (publications)  
BULUÇ, Bekir. "Emel Çoşkun'un Ağılanna Gömülmesi Üzerine Literatür İncelemesi ve Özgün Bir Araştırma Üzerine". İstanbul: Hürmetli, 2018.

---

- 8 < 1% match (Internet from 02-Mar-2016)  
<http://abdullahbeyazci.com.tr/2016/03/02/uzun-uzun-silme-polem.html>

---

- 9 < 1% match (Internet from 20-Feb-2016)  
<http://www.evzok.org/yayinlar/evzok2016m.pdf>

---

- 10 < 1% match (Internet from 17-Dec-2018)  
<http://www.sorumluluk.hacettepe.edu.tr/8080/xmliu/bitstream/handle/11655/3524/Halen%20DAL%20-%202018%20bitirme%20konusu%20tarihi.pdf?sequence=1&Allowed=y&name=1>

---

- 11 < 1% match (Internet from 27-May-2016)  
<http://ocbkirsim.deu.edu.tr/xmliu/bitstream/handle/123457001/242358.pdf?sequence=1>

---

- 12 < 1% match (Internet from 19-May-2015)  
<http://www.2009.wikispaces.com/file/view/LC4%20R01%20C3%20Fretim+okulu%20B1n%20B1n+rekl+okulu%20C3%20B6cell%20%20C3%20C2%20C4%20B01%20C3%20B6me%20C4%20B1.pdf>

---

- 13 < 1% match (Internet from 12-May-2013)  
<http://library.su.edu.tr/afzoad/3840.pdf>

---

- 14 < 1% match (Internet from 10-Dec-2013)  
<http://ocbkirsim.ankara.edu.tr/afzoad/4082/4560.pdf>