

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖĞRETMENLERİN ALGILARINA GÖRE
OKUL MÜDÜRLERİNİN STRATEJİK LİDERLİK
DAVRANIŞLARININ İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Özgül COŞKUN

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

NİSAN 2017

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖĞRETMENLERİN ALGILARINA GÖRE
OKUL MÜDÜRLERİNİN STRATEJİK LİDERLİK
DAVRANIŞLARININ İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Özgül COŞKUN

1403810861

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Ruhi KILIÇ

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 1403810861 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi, "Özgül COŞKUN", ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "ÖĞRETMENLERİN ALGILARINA GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN STRATEJİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ İNCELENMESİ" başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde savunmuş ve oy birliği / oy çokluğu ile başarılı olarak kabul edilmiştir.

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Ruhi KILIÇ
Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Kabul/Red

☒ ☐



İMZA

Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Dursun BİNGÖL
Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Kabul/Red

☒ ☐

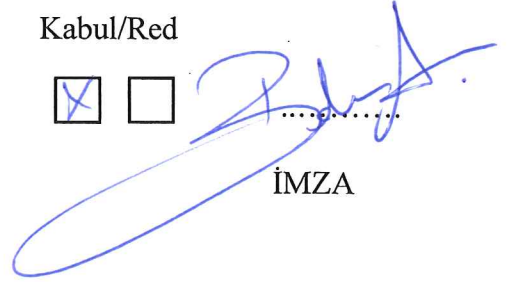


İMZA

: Yrd. Doç. Dr. H. Bahar AŞCI
Karabük Üniversitesi

Kabul/Red

☒ ☐



İMZA

: Yrd. Doç. Dr. Ruhi KILIÇ
Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Kabul/Red

☒ ☐



İMZA

Tez Savunma Tarihi: 27.04.2017

ONAY
Yrd. Doç. Dr. Ruhi KILIÇ
Enstitü Müdürü
27.04.2017



İMZA

TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Davranışlarının İncelenmesi” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



17.04.2017

Özgül COŞKUN

ÖNSÖZ

Araştırma süresince verdiği destek ve sunduğu katkılardan dolayı danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Ruhi KILIÇ'a ve görüşleri ile beni yönlendiren değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Hatice Bahar AŞCI' ya teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca araştırmama katkı sağlayan ve yardımlarını esirgemeyen değerli meslektaşım Veysel GÖÇER ile beni sabırla destekleyen eşim Erol COŞKUN'a ve çocuklarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Nisan 2017

Özgül COŞKUN

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLO LİSTESİ	vii
KISALTMALAR	viii
ÖZET	ix
ABSTRACT	xi
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
1. KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE	3
1.1 Liderliğin Tanımı	3
1.2 Liderlik Teorilerinin Tarihsel Gelişimi	5
1.3 Liderlik Yaklaşımları	6
1.3.1 Özellikler Yaklaşımı	6
1.3.2 Davranışsal Yaklaşım	8
1.3.3 Durumsallık Yaklaşımı	9
1.3.4 Gelişmekte Olan Liderlik Yaklaşımları	11
1.3.4.1 Dönüşümcü ve işlemci liderlik	11
1.3.4.2 Karizmatik liderlik	13
1.3.4.3 Vizyoner liderlik	14
1.3.4.3.1 Yolu görmek	15
1.3.4.3.2 Yolda yürümek	15
1.3.4.3.3 Yol olmak	16
1.3.4.4 Bilgi çağı liderliği	16
1.3.4.4.1 Vizyon	17
1.3.4.4.2 Yaratıcılık	18
1.3.4.4.3 İletişim	18
1.3.4.4.4 Öğrenme	18
1.3.4.5 Kuantum liderlik	19
1.4 Liderin Sahip Olması Gereken Özellikler	22
1.5 Liderliğin Örgüt İçindeki Önemi	22
İKİNCİ BÖLÜM	25
2. STRATEJİK LİDERLİK	25
2.1 Strateji ve Liderlik	25
2.1.1 Strateji Kavramı	25
2.2 Stratejik Liderlik	27
2.2.1 Stratejik Liderlik Anlayışının Gelişimi	27
2.2.2 Stratejik Liderlik Kavramı	28
2.2.3 Stratejik Liderin Özellikleri	29
2.3 Stratejik Liderlik Modelleri	31
2.3.1 Yönetimsel Liderlik	31
2.3.2 Dönüşümsel Liderlik	31
2.3.3 Politik Liderlik	32
2.3.4 Etik Liderlik	32

2.4 Okul Yönetiminde Liderlik	34
2.4.1 Okulun Vizyonunu ve Misyonunun İfade Etme	35
2.4.2 Okulun Amaçlarını Geliştirme ve Uygulama	35
2.4.3 Eğitim Programı ve Öğretim Yönetilmesi	36
2.4.4 Öğretim Sürecini Denetleme ve Değerlendirme.....	36
2.4.4.1 Öğrenci başarısını izleme	36
2.4.4.2 İletişim sağlama	37
2.4.4.3 Olumlu okul iklimi geliştirme.....	37
2.4.4.4 Öğretim zamanını etkili kullanma.....	38
2.4.5 Görünen Varlık Olarak Varlığını Hissettirme ve Ulaşılabilir Olma.....	38
2.4.5.1 Çalışanların başarılarını ödüllendirme	38
2.4.5.2 Öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlama.....	39
2.4.5.3 Örgütsel değişmeyi başlatma ve yönetme.....	39
2.5 İlgili Araştırmalar	39
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	44
3. YÖNTEM	44
3.1 Araştırmanın Amacı	44
3.2 Araştırmanın Önemi	44
3.3 Araştırmanın Varsayımları	45
3.4 Araştırmanın Sınırlılıkları	45
3.5 Araştırmanın Soruları	45
3.6 Araştırmanın Deseni.....	46
3.7 Araştırmanın Evreni	46
3.8 Araştırmanın Örneklemi.....	46
3.9 Araştırmanın Veri Toplama Aracı.....	47
3.10 Araştırma Verilerinin Analizi.....	48
3.10.1 Bağımsız Örneklemeler T-Testi	49
3.10.2 Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)	49
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	50
4. BULGULAR VE TARTIŞMA	50
4.1 Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular	50
4.2 Birinci Alt Probleme Ait Bulgular	51
4.3 İkinci Alt Probleme Ait Bulgular	59
4.4 Üçüncü Alt Probleme Ait Bulgular	60
4.5 Dördüncü Alt Probleme Ait Bulgular	64
4.6 Beşinci Alt Probleme Ait Bulgular	67
BEŞİNCİ BÖLÜM	72
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	72
5.1 Sonuçlar.....	72
5.2 Öneriler.....	75
KAYNAKLAR	77
EKLER.....	85
Ek-A: Stratejik Liderlik Ölçeği.....	86
Ek-B: Ölçek İzinleri	88
Ek-C: Evrende Yer Alan Kurumlar ve Öğretmen Sayıları Listesi.....	91
Ek-D: Çalışmaya Dahil Edilen Kurumların Listesi	95
ÖZGEÇMİŞ.....	96

TABLO LİSTESİ

Tablo 3.1:	Stratejik liderlik ölçeği puan aralıkları.....	48
Tablo 4.1:	Öğretmenlerin demografik özelliklerine göre dağılımı.....	50
Tablo 4.2:	Öğretmenlerin dönüşümsel liderlik boyutuna ilişkin algıları.....	52
Tablo 4.3:	Öğretmenlerin yönetsel liderlik boyutuna ilişkin algıları.	54
Tablo 4.4:	Öğretmenlerin etik liderlik boyutuna ilişkin algıları.....	55
Tablo 4.5:	Öğretmenlerin politik liderlik boyutuna ilişkin algıları.	57
Tablo 4.6:	Öğretmen algılarının cinsiyet faktörüne göre t-testi analizi.....	59
Tablo 4.7:	Öğretmen algılarının yaş faktörüne göre tek yönlü varyans analizi-1.....	61
Tablo 4.8:	Öğretmen algılarının yaş faktörüne göre tek yönlü varyans analizi-2.....	62
Tablo 4.9:	Öğretmen algılarının öğrenim durumu faktörüne göre tek yönlü varyans analizi-1.	64
Tablo 4.10:	Öğretmen algılarının öğrenim durumu faktörüne göre tek yönlü varyans analizi-2.	66
Tablo 4.11:	Öğretmen algılarının mesleki kıdem faktörüne göre tek yönlü varyans analizi-1.	67
Tablo 4.12:	Öğretmen algılarının mesleki kıdem faktörüne göre tek yönlü varyans analizi-2.	69

KISALTMALAR

Akt.	: Aktaran
Çev.	: Çeviren
df.	: Serbestlik Derecesi
Diğ.	: Diğerleri
Dort.	: Devlet Ortalama
F	: Anova Değeri
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin (Örnekleme Yeterliliğini Gösterir)
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
N	: Eleman Sayısı
Ort.	: Ortalama
Öort.	: Özel Ortalama
P	: Anlamlılık Derecesi
S	: Standart Sapma
α	: Güvenirlilik Katsayısı
$\bar{X}$	: Ortalama Değer

ÖZET

ÖĞRETMENLERİN ALGILARINA GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN STRATEJİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ İNCELENMESİ

COŞKUN, Özgül

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Ruhi KILIÇ

Nisan 2017, 96 sayfa

Araştırmada okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışlarının öğretmenler tarafından nasıl algılandığını ortaya koymak amaçlanmıştır. Ayrıca araştırmada, okul müdürlerinin başarılı, öğrenen ve sürekli olarak kendini yenileyen bir kurum oluşturabilmeleri için stratejik liderlik niteliklerini taşımaları gerektiği hususunda bir farkındalık oluşturulmak istenmektedir. Araştırma sonucunda elde edilen veriler eğitim yöneticilerinin eğitilmesine yönelik çalışmalara öncülük etmesi açısından önem taşımaktadır. Nicel bir araştırma olan bu çalışma tarama modelindedir. Bu araştırmanın evrenini, Malatya İli merkezinde 2016-2017 eğitim-öğretim yılında ilkokul eğitimi veren 157 devlet okulunda görevli 2.755 öğretmen ile 7 özel okulda görev yapan 78 öğretmen oluşturmaktadır. Toplamda 2.833 öğretmen araştırmanın evreninde yer almaktadır. Araştırma örneklemini, Malatya İli merkezinde ilkokul eğitimi veren 157 devlet ve 7 özel eğitim kuruluşunda toplamda görev yapan 2.833 öğretmenden amaçlı örnekleme yöntemi ile belirlenmiş olan öğretmen sayısı en fazla olan 7 devlet okulunda görev yapan 422 öğretmen ile evrenden yer alan 7 özel okulda görev yapan 78 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Katılımcıların “cinsiyet”, “yaş”, “mesleki kıdem” ve “öğrenim durumu” değişkenlerine ilişkin verilerin analizinde “Bağımsız Örneklem T-Testi” ve “Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)” testleri kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda anlamlı farklılığın bulunduğu değişkenlerde, anlamlı farklılığın nereden kaynaklandığını tespit etmek için “Tukey HSD” testi uygulanmıştır. Araştırmada

verileri toplamak için “Kişisel Bilgiler Formu” ve “Stratejik Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Devlet okulunda görevli öğretmenlerin görüşleri ile özel okulda görev yapan öğretmenlerin “Dönüşümsel Liderlik”, “Yönetimsel Liderlik”, “Etik Liderlik” ve “Politik Liderlik” boyutlarına ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında devlet okulunda çalışanların ortalamasının, özel okulda çalışanlardan yüksek olduğu görülmektedir. Yani devlet okulundaki yöneticilerin stratejik liderlik davranışlarının özel okuldaki yöneticilerden daha iyi durumda olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Stratejik Liderlik, Okul Müdürü, Öğretmen



ABSTRACT

EXAMINING THE STRATEGIC LEADERSHIP BEHAVIORS OF EDUCATIONAL MANAGERS ACCORDING TO THE PERCEPTIONS OF THE TEACHERS

COŞKUN, Özgül

Master, Department of Management

Supervisor: Assist. Prof. Ruhi KILIÇ

April 2017, 96 pages

The purpose of the study was to examine and determine how the strategic leadership behaviors of educational managers were perceived by the teachers. Also, In study, the aim is also to arouse interest on the strategic leadership properties of educational managers in order to form a successful and learning institution that renews itself in a constant manner. The data obtained in the study are important in that they pioneer the efforts to train education managers. The study, which was in the form of a quantitative study, was designed in the Literature Review Method. The universe of this research consists of 2.755 teachers working at 157 state schools and 78 teachers working at 7 private schools in primary schools in 2016-2017 education year in Malatya. A total of 2,833 teachers are located in the universe of researchers. The research sample consisted of 422 teachers working in 7 state schools with the highest number of teachers determined by purpose sampling method from 2,833 teachers working in total in 157 state and 7 special education institutions in Malatya city center and 7 private schools 78 teachers constitute the sample of the research. The “Independent Sampling T-Test” and “One-Way Variance Analysis (ANOVA)” were used in the analysis of the data in terms of “gender”, “age”, “professional seniority” and “educational status” variables. As a result of the analyses, it was determined that there were significant differences between the variables, and the “Tukey HSD” test was applied to find the exact point of this difference. The

“Personal Information Form” and “Strategic Leadership Scale” were used in order to collect the data in the study. When the opinions of the teachers working in the public school and the opinions of the teachers working in the private school on the dimensions of "Transformational Leadership", "Administrative Leadership", "Ethical Leadership" and "Political Leadership" are compared, it is seen that the average of the employees in the public school is higher than those working in the private school. This means that the strategic leadership behaviors of the administrators in the state school are better than those in the private school.

Key words: Leadership, Strategic Leadership, School Manager, Teacher.



GİRİŞ

Kamu ve özel sektör yöneticileri kurumlarının iş ve işlevlerini yerine getirirken çeşitli güçlüklerle karşılaşmaktadırlar. Ortaya çıkan güçlüklerin üstesinden gelebilmeleri için yöneticilerin çeşitli özelliklere sahip olması gerekir. Bu özellikler arasında; problem çözme becerisi, değişen çevre koşullarına uyum sağlama ve liderlik becerileri ile stratejik düşünme becerileri söylenebilir. Ayrıca yöneticilerin sorunlarla başa çıkmanın yanında yaratıcı, değişime açık, reformist olmaları ve kurumlarını dönüştürebilmeleri gerekmektedir.

Literatür incelendiğinde stratejik yönetim, kamu ve özel sektörde etkili bir yönetimi gerçekleştirmek için dikkate çekici, çağdaş bir model olarak karşımıza çıkmaktadır. Stratejik yönetim, stratejik planlamayı da kapsayan, kurumun vizyonunu, misyonunu belirlemeyi ve kurum stratejilerinin oluşturulması, uygulanması ve değerlendirilmesini amaçlayan bir süreç olarak görülebilir. Stratejik yönetimin önemli bileşenlerinden birisi olan stratejik planlama, kamu ve özel sektördeki stratejik yönetim süreçlerinin önemli bir ayağını oluşturmaktadır. Ayrıca bu durum giderek daha fazla göze çarpmaya başlamıştır.

Strateji kelimesi başlı başına birçok çalışmaya birçok araştırmaya başlık olabilecek ve üzerinde çalışılabilecek bir kavramdır. Çünkü yazılan birçok tez, yapılan birçok araştırmada strateji kavramı ele alınmış ve birçok teori ve hipotez öne sürülmüştür.

Araştırmada okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışlarının öğretmenler tarafından nasıl algılandığını ortaya koymak amaçlanmıştır. Ayrıca araştırmada devlet ve özel okulda görev yapan öğretmenlerin cinsiyet, yaş, mesleki kıdem ve öğrenim durumu faktörlerine göre stratejik liderlik ile ilgili algıları arasında anlamlı farklılığın olup olmadığını ortaya koymak hedeflenmiştir.

Bu amaçlara ulaşmak için araştırma beş bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde; liderlik, liderliğin tarihsel gelişimi, liderlik yaklaşımları, liderin sahip olması gereken özellikler ve liderin örgüt içindeki önemi anlatılmıştır.

İkinci bölümde; stratejik liderlik kavramı, stratejik liderin özellikleri, stratejik liderlik modelleri ve alanda yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde; araştırmanın amacı, önemi, varsayımları, sınırlılıkları, soruları, deseni, evreni, örnekleme, veri toplama aracı ve araştırma verilerinin analiz yöntemlerine ilişkin açıklayıcı bilgiler yer almaktadır.

Dördüncü bölümde; araştırmada kullanılan veri toplama araçları vasıtasıyla elde edilen bulgular ve bu bulgular ışığında yapılan tartışmalara yer verilmiştir.

Araştırmanın beşinci yani son bölümünde ise; tez çalışmasının teorik ve uygulama bölümleri analiz edilerek yapılan tespitler, öneri ve değerlendirmeler yer almaktadır.



BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın bu bölümünde liderliğin tanımına, liderin sahip olması gereken özelliklere, liderliğin tarihsel gelişimine, liderlik teorilerine, stratejik liderliğe, stratejik liderliğin özelliklerine, modellerine ve konu ile ilgili yapılmış araştırmalara değinilmiştir.

1.1 Liderliğin Tanımı

“Liderlik”; İngilizce “leadership” kelimesinden Türkçe’ye aktarılmıştır. “Leadership” kelimesinin asıl fiili “lead” şeklindedir. Bu haliyle kelime daha çok Amerika Birleşik Devletleri İngilizcesinde kullanılmakla birlikte, İngiltere İngilizcesinde bu kelimenin eşanlamlısı olarak “head” ve headship” kelimeleri kullanılmaktadır (Şişman, 2012). Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlüğünde ise liderlik kelimesinin karşılığı olarak, “önderlik” kelimesi yer almaktadır.

Oxford İngilizce sözlüğünde “lider” kelimesi 1300 yıllara kadar bulunmaktadır ancak liderlik olgusu oldukça yeni bir kavram olup 19. Yüzyılın ilk yarısında ortaya çıktığı bilinmektedir (Brestrich, 1999). Lider ve liderlik üzerine birçok tanım yapılmış, neredeyse araştırmacı sayısı kadar tanım çıkarılmıştır (Cafoglu, 1997:133-138).

Liderliği, Erdoğan (2010), bir örgütün amaçlarını gerçekleştirme ya da bu amaçları değiştirmek için yeni bir yapı ve prosedür başlatma olarak tanımlamaktadır. Çelik (2004) liderlik kavramını izleyenleri, grubun amaçları doğrultusunda ikna etme süreci olarak tanımlarken Graen (1979), liderliği, lider ile her bir izleyici arasında oluşan çift yönlü etkileşim olarak ifade etmiştir (akt. Ateş 2005b:5).

Erçetin (2000), Liderlik alanında 350’den fazla tanım ve 5000’den fazla çalışma olduğunu belirtmektedir. Liderlik tanımlarında genellikle lider ve liderlik arasında net biçimde bir ayrım bulunmamaktadır. Ancak lider “birey”i simgelerken, liderlik ise bir “davranış” olarak ortaya çıkmaktadır (Aydın, 1997:82-87). Liderlik tanımlamaları, liderliği farklı ve çeşitli yönlerden ele almıştır. Bu bakımdan liderlik tanımlarda, bazen belli bir makamın niteliği, bazen kişilik özelliği, bazen de bir davranış biçimi olarak gösterilmiştir (Can, 1991). Liderlik kavramı, sosyal bilimlerin (yönetim bilimi, psikoloji, siyaset bilimi, sosyoloji) ortak inceleme konusu olmasına rağmen liderliğin tam olarak ne ifade ettiği hususunda sosyal bilimciler arasında ortak bir fikir birliği oluşamamıştır (Şişman, 2012). Liderlik kavramıyla ilgili ortak bir tanıma ulaşılamaması, günümüz küresel ortamda, örgütlerde sürekli olarak yaşanan değişme ve dolayısıyla da liderlerden beklenen işlevlerin değişmesiyle ilişkilidir (Macbeath ve Diğerleri, 1996; akt. Karip, 1998:443-465).

Günümüze kadar liderlik konusunda yapılan araştırmaları iki kategoriye ayrılabiliriz. Bunlar; birey odaklı ve grup odaklı araştırmalardır. Birinci yaklaşım bütün liderlerde bulunan kişisel özellikleri bulmayı hedefler. Grup odaklı araştırmalar ise ortam ile lider davranışlarından kaynaklanan durumların etkileşimini ele alır (Taş, 2000:30-36). Stogdill (1974), ise liderlik tanımlarını on başlık altında toplamıştır. Bunlar;

1. “Kişilik ve etkileri”
2. “İnancı biçimlendirme”
3. “Grup süreçlerinin odak noktası”
4. “Uyma ve izlemeye ikna etme sanatı”
5. “Etkinin kullanılması”
6. “Başlatıcılık”
7. “Amaçları başarmanın bir aracı”
8. “Eylem ve davranış”
9. “Farklılaşan bir rol”
10. “Etkileşimin etkisi olarak, liderlik şeklinde sınıflandırılmışlardır” (Akt. Erçetin, 2000).

Liderlikle alâkalı olarak yapılmış birçok tanım bulunmaktadır. Ama bu tanımlar birbirlerinden farklıdır. Bu tanımlarda ortak olan bölümler bulunmaktadır. Aşağıda bu ortak noktalar sıralanmıştır (Şişman, 2012):

1. “Kişilik özellikten kaynaklanan bireysel güç,”
2. “Karar verme ve uygulamaya aktarma gücü,”
3. “Gruba yön verebilme ve grup içerisinde eşgüdüm sağlayabilme,”
4. “Ortak amaçlar bağlamında grubu etkileyebilme,”
5. “Grupla ve birey arasında gelişen etkileşim süreci,”
6. “Mevcut yapı, prosedür, kural ve amaçları değiştirebilme yeteneği.”

1.2 Liderlik Teorilerinin Tarihsel Gelişimi

Tarih boyunca insanlar topluluklar hâlinde yaşamış ve bu toplulukları sevk ve idare edecek bir lidere gereksinim duymuşlardır. Bu insan topluluklarında liderlik yapan birilerinin olması, lideri öne çıkaran, onu takipçilerinden ayıran özelliklerin neler olduğu sorusunu ortaya çıkarmıştır. Bu özelliklerin ilk olarak doğuştan gelen karakter, beceri ve fiziksel özellikler olduğu kabul edilerek lideri takipçilerinden ayıran birtakım özellikler tanımlanmıştır. Daha sonra ise liderin özelliklerinden çok davranışları ve liderin içinde bulunduğu koşullar incelenerek liderliği açıklamaya çalışan liderlik teorileri ortaya konmuştur. Tarihsel evrimine göre liderlik teorileri; büyük adamlar teorisi, özellikler teorisi, davranışsal liderlik teorileri, durumsallık teorileri ve güncel liderlik teorileri olarak gruplanabilir (Çelik, 2011).

Özellikler kuramında, başarılı ve başarısız liderlerin özellikleri karşılaştırılarak başarılı liderlerin belirgin özellikleri ortaya konmaya çalışılmıştır. Özellikler kuramına göre liderin etkililiği, sahip olduğu kişisel özelliklerle belirlenmektedir. Bu kuramın savunucuları, etkin bir lideri etkin olmayan bir liderden ayıran belirli bireysel özelliklerin doğuştan var olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu teoride liderlik özelliklerinin tamamıyla doğuştan gelmediği, öğrenme ve deneyim yoluyla da kazanılabileceği gerçeği kabul edilmiştir (Luthans, 1981; akt. Kılınçkaya, 2013:14).

Özellikler kuramının liderliği açıklamada yetersiz kalması, araştırmacıları lider davranışlarını incelemeye yöneltmiştir. Davranışçı kuramın temelinde liderin, liderlik sürecinde gösterdiği davranışlar yer alır. Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu teorinin ana fikri, liderleri başarılı ve etkili yapan hususun, liderin özelliklerinden çok liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğudur. Liderin astları ile haberleşme şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli gibi davranışlar liderin etkililiğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır (Koçel, 2010:470).

Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırması ile bireysel, grup ve örgütsel amaçlara ulaşmada önemli olan lider davranışları belirlenmeye çalışmıştır. Bu araştırmada “Lider Davranışını Belirleme Anketi” kullanılarak iki temel lider davranış boyutu tanımlamıştır: Bunlar “görev yönelimli” ve “ilişki yönelimli” olmak üzere iki temel liderlik boyutudur. İlişki boyutu; lider ve izleyenler arasında arkadaşlığa, karşılıklı güvene, saygıya, samimiyete dayalı bir ilişkiyi işaret eden davranış kapsamaktadır. Görev boyutu, liderin amaçlara ulaşması ve bu sebeple yerine getirmesi gereken görevlere yoğunlaşmasını içerir (Ergeneli, 2006:219).

1.3 Liderlik Yaklaşımları

İlk başlarda “liderlerin öne çıkan başlıca özellikleri, etkili olma kavramına yoğunlaşmış ve ikna edebilme, güdüleme, zekâ, sosyal olgunluk, kişisel kontrol, çalışkanlık, cesaret, sadakat şeklinde sıralanan özellikler etkili liderlerin özellikleri olarak kabul edilmişken bu özelliklerin kimi etkili yöneticilerde de görülüyor olması bu tür yaklaşımların artık terk edilmesine yol açmıştır. Bu durumun sonucunda, günümüze doğru davranışsal kuramlar ve durumsallık kuramları olarak kategorize edilen liderlik kuramları geliştirilmiştir (Leblebici, 2008:63).”

1.3.1 Özellikler Yaklaşımı

1900’lü yılların ilk yarısının liderlik paradigmasını yansıtan bu yaklaşım, liderliğin doğuştan geldiğini ve kişide bulunan özelliklere bağlı olduğunu belirtir. Bu yaklaşıma göre lider olabilmek için doğuştan bazı özellikleri taşımak gerekmektedir. Lideri diğerlerinden farklı kılan doğuştan getirdiği özellikleri ve bunun yarattığı farklılıklarıdır (Tengilimoğlu, 2005:4).

Liderlik kavramının açıklanmasında yapılan ilk sistematik araştırma niteliğini taşıyan Özellikler Kuramı liderlikle ilgili yapılan çalışmaların başat noktasıdır. Özellikler Yaklaşımı; Gandhi, Napoleon gibi büyük liderlerin ortaya çıkış serüvenlerinde bu liderlerin sahip oldukları kişisel nitelikleri araştırma konusu haline getirmişlerdir. Bu niteliklerin araştırılması, liderliğin doğuştan geldiği kanaatini kabul ettiklerinin bir göstergesi niteliğini taşımaktadır (Erdoğan, 2007:493).

Özellikler Kuramının sağladığı yararlar liderin potansiyel gücünü ortaya koymak suretiyle onu daha güçlü bir lider haline getirmektir. Özellikler Kuramı’nın

felsefesi itibariyle konuya değinecek olursak kuram oldukça basit ve mantıklıdır. Liderin özelliklerinin liderlik sürecinin etkinliğinin belirlenmesinde direkt olarak ilişkili olduğu savına dayanır. Yani bir grup içerisinde lideri öne çıkaran etken, liderin sahip olduğu kişisel özelliklerdir (Naktiyok, 2006:22).

Araştırmacılar liderleri takipçilerinden ayıran çok çeşitli özellik kümeleri belirlemiş olmakla birlikte bu özellikler şu şekilde kümelendirilebilir (Soydan, 1993:42):

Fiziksel Nitelikler; “boy, yaş, cinsiyet, vücut ağırlığı gibi görsel olarak algılanan ve ölçüm nesnel ölçütlere dayanan niteliklerdir. Günümüzün perspektifinden bakılacak olunursa geçmişe nazaran önemini yitiren fiziksel boyut, bazı durumlarda başarının önüne geçemezken, bu boyutun önemini de göz ardı etmemek gerekir.”

Zihinsel Nitelikler; “zihni nitelikler çerçevesinde incelenen özellikler; zeki olma, sağduyulu ve yerinde karar verebilme yetisi, uzmanlık ve özel bilgi birikimine sahip olma gibi nesnel olarak ölçümünün oldukça güç olduğu bir boyuttur. Araştırmacıların hemen hepsinin hem fikir olduğu kanaat şudur; zihinsel niteliklerin aktif olarak kullanılması gerekli olan koşullarda liderlik yapılacaksa, zihinsel nitelikler önem taşır.”

Kişilikle İlgili Nitelikler; “kişilikle ilgili nitelikler de tıpkı zihinsel nitelikler gibi mutlak bir nesnellik ölçümüne sahip olmadığından bu hususta da net bir ifade belirtmek doğru olmayacaktır. Fakat burada topluma liderlik edecek kişinin kendine olan güveni, izleyicilerini ikna etme becerisi, öz denetimi, tutarlı ve istikrarlı davranış sergilemesi iletişim yeteneği, izleyicilerinin söylemlerine kulak verme, sorumluluk bilincine sahip olması gibi özellikler de kişinin bir topluluğa liderlik etmesinde önem arz etmektedir.”

Sosyo-Ekonomik Nitelikler; “bu yaklaşımda liderlerin büyük bir kısmının elit olarak adlandırılabilir yüksek bir sosyo-ekonomik çevreden geldikleri sürülmektedir. Bu açıdan iş gören eylemlerine liderlik eden birçok ülkedeki liderlerin ebeveynlerinin serbest meslek erbabı olduklarının ya da idareci ailelerden geldikleri savunulmaktadır.”

Özellikler Kuramı, “liderlerin sahip olduğu özellikleri araştırmak suretiyle liderlik Kuramları’nın gelişimi açısından önemli faydalar sağlamakla birlikte takipçileri dikkate almaması, sosyal yapı unsurlarına değinmemesi ve durumsal

faktörleri göz ardı etmesi gibi gerekçelerle bir takım eksiklikleri olduğu yönünde yoğun eleştiriler almıştır. Bunun sonucu olarak da 1940'lı yılların ortalarıyla birlikte yapılan incelemeler, liderlerin davranış boyutunu da dikkate alıcı faktörlerin araştırılması yönüne doğru kaymıştır (Naktiyok, 2006:32).”

1.3.2 Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal Liderlik Kuramı'na göre liderin başarılı olmasında izleyicilerine karşı ortaya koyduğu tutum ve davranışları önem arz etmektedir. Liderin etkinliğinin belirleyicisi olarak onlarla kurduğu iletişim tarzı, örgüt amaçlarını belirlerken çizdiği profil, anlaşmazlık hallerinde takındığı tutum, astlarına yetki devredip devretmemesi gibi etkenler öne çıkmaktadır. Yani Davranışsal Kuram'ı, Özellikler Kuramı'ndan farklı olarak lidere izleyicilerinin penceresinden bakmayı içeren bir kuramdır (Koçel, 2010:562).

Bu yaklaşımın temel dayanağı, liderleri etkin ve başarılı kılan özelliklerin, liderin kişisel özelliklerinden çok, onun liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olmasıdır. Bu yaklaşım daha çok liderin davranışları, davranışların bir görüntüsü olarak liderlik biçimleri ve bunların grup üzerindeki olası etkileri üzerinde yoğunlaşmışlardır (Erçetin, 2000:31).

Davranışsal kuramlarda en fazla öne çıkan yaklaşım 1960 yılında bir psikolog olan Douglas Mc Gregor tarafından ortaya atılan X ve Y teorileridir. “Mc Greoger insanların yaradılış boyutlarıyla ilgili araştırmalar yaparak iki tür insan yapısının olduğunu ortaya koymuştur. Bunlardan ilki X teorisinin varsayımını oluşturan insanların tembel birer varlık olduğu, onların ancak otoriter bir baskı ile yönetilebileceği görüşüdür. Diğer yaklaşım olan Y teorisi ise bu görüşün tam aksini ifade eder. Bu görüşe göre ise insanlar yaradılışları itibariyle tembel bir varlık değildir. Demokratik bir davranışla yönetildikleri takdirde potansiyellerini ortaya çıkaracaklardır.”X ve Y teorilerinin varsayımlarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Tortop, 2010:215):

X Teorisinin Temel Varsayımları;

a) “İnsanlar yaradılışları gereği işi sevmezler. Mümkün olduğunca işten kaçarlar.”

b) “İnsanlar işlerini severek yapmadıkları için örgütsel etkinlik sağlamak adına yeterince çaba göstermek istemezler. Onların bu isteksizliğini kırmanın tek

yolu katı bir yönetim stili benimsemektir. Bunu gerçekleştirmek için ise, kontrol ve denetimler elden bırakılmamalı ve gerektiğinde de onlara çeşitli cezalar vermekten kaçınılmamalıdır.”

c) “İnsanlar sorumluluk üstlenmekten kaçınırlar. Bu sebeple yönetmektense yönetilmeyi yeğlerler. İsteksizlerdir ve kendilerini güvende hissetmek isterler.”

d) *Y Teorisinin Temel Varsayımları*

e) “İşte bedensel ve zihinsel gayretin sarf edilmesi istirahat ve oyun kadar doğaldır.”

f) “Çalışanların amaçlara bağlanması için bu amaçları ödülleriyle sonuçlanacak bir hale getirmek gerekmektedir. Ceza ve korkutma gibi dışsal faktörler çalışanları amaçlara yönlendirecek tek çözüm yolu değildir. Öz denetim gibi içsel faktörler insanları amaçlara ulaştırmada daha etkin bir role sahiptir.”

g) “Modern endüstrinin getirdiği karmaşık bir sistemde insanlar gerçek potansiyellerini tam anlamıyla yansıtamamaktadırlar. Onların bilgi ve yeteneklerinin ancak bir bölümünden faydalanılmaktadır.”

h) “Uygun bir ortam yaratıldığında insanlar yalnızca sorumluluğu kabullenmeyi değil, sorumluluğu üstlenmeyi de öğrenir.”

i) “İnsanların sorunları çözmede imgelerden faydalanma, yaratıcılıklarını sergileme ve hünerlerini ortaya koyma yetenekleri büyük ölçüde mevcuttur.”

1.3.3 Durumsallık Yaklaşımı

Özellikler Kuramı ve Davranışsal Liderlik Kuramları özellikle ortam koşullarını dikkate almamaları nedeniyle birçok eleştiriye maruz kalmıştır. Bu eksiklik de araştırmaların boyutunu değiştirmeye neden olmuş ve böylece araştırmacılar liderlik kavramına Durumsallık Yaklaşımı bağlamında yaklaşmayı uygun görmüşlerdir.

Liderlik kavramına 1960’lı yıllardan bugünlere gelinceye dek Durumsallık Yaklaşımı egemen olmuştur. Durumsallık bakış açısı, liderlik kavramını yüzeysel bir modelden öteye taşıyarak, soyut düşünülebilen bir kavram haline getirmiştir. Bu yaklaşımın ana fikrini oluşturan bakış açısı her durum için geçerli sayılabilecek tek bir liderlik tarzının var olamayacağı düşüncesidir (Ülgen ve Mirze, 2010:40). Yani lider etkinliğinin durumlara bağlı olarak gelişebileceği düşüncesidir. Dolayısıyla bu yaklaşımla, liderin sadece kendisinde var olan nitelik ve davranışsal özellikleriyle bir

topluluğun eylemlerine yön verecek güce sahip olamayacağı, bu yeteneklerinin dışında liderin, gerek iç gerekse dış çevre koşullarına uyum kabiliyetiyle bu becerilerini birleştirdiği takdirde etkili bir lider olacağı görüşü ön plana çıkmıştır (Başaran, 2000b:37).

Durumsallık yaklaşımına göre koşullar ve içinde bulunulan durumlar liderliği belirlemekte ve ortaya çıkarmaktadır. Liderin etkililiğini belirleyen en önemli faktör içinde bulunulan şartlar ve bu şartların getirdikleridir (Tengilimoğlu, 2005:5). Durumsallık kuramları, liderliğin yalnızca insan ilişkileri ve görev boyutuyla açıklanamayacak bir konu olduğunu vurgulayarak liderliği şartlara göre farklılaşan bir olgu olarak ele almıştır. “Bir bütün olarak ele alındığında Durumsallık Kuramlarının temel yaklaşımı olarak, “Her duruma, her zaman uygun etkili tek bir liderlik yoktur.” anlayışı öne çıkmaktadır (Leblebici, 2008:65). Buna bağlı olarak bu teoriye göre liderin etkinliğini belirleyen faktörler; amacın niteliği, izleyicilerin yetenekleri ve bekleme şekilleri, organizasyonun özellikleri, tecrübeler ve örgütsel ortamdır (Tengilimoğlu, 2005:5).”

Durumsallık Yaklaşımı’nı savunan görüşler genel itibarıyla lider etkinliğinin belirleyicisi olarak dört faktörü öngörürler. Bu faktörler şunlardır (Öğretici, 2006:33):

1. “Ulaşılmak istenilen amacın niteliği”,
2. “Takipçilerin kabiliyet ve hedefleri”,
3. “Liderliğin ortaya çıktığı örgütün özellikleri”,
4. “Lider ve takipçilerin tecrübeleri ve yapısal özellikleri”.

Liderlikte Durumsallık Yaklaşımı’nın gelişimine katkı sağlayan araştırmacılar, seçtikleri durumsal değişkenlere uyumlu liderlik stilini ortaya koymayı amaçlamışlardır. Bu incelemeler doğrultusunda durumsal değişkenler ele alınarak en iyi liderlik tarzı değişkenlere göre belirlenmeye çalışılmıştır. Fakat liderlikte durumsallık yaklaşımı, özellikler ve davranışsal yaklaşımlara oranla daha kompleks bir süreci beraberinde getirmiştir. Çünkü bu yaklaşımda liderin özellik ve davranışlarının yanı sıra durumsal faktörler de baz alınarak bu üç değişkenin etkileşimine bağlı olarak gelişen bir liderlik stili arayışı söz konusu olmuştur (Özalp ve Öcal, 2000:15-27).

Bu çerçevede durumsal faktörlerden kasıt; örgüt yapısı, örgütte yer alan grup üyelerinin yetenek, bilgi ve ilişkisel boyutları, örgütün sahip olduğu materyaller, etkileşimde bulunulan dış çevre unsurları gibi birçok değişkenden söz edilebilir.

Durumsal liderlik düşüncesinin yapısını oluşturan varsayımlar şunlardır (Naktiyok, 2006:24):

- a) “Bir gruba liderlik etmenin en iyi diye nitelendirilebilecek tek bir yolu yoktur.”
- b) “Bir örgütte etkin olamayacak bir teknik veya davranış başka bir örgütte etkin olabilir.”
- c) “Mevcut koşullar ve farklı faktörler liderin etkinlik düzeyinin tanımını yapar.”
- d) “Liderin hangi tarzda yönetim faaliyetlerini gerçekleştireceğini durum ve faktörler belirler.”
- e) “İyi bir liderlik davranışı geliştirmeye olanak verir. Yani bu yaklaşımla, daha önceki yaklaşımlardan farklı olarak liderlik doğuştan gelen yeteneklerin sonucu olmaktan çıkartılıp öğrenilebilen bir süreç haline getirilmiştir.”
- f) “Liderin organizasyonun var olan durumu ve geleceği ile ilgili olumlu yâda olumsuz etkisi vardır.”
- g) “Liderin başarısının belirleyicisi kişisel ve durumsal özelliklerdir.”

1.3.4 Gelişmekte Olan Liderlik Yaklaşımları

Liderlikte yeni yaklaşımlar olarak ele alınacak bu yaklaşımlar çerçevesinde; Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik, Karizmatik Liderlik, Vizyoner Liderlik, Bilgi Çağı Liderliği ve Kuantum Liderlik Yaklaşımları incelenecektir.

1.3.4.1 Dönüşümcü ve işlemci liderlik

İşlemci liderlik davranışı, izleyicilerin çabası karşılığında liderin ödül sağladığı bir reform sürecinde meydana gelir (Eren, 2003:460). İşlemci liderlikte; insanlar, liderlerin onlara gelecek için sundukları, hediyeleri ve bunları pekiştiren pozitif materyal ve olgular ile moralize edilir veya negatif döngü disiplinli davranışlar ve azarlama gibi enstrümanlar ile düzetilmeye çalışılır (Brestrich, 1999:114).

İşlemci liderlikte basit olarak lider, hedefi ve amacı için izleyenleri istediklerini verme konusunda gayet eli boldur. İzleyenler ile aralarındaki ilişki her zaman bağımlıdır (Eren, 2003:312-314). İşlemci liderler daha önceden var olan ve sürmekte olan durumları, olayları düzeltmek, şeklinde iş yaptırma yolunu tercih ederler. Başarıları normal düzeyde pozitif yönde ilerler, herhangi bir çaba yoktur. Daha sakin büyüme ve denge tasarruf politikasını benimseyen organizasyonlara uygundur (Eren, 2007:312-314).

Örgütsel yapıda köklü dönüşümü amaçlayan liderlik yaklaşımıdır. Böyle bir lider; çalışanlarını telkinle güdüler, entelektüel uyarım sağlayarak enerji oluşturur. Ayrıca grupta vizyon-misyon bilincini oluşturarak çalışanların amaca olan ilgilerinin artmasını sağlar. Burns'a (1998) göre dönüşümcü lider; izleyicide ya da potansiyeli yüksek olan izleyicide mevcut olan eğilimini, isteklerini ve eksikliklerini fark eder ve bu bunları izleyiciyi kazanmak için kullanır. İzleyicinin var olan eksiklerine vurgu ve tonlama yaparak harekete geçmesini sağlar (Karip, 1998:443-495). Burns (1998), dönüşümcü ve işlemci liderliği birbirinden farklı iki ayrı liderlik tipi olarak kabul etmiştir. Burns'e (1998) göre lider, ya dönüşümcü lider ya da işlemci lider olabilir, her ikisi birden olamaz. Burns'e (1998) göre, işlemci lider de dönüşümcü lider de değerlere başvurmasına rağmen işlemci liderler sadece dürüstlük ve karşılıklılık gibi değişime yönelik değerlere başvurmaktadır (akt. Bozlağan, 2005:45). İşlemci liderlikte, lider ile izleyenler arasında karşılıklı değişime dayanan bir ilişki bulunurken dönüşümcü liderlikte ise liderin inançları, değerleri ve izleyenlerin gereksinimleri üzerine daha fazla ağırlık verilmektedir (akt. Berber, 2000:34).

Dönüşümcü lider, işgörenleri kuvvetli bir şekilde "etkileyerek, örgütsel amaçların, işgörenlerin kendi kişisel beklentilerinin önüne geçmesine neden olur. Yani örgütsel amaçlar işgörenler için daha fazla önem taşır (Ülgen ve Mirze, 2004:377). Dönüşümcü liderler, sadece düşünen, sorgulayan, risk alan liderler değil; aynı zamanda davranışlarıyla izleyenlerine belli davranışları aşılayan liderlerdir. Dönüşümcü liderler, mevcut bürokratik yapının dışına çıkan ve sahip oldukları yüksek enerji ile örgütsel değişim sürecini yönlendiren liderlerdir"(Çelik, 2004:207-208).

Dönüşümcü liderlik, diğer liderliklerden farklı olarak değişim kültürüne odaklanan ve değişim sürecinde okulun uygulaması gereken stratejilere destek olan liderlik biçimidir. Todd (1999), dönüşümcü liderliğin niteliklerini; bir işi yapip

bitirmekten daha çok değişime odaklanma, vizyon ve değerleri geliştirme ve paylaşılmasını sağlama, okulda birçok liderliği takdir etme olarak ifade etmektedir (akt. Altun, 2003:10).

1.3.4.2 Karizmatik liderlik

Karizma kavramı Yunanca’da “gift” kelimesinden üretilmiştir. Bunun yanı sıra karizma kavramını işletme ve yönetim literatürüne yerleştiren kişinin Max Weber (1989) olduğu bu alanda kabul edilmiş bir düşüncedir. Max Weber (1989) bu terimi “karizma yetki” adı altında kullanmıştır. Weber’in (1989) tanımına göre yetki “belli bir topluluğun, belirli bir kişi ya da kaynaktan çıkan emirlere sorgusuz sualsiz boyun eğme ihtimali” biçimindedir. Ayrıca Weber yetkiyi; geleneksel yetki, karizmatik yetki ve ussal yasal yetki olmak üzere üç biçimde ifade etmektedir (akt. Ülgen ve Mirze, 2004:25-37).

Karizmatik lider, sahip olduğu karizma yaratan özellikleri ile, başkalarını, kendi istediği yönde davranmaya sevk edebilen kişidir. Olağanüstü performansa ulaşmaları için çalışanlarını teşvik eden ve onlar üzerinde güven, itimat ve inanç oluşturabilen etkili liderler olarak düşünülmektedirler. Bu liderler, çalışanların duygularını ve problemlerini dinleyip, anlayarak çalışanların kendi amaçlarını gerçekleştirmeleri için çalışmaktadırlar. Çalışanlar bu lidere karşı sevgi ve şefkat duygusu beslerler, işlerini şevkle yapar ve örgüt misyonu ve amaçlarının başarılmasına bireysel katkıda bulunabileceklerini düşünürler (Aykan, 2004:216).

Karizmanın boyutlarından birisi liderle astları arasındaki ilişkidir. Karizmatik olarak algılanan kişiler, genellikle içinde bulundukları grubun üyelerine ilham veren, onlarla ilişki kurmaktan kaçınmayan kişilerdir. Böyle bir davranışın sonucu liderin etrafında toplanan kişiler, ona hayranlık duyarlar, duygusal olarak bağlanırlar (Ata, 2006: 42).

Karizmatik liderler kararlıdırlar. Bunun sebebi duyguları, izlenimleri ve duyguları arasında çatışma yaşamamalarıdır. Özetle karizmatik liderler sahip oldukları öz güvenleri, cesaretleri, konuşma ve ikna yetenekleri, vizyon ve değerleriyle başkalarını etkileyebilen kişilerdir (Oktay ve Gül, 2003:404-405).

Karizmatik liderler bir vizyonu olan ve bu vizyonu her koşulda savunan kişilerdir. Karizmatik liderlerin kendilerine güvenleri tamdır ve vizyonları doğrultusunda kişisel risk alırlar, özveride bulunurlar. Bu tarz liderler, üç liderlik

davranış şeklini sergileyerek izleyicilerin gözünde heyecan uyandırmaktadırlar (Ateş, 2005a:43). Bunlar;

1. “Örgüt içinde genel bir vizyon geliştirme”,
2. “Vizyon çerçevesinde değer yönelimli fırsat ve eylemleri yaratma”,
3. “Örgüt üyelerinin kendilerini daha güçlü olarak hissetmelerini sağlama.”

Karizmatik liderler kendilerini destekleyenlere bir gelecek önerisi sunmakta başarılı olan, bağlılık düzeyi için destek olan ve gerçekçi amaçlar peşinde koşturabilen ve bunları başardığı vakit ancak kendini başarılı sayan kişilerdir. Karizmatik lider tanımına uyan insanlar izleyicileri yani karşısındaki insanları ihtiyaç duyduklarını, değer verdiklerini, tercihlerini ve isteklerini değiştirir. Karizmatik liderler sahiplendiği üst düzey özgüven, ikna yeteneği, cesaretleri ve konuşma yetenekleri ile başkalarını etkisi altına alan şahıslardır (Gönüllü, 2006:117-130).

Çelik (2010)’e göre, karizmanın başlangıç noktası ise, mevcut durumu ortadan kaldıran liderin, organizasyonun veya örgütün ilerde ulaşması ve başarması gereken hedefin belirlenmesidir. Karizmatik liderler bu hedefe ulaşmak için çoğu zaman klasik olmayan riskleri göze almışlardır. Mevcut durumdan kurtulabilmek için alternatif vizyonları ve hedefleri belirlemektedirler. Kendilerine güvenip alt kademedeki yardımcılarının da gereksinimlerini karşılarlar. Başkalarını etkilemek için resmi etkilerinden çok bireysel özelliklerini kullanmakta ve girişimcilikleri ile örnek alınabilmektedirler.

1.3.4.3 Vizyoner liderlik

Vizyoner liderlik ve dönüşümcü liderlik, dönüşüm ve liderin vizyona sahip olması, bunu izleyenleriyle paylaşması yönünden birbirine benzemektedirler. Bu teoriye göre liderler için şunlar geçerlidir; liderler vizyonlarını sanki bir yolmuş gibi kendini izleyen insanlara belli etmelidirler ki liderleri takip eden insanlar o vizyona kendi vizyonlarıymış gibi sahip çıksınlar. Vizyoner liderler vizyonlarını izleyenlerine kendi vizyonu gibi kabul ettirmelidirler (Akbaba, 2003).

Vizyoner liderlik insanları kendine inandırma stratejisi üretmek şeklinde söylenebilir. İzleyicileri her konuda ileriye götürerek ve çok güçlü bir iletişim taktiği kurularak başlangıçta dinleyip daha sonra bu dinlediklerine karşı mantıklı cevaplar vermek, yeni fikir ve düşünceler üretip değişim ateşini yakarak insanları hedeflerine doğru yöneltten, harekete geçiren insanlardır, vizyoner liderler. Ayrıca vizyoner

liderler her türlü sıkıntı ve sorunu çözerek güçlü bir iletişim ağı kurarlar bu sayede yapacaklarının hakkını verir ve başarıya odaklanırlar (Çelik, 2000:45-95).

Vizyoner liderler, geleceğin liderleri olarak görülmektedir (Aksu, 2009a). Vizyoner liderler yeni ufuklar çizebilen insanlardır. Uzağı gören liderler, örgütlerindeki personelin potansiyelini iyi değerlendirerek, onlara yaptıklarından çok daha iyi şeyler yapabileceklerine ikna ederler. Geçmiş, bugün ve gelecek liderlerin davranışlarını etkileyen üç önemli zaman dilimidir. Vizyoner liderlik davranışında gelecek yönelimli davranışları büyük önem taşımaktadır. Vizyoner liderlik bir ufuk liderliğidir ve geleceğe yönelir. Vizyoner liderler, vizyonlarıyla isteyenleri geleceğe taşımaya çalışırlar (Aksu, 2009b).

Vizyoner liderliğin beş boyutu bulunmaktadır. Bunlar:

1. Vizyonda iletişim. 2. Düşünce çeşitliliği 3. Çeşitli konular, iletişim ağı, takım çalışması ve mükemmel kültür gelişimi. 4. Kişiler arası konular, ikili iletişim, insan yönlendirme, katılım stili ve yüksek görünürlük 5. Kişisel özellikler, pozitif olmak, kendine saygı, sebat, azim ve tutarlılıktır (Aksu, 2009a).

Çelik (2000:45-95) vizyoner liderliğin üç temel rolü olduğunu belirtmiştir. Bu roller kısaca aşağıda ifade edilmiştir.

1.3.4.3.1 Yolu görmek

Vizyoner liderlik açısından en önemli husus yolu görmektir ve bu durum büyük bir öneme sahiptir. Yol görüşleri açısından geleceğin görüntüsü anlamını taşır. Ulaşılması muhakkak görülen hedeftir. Vizyoner liderler örgütünün gideceği yolu iyi bir biçimde belirmeli ve örgütünü bu yolda hatasız bir şekilde hedefe götürebilmedir. Yolu görmek sezgisel bir güç gerektirir. Vizyoner liderlerin sezgi güçleri çok iyi olmalıdır.

1.3.4.3.2 Yolda yürümek

Vizyoner liderler için sadece yolu görmek hiçbir zaman yeterli değildir. Çünkü tarih sayfaları karıştırıldığında, yolu gören ancak bu yolda nasıl yürüyeceğini bilmediğinden dolayı başarısız olan birçok liderle karşılaşabiliriz. Vizyoner liderin bir diğer temel özelliği de gördüğü yolda tam anlamı ile yürümesini bilmektir. Ve bu yolda yürürken astlarına ve sorumlu oldukları kişilere veya topluluklara liderlik

etmesi ve yolda yürütmesi gerekmektedir. Vizyoner liderin kararlılığını belirlediği yolda ilerleyip ilerlemediği gösterir. Liderin belirlediği yol ile yürüdüğü yol birbirinden farklı ise hedefe ulaşmak imkânsıza ulaşmaktan öteye gitmez. Öyle örnek liderler vardır ki yolu belirleyip belirli bir süre bu yolda ilerledikten sonra bu yoldan sapmalar olur ancak, gerçek anlamda vizyoner liderler belirlediği yolda sapmadan ilerler. Liderin kendi belirlediği yoldan sapması kendi kanatları arasında bulunan insanlarda huzursuzluk yaratır ve güven ortamının bozulmasına sebep olur.

1.3.4.3.3 Yol olmak

Vizyoner lider şartların gerektirdiği durumlarda hayatını da ortaya koyarak riske girebilir. Hatta örgütün vizyonunu geliştirebilmek için hayatını da kaybedebilir. Fakat “vizyoner lider”, vizyona ulaşabilmek için her zaman güvenilir bir yol bulmaya çalışır. Vizyoner lider, yolu görme, yolda yürüme ve yol olma rolünü, oluşturduğu yeni vizyona dayalı olarak meydana getirmeye gayret gösterir.

1.3.4.4 Bilgi çağı liderliği

Teknolojinin gelişmesi ve uygarlıkların en üst seviyeye çıkması ile değişim kaçınılmaz bir hal almıştır ve çağımız araştırılan ve en çok tartışma konusu olan konuların başında gelmektedir. Zaman itibari ile teknolojinin ilerlemesi toplumsal yapıları kökten değiştirebilecek bir hal almıştır. Teknolojinin değişmesi ile üretim sistemindeki ciddi değişiklikler en temel değişimliler bilgi toplumuna geçiş süreci yaşanmaktadır (Cangür, 2009:311).

Bilgi çağı lideri olan kişi geçmişteki liderlerden farklı olarak devamlı ve yeterli miktarda yeni düşünceler ortaya atmak ve yola koymak için sorgulayacak, farklı kaynaklardan bilgi edinecek, izlenim yapacak ve bu bağlamda gelişecektir. Öğrenmeyi ve gelişimi alışkanlık haline getirmemiş liderler, yenilenen dünyada kendine yer bulamayacak ve eski kafalı lider konumuna düşmekten kurtulamayacaktır. Gelecekte lider olacak insanlar değişime uğrayacak ve gelişecektir (Eyüşleyen, 2009:67-112).

Verilen bilgiler ışığında iyi bir lider, araştırma yapmayı seven, elde ettiği bilgileri iyice derleyip topladıktan sonra bu sonuçlara göre sebep sonuç ilişkisini çok kolay bir şekilde kurabilen, çözüm odaklı, iletişime açık ve bilgilerini paylaşan

bunların yanında yaratıcı özelliği ile ön plana çıkan, karar verme evresinde etkin öncülük eden kişidir. Ayrıca lider, liderlik ettiği toplum ya da organizasyonun gelişme sürecini ve daha iyiye doğru yol almasını başarırken, bu gelişimin önünü açmak adına aynı süre zarfında kendi gelişimine de zaman ayırmalı ve bu konuda gerekli çabayı sarf etmelidir (Eyüşleyen, 2009:67-112).

Bilgi çağının liderlerini ortaya çıkarmak için eğitim ve öğretimdeki temel amaç toplumun bilgi toplumuna tam dönüşmesi sağlayabilecek bireylerin yetiştirilmesi olmalıdır. Bu ancak zihinsel düşünce sistemini kendinde varsayan ve uygulama noktasında kusursuz her anlamda yetenekli bireylerin eğitim gördüğü süreç içerisinde seçilip, bu seçilen insanların uygun mevki ve pozisyonlarda yetiştirilmesi temelinde olabilir. Zaten gelişmiş ve ferah seviyesi çağdaş ülkelerin izlediği sitemde budur (Başbuğ, 2005:87-115).

Günümüz bilgi çağının liderlerinin birçok vasıflara sahip olmaları gereklidir. Aşağıda bilgi çağının liderlerinde bulunması gereken vizyon, yaratıcılık, iletişim, dürüstlük, güven, örnek olma, öğrenme ve empati gibi vasıfların açıklaması yer almaktadır.

1.3.4.4.1 Vizyon

Terim olarak kısa anlamı geleceğe yönelik çizgi görünümü anlamına gelir, geçmişte yaşananlardan ders çıkararak, gelecekte ulaşılmak istenen hedefin tablosu olarak da tanımlanabilir. Lider resmi bütün olarak görür ve bu resimden geniş manada anlamlar çıkarır. Bu sayede insanların çalışmasına yardımcı olur ve uyumlu, çevik ortam hazırlar. Bilgi çağı lideri değişim süresi zarfında bir rota çizer ve maximum performans kültürü oluşturur (Özden, 2005:110-145).

Durumun tamamını görme; liderlik edilen konudaki farklı seslerin oluşmasını, liderin bu konuşmalara hakkını vermesini ve liderin amaç ve düşüncelerini başkalarıyla paylaşımını içerir. Paylaşım vizyona varlık ve hız kazandırır (Özden, 2005:110-145).

Toplumdaki değişimlerin farkına varıp, kesin içerikli, anlaşılabilir, anlaşılabilir başkalarının da paylaşımına uygun vizyon yaratan kişi başarılı liderdir. Lider alt kademedeki yetişen ve yetişmekte olan insanların öğrenmelerini hedef alarak, üyelerinin düşünce ve fikirlerine başvurarak grup veya örgütte bütünlük oluşturur, değişime tam anlamı ile hazır hale getirir (Eren, 2003:312-314). Sürekli gelişen

dünyamızda bilgi herkes tarafından kullanıldığına göre liderin en büyük özelliği yani kendini diğer şahıslardan ayıran en göze çarpan özelliği bilgi teknolojilerinde olan hâkimiyeti ve bilgiyi en doğru yönetebilen kişi olmasıdır. Bu sebeplen vizyon oluşturmada liderin göze çarpan bir diğer özelliği ise vizyonu yönetebilecek bilgi ve yönetim becerilerine tamamı ile sahip olması ve değişime hazır halde bulunması ve değişimi uygulamada takipçilerine yön gösterici olmasıdır.

1.3.4.4.2 Yaratıcılık

Bilgi çağı liderlerinin en büyük özelliklerinden biriside yaratıcı kavramına uymasındır. Bu çağda ne sorusundan ziyade niçin ve nasıl sorularına yanıt arayan topluluklar, etkinlikler ve organizasyonlar başarıya ulaşacaktır. Liderin asıl yapacağı iş herkeste işe ilgi, heyecan yaratmaktır. Liderin, alt tabandaki çalışanlarında fikirlerini alması ve bu doğrultuda çalışması daha olanaklı olacaktır. İşini iyi yapan lider; geleceği doğru değerlendirmeler sonucunda yapan ve şekillendiren, bunun için gerekli olan yönetim anlayışını benimseyen ve bu yönde diğer yönetici ve çalışanlara görev ve sorumluluklar vererek, onların yenilikçi ve yaratıcı olmaya itebilendir (Eyüşleyen, 2009:67-112).

1.3.4.4.3 İletişim

Teknoloji alanındaki ilerlemelere paralel olarak, çağımızda liderlik geçmişle kıyaslandığında farklılıklar sergileyebilir. Aşılması gereken sekreterler ve kapalı kapılar ardındaki ofis ve liderlik anlayışı yerini açık ofis ortamına geçilmeye başlanmıştır. Yapılan araştırmalarda gösteriyor ki paylaşımcı ve katılımcı liderler hem daha başarılı hem de daha verimli olmuştur (Eyüşleyen, 2009:67-112).

1.3.4.4.4 Öğrenme

Lider bir kişi de bitmeyen tek süreç öğrenme sürecidir. Yeni fikirler üzerinde araştırma yapma, sunulan önerileri açık biçimde dinleme başarısının temelinde öğrenme sebebi yatar. Büyük fikirleri, kesilmeden sürekli gelişmeyi ve önemli başarıları öğrenme duygusu besler. İnsanların zor zamanlarında yılmaması, bu zamanlarda direnç gösterme, dürüstlük, fazla para kazanma hırsı yerine toplum için

en iyisini yapma düşüncesi, alçak gönüllü olmak, bir insanı gerçek lider yapan unsurlardan bazılarıdır (Kırım, 2005:40-62).

1.3.4.5 Kuantum liderlik

Kuantum liderler bireyler tarafından belirlenen ortak hedefe ulaşmada insanları harekete geçirirler. Bu harekete geçirme, sadece tahmin edilebilir ve somut yerlerde değil, değişen durumlarda da geçerlidir. Sağlam ve görünebilir zeminlerde, kurumlar ve liderler Newton mantığıyla mekanistik olarak düşünebilirler. Ancak, kuantum teorisinde, hayat her zaman sağlam ve tahmin edilebilir bir zemin üzerinde değildir, bu sebeple, hayatın gerçeğiyle uyumlu bir şekilde “doğrusal olmayan ve kestirilemeyen” mantığını benimseyen yaklaşımını kullanmamız daha akılcı olacaktır. Bu da kaotik ve kestirilemeyen bir ortamda, herhangi bir sınırlama getirmeksizin düşünebilmeyi olanaklı kılar (Penrose, 1999; akt. Kılınçkaya, 2013:31-32).

Kuantum liderliğin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Treichler ve Carmichael, 2004; akt. Kılınçkaya, 2013:32-33):

a) Vizyonuna göre iletişim kurar ve görüş birliği sağlar: Vizyon teknik olarak doğru oluşturulabilir, fakat kuantum liderin kültürel desteği, beklenen direnci iyice anlaması, bunu nasıl uygulayacağını iyi hesaplaması gerekmektedir ve buna göre vizyon için görüş birliği içinde olması için plan hazırlarken kültürün oluşmasına dikkat etmelidir. Bu kolay değildir fakat birçok çalışan kendi bireysel perspektiflerini, fikirlerini ve önerilerini arayan liderler ararlar. Açıklık ve kolaylık en önemli iki anahtardır. Açık, anlaşılır, yüksek etkili bir vizyon güven telkin eder, desteği oluşturur.

b) Değerlendirmeyi değiştirir: Ölçülen ve ödüllendirilen şey yapılır. Lider, öngörülen geleceğe göre ölçüleri değiştirmelidir. Sadece ölçüleri değiştirmek değişimi etkilemez ta ki performansları için ödüllendirilecek olanların bu ölçüleri nasıl anlayıp, yorumlamaları, hangi davranışlar ve sonuçların arzu edildiğini öğrenene kadar.

c) Kan akışını sağlar: Kuantum liderler sistemleri ve kişileri, performansları ile bir değişiklik yapabilecek şekilde ayarlamalıdır. Genellikle alt konumlardaki bireyleri ya da örgüt dışından birilerini getirerek bu kişileri etki ve güç konumlarına yerleştirerek ayarlayabilirler. Eğer kurumsal, örgütsel hafıza önemli ise, o zaman

bunu önemseyenleri unutmamak gerekir. Bu kıdemli kişileri, değişime karşı direnç gösterirlerse, yeni pozisyonlara yönlendirmek taze bir başlangıç için iyi bir fırsat olabilir. Tatlılıkla ikna edilip, değişime ayak uydurmaları sağlanabilir. Eğer hala direnç gösterirlerse, o halde yenilere yer bırakmaları için ikna edilebilirler.

d) Örgütü rahatsız edenleri çalıştırır: Çoğu örgütte liderlerin destekleyicileri vardır. Bu kişiler de bir arkadaş çemberinin içinde, yönetime yardımcı olan ve statükoyu koruyan kişilerdir ama başka bir şey değildirler. Kuantum lider, bu kişilerin görev almasını engelleyerek, bu çemberin dışında kalan kişileri harekete geçirerek örgütün statükodan ileriye doğru esnetmenin yollarını arar. Bu kişiler örgütsel problemleri anlamak için, işin aslını öğrenmek için yardımcı olabilirler. Onların fikirleri, gözlemleri ve yaklaşımları yeni bir düşünce biçimini ortaya çıkarabilir. Onlarla diyaloga girmek daha iyi yollar bulmak konusunda ve istenilen sonuca ulaşmak konusunda yardımcı olabilir.

e) İş yapacakları bulur ve serbest bırakır: Her örgüt, yönetimin alt düzeylerinde veya daha alt düzeylerde yetenekli çalışanlara sahiptir. Bu bireyler örgütün geçmişine çok aşırı bağlı değildirler ve gelecekte örgütte yerlerini almak için gerekli olan şeyleri yapmaya hazırdırlar. Kuantum lider bu kişileri yetiştirerek sorumluluk almaya hazırlar ve onları hata yapacak kadar serbest bırakır. Eğer kişilere erken liderlik fırsatları verilmezse gelişimleri yavaşlar veya sınırlanır. Örgüte katkıları da azalır. Kuantum lider, örgütün bu becerisinden faydalanır ve esnek, örgüte bağlı olarak çalışan ve bir kararın etkisini anlayabilen bireyler arar ve yetiştirir. Amaç, girişim odaklı vizyonu anlayan ve örgütü dönüştürmenin önemini anlayan bireyleri tabana yaymaktır.

f) Statükocuları yönetir, kendine göre yönlendirir: Örgütteki değişim başlayınca bunu uygulayanlarla ve buna uyanlar ve her zaman çitin üstünde oturup, değişimin nasıl gittiğini ve geleceklerini ve kendilerini nasıl etkileyeceğini anlamaya çalışan birileri olacaktır. Statükoyu tercih edenler, bir süre sonra kendilerinin değişime adapte olan ve kendilerinden hızlı ilerleyenler tarafından pas geçildiğini görürler. Bu statükocu grup uygun şekilde yönetilmelidir yoksa değişime karşı engel oluşturabilirler. Kuantum lider asla bu bireylerin gücünü küçümsemez ve onları aktif olarak bu sürece dâhil eder. Bu dâhil etme lider olarak değil, ilerlemeleri incelenen ve örgüte sunulan önemli katkılarda bulunan kişiler olarak dâhil eder.

g) Şartlara ve çevreye değişim uygular: Kuantum lider, önerilen tüm değişimleri birleştirir, aralarında bağlantı kurar ve belirlediği vizyona göre yerleştirir. Değişimler dikkatli bir şekilde değerlendirilir ve sonuçlar geniş ve açık bir biçimde işyerinde gösterilir. Amaç, her bir çalışanın hangi gelişimlerin arşivlenip hangisinin arşivlenmediğini görmesidir. Kuantum lider örgütteki herkesle sonuçları paylaşan, toplantılar düzenleyen ve gelecek ile ilgili değişimleri geliştiren kişidir. Planlar açıkça tartişılır ve örgütteki herkese ne olup bittiği konusunda bilgi sahibi olma şansı veren, katkı sağlamasına fırsat verendir. Böylece herkes planları, plan dâhilindeki rollerini ve beklenen sonuçları bilir. Plan uygulanmaya başladıktan sonra arzulanan sonuçların yayılması ve tüm çalışanlara gösterilmesi yönündeki arşivleme yayılacaktır.

h) Paratonerdir: Direnç sirtüşmelere neden olurken; sirtüşmeler de ısınmaya neden olur. Kuantum lider, bu ısının örgüt içinde boşa harcanmasını engellemek yerine bu ısının uygun plan ve metotlar ile daha yapıcı şekillerde kullanılmasını sağlar. Kuantum lider ışıyı etkili bir şekilde potansiyel enerjiye dönüştürmenin yollarını arar ve bu enerjiyi şirkete yarar sağlayacak olan işlerde uygular. Bu enerjiyi kanalize etmenin bir yolu ısının yükseldiği yerde bir tartişma alanı başlatmaktır. Bu tartişma anlaşılana, kabul edilene ve gelişim kaydedilene kadar devam ettirilir. Eğer tartişma açma girişimi etkili olmadıysa, kuantum lider, değişimi en az direnç ile uygulamanın farklı bir yolunu bulur ve örgütü umulan yere taşır. Kuantum lider, sorumluluk alır ve zamanı geldiğinde kendisine verilen yetki ile hareket eder.

i) şimdi ve doğru yapandır: Durağanlık en iyi niyetli bireyi bile engeller. Her zaman ansızın çıkabilecek ve yönetilecek bir kriz söz konusudur. Ayrıca her zaman değişimi başlatmayı erteletecek ya da her şeyi daha kötü yapma korkusu vardır. Fakat kuantum liderler bilirler ki, hızlı hareket etmemek, yarışta geçilmiş olmanın sonucudur, “değişmeyen tek şey değişimdir” atasözünü güncelleyip, “değişmeyen tek şey sürekli artan hızlı değişimdir” şeklinde söylerler. Zamanın asla kendi yanlarında olmadığını bilirler. Yanlış bir karar almış olsalar bile bu karar onları yeni hareketlere iter. Fakat yavaş verilmiş bir karar en kötüsü verilmemiş bir karar, hızlı, veri kullanarak karar vermeyi öğrenmiş örgütlerin yanında kendi örgütlerini zayıf kılacaktır. Oyalanmayan, hareket edendir. Kuantum liderler sonuçları beklemezler, vakit kaybetmeden bir diğer eyleme geçerler. Planlar hazırdır. Her gün için öz ve önemli faaliyetler vardır. Ne yapılabilirim in cevabı hep bir fazlasıdır. Kuantum

liderler enerjik kişilerdir ve etraflarında da aynı vizyona, yüksek enerji seviyesine, her şeyi bir önceki günden daha iyi yapma arzusuna sahip, yarın her şeyi daha iyi nasıl yapabilirimi araştıran kişiler vardır. Kuantum liderler tam olarak her girişimin planlaması ve takım olarak planlanması gerektiğini bilir.

1.4 Liderin Sahip Olması Gereken Özellikler

Başaran (2000a) liderliği kendini izleyenlerin kendine yaptığı pozitif etkiden, ortalama olarak daha fazlasını onlara uygulayabilen kişi olarak tanımlamış ve liderde bulunması gereken nitelikleri şöyle sıralamıştır:

1. “Bilimsel yönden ortalama olarak alt kademelerinden daha üstün olmalıdır.”
2. “Astları ile dostluğa dayalı bir iletişim ve ilişki kurabilmelidir.”
3. “Yönetimde ve alanında alt kademelerinden daha yeterli olmalıdır.”
4. “Kurumsal hedeflerin gerçekleşmesine astlarından daha çok birleşmiş olmalıdır.”
5. “Astlarının yapabileceklerini bilmeli, her birini yeterli olabilecekleri işte çalıştırabilmeli ve güçlerini işe katıp değerlendirebilmelidir.”

1.5 Liderliğin Örgüt İçindeki Önemi

Liderler özellikle iş yaşamında önemli bir yer tutmaktadır. Günümüz örgütlerinde artık yöneticilerin de liderlik yapmaları gerektiği anlayışı hâkim olmaktadır. Yöneticilerin kendilerine verilen sorumluluklar ve resmi görevlerin niteliği dolayısıyla liderlik yapmaları, liderlik özelliklerine sahip olmaları gibi özellikler aranmaktadır (Koçel, 2010:569).

Liderlik niteliklerine sahip olmayan yöneticiler tarafından yönetilen örgütler, geçici bir süre başarılı olabilir hatta kâr dahi elde edebilirler. Bu durum daha çok şahsi örgütler için söz konusu olmaktadır. Fakat örgütün bir kurum kimliği kazanması büyük ölçüde, çalışanlarına verdiği önemle örtüşmektedir. Bunu da başarabilecek kişiler liderlik vasıflarına sahip kişilerdir. Lider tanımlamasına uygun profile sahip kişilerin varlığı örgütlere uzun dönemde kârlılığı sürdürmeyi, kurucusundan sonra da örgütü var etmeyi sağlamaktadır (Baltaş, 2002:115).

Örgütlerde liderliğin önemine ilişkin olarak şu gerekçeler ortaya konabilir (Bozlağan, 2005:11).

1. “Toplumsal kanaatlerin değişimi”,
2. “Kurum ve kuruluş ve diğer örgüt türlerinin bakış açılarındaki değişim”,
3. “Örgütsel değişimi sağlamada karşılaşılan güçlükler”,
4. “İş görenlerden beklenen yüksek verim hedefleri ve iş stresinin azaltılması için duyulan gereksinimler.”

Bu ilkeler çerçevesinde değerlendirildiğinde günümüz örgütlerinin ilgilenmek zorunda oldukları önemli konuların lider ve liderlik olduğu ortaya çıkmaktadır. Özellikle örgüt yöneticilerinin liderlik yapmaları gerektiği anlayışı, konunun önemini daha da arttırmaktadır.

Günümüz örgütleri çok başarılı bir biçimde organize olsalar bile, hiçbir örgüt şeması tam olarak karmaşık bir örgütte karşılaşılabilecek tüm ihtimalleri belirleyemez. Böyle bir belirleme çabası, genel itibarıyla örgütün zararına olmaktan ve son derece can sıkıcı bir emirler kümesi ortaya çıkarmaktan öteye gidemeyecektir. Üstelik böyle belirlemeler yapılabilse bile bunlar çok geçmeden işe yaramaz bir hale gelebilecektir. Bu nedenle, hızla değişen bir çevrede yaşayan örgütün önceden belirlenmiş faaliyetleri dışındaki görevler için liderliğe gerek vardır (Taylor, 2006:35).

Bu açıklamalar çerçevesinde liderlik kavramının günümüzde giderek önem kazanmasının başlıca nedenleri şu şekilde özetlenebilir (Adair, 2008:31):

a) “Bilgi toplumuna doğru hızla ilerlenen günümüzde, her geçen gün her alanda yaşanan değişime uyum sağlayabilmek ve örgüt içinde çalışanların bu değişime ilgilerini çekebilmek, bunun yanında direnenleri karşısına almadan ikna edebilmek başlı başına bir yetenektir.”

b) “Bürokratik engeller kaçınılmaz bir sorundur. Her alanda iş yapabilmek ve yetkiyi kullanabilmek için somut belgelere ihtiyaç vardır. Bu gibi sorunlarla uğraşabilmek için liderin maksimum sorumluluk alabilme yeteneğine sahip olması gerekmektedir.”

c) “Takım çalışmasına açık, yaratıcı, girişken, enerjik, üretken, vizyon sahibi bireylerden oluşan iş ortamını oluşturabilen yöneticiler iş hayatında çok sayıda bulunmakta ve sayıları da giderek artmaktadır.”

Günümüzde artık liderlerin, görev yaptıkları örgütün başarısızlığında ya da başarılı olmasında anahtar rolü üstlendikleri hususunda kesin bir görüş birliği vardır (Güney, 2012:55). Diğer bir deyişle, örgütlerde görev yapan yöneticilerin liderlik performansları, örgütün başarılı ya da başarısız olması ile doğrudan bağlantılıdır. Dolayısıyla, bir liderin grup içinde öncelikle üstlenmesi gereken ilk ve en önemli rol, ulaşılmak istenen amaçların iletişim vasıtasıyla belirlenmesi, daha sonra belirlenen amaçları gerçekleştirmek üzere yapılacak işlerin dağıtılması ve son olarak da amaçlara ulaşılması durumunda ödül ve takdirlerin dağıtılmasını sağlamaktır (Eren, 2003:528). Çünkü herhangi bir örgütün örgütsel performansını belirlemede, örgüt çalışanları, pazar payları ya da idari düzenlemelerinin yerine, üzerinde en çok odaklanılan konu yöneticilerin liderlik etkinliğidir (Güney, 2012:59).

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK LİDERLİK

2.1 Strateji ve Liderlik

İnsanların herhangi bir olay, karşısında; düşünüp karar verdikten sonra uyguladığı ve uygulamasını sürdüreceği tüm tavır ve tutumlara strateji denir. Lider ise; birden çok insana düşüncesele yol gösteren, yol çizen veya o düşünceye tabi kalmasını sağlayan kişilerdir. Liderlerin sahip olması gereken özellikler, konumlarına göre onlarca farklı bakış açısından onlarca madde sıralanmaktadır. Ancak bu maddelerin birçoğunu strateji başlığı altında toplayabilmek ve bu maddeleri azaltmak mümkündür. Strateji sözcüğünü istenilen şey için yapılması gerekenler olarak özetlersek; lider olabilmek için izlenecek stratejilerin başında iyi bir stratejik yönetim biçim izlemenin geldiği söylenmektedir. Söz konusu yönetim biçimi her ne olursa olsun düşüncesele aşamada doğruları veren bir strateji doğru bir şekilde uygulandıktan sonra doğru sonuçlar verecektir.

2.1.1 Strateji Kavramı

Strateji sözcüğünün yönetim dünyasına askeri alandaki kullanımı ile girdiğine dair bir uzlaşıdan söz edilebilirken, sözcüğün kökenini açıklayan yaklaşımların oldukça çeşitli olduğunu söylenebilir. Latince kökenli sözcük temelde yol, çizgi veya yatak anlamına gelen “Stratum” kavramından yola çıkılarak Yunanlı General Strategos’un sanatını ve bilgisini ifade etmek için kullanılmıştır (Acarbay, 2006:45-62).

Strateji sözcüğünün etimolojik bakımdan kökeninin Eski Yunancaya dayandığı söylenmektedir. Strateji, Eski Yunanca stratos (ordu) ve ago (yönetmek, yönlendirmek) sözcüklerinin bir araya gelmesiyle meydana getirilmiştir. Strateji

sözcüğünün sözlük anlamı belirli bir gayeye ulaşmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı olarak ifade edilebilmektedir (Aktan, 2006:167-168).

Yirminci yüzyılın başlarında askeri bir terim olarak literatürümüze giren strateji kelimesi, düşmanın ne yapıp ne yapamayacağını belirlemek amacıyla, genel bir plan yaparak, kendi gücünü gerektiğinde harekete geçirmek anlamında kullanılmıştır. Yüzyıllar boyunca, askeri bir kavram olarak kullanılan strateji, ilk olarak, iktisatçı ve matematikçi olan Neuman ve Morgenstern tarafından ekonomik anlamıyla kullanılmıştır (Acarbay, 2006:45-62).

Dönemin tüm durumlarını göz önüne alarak yapılacak hamleleri belirleyen strateji kavramının temel özelliklerini Eren (2005)'de aşağıdaki gibi açıklamıştır:

1. “Strateji bir analiz etme sanatı ve bir düşünme yöntemidir. Bu nedenle strateji açık bir sistemde faktörler arası mantık ilkeleri ve ilişkileri üzerine kurulmuş karar süreçleri ile ilgilidir.”
2. “Strateji güçlerin amaçlar etrafında toplanmasını sağlar.”
3. “Strateji, çevresel değişimlerin takip edilmesini sağlayarak kurumun dış etkenleri etkin değerlendirmesine olanak tanır.”
4. “Strateji, uzun soluklu bir süreçtir. Bu karakteri ile rutin karar ve işlerden ayrılır.”
5. “Strateji, kurumun imkanlarının belirli bir ahenk içinde idare edilmesini sağlayan bir unsurdur.”
6. “Strateji, kurumun mevcut kaynakları ile hangi sahalarda faaliyet gösterebileceğini belirler. Bunu yaparken imkanlarından nasıl faydalanılacağını ve uzun zaman içindeki dağılımının nasıl olacağını açıkça ortaya koyar.”
7. “Strateji, yönlendirici ve motive edici bir faktördür. Çünkü ilerisi hakkında belirsizliği azaltıcı nitelik taşımaktadır.”

Uygulamaya konulduğu ilk günden bugüne yönetim sürecinin yaşadığı hızlı değişime paralel bir gelişme kaydeden stratejik yönetim, organizasyonun iç ve dış çevre analizlerinin yapılarak, mevcut kaynakların en etkin biçimde kullanılmasına hizmet edecek bir planlamanın gerçekleştirilmesinde, çeşitli stratejik alternatifler içerisinde en etkili olanının seçilmesinde, organizasyonun hedefler doğrultusunda yeniden yapılandırılmasında ve yönetim sürecinin değerlendirilmesinde günümüz yöneticilerine büyük avantajlar sağlamaktadır (Alyakut, 2007:49).

Stratejik yönetimi işletmelerde bir süreç olarak ele alan Ülgen ve Mirze'ye (2004) göre stratejik yönetim süreci işletmenin devamlılığını sağlayabilmek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amaçlarına dönük bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama faaliyetlerinin tümüdür.

Strateji izlenmeyen firmalarda kaynaklar aktif ve elverişli kullanılamazlar. Çünkü finansal ve insani güç ve kaynakları kendi ekonomilerine uygun biçimde kullanabilecek kadar iyi bir strateji izlenmemektedir. Bir diğer husus ise iyi bir ürün ve iyi bir pazar yöntemi izlemek yerine sadece müşteri çoğaltma konusundaki stratejiler önemli tutulacaktır. Var olmayan bir strateji, hedefleri belirleyerek çabalarını o stratejiye göre ayarlayıp faydalı varsayılan şansları bulması gerektiği yerde, bu hedefleri fark edilmeden öteleyecektir. Bu tarz işletmeler asla belirli bir ürün pazarında rekabet giremeyecek olan, optimist düşünceden uzak kuruluşlardır. Üçüncü husus ise daha önceden herhangi bir düşüncesele hazırlık veya program yapmadan yapılacak olanlar hakkındaki kararlarını günlük, klasik bilgilere dayandırmışlardır. Bu sebeple, piyasadaki en küçük dalgalanmalardan ve önemsiz tehlikelerden büyük ölçüde zarar görürler (Eren, 2003:460).

2.2 Stratejik Liderlik

2.2.1 Stratejik Liderlik Anlayışının Gelişimi

1960'lar ve 1970'lerin başlarında, işletmelerin karşı karşıya kaldıkları durum ve koşullar, yönetsel davranışlar ile örgütsel çıktıların temel belirleyicisi olarak düşünülmüştür. İşletmelerin iç ve dış çevresinin etkisi ile kıyaslandığında, yöneticilerin işletmenin performansını etkileyecek kararları almak için çok az bir beceriye sahip olduklarına inanılmıştır (Ireland ve Hitt, 2005:63-77). Ayrıca 1950'li ve 1980'li yıllar arasındaki liderlik literatürü de örgütlerdeki amir ve orta düzey yöneticiler ile ilgilenmiştir. 1980'lerden sonra ise, liderlik araştırmaları yenilik ve değişime uğramış, özellikle 1980'lerin ortalarından sonra değişim, yönetsel liderlik çalışmalarından stratejik liderlik çalışmalarına ve üst düzey yöneticilere doğru gerçekleşmiştir (Boal ve Hooijberg, 2000:515-545). Liderlik araştırmalarının vurgusundaki bu değişimin, ilk önce Hambrick ve Mason'un (1984) Üst Kademe Teorisi'nde ortaya çıktığı söylenebilir. Hambrick ve Mason'a (1984) göre, üst düzey yöneticilerin yaş, eğitim, deneyim gibi demografik özellikleri, kullandıkları bilgi türü

ve miktarını ve dolayısıyla verdikleri stratejik kararları ve örgüt performansını da etkilemektedir. Sonuç olarak stratejik liderlik teorisi Üst Kademe Teorisi'nden çıkmış ve gelişmiştir (Akt. Uğuroğlu ve Çelik, 2009:121-156).

Stratejik liderlik, stratejik yönetim yaklaşımıyla birlikte alan yazına girmiş bir liderlik kavramıdır. Baron ve Henderson (1995), stratejik liderliğin ayrı bir liderlik biçimi olduğunu belirtirken; Davies ve Davies (2011) stratejik liderliğin; dönüşümcü liderlik, öğretimsel liderlik gibi bir liderlik biçimi olmadığını ancak her tür liderlik biçimi için gerekli olan bir özellik olduğunu vurgulamaktadır. Thomson ve Strickland (2001) stratejik liderliği, pek çok liderlik rollerine sahip olma, doğru zaman ve koşullarda bu rollerinden uygun olanları yerine getirme olarak açıklamaktadır. Dolayısıyla stratejik liderlik, bünyesinde diğer liderlik biçimlerini barındıran şemsiye bir kavramdır (Akt. Kılınçkaya, 2013).

2.2.2 Stratejik Liderlik Kavramı

Literatürde stratejik liderliğin tanımı ve oluşumu ile ilgili farklı yazarlar tarafından farklı tanımlamalar yapılmaktadır. Stratejik liderlik kavramını 1980'lerde ilk olarak ortaya atan kişi olduğu söyleyen Adair (2004) stratejik lideri, "örgütün değişim zamanlarında liderlik kademelerinden beklenenleri başarılı bir şekilde yerine getiren kişi" olarak tanımlamaktadır. Farklı açıdan kavrama getirilen yorumlar incelendiğinde; Sullivan ve Harper'a (1997) göre stratejik liderlik; amaç, kültür, strateji ve kritik süreçler gibi örgütü temel anlamda var eden mantıklı ve iyi düşünülmüş faaliyetleri yönetmek ve denetlemek, Bennis'e (1989) göre stratejik liderlik, örgütsel hedeflerin başarılmasında vizyonun, misyonun ve stratejilerin yaratılması ve uygulanmasını sağlayan, yönlendiren ve güçlendiren bir süreç olarak ifade edilmektedir (Akt. Paksoy, 2008)

Bir başka ifadeyle stratejik liderler, uygun koşullarda stratejik bir kararlar, uygun liderlik biçimlerini sergileyebilen liderlerdir. Bu nedenle liderlik için gerekli olduğu belirtilen hemen her özellik stratejik liderlik için de geçerlidir. Ancak stratejik liderin temel sorumluluğu, tanımı gereği, örgütün yaşamasını ve rekabet üstünlüğünü sürdürmesi ile ilgili olduğundan; stratejik liderin geleceğe dönük, yönlendirici yetenek ve özelliklere sahip olması diğer özelliklere göre daha fazla önem taşımaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004).

Bu durumu sportif örnekle açıklayan Argüden ve arkadaşları (2000), “örgütlerdeki stratejik liderleri, yelken yarışındaki bir tekne kaptanlarına benzetmişlerdir. Yelken yarışında tekne kaptanlarının sürekli olarak; çevre koşullarını, rüzgârın şiddetini ve yönünü, akıntı hızını, rakiplerinin hareketlerini kontrol etmesi, ekibinin ve teknenin özelliklerini bilmeleri gerekmektedir. Aynı şekilde stratejik liderin de, başında bulunduğu örgütün yeteneklerini bilmesi, çevresel değişimleri izlemesi ve buna uygun stratejileri belirleyerek uygulaması gerekmektedir.”

Literatürde tanımlarda vurgulanan ortak özellikler doğrultusunda stratejik liderlik ve stratejik lider şöyle tanımlanabilir; Stratejik liderlik; örgütlerin küresel rekabet ortamında, gerekli stratejik değişimi yaratabilmesi için, içinde bulunduğu iç ve dış çevreyi doğru analiz ederek stratejileri oluşturmak, doğru zamanda doğru stratejileri uygulamak, değerlendirmek ve bu doğrultuda diğer yönetici ve çalışanları yetkilendirerek, onları güçlendirerek örgüt vizyonu doğrultusunda yenilikçi ve yaratıcı hedeflere yönlendirmesidir. Stratejik lider ise, bu davranışta bulunan ve örgütte stratejik yönetim sürecinden sorumlu olan kişi ya da kişilerdir (Altinkurt, 2007).

2.2.3 Stratejik Liderin Özellikleri

1960’lı yıllardan başlayarak 1970’li yılların başlarına kadar devam eden ve işletme sahiplerinin karşı karşıya kaldığı bazı olaylar yönetsel davranışlar ile örgütsel çıktılarının en temel etkeni olmuştur. İşletmelerin iç ve dış etkenlerin etkisi ile kıyaslandığı vakit, yönetici veya müdürler işletmenin herhangi bir kayıba uğramaması ya da zarar görmemesi için alacakları kararlarda çok az bir beceriye sahip olmalıdırlar (Ireland ve Hitt, 2005:63-74). Bunların yanı sıra 1950 ve 1980 yılları arasında geçerli olan liderli modeli de kurum ve topluluklardaki alt ve orta düzey yöneticileri ilgilendirmiştir. 1980’li yıllardan sonra ise liderlik araştırmaları değişime uğramış ve bazı yenilikler işin içine katılmıştır. Özellikle 1980’li yılların ortasından sonra gelen büyük değişim yönetsel liderlik kavramından daha üst bir kavram olan stratejik liderlik kavramına ve çalışmalarına ve üst düzey yöneticilere doğru gerçekleşmiştir (Boal ve Hooijberg 2000:515-549).

Hambrick ve Mason'un (1984) Üst Kademe Teorisinde Liderlik araştırmalarının vurgusundaki değişimin ortaya çıktığını sylemek mmkndr. Hambrick ve Mason'a (1984) göre, st düzey yöneticilerin demografik özellikleri, kullandıkları bilgi türü ve bireysel yetenekleri performansını da etkilemektedir. Stratejik liderlik teorisi st Kademe Teorisi'nden çıkmış ve gelişmiştir (Akt. Uğuroğlu ve elik, 2009:121-156). Bahsi geçen kavram en st düzey liderlik olan CEO'ların kendilerini görmesine önayak olmuştur. Çok sayıda CEO, stratejik liderlik sorumluluklarını tek başlarına kabullenmekten kamamışlardır. Örgütlerin stratejik liderleri sayılan CEO'ların temel görevi kurum için hedef belirlemek ve bu hedefe o kurumu ulaştırmak olmuştur (Ireland ve Hitt, 2005:63-74).

Stratejik liderlik örgütün tüm sorumluluğunu alan kişilere odaklanmakta, fakat yalnızca örgütün unvan sahibi liderlerini değil her kesimden insanları, yönetim kurulu yeleri çalışanları, grup içindeki baskın koalisyonları içine kapsamaktadır (Boal ve Hooijberg, 2000:515-549).

Örgütlerde stratejik liderlik işletmenin geleceğini yaratmada sorumluluk sahibi farklı bireyler arasında dağıtılır. Belirtilmesi gereken husus şudur ki burada en yüksek görev st yönetim kurulu üyelerine düşmekte. Küresel ekonomi ve günümüzün yeni oluşan rekabetçi piyasası, st yönetim ekipleri tarafından meydana getirilicek ortak aklı, ortak bir beyin stratejik liderlik adına uygun kılınmalıdır. st yönetim ekiplerinin yeleri farklı mantıkta düşünen, farklı bilgi ve becerisi olan insanlar olması gereklidir. Çünkü CEO'lar bu denli farklı alanlarda üstün insanların bilgi ve becerisinden faydalanacaklardır (Ireland ve Hitt, 2005:63-74). Elbette stratejik liderlik ile ilgili sorumluluklar en st kademedeki liderde yani CEO'larda kalacaktır.

Ireland ve Hitt (2005:63-74) tarafında kavramsal olarak ele alınan stratejik liderlik, örgüt için gerçekleştirilebilir, vizyon oluşturma, esneklik sağlama, başlatmak için geleceği görme, diğer çalışanlar ile planlı bir şekilde diğerleri ile becerileri olarak tanımlanmaktadır. Stratejik liderlik kavramının diğer firmalar tarafından anlaşılmaması ve elde edilmemesi firma için avantaj oluşturur.

Liderlik ve stratejik liderlik arasında iki fark bulunmaktadır. Birincisi, stratejik liderlik örgütün st kademesindeki çalışanlar ile ilgiliyken, liderlik örgütün her kademesindeki liderler ile alakalıdır. İkincisi liderlik temel olarak lider ve izleyenler arasındaki ilişkilere odaklanırken, stratejik liderlik yalnızca bu ilişkisel yapılar ile

ilgilenmemekte, aynı zamanda stratejik noktalara da odaklanmaktadır. Orta düzey seviyesindeki yöneticiler stratejileri temel sorumluluğu dışında farklı ve gerekli olduğu zamanlarda yönelimlerin belirlenmesine de katkıda bulunabilirler. Stratejik yönetim husunda önemli noktalardan birisi, niçin bazı kurumların diğer kurumlardan başarı açısından daha önde olduğudur. Bu soruya verilebilecek en güzel ve en mantıklı yanıt ise stratejik liderin kurum içindeki yeri ve kapsamı olacaktır (Ireland ve Hitt, 2005:63-74).

2.3 Stratejik Liderlik Modelleri

Stratejik liderlik yönetsel, politik, etik ve dönüşümsel olmak üzere 4 modelde incelenmektedir. Bu modellere ilişkin açıklayıcı bilgiler aşağıda başlıklar halinde verilmiştir.

2.3.1 Yönetimsel Liderlik

Eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerini yönetsel liderlik vasıflarını taşımaları gereklidir. Bunun için yöneticilerin sahip olması gereken özellikler şunlardır:

a) Enstrümantal pozisyonda yer alan yöneticiler; organizasyonel sonuçlar çıkarmak için çaba sarfederler ve bu konu üzerinde yoğun olarak çalışırlar. Enstrümantal pozisyonlar etkili sistem modelleri sağlar (Grace, 1995:78).

b) Yüksek mevkilerde görev yapan insanların duyguları, görevleri, davranışları vb. özelliklerinin öğrencilerin öğrenmeleri üzerindeki etkilerini ölçebilmek amacıyla araştırma yapar ve teori ile uygulama arasındaki ilişkin hususunda istatistiksel deliller meydana getirir (Gunter, 2001:95).

2.3.2 Dönüşümsel Liderlik

Kurumsal açıdan karizmatik liderlik çalışmaları oluşmaya başladığında yeni bir formül sistemi oluşmuştur. 1978 yılından itibaren yönetim ve liderlik yazımında klasik ve geleneksel lider davranış şekilleri yanında, James McGregor, J.M.Burns ve R.M. Bass yaptıkları çalışmalarda yeni bir ayrımcılık yapılmasının zorunluluğuna dikkat çekilmiştir. Bu ayırım içinde dönüşümsel liderlik kavramını kullanmışlardır. Bu ayırım değişime, reforma ve yeniliğe yönelmiştir. Dönüşümsel liderlik, lider ve

Çalışanların etik, arzu ve insan ilişkilerini daha st bir düzeyi yükseltmektedir (Conger ve Kanungo, 1998:110-132).

2.3.3 Politik Liderlik

Politik liderler, izleyenlerini rakip olarak görür ve onlarla gereksinimlerini görüşüp karşılama yoluyla ilişkiler geliştirmeye zen gösterir. Faydacıdırlar ve olabildiğince çok kişiye tatmin edebilmek için mümkün olan her şeyi yapmaya çalışırlar. Bütün bu amaçları yerine getirmek için ortaklık geliştirmeyle, görüşmeler yapmayla, ilişkiler kurmayla ve uzlaşmayı desteklemeyle ilgili olan eylemleri kullanırlar. Pusulanın batı yönünde yani politik liderlik bölümünde yer alan stratejik liderlerin, takipçileriyle ve dış çevreyle olan ilişkileri geliştirmek için kullandıkları belli başlı eylemler şunlardır (Aydın, 2012):

1. “İşlerin yapılabilmesi için uzlaşmacı bir tavır sergilerler.”
2. “Nfuzlu kişilerle iyi ilişkiler kurarlar.”
3. “rgt dışından kurumlarla/insanlarla ortaklık geliştirirler.”
4. “Kendisine yapılan yardımı karşılıksız bırakmaz.”
5. “İşlerin yerine getirilmesinde etkili olan kişilere ulaşmaya çalışır.”
6. “Görüş ayrılıklarında bir orta yol bulur.”

2.3.4 Etik Liderlik

Etik lider, izleyiciler üzerinde güçlü bir etki oluşturan, kendisine ve görevine yönelik olarak moral bir bakış açısına sahip olan ve çalışanların örgüt amaçlarını gerçekleştirmelerine yardım eden üstün özellikli kişidir (elik, 2011:90). Etik liderlik özelliklerini sergileyen lider, çalışanların etik davranışlarını değerdirmeyi önemli bir etmen olarak kabul eder. Etik liderliğ göre, sadece liderlik becerileri yeterli değildir. Var olan liderlik becerilerinin etik davranışlarla bütünleştirilmesi gerekir. nemli olan diğerd bir husus da liderin, vizyonu formüle etmesi ve uygulaması açısından gsterdiğid davranışlara inanmış olmasıdır. Bu davranışlar etik liderlik için ön koşul niteliğindedir (elik, 2011:91). Başka bir ifadeyle etik liderlik, liderlik yapma sürecinde liderlik becerisi ile etik değerdlerin dengesi olarak belirtilir. Etik liderlik, insanların karakter yapılarına bakmaksızın ve önyargı olmaksızın onların bireysel farklılıklarını ve inançlarını kabul etmektir. Etik liderlik, etik karar

verme, etik değerleri sistem yapısına dâhil etme ve bu sistemi oluşturma becerisidir. Etik liderlik, liderin etik davranışlarının yanında liderin, hem ahlaki hem de etik karakterini kapsayacak şekilde tanımlanır (Yılmaz, 2006:29).

Etik liderlik, birey ya da örgütler açısından genel olarak değerlendirildiğinde, demokrasinin işlemesi adına en uyumlu liderlik tarzı olduğu görölmektedir (Hermond, 2006; akt. Ayhan, 2012:84).

Liderin etik olması görüşü günümüzde öne çıkmış bir anlayış olmayıp, insanlık tarihinin ilk zamanlarından itibaren biręok dönemde ön plana çıkmıştır. Örneğin, Kutadgu Bilig adlı eserde Yusuf Has Hacib, bir liderin sahip olması gereken etik vasıfları şöyle sıralamıştır (Yılmaz, 2005:808-814):

1. “Doğru sözlü ve dürüst olmak.”
2. “Seçkin ve iyi tabiatlı olmak.”
3. “Adil olmak.”
4. “Haya ve takva sahibi olmak.”
5. “Cesaretli olmak.”
6. “Sabır ve sükunetli olmak.”
7. “Alęak gönüllü olmak.”
8. “İlmli olmak.”
9. “Fesat olmamak.”
10. “Kötü alışkanlıklar sahibi olmamak.”
11. “Cömert olmak.”
12. “Doğru kanunları koymak ve halkın refahını artırmak.”
13. “Zulmetmemek.”
14. “Hizmette bulunanları ödüllendirmek.”

Etik, insan davranışında neyin doğru, neyin yanlış olduğuyla ve davranışın kontrolüyle ilişkilidir. İnsanın ya da onun davranışının iyi, kötü, doğru ya da yanlış olduğuna karar vermenin neye göre algılandığı ile ilgili sorulara yanıt arar. Etik, her şeyden önce, istenilecek bir yaşamın araştırılması ve anlaşılmasıdır. Daha geniş bir bakış açısı ile bütün etkinlik ve amaçların yerli yerine konulması, neyin yapılacağı ya da yapılamayacağının; neyin isteneceği ya da istenemeyeceğinin, neye sahip olunacağı ya da olunamayacağının bilinmesidir (Pehlivan, 2001:6).

2.4 Okul Yönetiminde Liderlik

Okul eğitim ve öğretimin sürekli plan ve aktiflik içinde gerçekleştiği alandır. Yıllık öğrenimin süresi boyunca büyük bir bölümü sınıf ve okul içinde geçer. Bu bağlamda okul ve sınıf ortamları sürekli öğrenciler ile karşı karşıya olunan yerdir. Bu sonuçladır ki eğitimde var olan asıl hedef davranış yaratımı okullarda gerçekleşir. Bu yüzden okulun hedefleri ancak iyi okul yöneticilerinin sayesinde olacaktır (Varış, 1998:78-89).

Okullar eğitim sisteminin en işlevsel noktasıdır. Bu yüzden, eğitim sistemindeki başarı ya da başarısızlıklar okulların birikimine bağlıdır. Okul yönetimi bakımından etkili olan faktörleri şu şekilde sıralamak mümkündür. Öğretmenler, öğrenciler, yöneticiler, veliler, okulda çalışan diğer personeller. Etkileri yönünden bakıldığında yönetici ve öğretmenleri aktif bir görev beklemektedir. Müdür ve öğretmenler sosyal sistemdeki dengeyi sağlamak ile yükümlüdürler (Bursalıoğlu, 2010:59-61).

Okullardaki başarı iki şeyin karşılıklı oluşması ile olur birincisi okuldaki öğretmen, öğrenci ve diğer çalışanların müdüre güvenmesi ikincisi ise idari sorumlunun öğretmen ve öğrencilerin mutluluğunu gözetmesi ve yükseltmesi gerekir. İdari yönetici resmi usul ve erkâna göre iş başına geldiğinde, resmiyetin kazandırdığı yetkiler söz konusudur ancak saygın bir lider olması için; çalışanlar tarafından benimsenmesi gerekir. Okul müdüründen bu durumda öğretmenlerin en büyük beklentisi adil davranıp, ihtiyaç duyulan sosyal şartları ayarlamasıdır (Bursalıoğlu, 2010:59-61).

Öğretmenin mutluluğu derslerde doğrudan öğrenciye ayna misali yansıtacağından dolayı çok önemlidir. Öğretmenlerin mutsuz olduğu bir okulda başarı adına herhangi bir şeyden bahsedilemez. Okul müdürünün dikkat etmesi gereken en önemli hususlardan birisidir. Buradan anlaşılmaktadır ki öğretmenlere gereken verilmelidir (Bursalıoğlu, 2010:59-61).

Öğretmenler sadece eğitim veren bir unsur olarak görülmemelidir. Öğretmenlerin modern okul sisteminde ki yeri ve önemi belirtilmeli gereken manevi önem verilmelidir. Öğretmenlerin diğer meslektaşları ve idarecilerle ile iletişimi son derece önemlidir. Çünkü öğretmenlerin başarılı olmasını sağlayacak temel unsur iletişim kaynaklıdır (Erden, 1998:45-99).

Yapılan araştırmalar neticesinde iletişimi iyi olan öğretmenlerin başarıları daha yüksektir. Başarılı idarecilerin de en büyük özelliği öğretmenler arasındaki iletişimi kuvvetli tutmasıdır. Bunların yanında bir idarecinin başarılı olması hususunda şunları söylemek yanlış olmaz, görev bilinci olan yaptıklarını sadece okul çıkarları için yapan, zgven sahibi, kibirli ve saldırgan olmayan müdürler ve idareciler işlerinde daha başarılıdır (Bursalıoğlu, 2010:59-61).

Ayrıca okul müdürlerinin tertipli ve planlı olmaları yönetim adına önemli bir faktördür. Bu özelliğe sahip olmayan müdürler okulu olumsuz yönde etkilemektedir. Okulun disiplinli oluşu eğitim yılı takvimine göre hareket etmesi ve eğitim için öncelikli olarak önemli konulara yer vermesi gerekmektedir. Yapılacak eylemlerin günleri saatleri içerikleri önceden herkesin bilgisi dhilinde olması gerekmektedir. Özellikle aynı derse giren meslektaşların herhangi bir karışıklığa sebebiyet vermeden sene başında düzenlenecek zümre toplantıları önemlidir (Bursalıoğlu, 2010:59-61).

2.4.1 Okulun Vizyonunu ve Misyonunun İfade Etme

Vizyon; geleceğe ilişkin bakış açısını ifade eder. Bir örgütün gelecekte alacağı ideal durumudur (zdemir vd, 2010:11-17). Misyon ise vizyonun gerçekleştirilmesi için konulan hedeflerdir (Köksal, 1999). Açık olarak belirlenmiş bir misyon eğitici insanların daha iyi çalışmasına olanak sağlar (Akdağ, 2010:24-29). ğretimsel lider okul personelinin neyi yapması konusunda bilgilendirerek bunları vizyona ve misyona tanımlar (şimşek, 2007:4).

2.4.2 Okulun Amaçlarını Geliştirme ve Uygulama

Okulun amaçları değişen koşul ve sistemlerde sürekli gözden geçirilmeli ve sürekli olarak gelişen dünyaya ayak uydurması sağlanmalıdır. Bunların yanında bu konularda başarılı liderler okullarının kendi başarılarına paralel olmasını sağlayacaktır. Akademik hedefler bütünleşen amaçlar ile daha başarılı şartlar oluşacaktır (şişman, 2012:35-68).

Okul amaçlarını bir adım ileri taşımakta önemlidir. Çünkü yapılan çalışmaların neticesinde bir adım ileri götürülen ve çağa ayak uydurulan amaçlar hep başarı ile sonuçlanmıştır. Başarıya ulaşan çalışmaların ve araştırmaların bu süre zarfında sürekli geliştirilmesi hususunda liderlere ve liderlik yapılan kurumların çalışanlarına

büyük görevler düşmektedir. Belirli bir program çerçevesinde hazırlanan amaçlar sürekli olarak geliştirilir ve uygulamaya konursa başarının gelmesi muhtemel olacaktır. Çalışan insanların bu başarıdan istifade etmesi de kaçınılmazdır.

2.4.3 Eğitim Programı ve Öğretim Yönetilmesi

Eğitim kurumlarının var oluş nedeni ve tek gayesi eğitimin amaçlarına göre öğrencileri yetiştirmektir. Öğrencilerin yetiştirilmesi ise okulun eğitim programına göre olur. Bu yüzden okulu yönetmek okulla ilgili karar vermek ve amaçlarına ulaştırmak demektir (Başaran, 2000a:55-79).

Öğretimsel liderlik okuldaki öğrenme sürecine liderlik etmek demektir (Şişman ve Yücel, 2006:167-188).

Eğitim programı ve öğretimi yönetmede birbirleriyle ilişkili birkaç görevden meydana gelir. Bunlar; öğretimi denetleme ve değerlendirme, eğitim programını eş güdümlenme ve öğrenci ilerlemesini izlemedir (Gümüseli, 1996:19-24).

2.4.4 Öğretim Sürecini Denetleme ve Değerlendirme

Okul müdürünün asıl görevi okul amaçlarının diğer bireylerin amaçları yapmasını sağlamaktır. Bu görev, öğretmenlerin ders hedeflerini okul amaçları ile eş güdümlenmeyi, onları öğretimsel bakımından desteklemeyi ve normal olmayan sınıf ziyaretleri yoluyla sınıf öğretimini izlemeyi gerektirir. Bu denetleme ve değerlendirme sonucunda öğretmenlere yaptıkları belirli sınıf uygulamalarına ilişkin somut uygulamalar verilir (Gümüseli, 1996:19-24).

Başarılı okullarda okul müdürleri program değerlendirme geliştirme, iyileştirme çalışmalarına bizzat katılır. Beklentilerini söyler ve herkesi bu sürece dâhil etmeye çalışır (Başaran, 2000a:55-79).

2.4.4.1 Öğrenci başarısını izleme

Bu konumda öncelikli amaç öğrencilerin başarısını sağlamak ve bu başarının devam ettirilmesine yönelik teşvik edici faaliyetler yapmaktır. Bir öğretimsel liderin öğrenci başarısını arttırmak için okulda olumlu bir öğrenme-öğretme ortamı oluşturmali, öğrenci başarısını ön plâna çıkarmali, öğretim plânlarında bütünlük sağlamali, öğrenmeyi engelleyen disiplinsizlikleri yok etmelidir (Özden, 2005:32-

55). Okul yöneticileri okulun başarısını sağlamak ve arttırmak için öğrencileri davranışlarını ve başarılarını takip etmelidir.

2.4.4.2 İletişim sağlama

İletişim sağlayıcı olarak öğretimsel lider öğretmenlerle, velilerle ve üst yöneticilerle iletişim kurmak zorundadırlar. Okul müdürü okulun amaçlarını, öğretmen performansı ve öğrenci başarısı konusundaki beklentilerini öğrenci, öğretmen ve toplumla paylaşması beklenilmektedir. Paylaşılan amaçlar, herkesin aynı yönde ve bilinçli olarak hareket etmesine yardımcı olur (Taş, 2000:12-37).

2.4.4.3 Olumlu okul iklimi geliştirme

Büyük ölçüde öğretmen ve öğrencilerin okulda öğrenmeyi etkileyen tutumlarından okulun öğrenme iklimi meydana gelir. Klasik okul yöneticisi olmak yerine öğretimsel lider olmayı amaç edinen okul yöneticileri; öğretim zamanını dikkatli kullanarak, yüksek nitelikli çalışanlar ile sık sık karşılaşma imkanları oluşturarak, öğrencilerden beklentilerin ne olduğunu biçimlendiren kesin standartlar belirleyerek, akademik başarıyı ve verimli çabaları destekleyen bir ödül yapısı yaratarak öğrenci ve öğretmen tutumlarını pozitif yönde etkileyebilirler (Gümüşeli, 1996:19-24).

Klasik tarzda öğretmenlik yerine çalışan öğretmenlik stratejisi geliştiren bireyler okulun iklimini etkiler, bu etkilenme ile öğrencilerin çalışma arzu ve istekleri artar. Bu sayede öğrencilerin başarısı okula yansır. Burada önemli olan okul müdürünün öğrenci ve öğretmenlerle olan ilişkisini güçlü ve aktif tutmasıdır. Çünkü öğrenci, öğretmen ve okul idaresi arasında keskin sınırlar bulunan okullarda başarı beklenmesi yanlış olur ki başarılı öğretim kurumlarında ki en büyük özellik öğrenci, öğretmen ve okul müdürü arasındaki ilişkisinin güçlü olmasıdır. Olumlu okul iklimi oluşturmada liderlerin dikkat etmesi gereken en büyük nokta ise bu iklim oluşturma esnasında öğrencilerin kaygılarını gidermek olacaktır. Alışlageldik yollar yerine daha iyi ve daha belirgin yollar seçmek daha mantıklı olacaktır.

2.4.4.4 Öğretim zamanını etkili kullanma

Okullarda zaman kavramı çok önemlidir. Çünkü yöneticiler yerli yerinde kullanılması için zamanı planlama üzerine çalışmalar yaparlar. Okulun müfredata ve kurallara uygun olarak açılış, kapanış saatleri, tatil ve dinlenme saatleri zaman kavramına girer. Okuldaki zaman kavramının değerlendirilmesi için müdürler kendine ait zaman ayırmalıdır. Gerçek şu ki kendi zamanını planlayan liderler okulda da bu başarıyı sağlarlar (Şişman, 2012:35-68).

Zaman kavramının az olduğunun farkında olan ve bu konuda çalışmalar yapan müdürlerin işlerinde başarılı olduğu görüşü her zaman kabul görmüştür. Çünkü öğretim aşamasında zamanın sağlıklı kullandırılması önemli bir husustur. Öğrenci ve öğretmenlerin zamanlarını çalmadan öğretim zamanını şekillendirmek doğru bir yöntem olacaktır.

2.4.5 Görünen Varlık Olarak Varlığını Hissettirme ve Ulaşılabilir Olma

Liderlerin en büyük özelliği ise yapılan çalışmalarda sürekli ekipleri ile iç içe olmasıdır. Çalışanlarına varlığını hissettiren liderler çalışmalarda daha başarılı olmuşlardır. Çağın gelişmesi ile kapalı kapılar arkasındaki liderlik biçiminin değişmesi ayrıca bu yöntemin iç içe yönetime dönmesi bu konudaki fikirleri desteklemektedir.

2.4.5.1 Çalışanların başarılarını ödüllendirme

Okulda varlığını hissettirmek için idarecilerin muhakkak ki ceza sistemini uygulamaya koymaları lazımdır. Çünkü uygulamaya konmayan ceza sistemleri esnekliği ve gevşekliği beraberinde getirecektir. İşini iyi yapanların ödüllendirilmesi, aksatanların ise cezalandırılması gerekmektedir (Başaran, 1992:55-79).

Başarıların ödüllendirilmesi ile yapılan işler pekişecek ve uygun zamanlarda daha iyi işler yoluna koyulacaktır. Bu sayede okulda gruplar halinde ödül törenleri tertiplenecek herkesin başarılı olması hedeflenecektir (Şişman, 2012:35-68).

2.4.5.2 Öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlama

Öğretmenlerin meslekî gelişimlerine sağlamak için yapılan faaliyetler; okul içinde ya da dışında bazı hizmet içi eğitim çalışmalarına iştirak etme, okulda düzenlenecek konferans, seminer vb. faaliyetler şeklinde olabileceği gibi öğretmenlerle alakalı bazı konularda eğitim olanakları hakkında öğretmenleri bilgilendirme şeklinde de yapılabilir (Şişman, 2012:35-68).

2.4.5.3 Örgütsel değişmeyi başlatma ve yönetme

Geleceğin okul idarecileri gerek öğrenciler gerekse de okul kadrosunda pozitif sonuçlar elde etmek için okuldaki yenilik ve değişim hareketlerine öncülük etme ve etkili şekilde yönetme yeteneğine sahip olmalıdır. Okulda yapılmak istenen değişimlerin amaçlarına ulaşabilmesi için ilk olarak okulun ilerleyen zamanlarda sahip olması tahmin edilen vizyonun varlığına ve bu vizyonun okulu meydana getiren herkese pay edilmesine bağlıdır (Şişman, 2012:35-68).

Okul müdürlerinin örgütsel değişimdeki rolleri çok önemlidir. Çünkü yapılacak değişimler ile okul başarısının artması beklenmektedir. Öğrenci ve öğretmenleri de bu değişimin içine katan okul müdürlerinin bu özellikleri sayesinde ön plana çıkacağı kesindir. Örgütsel değişimi başlatan okul müdürlerinin bu değişimi yönetmesi de önemlidir. Değişim hareketini başlatmak ile iş bitmemiş olacak. Çünkü bu hareketin yönlendirilmesi en önemli husus olacaktır. Okul içindeki bireylerde bu yönlendirmenin içinde olacak ve kazanımlardan tam anlamı ile faydalanacaktır. Kritik noktalarda atılacak adımlar ile bu kazanımların artması muhtemel olacaktır. Çünkü yönetim becerisine sahip kişilerin vereceği mantıklı kararlar ile bu kazanımların katlanması kuvvet ile muhtemeldir.

2.5 İlgili Araştırmalar

Konu ile ilgili yapılan çalışmalar aşağıda geçmişten günümüze göre verilmiştir.

Göktepe (2004:103-107), “Stratejik liderlik özelliklerinin analizi ve bir uygulama” adlı çalışması sonrasında, örneklem içindeki yöneticilerin büyük çoğunluğunun politik ve bürokratik stratejik liderlik modelleri içinde yer aldığını söylemek mümkün olmaktadır demektir. Politik ve bürokratik stratejik liderlik modellerinin; resmi kurallar ve katı bir şekilde çizilmiş organizasyon yapıları,

liderlik eylemlerinin resmi bürokrasinin kuralları ve düzenlemeleri tarafından sınırlandırılmış olması, güncel gelişmelere karşı yeni kurallar ve düzenlemeler yaratılması yerine var olan kuralların korunması yönündeki tutumlar ve kapalı sistem yönlendirmeleri gibi boyutlarının, işletmelerin rekabet stratejileri üzerinde olumsuz etkiler yarattığını söylemek yanlış olmayacaktır. Araştırma sonucunda liderlikle yöneticilik arasında farklar olduğu, stratejik davranan liderlerin daha başarılı olduğu tespit belirlenmiştir.

Altınkurt (2007:150-220) yaptığı çalışmada okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamaları ve bu uygulamaları etkileyen etmenlere ilişkin öğretmenlerin görüşlerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre;

1. “Okul müdürlerinin stratejik liderlik faaliyetlerinde genel olarak başarılı oldukları fakat, bu uygulamaların geliştirilmesi gerektiği sonucunda ulaşılmıştır.”
2. “Okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin öğretmen görüşleri; yöneticilik deneyimi ve görev yapılan okul değişkenlerine göre bazı boyutlarda istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermekte, branş ve hizmet süresi değişkenlerine göre ise istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermediği araştırma sonucunda tespit edilmiştir.”
3. “Araştırmada okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarını, yasal-bürokratik, zaman ve mali kaynaklar kısmen sınırlandırdığı bulgusuna ulaşılmıştır.”
4. “Okul müdürlerinin stratejik liderlik faaliyetlerine etki eden faktörlere ilişkin öğretmen görüşleri; branş ve görev yapılan okul değişkenlerine göre bazı boyutlarda istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermekte iken, yöneticilik deneyimi ve hizmet süresi değişkenlerine göre ise istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermemektedir.”
5. “Okul müdürlerinin liderlik özellikleri ile stratejik liderlik uygulamaları arasındaki korelasyon incelendiğinde iki değişken arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.”

Turna (2007:130-145) “Stratejik Liderlik: Üç Farklı Tür Kurumda Bir Alan Araştırması” başlıklı yüksek lisans tezi çalışmada; stratejik yönetim felsefesi ve çağdaş örgüt liderliğinin örtüştüğü stratejik liderlik yaklaşımının kamu sektöründe de uygulanmasının kamu kurumlarına önemli katkıları olacağı düşüncesini

desteklemiştir. Kamu kesiminde sürekli olarak reform tartışmalarının yaşandığı Türkiye’de stratejik yaklaşımın ve stratejik liderliğin ebetteki tek tek kurumların yanı sıra ve daha da önemlisi kamu kesiminin bütününde yaygın hale gelmesi ve kurumsallaştırılması daha sağlıklı olacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Taş (2009:80-84), “Toplam Kalite Yönetimi Ve Stratejik Liderlik” adını verdikleri araştırmalarında, Okul müdürlerinin stratejilerin belirlenmesine ilişkin uygulamaları başarılı ancak geliştirilmesi gereken düzeyde bulunmuştur. Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin yerleşmesi okul müdürlerinin tutum ve davranışlarına bağlıdır. “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve Okullarda Stratejik Liderlik Uygulamaları” arasında anlamlı pozitif bir ilişkin bulunmaktadır. “Okullarda Toplam Kalite Yönetimi” nin uygulanmasında ve geliştirilmesinde okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin oldukça etkili olduğu görülmüştür şeklinde sonuca ulaşılmıştır.

Uğurluoğlu (2009:142-159), yaptığı çalışmada hastane yöneticilerinin stratejik liderlik özelliklerini ne kadar kullandıklarını, stratejik liderlik özelliklerinin kullanımını etkileyen kişisel ve örgütsel çevreye ilişkin özelliklerin neler olduğunu araştırmıştır. Ayrıca araştırmacı stratejik liderlik özellikleri kullanımının liderlerin başarı üzerinde etkisinin olup olmadığını ve yöneticilerin kişisel ve örgütsel özelliklerinin bireysel başarı algılarını nasıl etkilediğini araştırmayı amaçlanmıştır. Yapılan analizler sonucu araştırmaya katılan hastane yöneticilerinin yaklaşık yarısının stratejik liderlik özelliklerini kullandıkları bulunmuştur. Etik liderlik, yöneticilerin en fazla kullandıkları liderlik özelliğidir. Stratejik liderlik özelliklerinin ve özellikle dönüşümcü liderliğin kullanımının yöneticilerin başarı algısını artırdığı bulunmuştur. Araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin stratejik liderlik özelliklerini kullanmaları üzerinde etkili olan değişkenler, kurumsal çevrenin durağan ya da değişken olması, yöneticilerin çalıştıkları bölge, o bölgedeki rekabet durumu ve çalıştıkları hastanenin yatak kapasitesidir. Yöneticilerin çalıştıkları kurumsal çevre başarı algıları üzerinde de etkili olmaktadır. Bu çalışma stratejik liderlik özelliklerinin önemini vurgulamasının yanında, yöneticilerin içinde bulundukları çevrede stratejik liderlik özelliklerini kullanmaları durumunda, daha başarılı olarak algılandıklarını ortaya koymaktadır.

Ülker (2009:6-7), yaptığı çalışmada öğretmenlerin algılarına dayalı olarak okul yöneticilerinin stratejik liderlik özelliklerini saptamak amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin dönüşümsel, yönetimsel, etik ve politik eylemler

dizilerinden meydana gelen stratejik liderlik özelliklerini taşıdıkları belirlenmiştir. Araştırmadan elde edilen verilere göre, ortaöğretim okul yöneticilerinin stratejik liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen algıları, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mezun olunan fakülte, çalışma yılı, bulundukları okuldaki çalışma süreleri ve mevcut okul müdürleriyle çalışma süreleri gibi faktörlere göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Fakat stratejik liderliği oluşturduğu belirlenen dönüşümsel, yönetsel, etik ve politik boyutlar arasında bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Elma (2010:172-179), “Kamu Yönetiminde Kurumsal Dönüşüm ve Stratejik Liderlik” adını verdiği araştırmasının sonucunda; Liderlik ve strateji kavramları genel olarak önemli amaçların iki temel ögesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Birisi amaçlar, hedefler, misyon gibi diğer kavramlarla bütünleşik bir şekilde yapılanın ne şekilde yapılacağını ortaya koyarken; diğeri lider ve liderlik kavramı yapılanların iradi kaynağını ortaya koyar, şeklinde ifade etmiştir.

Ergen (2011:99-106), “Stratejik Liderlik ve Takım Çalışmasındaki Rolü Erzurum İli 112 Acil Sağlık Hizmetlerinde Bir Uygulama” adını verdiği çalışmada Stratejik liderlik ile takım çalışması arasında doğru yönde anlamlı bir ilişkinin olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca stratejik liderlik olgusunun algılanmasında cinsiyet ve eğitim durumunun anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Aydın (2012:5) yaptığı araştırma sonucunda devlet okulları ile özel okul müdürlerinin algılanan stratejik liderlik puanları arasında bütün boyutlarda anlamlı bir fark bulunmuştur. Devlet okulu ve özel okulu müdürlerinin en fazla etik liderlik davranışları, en az ise politik liderlik davranışları gösterdikleri belirlenmiştir. Ayrıca araştırmada kamu ve özel ilköğretim okullarında stratejik liderliğin bütün boyutları ile örgütsel öğrenmenin bütün boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bulunan anlamlı ilişkinin en fazla müdürlerin dönüşümsel liderlik faaliyetleri ile örgüt düzeyi ve toplum düzeyi öğrenme arasında olduğu tespit edilmiştir.

Gönen (2013:101-108), “Stratejik Yönetim Dersinin Öğrencilere İş Dünyasında Gerekli Nitelikleri Kazandırma Düzeyi” adını verdiği araştırmasında; Ankara ilinde bulunan devlet ve vakıf üniversitelerinin İşletme Yönetimi yüksek lisans programında 2012-2013 akademik dönemi içerisinde stratejik yönetim dersi alan öğrencilerde stratejik davranma ve iş dünyasına ait gerekli nitelikleri yüksek

düzeyde karşılama özellikleri edindiği dolayısıyla daha başarılı oldukları sonucuna ulaşmıştır.

Kılınçkaya (2013:94), yaptığı araştırmada İl Milli Eğitim Müdürleri'nin stratejik liderlik özelliklerini araştırmayı amaçlamıştır. Araştırma sonucunda; il milli eğitim müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarını genelde az kullandığı, Stratejik Liderliğin alt boyutları olan, Yönetimsel uygulamalar, Etik uygulamalar ve iletişim becerisine yönelik uygulamaları yüksek ancak geliştirilmesi gereken düzeyde, dönüşümsel uygulamaları ortaya yakın düzeyde sergiledikleri; diğer taraftan politik uygulamaları ise alt düzeyde uyguladıkları bulgusu tespit edilmiştir. Ayrıca stratejik liderliğin yönetimsel uygulamalar alt boyutu ile ankete katılanların yaş, görev yaptığı yer, görevdeki deneyim, değerlendirdiği kişi ile çalışma süresi, değişkenleri arasında, dönüşümsel uygulamalar alt boyutu ile yaş, görev yeri değişkenleri arasında ve politik uygulamalar alt boyutu ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Şişik (2015:65-80) “Öğretmen Perspektifinden Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi” adlı çalışmada okul müdürlerinin stratejik liderlik davranış düzeylerini belirlemek, demografik değişkenlerin etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda; okul müdürlerinin Stratejik Liderlik bileşenlerinden “Etik Liderlik Boyutunu” ($X=4.07$) yüksek düzeyde Politik Liderlik Boyutunu ise ($X=3.45$) “orta düzeyde sergiledikleri tespit edilmiştir. Ayrıca Okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışlarının, öğretmenlerin algıları açısından cinsiyet ve medeni durum değişkenine göre farklılık göstermediği, ancak tüm alt boyutlarda ve ölçeğin genelinde, bekâr öğretmenlerin daha yüksek ortalamaya sahip olduğu belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; öğretmenlerin algıları açısından görev yapılan okul türlerine göre dönüşümsel liderlik, yönetimsel liderlik, etik liderlik alt boyutlarında ve stratejik liderlik toplam puanlarında özel okuldaki öğretmenlerin lehine anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Diğer yandan, okul müdürlerinin stratejik liderlik tutumlarının, öğretmenlerin algıları açısından branş değişkenine göre etik liderlik, politik liderlik ve liderlik toplam puanlarında anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Buna göre, her üç boyutta da branşı sanat ve spor olan öğretmenlerin sayısal, sözel, yabancı dil ve sınıf öğretmenliği branşında olanlardan daha yüksek algı puanlarına sahip oldukları saptanmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1 Araştırmanın Amacı

Araştırmada, okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışlarının öğretmenler tarafından nasıl algılandığını ortaya koymak amaçlanmıştır.”Ayrıca araştırmada devlet ve özel okulda görev yapan öğretmenlerin cinsiyet, yaş, mesleki kıdem ve öğrenim durumu faktörlerine göre stratejik liderlik ile ilgili algıları arasında anlamlı farklılığın olup olmadığını ortaya koymak hedeflenmiştir.

3.2 Araştırmanın Önemi

Teknolojik gelişmelere ve artan küreselleşmeye bağlı olarak rekabet ortamı da giderek karmaşıklaşıp zorlaşmaktadır. Örgütlerin karşılaştıkları stratejik sorunlar da bu ortamda değişimler meydana getirmektedir. Günümüz değişen toplum düzenine uyum sağlamak, bu toplumun gelişmesine ve ilerlemesine katkıda bulunmak için hem kendi kendine yeten hem de topluma yararlı olan bireylerin yetiştirilmesi gerekmektedir. Bireylerin yetişmesini sağlayan okulların bu durumda uzun vadeli gelişmeler elde etmesi ve daha sağlıklı bir eğitim öğretim ortamı hazırlayabilmeleri için stratejiye önem vermeleri ve stratejik planlama yapmaları gerekir. Bu nedenle de strateji kavramını, stratejik düşünmeyi benimsemiş olan kısaca stratejik lider olarak tanımlanan bireylere gereksinim vardır (Ülker, 2009:10).

Araştırma ile okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışlarının incelenmesi, kurumların verimliliğinin ve niteliğinin artırılması için gerekli düzenlemelerin yapılmasına katkı sağlaması açısından önem taşımaktadır.

Bu araştırmada, okul m¼d¼rlerini başarılı, ¼ğrenen ve s¼rekli olarak kendini yenileyen bir kurum oluşturabilmeleri için stratejik liderlik niteliklerini taşımaları gerektiği hususunda bir farkındalık oluşturulmak istenmektedir. Araştırma sonucunda elde edilen veriler okul m¼d¼rlerinin eğitilmesine y¼nelik çalışmalara ¼nc¼l¼k etmesi beklenmektedir. Ayrıca bu araştırmanın, bu konuda yapılacak yeni araştırmalara rehberlik yapabileceği ve literat¼rde konunun tartışılmasına katkı sağlayacağı beklenmektedir.

3.3 Araştırmanın Varsayımları

1. ¼ğretmenlerin veri toplama aralarındaki sorulara doğru ve samimi bir şekilde cevap verdikleri,
2. Veri toplama araçları geçerlilik ve g¼venirlik kriterlerini sağladığı ve araştırma amacına uygun bilgileri toplayabilecek içerikte olduğu,
3. Araştırmada ¼rneklem alma y¼ntemine uygun olarak belirlenen ¼rneklem araştırmanın evrenini temsil ettiği varsayılmıştır.

3.4 Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma Malatya ili, ilkokul d¼zeyindeki devlet ve ¼zel eğitim kurumları, ¼ğretmenler ve Stratejik Liderlik ¼leęi ile sınırlıdır.

3.5 Araştırmanın Soruları

“¼ğretmenlerin algılarına g¼re okul m¼d¼rlerinin stratejik liderlik davranışları nasıldır?” sorusu araştırmamızın temel problem sorusudur. Bu temel soru çerçevesinde aşağıdaki alt sorulara araştırmada cevap aranmaya çalışılmıştır.

1. “¼ğretmenlerin okul m¼d¼rlerinin stratejik liderlik davranışlarına ilişkin algıları hangi d¼zeydedir?”
2. “Cinsiyet fakt¼r¼ne g¼re okul m¼d¼rlerinin stratejik liderlik davranışlarına ilişkin ¼ğretmenlerin algılarında anlamlı farklılık var mıdır?”
3. “Yaş fakt¼r¼ne g¼re okul m¼d¼rlerinin stratejik liderlik davranışlarına ilişkin ¼ğretmenlerin algılarında anlamlı farklılık var mıdır?”

4. “Öğrenim durumu faktörüne göre okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmenlerin algılarında anlamlı farklılık var mıdır?”
5. “Mesleki kıdem faktörüne göre okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmenlerin algılarında anlamlı farklılık var mıdır?”

3.6 Araştırmanın Deseni

Bu çalışmada tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. “Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne kendi şartları içerisinde ve olduğu gibi ifade edilmeye çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez (Karasar, 2009:77).”

Öğretmenlerin okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışlarına ilişkin algıları çalışmanın bağımlı değişkenini oluştururken, öğretmenlerin cinsiyet, yaş, mesleki kıdem ve öğrenim durumu faktörleri ise çalışmanın bağımsız değişkenlerini oluşturmaktadır.

3.7 Araştırmanın Evreni

Bir araştırmada evren, soruları yanıtlamak için gerekli olan verilerin elde edildiği canlı yada cansız varlıklardan oluşan büyük gruplardır. Evren bir başka şekilde, araştırmada toplanacak verilerin analizi ile elde edilecek sonuçların geçerli olacağı, yorumlanacağı grup olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk vd., 2012:80). Bu araştırmanın evrenini, Malatya İli merkezinde 2016-2017 eğitim-öğretim yılında ilkokul eğitimi veren 157 devlet okulunda görevli 2.755 öğretmen ile 7 özel okulda görev yapan 78 öğretmen oluşturmaktadır (bkz. Ek-3; Ek:4). Toplamda 2.833 öğretmen araştırmanın evreninde yer almaktadır.

3.8 Araştırmanın Örneklemi

Örneklem, özellikleri hakkında bilgi toplamak için çalışma yapılan evrenden seçilen onun sınırlı bir parçası; örnekleme ise evrenin özelliklerini belirlemek, tahmin etmek maksadıyla onu temsil edecek uygun örnekleri belirlemeye dönük

süreci ve bu süreçte yapılan tüm işlemleri tanımlar (Büyüköztürk vd., 2012:81). Araştırma örneklemini, Malatya İli merkezinde yer alan ilkokul eğitimi veren 157 devlet ve 7 özel eğitim kuruluşunda toplamda görev yapan 2.833 öğretmenden amaçlı örnekleme yöntemi (Büyüköztürk vd., 2012) ile belirlenmiş olan öğretmen sayısı en fazla olan 7 devlet okulunda görev yapan 370 öğretmen ile evrenden yer alan 7 özel okulda görev yapan 62 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

3.9 Araştırmanın Veri Toplama Aracı

Araştırma için gerekli olan veriler, araştırmanın örneklemine giren öğretmenlerin görev yaptıkları kurumlarda araştırmacı tarafından uygulanmıştır. Araştırmacı veri toplama aracı ile veri toplamaya başlamadan önce katılımcılara stratejik liderlik hakkında açıklayıcı bilgiler vermiştir. Bu araştırmada veri toplama aracı üç bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölümde araştırmacı tarafından hazırlanan “Yönerge”, ikinci bölümde “Kişisel Bilgi Formu” ve üçüncü bölümde “Stratejik Liderlik Ölçeği” yer almaktadır. Ölçeğin orijinali Florida Atlantic Üniversitesi’nden “John Pisapia” (2009) tarafından geliştirilmiş ve Türkiye’de eğitim yöneticilerine yönelik olarak uyarlaması Aydın (2012:68) tarafından yapılmıştır. Ölçeğin orijinali “politik, etik, yönetsel ve dönüşümsel” liderlik olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Bu çalışmada da aynı şekilde dört boyutta inceleme yapılmıştır.

35 maddeden oluşan “Stratejik Liderlik Ölçeği” nin Aydın (2012:72) tarafından yapılan güvenirlik çalışması sonucu Cronbach alfa iç tutarlık katsayısı “ $\alpha=0,92$ ” olarak bulunmuştur. “Güvenirlik bir ölçümün hatadan arındırılmış olması, yani özelliğe ilişkin ölçme sonucu ile özelliğin gerçek değerinin birbirine yakın olma derecesidir. Ölçeğin tutarlı, dengeli ve tekrarlanabilir olması güvenirliğin en önemli göstergelerinden sayılır. Ölçeğin tutarlı olması demek; onun ölçme kurallarına, verilerin kaydedilmesine ve verilerin kodlamasına uygun olmasıdır (Can, 2016:47).

Bu araştırmada, ölçeklerin güvenirliğinin belirlenmesinde literatürdeki benzer çalışmalarda dikkate alınarak “en popüler güvenirlik ölçümü olarak kabul edilen Cronbach α değeri kullanılmıştır. Cronbach α değeri 0 ile 1 arasında değerler almaktadır. Kabul edilebilir α değeri 0,70’tir. Tutarlılık düzeyi güvenirlik katsayısı 1’e yakın değerler aldıkça güvenirliliği artmaktadır (Büyüköztürk vd., 2012:109).

Yapılan çalışmada ölçeğin Cronbach alfa iç tutarlık katsayısı “ $\alpha=0,88$ ” dir. Hesaplanan güvenilirlik değerlerinin 0,70 ve daha yüksek olması güvenilirlik için genel olarak yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2010:171). Ayrıca α değerinin “0,80–1,00” aralığında olması bu ölçeğin “Yüksek derecede güvenilir” olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2010).

Bu araştırmada elde edilen bulgular neticesinde “Stratejik Liderlik Ölçeği” nin faktör analizine uygunluğu için “KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)” ve “Bartlett Testi” yapılmıştır. KMO değeri “0,856” p anlamlılık değeri “0,000” çıkmıştır. “KMO > 0,7” ve “ $p<0,05$ ” olduğu için ölçeğin faktör analizine uygun olduğu görülmüştür (Can, 2016:325).

3.10 Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırma için kullanılan veri toplama aracı vasıtasıyla elde edilen veriler SPSS paket programına işlenmiştir. Programda demografik değişkenlere ilişkin verilerin analizinde “Bağımsız Örneklem T-Testi” ve “Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)” testleri kullanılmıştır. “Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)” sonucunda anlamlı farklılığın bulunduğu değişkenlerde farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu görmek amacıyla Tukey HSD testi kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı beşli likert tipi şeklinde hazırlanmıştır. Beşli likert tipi ölçeğinin yanıtları “(1) Hiç, (2) Nadiren, (3) Ara Sıra, (4) Genellikle ve (5) Her Zaman” şeklindedir. Ölçeğin puan sınırları aşağıda yer alan Tablo-3.1’de yer almaktadır.

Tablo 3.1: Stratejik liderlik ölçeği puan aralıkları.

Puan Aralığı	Stratejik Liderlik Ölçeği
1,00 – 1,80	Hiç
1,81 – 2,60	Nadiren
2,61 – 3,40	Ara Sıra
3,41 – 4,20	Genellikle
4,21 – 5,00	Her Zaman

3.10.1 Bağımsız Örneklem T-Testi

Değişik gruplardan elde edilen veri değerlerinin ortalamaları arasında anlamlı farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan parametrik testtir. Çalışmada bu testin güvenilir sonuçlar verebilmesi için şu koşullara dikkat edilmiştir:

1. Ortalamalar kıyaslanıp verilerin her birisinin dağılımı normal dağılım özelliklerini taşıyıp taşımadıklarına,
2. Grupların varyansının eşit olmasına,
3. Her bir veri diğerinden bağımsızdır koşullarına uyup uymadıklarına bakılmıştır (Can, 2016:115-116).

Çalışmada “Bağımsız Örneklem T-Testi” cinsiyet değişkenine ilişkin verilerin çözümlenmesinde kullanılmıştır.

3.10.2 Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

İkiden fazla bağımsız (en az 3 farklı) gruba ilişkin ortalamaların en az ikisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını test eder (Can, 2016:147). ANOVA testi çalışmada yaş, öğrenim durumu ve mesleki kıdem değişkenlerine ilişkin verilerin çözümlenmesinde uygulanmıştır.

“Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)” sonucunda anlamlı farklılığın bulunduğu değişkenlerde farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu görmek amacıyla “post-hoc (çoklu) karşılaştırmalar” yapılmıştır. Bu testler “Fisher LSD”, “Tukey HSD”, “Tukey-Kramer”, “Scheffe”, “Newman-Keuls” ve “Duncan” gibi testlerdir. Bu araştırmada bu testler arasında “Tukey HSD” testi kullanılmıştır (Büyüköztürk, Çokluk ve Köklü, 2010).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde araştırmanın problemlerine ilişkin olarak yapılan istatistikî analizlerine yer verilmiştir. Analizler tablolar şeklinde detaylı olarak açıklanmıştır.

4.1 Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Tablo 4.1: Öğretmenlerin demografik özelliklerine göre dağılımı.

	Devlet		Özel	
CİNSİYET	N	%	N	%
Kadın	214	57,8	38	61,3
Erkek	156	42,2	24	38,7
YAŞ	N	%	N	%
30 yaş ve altı	176	47,6	14	22,6
31-40 yaş arası	140	37,8	28	45,2
41 ve üstü yaş	54	14,6	20	32,2
MESLEKİ KIDEM	N	%	N	%
1-5 yıl	156	42,2	11	17,7
6-10 yıl	85	23,0	10	16,1
11-15 yıl	67	18,1	21	33,9
16 yıl ve üstü	62	16,8	20	32,3
ÖĞRENİM DURUMU	N	%	N	%
Ön Lisans	15	4,1	11	17,7
Lisans	328	88,6	44	71,0
Lisansüstü	27	7,3	7	11,3
TOPLAM	370	100	62	100

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerinin yer aldığı Tablo 4.1'deki veriler incelendiğinde araştırmaya katılan devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin %57,8'inin kadın, %42,2'sinin ise erkeklerin oluşturduğu görülmektedir. Devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin yaş ile ilgili verileri incelendiğinde öğretmenlerin %47,6'sı 30 yaş ve altında, %37,8'i 31-40 yaş arasında, %14,6'sı ise 41 ve üstü yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin mesleki kıdem ile ilgili verileri incelendiğinde katılımcıların %42,2'si 1-5yıl, %23'ü 5-10 yıl, %18,1'i 11-15 yıl, %16,8'i 16 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan devlet okul öğretmenlerinin öğrenim durumu ile ilgili veriler incelendiğinde öğretmenlerin %4,1'inin ön lisans, %88,6'sı lisans ve %7,3'ünün lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir.

Özel okulda görev yapan öğretmenlerin demografik özelliklerine ilişkin bilgilerinin yer aldığı Tablo 4.1'deki veriler incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin %61,3'ünün kadın, %38,7'sinin ise erkeklerin oluşturduğu görülmektedir. Özel okulda görev yapan öğretmenlerin yaş ile ilgili verileri incelendiğinde öğretmenlerin %22,6'sı 30 yaş ve altında, %45,2'si 31-40 yaş arasında, %32,2'si ise 41 ve üstü yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Özel okulda görev yapan öğretmenlerin mesleki kıdem ile ilgili verileri incelendiğinde katılımcıların %17,7'si 1-5yıl, %16,1'i 5-10 yıl, %33,9'u 11-15 yıl, %32,3'ü 16 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan özel okul öğretmenlerinin öğrenim durumu ile ilgili "Ön Lisans" "Lisans" ve "Lisansüstü" eğitimleri ile ilgili üç maddelik soru sorulmuştur. Araştırmaya katılan özel okuldaki öğretmenlerin öğrenim durumu ile ilgili veriler incelendiğinde öğretmenlerin %17,7'sinin ön lisans, %71'i lisans ve %11,3'ünün ise lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir.

4.2 Birinci Alt Probleme Ait Bulgular

Araştırmanın alt problemi olan "Öğretmenlerin okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri hangi düzeydedir?" sorusuna ilişkin olarak yapılan analizlere ilişkin veriler aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 4.2: Öğretmenlerin dönüşümsel liderlik boyutuna ilişkin algıları.

DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİK	Devlet		Özel	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
Madde-2. “Okul müdürümüz, fikirlerimizi şekillendirme de bize yardımcı olur.”	3,468	1,198	3,710	1,046
Madde-13. “Okul müdürümüz, bizi, lider olmaya özendirir.”	3,030	1,077	3,516	1,155
Madde-15. “Okul müdürümüz, okulun uzun vadeli hedeflerine bağlı kalmamız konusunda bizi teşvik eder.”	2,797	1,170	4,065	,938
Madde-18. “Okul müdürümüz, politika oluşturur.”	3,089	1,051	3,823	,967
Madde-21. “Okul müdürümüz, okul için çalışanların katıldığı bir hedef oluşturmaya çalışır.”	2,922	1,153	3,855	1,099
Madde-23. “Okul müdürümüz, fırsatları görmemize yardım eder.”	2,711	,916	3,806	,902
Madde-29. “Okul müdürümüz, ortak bir vizyon oluşturmaya çalışır.”	3,505	,966	3,919	,815
GENEL	3,074	,734	3,813	,817

Yukarıdaki Tablo 4.2’deki dönüşümsel liderlik boyutuna ilişkin devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde;

“Okul müdürümüz, fikirlerimizi şekillendirme de bize yardımcı olur.” maddesine katılımcılar “Genellikle” düzeyinde (Ort.=3,468); “Okul müdürümüz, bizi, lider olmaya özendirir.” maddesine katılımcılar “Ara Sıra” düzeyinde (Ort.=3,030); “Okul müdürümüz, okulun uzun vadeli hedeflerine bağlı kalmamız konusunda bizi teşvik eder.” maddesine katılımcılar “Ara Sıra” düzeyinde (Ort.=2,797); “Okul müdürümüz, politika oluşturur.” maddesine katılımcılar “Ara Sıra” düzeyinde (Ort.=3,089); “Okul müdürümüz, okul için çalışanların katıldığı bir hedef oluşturmaya çalışır.” maddesine katılımcılar “Ara Sıra” düzeyinde (Ort.=2,922); “Okul müdürümüz, fırsatları görmemize yardım eder.” maddesine katılımcılar “Ara Sıra” düzeyinde (Ort.=2,711); “Okul müdürümüz, ortak bir vizyon oluşturmaya çalışır.” maddesine katılımcılar “Genellikle” düzeyinde (Ort.=3,505) görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Öğretmenlerin dönüşümsel liderlik boyutuna

ilişkin algılarının genel ortalamasına bakıldığında “Ara Sıra” düzeyinde (Ort.=3,074) cevap verdikleri anlaşılmaktadır.

Yukarıdaki Tablo 4.2’deki dönüşümsel liderlik boyutuna ilişkin özel okulda görev yapan öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde;

“Okul müdürümüz, fikirlerimizi şekillendirme de bize yardımcı olur.” maddesine katılımcılar “Genellikle” düzeyinde (Ort.=3,710); “Okul müdürümüz, bizi, lider olmaya özendirir.” maddesine katılımcılar “Genellikle” düzeyinde (Ort.=3,516); “Okul müdürümüz, okulun uzun vadeli hedeflerine bağlı kalmamız konusunda bizi teşvik eder.” maddesine katılımcılar “Genellikle” düzeyinde (Ort.=4,065); “Okul müdürümüz, politika oluşturur.” maddesine katılımcılar “Genellikle” düzeyinde (Ort.=3,823); “Okul müdürümüz, okul için çalışanların katıldığı bir hedef oluşturmaya çalışır.” maddesine katılımcılar “Genellikle” düzeyinde (Ort.=3,855); “Okul müdürümüz, fırsatları görmemize yardım eder.” maddesine katılımcılar “Genellikle” düzeyinde (Ort.=3,806); “Okul müdürümüz, ortak bir vizyon oluşturmaya çalışır.” maddesine katılımcılar “Genellikle” düzeyinde (Ort.=3,919) görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Öğretmenlerin dönüşümsel liderlik boyutuna ilişkin algılarının genel ortalamasına bakıldığında “Genellikle” düzeyinde (Ort.=3,813) cevap verdikleri anlaşılmaktadır.

Devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile özel okulda görev yapan öğretmenlerin “Dönüşümsel Liderlik” boyutuna ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında devlet okulunda çalışanların ortalamasının (Ort.=3,074) özel okulda çalışanlardan (Ort.=3,813) düşük olduğu görülecektir. Ayrıca devlet okulunda “Dönüşümsel Liderlik” boyutunun maddelerine verilen cevaplar incelendiğinde en yüksek ortalamanın “Okul müdürümüz, ortak bir vizyon oluşturmaya çalışır.” maddesine olurken (Ort.=3,505), özel okulda çalışanların “Okul müdürümüz, okulun uzun vadeli hedeflerine bağlı kalmamız konusunda bizi teşvik eder.” maddesine olmuştur (Ort.=4,065).

Tablo 4.3: Öğretmenlerin yönetsel liderlik boyutuna ilişkin algıları.

YÖNETİMSSEL LİDERLİK	Devlet		Özel	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
Madde-5. “Okul müdürümüz, sonuçlardan bizi sorumlu tutar.”	2,927	1,105	3,274	1,118
Madde-8. “Okul müdürümüz, işlerin nasıl yapılacağına karar verir.”	3,016	1,086	4,226	,584
Madde-14. “Okul müdürümüz, kuralları ve politikaları işletir.”	2,876	1,234	4,226	,733
Madde-24. “Okul müdürümüz, verdiğimiz sözlerden bizi sorumlu tutar.”	3,976	,726	3,694	,968
Madde-28. “Okul müdürümüz, müracaatlarımızda hiyerarşiyi takip etmemizi söyler.”	3,908	,737	3,952	1,046
GENEL	3,340	,638	3,874	,5288

Yukarıdaki Tablo 4.3’teki yönetsel liderlik boyutuna ilişkin devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde;

“Okul müdürümüz, sonuçlardan bizi sorumlu tutar.” maddesine katılımcılar “Ara Sıra” düzeyinde (Ort.=2,927); “Okul müdürümüz, işlerin nasıl yapılacağına karar verir.” maddesine katılımcılar “Ara Sıra” düzeyinde (Ort.=3,016); “Okul müdürümüz, kuralları ve politikaları işletir.” maddesine katılımcılar “Ara Sıra” düzeyinde (Ort.=2,876); “Okul müdürümüz, verdiğimiz sözlerden bizi sorumlu tutar.” maddesine katılımcılar “Genellikle” düzeyinde (Ort.=3,976); “Okul müdürümüz, müracaatlarımızda hiyerarşiyi takip etmemizi söyler.” maddesine katılımcılar “Genellikle” düzeyinde (Ort.=3,908) görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Öğretmenlerin yönetsel liderlik boyutuna ilişkin algılarının genel ortalamasına bakıldığında “Ara Sıra” düzeyinde (Ort.=3,340) cevap verdikleri anlaşılmaktadır.

Yukarıdaki Tablo 4.3’teki yönetsel liderlik boyutuna ilişkin özel okulda görev yapan öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde;

“Okul müdürümüz, sonuçlardan bizi sorumlu tutar.” maddesine katılımcılar “Ara Sıra” düzeyinde (Ort.=3,274); “Okul müdürümüz, işlerin nasıl yapılacağına karar verir.” maddesine katılımcılar “Her Zaman” düzeyinde (Ort.=4,226); “Okul müdürümüz, kuralları ve politikaları işletir.” maddesine katılımcılar “Her Zaman”

düzeyinde (Ort.=4,226); “Okul müdürümüz, verdiğimiz sözlerden bizi sorumlu tutar.” maddesine katılımcılar “Genellikle” düzeyinde (Ort.=3,694); “Okul müdürümüz, müracaatlarımızda hiyerarşiyi takip etmemizi söyler.” maddesine katılımcılar “Genellikle” düzeyinde (Ort.=3,952) görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Öğretmenlerin yönetsel liderlik boyutuna ilişkin algılarının genel ortalamasına bakıldığında “Genellikle” düzeyinde (Ort.=3,874) cevap verdikleri anlaşılmaktadır.

Devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile özel okulda görev yapan öğretmenlerin “Yönetsel Liderlik” boyutuna ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında devlet okulunda çalışanların ortalamasının (Ort.=3,340) özel okulda çalışanlardan (Ort.=3,874) düşük olduğu görülecektir. Ayrıca devlet okulunda “Yönetsel Liderlik” boyutunun maddelerine verilen cevaplar incelendiğinde en yüksek ortalamanın “Okul müdürümüz, verdiğimiz sözlerden bizi sorumlu tutar.” maddesine olurken (Ort.=3,976), özel okulda çalışanların “Okul müdürümüz, işlerin nasıl yapılacağına karar verir.” ve “Okul müdürümüz, kuralları ve politikaları işletir.” maddelerine olmuştur (Ort.=4,226).

Tablo 4.4: Öğretmenlerin etik liderlik boyutuna ilişkin algıları.

ETİK LİDERLİK	Devlet		Özel	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
Madde-3. “Okul müdürümüz, bize karşı dürüsttür.”	3,214	1,089	4,065	1,099
Madde-6. “Okul müdürümüz, doğru olanı yapmamız için bizi teşvik eder.”	3,265	1,074	4,258	,675
Madde-10. “Okul müdürümüz, görüşlerimize saygı duyar ve onları dikkate alır.”	3,008	1,188	4,065	,884
Madde-11. “Okul müdürümüz, çalışanların özel hayatına saygı duyar.”	3,032	1,229	4,355	,770
Madde-17. “Okul müdürümüz, ilkelere dayalı alınan kararların arkasında durur.”	2,730	1,248	3,871	1,063
Madde-22. “Okul müdürümüz, okulun çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutar.”	2,878	1,233	4,194	,785
Madde-32. “Okul müdürümüz, tartışmalarda ve karar alma süreçlerinde okulun temel değerlerini vurgular.”	3,151	,964	4,290	,554
GENEL	3,039	,850	4,156	,707

Yukarıdaki Tablo 4.4'teki etik liderlik boyutuna ilişkin devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde;

“Okul müdürümüz, bize karşı dürüştür.” maddesine katılımcılar “Ara Sıra” düzeyinde (Ort.=3,214); “Okul müdürümüz, doğru olanı yapmamız için bizi teşvik eder.” maddesine katılımcılar “Ara Sıra” düzeyinde (Ort.=3,265); “Okul müdürümüz, görüşlerimize saygı duyar ve onları dikkate alır.” maddesine katılımcılar “Ara Sıra” düzeyinde (Ort.=3,008); “Okul müdürümüz, çalışanların özel hayatına saygı duyar.” maddesine katılımcılar “Ara Sıra” düzeyinde (Ort.=3,032); “Okul müdürümüz, ilkelere dayalı alınan kararların arkasında durur.” maddesine katılımcılar “Ara Sıra” düzeyinde (Ort.=2,730); “Okul müdürümüz, okulun çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutar.” maddesine katılımcılar “Ara Sıra” düzeyinde (Ort.=2,878); “Okul müdürümüz, tartışmalarda ve karar alma süreçlerinde okulun temel değerlerini vurgular.” maddesine katılımcılar “Ara Sıra” düzeyinde (Ort.=3,151) görüş bildirmişlerdir. Öğretmenlerin etik liderlik boyutuna ilişkin algılarının genel ortalamasına bakıldığında “Ara Sıra” düzeyinde (Ort.=3,039) cevap verdikleri anlaşılmaktadır.

Yukarıdaki Tablo 4.4'teki etik liderlik boyutuna ilişkin özel okulda görev yapan öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde;

“Okul müdürümüz, bize karşı dürüştür.” maddesine katılımcılar “Genellikle” düzeyinde (Ort.=4,065); “Okul müdürümüz, doğru olanı yapmamız için bizi teşvik eder.” maddesine katılımcılar “Her Zaman” düzeyinde (Ort.=4,258); “Okul müdürümüz, görüşlerimize saygı duyar ve onları dikkate alır.” maddesine katılımcılar “Genellikle” düzeyinde (Ort.=4,065); “Okul müdürümüz, çalışanların özel hayatına saygı duyar.” maddesine katılımcılar “Her Zaman” düzeyinde (Ort.=4,355); “Okul müdürümüz, ilkelere dayalı alınan kararların arkasında durur.” maddesine katılımcılar “Genellikle” düzeyinde (Ort.=3,871); “Okul müdürümüz, okulun çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutar.” maddesine katılımcılar “Genellikle” düzeyinde (Ort.=4,194); “Okul müdürümüz, tartışmalarda ve karar alma süreçlerinde okulun temel değerlerini vurgular.” maddesine katılımcılar “Her Zaman” düzeyinde (Ort.=4,290) görüş bildirmişlerdir. Öğretmenlerin etik liderlik boyutuna ilişkin algılarının genel ortalamasına bakıldığında “Genellikle” düzeyinde (Ort.=4,156) cevap verdikleri anlaşılmaktadır.

Devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile özel okulda görev yapan öğretmenlerin “Etik Liderlik” boyutuna ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında devlet okulunda çalışanların ortalamasının (Ort.=3,039) özel okulda çalışanlardan (Ort.=4,156) düşük olduğu görülecektir. Ayrıca devlet okulunda “Etik Liderlik” boyutunun maddelerine verilen cevaplar incelendiğinde en yüksek ortalamanın “Okul müdürümüz, doğru olanı yapmamız için bizi teşvik eder.” maddesine olurken (Ort.=3,265), özel okulda çalışanların “Okul müdürümüz, çalışanların özel hayatına saygı duyar.” maddesine olmuştur (Ort.=4,355).

Tablo 4.5: Öğretmenlerin politik liderlik boyutuna ilişkin algıları.

POLİTİK LİDERLİK	Devlet		Özel	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
Madde-4. “Okul müdürümüz, nüfuslu kişilerle iyi ilişkiler kurar.”	3,449	1,000	4,016	1,137
Madde-12. “Okul müdürümüz, okul dışı insanlarla/kurumlarla ortaklık geliştirir.”	2,830	1,254	3,855	1,157
Madde-16. “Okul müdürümüz, kendisine yardım edildiğinde ödül verir.”	2,995	1,111	2,984	1,286
Madde-20. “Okul müdürümüz, yapılan yardımı karşılıksız bırakmaz.”	2,557	1,308	3,871	1,063
Madde-26. “Okul müdürümüz, yapılmasını istediği işlerin yerine getirilmesi için ödül vaat eder.”	3,362	,818	2,613	1,406
Madde-27. “Okul müdürümüz, işlerin yerine getirilmesinde etkisi olan insanlara ulaşmaya çalışır.”	3,714	,835	3,774	,894
Madde-31. “Okul müdürümüz, güç ve nüfuz sahibi kişilerle ilişkilerini sürdürür.”	3,246	,929	4,065	,921
GENEL	3,164	,574	3,596	,798

Yukarıdaki Tablo 4.5’teki politik liderlik boyutuna ilişkin devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde;

“Okul müdürümüz, nüfuzlu kişilerle iyi ilişkiler kurar.” maddesine katılımcılar “Genellikle” düzeyinde (Ort.=3,449); “Okul müdürümüz, okul dışı insanlarla/kurumlarla ortaklık geliştirir.” maddesine katılımcılar “Ara Sıra” düzeyinde (Ort.=2,830); “Okul müdürümüz, kendisine yardım edildiğinde ödül verir.” maddesine katılımcılar “Ara Sıra” düzeyinde (Ort.=2,995); “Okul

müdürümüz, yapılan yardımı karşılıksız bırakmaz.” maddesine katılımcılar “Nadiren” düzeyinde (Ort.=2,557); “Okul müdürümüz, yapılmasını istediği işlerin yerine getirilmesi için ödül vaat eder.” maddesine katılımcılar “Ara Sıra” düzeyinde (Ort.=3,362); “Okul müdürümüz, işlerin yerine getirilmesinde etkisi olan insanlara ulaşmaya çalışır. ” maddesine katılımcılar “Genellikle” düzeyinde (Ort.=3,714); “Okul müdürümüz, güç ve nüfuz sahibi kişilerle ilişkilerini sürdürür. ” maddesine katılımcılar “Ara Sıra” düzeyinde (Ort.=3,246) görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Öğretmenlerin politik liderlik boyutuna ilişkin algılarının genel ortalamasına bakıldığında “Ara Sıra” düzeyinde (Ort.=3,164) cevap verdikleri anlaşılmaktadır.

Yukarıdaki Tablo 4.5’teki politik liderlik boyutuna ilişkin özel okulda görev yapan öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde;

“Okul müdürümüz, nüfuzlu kişilerle iyi ilişkiler kurar.” maddesine katılımcılar “Genellikle” düzeyinde (Ort.=4,016); “Okul müdürümüz, okul dışı insanlarla/kurumlarla ortaklık geliştirir.” maddesine katılımcılar “Genellikle” düzeyinde (Ort.=3,855); “Okul müdürümüz, kendisine yardım edildiğinde ödül verir.” maddesine katılımcılar “Ara Sıra” düzeyinde (Ort.=2,984); “Okul müdürümüz, yapılan yardımı karşılıksız bırakmaz.” maddesine katılımcılar “Genellikle” düzeyinde (Ort.=3,871); “Okul müdürümüz, yapılmasını istediği işlerin yerine getirilmesi için ödül vaat eder.” maddesine katılımcılar “Ara Sıra” düzeyinde (Ort.=2,613); “Okul müdürümüz, işlerin yerine getirilmesinde etkisi olan insanlara ulaşmaya çalışır. ” maddesine katılımcılar “Genellikle” düzeyinde (Ort.=3,774); “Okul müdürümüz, güç ve nüfuz sahibi kişilerle ilişkilerini sürdürür. ” maddesine katılımcılar “Genellikle” düzeyinde (Ort.=4,065) görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Öğretmenlerin politik liderlik boyutuna ilişkin algılarının genel ortalamasına bakıldığında “Genellikle” düzeyinde (Ort.=3,596) cevap verdikleri anlaşılmaktadır.

Devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile özel okulda görev yapan öğretmenlerin “Politik Liderlik” boyutuna ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında devlet okulunda görev yapanların ortalamasının (Ort.=3,164) özel okulda çalışanlardan (Ort.=3,596) düşük olduğu görülecektir. Ayrıca devlet okulunda “Politik Liderlik” boyutunun maddelerine verilen cevaplar incelendiğinde en yüksek ortalamanın “Okul müdürümüz, işlerin yerine getirilmesinde etkisi olan insanlara ulaşmaya çalışır.”maddesine olurken (Ort.=3,714), özel okulda çalışanların “Okul

müdürümüz, güç ve nüfuz sahibi kişilerle ilişkilerini sürdürür.” maddesine olmuştur (Ort.=4,065).

4.3 İkinci Alt Probleme Ait Bulgular

Bu başlık altında araştırmanın ikinci alt problemi olan “Cinsiyet faktörüne göre okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmenlerin algılarında anlamlı farklılık var mıdır?” sorusuna ilişkin olarak yapılan “bağımsız örneklem t-testi” analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 4.6: Öğretmen algılarının cinsiyet faktörüne göre t-testi analizi.

Boyutlar	Cinsiyet	N		$\bar{X}$		T		P	
		D	Ö	D	Ö	D	Ö	D	Ö
Dönüşümsel Liderlik	Erkek	156	24	2,998	3,916	-1,710	,788	,08	,43
	Kadın	214	38	3,130	3,748				
Yönetimsel Liderlik	Erkek	156	24	3,261	4,000	-2,026	1,504	,04	,13
	Kadın	214	38	3,397	3,794				
Etik Liderlik	Erkek	156	24	3,037	4,279	-,043	1,091	,96	,28
	Kadın	214	38	3,041	4,078				
Politik Liderlik	Erkek	156	24	3,141	3,773	-,644	1,398	,52	,16
	Kadın	214	38	3,180	3,485				
GENEL	Erkek	156	24	3,137	4,019	-1,130	1,118	,25	,26
	Kadın	214	38	3,209	3,836				

p>0.05, D: Devlet Okulu, Ö: Özel Okul

Araştırmaya katılan devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışlarına ilişkin algıları cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan “bağımsız örneklem t testi” sonucunda öğretmenlerin görüşleri arasında “Yönetimsel Liderlik” boyutunda anlamlı farklılık ($p<0,05$) tespit edilmiştir. Kadınların ortalamasının (3,397) erkeklerin ortalamasından (3,261) yüksek olduğu için, bulunan anlamlı farklılığın kadınların lehine olduğu söylenebilir.

Analiz sonucunda cinsiyet değişkenine göre ortalamalar incelendiğinde erkek ve kadın katılımcıların “Politik Liderlik” boyutunda ortalamalarının yüksek olduğu,

“Dönüşümsel Liderlik” boyutunda ise diğer boyutlara göre düşük olduğu görülmüştür. Devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin verdikleri cevapların cinsiyet değişkenine göre genel ortalaması incelendiğinde, kadınların ortalamasının (3,209), erkeklerden (3,137) yüksek olduğu görülecektir.

Araştırmaya katılan özel okulda görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışlarına ilişkin algıları cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan “bağımsız örneklem t testi” sonucunda öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık ($p>0,05$) tespit edilememiştir. Analiz sonucunda cinsiyet değişkenine göre ortalamalar incelendiğinde erkek ve kadın katılımcıların “Etik Liderlik” boyutunda ortalamalarının yüksek olduğu, “Politik Liderlik” boyutunda ise diğer boyutlara göre düşük olduğu görülmüştür. Özel okulda görev yapan öğretmenlerin verdikleri cevaplarının cinsiyet değişkenine göre genel ortalaması incelendiğinde erkeklerin ortalamasının kadınlardan yüksek olduğu görülecektir.

Cinsiyet değişkenine göre her iki okul tipinde çalışan öğretmenlerin görüşleri karşılaştırıldığında; devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin görüşlerinde yönetsel liderlik boyutundan anlamlı farklılık var iken, diğer boyutlarda ve özel okulda çalışan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir ($p>0,05$).

Şişik (2015:67), yaptığı çalışmada okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışlarının, öğretmen algılarına göre cinsiyet faktörü açısından anlamlı farklılık göstermediği sonucunda ulaşmıştır. Kılınçkaya (2013:99) stratejik liderlik alt boyutlarından etik ve politik liderlik boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık tespit etmiş bu anlamlı farklılığın erkek öğretmenler lehine olduğunu bulmuştur. Taş (2000) ise stratejik liderlik alt boyutlarından etik liderlik boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık tespit etmiş bu anlamlı farklılığın erkek öğretmenler lehine olduğunu bulmuştur.

4.4 Üçüncü Alt Probleme Ait Bulgular

Aşağıda yer alan tablolarda araştırmanın üçüncü alt problemi olan “Yaş faktörüne göre eğitim yöneticilerinin stratejik liderlik davranışlarına ilişkin eğitim çalışanlarının algılarında anlamlı farklılık var mıdır?” sorusuna ilişkin olarak yapılan “Tek Yönlü Varyans Analiziyle (ANOVA)” ilgili bulgular yer almaktadır.

Tablo 4.7: Öğretmen algılarının yaş faktörüne göre tek yönlü varyans analizi-1.

Boyutlar	Yaş	N		$\bar{X}$		S	
		D	Ö	D	Ö	D	Ö
Dönüşümsel Liderlik	1. 30 yaş ve altı	176	14	2,789	3,816	,567	,760
	2. 31-40 yaş arası	140	28	3,090	3,535	,636	,876
	3. 41 ve üstü yaş	54	20	3,960	4,200	,747	,624
	TOPLAM	370	62	3,074	3,813	,734	,817
Yönetimsel Liderlik	1. 30 yaş ve altı	176	14	3,190	3,685	,613	,494
	2. 31-40 yaş arası	140	28	3,360	3,778	,612	,493
	3. 41 ve üstü yaş	54	20	3,774	4,140	,589	,519
	TOPLAM	370	62	3,340	3,874	,638	,528
Etik Liderlik	1. 30 yaş ve altı	176	14	2,760	4,132	,651	,666
	2. 31-40 yaş arası	140	28	2,970	3,974	,764	,827
	3. 41 ve üstü yaş	54	20	4,129	4,428	,786	,449
	TOPLAM	370	62	3,039	4,156	,850	,707
Politik Liderlik	1. 30 yaş ve altı	176	14	3,084	3,795	,517	,509
	2. 31-40 yaş arası	140	28	3,166	3,229	,572	,839
	3. 41 ve üstü yaş	54	20	3,420	3,971	,680	,702
	TOPLAM	370	62	3,164	3,596	,574	,798
GENEL	1. 30 yaş ve altı	176	14	2,976	3,910	,476	,559
	2. 31-40 yaş arası	140	28	3,160	3,684	,558	,650
	3. 41 ve üstü yaş	54	20	3,890	4,217	,587	,519
	TOPLAM	370	62	3,179	3,907	,607	,626

D: Devlet Okulu, Ö: Özel Okul

Yukarıdaki Tablo 4.7’deki yaş faktörüne ilişkin Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda elde edilen yaş gruplarının sayısı (N), ortalamaları (Ort.) ve standart sapmaları (S) ile ilgili veriler bulunmaktadır. Tablodaki veriler incelendiğinde devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin;

Dönüşümsel liderlik boyutunda “Ara Sıra” (Ort.=3,074); yönetimsel liderlik boyutunda “Ara Sıra” (Ort.=3,340); etik liderlik boyutunda “Ara Sıra” (Ort.=3,039); politik liderlik boyutunda “Ara Sıra” (Ort.=3,164) ve katılımcıların verdikleri cevapların genel değerlendirmesi yapıldığında “Ara Sıra” düzeyinde (Ort.=3,179) cevap verdikleri anlaşılmaktadır. Ayrıca yukarıdaki tablo incelendiğinde 41 ve üstü

yaş aralığındaki katılımcıların ortalamalarının (Ort.: 3,890) diğer yaş gruplarındaki katılımcıların ortalamalarından (Ort.: 2,976; Ort.: 3,160) yüksek olduğu gözlenmektedir.

Tablodaki veriler incelendiğinde özel okulda görev yapan öğretmenlerin;

Dönüşümsel liderlik boyutunda “Genellikle” (Ort.=3,813); yönetsel liderlik boyutunda “Genellikle” (Ort.=3,874); etik liderlik boyutunda “Genellikle” (Ort.=3,795); politik liderlik boyutunda “Genellikle” (Ort.=3,596) ve katılımcıların verdikleri cevapların genel değerlendirmesi yapıldığında “Genellikle” düzeyinde (Ort.=3,907) cevap verdikleri anlaşılmaktadır. Ayrıca yukarıdaki tablo incelendiğinde 41 ve üstü yaş aralığındaki katılımcıların ortalamalarının (Ort.: 4,217) diğer yaş gruplarındaki katılımcıların ortalamalarından (Ort.:2,910; Ort.:3,684) yüksek olduğu görülmektedir.

Devlet ve özel okulda görev yapan öğretmenlerin yaş değişkenine göre ortalamaları incelendiğinde en fazla katılımın “Yönetsel Liderlik” boyutunda olduğu görülmektedir. Yönetsel liderlik boyutunda devlet okulunda çalışanların ortalamalarının “Ara Sıra” düzeyinde, özel okulda çalışanların ise “Genellikle” düzeyinde olduğu görülmektedir. Her iki okul tipindeki genel ortalamalar incelendiğinde devlet okulunda “Ara Sıra” düzeyinde, özel okulda ise “Genellikle” düzeyinde olduğu görülmektedir (Dort: 3,179; Öort.3,907).

Tablo 4.8: Öğretmen algılarının yaş faktörüne göre tek yönlü varyans analizi-2.

Boyutlar	Devlet		Özel		
	F	p	F	p	Tukey HSD
Dönüşümsel Liderlik	2,362	,10	5,140	,01	2-3
Yönetsel Liderlik	,334	,71	2,848	,06	
Etik Liderlik	1,930	,15	3,505	,03	1-3
Politik Liderlik	,263	,77	6,825	,00	2-3
GENEL	1,410	,25	6,196	,00	1-3 2-3

p<0.05, “1. 30 yaş ve altı, 2. 31-40 yaş arası, 3. 41 ve üstü yaş”

Yukarıdaki tabloda yaş değişkenine göre yapılan “tek yönlü varyans analizi” verileri yer almaktadır. Bulgular incelendiğinde “yönetimsel liderlik” dışındaki boyutlarda özel okulda görev yapan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılık ($p<0,05$) bulunmuştur (Dönüşümsel Liderlik $p=,01$; Etik Liderlik $p=,03$; Politik Liderlik $p=,00$; Genel $p=,00$). Anlamlı farklılığın bulunduğu “Dönüşümsel Liderlik”, “Etik Liderlik”, “Politik Liderlik” ve genel değerlendirme boyutlarında, anlamlı farklılığın hangi grupları arasında olduğunu tespit etmek için “Tukey HSD” testi yapılmıştır.

Yapılan “Tukey HSD” testine göre anlamlı farklılık “Dönüşümsel Liderlik” ve “Politik Liderlik” boyutlarında; 31-40 yaş aralığındaki grup ile 41 ve üstü yaş aralığında olan grup arasında olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). “Etik Liderlik” boyutunda; 30 yaş ve altı olan grup ile 41 ve üstü yaş aralığında olan grup arasında olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Ölçeğin genel değerlendirmesine bakıldığında 30 yaş ve altı olan grup ile 41 ve üstü yaş aralığında olan grup ve 31-40 yaş aralığındaki grup ile 41 ve üstü yaş aralığında olan grup arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$).

Araştırmaya katılan iki kurum tipinde çalışan öğretmenlerin görüşleri karşılaştırıldığında; devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin görüşlerinin yaş değişkenine göre birbirine benzer olduğu fakat özel okulda görev yapan öğretmenlerin “Yönetimsel Liderlik” dışındaki boyutlarda görüşlerinin farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Şişik (2015:77), yaptığı araştırmada, yaş değişkeni açısından, sadece “Etik Liderlik” boyutunda öğretmen algılarında anlamlı farklılık tespit etmiştir. Şişik, ölçeğin geneline ilişkin olarak 21-30 yaş kategorisinde yer alan katılımcıların daha yüksek ortalamaya sahip olduğu belirlemiştir. Etik liderlik boyutunda 21-30 yaş aralığında olanların algı puanlarının 31-40 yaş ve 41-50 yaş aralığında olanlardan anlamlı bir şekilde yüksek çıktığı görülmüştür. 21-30 yaş aralığındaki öğretmenler ile 51 yaş ve üstü öğretmenler arasında anlamlı fark olmamasına rağmen 21-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin ortalama puanlarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Buradan hareketle genç yaştaki öğretmenlerin ahlaki değerler, eşit davranım, doğru karar alımı konularında müdürlerine güven duydukları ve müdürlerine olan stratejik tutumlarının etik uygulamaları anlamında daha yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Bu farklılığın genç yaştaki öğretmenlerin işlerine daha çok motive olarak okul

müdürleriyle daha fazla iletişim içerisinde olmalarından kaynaklandığını ifade edebiliriz.

4.5 Dördüncü Alt Probleme Ait Bulgular

Aşağıda yer alan tablolarda araştırmanın üçüncü alt problemi olan “Öğrenim durumu faktörüne göre eğitim yöneticilerinin stratejik liderlik davranışlarına ilişkin eğitim çalışanlarının algılarında anlamlı farklılık var mıdır?” sorusuna ilişkin olarak yapılan “Bağımsız Örneklem T-Testi” analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 4.9: Öğretmen algılarının öğrenim durumu faktörüne göre tek yönlü varyans analizi-1.

Boyutlar	Öğrenim Durumu	N		$\bar{X}$		S	
		D	Ö	D	Ö	D	Ö
Dönüşümsel Liderlik	1. Ön Lisans	15	10	4,019	4,542	,815	,489
	2. Lisans	328	44	3,043	3,564	,722	,798
	3. Lisansüstü	27	8	2,924	4,267	,426	,467
	TOPLAM	370	62	3,074	3,813	,734	,817
Yönetimsel Liderlik	1. Ön Lisans	15	10	3,893	4,140	,599	,581
	2. Lisans	328	44	3,328	3,813	,642	,496
	3. Lisansüstü	27	8	3,177	3,875	,441	,604
	TOPLAM	370	62	3,340	3,874	,638	,528
Etik Liderlik	1. Ön Lisans	15	10	4,295	4,685	,826	,379
	2. Lisans	328	44	2,997	3,977	,828	,733
	3. Lisansüstü	27	8	2,851	4,482	,546	,381
	TOPLAM	370	62	3,039	4,156	,850	,707
Politik Liderlik	1. Ön Lisans	15	10	3,485	4,300	,757	,468
	2. Lisans	328	44	3,164	3,331	,566	,745
	3. Lisansüstü	27	8	2,984	4,178	,492	,575
	TOPLAM	370	62	3,164	3,596	,574	,798
GENEL	1. Ön Lisans	15	10	3,979	4,474	,601	,408
	2. Lisans	328	44	3,158	3,709	,597	,590
	3. Lisansüstü	27	8	2,996	4,289	,372	,434
	TOPLAM	370	62	3,179	3,907	,607	,626

D: Devlet Okulu, Ö: Özel Okul

Yukarıdaki Tablo 4.9'daki öğrenim durumu faktörüne ilişkin Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda elde edilen öğrenim durumu gruplarının sayısı (N), ortalamaları (Ort.) ve standart sapmaları (S) ile ilgili veriler bulunmaktadır. Tablodaki veriler incelendiğinde devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin;

Dönüşümsel liderlik boyutunda “Ara Sıra” (Ort.=3,074); yönetsel liderlik boyutunda “Ara Sıra” (Ort.=3,340); etik liderlik boyutunda “Ara Sıra” (Ort.=3,039); politik liderlik boyutunda “Ara Sıra” (Ort.=3,164) ve katılımcıların verdikleri cevapların genel değerlendirmesi yapıldığında “Ara Sıra” düzeyinde (Ort.=3,179) cevap verdikleri anlaşılmaktadır. Ayrıca yukarıdaki tablo incelendiğinde devlet okulunda görev yapan ön lisans mezunu öğretmenlerin ortalamalarının (Ort.:3,979) diğerlerinden (Ort.:3,158; Ort.:2,996) yüksek olduğu görülmektedir.

Tablodaki veriler incelendiğinde özel okulda görev yapan öğretmenlerin;

Dönüşümsel liderlik boyutunda “Genellikle” (Ort.=3,813); yönetsel liderlik boyutunda “Genellikle” (Ort.=3,874); etik liderlik boyutunda “Genellikle” (Ort.=4,156); politik liderlik boyutunda “Genellikle” (Ort.=3,596) ve katılımcıların verdikleri cevapların genel değerlendirmesi yapıldığında “Genellikle” düzeyinde (Ort.=3,907) cevap verdikleri anlaşılmaktadır. Ayrıca yukarıdaki tablo incelendiğinde özel okulda çalışan ön lisans mezunu öğretmenlerin ortalamalarının (Ort.:4,474) diğerlerinden (Ort.:3,709; Ort.:4,289) yüksek olduğu görülmektedir.

Devlet ve özel okulda görev yapan öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre ortalamaları incelendiğinde devlet okulunda en fazla ortalamanın “Yönetsel Liderlik (3,340)”, özel okulda ise “Etik Liderlik (4,156)” boyutunda olduğu görülmektedir. Genel ortalamaların düzeyine bakıldığında her iki okul tipinde çalışanların görüşlerinin “Genellikle” düzeyinde olduğu yukarıdaki tablo incelendiğinde görülmektedir.

Tablo 4.10: Öğretmen algılarının öğrenim durumu faktörüne göre tek yönlü varyans analizi-2.

Boyutlar	Devlet			Özel		
	F	p	Tukey HSD	F	p	Tukey HSD
Dönüşümsel Liderlik	14,225	,00	1-2 1-3	9,188	,00	1-2 2-3
Yönetimsel Liderlik	6,761	,00	1-2 1-3	1,581	,21	
Etik Liderlik	19,122	,00	1-2 1-3	5,867	,00	1-2
Politik Liderlik	3,732	,02	1-3	11,268	,00	1-2 2-3
GENEL	15,571	,00	1-2 1-3	10,126	,00	1-2 2-3

p<0,05, 1. Ön Lisans, 2. Lisans, 3. Lisansüstü

Yukarıdaki tabloda öğrenim durumu değişkenine göre yapılan “tek yönlü varyans analizi” verileri yer almaktadır. Bulgular incelendiğinde devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin tüm boyutlarda görüşleri arasında anlamlı farklılık ($p<,05$) bulunmuştur (Dönüşümsel Liderlik $p=,00$; Yönetimsel Liderlik $p=,00$; Etik Liderlik $p=,00$; Politik Liderlik $p=,02$; Genel $p=,00$). Anlamlı farklılığın bulunduğu boyutlarında, anlamlı farklılığın hangi grupları arasında olduğunu tespit etmek için “Tukey HSD” testi yapılmıştır. Yapılan “Tukey HSD” testine göre anlamlı farklılık “Dönüşümsel, Yönetimsel ve Etik Liderlik” boyutlarında; Ön Lisan mezunu öğretmenlerle Lisans mezunu öğretmenler arasında; ayrıca Ön Lisans mezunu öğretmenlerle lisansüstü eğitim mezunu öğretmenler arasında olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). “Politik Liderlik” boyutunda ise Ön Lisans mezunu öğretmenlerle lisansüstü eğitim mezunu öğretmenler arasında olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ($p<0,05$).

Özel okulda görev yapan öğretmenlerin “tek yönlü varyans analizi” bulguları incelendiğinde öğretmenlerin “Yönetimsel Liderlik” dışındaki boyutlarda görüşleri arasında anlamlı farklılık ($p<,05$) bulunmuştur (Dönüşümsel Liderlik $p=,00$; Etik Liderlik $p=,00$; Politik Liderlik $p=,00$; Genel $p=,00$). Anlamlı farklılığın bulunduğu boyutlarında, anlamlı farklılığın hangi grupları arasında olduğunu tespit etmek için “Tukey HSD” testi yapılmıştır. Yapılan “Tukey HSD” testine göre anlamlı farklılık

“Etik Liderlik” boyutunda; Ön Lisans-Lisans mezunu öğretmenler arasında olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Diğer boyutlarda ise; Ön Lisans-Lisans mezunu öğretmenler arasında, Ayrıca Lisans-Lisans üstü mezunu öğretmenler arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Özel okulda görev yapan öğretmenlerin “Yönetimsel Liderlik” boyutunda görüşleri arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir ($p>,05$).

Şişik (2015:78), yaptığı çalışmada öğretmenlerin, eğitim durumu değişkeni ile stratejik liderlik ölçeğinin alt boyutlarına yönelik algıları arasında anlamlı bir farklılık saptayamamıştır. Kılınçkaya’nın (2013:102) İl Milli Eğitim Müdürlerini kapsayan araştırmasında, yüksek lisans ile doktora mezunlarının politik ve dönüşümsel liderlik alt boyutuna verdikleri puanların ortalamalarının daha yüksek olduğu tespit etmiştir.

4.6 Beşinci Alt Probleme Ait Bulgular

Aşağıda yer alan tablolarda araştırmanın üçüncü alt problemi olan “Mesleki kıdem faktörüne göre eğitim yöneticilerinin stratejik liderlik davranışlarına ilişkin eğitim çalışanlarının algılarında anlamlı farklılık var mıdır?” sorusuna ilişkin olarak yapılan “Tek Yönlü Varyans Analiziyle (ANOVA)” ilgili bulgular yer almaktadır.

Tablo 4.11: Öğretmen algılarının mesleki kıdem faktörüne göre tek yönlü varyans analizi-1.

Boyutlar	Mesleki Kıdem	N		$\bar{X}$		S	
		D	Ö	D	Ö	D	Ö
Dönüşümsel Liderlik	“1-5 yıl”	156	11	2,772	3,766	,565	,860
	“6-10 yıl”	85	10	3,042	3,371	,685	,595
	“11-15 yıl”	67	21	3,137	3,680	,567	,934
	“16 yıl ve üstü	62	20	3,811	4,200	,813	,624
	TOPLAM	370	62	3,074	3,813	,734	,817
Yönetimsel Liderlik	“1-5 yıl”	156	11	3,148	3,709	,593	,561
	“6-10 yıl”	85	10	3,414	3,540	,681	,164
	“11-15 yıl”	67	21	3,355	3,866	,567	,534
	“16 yıl ve üstü	62	20	3,703	4,140	,591	,519
	TOPLAM	370	62	3,340	3,874	,638	,528

Tablo 4.11 (Devam): Öğretmen algılarının mesleki kıdem faktörüne göre tek yönlü varyans analizi-1.

Boyutlar	Mesleki Kıdem	N		$\bar{X}$		S	
		D	Ö	D	Ö	D	Ö
Etik Liderlik	“1-5 yıl”	156	11	2,757	4,013	,649	,709
	“6-10 yıl”	85	10	2,907	3,857	,779	,900
	“11-15 yıl”	67	21	3,061	4,115	,730	,764
	“16 yıl ve üstü	62	20	3,907	4,428	,944	,449
	TOPLAM	370	62	3,039	4,156	,850	,707
Politik Liderlik	“1-5 yıl”	156	11	3,082	3,857	,515	,564
	“6-10 yıl”	85	10	3,159	2,628	,631	,747
	“11-15 yıl”	67	21	3,183	3,564	,502	,647
	“16 yıl ve üstü	62	20	3,357	3,971	,663	,702
	TOPLAM	370	62	3,164	3,596	,574	,798
GENEL	“1-5 yıl”	156	11	2,964	3,877	,472	,633
	“6-10 yıl”	85	10	3,154	3,454	,597	,603
	“11-15 yıl”	67	21	3,175	3,843	,515	,609
	“16 yıl ve üstü	62	20	3,760	4,217	,648	,519
	TOPLAM	370	62	3,179	3,907	,607	,626

D: Devlet Okulu, Ö: Özel Okul

Yukarıdaki Tablo 4.11’deki mesleki kıdem faktörüne ilişkin Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda elde edilen yaş gruplarının sayısı (N), ortalamaları (Ort.) ve standart sapmaları (S) ile ilgili veriler bulunmaktadır. Tablodaki veriler incelendiğinde devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin;

Dönüşümsel liderlik boyutunda “Ara Sıra” (Ort.=3,074); yönetsel liderlik boyutunda “Ara Sıra” (Ort.=3,340); etik liderlik boyutunda “Ara Sıra” (Ort.=3,039); politik liderlik boyutunda “Ara Sıra” (Ort.=3,164) ve katılımcıların verdikleri cevapların genel değerlendirmesi yapıldığında “Ara Sıra” düzeyinde (Ort.=3,179) cevap verdikleri anlaşılmaktadır. Ayrıca yukarıdaki tablo incelendiğinde 16 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip katılımcıların ortalamalarının (Ort.:3,760) diğer mesleki kıdeme sahip katılımcıların ortalamalarından (Ort.:2,964; Ort.:3,154; Ort.:3,175) yüksek olduğu görülmektedir.

Tablodaki veriler incelendiğinde özel okulda görev yapan öğretmenlerin;

Dönüşümsel liderlik boyutunda “Genellikle” (Ort.=3,813); yönetsel liderlik boyutunda “Genellikle” (Ort.=3,874); etik liderlik boyutunda “Genellikle” (Ort.=4,156); politik liderlik boyutunda “Genellikle” (Ort.=3,596) ve katılımcıların verdikleri cevapların genel değerlendirmesi yapıldığında “Genellikle” düzeyinde (Ort.=3,907) cevap verdikleri anlaşılmaktadır. Ayrıca yukarıdaki tablo incelendiğinde 16 yıl ve üstü arasında mesleki kıdeme sahip katılımcıların ortalamalarının (Ort.:4,217) diğer mesleki kıdeme sahip katılımcıların ortalamalarından (Ort.:3,877; Ort.:3,454; Ort.:3,843) yüksek olduğu görülmektedir.

Devlet ve özel okulda görev yapan öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre ortalamaları incelendiğinde en fazla katılımın özel okullarda “Etik Liderlik”, devlet okullarında “Yönetsel Liderlik” boyutunda olduğu görülmektedir. Etik liderlik boyutunda özel okulda çalışanların ortalamalarının “Genellikle” düzeyinde, devlet okulunda çalışanların ise “Ara Sıra” düzeyinde olduğu görülmektedir.

Tablo 4.12: Öğretmen algılarının mesleki kıdem faktörüne göre tek yönlü varyans analizi-2.

Boyutlar	Devlet			Özel		
	F	p	Tukey HSD	F	p	Tukey HSD
Dönüşümsel Liderlik	39,108	,00	1-2 1-3 1-4 2-4 2-3	2,911	,04	2-4
Yönetsel Liderlik	12,874	,00	1-2 1-4 2-4 3-4	3,847	,01	-
Etik Liderlik	35,928	,00	1-3 1-4 2-4 3-4	1,829	,15	2-4
Politik Liderlik	3,483	,01	1-4	9,640	,00	1-2 2-3 2-4
GENEL	31,922	,00	1-2 1-3 1-4 2-4 3-4	3,962	,01	2-4

p<0.05, “1. 1-5 yıl, 2. 6-10 yıl, 3. 11-15 yıl, 4. 16 yıl ve üstü”

Yukarıdaki tabloda mesleki kıdem değişkenine göre yapılan “tek yönlü varyans analizi” verileri yer almaktadır. Bulgular incelendiğinde “Etik Liderlik” dışındaki boyutlarda özel okulda görev yapan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılık ($p<,05$) bulunmuştur (Dönüşümsel Liderlik $p=,04$; Yönetimsel Liderlik $p=,01$; Politik Liderlik $p=,00$; Genel $p=,01$). Anlamlı farklılığın bulunduğu boyutlarda, anlamlı farklılığın hangi grupları arasında olduğunu tespit etmek için “Tukey HSD” testi yapılmıştır.

Yapılan “Tukey HSD” testine göre anlamlı farklılık “Dönüşümsel Liderlik”, “Etik Liderlik” ve ölçeğin genel değerlendirmesi incelendiğinde; 6-10 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler ile 16 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler arasında olduğu tespit edilmiştir ($p<,05$). “Politik Liderlik” boyutunda; 1-5 yıl/6-10 yıl; 6-10/11-15 yıl ve 6-10 yıl/16 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler arasında olduğu tespit edilmiştir ($p<,05$).

Devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin tek yönlü varyans analizine ilişkin bulguları incelendiğinde öğretmenlerin görüşleri arasında tüm boyutlarda anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<,05$). Anlamlı farklılığın bulunduğu boyutlarda, anlamlı farklılığın hangi grupları arasında olduğunu tespit etmek için “Tukey HSD” testi yapılmıştır.

Yapılan “Tukey HSD” testine göre anlamlı farklılık; Dönüşümsel Liderlik boyutunda, 1-2; 1-3; 1-4; 2-4; 3-4 numaralı gruplar arasında,

Yönetimsel Liderlik boyutunda, 1-2; 1-4; 2-4; 3-4 numaralı gruplar arasında,

Etik Liderlik boyutunda, 1-3; 1-4; 2-4; 3-4 numaralı gruplar arasında,

Politik Liderlik boyutunda, 1-4 numaralı gruplar arasında,

Ölçek maddeleri genel olarak değerlendirildiğinde, 1-2; 1-3; 1-4; 2-4; 3-4 numaralı gruplar arasında olduğu tespit edilmiştir ($p<,05$).

Araştırmaya katılan iki kurum tipinde çalışan öğretmenlerin görüşleri karşılaştırıldığında her iki kurum tipinde öğretmenlerin görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre birbirine benzerlik göstermediği tespit edilmiştir.

Şişik (2015:70), yaptığı araştırmada çalışanların mesleki kıdemleri değişkenine ilişkin olarak stratejik liderlik ölçeğinden elde ettikleri puanlar arasında anlamlı bir farklılığa rastlanılmamıştır. Ancak 5 yıl altında mesleki kıdeme sahip olan katılımcıların, tüm alt boyutlarda ve ölçeğin genelinde daha yüksek bir algıya sahip

olduğu belirlenmiştir. Taş'ın (2000) yaptığı çalışmada da şişik'in (2015:70) yaptığı çalışmaya paralel sonuçlar tespit edilmiştir.



BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1 Sonuçlar

Devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile özel okulda görev yapan öğretmenlerin “Dönüşümsel Liderlik”, “Yönetimsel Liderlik”, “Etik Liderlik” ve “Politik Liderlik” boyutlarına ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında özel okulda çalışanların ortalamasının, devlet okulunda çalışanlardan yüksek olduğu görülmektedir. Yani özel okuldaki yöneticilerin stratejik liderlik davranışlarının devlet okulundaki yöneticilerden daha iyi durumda olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Katılımcıların okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışlarına ilişkin algıları cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan t testi sonucunda devlet okulunda “Yönetimsel Liderlik” boyutunda çalışanların görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmuşken, diğer boyutlarda ve özel okulda çalışanların görüşleri arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Cinsiyet değişkenine göre bulunan anlamlı farklılığın araştırmada kadınların lehine olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Anlamlı farklılığın bulunmadığı boyutlarda öğretmenlerin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre birbirine benzer olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Araştırmada cinsiyet değişkenine göre her iki okul tipinde çalışan öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde, ortalamaların devlet okulunda “Yönetimsel Liderlik” boyutunda, özel okulda “Etik Liderlik” boyutunda diğer boyutlara göre yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Öğrenim durumu değişkenine göre devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin ortalamaları ilişkin bulgular incelendiğinde en yüksek ortalamanın “Yönetimsel Liderlik” boyutunda, en düşüğünün ise “Etik Liderlik” boyutunda olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öğrenim durumu değişkenine göre özel okulda görev yapan öğretmenlerin ortalamaları ilişkin bulgular incelendiğinde en yüksek ortalamanın “Etik Liderlik” boyutunda, en düşüğünün ise “Politik Liderlik” boyutunda olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öğrenim durumu değişkenine ilişkin yapılan analizler sonucunda devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışlarına ilişkin algılarının istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Anlamlı farklılığın “Dönüşümsel, Yönetimsel ve Etik Liderlik” boyutlarında; Ön Lisan-Lisans mezunu öğretmenler, Ön Lisans-Lisansüstü eğitim mezunu öğretmenler arasında olduğu tespit edilmiştir. “Politik Liderlik” boyutunda ise Ön Lisans mezunu öğretmenlerle lisansüstü eğitim mezunu öğretmenler arasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen verilerden devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin verdikleri cevaplarının öğrenim durumu değişkenine göre genel ortalamasının birbirine benzemediği sonucuna ulaşılabilir.

Özel okulda görev yapan öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre “Yönetimsel Liderlik” dışındaki boyutlarda görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Anlamlı farklılığın bulunduğu “Etik Liderlik” boyutunda; Ön Lisans-Lisans mezunu öğretmenler, diğer boyutlarda ise; Ön Lisans-Lisans ve Lisans-Lisans üstü mezunu öğretmenler arasında anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Devlet ve özel okulda görev yapan öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre ortalamalarına ilişkin bulgulardan ortalamaların özel okulda en fazla “Etik Liderlik”, devlet okulunda ise “Yönetimsel Liderlik” boyutunda olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Her iki okul tipindeki genel ortalamalar incelendiğinde görüşlerin özel okulda “Genellikle”, devlet okulunda “Ara Sıra” düzeyinde olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Mesleki kıdem değişkenine göre yapılan tek yönlü varyans analizi bulgularından “yönetimsel liderlik” dışındaki boyutlarda özel okulda görev yapan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Anlamlı farklılığın “Dönüşümsel Liderlik”, “Etik Liderlik” ve ölçeğin genel değerlendirmesi incelendiğinde; 6-10 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler ile 16 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler arasında olduğu tespit edilmiştir.

“Politik Liderlik” boyutunda; 1-5 yıl/6-10 yıl; 6-10/11-15 yıl ve 6-10 yıl/16 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler arasında olduğu tespit edilmiştir.

Devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre bulguları incelendiğinde öğretmenlerin görüşleri arasında araştırmada kullanılan stratejik liderlik ölçeğinin tüm boyutlarında anlamlı farklılık bulunmuştur. Anlamlı farklılığın ölçeğin geneli açısından değerlendirildiğinde, 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerle 6-10 yıl; 11-15 yıl; 16 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca 16 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip öğretmenlerle; 6-10 yıl; 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasında olduğu araştırma sonucunda elde edilmiştir.

Araştırmaya katılan iki kurum tipinde çalışan öğretmenlerin görüşleri karşılaştırıldığında, öğretmenlerin görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre birbirine benzerlik göstermediği tespit edilmiştir.

Devlet ve özel okulda görev yapan öğretmenlerin yaş değişkenine göre ortalamaların “Etik Liderlik” boyutunda yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca her iki okul tipindeki genel ortalamalar incelendiğinde ortalamaların “Genellikle” düzeyinde olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Yaş değişkenine göre yapılan yapılan tek yönlü varyans analizi bulguları incelendiğinde “yönetimsel liderlik” dışındaki boyutlarda katılımcıların görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Anlamlı farklılığın “Dönüşümsel Liderlik” ve “Politik Liderlik” boyutlarında; 31-40 yaş aralığındaki grup ile 41 ve üstü yaş aralığında olan grup arasında olduğu, “Etik Liderlik” boyutunda; 30 yaş ve altı olan grup ile 41 ve üstü yaş aralığında olan grup arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin genel değerlendirmesine bakıldığında 30 yaş ve altı olan grup ile 41 ve üstü yaş aralığında olan grup ve 31-40 yaş aralığındaki grup ile 41 ve üstü yaş aralığında olan grup arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan iki kurum tipinde çalışan öğretmenlerin görüşleri karşılaştırıldığında; devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin görüşlerinin yaş değişkenine göre birbirine benzer olduğu fakat özel okulda görev yapan öğretmenlerin “Yönetimsel Liderlik” dışındaki boyutlarda görüşlerinin farklılık gösterdiği söylenebilir.

5.2 Öneriler

Stratejik liderlik süreklilik gösteren bir yapı ve anlayışı içerdiği için, bu sürekliliğin sağlanmasına yönelik olarak okul müdürlerinin etkililiklerini arttırmaya dönük yönetim ve stratejik liderlik konulu gelişim programları düzenlenebilir.

Araştırmada devlet okulunda görevli okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarından, stratejik değerlendirme, insan kaynaklarını geliştirme ve etik değerlere ilişkin uygulamaları zayıf düzeyde başarılı bulunmuştur. Bu uygulamaların başarıları açısından okullar arasında da farklılıklar bulunmaktadır. Dolayısı ile okul merkezli hizmet içi eğitim etkinlikleri düzenlenerek, eğitim yöneticilerinin ve çalışanların bu konulardaki bilgi eksikliklerinin giderilmesi sağlanabilir.

Okul müdürlerine yönelik olarak stratejik liderliğin bileşenlerinden olan; zaman yönetimi, mali kaynakların yönetimi ve diğer liderlik özelliklerinin geliştirilmesine yönelik hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimler düzenlenerek bu alandaki eksiklikleri giderilebilir.

Stratejik liderlik uygulamalarının başarısında okul müdürlerinin payı büyük olmasına rağmen, öğretmenlerin bu yönde çabası olmadan uygulamaların başarılı olması güçtür. Dolayısıyla öğretmenlerin bu konularda güdülenmeleri gerekmektedir. Öğretmenlerin vizyon-misyon belirleme süreçleri başta olmak üzere, okula ilişkin konularda kararlara katılımlarının sağlanması, öğretmenlerin güdülenmesini arttırabilir. Okul müdürlerinin bu konulardaki uygulamalarını gözden geçirip iyileştirmeler yapmaları gerekebilir.

Gerek özel gerekse devlet okullarında stratejik yönetim ve liderlik uygulamaları öğretmenlerle birlikte başarıya ulaşacağından, öğretmenlerin bu konularda eğitim almaları sağlanabilir, kişisel gelişimlerine destek olunabilir ve bu anlamda özendirici faaliyetler yapılabilir.

Okul müdürlerinin başarılarını belirlemek için etkili bir performans değerlendirme sistemi kurularak, başarı düzeyi düşük olan yöneticiler belirlenerek, bu yöneticiler için performanslarını arttırmaya dönük gerekli önlemler alınabilir.

Bu araştırmanın verilerinin toplamak için nicel yöntemler kullanılmıştır. Araştırmada nitel yöntemler kullanılarak araştırmanın bilimsel etkisi arttırılabilir.

Bu araştırmada devlet ve özel okullarda görevli öğretmenlerin görüşlerine yer verilmiştir. Bu tür araştırmalarda öğretmenlerin görüşlerinin yanında eğitimin diğer

paydaşları olan maarif müfettişleri, öğrenciler ve velilerin görüşlerine de yer verilerek araştırmaların kapsamı ve etki alanı artırılabilir.



KAYNAKLAR

- Acarbay, F. Y. (2006). *Kapsamlı Okul İklimini Değerlendirme Ölçeğinin (Öğrenci Formu) Türkçe Dilsel Eşdeğerlik Güvenirlilik ve Geçerlik Çalışması*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi: İstanbul.
- Adair, J. E. (2008). *Patronlar Değil Liderler: Başarıya Götürecek Liderlik Nasıl Olmalıdır?*, (Gülay Doğançalı), İstanbul: Babıali Kültür Yayınları.
- Akbaba, S. A. (2003). Eğitim Yönetimi ve Değerler. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1(1).
- Akdağ, G. A. (2010). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarının Etkililiği Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Kuramsal Eğitim Bilim Dergisi*, 3(1), 66-92.
- Aksu, A. (2009a). İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi ve Vizyoner Liderlik, *DEÜ Eğitim ve Bilim Dergisi*, 34(153), 104-105.
- Aksu, A. (2009b). “Kriz Yönetimi ve Vizyoner Liderlik”, *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 4(15), 2439
- Aktan, C. C. (2006). *Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Altınkurt, Y. (2007). *Eğitim Örgütlerinde Stratejik Liderlik ve Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamaları*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi: Eskişehir.
- Altun, S. A. (2003). İlköğretim Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdiği Önem ve Uygulama Düzeyleri. *İlköğretim Online*. 2(1), 10-17.
- Alyakut, B. (2007). *Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik Yönetim Süreci ve Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik Yönetim Uygulamalarının İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi: İstanbul.

- Argüden, Y., Sağdıç, E., Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (2000). *Balanced Scorecard, Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, (Serra Egeli), Sistem Yayınları, İstanbul.
- Ata, G. (2006). *Liderlik, İşletme Yöneticiliği*. İstanbul. Eren Ofset.
- Ateş, M. (2005a). *Önderlik, Hastane Yöneticiliği*. Nobel Kitabevi.
- Ateş, G. (2005b). *Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Hava Kuvvetlerinde Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kütahya Üniversitesi: Kütahya.
- Aydın, A. (1997). “Liderliğin Temel Nitelikleri Nelerdir?”, 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Deniz Harp Okulu Basımevi, İstanbul, 82-87.
- Aydın, M. K. (2012). *Kamu ve Özel İlköğretim Okulu Müdürlerinin Stratejik Liderlik Özellikleri İle Kurumlarının Örgütsel Öğrenme Düzeyleri Arasındaki İlişki*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi: Ankara.
- Ayhan, Ö. (2012). *Kız Teknik ve Meslek Liselerindeki Yöneticilerin, Etkili Liderlik Özelliklerinin Araştırılması (Kocaeli İli Örneği)*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Maltepe Üniversitesi: İstanbul.
- Aykan, E. (2004). Kayseri’de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:17, 2004/2, 213-224.
- Baltaş, A. (2002). *Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik*, İstanbul: Remzi Kitabevi
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Gül Yayınları.
- Başaran, İ. E. (2000a). *Eğitim Yönetimi* (4.Baskı). Ankara: Feryall Matbaası.
- Başaran, İ. E. (2000b). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*, Ankara: Feryal Matbaası.
- Başbuğ, İ. (2005). Bilgi Çağı ve Teknolojik Gelişmeler Işığında Toplum, Yönetim, Yönetici ve Lider Yaklaşımları Sempozyumu Açış Konuşması.

- Berber, A. (2000). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*. 36, 34.
- Boal, K. B. ve Hooijberg, R. (2000). “Strategic Leadership Research: Moving On”. *Leadership Quarterly*, 11(4), 515-549.
- Bozlağan, R. (2005). *Liderlik Yaklaşımları ve Belediyeler*. İstanbul: Hayat Yayınları, 45.
- Brestrich, E. T. (1999). *Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi: Ankara.
- Bursalıoğlu, Z. (2010). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Ankara: Pegem Akademi Yayınları, 59-61.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş., Çokluk, Ö. ve Köklü, N. (2010). *Sosyal Bilimler İçin İstatistik* (6.Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel F. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (12.Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Cafoğlu, Z. (1997). *Liderlik: Bilgi- Karizma- Değişim*. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı. Tuzla-İstanbul: Deniz Harp Okulu Basımevi. 1, 133-138.
- Can, H. (1991). *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Adım Yayıncılık.
- Can, A. (2016). *SPSS İle Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi* (4.Baskı), Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Cangür, O. (2009). “Değişim Gerekliliği”, www.egm.gov.tr/egitim/dergi, 05.11.2016
- Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1998). “The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice”. *Academy of Management Review*, 13.
- Çelik, V. (2000). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Çelik, V. (2004). *Eğitim ve Okul Yöneticiliği*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Çelik, V. (2011). *Eğitimsel Liderlik*, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Çoban, H. (1997). *Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş: Gelecekte Kaçılmaz, Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş için Stratejik Planlama ve Yönetim Bilgi Sistemi Uygulanması*, İstanbul: İnkılâp Yayınları.

Daft, R. L. (2000). *Organization Theory and Design* (7.Baskı). Cincinnati: Thomson South-Western.

Devlet Planlama Teşkilatı (2006). Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu (2. sürüm). <http://www.sgb.gov.tr>, 13.09.2016

Elma, R. (2010). *Kamu Yönetiminde Kurumsal Dönüşüm ve Stratejik Liderlik*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi: Karaman.

Erçetin, S. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*, Ankara: Nobel Yayınevi.

Erden, M. (1998). *Öğretmenlik Mesleğine Giriş*, İstanbul: Alkım Yayınları.

Erdoğan, İ. (2007). *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: Miad Yayınları.

Erdoğan, İ. (2010). *Eğitim ve Okul Yönetimi*, İstanbul: Alfa Yayınları.

Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ.

Eren, E. (2005). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, (7.Baskı), İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, E. (2007). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Ergen, T. (2011). *Stratejik Liderlik ve Takım Çalışmasındaki Rolü Erzurum İli 112 Acil Sağlık Hizmetlerinde Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi: Erzurum.

Ergeneli, A. (2006). *Örgüt ve İnsan*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri Basımevi.

Eyüşleyen, N. (2009). İyi Lider Kimdir, <http://www.boteki.com>. 22.09.2016

- Göktepe, A. O. (2004). *Stratejik Liderlik Özelliklerinin Analizi ve Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi: Çanakkale
- Gönen, B. (2013). *Stratejik Yönetim Dersinin Öğrencilere İş Dünyasında Gerekli Nitelikleri Kazandırma Düzeyi: Ankara Üniversitelerinde Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi: Ankara
- Gönüllü, A. (2006). *Kamu Yönetiminde Stratejik Planlamaya Geçiş: Mersin Milli Eğitim Müdürlüğü Örneği*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Mersin Üniversitesi: Mersin.
- Grace, G. (1995). *School Leadership: Beyond Education Management*. London: Falmer.
- Gunter, H. (2001). Critical Approaches to Leadership in Education. *Journal of Educational Enquiry*, 2(2), 94-108.
- Gümüşeli, A. İ. (1996). *İstanbul İlindeki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi: İstanbul.
- Güney, S. (2012). *Liderlik*, İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- Ireland, R. D. ve Hitt, M. A. (2005). Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness In The 21st. century: The Role Of Strategic Leadership. *Academy Of Management Executive*, 19(4), 63-77.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayıncılık.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (20.Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karip, E. (1998). *Dönüşümcü Liderlik. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları, 443-495.
- Kılınçkaya, B. (2013). *İl Milli Eğitim Müdürlerinin Stratejik Liderlik Özellikleri Araştırması*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi: Ankara.
- Kırım, A. (2005). *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim* (7.Basım), Ankara: Sistem Yayınları.

- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Köksal, K. (1999). Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18.
- Leblebici, D. N. (2008). 21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış, *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 32, 61-72.
- Malatya Milli Eğitim Müdürlüğü. (2015). 2015-2019 Stratejik Plan, 17.
- Naktiyok, A. (2006). E-Liderlik Özelliklerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(1), 19-40.
- Oktay, E. ve Gül, H. (2003). "Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger Ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman Ve Aksaray Emniyet Müdür-Lüklerinde Yapılan Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(10), 404-405
- Öğretici, R. (2006). *Katılımcı Liderlik ve Katılımcı Liderlik Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi: Kütahya.
- Özalp, İ. ve Öcal, H. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3, 15-27.
- Özdemir, S., Sezgin, F., Şirin, H., Karip, E. ve Erkan, S. (2010). İlköğretim Okulu Öğrencilerinin Okul İklimine İlişkin Algılarını Yordayan Değişkenlerin İncelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 38.
- Özden, Y. (2005). *Eğitime Yeni Değerler, Eğitimde Dönüşüm*. (5.basım). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Paksoy, A. (2008). *Kamu ve Özel Bankalarda Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi: İstanbul.
- Pehlivan, A. İ. (2001). *Yönetişel Mesleki ve Örgütsel Etik*, Ankara: Pegem Yayınları.
- Soydan, S. (1993). *Klasik ve Psiko-Sosyal Yaklaşımlar Açısından Önderlik ve Uygulamaya Ait Bir Örnek*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi: İstanbul.

Sungur, N. (1997). *Yaratıcı Düşünce*. İstanbul: Evrim Yayınları.

Sütçü, O. (2008). *Stratejik Liderlik* (Yüksek Lisans Projesi), Sütçü İmam Üniversitesi: Kahramanmaraş.

Şimşek, H. (2007). Okul Yöneticiliğine Atama Yönetmelik Değişikliği, *Çağdaş Eğitim*, 32, 4-7.

Şişik, Ş. K. (2015). *Öğretmen Perspektifinden Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Okan Üniversitesi: İstanbul.

Şişman, M. (2012). *Öğretim Liderliği*, Ankara: Pegem Yayınları.

Şişman, M. ve Yücel, C. (2006). Veli Okul Toplum İş Birliği İçinde Okul Yönetimlerini Geliştirme Programı. İlköğretim Genel Müdürlüğü: Ankara, 167-188.

Taş, A. (2000). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri (Burdur-Isparta Örneği)*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi: Ankara.

Taş, Y. F. (2009). *Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Liderlik*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi: İzmir.

Taylor, D. (2006). *Şeffaf Lider*, (S, Yeniçeri ve A, Yeniçeri), İstanbul: Lifecycle Yayınları.

Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, www.e-sosder.com. Güz, 1-16, 20.12.2016.

Tortop, N. (2010). *Yönetim Bilimi*, Ankara: Nobel Yayıncılık.

Turna, A. (2007). *Stratejik Liderlik: Üç Farklı Tür Kurumda Bir Alan Araştırması*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi: Ankara.

Uğurluoğlu, Ö. (2009). *Hastane Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi: Ankara.

Ülgen, H. S. ve Mirze, K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (2.Basım), İstanbul: Literatür Yayınları.

Ülker, M. (2009). *Okul Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmen Algıları*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi: Kocaeli.

Varış, F. (1998). *Eğitim Bilimine Giriş*, İstanbul: Alkım Yayınları.

Yılmaz, E. (2005). Etik Liderlik Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması. *Pamukkale Üniversitesi, XIV. Eğitim Bilimleri Kongresi Bildiri Kitabı*, 808-814.

Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi: Konya

EKLER

1. Ek-A: Stratejik Liderlik Ölçeği	86
2. Ek-B: Ölçek İzinleri	88
3. Ek-C: Evrende Yer Alan Kurumlar ve Öğretmen Sayıları Listesi.....	91
4. Ek-D: Çalışmaya Dahil Edilen Kurumların Listesi.....	95



Ek-A: Stratejik Liderlik Ölçeği

Sayın Meslektaşım,

Bu alışma, “Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Davranışlarının İncelenmesi” adlı yüksek lisans tezine veri toplama amacı ile hazırlanmıştır. Buradaki verilerin tamamı gizli kalacak ve sadece bilimsel çalışmalarda kullanılacaktır. Lütfen her soruyu cevaplandırmaya özen gösteriniz. İlgi ve yardımlarınızdan dolayı teşekkür eder, saygılar sunarım.

Özgöl COŞKUN

Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Yüksek Lisans Öğrencisi

1- KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1. Cinsiyetiniz:

(1) Erkek (2) Kadın

2. Yaşınız:

(1) 30 yaş ve altı (2) 31-40 yaş arası (3) 41 ve üstü yaş

3. Mesleki Kıdeminiz:

(1) 1-5 yıl (2) 6-10 yıl (3) 11-15 yıl (4) 16 yıl ve üstü

4. Öğrenim Durumunuz:

(1) Ön Lisans (2) Lisans (3) Lisansüstü

5. Kurum Tipiniz:

(1) Devlet (2) Özel

Tablo A.1: (2. Bölüm) Stratejik liderlik ölçeği.

Aşağıdaki ifadelerde, size göre en uygun olan sıklık derecesini çarpı (X) işareti ile belirtiniz	Hic	Nadiren	Ara sıra	Genellikle	Her Zaman
1. Yöneticimiz, işlerin yapılabilmesi için uzlaşmacı tavır sergiler.					
2. Yöneticimiz, fikirlerimizi şekillendirme de bize yardımcı olur.					
3. Yöneticimiz, bize karşı dürüsttür.					
4. Yöneticimiz, nüfuzlu kişilerle iyi ilişkiler kurar.					
5. Yöneticimiz, sonuçlardan bizi sorumlu tutar.					
6. Yöneticimiz, doğru olanı yapmamız için bizi teşvik eder.					
7. Yöneticimiz, yardım sağlamak için bir orta yol bulur.					
8. Yöneticimiz, işlerin nasıl yapılacağına karar verir.					
9. Yöneticimiz, okul çalışanları ile ortaklık geliştirir.					
10. Yöneticimiz, görüşlerimize saygı duyar ve onları dikkate alır.					
11. Yöneticimiz, çalışanların özel hayatına saygı duyar.					
12. Yöneticimiz, okul dışı insanlarla /kurumlarla ortaklık geliştirir.					
13. Yöneticimiz, bizi, lider olmaya özendirir.					
14. Yöneticimiz, kuralları ve politikaları işletir.					
15. Yöneticimiz, okulun uzun vadeli hedeflerine bağlı kalmamız konusunda bizi teşvik eder.					
16. Yöneticimiz, kendisine yardım edildiğinde ödül verir.					
17. Yöneticimiz, ilkelere dayalı alınan kararların arkasında durur.					
18. Yöneticimiz, politika oluşturur.					
19. Yöneticimiz, bize karşı dürüsttür.					
20. Yöneticimiz, yapılan yardımı karşılıksız bırakmaz.					
21. Yöneticimiz, okul için çalışanların katıldığı bir hedef oluşturmaya çalışır.					
22. Yöneticimiz, okulun çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutar.					
23. Yöneticimiz, fırsatları görmemize yardım eder.					
24. Yöneticimiz, verdiğimiz sözlerden bizi sorumlu tutar.					
25. Yöneticimiz, çalışmalarımızı takip eder.					
26. Yöneticimiz, yapılmasını istediği işlerin yerine getirilmesi için ödül vaat eder.					
27. Yöneticimiz, işlerin yerine getirilmesinde etkisi olan insanlara ulaşmaya çalışır.					
28. Yöneticimiz, müracaatlarımızda hiyerarşiyi takip etmemizi söyler.					
29. Yöneticimiz, ortak bir vizyon oluşturmaya çalışır.					
30. Yöneticimiz, işlerin yerine getirilmesinde okul çalışanlarının sahip olduğu bilgiyi kullanır.					
31. Yöneticimiz, güç ve nüfuz sahibi kişilerle ilişkilerini sürdürür.					
32. Yöneticimiz, tartışmalarda ve karar alma süreçlerinde okulun temel değerlerini vurgular.					
33. Yöneticimiz, görüş ayrılıklarında bizimle müzakere eder.					
34. Yöneticimiz, geniş bir insan kitlesiyle ilişkidedir.					
35. Yöneticimiz, bizimle ilişkilerinde karşılıklı yardımlaşmaya önem verir.					

Ek-B: Ölçek İzinleri



ÖZGÜL COŞKUN

Bugün, 00:13

kemal06@gmail.com



Tümünü yanıtla | v

Türk Hava Kurumu Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans öğrencisiyim. "Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Davranışlarının İncelenmesi" adlı yüksek lisans çalışması için Florida Atlantic Üniversitesi'nden John Pisapia tarafından geliştirilmiş olan ve tarafınızdan Türkçeye uyarlaması yapılan "Stratejik Liderlik Ölçeği" ni kullanmak istiyorum. Çalışmayı yapmak için izninizi talep ediyorum. Saygılarımla iyi çalışmalar

Özgül COŞKUN
Türk Hava Kurumu Üniversitesi
Yüksek Lisans Öğrencisi

Taşı v

Kategoriler v



Geri al

İZİN



ida

00:13



(Per)



.2017



.2017



M.KEMAL AYDIN <kemal06@gmail.com>

Bugün, 02:51

ÖZGÜL COŞKUN

Gelen Kutusu

Merhabalar,

Ölçeği akademik amaçlı olarak kullanabilirsiniz. Sonuçlardan bizi de haberdar ederseniz çok memnun olurum.

Çalışmanızda kolaylıklar dilerim.

Kemal

Mehmet Kemal AYDIN, PhDc

+32 465 883 189

+90 532 636 77 30

e-mail: kemal06@gmail.com

twitter: @m_kemalaydin



Tümünü yanıtla | v



T.C.
MALATYA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 61316475-44-E.1234946
Konu : Anket Uygulama İzin Onayı
(Özgül COŞKUN)

31.01.2017

VALİLİK MAKAMINA

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünün 24/01/2017 tarih ve 46885615-100-E.263 sayılı yazılarında, Üniversitenin Sosyal Bilimler Enstitüsü işletme tezli yüksek lisans öğrencisi Özgül COŞKUN'nun yürütmekte olduğu "Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Davranışlarının İncelenmesi " konulu tez çalışması kapsamında, anket formlarını kullanarak ilkokullarda görev yapan öğretmenlere uygulamayı talep etmekte olup, Anket-Tez Araştırma ve Değerlendirme Komisyonu 30/12/2017 tarihinde yapılan toplantıda anket uygulamasının ilimiz merkez ilçelerdeki (Battalgazi-Yeşilyurt) ilkokullarda uygulanması uygun görülmüş olup, Müdürlüğümüzce de uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Fatih ERDİM
Milli Eğitim Şube Müdürü

OLUR
31.01.2017

Ali DEMİR
Vali a.
İl Millî Eğitim Müdür V.



T.C.
MALATYA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 61316475-44-E.1282206
Konu : Anket Uygulama İzin Onayı
(Özgül COŞKUN)

01.02.2017

.....İLÇE MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi: a) 23/01/2017 tarihli dilekçe
b)Valilik Makamının 31/01/2017 tarih ve 1234946 sayılı onayı

Özgül COŞKUN'un 23/01/2017 tarihli ilgi (a) dilekçesinde, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü işletme tezli yüksek lisans öğrencisi Özgül COŞKUN'un yürütmekte olduğu "Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Davranışlarının İncelenmesi " konulu anket çalışmasını ilimiz Battalgazi, Yeşilyurt ve ilçelerindeki ilkokullarda uygulaması ile ilgili ilgi (b) onay ekte gönderilmiştir.

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

Fatih ERDİM
Müdür a.
İl Millî Eğitim Şube Müdürü

Ek: 1- Onay (1 sayfa)
2- Yazı ve Ekleri (2 sayfa)

Dağıtım:
1-Battalgazi ve Yeşilyurt
İlçe Millî Eğitim Müdürlüklerine

Ek-C: Evrende Yer Alan Kurumlar ve Öğretmen Sayıları Listesi

Tablo C.1: Evrende yer alan kurumlar v eve öğretmen sayıları listesi.

No	Okul Adı	Öğretmen Sayısı
1	BEGÜM KARTAL İLKOKULU	72
2	FIRAT İLKOKULU	62
3	ABDULKADİR ERİŞ İLKOKULU	61
4	KEMAL ÖZALPER İLKOKULU	59
5	RAHMİ AKINCI İLKOKULU	59
6	SÜMER İLKOKULU	56
7	İNÖNÜ İLKOKULU	53
8	ÖZALPER İLKOKULU	51
9	NİYAZİ MİSRİ İLKOKULU	50
10	HİDAYET İLKOKULU	47
11	KAZIM KARABEKİR İLKOKULU	47
12	ÖZEL İDARE İLKOKULU	47
13	ŞEHİT MURAT DOĞRU İLKOKULU	46
14	TOKİ İLKOKULU	46
15	YEŞİLTEPE AHMET PARLAK İLKOKULU	46
16	DERME İLKOKULU	43
17	MEHMET EMİN BİTLİS İLKOKULU	43
18	HACI İBRAHİM IŞIK İLKOKULU	41
19	GAZİ İLKOKULU	40
20	YAKINKENT İMKB İLKOKULU	40
21	CENGİZ TOPEL İLKOKULU	39
22	CUMHURİYET İLKOKULU	36
23	FATİH İLKOKULU	36
24	VAKIFBANK İLKOKULU	34
25	ALİ NAHİT BOZATLI İLKOKULU	34
26	BOSTANBAŞI İLKOKULU	32
27	SELÇUK İLKOKULU	31
28	SELAHADDİN EYYUBİ İLKOKULU	31
29	ŞEHİT KONUK İLKOKULU	31
30	TÜRK TELEKOM İLKOKULU	30
31	İBNİ SİNA İLKOKULU	29
32	MUSTAFA AVNİ CÜRE İLKOKULU	29
33	BARBAROS İLKOKULU	28
34	YAVUZ SELİM İLKOKULU	28
35	MEHMET AKİF İLKOKULU	28
36	ZİYA GÖKALP İLKOKULU	28
37	30 AĞUSTOS İLKOKULU	27
38	HASAN VAROL 2. İLKOKULU	27
39	HASAN VAROL İLKOKULU	27
40	TEVFİK MEMNUNE GÜLTEKİN İLKOKULU	27

Tablo C.1 (Devam): Evrende yer alan kurumlar v eve öğretmen sayıları listesi.

No	Okul Adı	Öğretmen Sayısı
41	KILIÇASLAN İLKOKULU	27
42	HATİCE-İSMET ŞEFTALİCİOĞLU İLKOKULU	26
43	MELEKBABA İLKOKULU	26
44	ALPASLAN İLKOKULU	26
45	ŞEHİT HASAN ÖZTÜRK İLKOKULU	26
46	TOPSÖĞÜT İLKOKULU	26
47	MUHİTTİN ÖZMUMCU İLKOKULU	24
48	HANIMIN ÇİFTLİĞİ 100. YIL ATATÜRK İLKOKULU	22
49	MAHMUT ŞAHİN BALARISI İLKOKULU	22
50	SADIYE ÜNSALAN İLKOKULU	22
51	HANIMIN ÇİFTLİĞİ İLKOKULU	21
52	19 MAYIS FATİH İLKOKULU	20
53	EMİNE NEZİHE PARLAK İLKOKULU	20
54	NİHAT TECDELİOĞLU İLKOKULU	20
55	HATUNSUYU İLKOKULU	19
56	MİMAR SİNAN İLKOKULU	19
57	KONAK İLKOKULU	19
58	ŞEHİT YZB.HAKKI AKYÜZ İLKOKULU	19
59	ŞENTEPE İLKOKULU	19
60	İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ HAYRİYE BAŞDEMİR İLKOKULU	17
61	KANUNİ İLKOKULU	17
62	DİLEK İLKOKULU	17
63	KARAKAVAK İLKOKULU	17
64	GÜNDÜZBEY İLKOKULU	16
65	GAZİ OSMAN PAŞA İLKOKULU	15
66	YAHYA KEMAL BEYATLI İLKOKULU	15
67	ÖZAL İLKOKULU	15
68	ŞAHNAHAN İLKOKULU	15
69	TOKİ BAHAR İLKOKULU	15
70	YAKINCA İLKOKULU	15
71	PETROL OFİSİ İLKOKULU	14
72	ŞEHİT KENAN ÇETİN İLKOKULU	14
73	ORDUZU NADİRE DERNEK İLKOKULU	13
74	KAYNARCA İLKOKULU	13
75	SÜTLÜCE İLKOKULU	13
76	ŞEHİT KORAY SEÇKİN İLKOKULU	13
77	FATİH HÜSEYİN İLBAK İLKOKULU	12
78	ORDUZU ALİ FEVZİ AĞAN İLKOKULU	12
79	ORDUZU ELİF ŞİRELİ İLKOKULU	12
80	TOPSÖĞÜT AKPINAR İLKOKULU	12
81	TOPSÖĞÜT KARŞIYAKA İLKOKULU	12
82	HANIMIN ÇİFTLİĞİ FATİH İLKOKULU	11
83	İSTİKLAL İLKOKULU	11
84	FEVZİ ÇAKMAK İLKOKULU	11
85	HACI HALİL ÇİFTLİĞİ İLKOKULU	10
86	HATUNSUYU ÇİÇEK İLKOKULU	10
87	KARABABA İLKOKULU	10
88	ORDUZU ELMASUYU İLKOKULU	10

Tablo C.1 (Devam): Evrende yer alan kurumlar v eve öğretmen sayıları listesi.

No	Okul Adı	Öğretmen Sayısı
89	ŞEHİT ERDAL ALPKILIÇ İLKOKULU	10
90	ŞEHİT MUSTAFA KAYA İLKOKULU	10
91	BULGURLU ŞEHİT HAMİT FENDOĞLU İLKOKULU	9
92	HASIRCILAR İLKOKULU	9
93	ŞEHİT AHMET ÖZBULUT İLKOKULU	9
94	ŞHT. ALB. İBRAHİM KARAOĞLANOĞLU İLKOKULU	9
95	23 NİSAN İLKOKULU	9
96	CUMHURİYET İLKOKULU	9
97	YEŞİLYAKA İLKOKULU	9
98	BATTALGAZİ İLKOKULU	8
99	İSTANBUL TİCARET ODASI ŞEHİT SERVET AKTAŞ İLKOKULU	8
100	ORDUZU ATA İLKOKULU	8
101	CAFANA İLKOKULU	8
102	ŞAHNAHAN ŞEHİT RECAİ VARDAL İLKOKULU	8
103	TOPSÖĞÜT HÜRRİYET İLKOKULU	8
104	YEŞİL DİLEK İLKOKULU	8
105	ATATÜRK İLKOKULU	7
106	MİLLİ EGEMENLİK İLKOKULU	7
107	ORDUZU İLKOKULU	7
108	ORDUZU KÜMEEVLERİ İLKOKULU	7
109	ŞEHİT AHMET FIRAT İLKOKULU	7
110	YAYGIN İLKOKULU	7
111	DİLEK AYDOĞAN İLKOKULU	7
112	DİLEK BAŞPINAR İLKOKULU	7
113	SAMANKÖY BUHARA İLKOKULU	7
114	TOPRAKTEPE İLKOKULU	7
115	TURGUT ÖZAL İLKOKULU	6
116	DİLEK ÖRENÖNÜ İLKOKULU	6
117	SULUKÖY KAHRAMANLAR İLKOKULU	6
118	FIRINCI İLKOKULU	5
119	ORDUZU VAİZPINARI İLKOKULU	5
120	BİNDAL İLKOKULU	5
121	SULUKÖY İLKOKULU	5
122	HÜSEYİN GAZİ İLKOKULU	4
123	MERDİVENLER İLKOKULU	4
124	KUYULU İLKOKULU	4
125	KÜLLÜ MAĞARA EMİNE ÜÇKAÇ İLKOKULU	4
126	MAHMUDU NADİR ERTAN UYGUN İLKOKULU	4
127	SÜTLÜCE YENİ MAHALLE İLKOKULU	4
128	ŞAHNAHAN KARŞIYAKA İLKOKULU	4
129	HATUNSUYU KARAOĞLAN İLKOKULU	3
130	KULUŞAĞI İLKOKULU	3
131	SÖĞÜT İLKOKULU	3
132	ŞAHNAHAN KAHRAMANLAR İLKOKULU	3
133	TEPEKÖY HACI DEMİR İLKOKULU	3
134	ÇAMURLU İLKOKULU	2
135	ÇOLAKOĞLU İLKOKULU	2
136	HATUNSUYU PALABIYIK İLKOKULU	2

Tablo C.1 (Devam): Evrende yer alan kurumlar v eve öğretmen sayıları listesi.

No	Okul Adı	Öğretmen Sayısı
137	HATUNSUYU SARAY İLKOKULU	2
138	KADIÇAYIRI İLKOKULU	2
139	KARAKÖY İLKOKULU	2
140	BİNDAL BEKTAŞLAR İLKOKULU	2
141	BİNDAL HASANHIŞT İLKOKULU	2
142	ÖNCÜ İLKOKULU	2
143	ŞEHİT ŞÜKRÜ ULUTAŞ İLKOKULU	2
144	AĞILYAZI İLKOKULU	1
145	BALIKDERE YAPRAKLI PINAR İLKOKULU	1
146	BORAN İLKOKULU	1
147	GÖLLER İLKOKULU	1
148	KAMIŞTAŞ DİRİCAN İLKOKULU	1
149	KARATEPE KADİRGÖLÜ İLKOKULU	1
150	ŞİŞMAN İLKOKULU	1
151	YARIMCAHAN İLKOKULU	1
152	ÇAYIRKÖY İLKOKULU	1
153	KENDİRLİ İLKOKULU	1
154	KENDİRLİ SITMAPINARI İLKOKULU	1
155	KIRKPINAR İLKOKULU	1
156	KUŞDOĞAN İLKOKULU	1
157	SALKONAK İLKOKULU	1
	TOPLAM	2.755

Ek-D: Çalışmaya Dahil Edilen Kurumların Listesi

Tablo D. 1: Çalışmaya dahil edilen kurumların listesi.

SIRA NO	KURUM ADI	BULUNDUĞU İL	KURUM TİPİ	ÖĞRETMEN SAYISI
1	BEGÜM KARTAL İLKOKULU	MALATYA	DEVLET	72
2	FIRAT İLKOKULU	MALATYA	DEVLET	62
3	ABDULKADİR ERİŞ İLKOKULU	MALATYA	DEVLET	61
4	KEMAL ÖZALPER İLKOKULU	MALATYA	DEVLET	59
5	RAHMİ AKINCI İLKOKULU	MALATYA	DEVLET	59
6	SÜMER İLKOKULU	MALATYA	DEVLET	56
7	İNÖNÜ İLKOKULU	MALATYA	DEVLET	53
8	ÇINAR İLKOKULU	MALATYA	ÖZEL	14
9	FİNAL İLKOKULU	MALATYA	ÖZEL	10
10	ÇAMLICA İLKOKULU	MALATYA	ÖZEL	12
11	OLİMPİYAT İLKOKULU	MALATYA	ÖZEL	12
12	ÖZEL İBRAHİM YÜCEL İLKOKULU	MALATYA	ÖZEL	14
13	ÖZEL MALATYA MEKTEBİ ENDERUN İLKOKULU	MALATYA	ÖZEL	12
14	ÖZEL MALATYA BAĞÇEŞEHİR İLKOKULU	MALATYA	ÖZEL	4

Kaynak: Malatya İl Milli Eğitim Müdürlüğü

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Özgül COŞKUN
Uyruğu : T.C.
Doğum Yeri ve Tarihi : Malatya/ 1968
Medeni Hali : Evli
E-Posta Adresi : coskunozgul68@mynet.com.tr

EĞİTİM

Lise : Sivas Divriği İmam Hatip Lisesi
Lisans : Abant Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği
Yüksek Lisans : Türk Hava Kurumu Üniversitesi İşletme, Yönetim ve Organizasyon

MESLEKİ DENEYİM

1994 yılında yılında Yozgat İli Sorgun İlçesi Taşpınar İlkokulunda Sınıf Öğretmeni olarak göreve başladım. Değişik okullarda 16 yıl çalıştıktan sonra 2010 yılında Malatya İli Battalgazi İlçesi Gaziosmanpaşa İlkokuluna atandım. Halen bu okulda sınıf öğretmeni olarak görevime devam etmekteyim.

YABANCI DİL

Orta düzeyde Fransızca bilmekteyim.