

**T.C.**  
**KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANABİLİM DALI**

**OKUL MÜDÜRÜNÜN LİDERLİĞİNİN VE ÖĞRETMEN LİDERLİĞİNİN**  
**ÖĞRENCİ BAŞARISI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Songül EKER**

**DANIŞMAN**

**Dr. Öğr. Üyesi, Esra KARABAĞ KÖSE**

**HAZİRAN 2019**

**Kırıkkale**



**T.C.**  
**KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANABİLİM DALI**

**OKUL MÜDÜRÜNÜN LİDERLİĞİNİN VE ÖĞRETMEN LİDERLİĞİNİN**  
**ÖĞRENCİ BAŞARISI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Songül EKER**

**DANIŞMAN**

**Dr. Öğr. Üyesi, Esra KARABAĞ KÖSE**

**HAZİRAN 2019**

**Kırıkkale**

## ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Okul Müdürünün Liderliğinin ve Öğretmen Liderliğinin Öğrenci Başarısı Üzerindeki Etkileri” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve faydalandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak faydalanılmış olduğunu beyan ederim.

04/ 07 /2019

Songül EKER

## KABUL SAYFASI

Dr. Öğr. Üyesi Esra KARABAĞ KÖSE danışmanlığında Songül EKER tarafından hazırlanan “Okul Müdürünün Liderliğinin ve Öğretmen Liderliğinin Öğrenci Başarısı Üzerindeki Etkileri” adlı bu çalışma, jüri tarafından Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan: *Doç. Dr. Mehmet Metin Arslan*

Üye: *Dr. Öğr. Üye. Süheyla Bozmuht*

Danışman : Dr. Öğr.Üyesi Esra KARABAĞ KÖSE

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

*04./07/2019*

Prof. Dr. İsmail AYDOĞAN

Enstitü Müdürü

## ÖNSÖZ

Okullarda öğrenci başarısının okul müdürleri ve öğretmenlerin liderlik davranışları bağlamında incelendiği bu araştırmanın ortaya konmasında pek çok kişinin katkısı olmuştur. Öncelikle akademik bilgisiyle beni aydınlatan, çalışmanın planlanmasından son aşamasına kadar benden desteğini esirgemeyen, bana güç veren danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Esra KARABAĞ KÖSE'ye sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans eğitimim süresinde bilgilerinden faydalandığım ve kendimi geliştirmeme katkısı bulunan Prof. Dr. İsmail AYDOĞAN'a, Prof. Dr. Ali TAŞ'a ve Doç. Dr. Mehmet Metin ARSLAN'a teşekkür ederim.

Araştırmanın uygulama aşamasında bana her türlü kolaylığı sağlayan okul müdürümüze, ilçemiz okul yöneticilerine ve çalışmalarına gönüllü olarak katılan öğretmen arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Araştırma boyunca bana her konuda destek veren, fedakarlıklarını unutamayacağım canım annem Münevver ŞAHİN'e ve canım babam Kazım ŞAHİN'e, her zaman yanımda olan canım ablalarım ve kardeşlerime, yüksek lisansa başladığım ilk günden bu yana bana her türlü kolaylığı sağlayan, tüm çalışmamda bana gösterdiği sabır ve inançla destek olan sevgili eşim Hasan EKER'e teşekkür ediyorum. Tüm eğitimim boyunca varlığıyla bana güç veren canım oğlum Ahmet Kağan EKER'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım, seni çok seviyorum.

Sevgi ve saygılarımı sunarım.

## ÖZ

Eker, Songül. “Okul Müdürünün Liderliğinin ve Öğretmen Liderliğinin Öğrenci Başarısı Üzerindeki Etkileri”, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale, 2019.

Araştırmanın temel amacı, okullarda öğrenci başarısının okul müdürünün liderliği, öğretmen liderliği ve okulun sosyoekonomik düzeyi değişkenleri açısından incelenmesidir. Çalışmanın örneklemini, 2017-2018 eğitim-öğretim yılında tesadüfi örnekleme yoluyla seçilen, Yozgat merkez ve ilçelerindeki ortaokullarda görev yapan 335 öğretmen oluşturmaktadır. Verilerin toplanmasında *Öğretmen Liderliği Ölçeği* ve *Okul Yöneticisinin Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği* kullanılmıştır. Öğrencilerin akademik başarıları ise 2017 TEOG Sınavı sonuçları esas alınarak değerlendirilmiştir. Çalışmada; ANOVA ve betimsel istatistikler, Pearson korelasyonu, *t*-testi, ve yapısal regresyon modeli kullanılmıştır. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin liderlik tarzlarının öğretmen liderliği üzerinde etkili olduğunu gösteren sonuçlar elde edilmiştir. Ayrıca öğretmen liderliğinin okul müdürlerinin liderliğine oranla öğrenci başarısı üzerinde daha fazla etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğrenci başarısı üzerindeki etkisi en güçlü değişken ise okulun sosyoekonomik düzeyidir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Akademik Başarı, Yönetim.

## ABSTRACT

Eker, Songül. “**The Effects of School Pricipal’s Leadership and Teacher’s Leadership on Strudents Achievement**”, Master Thesis, Kırıkkale, 2019.

The aim of this study is to examine the student achievement in terms of leadership styles of school administrators, teacher leadership, and socioeconomic status of schools. The sample of the study consists of 335 teachers from different branches who are working in central and districts of Yozgat in the 2017 – 2018 academic year, selected by random sampling. *Teacher Leadership Scale* and *School Principal’s Leadership Style and Behavior Scale* were used as data collection tools. Students’ academic achievement was evaluated based on the 2017 TEOG Exam results. In the study, ANOVA, t-test, Pearson correlation and structural regression model were used. It is conducted as the result of the test that a positive relationship exists between the leadership styles of school principals and student achievement. As a result of the research, it was found that the leadership styles of school principals were effective on teacher leadership. In addition, it has been concluded that teacher leadership has more effect on student achievement than leadership of school principals. The most effective variable in students’ achievement was the socioeconomic level of the schools.

**Key Words:** Leadership, Academic Success, Management



## İÇİNDEKİLER

<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>I</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>II</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>III</b>
<b>SİMGELER VE KISALTMALAR</b> .....	<b>IV</b>
<b>TABLolar</b> .....	<b>V</b>
<b>ŞEKİLLER</b> .....	<b>VI</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>VII</b>
<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>12</b>
1.1. Problem Durumu .....	13
1.2. Araştırmanın Amacı .....	16
1.3. Araştırmanın Önemi ve Gerekçesi .....	16
1.4. Varsayımlar .....	18
1.5. Sınırlılıklar .....	19
1.6. Tanımlar .....	19
<b>2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	<b>20</b>
2.1. Yönetim Kavramı .....	20
2.1.1. Yönetici Kavramı .....	21
2.1.2. Yöneticinin Özellikleri .....	21
2.2. Eğitim Yönetimi .....	23
2.3. Liderlik Kavramı .....	24
2.3.1. Liderliğin Tanımı .....	24
2.3.2. Liderliği Oluşturan Temel Kavramlar .....	26
2.4. Lider ve Yönetici Farkı .....	29
2.5. Liderliğin Yönetimdeki Önemi .....	34
2.6. Liderlik Tipleri .....	35
2.6.1. Otoriter Liderlik .....	36
2.6.2. Demokratik Liderlik .....	38
2.6.3. Katılımcı Liderlik .....	40
2.6.4. Serbest Bırakıcı Liderlik .....	41
2.7. Liderlik Kuramları .....	42
2.8. Liderlik Kuramlarının Tarihsel Gelişimi .....	42
2.9. Son Dönem Liderlik Kuramları .....	44

2.9.1. Dönüşümcü Liderlik.....	44
2.9.2. Öğretimsel Liderlik .....	45
2.9.3. Kültürel Liderlik.....	46
2.9.4. Ahlaki Liderlik .....	46
2.9.5. Dağıtımcı Liderlik .....	47
2.10. Liderlik Kapasitesi .....	47
2.11. Eğitim ve Okullarda Liderlik .....	49
2.11.1. Okul Müdürü Liderliği .....	50
2.11.2. Öğretmen Liderliği.....	52
2.12. Okullarda Akademik Başarı .....	54
2.13. Okullarda Başarıyı Etkileyen Faktörler .....	55
2.13.1. Aile İlgili Faktörler .....	57
2.13.2. Okul Ve Öğretmen Faktörü.....	58
<b>3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....</b>	<b>61</b>
3.1. İlgili Araştırmalar.....	61
3.1.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	61
3.1.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar .....	63
<b>4. YÖNTEM.....</b>	<b>67</b>
4.1. Araştırmanın Modeli .....	67
4.2. Evren ve Örneklem .....	67
4.3. Veri Toplama Aracı.....	68
4.3.1. Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği .....	69
4.3.2. Öğretmen Liderliği Ölçeği .....	69
<b>5. BULGULAR VE YORUMLAR .....</b>	<b>70</b>
5.1. Bulgular ve Yorumlar .....	70
<b>6. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....</b>	<b>75</b>
6.1. Tartışma.....	75
6.2. Sonuçlar.....	77
6.3. Öneriler .....	78
6.3.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler .....	78
6.3.2. Araştırmaya Yönelik Öneriler.....	79
<b>7. KAYNAKÇA .....</b>	<b>80</b>
<b>8. EKLER.....</b>	<b>94</b>

Ek - 1. MEB Araştırma İzni .....	94
Ek - 2. Öğretmen Liderliği Ölçeği .....	95
Ek - 3. Okul Yöneticisinin Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği .....	96
Ek - 4. Ölçek Kullanım İzinleri.....	98



## TABLolar DİZİNİ

Tablo 1.Yöneticinin Özellikleri.....	22
Tablo 2 : Yöneticilik ve Liderlik Arasındaki Farklar.....	33
Tablo 3. Liderlik Kuramlarının Tarihsel Gelişimi.....	43
Tablo 4. Liderlik Kapasitesi Matrisi.....	48
Tablo 5. Okullarda Akademik Başarıyı Etkileyen Kişisel ve Sosyo-Ekonomik Faktörler.....	56
Tablo 6. Örnekleme Oluşturan Grubun Demografik Bilgileri.....	68
Tablo 7. Betimsel İstatistikler, Basıklık/Çarpıklık ve Korelasyon Katsayıları.....	70
Tablo 8. Cinsiyet Değişkeninin Öğretmenlerin Liderlik Algılarına Etkileri.....	72
Tablo 9. Eğitim Durumlarının Öğretmenlerin Liderlik Algılarına Etkileri.....	73
Tablo10.Kıdem Değişkeninin Öğretmenlerin Liderlik Algılarına Etkileri.....	74

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Yönetim ve Liderlik Arasındaki İlişki.....	28
Şekil2. Dönüşümcü Liderlik.....	45
Şekil 3. Öğretimsel Liderlik .....	51
Şekil 4. Öğretim ve Liderlik İlişkisini Oluşturan Faktörler.....	53
Şekil 5. Akademik Başarı ve Çoklu Zeka.....	54
Şekil 6. Yapısal Eşitlik Modeli.....	71
Şekil 7. İkinci Yol Modeli.....	72

## BÖLÜM I

### GİRİŞ

Liderlik, bir örgütte çalışanları belli hedefler etrafında toplayarak, bu hedeflere ulaşmak için onları motive edecek bilgi ve tecrübeyi barındırma şeklinde tanımlanmaktadır (Çelik, 2017: 14) Zamanla liderlik güç, yaş gibi ilkel özellikleri aşmış ve bireyin daha farklı özellikleriyle de tanımlanmaya başlamıştır. Etkili lider olma çabası, beraberinde farklı liderlik tarzlarını da getirmiş ve geliştirmiştir. Şahin'e (2016) göre yönetim modelleri tarihi gelişim süreci içerisinde incelendiğinde; monarşik, katı ve belli bir hiyerarşi içerisinde çalışanların yönetime dahil olmadığı yapılardan; demokratik ve yöneticinin ideal bir lider modeli olduğu, personelin görüşünün alındığı, personelin yönetimin bir parçası olduğunu hissettiği, yönetim ve karar alma süreçlerinde önerilerinin dinlenerek bir değerlendirme süzgecinden geçirildiği bir mekanizmaya geçildiği görülmektedir.

Liderlik hakkında örgütsel bağlamda birçok araştırma yapılmıştır ve farklı modeller ve kuramlar ortaya koyulmuştur. Bu modeller ve kuramlar içinde en bilinenlerden birisi de Likert'in Sistem 4 Modeli'dir. Michigan Üniversitesi araştırmalarını temel alan Likert, oluşturduğu Sistem-4 Modeli yardımıyla lider davranışlarını dörtlü bir sınıflandırmaya tabi tutmuştur (İncirkuş, 2012) Bu modelde sınıflar 4 farklı grupta ele alınır (Akçakaya, 2010: 98). Sistem 1 ve 2 içerisinde takım çalışmasına rastlanmaz ve liderin otoritesi Sistem 3 ve 4 içerisinde ise takım çalışması yapma ve lidere düşüncelerini açıkça ifade edebilme gibi farklı davranış biçimleri vardır. Sistem 4 modeli aynı zamanda organik yapıda olan ve sezgisel yönü gelişmiş liderlik vasıflarını da ifade etmektedir.

Örgütsel etkinlik genel formal yapılar ve özel eğitim kurumları üzerinde tek bir boyutta veya tek bir değişkenle incelenmeyecek ölçüde karmaşıktır. Buna karşın örgütsel etkinlikte liderin taşıdığı nitelikler çok önemlidir. (Aydın, 1994: 233). Eğitimin niteliğinin artırılmasında okul yönetiminin yetkinliği önemli bir faktördür. Öğrenci başarısında birçok farklı etken olmasına karşın okul yöneticisinin etkisi yadsınamaz derecede fazladır. Bu etki okul yöneticisinin liderlik tarzının önemini de artırır. Fakat Arıkan'a (2003: 2) göre liderlik ve yöneticilik

kavramları içerdikleri hedefler sebebiyle birbirlerinden ayrılmaktadırlar. Her lider yönetici olamayacağı gibi her yönetici de etkin bir lider olmayabilir.

Okul yöneticisinin iyi bir lider olması eğitimin kalitesini ve sürekliliğini sağlaması açısından oldukça önemlidir. Özdemir (2016) okul müdürlerinin öğretimsel liderlikle ilgili davranış ve uygulamaları ön plana çıkarmalarının sebebinin, okulların öğrenme çıktılarına yönelik yapılan değerlendirmelerin beraberinde getirdiği baskı olduğunu savunmaktadır. Bu nedenle okul yöneticisinin liderlik tarzı büyük bir öneme sahiptir. Okuldaki liderlik tarzının öğrenci başarısına direkt ve dolaylı etkileri olmaktadır. Hallinger & Murphy (1986), okul müdürlerinin davranışlarını incelemek amacıyla yaptıkları çalışmada, okul ortamında etkili bir iletişim kurulmasında, öğrenci davranışları ve başarısı üzerinde olumlu bir etkinin görülmesinde, okulların akademik başarılarının artırılmasında müdürlerin rolünün olduğunu ortaya koymuşlardır. Adams, Olsen ve Ware'e (2017) göre öğrencilerin öğrenme kapasitesi ile okul yönetiminin desteği arasında büyük bir bağ vardır ve bu bağ okul yönetiminin öğrencilerin psikolojik olarak desteklemesiyle onların başarısını artırır. Adams, Olsen & Ware(2017) yaptıkları araştırmayla okul yöneticisinin öğrencisine psikolojik açıdan destek olduğu, okul yöneticisi ile okulda çalışan personeller arasında pozitif bir ilişkinin olduğu okullarda öğrencilerin akademik ve psikolojik anlamda ihtiyaçlarının karşılandığını ortaya koymuşlardır. Bu ihtiyaçların karşılanması ise öğrencinin başarısını artırır. Bu kavramsal çerçevede, okulun temel hedefleri arasında yer alan öğrenci başarısı ile liderlik olgusu ile arasındaki ilişkilerin incelenmesi önemli görülmektedir.

Okul yöneticisinin yanı sıra öğretmenlerin okulda gösterdikleri liderlik davranışları da önemlidir. Danielson (2006)' a göre okullarda olumlu bir iklim gelişmesinde, okulların gelişimi ve ilerlemesinde öğretmenlerin öğrencileri ve diğer öğretmenler üzerinde etkin bir rolü vardır. Liderlik yapan öğretmenlerin etkili çözüm yolları üreterek okulun ve öğrencilerin başarısını arttırdığını belirtmiştir (akt.Ovacıklı,2018; Murfy,2005). Bu bağlamda öğretmenin sahip olduğu donanımın öğrenci ve okulun başarısını etkilediği söylenebilir.

### **1.1. Problem Durumu**

Okul müdürleri, eğitim kurumlarının başarılı bir şekilde faaliyetlerini sürdürmesi açısından belirleyici kişilerdir. Çünkü okul müdürleri, eğitim kurumlarının işleyişinde en önemli

sorumlular olarak görünmektedir. Bu nedenle okul müdürlerinin liderlik özellikleri okullarda öğrenci başarısını da içerecek şekilde tüm süreçlerde etkisini göstermektedir. Okul müdürlerinin sorumlulukları ve benimsenen liderlik tarzları etkileşimi, çalışmanın problem durumunu ortaya koyan sebeplerden birisidir.

Eğitim kurumlarında yönetim kademesi, okulların amaçlarına ulaşmasında etkili ve sorumludur. Okul müdürü, okullarda lider olarak görülen kişilerdir. Okul müdürlerinin teknik yetkileri ve sosyal yetkilerinin yanında resmi yetkileri bulunmaktadır (Akçekoce ve Bilgin, 2016: 4). Bu yetkilerin kullanılması, okul müdürlerinin çok yönlü liderlik becerilerini gerektirmektedir ve okul müdürü tarafından belirlenen liderlik stilini temel konulardan birisi haline getirmektedir. Okul müdürü tarafından benimsenen liderlik stiline göre öğrenci başarısının etkilenmesi çalışmanın problem durumunu oluşturmaktadır.

Okul yönetiminde eğitimin niteliğini etkili hale getirebilmek ve bunu sürdürülebilir hale getirmek için başarılı bir liderliğe ihtiyaç vardır. Bu noktada liderlerin yenilikçi, yaratıcı, vizyoner, isteklendirici özelliklere sahip olmaları gerekmektedir (Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009: 276). Liderlerin bu özelliklerinin benimsenen liderlik stiline göre farklılıklar göstermesi, çalışmanın problem durumu kapsamında yer almaktadır. Her bir liderlik stili, farklı yönleriyle öne çıktığı için okul müdürleri için de benimsenen liderlik stilinin öğrencilerin başarısına olan etkilerini araştırmak gerekli görülmüştür.

Okul müdürleri için belirlenen liderlik standartları, çalışmanın problem durumu kapsamında değinilmesi gereken hususlardan birisidir. Bu standartlardan ilki okullarda öğrenme vizyonu meydana getirilmesi ve bunun herkes tarafından paylaşılmasının sağlanmasıdır. İkinci standart destekleyici ve geliştirici bir okul kültürü meydana getirmek olup esnek eğitim programlarının geliştirilmesi şeklindedir. Okullardaki kaynakların etkili bir biçimde kullanılması okul müdürlerinin liderliği için belirtilen standartlardan üçüncüsüdür. Okul müdürlerinin liderliği için dördüncü standart ise toplumun ihtiyaçlarına yanıt verebilmek amacıyla okul ve çevre arasındaki işbirliğini sağlamaktır. Bir diğer standart davranışlarda bütünlük ve dürüstlüğün bulunmasını gerçekleştirmektir. Okulda ve okulu ilgilendiren geniş çevredeki siyasi, ekonomik, sosyal ve kültürel değişimlerin farkına varılması ve bu değişimlere uyum sağlanması okul müdürlerinin liderlik standartları arasında yer edinmiştir (Şen, Ateşoğlu ve Akdoğan, 2017: 576).



Etkin okul yöneticileri iyi bir okul çevresi oluşturmak için gereken kaynakları sağlama becerisine sahip, öğretmenlerin etkililiğini ve öğrencilerin akademik başarılarını en üst seviyede tutma yetenekleri ile etkisiz okul yöneticilerinden ayrılır. (Yörük ve Akalın Akdağ, 2010: 70). Okul yöneticisi olarak okul müdürlerinin liderliği, liderlik özelliklerinin etkilerinin yanı sıra bunların nasıl algılandığıyla ilgilidir. Öğretmenler ve öğrenciler tarafından okul müdürlerinin liderliğine yönelik değerlendirmeler, okul müdürünün liderliğini açık bir biçimde belirleyebilmek adına yol gösterici olmaktadır.

Terzi ve Kurt (2005), okul müdürlerinin liderlik davranışlarının, öğretmenler üzerinde olumlu veya olumsuz etkileri olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu davranışların, öğretmenlerin verimine ve gösterecekleri performansa etkisi bulunmaktadır. Okul müdürlerinin liderlik özellikleri ve davranışlarına göre öğretmenlerin kendilerini okul ortamında özgür hissetmesi, bunun da öğrenci başarısına yansıtacak olması sebebiyle problem durumu kapsamında yer almaktadır. Okul müdürleri tarafından benimsenen liderlik stiline göre bu etkileşimin farklı şekillerde kendisini göstermesi beklenmektedir.

Bir okul müdürünün öncelikli görevi, okullardaki öğrencilerin öğrenmesini geliştirmektir. Okul müdürünün öğrencilerin öğrenmesine katkı sağlayabilmesi için öncelikle öğretmenlere destek olmaları gerekmektedir. Öğretmenlere destek olma noktasında okul müdürlerinin öğretmenlere özerklik tanınması beklenmektedir (Yazıcı ve Akyol, 2017: 191). Böylece öğretmenlerin kendilerinin uygun gördüğü bir stil ile öğrenci başarısına katkı sağlaması söz konusu olacaktır. Öğretmenlerin belirli kalıplarla sınırlandırılmaması bakımından okul müdürünün bu liderlik özelliğinin çok yönlü katkılarının olması beklenmektedir. Ayrıca öğretmenlerin özerklik davranışına müsaade edilmesi, okul müdürlerinin bir lider olarak takipçilerinin sorumluluk almasına fırsat vermesi şeklinde değerlendirilmektedir.

Öğretmen liderliği de okulların değişiminde önemli bir yere sahiptir (Harris ve Muijs,2003). Mayo'ya (2002:29) göre okulların ilerlemesi, gelişebilmesi ve değişebilmesi ancak başarılı öğretmenler sayesinde ve öğretmen liderliğinde olur. Katzenmeyer ve Moller (2001: 34) öğretmen liderliğinin en önemli sonucunun öğrencilerin başarılarının arttırılarak performansının ilerletilmesi olduğunu belirtmiştir. Barth (2001) ise öğrencilerin öğrenmelerini öğretmenlerin liderlik etmesine bağlamıştır.

Öğretmen liderliğinin yanında öğrencilerin buldukları çevrenin, okulun şartlarının ve sosyoekonomik düzeyinin öğrencilerin akademik başarıları üzerinde etkili olduğu yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur(Tural,2002;Dursun ve Dede,2004; Bartley,2006; Gelbal,2008; Savaş, Taş ve Duru,2010;Lacour ve Tissington, 2011; Bektaş ve Nalçacı,2013). Dünyada 2009 yılında uygulanan PISA sınavının sonuç raporları incelendiğinde OECD ülkeleri genelinde yüksek sosyoekonomik alt yapıya sahip okullarda okuyan öğrencilerin diğer okullardaki öğrencilere oranla akademik başarılarının daha yüksek olduğu belirtilmiştir (OECD,2010,S.13.).

## **1.2.Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın temel amacı, okullarda öğrenci başarısının okul müdürünün liderliği, öğretmen liderliği ve okulun sosyoekonomik düzeyi değişkenleri açısından incelenmesidir.

Araştırmanın alt problemleri şu şekildedir:

- 1) Okul yöneticilerin liderlik tarzları nasıldır?
- 2) Okullarda öğretmen liderliği ne düzeydedir?
- 3) Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmen liderliği arasındaki ilişkiler nasıldır?
- 4) Okul yöneticilerinin liderlik tarzları, öğretmen liderliği ve okulun sosyoekonomik düzeyi öğrenci başarısını nasıl etkilemektedir?
- 5) Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ve öğretmen liderliği bağımsız değişkenlere (cinsiyet, kıdem, okul türü) göre farklılaşmakta mıdır?

## **1.3. Araştırmanın Önemi ve Gerekçesi**

Eğitim kurumları, bir ülkenin gelişmesi ve kalkınabilmesi bakımından en önemli kurumlar olarak öne çıkmaktadır. Toplumun oluşturan bireylerin eğitilmesi ve yetiştirilmesi görevini yerine getiren eğitim kurumları özelinde gerçekleşecek bir incelemeyi içermesi, araştırmanın önemini meydana getiren temel husustur.

Okullarda müdürlerin liderlik stilleri öğretmenler ve öğrenciler üzerinde etkisini gösteren faktörlerden birisidir. Okul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerinin öğrencilerin başarısını artıran bir konumda olduğu ifade edilmektedir (Ereş ve Akyürek, 2016: 429). Okul müdürlerinin liderlikleri ile öğrenci başarısı arasındaki bu etkileşim, araştırmanın temel konusunu oluşturması sebebiyle aynı zamanda araştırmanın önemi kapsamında yer alır.

Dünyada son yıllarda sürekli değişimlerin yaşanması, okul müdürlerinden beklenenleri de değiştirmektedir (Balkar ve Şahin, 2012: 180). Okul müdürlerinin yeni yeterlik ve becerilere sahip olmasının gerekliliğinin çıkış noktası burasıdır. Okulların eğitim hedeflerini etkili bir biçimde gerçekleştirmesi için okul müdürlerinin liderliklerine duyulan ihtiyacın niteliğinin değişmesi, araştırmanın önemini oluşturan unsurlardan bir tanesi olarak görünmektedir.

Okul müdürlerinin yaptığı liderlikle birlikte üstlendiği görevler, araştırmanın önemini meydana getiren hususlardan birisidir. Okul müdürlerinin başlıca görevleri aşağıdaki gibidir (Yörük ve Akalın Akdağ, 2010: 68):

- i. Okul içerisindeki bireylerin performansını değerlendirme,
- ii. Öğrencilerin gelecekle ilgili yüksek beklentilere sahip olmasını sağlama,
- iii. Vizyon-misyon belirleme ve bunu okuldaki personelle paylaşma,
- iv. Profesyonel standartlar geliştirme,
- v. Okul içerisinde kişiler arasındaki ilişkilerin olumlu seyrini koruma ve sürdürme,
- vi. İyi devam süreçleri sürdürme,
- vii. Okul için güvenli bir çevre oluşturma,
- viii. Eğitim programlarının gereğini yerine getirme,
- ix. Eğitim hedeflerinin gerçekleşmesine katkı sağlayacak şekilde kaynak temin etme,
- x. Okul içerisinde öğretmen-öğrenci-diğer personel-veliler açısından beklentilere yanıt veren olumlu bir iklim oluşturma,
- xi. Öğrencilerin başarı seviyesini artırmak için düzenli bir biçimde çalışmalar yapma şeklindedir.

Görüldüğü üzere okul müdürleri, okul içerisinde ve dışarısında pek çok farklı görev üstlenmektedir. Bu görevlerin her birisi, okul müdürünün liderliği ile ilişkili olarak görünmekte ve araştırmanın önemini oluşturmaktadır.

Geçmiş dönemlerde teknik ve kavramsal konularda yetenekli olması yeterli görülen okul müdürleri, liderlik ihtiyacının değişmesi ile birlikte daha farklı yeteneklere sahip olmak durumundadır. Okul müdürlerinin liderlik stilleri gereğince üstlenmesi gereken roller; etkili iletişim, program geliştirme, öğrenme süreçlerine katkıda bulunma, adil bir biçimde performans değerlendirme gibi konuları içermeye başlamıştır (Akçekoce ve Bilgin, 2016: 5). Okul müdürlerinin liderliğine duyulan ihtiyacın kapsamının genişlemesi, okul müdürlerinin liderlik stili ile öğrenci başarısı arasındaki ilişkinin araştırıldığı bu araştırmayı önemli hale getirmektedir.

Okulların etkili bir biçimde faaliyetlerini sürdürebilmeleri, okul müdürlerinin liderliğine göre şekillenmektedir. Okul müdürleri yalnızca okulların başarısında değil başarısızlığında da başlıca sorumlu konumundadır. Bu nedenle okul müdürlerinin liderliğini çok yönlü bir biçimde değerlendirmeye almak gerekmektedir. Okullarda toplumun beklentilerine yanıt verebilecek nitelikte bir eğitim verilmesinde okul müdürlerinin liderlik yetenekleri aynı zamanda öğrenci başarısını etkilemesi sebebiyle araştırmanın önemini oluşturan hususlar arasındadır.

Geleceğin nesillerini yetiştiren okullarda okul müdürlerinin etkisi büyüktür. Okul müdürlerinin benimsediği liderlik stiline göre okullardaki süreçlerin gelişmesi, öğretmenlerin davranışlarının şekillenmesi, öğrenci başarısının etkilenmesi gibi örnekler okul müdürlerinin etki alanları arasında yer almaktadır. Okul müdürlerinin liderliğinin geleceğin nesillerini yetiştirme ile ilgili süreçlerdeki etkileri araştırmanın önemi kapsamında yer almaktadır.

#### **1.4. Varsayımlar**

Araştırmada, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yapılan merkezi yerleştirme sınavında okulların almış olduğu başarı puanlarının o okuldaki öğrenci başarısını yansıtacağı varsayılmıştır.

## 1.5. Sınırlılıklar

Öğrenci başarısının değerlendirilmesinde okulların merkezi yerleştirme sınavı ortalama puanlarına göre sıralamaları esas alınmış ve analiz birimi okul düzeyinde ele alındığı için 30 okulda 335 öğretmene ulaşılmıştır. Araştırma, alt orta ve üst olmak üzere üç farklı sosyoekonomik düzeyde 10'ar okul olmak üzere toplam 30 okulla sınırlandırılmıştır.

## 1.6.Tanımlar

Bu araştırma kapsamında incelenen temel kavramlara ilişkin operasyonel tanımlar aşağıda sunulmaktadır.

**Okul Müdürünün Liderliği:** Okul müdürlerinin, dönüştürücü, demokratik, etkileşimli, serbest bırakıcı ve otokratik boyutlarda (Taş, Çelik ve Tomul, 2007) sergilemiş oldukları davranış tarzları olarak ele alınmıştır.

**Okul Başarısı:** Bu çalışmada okul başarısı, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yapılan 2017 TEOG Sınavı'ndaki okul başarı puanları esas alınarak tanımlanmıştır.

**Öğretmen Liderliği:** Öğretmenlerin; meslektaşlarla işbirliği, mesleki gelişim ve kurumsal gelişim boyutlarında (Beycioğlu ve Aslan, 2010) sergilemiş oldukları tutum ve davranışlardır.

## BÖLÜM II

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1. Yönetim Kavramı

Kavram olarak yönetim, yaklaşık bir asırdır gelişim göstermektedir (Ertürk, 2011: 97). Yönetimle ilgili olarak yapılan incelemede yönetimin ne olduğunun belirlenmesinin ardından yönetici kavramının açıklanması ve yöneticinin özelliklerinin belirlenmesi suretiyle ilerleme kaydedilmektedir.

Yönetim, örgüt hedeflerine en etkin şekilde ulaşabilmek için planlama, koordinasyon, örgütlenme, denetleme ve devam ettirme şeklindeki fonksiyonlarına ilişkin yapılan çalışmaların tamamıdır (Tunçer, 2012:1). Yönetimin fonksiyonları özelinde yapılan bu tanımda beş temel fonksiyonun oluşturduğu bir kavramdan bahsedilmektedir. Yönetimin aynı zamanda örgütsel amaçların gerçekleşmesini içerdiği bu tanım aracılığıyla anlaşılmaktadır.

Yönetimle ilgili yapılan araştırmalarda yönetim düşüncesinin gelişimine yönelik farklı yaklaşımlar ortaya koyulmuştur. Yönetim 1970'li yıllardan itibaren insan kaynağının değeri etrafında gelişim göstermeye başlamış, insan kaynağının motive edilmesi ve tatmin edilmesi gibi konuları kendisine odak noktası olarak belirlemiştir (Nişancı, 2015: 261).

Sahip olduğu içerik bakımından yönetimin araştırılması ile birlikte performans değerlendirme, yetenek yönetimi, birimler arası koordinasyon, örgütsel kontrol, örgütsel bütünleşme gibi konuların ön plana çıktığı görülmektedir (Yıldız ve Çobanoğlu, 2016: 136). Yönetimin hangi sektör olursa olsun örgütlerin hedeflerine ulaşmasına yönelik bir kavram olduğunu göstermesi bakımından bu açıklamalar dikkate alınmalıdır. Yönetim kavramı ile ilgili verilen bilgiler yönetimin insan hayatının değişilmez bir parçası olduğunu, buna karşın bir disiplin olarak yeni gelişmeye başladığını göstermektedir.

### **2.1.1. Yönetici Kavramı**

Üretimle ilgili olan faktörleri bir araya getirerek başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla hizmet üretimine yönelen kişiler yönetici olarak tanımlanır. Yönetici olarak nitelendirilen kişisel, kendileri adına çalışmazlar. Yönetici, profesyonellik anlayışına göre ücreti karşılığında başkası adına çalışan kişi olarak ifade edilmektedir (Ertürk, 2011: 15).

Örgütlerde yönetim işini gerçekleştiren, örgütlerin sorunlarını çözen, örgütle ilgili kararlar alan kişiler yöneticilerdir (Sarioğlu, Uğur ve Uğur, 2014: 128). Yönetici kavramını açıklayan bu tanımda genel hatlarıyla yöneticiliğin hangi süreçler etrafında gelişim gösterdiğine dikkat çekilmektedir. Bu yalın tanıma karşın yöneticiliğin kapsamı oldukça geniştir.

Yer aldığı süreçler açısından yönetici kavramının incelenmesi ile birlikte örgütle ilgili süreçlerin hemen hepsinde yöneticilerin yer aldığı görülecektir. Yönetici konumundaki kişiler eşit işe eşit ücret verilmesi, çalışma ortamının sağlıklı ve güvenli bir hale getirilmesi, çalışanların kapasitesinin geliştirilmesi, örgütle çalışanlar arasındaki bütünleşmeyi sağlayacak adımların atılması, yapılan işlere dair denetim yapılması, örgütün kaynaklarının daha etkili bir biçimde kullanılması, yetki ve sorumlulukların paylaşılması gibi konularda rol almaktadır (Tunçer, 2012: 11). Yöneticinin yönetim işini gerçekleştiren kişi olarak hangi süreçlerde yer aldığını göstermesi bakımından bu açıklamalar dikkate alınmalıdır.

Yönetici kavramının sahip olduğu içeriğin anlaşılmasında yönetici ve lider kavramlarının birbirini yerine kullanılmasının yanlış olduğu bilincine sahip olmak gerekmektedir. Bu ayrım şu ifadelerle açıklanmaktadır: Yönetici örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için örgütün yapı ve işlemlerini tanıyıp kullanan kişidir. Buna karşın liderlerin yönetici ile aynı özellikleri taşımasının yanında örgütü etkileme gücü vardır (Bulut ve Bakan, 2005: 65).

### **2.1.2. Yöneticinin Özellikleri**

Yöneticilerin özelliklerinin örgütlerin yer aldığı sektöre göre farklılık göstermesi beklenmektedir. Eğitim örgütleri açısından bakıldığında yöneticilerin insanı biçimlendirmekle ilgilenmesine bağlı olarak gelişen süreçler kendisini göstermektedir. Yöneticiler, eğitim

örgütlerinde görev yaparken diğer örgütlere göre önemli farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Eğitim örgütlerinde yönetici eğitimin nasıl en etkili olacağını odak noktası olarak belirlemek durumundadır (Akçadağ, 2014: 136).

Problem çözme, yöneticinin temel özelliklerinden bir tanesidir. Yaşanan problemlere karşı çözüm getirebilme becerisi, yöneticiler açısından ayırt edici bir özelliktir (Arslantaş ve Özkan, 2014: 184). İyi bir yöneticinin problem çözme konusunda fark meydana getirmesi beklenmektedir. Başka bir deyişle yöneticinin etkililiği problemlere getirilen çözümlere göre şekillenmektedir.

Ekip çalışması, yöneticinin özellikleri arasındadır. Ekip çalışmasına yatkın olan yönetici buna paralel olarak iletişim kurma konusunda yetenekli olmak durumundadır. Astlarıyla iyi ilişkiler kurma, yöneticinin özelliklerinden birisidir. İstenen hedeflere ulaşılması için kararlılık yöneticinin özelliklerinden bir diğeri olup diğer çalışanlardan yöneticiyi ayıran temel özellikler arasında gösterilmektedir (Sarioğlu Uğur ve Uğur, 2014: 128).

Yöneticinin sahip olduğu özellikler aşağıdaki tabloda gösterildiği gibidir. Bu tabloda yöneticinin özellikleri lider ile karşılaştırılarak verilmiştir.

Tablo 2. Yöneticinin Özellikleri

Yönetici	Lider
Üst kademedede olmakla beraber konumunun getirdiği bir gücü vardır.	Ekileme ve iletişim yeteneğinden gücünü alır. Üst kademedede olması şart değildir.
Başarısı sistemin başarılı olmasına bağlıdır..	Başarısı örgüt üyelerinin başarılı olmasına bağlıdır.
Statüyü korur ve denetleme yapar.	Başkasını yetkilendirebilir ve gelişim odaklıdır.
Kurallara sıkı sıkıya bağlıdır.	Yeniliklere açıktır ve esnek kuralları vardır.
Kısa vadeli planları vardır.	Uzun vadede planlar yapar.
Mevcut hedefe hizmet etmeye çalışır.	Kendi amaçlarını kendisi belirler.
Gücünü örgütün biçimsel yapısından alır.	İçerisinde yer aldığı grup tarafından seçilir.
Yönetici olarak başkaları tarafından seçilir.	İçinde bulunduğu gruptan gücünü alır.

**Kaynak:** Erdem ve Dikici, 2009: 203.

Tablo 1’de görüldüğü üzere yöneticiler kuralcı, statükoyu koruma eğilimindedir. Yöneticilerin denetleyici konumunda oldukları ve sisteme bağlı kişiler olarak öne çıktıkları belirtilmektedir. Hedeflere odaklı olmaları ve astlarını yöneterek işlerini gerçekleştirdiği yöneticinin özelliklerine dair vurgulanan noktalar arasındadır. Liderin özelliklerine ilişkin verilen bilgiler ise yönetici ve lider ayrımının yapılmasına katkı sağlayacak niteliktedir.



Yöneticilerin özellikleri kapsamında yer alan diğer hususlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Tunçer, 2012: 14-15):

- i. Mantıklı kişiler olarak bilinirler.
- ii. Genel kültürleri yüksektir.
- iii. Hayal gücü ve muhakeme gücü gelişmiştir.
- iv. Akıl ve duygu arasında denge kuran kişilerdir.
- v. Girişimci kişilerdir.
- vi. Sabırlıdırlar.
- vii. Çevresi tarafından kabul görürler.
- viii. Gruplara hitap edebilecek yeterliliktedirler.
- ix. Ortak amaç vurgusu yaparlar.
- x. Astların performansını geliştirirler.
- xi. Adalet, hakkaniyet, bilgi gibi konularda çevresine güven verirler.

Görüldüğü üzere yöneticilerin sahip olması gereken özellikler kişisel özellikler, sosyal özellikler, duygusal özellikler ve işle ilgili özellikler şeklinde sınıflandırılarak değerlendirilmeye müsaittir.

## **2.2. Eğitim Yönetimi**

Öğrenme ve öğretme ile ilgili süreçlerin kendisine özgü niteliklerinin olması, eğitim yönetimini diğer yönetim alanlarından ayırmaktadır. Dolayısıyla okul yöneticisinin sahip olması gereken/beklenen özelliklerin de öğrenme ve öğretme ile ilgili süreçlere yanıt verebilecek nitelikte olması gerekmektedir (Akçekoce ve Bilgin, 2016: 5).

Eğitimin kendisine özgü yapısı, eğitim yönetiminin uygulama alanını şekillendiren temel konudur. Eğitim yönetimi, eğitimi makro düzeyde okul yönetimini ise mikro düzeyde değerlendirmektedir (Şen, Ateşoğlu ve Akdoğan, 2017: 575). Bu ifadelerle göre eğitim yönetimi eğitim sisteminin nasıl şekillendiği ile ilgilenmektedir. O halde eğitim yönetimi için okul yönetimi, okul yöneticilerini de içeren bir inceleme alanının olduğu söylenebilir.

Eğitimin yönetiminde yöneticiler öğretimsel sistemi açıkça belirtmekle görevlidir. Okul müdürleri bu süreçte öğretime ilişkin değerlendirmeler yapma ve program geliştirme

görevlerini yerine getirmektedir (Yörük ve Akalın Akdağ, 2010: 69). Eğitim yönetiminde okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin neleri gerektirdiğini ortaya koyması bakımından bu hususlar dikkate alınmalıdır. Ayrıca eğitim yönetiminin liderlik yeteneklerinden ne şekilde etkilendiğinin anlaşılması bakımından değinilen hususların farkında olmakta yarar vardır.

Çalışmanın temel araştırma konusunu oluşturan okul müdürleri açısından eğitimi yönetimi kavramı ele alındığında ilk olarak okul müdürlerinin eğitim yönetiminde yaşanan gelişmeleri yakından takip etmesi gerektiği ifade edilmektedir. Okul müdürleri, eğitim yönetimini ne kadar yakından takip ederlerse yenilikleri uygulamaya geçirmeleri olasılığı aynı düzeyde olmaktadır (Balkar ve Şahin, 2012: 185). Eğitim yönetimi ve okul müdürlerinin görevleri arasındaki ilişki bu ifadelerle açıklanmaktadır.

### **2.3. Liderlik Kavramı**

Liderlik insanların ortak amaçlar etrafında bir araya getirilmesini içeren bir kavramdır (Kurgun, 2013: 131). Okul yönetimi açısından liderliğin bu yönü dikkate alındığında müdür, öğretmenler ve diğer tarafların eğitimle ilgili hedeflere ulaşması noktasında belirleyici olan bir kavramdan bahsedilmektedir. Yapılacak olan değerlendirmede liderlik kavramının bu yönü dikkate alınmak suretiyle ilerleme kaydedilmesi tasarlanmaktadır. Bu amaçla ilk olarak liderliğin tanımı ve liderliği oluşturan temel kavramlar konusuna yer verilecektir.

#### **2.3.1. Liderliğin Tanımı**

Hedefleri gerçekleştirmek için başkalarını etki altına alma süreci olan liderlik, grup üyeleri-lider arasındaki insan ilişkilerini içeren hareketli bir süreçtir (Tunçer, 2012: 291). Bu tanımlamadan yola çıkılarak liderliğin sahip olduğu içeriğin lider ve takipçiler arasındaki etkileşime göre şekillendiğini söylemek mümkündür. Çalışmanın konusu bakımından değerlendirildiğinde ise okul müdürü ile öğretmenler arasındaki karşılıklı ilişkinin liderliğin kapsamında yeri olduğu söylenebilir.

Liderlikle ilgili pek çok farklı tanım yapılması mümkündür. Kavrama yönelik yaklaşım ve ilgili alana göre farklı tanımlar ile karşılaşılabilmektedir. Bu çalışmada liderlik öğretimsel boyutta ve okul yönetimi açısından ele alınacaktır. Böyle bir bakış açısıyla liderlik şu şekilde

tanımlanmaktadır: Liderlik, okulun kurulma amacını tanımlama, olumlu bir öğrenme ortamı ortaya koyma, eğitim öğretim programlarını yönetebilme boyutlarından oluşur. Öğretimsel liderlik ise öğretim kavramı üzerine odaklanmıştır (Sağır ve Memişoğlu, 2012: 3). Liderlik kapsamında eğitimle ilgili süreçlerin yönetilmesinin yanı sıra, eğitim kurumlarına misyon oluşturma gibi hususların varlığına da değinilebilir. Eğitim programlarının ve öğretimin yönetilmesinin bu çalışmadaki liderlik yaklaşımı açısından belirleyici olduğu da bu tanım aracılığıyla anlaşılmaktadır.

Winston ve Patterson (2006:2) liderlik ile ilgili yapılmış tanımlarından yola çıkarak bütünleştirilmiş bir liderlik tanımı ortaya koymuşlardır. Bu tanıma göre, lider, örgütsel amaçlara ve kuruluşun misyonuna uygun olarak farklı yetenek ve becerilere sahip kişileri seçen, eğiten, etkileyen, hedefe odaklayan, onları koordine eden kişidir.

Günümüzde liderlik, örgütsel süreçlerde yöneticiliğin önüne geçmiş bir kavram olarak görünmektedir. Liderliğin hayatın her alanında kendisini ve etkisini gösteren bir yapıda olmasına karşın yöneticiliğin örgütsel süreçlerle sınırlandırılması böyle bir sonucu ortaya çıkarmaktadır (Sarioğlu Uğur ve Uğur, 2014: 128). Eğitim kurumlarında okul yöneticilerinin liderlik özelliklerine duyulan ihtiyaç yüksek olduğu için bu durumun yansımaları ile karşılaşılması kaçınılmazdır. Eğitimle ilgili süreçlerde alınacak olan kararlarda liderlere yüksek düzeyde ihtiyaç duyulduğu için okul yönetiminde liderliğin yeri ve önemi büyüktür.

Okul yönetimi bakış açısıyla liderlik; müdür, müdür yardımcıları, öğretmenler, öğrenciler, diğer okul çalışanları ve veliler üzerinde etkisi olan bir yapıdadır (Yılmaz, Oğuz ve Altinkurt, 2017: 661). Bu sebeple liderlik tanımlarında yer verilen hususlardan daha geniş bir bakış açısına gerek duyulmaktadır. Ayrıca okullarda geleceğin inşasını doğrudan etkileyen süreçlerin varlığı sebebiyle okul yönetiminde liderliğin sahip olduğu içeriğin kendisine özgü bir yapıda olması olağan karşılanmaktadır.

Liderlik kavramını belirli görevler ya da iş alanları ile sınırlandırmak mümkün olmasa da her bir alana dair liderlikle ilgili birtakım çağrışımların olduğu göz ardı edilmemelidir. Eğitim ve öğretim liderliği açısından bakıldığında akla ilk gelen okul yöneticileridir. Okul yöneticilerinin yanı sıra liderlik ileri sürecek olmaları sebebiyle öğretmenlerin de okul yönetiminde liderlik kapsamında kendilerine yer edindiği ifade edilmektedir (Deniz ve Hasançebiöğlu, 2003: 56). Buradan hareketle okul yönetimi ve liderlik konusunda sadece okul müdürlerine bağlı kalarak değerlendirme yapılmasının doğru olmadığı anlaşılmaktadır.

Liderlik hakkında yapılan tanımlar ve liderliğin okul yönetimi açısından sahip olduğu içerikle ilgili verilen bilgiler göz önünde bulundurulduğunda eğitimde liderliğin kendisine özgü bir içeriği olduğu anlaşılmıştır. Liderlikte farklılıkları yönetmek ve eğitim yönetimi konusunda yüksek beceri sahibi olmanın eğitimde liderlik açısından temel gereklilikler olduğu tespit edilmiştir (Balay, Kaya ve Geçdoğan Yılmaz, 2014: 244). Okul yönetiminde liderlerin varlığına bu açıdan yaklaşılmada fayda olduğu düşünülmektedir.

### 2.3.2. Liderliği Oluşturan Temel Kavramlar

Okul, okul kültürü, eğitim ve öğretimde liderlik konusu, 1970’li yıllardan itibaren önemi fark edilen bir konu niteliği taşımaktadır (Şahin, 2011: 1909). Liderliğin geçmişinin çok eskilere uzanması söz konusu olsa da liderliğin bu yönünün nispeten yeni gelişim gösterdiğini söylemek gerekmektedir.

Liderliği oluşturan temel kavramlar konusunda değinilmesi gereken öncelikli konular arasında etkili okulların sahip olduğu temel nitelikler yer almaktadır. Bu temel nitelikler arasından öne çıkanlar ise aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Özdemir ve Sezgin, 2002: 273):

- i. Açıkça ifade edilen hedeflere yönelik uygun olarak geliştirilmiş bir misyon,
- ii. Güçlü öğretimsel liderlik,
- iii. Yüksek beklentiler,
- iv. Öğrenci başarısı,
- v. Gözlem ve değerlendirme,
- vi. Disiplin,
- vii. Öğrenmeye uygun bir okul ortamı,
- viii. Velilerin dolayısıyla da toplumun desteğinin sağlandığı bir okul-toplum işbirliği,
- ix. Temel beceri kazanımı şeklindedir.

Yukarıda sıralanan maddelerden anlaşılacağı üzere eğitim yönetiminde liderliği oluşturan kavramlar arasında liderin sahip olduğu becerilerin yanında çevreyle kurulacak olan iyi ilişkilere gereksinim duyulmaktadır. Bu noktada eğitimle ilgili süreçlere katkıda bulunacak

olan hususların odak noktasında yer aldığını gösteren bulgular elde edilmiştir. Misyon, beklenti, olumlu iklim gibi konular ise okul yönetimindeki liderliğin yanında liderlikle ilgili tüm süreçlerde varlığı gözlenen hususlardır denilebilir.

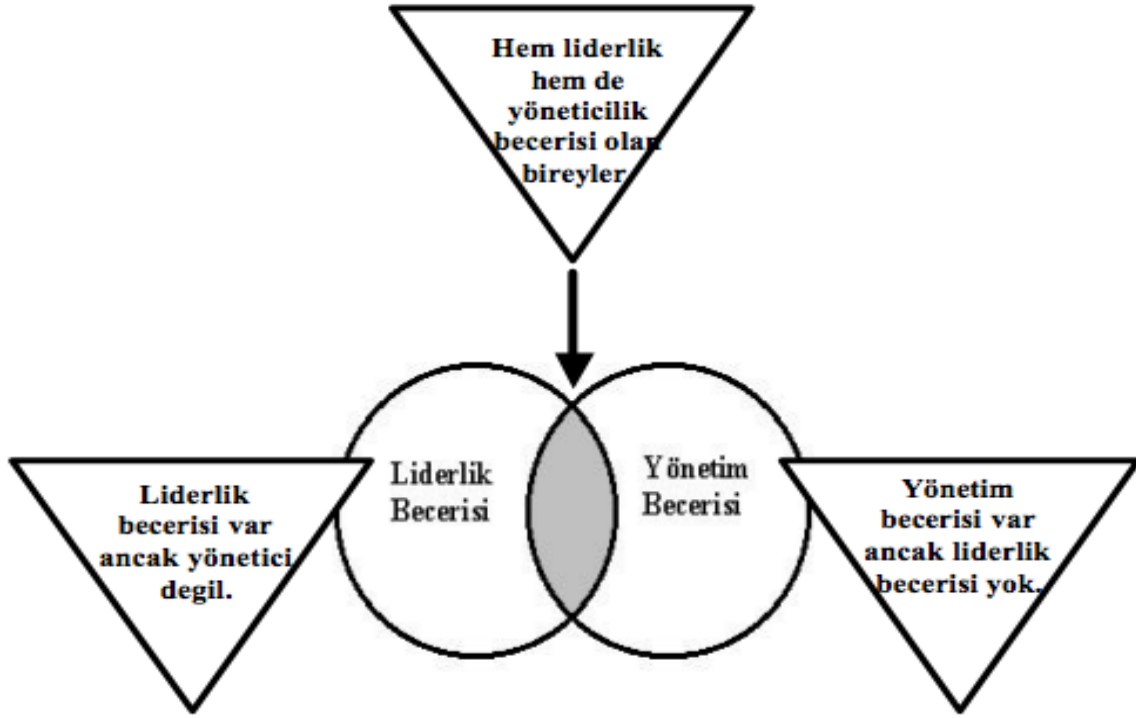
Okul yönetimi açısından değerlendirme yapıldığında, liderliği oluşturan temel kavramların eğitimin etkililiğini sağlama ve öğrencilerin başarısını artırma konusunda etkili olduğu söylenebilir (Şahin, 2011: 1909). Okulun başarısının ölçülmesinde öğrencilerin elde ettiği başarıların kriter olarak alınması sebebiyle okul yönetimindeki liderlerin öğrencilerin başarısına göre değerlendirilmesi de olağan karşılanmaktadır. Değinilen bu hususlar, eğitimle ilgili süreçlerde liderliğin temelinde hangi hususları içerdiğini göstermesi bakımından önemlidir.

Eğitim ve liderlik konusunda sınıf yönetimi açısından değerlendirme yapıldığında ise liderlik ile ilgili olarak farklı kavramların – liderlik stillerinin – ön plana çıktığı görülmektedir. Bu noktada öğrenen liderlik, kültürel liderlik, dönüştürücü liderlik, süper liderlik, etik liderlik, vizyoner liderlik davranışlarının kendisini gösterdiği belirlenmiştir (Dağ ve Göktürk, 2014: 177). Liderlikle ilgili olarak ihtiyaç duyulan hususların gelişim göstermesiyle birlikte bu liderlik davranışlarının daha az sergilenmesi ya da daha fazla ön plana çıkması söz konusu olabilir. Liderliğin dinamik bir süreç olarak değerlendirmeye alınması gerekliliğini gösteren bu durum aynı zamanda liderlik tanımındaki dinamik süreç ifadesini destekler nitelikte görünmektedir.

Okul merkezli bir yapılanma için çaba gösterilmesi, eğitim alanındaki liderlerden beklenenler arasındadır (Akyüz, 2002: 116). Liderliği oluşturan temel kavramlar açısından bu beklenti incelendiğinde, okul yönetimindeki liderin girişimci bir ruha sahip olması gerektiği anlaşılmaktadır. Böylece eğitim ve öğretimle ilgili süreçlerde ihtiyaç olan dönüşümün gerçekleştirilmesi için uygun koşullar oluşacaktır.

Okul yönetimi açısından yönetim ve liderlik arasındaki ilişkinin içeriği aşağıdaki şekil üzerinde gösterildiği gibidir.

Şekil 1. Yönetim ve Liderlik Arasındaki İlişki



**Kaynak:** Özdemir ve Sezgin, 2002: 270.

Şekil 1’den anlaşılacağı üzere, okullardaki liderlerin liderlik becerisinin yanında yönetim becerisine de sahip olması gerekmektedir. Böylece okullarda daha etkili bir liderlik sürecinin gözleneceği düşünülmektedir. Öğretmenler ve öğrenciler başta olmak üzere takipçilerle geliştirilecek olan iyi ilişkiler açısından da bu becerilere sahip olunması gerekmektedir. Okul yönetimi açısından liderliği oluşturan temel kavramlar konusunda yönetimle ilgili becerilerin kendisine yer edinmesinin çıkış noktası olduğu düşünülmektedir.

Okul yöneticileri açısından liderliği oluşturan temel kavramlara ilişkin olarak öğretimsel liderliğin daha fazla ön plana çıktığı görülmektedir. Başka bir deyişle okullardaki yöneticiler, öğretimsel liderlik açısından genellikle daha yeterli olarak gözlenmektedir (Sağır ve Memişoğlu, 2012: 11). Okullardaki liderlerin liderlik yetenekleri ve mesleki yeterlilikleri arasındaki ilişkinin varlığı, bu ifadelerle birlikte desteklenmektedir.

## 2.4. Lider ve Yönetici Farkı

Yönetici kavramı, genellikle gerçekleştirilmesi kendi sorumluluğunda olan aktivitelerin hem verimli hem de etkin bir biçimde hedeflerine ulaştırılması görevini üstlenen kişiyi tanımlamak için kullanılmaktadır. Yöneticilik sıfatı, herhangi bir örgütte yalnızca önemli etkinlikleri gerçekleştiren kişileri tanımlamakla sınırlı kalmamakta, aynı zamanda sıradan ve önemsiz olarak değerlendirilen etkinlikleri de verimli bir biçimde yapan kişileri de kapsayacak şekilde kullanılmaktadır. Yönetim kademelerinin hangi basamağında konumlandıklarına bakılmaksızın, bütün yöneticilerin sahip olması gereken bir dizi yetkinlikler bulunmaktadır. Ayrıca, bu kişilerin bu yetkinliklerini devamlı olarak geliştirmeleri de genel bir beklentidir. Söz konusu bu yetkinliklerin önem düzeyi ise yöneticilerin yönetim kademesindeki konumlarıyla değişkenlik göstermektedir. Yöneticilerin yetkinliklerinin aşağıdaki başlıklarda ele alınması mümkündür (Kaya, 2006, s. 41-42):

- *Teknik yetenekler:* Bir yöneticinin gerçekleştireceği etkinliklere bağlı olarak gereksinim duyacağı teknik nitelik ve becerilerdir.
- *Yönetimsel yetenekler:* Bir yöneticinin belki de en dikkate değer niteliği başarılı bir yönetici ve idareci olarak karar alma ve hareket etme yetkinliğidir. Söz konusu bu kişinin başkaları tarafından saygı görmesi ve sevilmesi yönetimsel yetkinliği ile doğrudan ilişkilidir.
- *Sosyal yetenekler:* Bir yöneticinin temel görevi insanların idaresi olarak değerlendirildiğinde, bu noktada başarıya ulaşmanın en etkili yolunun başarılı insan ilişkileri kurmak ve yürütmek olduğu ifade edilebilir. Bu kapsamda, iletişimi başlatmanın yanı sıra kurulan iletişimin sağlıklı bir şekilde devam ettirilmesi de önem arz etmektedir.
- *Kavramsal yetenekler:* Yönetici sıfatına sahip bir bireyin gerçekleştirilecek işi tamamen veya parçalara ayrılmış olarak kavramlar halinde değerlendirebilmesi ve süreç içerisinde gelişim aşamalarına tasarımı gereklidir. Bu yetkinlik aynı zamanda birleştirici veya bütünleştirici yetkinlik olarak da ifade edilebilir.
- *Karar verme yeteneği:* Karar verme, var olan bir sorunun çözülmesi ya da bir ihtiyacın karşılanması sırasında var olan alternatif seçeneklerden birinin tercih edilmesi olarak tanımlanabilir. Yöneticilik bağlamında ise karar vermede önemli olan nokta, sağlıklı düşünerek hedefe yönelik isabetli kararlar vermektir.

- *Analitik yetenekler:* Bu yetkinlikler, ortaya çıkan problemlerin çözümünde eldeki olanakların değerlendirilmesi sırasında sağduyuya ve mantığa dayalı bilimsel yaklaşım ve yöntemler kullanılarak gerçekleştirilen analizler ve elde edilen sonuçları kapsamaktadır.
- *İletişim yeteneği:* Örgütlerin ereklerine ve belirlenmiş hedeflerine erişebilmelerine olanak sağlamak maksadıyla hem yazılı hem de sözlü olarak bilgi iletimine ilişkin yetkinliklerdir. Yöneticilik bağlamında iletişim yetkinliği büyük önem arz etmektedir.

Liderlik ise, örgüt üyelerinin istek ve ihtiyaçları hakkında bilgi sahibi olup bütün çabaların bu doğrultuda kullanılmasını ifade etmektedir. Bu kapsamda, bireylerin gerçekleştirilmesi gereken tüm etkinlikleri onların kendi rızası ile yapmalarına aracılık etmek olarak da tanımlamak mümkündür. Ayrıca bir lider, bireyleri akla dayalı bir şekilde içsel ve dışsal bakımdan etkileyebilme becerisine de sahiptir. Ek olarak, liderlik vasıflarına sahip bir kişi bireysel veya örgütsel faydaların ortaya çıkması için kişileri etkileyip yönlendirebilmelidir (Kaya, 2006, s. 43).

Tüm bu bilgiler ışığında, liderlik ve yöneticilik sözcüklerinin birbirinin yerine kullanılabilecek eş anlamlı sözcükler olmadığı söylenebilir. Lider, kendisinin diğer bireylerden ayırt etmeye yarayan karakter özelliklerine sahip olan ve sonucu değiştirebilen kişidir (Baltaş, 2005, s. 123). Ayrıca lider, hem zihni hem de gönülleri kontrol edebilen ve diğer insanlarla kurduğu ilişkilerde kendisini başarıya ulaştıracak liderlik becerilerine de sahiptir.

Yönetici; diğer kişiler tarafından seçilen veya atanan, diğer kişiler sayesinde göreve gelen, diğerlerini temsilen görevini gerçekleştiren, diğerlerinin belirlediği hedeflere ulaşmak için hizmet sunan, etkinlikleri planlayan, planlanan etkinliklerin uygulanmasını sağlayan ve elde edilen sonuçları denetleyip değerlendiren kişidir. Öte yandan lider ise, parçası olduğu topluluğun hedeflerini toplulukla birlikte belirleyen, bu hedefe yönelik topluluk üyeleri üzerinde etki kurup onların harekete geçmesini sağlayan, topluluk içinde bir “öteki” olmanın tam aksine toplumun içinden gelen, topluluk üyelerinin kendisini genellikle duygulara dayalı olarak kabul ettiği ve uygulamaya geçirilecek eylemlerin sonuçlarından sorumlu olan bireydir. Buna bağlı olarak, her liderin bir yönetici olduğu ancak her yöneticinin bir lider olamayacağı sonucuna varmak mümkündür. Ancak ideal olan ise her yöneticinin de aynı zamanda bir lider olmasıdır (Kaya, 2006, s. 43).



Tüm örgütler ve topluluklarda bir iş bölümünün bulunduğundan söz etmek mümkündür. Öyle ki, örgütün üyesi olarak değerlendirilen her bireyin belirli bir takım görevleri bulunmaktadır. Ancak, örgüt üyelerinden bazıları görevlerini diğer üyelere kıyasla daha başarılı gerçekleştirirler ve topluluk içinde öne çıkarlar. Öne çıkan bu üyeler, farklılaşan bireyler olarak örgüt içerisinde liderlik rolünü üstlenme şansını yakalayabilirler. Muhtemelen liderlik açısından en önemli unsurlardan biri bu şansını veya fırsatı yakalayıp daha üst noktalara gelmek ve daha da önemlisi bunu sürdürebilmektir. Ayrıca, liderlik rolünü üstlenen bireyin liderlik statüsünün devamlılığını sağlayan en önemli unsur ise kendisini güvenen bireylerle birlikte ulaşılan hedefler ve elde edilen başarılı sonuçlardır. Söz konusu bu başarılar sürdürülebildiği sürece, liderin liderliği de devam edecektir (Baltaş, 2005, s. 124).

Başarılı liderlerin karakter özelliklerinden bazıları ise şu şekilde listelenebilir (Örücü, 2013, s. 140):

- Empati ve kendini tanıma,
- Nesnel bakış açısı ve cesaret,
- Diğer insanları etkileyebilme kabiliyeti,
- Sorumluluk duygusu ve azim,
- Yeniliklere uyum sağlayabilme,
- Deneyim edinme arzusu.

Örgüt üyelerinin liderlerinde bulunmasını istedikleri vasıflar ise şu şekilde sıralanmaktadır (Baltaş, 2005, S. 124-125):

1) Güvenilirlik ve Tutarlılık

- Liderin söyledikleri ve yaptıkları tutarlıdır.
- Liderin özü sözü bir olmalıdır.
- Lider, verdiği sözleri yerine getirir ve tutamayacağı sözler vermekten kaçınır.
- Lider, örgüt üyeleri arasında ayrımcılık yapmaz. Örgütün genel kanısına ters düşünceleri olumlu olarak değerlendirerek örgüt üyelerine karşı saygılı ve hakkaniyetli davranır.
- Liderin düşünsel tutarlılığı vardır ve kendine saygısı yüksektir.

## 2) Kararlılık

- Lider, baskı altında kalmış olsa ve elinde yeterli bilgi bulunmasa dahi doğruya en yakın kararı verebilmelidir.
- Lider; bilgileri toplar, eldeki bilgileri geniş bir bakış açısıyla değerlendirir ve hızlı bir şekilde karar alır.
- Lider, aldığı kararlar sırasında örgüt üyelerine karşı sorumluluğu temel alır. Dolayısıyla, aldığı riskleri diğerleri adına almaktadır.

## 3) Yeterlilik

- Lider, gerçekleştirdiği görevi en iyi şekilde yerine getirmelidir.
- Her zaman öğrenmeye ve değişime açıktır. Bunun için her zaman yeni bilginin peşindedir.

## 4) Vizyonerlik

- Lider, temelleri özgün bir felsefeye dayanacak şekilde geleceğe bakan bir düşünce yapısına sahip olmalıdır. Bu düşünce yapısı, hem entelektüel hem de kültürel birikimin doğal bir sonucudur.
- Lider, söz konusu bu birikimi anlamlandıracak analitik ve kavramsal düşünme yeteneğiyle donanımlıdır.
- Lider, bu dünya görüşünden anlamlı bir mesaj ortaya çıkararak söylemsel becerileriyle bunu takipçilerine aktarır. Bu şekilde, örgüt üyelerinin gerçekleştirdikleri eylemleri sağlam temellere oturtarak bir vizyon belirler.

Warren Bennis'in; "Yönetici işlerini doğru yapan kişi iken lider ise doğru işleri yapan kişidir" sözü, yönetici ve lider arasındaki ayrımı en iyi şekilde ifade eden ve konunun literatüründe neredeyse sloganlaşmış bir cümledir. Bunun yanı sıra, Hunter ise yönetim ve liderlik arasında bir ayrım yaparken yönetimin kapsamını planlama, bütçe oluşturma ve strateji geliştirmeye açıklarken liderliğin ise bireyin tamamen kişilik özellikleriyle ilişkili olduğunu belirtmiştir (Cecil, 2004). Abraham Zaleznik'in (1992) "Managers and Leaders: Are They Different?" (Yöneticiler ve Liderler: Aralarında Bir Fark Var Mı?" adlı makalesinde, yönetici ve liderler arasındaki ayrım şu şekilde ifade edilir. Zaleznik (1992)'e göre, yöneticiler devamlı olarak aynı eylemleri gerçekleştirirken liderler hayal gücüne dayalı bir vizyona sahip, yeniliklere açık ve cesaretli kişiler olarak tanımlanır. Zaleznik (1992) 'in yöneticilik ve liderlik arasındaki farkları temel olarak 5 başlıkta incelediği görülür:

Tablo 2: Yöneticilik ve Liderlik Arasındaki Farklar

<b>Kişilik Farklılıkları:</b>	<b>Hedefe Yönelik Tavrılar Sergileme:</b>	<b>İş anlayışı:</b>	<b>Başarıyla İlişkiler:</b>	<b>Kendilik Bilinci:</b>
Yönetici: Kararlılık, Çalışkanlık, Zeka	Yönetici: Bulunduğu örgütün ilkelerinden , kültüründen etkilenen.	Yönetici: Tartışma ve görüşme durumları içinde strateji oluşturur.	Yönetici: Duygusal durumu en düşük seviyede ve direk iletişim kuran.	Yönetici: Görev ve sorumluluk bilinci bulunmakta.
Lider : Gizemli Olma	Lider : Yeni fikirler oluşturan.	Lider : Risk alıp yeni fikirler geliştiren.	Lider : Çalışanlarla ilişkileri organize ederek duygusal ve hareketli davranan.	Lider : Değişim odaklı olan özelliği göstermesi.

**Kaynak :** Zaleznik (1992)

Bennis, lider ile yönetici arasındaki farklılıklara dikkat çekerken aralarında bulunan benzerliklerden de bahsetmiştir. Bu benzerlikler 4 temel ölçütü içermektedir (Cacioppe & Albrecht, 2000):

- Lider de yönetici de hem vizyoner hem de dönüştürücü olmalıdır.
- Lider de yönetici de önceden belirlenmiş stratejik hedeflere uygun kararlar alabilmeli, süreci yönetebilmelidir.
- Lider de yönetici de belirlenen stratejik hedeflere ulaşmak amacıyla var olan kontrol mekanizması üzerinde üstünlük kurmalıdır.
- Lider de yönetici de takipçileri ve çalışanları belirli amaçlara yönlendirebilmelidir.

Liderlik yaklaşımları, liderliği mikro liderlik ve makro liderlik olarak da sınıflandırmaktadır (Feyerherm & Rice, 2002):

- *Mikro Liderlik:* Teknik veya bireysel liderlik olarak liderlik özelliklerine sahip bir kişinin takipçilerini kendi amaçlarına yönelik harekete geçirmesidir.

- *Makro Liderlik:* Bu liderlik türünde, liderden tek olarak bahsetmek yetersiz kalır. Öyle ki, makro liderliğin temellerinde kişilerarası iletişim, duygusal zeka ve strateji bulunmaktadır.

## 2.5. Liderliğin Yönetimdeki Önemi

Çağdaş dönem örgütlerinde, yerine getirilecek işlerin hem içeriği hem de yöntemleri net bir şekilde önceden çizilip sağlanmaktadır. Bununla birlikte, örgüt içerisinde bireylerin önemi ortadan kalkmaya yüz tutmakta ve hatta bu örgütler toplumun bir parçası olan sosyal sistemler yerine birer makine gibi değerlendirilmeye başlanmıştır. Bu makine örneğinden yola çıkılacak olursak, çağdaş örgütler de aynı bir makine gibi elektriğe bağlanıp çalışmakta ve herhangi bir dış güce ihtiyaç duymamaktadır. Dolayısıyla, günümüzde örgütler birer sosyal sistemler olmanın dışında birer sosyal makineler haline gelmiştir. Çağdaş örgütlerin geldiği bu durum farklı yönleriyle değerlendirilerek sosyal sistemlerde liderliğin önemi vurgulanabilir (Aydın, Can, & Azizoğlu, 2015, s. 295).

- *Örgütsel Tasarımların Yetersizliği:* Öncelikle vurgulanması gereken nokta, gerçek yaşamda meydana gelen olayların planlardan ve önceden yapılmış tasarımlardan çok daha kapsamlı olduğu gerçeğidir. Dolayısıyla, çağdaş örgütleri birer makine haline getiren yazılı kuralların yanı sıra bir de informel kurallar olduğu ifade edilebilir. Ek olarak, bazı durumlarda tamamen yazılı kurallara dayalı olarak uygulanan iş yavaşlatma gibi uygulamalar, söz konusu bu yazılı yasaların yetersizliğini belirtmeye yetecektir. Tüm bu bilgiler ışığında, tüm bu yetersizliklerin ortadan kaldırılması açısından bir lidere gereksinim duyulduğu sonucuna varılabilir.
- *Değişen Çevre Şartları:* Örgütler, yapıları gereği açık sistemlerdir. Dolayısıyla, devamlı değişime tabi bir çevrede etkinlik gösterirler. Söz konusu bu çevrede meydana gelen teknoloji, kültür ve hukuk gibi alanlarda meydana gelen değişimler sonucunda çağdaş örgütler çevreyle bağlantılarını koparmamak amacıyla kendileri de sürekli olarak değişime gitmek mecburiyetinde kalmaktadır. Bu durumda, örgütün kuruluşunda kendine yeten yapı eğer değişim göstermezse zaman içerisinde değişen çevre şartlarına uyumsuz kalacaktır. Bu uyumsuzluğun giderilmesinde ise temel görev yine tepede bulunan lidere düşecektir.

- *Örgütlerin İç Dinamikleri:* Her örgütün kendine has farklı iç dinamikleri bulunmaktadır. Bu dinamiklerden belki de en önemlisi örgütün büyümeye yönelimidir. Örgütler, dış etmenlerin kendilerini belirli alanlara kısıtlama maksadına karşı olarak sürekli hakimiyet kurdukları alanları genişleterek hayatta kalmayı amaçlamaktadır. Dolayısıyla, örgütler devamlı olarak büyümeye ve gelişmeye doğru çeşitli yollar ararlar. Büyüme ve gelişmenin sonucunda örgütler yeni fonksiyonlar gerçekleştirme, örgüt içinde yeni dinamikler oluşturma ve koordinasyon oluşturmaya ihtiyaç duyar. Bu durumda görev yine liderin elinde olacaktır. Ayrıca, örgütü oluşturan bütün departmanlar örgütün yapısı gereği bir sistem içerisinde aynı konumunu korumalıdır. Bu departmanların değişkenlik gösteren dinamikleri de örgüt içinde dengesizliğe yol açacağından dolayı, bu dengesizliğin ortadan kaldırılması gerekecektir. Örnek vermek gerekirse, bir şirketin üretim departmanının verimliliği artırmaya yönelik çabaları aynı şirketin pazarlama ve muhasebe departmanlarının bakış açılarıyla çatışma içerisine girebilir. Söz konusu bu çatışma veya ihtilaf durumu da tepede görevli bir liderin koordinasyon çabalarıyla çözümlenip ortadan kaldırılabilir.
- *Örgütü Oluşturan Parçaların İnsan Olması:* İnsan kaynağı, örgütler için en az üretim girdileri kadar önem taşımaktadır. Örgütü oluşturabilecek üyeler yalnızca insanlardan oluşabilir; ancak örgüte üye olan bu insanların yegâne varlık amacı örgütün bir üyesi olmak değildir. İnsanların örgüt dışında ve diğer örgütleri de içeren yaşantıları, bireylerin söz konusu örgütteki hareket ve tavırları üzerinde etkiye sahiptir ve bireylerin yaşamlarında meydana gelen değişimler en nihayetinde örgüt içindeki davranışlarını da değiştirecektir. Tüm bunlara ek olarak, işten emeklilik veya işten çıkarma dolayısıyla ayrılan üyelerin yerine yeni kişilerin dahil olması, örgüte yeni katılan bireylerin kendi tecrübe ve karakterlerini de örgüte aktarması anlamına gelecektir. İnsan, doğası gereği kusursuz olmadığından dolayı, bir liderin yönlendirmesi örgüt içerisinde uyumun sağlanması açısından faydalı olacaktır.

## 2.6. Liderlik Türleri

Alanyazında pek çok liderlik türleri bulunmaktadır. Bu başlık altında liderlik türleri açıklanacaktır:

### 2.6.1. Otoriter Liderlik

Otoriter liderlik, en genel anlamıyla liderlerin gücün tamamını ellerinde tuttıkları ve çalışanların yönetsel süreçlere dâhil edilmediği liderlik türüdür. Bu tür liderlikte, çalışanların erişilmesi hedeflenen amaçlara planlar dâhilinde söz söyleme hakkı bulunmamaktadır. Çalışanların tek görevi, liderden aldıkları emirleri yerine getirmektir. Dolayısıyla, yönetme sorumluluğu ve otoritesi yalnızca liderde toplanmıştır (Eren, 2011, s. 524). Otoriter liderliğin görüldüğü örgütlerde, liderlerin yoğunlukla yönetsel yetkilere kendilerinin sahip olduğu ve yönetsel kararları kendi başlarına aldıkları gözlemlenmektedir. Söz konusu bu liderler, örgüt üyelerinin yaptıkları etkinlikleri bizzat kendileri kontrol ederler, ceza ve ödüllendirmeyi kendileri gerçekleştirirler ve çoğunlukla emir verirken görülürler. Otoriter liderler, bir diğer deyişle işe dönük liderler olarak da ifade edilirler (Doğan, 2007, s. 28-29; Keçecioğlu, 2003, s. 158). Bu liderler, genellikle çalışanların kendi fikirlerini ifade etmesine izin vermezler. Hedefe ulaşmak için ellerindeki bütün yetkiyi sonuna kadar kullanırken çalışanların emirleri uygulamasını beklerler.

Otoriter liderlik, bütün yetkinin tek bir kişide toplandığı liderlik türüdür. Literatürde, otoriter liderliğin aynı zamanda otokratik liderlik olarak da ifade edildiği görülür. Otokratik liderlik, temelde yalnızca liderin davranışlarına ağırlık verdiği için dolayı “patron tavırlı” liderlik olarak da isimlendirilmektedir (Yurdakul, 2007). Bütün otoritenin liderin elinde olduğu bu liderlik türünde, büyük oranda alınan tüm kararlar lider tarafından verilmekte ve takipçilerin veya astların süreç içerisinde bir söz hakkı söz konusu olmamaktadır.

Otoriter liderlikte, lider örgüt üyeleri üzerinde baskı kurarak sert bir denetim uygulama yoluna gitmektedir. Buna bağlı olarak ise, otoriter liderin tek maksadı üretim olarak görülmektedir (Sabuncuoğlu & Tokol, 2001). Bu tür liderlikte, liderin istediği şey kendisinin verdiği emirlere sorgusuz sualsiz uyulması ve çalışanların kendisine güvenmesidir. Dolayısıyla, otoriter liderin başarıya ulaşabilmesi için liderin karakter özelliklerinin güçlü olması ve kendisinin zeki bir kişiliğe sahip olması gereklidir. Çünkü zekâ ve güçlü karakter, çalışanların lidere saygı duymasına ve bağlılık duygusu geliştirmesine katkı sağlayacak özelliklerdir (Yörük, Dündar, & Topçu, 2011).

Otoriter liderlik davranışı, yoğunlukla bürokrasinin egemen olduğu geleneğe dayalı bir yönetim anlayışının bulunduğu örgütlerde kendine yer bulmaktadır (Eren, 2001). Bu liderlikte, karar alma süreci tepeden inmecidir. Dolayısıyla, otoriter liderler çalışanların ortaya atabileceği yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasını engelleme yoluna giderler. Ancak bu durum, çalışanların düşüncelerine değer verilmediği düşüncesine yol açarak örgüt içerisindeki rollerinin önemsiz olduğu kanaatine vararak sorumluluktan kaçma yoluna gitmelerine yol açabilir. Çalışanlar, kendi kararlarını verme veya kendi kararlarına dayalı olarak hareket etme şansları olmadığından dolayı bir süre sonra yaptıkları işi sahiplenmemeye başlayacak ve işe karşı kendilerini yabancı olarak hissedebileceklerdir (Goleman, 2003).

Otoriter liderler, hedefe ulaşma sürecinde tehdit, korkutma ve liderlik konumundan elde ettiği otorite ve prestij sayesinde yalnızca kendi yöntemlerinin kullanılmasında direterek çalışanların duygu ve düşüncelerini öğrenmeye yanaşmazlar. Otoriter liderler için başarı liderin çabalarının sonucuyken başarısızlık çalışanların yaptıklarının bir sonucudur (Can & Tecer, 1978).

Otoriter liderliğin en önemli dezavantajı, çalışanların liderden hoşlanmaması, lidere bağlılık duymamasıdır. Bu tür liderler, çalışanlar üzerinde korku duygusu oluşturması dolayısıyla çalışanların düşüncelerini ifade etmelerinden kaçınmasına neden olurlar. Dolayısıyla, otoriter liderliğin en önemli problemlerinden biri liderin davranışlarında aşırı bencil olması ve takipçilerin fikirlerini dikkate almayarak yeni düşüncelerin ortaya çıkmasına ket vurulmasıdır. Buna bağlı olarak, çalışanlarda zaman içerisinde lidere karşı nefret duygusu gelişebilir, çalışanların morali bozulabilir, örgüt içinde çatışma ve ihtilaflar ortaya çıkabilir. Dolayısıyla, böyle bir ortamda yenilikçiliğin ve yaratıcılığın ortaya çıkması beklenemez. En nihayetinde, liderin otoritesi de bir süre sonra kendiliğinden yok olmaktadır (Dinçer & Fidan, 1996). Liderin çalışanlarının motivasyonlarına güvenmediği durumlarda, örgüt içerisinde işbirliği ve bireysel bakış açılarının ifade edilmesine ket vurulduğunda, otoriter bir iş ortamı ve otoriter liderliğin varlığından söz edilebilir (Tengilimoğlu, 2005).

## 2.6.2. Demokratik Liderlik

Demokratik liderler, otoriter liderlerin aksine aşırı güç kullanmak yerine çoğunlukla takipçileri için bir rol modeli olma ve emir verme yerine mantığa dayalı ikna yöntemini benimserler. Dolayısıyla, bu tür liderler çalışanların duygu ve düşüncelerine önem verdiklerinden dolayı takipçilerin kendilerine değer verildiğini hissettirme yolunu seçerler. Demokratik liderlerin tutum ve davranışları temel olarak iki maddede ifade edilebilir (Baysal & Tekarslan, 1996, s. 205):

- Örgüt politikaları örgütün ortay faydasına yönelik olarak lider ve örgüt üyeleri arasında mutabakat sonucu ortaya çıkarılır.
- Ödüllandirmeler ve cezalandırmalar nesnel temellere dayanır.

Sonuç olarak; demokratik örgütlerde verim bağlamında niteliğin ve liyakatin en üst kademe de yer aldığı görülürken örgüt liderinin de takipçilere destek ve güdüleme sağlaması söz konusudur.

Demokratik liderlik biçiminin en net özelliği, örgütsel amaçların, örgüt politikalarının belirlenmesi ve süreçlerin planlanmasında takipçilerin duygu ve düşüncelerinin dikkate alınmasıdır (Tengilimoğlu, 2005). Demokratik liderler, karar alma süreçlerinde çalışanlara danışmaktadırlar. Örgütün hedefleri, kriz dönemleri hariç olmak üzere örgütün kararlarına göre belirlenir. Bu liderler, çalışanların süreçlerin planlanması, karar alma ve örgütlenme etkinliklerine katılmalarını teşvik ederler. Çalışanlar, kendi fikirlerinin risklerini aldıklarından dolayı örgüt içi kararlar daha sağlam temelli olur (Şimşek, Akgemci, & Çelik, 2001).

Demokratik liderler, otoriter liderlerin aksine güç kullanma, tehdit etme veya korkutma yerine çalışanlara rol model olarak örnek olma ve ikna etme yolunu seçerler. Takipçilerin fikir ve hislerine önem vererek, onların da örgütün bir parçası olarak önemli olduklarını hissettirmeyi hedeflerler (Can & Tecer, 1978).

Demokratik liderler, takipçileri üzerinde etkili olmak için uzmanlıklarından faydalanırlar. Demokratik lider, örgütün hedefleri ve amaçlarının ne olduğu konusunda net bir bilgiye sahiptir. Hatta takipçilerin de bu hedef ve amaçları iyi anlayabilmesi için onlara yardımcı olur.



Ek olarak, bu liderler örgüt üyeleri arasında takım çalışmasının güçlenmesine de katkıda bulunurlar (Erdoğan, 1991).

Demokratik liderlikten söz edilmesi için şu unsurların bulunması gereklidir (Ulukan, 2006):

- Örgüt politikaları, örgüt üyelerinin ortak kanaatine bağlı ve liderin katkısıyla belirlenmelidir.
- Örgüt etkinliklerinin kapsamı üyeler arasında tartışmayla çizilmelidir.
- Tartışmalar sırasında örgütün konuya genel bakış açısı ortaya çıkmalıdır.
- İş dağılımı, örgüt üyeleri tarafından belirlenmelidir.
- Lider, örgütün tepesindeki kişi değil de örgütün bir elemanı gibi hareket eder.
- Lider, eleştiri ve övgüye dayalı ifadelerinde objektif davranmaya çalışmalıdır.

Demokratik liderlikte, liderin görevi çalışanlara öncülük ve kılavuzluk yapmak, çalışanların örgüt içi karar alma süreçlerinde tam katılımını sağlamak ve çalışanları fikirlerini beyan etme konusunda teşvik etmektir (Taşkiran, 2006).

Demokratik liderliğin de avantajlı ve dezavantajlı yönleri bulunmaktadır. Demokratik liderliğin avantajlı yönlerinden biri, çalışanların örgütü ilgilendiren konulardaki ilgisinin de en az lider kadar olmasıdır. Dolayısıyla, çalışanlar örgütsel amaçların belirlenmesi, örgütsel kararlar, planlar ve örgüt politikalarıyla ilgili fikirlerini belirip önerilerini sunmaktadır. Bu da, ortaya çıkan karar ve buna bağlı davranışların daha sağlıklı olmasına yol açmaktadır. Ayrıca, demokratik liderler güç kullanma, tehdit veya korkutma yerine örnek olma yolunu tercih etmektedirler. Takipçilerin duygu ve düşüncelerine önem verip, onların örgüt için önemli birer unsur olduklarının altını çizmeye çalışırlar (Can & Tecer, 1978). Dahası, demokratik liderlerin bu tarz tavırları ile çalışanların moralleri yükselmekte ve işten çıkmaların da önüne geçilmektedir (Eren, 2004; Arıkan, 2001).

Öte yandan, demokratik liderliğin avantajlı yönlerinin yanı sıra dezavantajlı yönlerinin bulunduğu da bahsetmek gereklidir. Bu liderlik yaklaşımının en önemli dezavantajlarından biri, örgüte ilişkin tüm karar süreçlerinde mutabakat şartı aranması dolaylı zaman kaybının ortaya çıkmasıdır (Herbert, Hicks, & Ray, 1981). Dolayısıyla, acil karar alma gereği ortaya çıktığında, demokratik liderliğin başarısız olabileceğinden bahsedilebilir. Demokratik liderliğin bir diğer dezavantajı ise, bu yaklaşımın zaman zaman yöneticinin

otoritesinin azalmasına yol açmasıdır. Otoritenin azalmasına bağlı olarak da örgüt içi disiplinsizliğin ortaya çıkması ve kaos ortamının oluşması söz konusu olabilir (Eren, 2004; Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001).

### **2.6.3. Katılımcı Liderlik**

Katılımcı liderlik yaklaşımında, örgüt amaçları ve politikaları belirlenirken, örgüt içi iş bölümü ortaya konurken örgütün bütün üyelerinin bir arada bulunması gerekmektedir. Karar alma aşamasında görülen bu bir arada bulunma durumu, pratikte de devam etmektedir. Bu liderlik yaklaşımında, örgütün bütün üyelerinin düşünceleri vurgulanır ve tüm bu düşünceler bir arada değerlendirilir. Dolayısıyla, çalışanların tamamının daha fazla güdülendikleri ve iş bağlılığının yükseldiği düşünülür. Katılımcı liderlik yaklaşımında temel amaç, üyeler üzerindeki kontrolün azaltılmasıyla her bir üyenin karar alma süreçlerine katılımının sağlanması ve örgüt içi işlerde tatmin oluşturulmasıdır (Locke & Latham, 1999). Katılımcı liderliğin olumsuz yönlerinden bahsetmek gerekirse, karar almanın tekil olarak bütün grup üyelerinin bulunmasıyla gerçekleştirilmesinden dolayı ortaya çıkabilecek zaman kaybından söz etmek mümkündür. Neticede, acil alınması gereken kararlarda katılımcı yaklaşım eksik kalmaktadır.

Katılımcı liderliğin boyutlarını ise şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Takım ruhu ve güdülenme,
- İşbirliği arzusu,
- Takım çalışması,
- Etkili iletişim,
- Karşılıklı saygı,
- Uzlaşma ve mutabakat,
- Sorumlulukların bilincinde olma,
- Farklılık yönetimi,
- Ve örgüt üyelerinin yönetimidir.

Katılımcı liderlik yaklaşımında yetki merkezden olabildiğince uzakta konumlanır. Bu liderlik yaklaşımında kararlar otoriter liderlikteki gibi en üstte duran tek bir kişinin aldığı kararlar değil, takipçilerin fikirlerine dayalı örgüt üyelerinin tamamının katılımıyla belirlenen kararlardır (Özkaya, 2000). Katılımcı liderlik yaklaşımında, lider yönetsel otoriteyi takipçileriyle paylaşabilme olanağı bulmaktadır. Bu liderlerin maksatları, örgütsel planların ve örgüt politikalarının belirlenmesi sırasında, örgütte işlerin bireylere tayin edilmesinde ve iş emirlerinin ortaya çıkarılmasında her zaman astlara danışılır (Eren, 2004, S. 453).

#### **2.6.4. Serbest Bırakıcı Liderlik**

Serbest bırakıcı liderlik yaklaşımında, takipçilerin kendilerini geliştirerek problemler için en iyi çözüm yolunu bulma eğilimi göstermesi söz konusudur. Bu yaklaşımda, liderin görevi problemlerin çözümünde kaynak sağlamakla sınırlıdır. Çalışanlar, ihtiyaç halinde diğer örgüt üyeleriyle birleşip özerk bir grup oluşturarak problemlere çözüm arama yoluna gidebilirler. Ayrıca, gerekli görüldüğünde lider bir danışman görevi üstlenir. Ancak, danışılan liderin önerisi otoriter liderlikteki gibi bir emir gibi bağlayıcı değil, yalnızca bir danışmanın fikir beyanı olarak değerlendirilmektedir (Arun, 2008).

Serbest bırakıcı liderlikte, lider yapılacak işlerin sorumluluğunu üstlenmemekte, kararları ertelemekte, herhangi bir geri bildirimde bulunmamakta, takipçilerin istek ve ihtiyaçlarına karşı herhangi bir çaba göstermemektedir (Hoy & Miskel, 2015, S. 396). Bu yaklaşımda, liderler sorumluluğu kendi üstlerine almak yerine çoğunlukla çalışanların sorumluluk almalarını beklerler. Her ne kadar liderlerin çalışanları mümkün olduğunca serbest bırakması ve sorumluluktan kaçınması ilk aşamada olumsuz bir durum olarak değerlendirilse de, zaman içerisinde çalışanların sorumluluk almaktan kaçınmayan ve problemlere karşı kendi çözümlerini üreten bireyler olduğu görülebilmektedir. Dolayısıyla, çalışan güçlendirme bakımından avantajlı bir liderlik yaklaşımı olarak değerlendirilebilir. Öte yandan, serbest bırakıcı liderlik yaklaşımının benimsendiği bazı iş ortamlarında kargaşa, düzensizlik ve lidere karşı güvensizliğin de ortaya çıkması söz konusu olabilmektedir.

Bu liderlik yaklaşımında, lider yönetme yetkisine sahip olsa da çalışanları kararlar konusunda rahat bırakmakta ve onları desteklemektedir. Dolayısıyla, çalışanların amaçlarında ve

ihtiyaçlarında olanaklar sunan bir liderlik söz konusudur (Doğan, 2007, S. 30). Ayrıca, Eren'in (2001) ifade ettiği şekilde, serbest bırakıcı liderler yönetme otoritesine çok fazla ihtiyaç duymayan, örgüt üyelerini değiştirmeye çalışmayan ve çalışanların her birinin gerçekleştirmesi gereken sorumluluklar için onlara olanak tanıyan kişilerdir. Özetle, serbest bırakıcı lider, örgütsel hedeflere ulaşma sırasında süreçlere kendisi dâhil olmaz ve bu süreçleri takip etmeye yönelik özel bir çaba göstermez. Bir diğer ifadeyle, serbest bırakıcı liderin örgüt üyelerinin gösterdiği çabayı kontrol etme ve değerlendirme gibi bir gayesi bulunmaz (Baysal & Tekarslan, 1996, S. 205).

## **2.7. Liderlik Kuramları**

Yirminci yüzyılın başlarından itibaren liderlik hakkında yapılan araştırmalarda, liderliği açıklamak için farklı kuramlar ortaya konulmuş, bir kuramın yetersizliği fark edildikten sonra yeni bir kuram geliştirilmiştir (Tunçer, 2012, S.300). Çalışmanın bu kısmında liderlik kuramlarına ilişkin inceleme yapılırken liderlik kuramlarının tarihsel gelişimi ve son dönem liderlik kuramları hakkında açıklama getirilecektir.

## **2.8. Liderlik Kuramlarının Tarihsel Gelişimi**

Liderlikle ilgili ilk olarak özellikler kuramı geliştirilmiş ve liderin doğuştan sahip olduğu özelliklerle birlikte lider niteliği kazandığı düşüncesi hakim olmuştur. Özellikler kuramına göre liderde; sağduyu, hızlı karar alma, güçlü mantık, yaratıcılık, adil dağıtım, zihinsel dayanıklılık gibi diğer insanlardan ayrılmayı sağlayan özellikler bulunmaktadır (Sarioğlu Uğur, ve Uğur, 2014, S.125).

Davranışsal kuram, özellikler kuramının yetersiz olduğunun fark edilmesiyle birlikte geliştirilmiştir. Bu kurama göre lider sahip olduğu özelliklerle değil sergilediği davranışlarla diğer insanlardan ayrılmaktadır (Önen ve Kanayran, 2015,S.48). Davranışsal kuram kapsamında sergilenen liderlik davranışları, liderin her türlü davranışının göz önünde olmasıyla ilişkilidir.

Liderlik hakkında yapılan araştırmalarda davranışsal kuramın yetersiz olmasının neticesinde durumsallık kuramı ortaya çıkmıştır. Liderin özellik ya da davranışlarıyla değil, değişen durumlara karşı gösterilen liderlikle anılması gerektiği bu kuramın temel dūřüncesidir. Liderlikte durumsallık kuramı kapsamında belirleyici olan unsurlar arasında organizasyon yapısı, politikalar ve bireysel özelliklere değinilmesi mümkündür (Küçüközkan, 2015, S. 95).

Geliştirilen kuramlardan özellikler kuramı 1930-1940 yılları arasında, davranışsal kuram 1940-1960 yılları arasında, durumsallık kuramı 1960-1980 yılları arasında hakim olmuştur (Tunçer, 2012.S.300). 1980’li yıllardan itibaren ise liderlikte çağdaş yaklaşımlar öne çıkmaya başlamıştır. Bunlar ayrı bir başlık altında inceleneceği için bu kısımda yer verilmesine gerek görülmemiştir.

Liderlik kuramlarının tarihsel gelişimi ve kuramların özeti niteliğindeki bilgiler, aşağıdaki tablo üzerinde gösterildiği gibidir.

Tablo 3. Liderlik Kuramlarının Tarihsel Gelişimi

Geçerli Yaklaşım	Geçerli Periyot	Yaklaşımın Özeti
Büyük Adamlar Teorisi	1950 Öncesi	Lider sözde tarihin seyrine karar verir.
Geleneksel/Özellikler Yaklaşımı	1910’dan 2.Dünya Savaşı’na kadar	Liderlerin genel ve ortak özellikleri
Liderlik Yaklaşımları/Davranışsal Yaklaşım	2.Dünya Savaşı’ndan 1960’lara	Liderlerin gösterdiği davranışlar
Durumsallık Yaklaşımı	1960-1980 arası	Herkese uygun, sabit en iyi liderlik yoktur.
Yeni Liderlik Yaklaşımları	1980’lerden günümüze	Toplumun yeni formunun cevabı (karizmatik liderlik)

**Kaynak:** Canbolat, 2016,S.45.

Tablo 3'te görüldüğü üzere liderlik kuramlarının tarihi gelişimi 1900'lü yılların başına kadar uzanmaktadır. Geliştiren kuramlardan büyük adamlar kuramına göre lider tarihin seyrine yön veren kişidir. Özellikler yaklaşımında liderlerin genel ve ortak özellikleri belirleyici olmaktadır. Davranışların liderliğin belirleyicisi olduğu davranış kuramdan sonra ortaya çıkan durumsallık kuramı herkese ve her koşula uygun bir liderlik anlayışının olmadığını savunarak durumsal değişkenleri öne çıkarmaktadır. 1980'li yıllardan sonra ortaya çıkmaya başlayan liderlik kuramlarında ise toplumun yeni formuna yanıt niteliği taşıyacak şekilde bir liderlik anlayışının hakim olması gerektiği görülmektedir. Karizmatik liderlik davranışı, bu kapsamdaki anlayışlara örnek olarak gösterilebilmektedir.

## **2.9. Son Dönem Liderlik Kuramları**

Liderlik kavramına ilişkin yapılan değerlendirmeler ve liderliğin tarihi gelişiminin olumlu yönde ivme kazanmasıyla birlikte pek çok yeni kuram ortaya çıkmıştır. Son dönem liderlik kuramları incelemesi gereğince öğretimsel liderlik, dönüşümcü liderlik, kültürel liderlik, ahlaki liderlik, dağıtımcı liderlik kuramlarına yönelik açıklama getirilecektir.

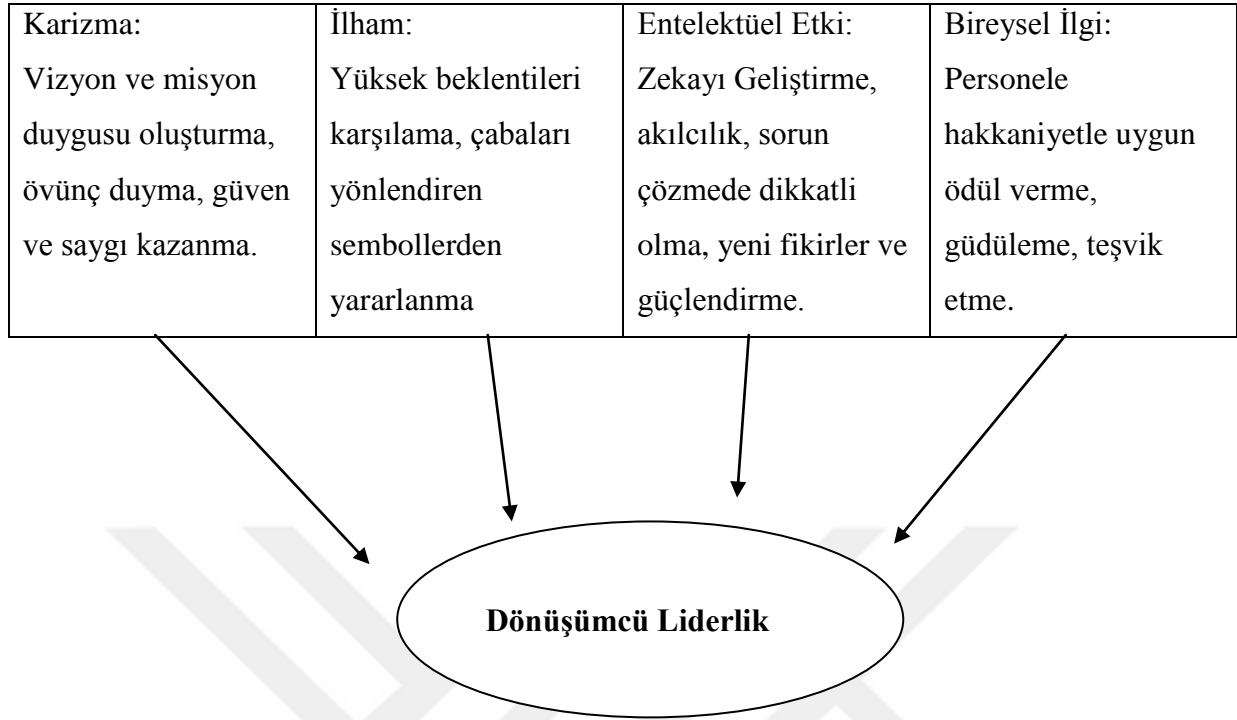
### **2.9.1. Dönüşümcü Liderlik**

Dönüşümcü liderlik, yeniliklerin takip edilmesi ve değişimin yönetilmesini içeren bir liderlik stilidir. Bu liderlik stilini benimseyen bir liderin kafasındaki vizyonu takipçileriyle paylaşması ve gelecekle ilgili hayalleri gerçeğe dönüştürmesi beklenmektedir (Tetik, 2014: 270). Dönüşümcü liderlik açısından bu hususlar temel özellikler konumundadır.

Dönüşümcü liderlik örgütlerde hızlı ve temel olan değişime yönelik ihtiyacı karşılayabilecek liderlik türüdür (Demirtaş ve Şama, 2016: 278). Bu tanımdan hareketle dönüşümcü liderliğin dünyanın içinde olduğu değişim sürecinin bir getirisi olarak ortaya çıktığı söylenebilir. Değişimin hızı ve düzeyinin yüksek olması, dönüşümcü liderlik stilini bir ihtiyaç haline getirmektedir.

Dönüşümcü liderlik davranışları, Murat ve Açıkgöz, (2008) tarafından aşağıdaki şekilde gruplandırılmıştır.

Şekil 2. Dönüşümcü Liderlik



**Kaynak:** Murat ve Açıkgöz, 2008,S.158.

Şekil 2’de görüldüğü üzere dönüşümcü liderlik stili; karizma, ilham, entelektüel etki ve bireysel ilgi olmak üzere dört temel boyutun bir araya gelmesiyle birlikte ortaya çıkmaktadır. Dönüşümcü liderliğin birçok beceriyi bir arada barındırdığını göstermesi bakımından bu veriler açıklayıcı görünmektedir.

### 2.9.2. Öğretimsel Liderlik

Genel manada öğretim liderliği, öğretmenlerin, okul müdürünün ve denetmenlerin okul ile ilgili durumları ve kişileri etkilemek için kullandıkları gücü ve tavırları ifade etmektedir. Öğretimsel liderliğe yönetsel açıdan bakıldığında öğretmenlere yardımcı olma görevini ifa etme şeklinde tanımlanabilir (Yörük ve Akalın Akdağ, 2010: 67). Bu tanımdan anlaşılacağı üzere öğretimsel liderlik, eğitim ve öğretimle ilgili süreçlerin kontrol edilmesine yönelik bir liderlik davranışıdır.

Kış ve Konan (2014: 361)’ a göre öğretimsel liderlik ile ilişkili olan başlıca hususlar; Karar verme stratejileri, Problem çözme becerisi, Motivasyon, Örgütsel vatandaşlık davranışı, Öz

yeterlilik, İletişim tarzı, Örgütsel iklim, Örgütsel bağlılık, Mesleki tükenmişlik ve Duygusal zekadır. Görüldüğü üzere öğretimsel liderlik davranışı ile ilişkilendirilebilecek olan pek çok süreç ve davranıştan bahsedilmesi mümkündür. Öğretimsel liderliğin geniş bir yaklaşımla değerlendirmeye alınması gerekliliğini göstermesi bakımından burada yer verilen her bir husus dikkate alınmalıdır.

### **2.9.3. Kültürel Liderlik**

Kültürel liderlik 1980 yıllarında örgütsel kültürle alakalı araştırmaların sonucunda ortaya çıkmış, örgütlerin güçlü kültürel yapılarının oluşumu ve gelişimi süreçleriyle şekil almıştır (Geylani, 2013: 2). Her bir örgütün kendisine özgü değerleri ve kendisine özgü bir kültürü olması sebebiyle kültürel liderlik davranışının özgün bir içeriğe sahip olduğu değerlendirilmesi yapılabilir.

Sahip olduğu özellikler bakımından kültürel liderliğin incelenmesiyle birlikte örgüt kültürünün bu liderlik türü için itici güç olduğu görülecektir (Balkar, 2015: 276). Kültürel lider; kültürel değerleri davranışlarına yansıtan ve bunu takipçilerine aktaran kişi konumundadır. Kültürün insan hayatındaki yeri ve önemi düşünüldüğünde kültürel liderliğin gelişimi de olağan karşılanacaktır.

### **2.9.4. Ahlaki Liderlik**

İsminden de anlaşılacağı üzere ahlakın odak noktasında yer aldığı bir liderlik davranışı olarak görünmektedir. Ahlaki liderlik, liderin sahip olduğu ahlaki değerler ve liderin şahsi dürüstlüğüne öne çıktığı bir liderlik stili niteliği taşımaktadır (Köksal, 2011: 108).

Ahlaki liderliğin öne çıkan yönleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Güney, 2006: 143):

- i. Etik önemli bir yere sahiptir.
- ii. Başarıya giderken eşitlik, adalet gibi faktörler gözetilmektedir.
- iii. Kanun sınırları ve etik sınırlar kapsamında başarıya ulaşılması hedeflenmektedir.
- iv. Hukuki ruha itaat vardır.



v. Yönetim etik standartlar aracılığıyla gerçekleştirilmektedir.

Sıralanan maddelerden anlaşılacağı üzere ahlaki liderlik; etik normlar, güdüler, amaçlar, hukuka yönelim ve strateji olmak üzere beş temel faktörün etkisi altında şekillenen bir yapıya sahiptir.

### **2.9.5. Dağıtımçı Liderlik**

Dağıtımçı liderlik yaklaşımı, liderlerin taşıdığı nitelikler ve gösterdiği davranışlar ile ilgilenen liderlik stillerine alternatif olarak ortaya çıkmış ve gelişim göstermiştir. Dağıtımçı liderlik, paylaşımcı ve demokratik bir anlayışın yer aldığı bir liderlik davranışı olarak değerlendirilmektedir (Baloğlu, 2011: 128).

Dağıtımçı liderlik kahraman liderlik anlayışı gibi liderlik işlevlerinin tamamını kendi bünyesinde barındırmayan, bu işlevleri örgüt ya da grup üyeleri arasında dağıtan liderlik türüdür (Özdemir, 2012: 579). Bu tanımdan hareketle dağıtımçı liderliğin liderin sahip olduğu yetki ve sorumlulukları takipçilerine dağıtmaktan çekinmediği bir liderlik şeklinde nitelendirilmesi mümkündür. Dağıtımçı liderlik şeklinde bir isimlendirmenin ortaya çıkışı da bu açıdan değerlendirme yapılmasıyla birlikte olmuştur.

### **2.10. Liderlik Kapasitesi**

Liderlik kapasitesi kavramı “Liderlik süresince büyük oranda beceriyi temel alan katılım” şeklinde tanımlanmaktadır (Kılınç, Büyüköztürk ve Akbaba-Altun, 2014: 26). Bu yalın tanımdan hareketle liderlik kapasitesi için liderlikle ilgili süreçlerde becerinin gerekliliğinin yanında geniş kapsamlı bir katılıma ihtiyaç duyulduğunu göstermesi bakımından önemlidir.

Bilindiği üzere liderlik çok sayıda faktörü içeren karmaşık bir süreç niteliği taşımaktadır. Sürecin karmaşık olmasının bir getirisi olarak etkisi bulunan faktörlerin de sayısı çok olmaktadır. Liderlik kapasitesi açısından bu durum değerlendirmeye alındığında ise liderlik kapasitesinin sürdürülebilir bir biçimde değişmesinin uzun süre alacağı görülecektir (Güçlü, Paksoy ve Tetik, 2015: 72). Bu nedenle liderlik kapasitesinin geniş bir bakış açısıyla

değerlendirmeye alınması gerekmektedir. Liderlik kapasitesinin kapsamı aşağıdaki tablo üzerinde gösterildiği gibidir:

Tablo 4. Liderlik Kapasitesi Matrisi

	Düşük Düzey Katılım	Yüksek Düzey Katılım
Düşük Düzey Beceri	<ul style="list-style-type: none"> <li>Otokratik okul müdürü</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Serbest bırakıcı bir lider olarak okul müdürü öğretmenler tarafından geliştirilen v birbirleriyle bağlantısı olmayan programlar</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tek yönlü örgüt içi iletişim ve paylaşılan vizyon yokluğu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bütünlükten yoksun parçalara ayrılmış bilgi; ortak amaca sahip olmayan programlar</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Birbirine bağımlı ilişkiler ve net bir şekilde belirlenmiş roller</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kolektif sorumluluk yerine bireysellik</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>İtaat ve suçlama normları ve yüzeysel bir program bütünlüğü</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tanımlanmamış rol ve sorumluluklar</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Öğretim ve öğrenmede çok az yenilik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kısmi yenilik bazı sınıflar çok iyi iken diğerleri oldukça kötü</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Düşük öğrenci başarısı ya da standartlaştırılmış testlerde kısa dönemli sağlanan gelişmeler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Durağan öğrenci başarısı</li> </ul>
Yüksek Düzey Beceri	<ul style="list-style-type: none"> <li>Okul müdürü ve anahtar öğretmenler amaca yönelik kurulan bir ekibin üyeleri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Okul müdürü, öğretmenler, aileler ve öğrenciler liderlik sürecine katkı sağlayan beceri sahibi birer lider</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Okula ilişkin verilerin sınırlı düzeyde kullanımı; atanmış liderlik ekipleri arasında bilgi akışı.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Program bütünlüğü ile sonuçlanan paylaşılmış bir vizyon</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yeniliklere direnç gösteren kutuplaşmış personel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Karar ve uygulamalara yön vermek amacıyla kullanılacak araştırmaya dayalı veri</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etkin atanmış lider, örgütün diğer üyeleri geleneksel rollerde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geniş katılım, işbirliği ve rol ve eylemelere yansıyan kolektif sorumluluk</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>İstikrarlı yenileşme, yansıtma becerileri ve çok iyi düzeyde bir öğretim; zayıf program bütünlüğü</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yüksek ya da sürekli artma eğiliminde olan öğrenci başarısı</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Öğrenci başarısı durağan ya da hafif yükselme eğiliminde</li> </ul>	

**Kaynak:** Kılınç, 2013,S. 41.

Tablo 4'te yer alan bilgilerden de anlaşılacağı üzere liderlik kapasitesi konusunda düşük düzeyde beceri ya da yüksek düzeyde becerinin yanı sıra düşük düzeyde katılım veya yüksek düzeyde katılım seçeneklerine göre farklı seçeneklerin varlığı söz konusudur. Yüksek düzeyde katılım ve yüksek düzeyde beceri ile birlikte akademik başarının artış göstermesi, vizyonun sağlıklı bir şekilde paylaşıldığı, tüm taraflara katkı sağlayan bir liderin varlığının gözlenmesi gibi sonuçların ortaya çıktığı da yukarıdaki tablodaki bilgiler aracılığıyla anlaşılmaktadır.

Liderlik kapasitesi gereğince değinilmesi gereken konulardan birisi de boyutlardır. Farklı araştırmalarda liderlik kapasitesiyle ilgili farklı boyutlar ortaya konulmuştur. Bu boyutlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Kılınç, Büyüköztürk ve Akbaba Altun, 2014: 40):

- i. İş birliği,
- ii. Odaklanma,
- iii. Ortak sorumluluk,
- iv. Yansıtma,
- v. Beceri temelli katılım,
- vi. Paylaşılan vizyon,
- vii. Araştırmaya dayalı veri kullanımı,
- viii. Sorumluluğu yansıtan davranışlar ve roller,
- ix. Yeniliğe ulaştıran yansıtıcı uygulamalar,
- x. Artan başarı ve gelişim şeklindedir.

Yukarıda sıralanan maddelerden anlaşılacağı üzere liderlik kapasitesini farklı açılardan değerlendirmek mümkündür. Liderlik boyutlarında yetenek faktörünün odak noktasında yer aldığı ve sorumluluğun önemli bir konumda olduğu şeklinde bir çıkarımda bulunmak yanlış olmayacaktır.

## **2.11. Eğitim ve Okullarda Liderlik**

Eğitim ve okullarda liderlik konusunda bu bölümde açıklama getirilirken sırasıyla okul müdürünün liderliği ve öğretmen liderliği hakkında incelemelerde bulunulacaktır. Böylece okullarda liderlik hakkında bilgiler ortaya konulacaktır.

### 2.11.1. Okul Müdürünün Liderliği

Okul müdürünün liderliğinde ilk olarak okul ortamının düzenli bir şekilde devamlılığının sağlanması beklenmektedir (Recepoğlu ve Özdemir, 2013: 630). Okul müdürünün liderliği konusunda gerekli olan diğer becerilerin bu temel husus etrafında şekillenmesi söz konusudur. Okullardaki süreçlerin sağlıklı bir şekilde yürümesinin ifade ettiği önem sebebiyle okul müdürünün liderliğinin bu yönü dikkate alınmak durumundadır.

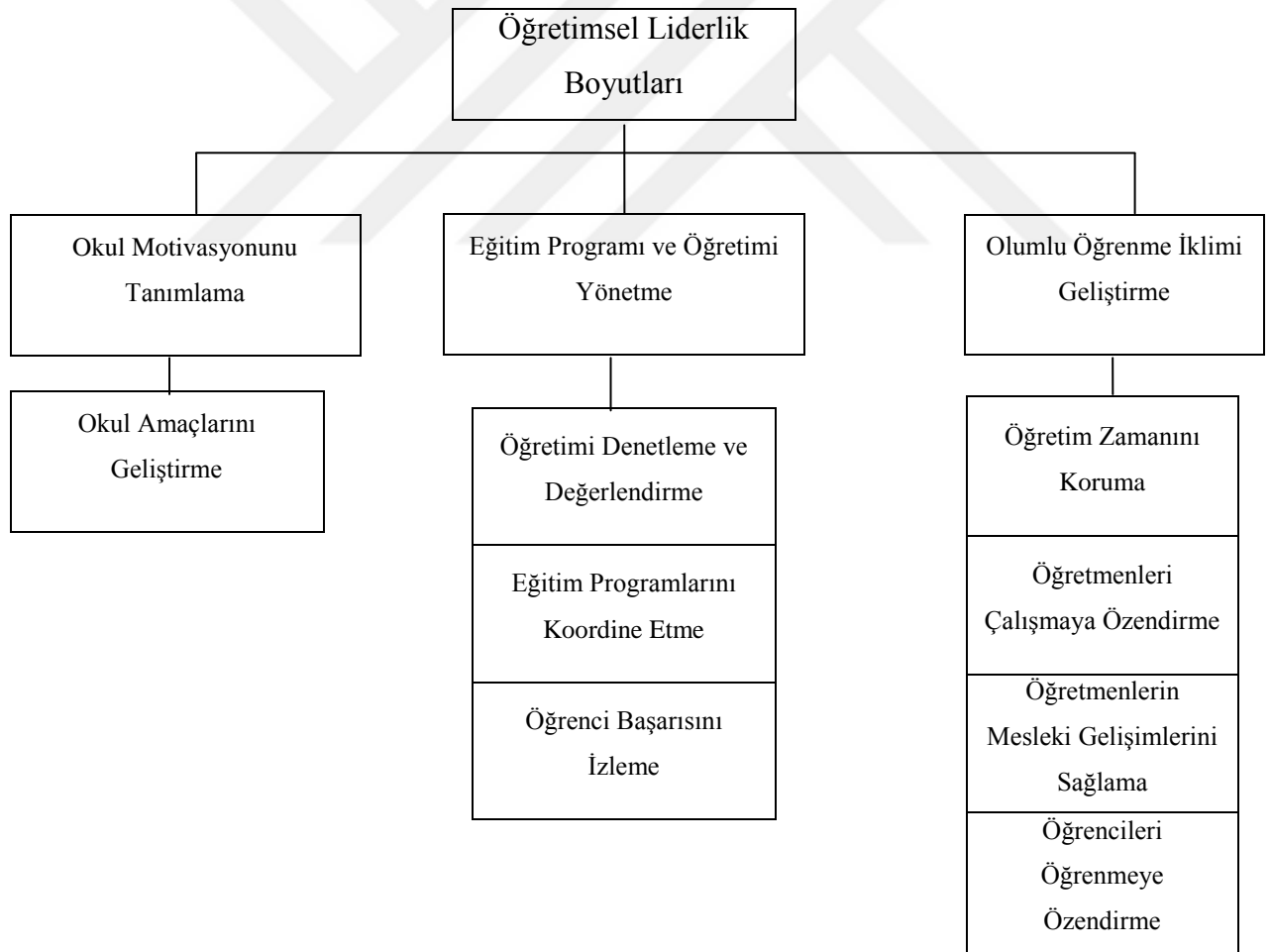
Bir okul müdürünün liderlik özelliklerinin içeriği aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Yörük ve Akalın Akdağ, 2010: 70-71):

- i. Okuldaki süreçler hakkında yeterli düzeyde bilgiye sahip olarak sorunlara müdahale edebilmek,
- ii. Uygulamada faydalanılacak olan araçların temin edilmesiyle ilgili adımları atmak,
- iii. Okul bünyesinde görev yapmakta olan tüm öğretmenler arasında koordinasyonu sağlamak,
- iv. Okulun içinde yer aldığı organizasyonların takvimini önceden belirlemek ve ilgili taraflarla paylaşmak,
- v. Gerekli görülen süreler içerisinde daha iyi eğitim için toplantılar organize ederek fikir alışverişi yapmak,
- vi. Belirlenen hedeflere hangi düzeyde ulaşıldığını ölçmek için değerlendirmeler yapmak,
- vii. Öğrenci ve öğretmenlerin gelişimlerine katkı sağlayacak nitelikte girişimlerde bulunmak,
- viii. Öğretmenlerin cesaret seviyelerini artırmak ve bu sayede onlara güven vermek,
- ix. Velilere seminerler düzenlemek,
- x. Okul dışı süreçlere ilişkin organizasyonlar düzenlemek ve bunların sürekliliğini sağlamak,
- xi. Okuldaki kütüphane, laboratuvar, spor salonu gibi ayrı birimleri fonksiyonel konuma taşımak,
- xii. Eğitim yılının sonunda etkinlikler hazırlanmasın öncülük etmek ve çalışmalarına katılmak,

- xiii. Öğretmenlerin eğitim açısından niteliklerinin gelişim göstermesine katkıda bulunmak,
- xiv. Okulla ilgili internet sayfasının hazırlanması ile ilgili çalışmalarını düzenlemek şeklindedir.

Görüldüğü üzere, okul müdürlerinin tüm eğitim-öğretim dönemi boyunca devam eden önemli sorumlulukları bulunmaktadır. Bu sorumlulukların odak noktasında daha iyi ve daha kaliteli bir eğitim verilmesi amacı yer almaktadır. Özellikle öğretmenlerle kurulan ilişkiler ve öğretmenlere yönelik olarak gerçekleştirilen organizasyonlar, okul müdürünün liderliği kapsamında kayda değer düzeyde yer edinmiş görünmektedir.

Okul müdürlerinin liderliği öğretimsel liderlik kapsamında ele alınmaktadır. Bu nedenle öğretimsel liderliğin içeriğinin yer aldığı aşağıdaki şekil açıklayıcı roller üstlenmektedir.



Şekil 3. Öğretimsel Liderlik

**Kaynak:** Anıl ve Sarpkaya, 2014,S. 5.

Şekil 3'te yer alan bilgilere göre okul müdürünün liderlik özellikleri gereğince okul misyonun tanımlanmasının yanında eğitim-öğretim programlarını yönetme, okul içerisinde olumlu öğrenme iklimi geliştirme gibi konularda yetkinlik sahibi olması gerekmekte ve beklenmektedir. Ayrıca okul müdürünün liderliği kapsamında okul amaçlarının gerçekleştirilmesi, öğretimi kontrol ederek değerlendirme, öğretim zamanını koruma, eğitim programını eşgüdümleme, öğretmenleri daha fazla çalışmaya teşvik etme, öğrencilerin başarısını takip etme, öğretmenlerin mesleki açıdan gelişim kaydetmelerini sağlama, öğrencilerin öğrenmeye istek duymalarını sağlama gibi konularda roller üstlendikleri söylenebilir.

### **2.11.2. Öğretmen Liderliği**

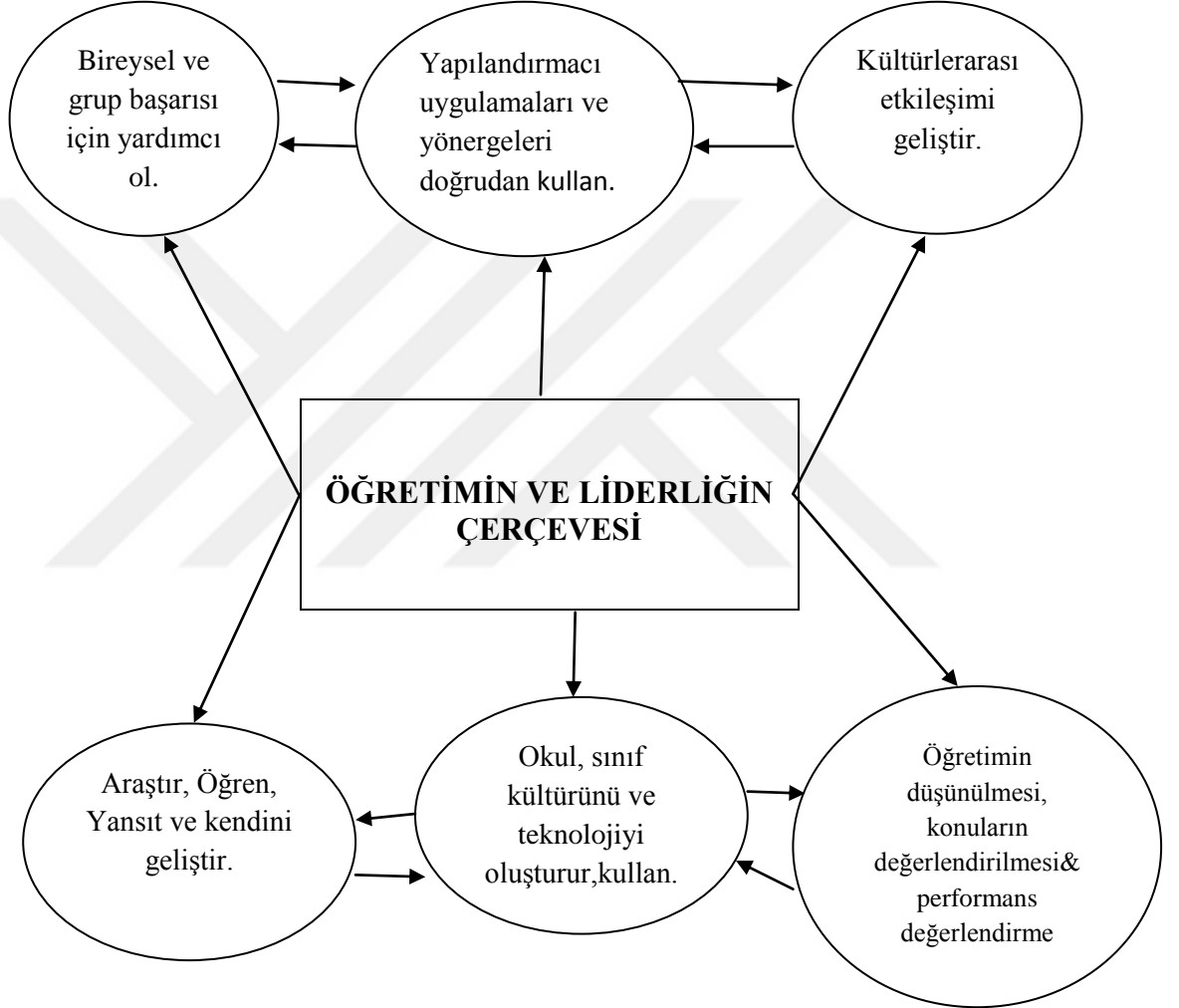
Öğretmen liderliği, okul müdürlerinin sorumlulukları kapsamında ve okul müdürlerinin teşvikleriyle birlikte ortaya çıkan bir liderlik olarak görünmektedir (Memişoğlu, Çakır ve Çakır, 2015: 21). Öğretmenlerin eğitim-öğretim süreçlerindeki konumu göz önünde bulundurularak öğretmen liderliğinin kapsamlı bir yaklaşımla incelenmesi önem taşımaktadır.

Lider öğretmenlerin sahip olması beklenen temel özellikler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Can, 2010: 270):

- i. Güven tesis etmek,
- ii. Eğitimle ilgili sorunların tespitini yapmak,
- iii. Uyum sağlamak için uygun koşullar meydana getirmek,
- iv. Belirlenen vizyonu açık bir biçimde tespit etmek,
- v. Değişimi gerçekleştirmede öncü kişi olmak,
- vi. Sabırlı olmak,
- vii. Engellere rağmen durmadan devam etmek,
- viii. Ekip çalışmasını hakim kılmak,
- ix. Diğer çalışma arkadaşlarıyla yakın ilişkiler geliştirmek ve destek sağlamak,
- x. Başarılı olacak problemi belirlemek ve kullanılmasını sağlamak,
- xi. Sadece öğretim açısından değil toplum ve aile açısından da destek vermek şeklindedir.

Öğretmen liderliği hakkında değinilen hususlardan hareketle öğretmenlerin yanı sıra, öğrenci, okul, veliler ve tüm toplumu etkileyecek faktörlerin varlığı tespit edilmiştir. Tüm bunlar öğretmen liderliğinin önemini ortaya koyması sebebiyle dikkate alınmak durumundadır.

Öğretmenlik ve liderlik arasındaki ilişkiyi meydana getiren temel hususlar ise şekil 2’de gösterildiği gibidir :



Şekil 4. Öğretim ve Liderlik İlişkisini Oluşturan Faktörler

**Kaynak:** Yiğit, Doğan ve Uğurlu, 2013,S.94.

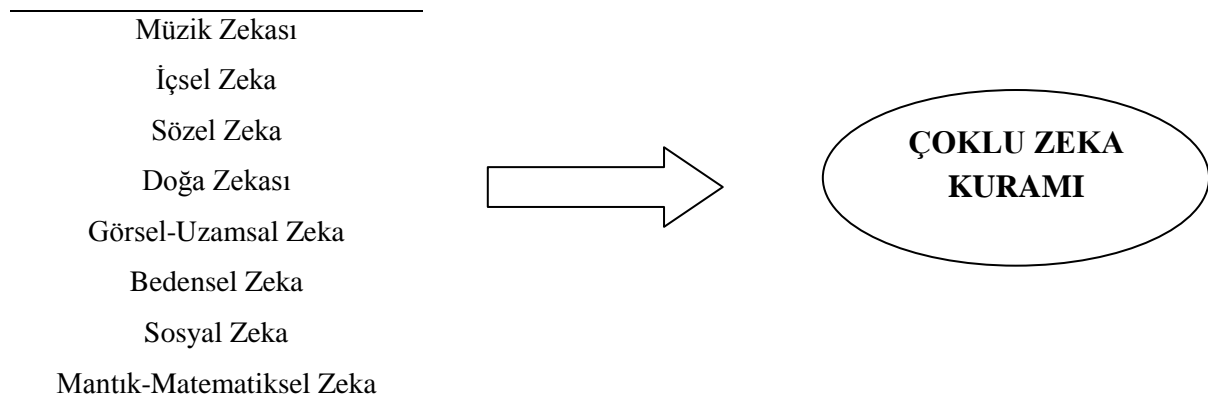
Şekil 4’te yer alan bilgilere göre öğretmen liderliğinin oluşumunda araştırma-öğrenme-kendini geliştirme, okul ve sınıf kültürü, öğretimle ilgili konuların değerlendirmeye alınması, kültürlerarası etkileşimin geliştirilmesi, yapılandırıcı uygulamaların dikkate alınması, birey ve grup düzeyinde başarı için yardımcı olma hususların belirleyici konumda olduğu görülmüştür.

Liderlikteki geleneksel rollerin son yıllarda değişmeye başlaması ile birlikte ortaya çıkan öğretmen liderliği, eğitimsel süreçlerdeki yeniden yapılanma girişimleriyle birlikte kendisini gösteren bir yapıya sahiptir. Katzenmeyer ve Moller (2001), öğretmen liderliğini “İçinde bulunduğu topluluğu geliştirmiş eğitim uygulamalarına yönelten, sınıf ortamında ve sınıf ötesinde öncü olan, liderlikle özdeşleşen öğretmenler” olarak tanımlamaktadır Okullarla ilgili süreçlerdeki uygulamaların farklılaşmaya başlaması ile birlikte öğretmen liderliğine ihtiyaç duyulmuştur (Beycioğlu ve Aslan, 2012: 195). Öğretmen liderliğinin ortaya çıkışı ve gelişimini bu açıdan değerlendirmeye almak gerekmektedir. Günümüz okullarının sahip olduğu yapı ve değişim eğilimi göz önünde bulundurulduğunda öğretmen liderliğinin bilinirliğinin ve ifade ettiği önem düzeyinin artarak devam etmesi beklenmektedir.

## 2.12. Okullarda Akademik Başarı

Akademik başarı, bireyin okulda belirlenen bir dersten veya akademik bir programdan ne ölçüde faydalandığının bir göstergesi olarak tanımlanmaktadır (Dil ve Bulantekin, 2011: 17). Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere okullarda akademik başarı, öğrencinin derslerde gösterdiği başarı düzeyini açıklamakta kullanılmaktadır. Başka bir deyişle öğrencilerin derslerden aldıkları notların düzeyi, akademik başarı kavramının sahip olduğu içeriği meydana getirmektedir.

Çoklu zeka, okullarda akademik başarı ile ilişkilendirilmektedir ve sahip olduğu içerik aşağıdaki gibidir:



Şekil 5. Akademik Başarı ve Çoklu Zeka

**Kaynak:** Bozkurt Tiryaki, 2014: 13.



Şekil 5'te yer alan bilgilerin de destekleyeceği üzere akademik başarının ortaya çıkmasında sözel ve sayısal zekanın yanında sosyal zeka, müzik zekası, görsel zeka, içsel zekanın bir arada olması etkisini göstermektedir. Okullarda akademik başarı konusuna yönelik inceleme gereğince akademik başarıyı etkileyen faktörlere yer verilerek ilerleme kaydedilecektir.

### **2.13. Okullarda Akademik Başarıyı Etkileyen Faktörler**

Öğrencinin ailesinin eğitim açısından konumu, öğrencinin akademik başarısını artırabilir ya da azaltabilir (Tatlılıoğlu, 2013: 3). Bu nedenle, okullarda akademik başarıyı etkileyen faktörlerin başında öğrencinin ailesinin eğitim durumunun/seviyesinin geldiği söylenebilir. Akademik başarıyı etkileyen faktörlerin öğrencinin kendisinin özellikleriyle sınırlı olmadığını göstermesi açısından bu konu önem arz etmektedir.

Okullarda öğrenciyle ilgili faktörler, akademik başarı üzerinde önemli miktarda etkisini göstermesi sebebiyle büyük önem ifade etmektedir. Buna göre okullarda akademik başarıyı etkileyen öğrenciyle ilgili faktörler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Sarier, 2016: 2-4):

- i. Özbenlik saygısı,
- ii. Kişinin öz yeterlilik duygusu,
- iii. Motive olma seviyesi,
- iv. Ders çalışma alışkanlığı,
- v. Öğrencinin derslere karşı olan tutumu,
- vi. Öğrencinin okuldaki iletişim becerisi,
- vii. Arkadaş çevresi,
- viii. Öğrencinin öğretmeniyle kurduğu ilişkiler,
- ix. Öğrenci ve anne-baba arasındaki ilişkiler,
- x. Bilişsel, sosyal ve psikolojik açıdan içinde bulunulan durum şeklindedir.

Sıralanan maddelerden anlaşılacağı üzere öğrencinin kendisiyle ilgili olan faktörlerin akademik başarı üzerinde doğrudan etkisi bulunmaktadır. Öğrencinin derslere karşı olan yaklaşımının yanında öğretmenlere karşı yaklaşımı ve iletişim kurabilme becerisi, akademik başarı üzerinde önemli ölçüde etkisini göstermektedir.

Okullarda akademik başarıyı etkileyen faktörler, kişisel faktörlere ek olarak sosyo-ekonomik açıdan ele alındığında ise aşağıdaki gibi bir tablo ortaya çıkmaktadır.

Tablo 5. Okullarda Akademik Başarıyı Etkileyen Kişisel ve Sosyo-Ekonomik Faktörler

Kişisel Faktörler	Sosyo-ekonomik Faktörler
<ul style="list-style-type: none"><li>• Cinsiyet</li><li>• Benlik Saygısı</li><li>• Başarı Güdüsü</li><li>• Öğrenilmiş Çaresizlik</li><li>• Psikolojik Durum</li><li>• Kaygı</li><li>• Derslere olan ilgi,değer, tutum</li><li>• Yetenek ve beceri</li><li>• Ders çalışma becerileri</li><li>• Televizyon seyretme alışkanlıkları</li><li>• Bilgisayar kullanma alışkanlıkları</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ailenin eğitim öğretim faaliyetlerine katılımı</li><li>• Ailenin tutum ve davranışları</li><li>• Ebeveynin ayrı veya beraber yaşaması</li><li>• Ebeveynin öğrenim düzeyi</li><li>• Kardeş sayısı</li><li>• Gelir düzeyi</li><li>• Evdeki imkanlar</li><li>• Akran grubu etkileri</li><li>• Ailenin tutum ve davranışları</li></ul>

**Kaynak:** Akkaş, 2011, S.10.

Tablo 5'e göre akademik başarı üzerinde etkisi olan faktörler arasında kardeş sayısı, gelir düzeyi, akran grubunun öğrenci üzerindeki etkileri, faaliyetlere katılım düzeyi, televizyon seyretme ve bilgisayar kullanma gibi alışkanlıkların varlığı söz konusudur. Bunun yanında psikolojik durum, akademik başarı üzerinde etkisi olan temel faktörlerden birisi konumundadır ve öğrencinin hayatının gidişatına göre farklı şekillerde etkisini gösterebilir. Başarı güdüsü ve öğrenilmiş çaresizlik, iyi ve kötü koşullarda akademik başarıyı etkileyen birer faktör konumundadır. Okullarda akademik başarının sahip olduğu geniş kapsamı ve konuyla ilgili sınıflandırma yapılarak değerlendirme yapıldığını göstermesi bakımından burada yer verilen hususlar önemlidir. Bu çalışmada okullarda akademik başarıyı etkileyen faktörler hakkında inceleme yapılırken aile ile ilgili faktörler ve okul-öğretmen faktörü konularına yönelik açıklama getirilerek ilerleme kaydedilecektir.

### 2.13.1. Aile ile İlgili Faktörler

Öğrencinin derse ilgisi, öğretmenler, okulla ilgili koşullar gibi faktörlerin yanında ailenin akademik başarı üzerinde etkisi bulunmaktadır (Tatlılıgolu ve Korkmaz, 2015: 95). Çocukların aileyle birlikte geçirdiği vakitlerde aileden etkilenmesi kaçınılmaz olduğu için aile ilgili faktörlerin okullarda akademik başarı faktörü olarak ayrı bir başlık altında incelenmiştir.

Okullarda akademik başarıyı etkileyen aile ilgili faktörler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Yelgün ve Karaman, 2015: 254):

- i. Aile içindeki diğer bireylerin eğitim seviyesinin yüksek ya da düşük olması,
- ii. Ailenin gelir düzeyi,
- iii. Ev ortamında öğrencinin rahat bir şekilde ders çalışacağı bir odanın olup olmaması,
- iv. Öğrencinin çalışmak zorunda kalması,
- v. Aile büyüklerinin biri ya da birkaçının çalışmak amacıyla şehir dışına gitmesi,
- vi. Aile büyüklerinin düzenli bir gelir ve işe sahip olup olmamaları,
- vii. Kardeş sayısı,
- viii. Öğrencinin bilgisayar ve internet olanaklarından faydalanıp faydalanamama durumu,
- ix. Öğrencinin ev işleriyle fazlaca uğraşmak durumunda kalması,
- x. Ailenin olanakları sebebiyle öğrencinin yeterli miktarda beslenememesi şeklindedir.

Görüldüğü üzere aileyle ilgili birçok faktör, okullarda akademik başarıyı etkileyen bir yapıdadır. Ailenin eğitim ve gelir düzeyi gibi temel konuların yanında kardeş sayısı ve öğrencinin evde ayrı bir odasının olması gibi faktörler, aileyle ilgili olan ve okullarda akademik başarıyı etkilemektedir. Ailenin okullardaki akademik başarı düzeyinde pek çok farklı şekilde etkisini göstereceğini ortaya koyması bakımından sıralanan her bir madde ayrı ayrı önemlidir.

Ailenin başarılı ve başarısız öğrenci düşüncesi, okullarda akademik başarıyı etkileyen bir başka husustur. Aileye göre başarılı bir öğrencinin neşeli, uyumlu, hırçın, sosyal, mantıklı,

girişken ve iyimser olması beklenmekte iken başarısız bir öğrencinin ise durgun, öfkeli, uyumsuz, çekingen, duygusal ve kötümser olması beklenmektedir (Tatlılıoğlu ve Ram, 2007: 9). Ailenin öğrencilerin başarı durumuna yönelik bu yaklaşımı, okullarda akademik başarı üzerinde etkisini gösteren faktörlerden birisidir.

Anne ve babanın çocuğu baskı altına alan yaklaşımı, akademik başarı üzerinde olumsuz şekilde etkisini göstermektedir. Anne ve babanın çocuklara karşı baskılı davranması, çocuğun kaygılı bir kişiliğe sahip olmasını beraberinde getirmektedir (Engin, Özen ve Bayoğlu, 2009: 128). Eğitim-öğretim sürecince kaygının varlığı, öğrencinin başarı düzeyini azaltabilecek bir tehdit konumundadır. Bu nedenle anne ve babaların çocuğa karşı olan yaklaşımlarında baskıdan uzak bir şekilde yönlendirici olmaları gerekmekte ve beklenmektedir.

### **2.13.2. Okul ve Öğretmen Faktörü**

Akademik başarı üzerinde etkisi bulunan faktörler arasında okul kültürü ilk sıralarda gelmektedir ve her okulun kendisine özgü bir kültürü vardır. Okul kültürü, öğrencinin kişiliğinin gelişiminde rol alması sebebiyle akademik başarıdaki önemli belirleyicilerden birisi olarak görünmektedir. Okul yöneticisi, okuldaki öğretmenler ve okulun değerleri, okul kültürünün ortaya çıkmasında doğrudan etkisini göstermektedir (Sarier, 2016: 3).

Öğrencilerin akademik başarısını etkileyen okulla ilgili diğer faktörler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Akkaş, 2011: 10):

- i. Okuldaki öğrenci sayısı – sınıf mevcudu,
- ii. Okulda benimsenen eğitim programı ve bu programın sahip olduğu nitelik,
- iii. Öğretmenlerin tutum ve davranışları,
- iv. Okul müdürünün yaklaşımı ve aldığı kararlar,
- v. Öğretimde faydalanılan teknikler,
- vi. Okulda öğrenciye ev ödevi verilip verilmemesi,
- vii. Ders türü,
- viii. Ders niteliği,
- ix. Eğitim araç-gereçlerinin niteliğidir.

Yukarıda sıralanan maddelerden anlaşılacağı üzere akademik başarıyı etkileyen ve okulla ilgili olan faktörler, okul içindeki kişilerin yanında eğitim-öğretim programının içeriği ve sahip olunan olanaklarla ilgilidir. Öğretmenler de okul kaynaklı olacak şekilde akademik başarıyı etkileyen bir faktör olmasına karşın ayrı bir faktör olarak incelemeye dahil edilmiştir.

Öğrencinin öğretmenleri ile olan ilişkisi, akademik başarı ya da akademik başarısızlık açısından etkilidir (Tatlılıoğlu, 2013: 3). Bu noktada hem öğrenci hem de öğretmenin iletişim kurma becerisi önemlidir. Özellikle öğretmenlerin öğrenciye karşı yaklaşımlarının göstergesi olan iletişim, akademik başarı üzerinde varlığını hissettiren bir yapıdadır.

Yapılan araştırmalardan biri okullarda akademik başarıyı etkileyen faktörlerden öğretmenle ilgili olanlardan bazılarını şu şekilde sıralamıştır: Okullarda öğretmen kadrosunun sık sık değişmesi, derste sinirlenen öğretmen yüzünden dersin anlaşılabilmesi, Öğretmenlerin öğrencilere gereken zamanı ayıramaması, öğretmenlerin isteksizliği, öğretmenlerin okulun çevresiyle ilgili taşıdıkları önyargılar, öğrenciye bilgi vermede yetersiz kalmaları, öğretmenlerin derslere hazırlıksız gelmeleri (Yelgün ve Karaman, 2015: 259). Bu araştırmada yer alan verilere göre öğretmenlerin akademik başarıya olan etkileri kendileriyle ilgili faktörlerin yanında kendilerinden bağımsız olan süreçlerin de etkisini içermektedir. Öğretmen kadrosunun değişmesi ve öğretmenlerin başka okullara tayin olmaları, bu kapsamda yer alan örnekler arasındadır. Öğretmenlerin akademik başarıya olan etkileri, mesleki yeterlilikle ilgili olduğu kadar öğretmenlerin öğrenciye karşı olan yaklaşımlarını kapsamaktadır. Bunlara ek olarak öğretmenin görev yaptığı okulun bulunduğu mahalle ya da bölge, okullardaki akademik başarıyı etkileyen öğretmenle ilgili faktörler arasında yer almaktadır.

Öğretmenin öğrenciler için rol model olması beklenmektedir. Öğrencinin akademik başarısı, öğretmenlerin katkısına göre şekillenecektir. Öğretmenler; çalışma planları, standartları, ilkeleri, mesleki yeterlilikleri, olumlu tutumları gibi faktörler aracılığıyla okullarda akademik başarı düzeyinin artmasına doğrudan katkı sağlamaktadırlar (Tatlılıoğlu ve Korkmaz, 2015: 98).

Okullarda akademik başarıya olumlu yönde katkı sağlaması beklenen öğretmenler aşağıdaki özelliklere sahip olmalıdır (Özer ve Korkmaz, 2016: 62):

- i. Öğretimde teknik açıdan çeşitlilik sahibi olmalıdır.
- ii. Farklı yöntemlerden faydalanarak eğitim verebilmelidir.
- iii. Toplum tarafından olumlu karşılanan kişisel değerlere sahip olmalıdır.

- iv. Meslektaşları tarafından olumlu karşılanan mesleki değerlere sahip olmalıdır.
- v. Mesleki gelişime açık olmalıdır.
- vi. Yenilikçi olmalı ve yenilikleri yakından takip ederek uygulamaya geçirebilecek yeterlikte olmalıdır.
- vii. Öğrencilerini iyi tanımalıdır.
- viii. Öğrencinin gelişimini yakından takip etmeli, doğru değerlendirmeli ve sağlıklı bir yol haritası belirlemelidir.
- ix. Öğrencilerin yanı sıra okul yönetimi, veliler ve toplumla iyi ilişkiler geliştirebilmelidir.

Sıralanan niteliklere sahip bir öğretmen, okullarda akademik başarı üzerinde olumlu yönde etkisini gösterecektir. Bu nedenle öğretmenlerin sahip olmaların gereken / beklenen bu niteliklerin bilinmesi, okullarda akademik başarıyı etkileyen faktörler açısından oldukça önemlidir. Başka bir deyişle yukarıda değinilen özelliklere sahip olan öğretmenlerin akademik başarıya katkı açısından daha yüksek düzeyde etkiler ortaya koymaları söz konusu olacaktır.

## BÖLÜM III

### İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

#### 3.1. İlgili Araştırmalar

Alan yazını incelendiğinde doğrudan okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin öğrencilerin akademik başarısına etkisini inceleyen bir çalışma bulunmamaktadır. Bu açıdan yaptığımız çalışma literatüre önemli bir katkı sağlayacaktır. İncelenen çalışmalarda bu araştırma ile ilişkili olan konularda alt boyutlarda ulaşılan sonuçları içeren araştırmalar açıklanmıştır.

##### 3.1.1. Yurt İçi Araştırmalar

Korkmaz (2005) çalışmasında okul sağlığı ile öğrenci başarısı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ışığında sürpriz bir sonuç elde edilerek öğrenci başarısı ile kurumsal bütünlük arasında ters orantılı bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca yine çalışmanın alt boyutunda okul müdürlerinin gösterdiği mesleki liderlik özelliklerinin öğrencilerin başarısı üzerinde bağımsız bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Okul müdürlerinin diğer okul paydaşlarına sergilediği bu liderlik davranışlarının öğrenci başarısında bir köprü görevi gördüğü belirtilmektedir.

Şahin (2005) araştırmasında okul yöneticilerinin sürdürücü ve dönüşücü liderlik stillerine ilişkin algının okul müdürleri ve öğretmenler açısından farklı değişkenlere göre değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucuna göre okul yöneticilerinin sürdürücü liderlik stillerine ilişkin algıların okulların sosyo-ekonomik düzeyine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin algıları

hizmet sürelerine, okulların statülerine göre farklılık göstermektedir. Ayrıca çalışmada okullardaki dönüşümcü liderliğin öğrenci başarısı üzerinde yapılandığına değinilmektedir.

Altun ve Çakan (2008) araştırmalarında 2004 yılındaki LGS VE ÖSS' de dereceye giren illerde öğrenci başarısına etki eden faktörleri yöneticilerin gözünden incelemişlerdir. Başarıyı olumlu yönde etkileyen faktörlerin başında okulların fiziki yapılarının yeterli olması, eğitime sağlanan destek, yönetici ve öğretmenlerin yeterlilikleri olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmada ulaşılan önemli sonuçlardan biri de eğitimsel liderlik rollerini etkili bir şekilde yerine getiren, okulları için bir vizyon oluşturan okul müdürlerinin, öğrenci başarısını olumlu yönde etkilemesidir.

Demirtaş (2010a) yaptığı araştırmada ilköğretim okullarındaki okul kültürünün öğrenci başarısı üzerindeki etkilerini incelemiştir. Bulgulara göre, okul kültürü ve öğrencilerin akademik başarısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırma sonuçlarından ulaşılan bilgilere göre; öğretimsel liderlik özellikleri sergileyen okul yöneticileri, okul bileşenleri ile bir ilişkiler ağı oluşturarak öğrencilerin akademik başarısını maksimum düzeyde arttırmak için paydaşlarına destekleyici bir okul ortamı sunma konusunda çaba göstermektedirler. Ayrıca okul müdürlerinin işbirlikçi liderlik özelliği gösterdiği durumlarda ortaya çıkan faktörlerle öğrenci başarısı arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Demirtaş (2010b) çalışmasında liselerdeki okul kültürüyle öğrenci başarısı arasındaki ilişkiyi inceleyerek böyle bir ilişkinin ortaya çıkmasını amaçlamıştır. İşbirlikçi liderlik faktörleri ve mesleki gelişim ile öğrenci başarısı arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca yöneticilerinde okulun tüm paydaşları ile işbirliği içerisinde olması, işbirlikçi liderlik özelliği göstermesi kurumun ürünü sayılan öğrenci başarısı ile arasında anlamlı bir ilişkiyi ortaya koymaktadır.

Bozdoğan ve Sağnak (2011) yaptıkları araştırmada okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğrenme ortamı arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmışlardır. Bulgulara göre ilköğretimde çalışan okul müdürleri demokratik liderlik davranışlarını sergilemektedirler. Demokratik liderlik ile okullardaki öğrenme iklimi arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin bu liderlik davranışını daha fazla göstermesi öğrenme iklimini olumlu yönde etkileyecektir, sonucuna ulaşılmıştır.



Ayık ve Şayir (2014) yaptıkları araştırmada öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının ne düzeyde olduğunu çeşitli değişkenler açısından incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, uygulanan anketin boyutlarından en yüksek düzeyde algılanan boyutlar öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi, en düşük düzeyde algılanan boyutlar ise öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi boyutu olmuştur. Ayrıca çalışmanın sonuç bölümünde okul yöneticilerinin öncelikli amacının öğrenci başarısını arttırmak olduğu vurgulanmış ve öğretimsel lider davranışı gösteren bir okul müdürünün öğrenciler için olumlu bir öğrenme öğretme ortamı hazırlaması gerektiği üzerinde durulmuştur.

Yılmaz ve Kurşun (2015) çalışmalarında öğretmenlerin akademik iyimserlik seviyeleri ile okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ile akademik iyimserlik arasında anlamlı düzeyde ilişki bulunmuştur. Ayrıca alt boyutlarda okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının öğrencilerin akademik başarısı ve etkili öğretim üzerinde kritik rol oynadığı ancak müdürlerin iş yükünün fazla olması, bürokratik problemler vb. sebeplerle bu liderlik davranışlarını yeterince gösteremedikleri belirtilmiştir.

Çobanoğlu ve Badavan (2017) hazırladıkları çalışmada uzun süredir devam eden etkili okullarla ilgili yapılan araştırmalar ve etkili okul değişkenleri kapsamında yapılması beklenen hangi davranışların okul başarısını getirebileceği üzerinde tartışılmıştır. Çalışmada güçlü bir yönetimsel liderliğin sağlandığı okullarda mutlu ve olumlu bir atmosfer sağlanacağı, öğrenci gelişiminin sürekli ve sistemli bir şekilde takip edileceği, öğretimin bireysel hale getirileceği üzerinde durulmuştur. Ayrıca bazı araştırmalarda okulun sosyal iklimindeki (öğretmen ve öğrenci algısını içeren yönetimsel düşünceler) değişimin öğrenci başarısını büyük oranda (%85'lere kadar) etkilediği belirtilmiştir.

### **3.1.2.Yurt Dışı Araştırmalar**

Gentilucci ve Muto (2007) çalışmalarında öğrencilerin kendi başarılarında idarecilerin etkisi üzerine düşüncelerini araştırmıştır. Müdürler, öğretmen davranışı ve öğretim etkinliği gibi sınıf düzeyindeki faktörleri olumlu yönde etkilemek için sık sık okul düzeyindeki faktörleri

değiştirerek öğrenci başarısını etkileyebilirler ve bu konuda yapılan araştırmalarda öğrenci perspektifi çoğu zaman gözden kaçan bir boyuttur. 3 farklı bölgede 3 farklı ortaokuldan 8.sınıfta olan 39 öğrenci rastgele seçilmiştir. Her öğrenci ile yapılan röportajlar kayıt altına alınmıştır. Mevcut çalışma iki önemli soru üzerinden ilerlemiştir. (a) Öğrenciler, müdürlerin liderlik davranışlarının (öğrencilerin) öğrenme ve akademik başarılarını doğrudan etkilediğini algılıyor mu? (b) Cevap 'Evet' ise, öğrenciler hangi özel liderlik davranışlarının okullarda öğrenmeyi ve akademik başarıyı en olumlu şekilde etkilediğini düşünüyor? Araştırma sonucunda Gentilucci ve diğerleri (2007) her üç okuldaki öğrencilerin, etkili okul müdürlerinin belirli öğrenci ve öğretimsel odaklı davranışlarda bulunarak okullarındaki öğrenim ve akademik başarıyı doğrudan etkileyebileceğine inandıklarını ortaya koymuşlardır.

Cravens ve Huff (2007) yaptıkları araştırmada okul liderliği ile okul genelindeki profesyonel topluluk arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu çalışmadaki ana soruları, okul liderliğinin öğretmenlerin meslek toplumu üzerindeki etkisini test ederek bu liderliğin belirli bir yönünü - okul müdürlerinin öğretimsel liderliğini - ele almaktadır. Daha spesifik olarak şu soruyu sormaktadırlar: Öğretim liderliğinin okul genelindeki profesyonel topluluklar üzerindeki etkisi nedir? Yöntem olarak ilçe ve içindeki okullarla ilgili genel bilgi için, Ulusal Eğitim İstatistikleri Merkezi web sitesindeki Verilerin Ortak Çekirdeğinden (2003-2004) data toplamışlardır. 2005 ve 2007 verilerini kullanarak, okul müdürü uygulamalarının öğretmenlerin okul genelindeki profesyonel topluluk raporları üzerindeki yordayıcı etkisini test ederek okullardaki öğretim liderliğinin etkisini incelemiştirler. Kullandıkları tüm ölçümler öğretmen raporlarıdır. Okul müdürü eğitim liderliği uygulamasının, farklı öğretmen ve okul özelliklerini kontrol ettikten sonra, öğretmenler tarafından algılandığı gibi okul genelinde profesyonel topluluk üzerinde olumlu bir öngörücü etkiye sahip olduğunu varsayımlardır. Cravens ve Huff (2007) şimdiye kadar sundukları sonuçlar sonucunda okul müdürü öğretim liderliği uygulaması ile okul genelindeki profesyonel topluluk arasında güçlü bir bağlantı olduğunu söylemektedirler.

Briggs ve Wohlstetter'ın (2003) çalışmaları, yönetimin etkisini artırdığı düşünülen Okul Tabanlı Yönetiminin (SBM-School-Based Management) ana elementlerini belirlemek için diğer çalışmaların incelenip sentezlenmesiyle oluşmuştur. Okul Tabanlı Yönetimi uygulayan okullar ile bu yöntemi uygulamayan okullar karşılaştırılarak 8 ana elemente ulaşılmıştır. Bunlar vizyon, karar verme otoritesi, güç, bilgi ve yöntem, bilgi, ödüller, liderlik ve

kaynaklardır. Bu ana elementlerin kullanılması okul yönetiminin etkisini artırarak daha kaliteli ve başarılı bir eğitim yaratabilir.

Fulmer (2006) çalışmasında öğretmen adaylarının Eğitimsel Liderlik İşi Örnekleme projesini tamamladıklarında ve eğitim liderleri olduklarında verdikleri dersler üzerinde bilgilendirme yapmaktadır. Bu nitel çalışma süresince, dört dönem boyunca 150 katılımcıdan veri toplanmıştır. Öğretmen ortakları, çeşitli konu alanlarından ve üç örgütsel düzeyden toplanmıştır. Hizmet öncesi müdürler ve öğretmen ortakları sınıf içi ödevlere ve etkinliklere maruz kalmadan önce proje öncesi anketleri tamamladılar. Bu veriler geçmiş ve şimdiki süpervizörlerin etkinliği ve öğretimi etkilemek için kullandıkları stratejiler hakkında düşünme temelini belirlemek için kullanılmıştır. Bu çalışmanın amacı, öğretmen adaylarının, eğitim liderinin rolünü öğrenen, öğretmenlerin Öğretim Liderliği Çalışma Örneği için gereken çalışmaları tamamladıklarında düşünme ve öğretim davranışlarını nasıl etkileyebileceğini belirlemektir. Bu çalışmanın bulguları, öğretmen adaylarının öğretim liderliğinin rolünü ve öğretmenlerin düşünme ve öğretme davranışlarını etkileme becerilerini öğrenmelerine yardımcı olmak için Öğretim Liderliği Çalışma Örneği kullanımını desteklemesi gerektiği sonucuna ulaşmıştır.

Miller ve Robertson (2006) değişen demografinin okullar ve toplumlar üzerinde büyük etkisi olduğundan yola çıkarak, üç Yeni Zelanda ilkokulunun, doğada daha çeşitli ve gittikçe daha fazla etnik hale gelen öğrenci nüfusu ile nasıl çalıştığını gösteren bir çalışma yapmışlardır. 25 öğretmen ve okul lideriyle görüşmeler yapmışlardır. Çıkan ana temalardan biri okul kültürünün topluluk olarak kavramı olması ve bu kavramın önemidir. Bu tema, bu makalede, “toplumun” ne anlama geldiğini gösteren, sınıfta, okulda ve daha geniş toplum seviyelerinde, okul liderlerinin başarı eşitliği ve farkın değerinin aranmasıyla ilgili olduğunu göstermektedir.

Hallinger ve Murphy (1985) ilköğretim okulu müdürünün öğretim lideri rolünün uygulamalarını incelemek için Shambu İlköğretim okulunda nitel bir vaka çalışması yapmıştır. Bu çalışma için iki müdür, iki bölüm başkanı, iki öğretmen ve okulun öğrenci konseyi seçilmiştir ve öğrenci konseyi ile grup olarak görüşme yapılmıştır. Görüşmelerde şu tarz sorular yol gösterici olmuştur: “İdarecinin Shambu İlköğretim Okulunda öğretim lideri olarak rolünün uygulamaları nelerdir? Müdür öğretim liderlik rolünü nasıl yerine getirir? Ve okul müdürleri olarak okul müdürleri olarak hangi faaliyetleri yürütürler?” Çalışmanın bulguları öğretim faaliyetlerinde göre idari görevlerin müdürlerin zamanını çoğunun aldığını

ortaya koydu. Ayrıca, müdürlerin aşağıdakilere daha az önem verdiği bulunmuştur: öğretim denetimi, müfredat dışı etkinlikler, öğretmenlerin eğitimi ve gelişimi, öğretim materyallerinin sağlanması ve öğretim zamanının korunması. Hallinger ve Murphy (1985) bir okulun başarılı olabilmesi için müdürün idari görevleri ve öğretim görevlerini dengelemesi gerektiğini ve müdürlerin daha ileri deneysel araştırma önerileri ile birlikte öğretim lideri olarak yetkin olması için okul yönetimi ve liderliği konusunda eğitilmeleri gerektiği önermektedir.

McLaughlin ve Talbert (2001) Ulusal İkincil Okullar Müdürleri Birliği (the National Association of Secondary Schools) tarafından her lisenin bir öğrenim topluluğu olmasını ve her eğitimcinin kendine has bir öğretim planı yaratmasını kapsayan bir lise reformunu incelemişlerdir. McLaughlin ve Talbert (2001) 2 yıl süren araştırmalarında öğrenci farklılığı en yüksekte olan 10 okulu seçmişlerdir. Gözlem, röportaj, öğretmen-öğrenci grupları öğretmen ve öğrenci anketleri olmak üzere çeşitli yöntemler kullanmışlardır. Buradan toplanan datalarla 10 okul içerisinde 3 tanesini seçip yoğun araştırmalarını o 3 okula yönlendirmişlerdir. Araştırmalarının sonucunda lise reformunun kalbinde oturan şeyin profesyonel öğrenim ortamı olduğunu ve geniş bir liderlik geliştirilmesi gerektiğini fark etmişlerdir.

Alanda yapılan bazı çalışmalar, okul yöneticisinin davranışı ile öğrencinin başarısı arasında bir ilişki olduğunu varsaymaktadır. Ancak, bu konudaki araştırmalar öğrencinin öğrenmesine okul yöneticisinin doğrudan etkisinden çok dolaylı etkisinin olduğunu göstermektedir. Uygun bir öğrenme ortamı sağlamak sureti ile okul yöneticisi, öğrencinin daha iyi öğrenmesine katkıda bulunmaktadır. Okul müdürlerinin öğretmenleri destekleyici davranışları ile öğretmenler daha fazla liderlik davranışı sergilemektedir. Öğretmen liderliği davranışlarını yüksek düzeyde sergilendiği okullarda, öğrenci başarısının daha yüksek olduğu görülmektedir.

## BÖLÜM IV

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu ve veri toplama araçları yer almaktadır.

#### 4.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modelinde yapılandırılmıştır. İlişkisel tarama modeli iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi, var olan durumu ya da değişimi ortaya koymayı amaçlayan araştırma modelidir (Karasar, 2005). Çalışmada; betimsel istatistikler, t-testi ve ANOVA ile Pearson korelasyonu ve yapısal eşitlik modelinden yararlanılmıştır. Yapısal eşitlik modeli için uyum indeksi olarak  $\chi^2/sd$ , RMSEA, CFI, GFI ve NFI kullanılmıştır. Verilerin dağılımlarındaki homojenlik Levene testi, veri setlerinin normallik varsayımları için ise basıklık ve çarpıklık değerleri kullanılmıştır.

#### 4.2. Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini, Yozgat ili ve ilçelerinde görev yapan 18.761 öğretmen oluşturmaktadır. Öncelikle Yozgat İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınan bilgiler ışığında il genelinde okullar sosyoekonomik düzeyine göre alt, orta ve üst düzey olmak üzere kümelendirilmiştir. Her kümeden eşit sayıda 30 ortaokul belirlenmiş ve tesadüfi örnekleme yöntemi ile bu okullardan 335 öğretmene ulaşılmıştır. Okul seçiminin ardından belirlenen okulların idarecileri ile görüşülerek sosyoekonomik düzeyleri konusundaki bilgiler teyit edilmiştir. Bu bilgiler çerçevesinde örneklem grubunun özellikleri Tablo 6'da ifade edilmiştir:

Tablo 6. Örnekleme Oluşturan Grubun Demografik Bilgileri

		<i>n</i>	%
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	163	48.6
	Erkek	172	51.3
<b>Kıdem</b>	1-5 Yıl	111	33.1
	6-10 Yıl	83	24.7
	11-15 Yıl	58	17.3
	16-20 Yıl	49	14.6
	21 Yıl ve Üzeri	34	10.1
<b>Branş</b>	Fen ve Matematik	104	31.0
	Türkçe	99	29.5
	Sosyal Bilimler	78	23.2
	Diğer Branşlar	54	16.1
<b>Eğitim Durumu</b>	Lisans	314	93.7
	Lisansüstü	21	6.2
<b>Okuldaki Çalışma Süresi</b>	1-5 Yıl	236	70.4
	6-10 Yıl	62	18.5
	11-15 Yıl	23	6.8
	15-25 Yıl	9	2.6
	25- Üzeri	5	1.4
<b>Okul Sosyoekonomik Durumu</b>	Alt	72	21.5
	Orta	203	60.6
	Üst	60	17.9

Tablo 6 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük bir bölümünün 1-10 yıl arasında kıdeme sahip olduğu, buldukları okulda kısa süredir (1-5 yıl) hizmet verdikleri ve önemli bir bölümünün lisans mezunu olduğu söylenebilir.

#### 4.3. Veri Toplama Araçları

Verilerin toplanmasında iki farklı ölçekten faydalanılmıştır. Ayrıca öğrenci başarısının değerlendirilmesinde Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yapılan 2017 TEOG Sınavı'ndaki okul başarı puanları esas alınmıştır.

**4.3.1. Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği:** Taş, Çelik ve Tomul (2007) tarafından geliştirilen *Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği* kullanılmıştır. Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği 59 anket sorusundan oluşup, *demokratik liderlik, otokratik liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik* ve *serbest bırakıcı liderlik* olmak üzere beş alt boyuta ayrılmaktadır. Ölçeğin güvenilirliğini sağlamak amacıyla iç tutarlılık Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmış, 59 maddenin genel güvenilirlik katsayısı .87 olarak bulunmuştur.

**4.3.2. Öğretmen Liderliği Ölçeği:** Beycioğlu ve Aslan (2010) tarafından geliştirilen *Öğretmenlik Liderliği Ölçeği* kullanılmıştır. Söz konusu ölçek 29 sorudan oluşmaktadır. Ölçek, *meslektaşlarla işbirliği, mesleki gelişim* ve *kurumsal gelişme* olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin iç tutarlılık katsayıları alt boyutlara göre; meslektaşlarla işbirliği alt boyutu için .92, mesleki gelişim alt boyutu için .86, kurumsal gelişme alt boyutu için .79 bulunmuştur.

## BÖLÜM V

### BULGULAR VE YORUM

#### 5.1.Bulgular ve Yorumlar

Araştırma değişkenleri olan okul müdürünün liderlik tarzları ile öğretmen liderliği alt boyutlarına ilişkin betimsel veriler ve basıklık/çarpıklık katsayıları ile değişkenler arasındaki ilişkileri değerlendirmek üzere yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 7’de yer almaktadır.

Tablo 7. Betimsel İstatistikler, Basıklık/Çarpıklık ve Korelasyon Katsayıları

	1	2	3	4	5	6	7	8
Okul Müdürünün Liderliği	1							
1. Otokratik Liderlik		1						
2. Demokratik Liderlik	-.505**		1					
3. Serbest Bırakıcı Liderlik	-.359**	.597**		1				
4. Dönüşümcü Liderlik	-.418**	.842**	.562**		1			
5. Etkileşimci Liderlik	-.105	.547**	.405**	.536**		1		
Öğretmen Liderliği								
6. Kurumsal Gelişme	-.117*	.379**	.345**	.333**	.317**		1	
7. Mesleki Gelişim	-.126*	.357**	.368**	.338**	.382**	.706**		1
8. Meslektaş İşbirliği	-.176**	.398**	.338**	.348**	.346**	.748**	.705**	
Ortalama	2.47	3.81	3.37	3.69	3.35	4.01	3.70	4.19
Standart Sapma	.76	.70	.39	.78	.50	.75	.74	.65
Basıklık	.950	-.601	-.185	-.488	.139	-.822	-.388	-1.228
Çarpıklık	.532	.466	.764	-.032	1.251	1.064	.044	2.447

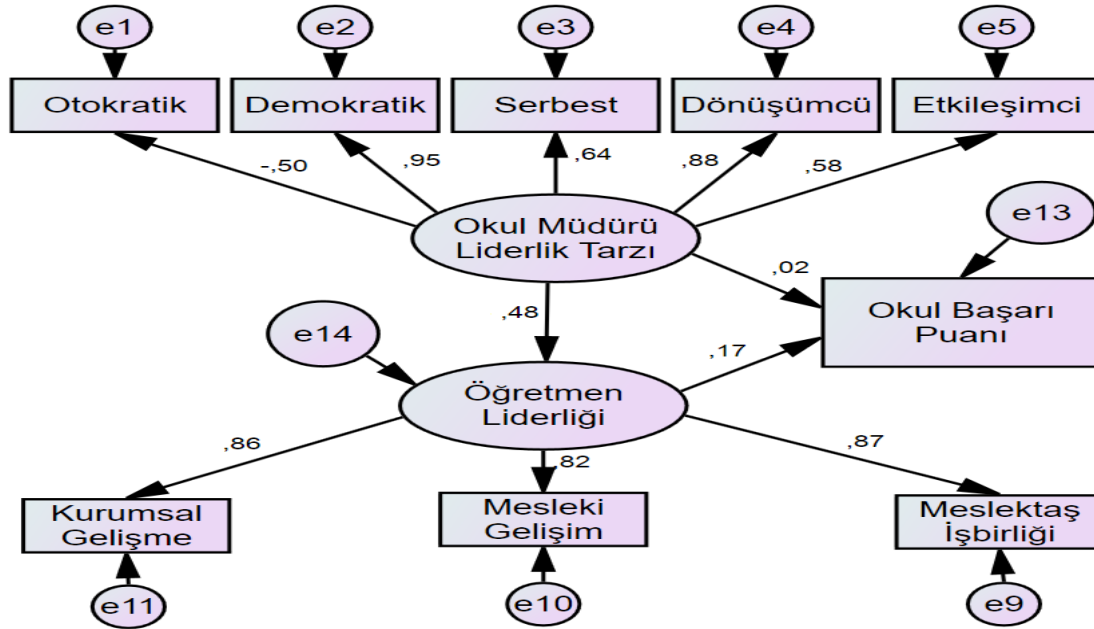
\*\*p < .01;\*p < .05; N=335

Tablo 7’de yer alan ortalamalar incelendiğinde, okul müdürlerinin en düşük liderlik tarzının otokratik liderlik ( $\bar{X}$ =2.47) olduğu görülmektedir. Öğretmen liderliği alt boyutlarına ilişkin ortalamalar ise yüksek bulunmuştur. Bu boyutta en yüksek ortalama meslektaş işbirliği ( $\bar{X}$ =4.19) değişkenine aittir. Değişkenlere ilişkin basıklık ve çarpıklık değerleri ise normal dağılıma işaret etmektedir.



Tablo 7’de yer alan değişkenler arası korelasyon değerleri incelendiğinde, okul müdürlerinin liderlik tarzları ile öğretmen liderliği ve öğretmen liderliğinin alt boyutları arasında ilişkilerin istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Öğretmen liderliği alt boyutları ile otokratik liderlik tarzları arasındaki ilişkiler negatif yönde ve anlamlı, diğer liderlik tarzları ile ilişkiler ise pozitif yönde ve anlamlı bulunmuştur. Öğretmen liderliği alt boyutları ile okul müdürlerinin liderlik tarzları arasındaki ilişkilerin, yapısal regresyon için çoklu bağıntı varsayımını da karşıladığı görülmektedir ( $r^2 < .5$ ).

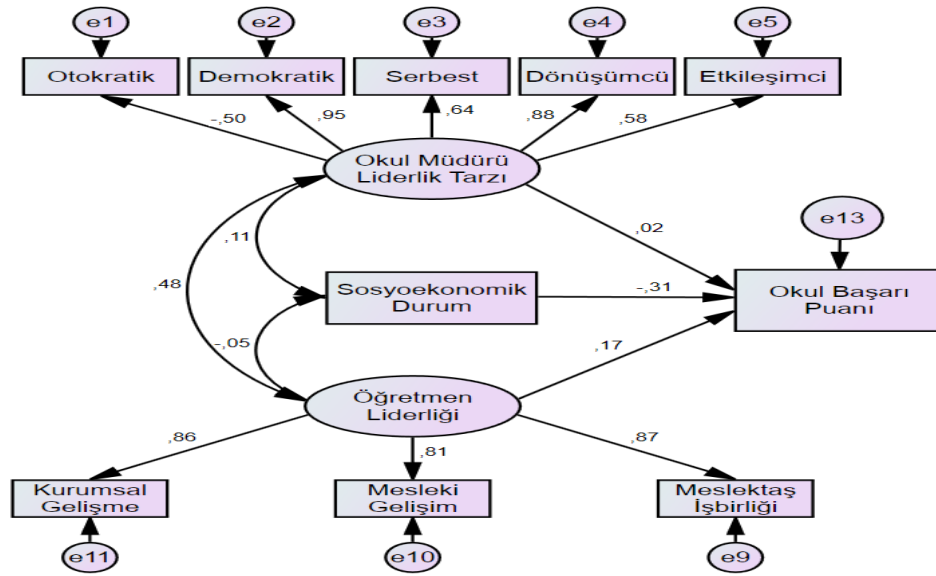
Okul müdürlerinin liderlik tarzları ile öğretmen liderliğinin öğrenci başarısı üzerindeki etkilerini bütüncül bir modelde incelemek üzere Şekil 6’da yer alan yapısal eşitlik modeli oluşturulmuştur.



Şekil 6. Liderlik ve Öğrenci Başarısına İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli

Şekil 6’da yer alan yapısal eşitlik modelinin yol katsayıları incelendiğinde, öğretmen liderliği değişkeninin öğrenci başarısı üzerindeki etkisinin okul müdürünün liderlik tarzından daha etkili olduğu görülmektedir. Modelin uyum değerleri [ $\chi^2/sd=3.63$ ; GFI=.95; CFI=.96; NFI=.94; RMSEA=.08] kabul edilebilir düzeyde bulunmuştur.

Araştırmada daha güçlü bir model elde edebilmek üzere sosyoekonomik düzey değişkeninin de dahil edildiği Şekil 7’de yer alan ikinci yol modeli oluşturulmuştur.



Sekil 7. Liderlik, Sosyoekonomik Düzey ve Öğrenci Başarısına İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli

Şekil 7’de yer alan modele ilişkin yol katsayıları incelendiğinde, öğrenci başarısı üzerindeki en etkili değişkeninin sosyoekonomik düzey ( $\beta=-.31$ ;  $p<.01$ ) değişkeni olduğu görülmektedir. İlk modelde olduğu gibi öğretmen liderliği ( $\beta=.17$ ;  $p<.01$ ) değişkeninin öğrenci başarısı üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur. Okul müdürünün liderlik tarzlarının ( $\beta=.02$ ;  $p<.01$ ) okul başarısı üzerindeki doğrudan etkisi anlamlı bulunmamıştır. Modelin uyum değerleri ise ilk modele göre görece daha güçlüdür [ $\chi^2/sd=3.27$ ;  $GFI=.95$ ;  $CFI=.96$ ;  $NFI=.94$ ;  $RMSEA=.08$ ].

Araştırmada son olarak, öğretmenlerin liderlik algılarının cinsiyet, kıdem ve eğitim durumu değişkenlerine göre farklılaşması incelenmiştir.

Araştırma değişkenlerinin cinsiyete göre farklılaşmasını belirlemek üzere, *t*-testi analizi kullanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 7’de sunulmaktadır.

Tablo 8. Cinsiyet Değişkeninin Öğretmenlerin Liderlik Algılarına Etkileri

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	df	t	p
1. Otokratik Liderlik	Kadın	162	2.41	.68	333	-1.533	.126
	Erkek	173	2.54	.83			
2. Demokratik Liderlik	Kadın	162	3.84	.70	333	.502	.616
	Erkek	173	3.80	.72			
3. Serbest Bırakıcı Liderlik	Kadın	162	3.38	.38	333	.643	.521
	Erkek	173	3.35	.41			
4. Dönüşümcü Liderlik	Kadın	162	3.71	.77	333	.491	.624
	Erkek	173	3.67	.80			

5. Etkileşimci Liderlik	Kadın	162	3.36	.54	333	.272	.786
	Erkek	173	3.35	.48			
6. Kurumsal Gelişme	Kadın	162	3.98	.73	333	-.902	.368
	Erkek	173	4.06	.77			
7. Mesleki Gelişim	Kadın	162	3.63	.73	333	-1.788	.075
	Erkek	173	3.78	.76			
8. Meslektaş İşbirliği	Kadın	162	4.18	.64	333	-.438	.662
	Erkek	173	4.21	.66			

Tablo 8 incelendiğinde cinsiyete göre t-testi sonuçlarının anlamlı bir fark ortaya koymadığı görülmektedir.

Araştırma değişkenlerinin öğretmenlerin eğitim durumlarına göre farklılaşmasının anlamlılığını incelenmek üzere ANOVA analizi kullanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 9'da sunulmaktadır.

Tablo 9. Eğitim Durumlarının Öğretmenlerin Liderlik Algılarına Etkileri

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
1. Otokratik Liderlik	Gruplarasası	2.741	4	.685	1.179	.320
	Gruplarıçi	191.843	330	.581		
	Toplam	194.584	334			
2. Demokratik Liderlik	Gruplarasası	1.356	4	.339	.675	.609
	Gruplarıçi	165.679	330	.502		
	Toplam	167.035	334			
3. Serbest Bırakıcı Liderlik	Gruplarasası	.393	4	.098	.623	.647
	Gruplarıçi	52.027	330	.158		
	Toplam	52.419	334			
4. Dönüşümcü Liderlik	Gruplarasası	2.853	4	.713	1.163	.327
	Gruplarıçi	202.409	330	.613		
	Toplam	205.261	334			
5. Etkileşimci Liderlik	Gruplarasası	1.284	4	.321	1.240	.294
	Gruplarıçi	85.425	330	.259		
	Toplam	86.709	334			
6. Kurumsal Gelişme	Gruplarasası	4.598	4	1.149	2.067	.085
	Gruplarıçi	183.472	330	.556		
	Toplam	188.070	334			
7. Mesleki Gelişim	Gruplarasası	2.061	4	.515	.923	.451
	Gruplarıçi	184.212	330	.558		
	Toplam	186.273	334			
8. Meslektaş İşbirliği	Gruplarasası	1.157	4	.289	.682	.605
	Gruplarıçi	139.982	330	.424		
	Toplam	141.139	334			

Tablo 9 incelendiğinde eğitim durumu değişkenine göre ANOVA sonuçlarının anlamlı bir fark ortaya koymadığı görülmektedir.

Araştırma değişkenlerinin kıdeme göre farklılaşma durumlarının anlamlılığını incelenmek üzere ANOVA analizi kullanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 10’da sunulmaktadır.

Tablo10.Kıdem Değişkeninin Öğretmenlerin Liderlik Algılarına Etkileri

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
1. Otokratik Liderlik	Gruplarasası	1.311	1	1.311	2.258	.134
	Gruplariçi	193.273	333	.580		
	Toplam	194.584	334			
2. Demokratik Liderlik	Gruplarasası	.161	1	.161	.321	.571
	Gruplariçi	166.874	333	.501		
	Toplam	167.035	334			
3. Serbest Bırakıcı Liderlik	Gruplarasası	.015	1	.015	.097	.756
	Gruplariçi	52.404	333	.157		
	Toplam	52.419	334			
4. Dönüşümcü Liderlik	Gruplarasası	.063	1	.063	.102	.750
	Gruplariçi	205.199	333	.616		
	Toplam	205.261	334			
5. Etkileşimci Liderlik	Gruplarasası	.034	1	.034	.131	.718
	Gruplariçi	86.675	333	.260		
	Toplam	86.709	334			
6. Kurumsal Gelişme	Gruplarasası	.110	1	.110	.196	.659
	Gruplariçi	187.960	333	.564		
	Toplam	188.070	334			
7. Mesleki Gelişim	Gruplarasası	.109	1	.109	.195	.659
	Gruplariçi	186.164	333	.559		
	Toplam	186.273	334			
8. Meslektaş İşbirliği	Gruplarasası	.107	1	.107	.254	.615
	Gruplariçi	141.032	333	.424		
	Toplam	141.139	334			

Tablo 10 incelendiğinde kıdem değişkenine göre ANOVA sonuçlarının anlamlı bir fark ortaya koymadığı görülmektedir.

## BÖLÜM VI

### TARTIŞMA VE SONUÇLAR

#### 6.1. Tartışma

Bu bölümde, araştırma bulguları alanyazındaki diğer araştırmaların bulguları ile karşılaştırılarak tartışılmıştır.

Araştırma bulgularından elde edilen bilgilere göre; okul müdürlerinin sergilemiş oldukları liderlik davranışları incelendiğinde en yüksek demokratik liderlik, en düşük otokratik liderlik davranışları sergiledikleri belirlenmiştir. Terzi ve Kurt'un (2005) yapmış olduğu araştırmada, öğretmenlerin büyük bir çoğunlukla okul yöneticilerini demokrat buldukları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Taş, Çelik ve Tomul'un (2007) yaptığı araştırma sonuçlarına göre, öğretmenler ilköğretim okul yöneticilerinin liderlik tarzlarından demokratik liderlik davranışlarını otokratik liderlik davranışlarından daha fazla gösterdiklerini belirtmişlerdir. Bunlara ek olarak, Bozdoğan ve Sağnak (2011) ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin daha çok demokratik liderlik davranışları gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar ile bu araştırmada elde edilen bulgular paralellik göstermektedir.

Araştırma bulgularında; öğretmen liderliği düzeyleri incelendiğinde meslektaş işbirliğinin en yüksek, mesleki gelişimin ise en düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Farklı araştırmacılarda yaptıkları çalışmalarda benzer sonuçlar bulmuşlardır. Cansoy ve Parlar (2018) araştırmalarında öğretmen liderliğinin mesleki gelişim, mesleki işbirliği ve kurumsal gelişim boyutlarına odaklanmışlar ve bu boyutlarda öğretmenlerin bu davranışları sergileme seviyelerini orta seviyenin üzerinde bulmuşlardır. Yiğit, Doğan ve Ugurlu (2013) ise çalışmalarında öğretmen liderliği davranışlarını mesleki gelişim açısından yüksek düzeyde olduğunu tespit etmişlerdir. Bu sonuç çalışmamızda elde ettiğimiz sonuçlarla farklılık göstermektedir. Bu durum mesleki gelişme beklentisinin farklı okul türlerinde daha fazla

önemsendiği şeklinde değerlendirilebilir. İlkokulda ve lisede çalışan öğretmenlerinin mesleki gelişme algısının ortaokullarında çalışan öğretmenlere göre farklı olması da bu durumla ilişkilendirilebilir.

Araştırma bulgularına göre, okul müdürünün liderlik tarzları ile öğretmen liderliği tüm boyutlarda güçlü ve anlamlı ilişkiler ortaya koymaktadır. Okul müdürünün otokratik liderlik davranışlarının öğretmen liderliği ile ilişkileri negatif yönde iken diğer liderlik tarzları ile ilişkiler pozitif yönlüdür. Cemaloğlu ve Savaş (2018)'in yaptıkları çalışmanın sonuçları bu bulguyu desteklemektedir. Sonuçlara göre, öğretmen liderliği ile okul müdürünün gösterdiği liderlik davranışları yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki içerisindedir ve okul müdürlerinin öğretmenleri destekleyici liderlik davranışları arttıkça, öğretmenlerin liderlik davranışları sergileme düzeyleri de artmaktadır.

Öğrenci başarısı üzerinde okul müdürünün liderlik tarzının doğrudan etkisi bulunmamıştır. Okul müdürlerinin liderlik tarzlarının öğrenci başarısı üzerinde öğretmen liderliği aracılığı ile dolaylı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Dutta ve Sahney (2016) yaptıkları çalışmada liderlik davranışlarının öğrenci başarısı üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığını bulmuşlardır. Akçekoce ve Bilgin (2016) yaptıkları çalışmada okul müdürlerinin öğretmen performansına olan etkilerinin neler olduğunu değerlendirmişlerdir. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre dönüşümcü liderlik, öğretimsel liderlik etik liderlik, kültürel liderlik ve vizyoner liderlik stillerinin öğretmen performansı ile pozitif yönlü şekilde ilişki içerisinde olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışmada öğrenci başarısı ile ilgili doğrudan sonuçlar elde edilemese de okul müdürlerinin liderlik stiline doğrudan öğretmen performansını, dolaylı olarak öğrenci başarısını etkilediği yönünde sonuçlar elde edilmiştir. Yine Korkmaz (2005) araştırmasında okul müdürlerinin liderlik davranışlarının öğrenci başarısına yardımcı olduğu ama doğrudan etki etmediği sonucunu bulmuştur. Balyer (2012), okul müdürlerinin farklılaşan rollerini araştırdığı çalışmasında değişen dünyada okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin de değişmesini getirdiğini vurgulamıştır. Çalışmada okul müdürlerinin öğretim liderliğinin yanı sıra bilgi çağının gerektirdiği şekilde donanımlı bir liderlik sergilemesi gerektiği, aksi takdirde donanımlı öğrenciler yetiştirilmesinin güç olduğunu gösteren sonuçlar elde edilmiştir (Balyer, 2012: 85). Bu araştırmalardan elde edilen sonuçlar çalışmamızda elde ettiğimiz sonuçla örtüşmektedir.

Araştırma bulgularına göre öğrenci başarısı üzerindeki en etkili değişkenin okulun sosyoekonomik düzeyi olduğu belirlenmiştir. Altun ve Çakan (2008) öğrenci başarısına etki

eden faktörleri yöneticilerin gözünden incelemişlerdir. Başarıyı olumlu yönde etkileyen faktörlerin başında okulların fiziki yapılarının yeterli olması, eğitime sağlanan destek, yönetici ve öğretmenlerin yeterlilikleri olduğu tespit edilmiştir. Polat (2009) ise düşük sosyoekonomik koşulların eğitimin kalitesini ve öğrenci başarısını olumsuz yönde etkilediğini belirtmiştir. Yıldırım (2009) PISA sonuçlarını değerlendirerek yaptığı araştırmada sosyokültürel ve sosyoekonomik faktörlerin eğitimin kalitesini ve öğrenci başarısını belirleyen temel unsurlardan olduğunu belirtmiştir. Ayrıca okulun sosyoekonomik alt yapısının öğrenme sonuçlarını önemli oranda etkilediği OECD (2011) raporunda da belirtilmiştir.

Okul müdürlerinin liderlik tarzları ve öğretmen liderliği değişkenleri, cinsiyet, kıdem ve branş değişkenlerine göre farklılık göstermemektedir. Tahaoğlu ve Gedikoğlu (2009), yaptıkları araştırmada da okul müdürlerinin liderlik stilleri yaş, cinsiyet, mezun oldukları okul, görev yaptıkları okuldaki kıdem mesleki kıdem ve görev değişkenlerine göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır. Kaya (2016) ise branş ve cinsiyet değişkenlerine göre öğretmen liderliğinde bir farklılaşmaya rastlamamıştır. Yine Tahaoğlu ve Gedikoğlu (2009)'nun yaptıkları araştırmadan elde edilen bulgulara göre, katılımcıların okul müdürlerinin liderlik davranışlarını yerine getirme düzeylerini algılamalarında cinsiyet, yaş, en son mezun oldukları okul, mesleki kıdem, çalıştıkları okuldaki kıdem ve görev değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Belirtilen araştırmaların sonuçları bu araştırmada elde edilen bulguyu destekler niteliktedir.

## **6.2. Sonuçlar**

Çalışmada elde edilen sonuçlara göre okul müdürlerinin otokratik liderlik tarzının en düşük değere sahip olduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin baskıcı bir yönetim anlayışını benimsemediğini göstermesi bakımından bu sonuç önemlidir. Otokratik liderlik tarzının ardından en düşük değer ise etkileşimci liderlik tarzına ait olarak görünmektedir. Okul müdürlerinin takipçileriyle olan ilişkilerinde etkileşimsel unsurlara daha az yer verdiği bu sonuç aracılığıyla anlaşılmaktadır.

Çalışmada okul müdürlerinin liderlik tarzlarının öğretmen liderliği üzerinde etkili olduğunu gösteren sonuçlar elde edilmiştir. Okul müdürlerinin otokratik liderlik tarzı ile öğretmen

liderliği arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Okul müdürlerinde demokratik liderlik, serbest bırakıcı liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, kurumsal gelişme, mesleki gelişim ve meslektaş işbirliği ise öğretmen liderliği ile pozitif yönlü olacak şekilde bir etkileşim içindedir.

Çalışmada dikkat çeken sonuçlardan birisi de öğretmen liderliğinin okul müdürlerinin liderliğine oranla öğrenci başarısı üzerinde daha fazla etkisinin bulunduğudur. Öğretmenlerin öğrencilerle daha yakından ilişkiler kurması, böyle bir sonucun ortaya çıkmasında etkili olmuş olabilir.

Öğrenci başarısında okul müdürlerinin ve öğretmenlerin liderliğinin etkilerinin araştırıldığı çalışmada elde edilen sonuçlara göre sosyoekonomik düzey, öğrenci başarısındaki en etkili değişken olarak belirlenmiştir. Sosyoekonomik düzeyin dahil edilmesi ile birlikte geliştirilen modelde okul müdürlerinin liderlik tarzlarının öğrenci başarısı üzerinde etkili olmadığı, öğretmen liderliğinin öğrenci başarısını etkilediği yönünde sonuçlar elde edilmiştir.

Öğretmenlerde liderlik algılarının cinsiyet, kıdem ve eğitim gibi değişkenler açısından incelenmesi neticesinde bu değişkenlere göre anlamlı farklılıklar olmadığı sonucuna varılmıştır. Başka bir deyişle öğretmenlerin liderlik algıları cinsiyet, kıdem ve eğitimi göre değişiklik göstermemektedir.

### **6.3. Öneriler**

#### **6.3.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler**

Okul müdürlerinin öğrenci başarısına etkisinin istenen düzeyde olabilmesi için okul müdürlerinin öğrencilerle daha yakından ilişki kurmaları önerilmektedir. Böylece öğrencilerin istek ve beklentileri karşılanmış olmakta, müdürlerin öğrenci başarısına daha fazla etkisi gözlenebilecektir.

Velilerle işbirliklerinin artırılması, okul müdürlerinin uygulayabileceği bir öneri olarak görünmektedir. Öğrenci başarısının artmasında okul müdürleri velilerle işbirliği yaparak daha etkili bir biçimde karar alma şansına sahip olurlar. Doğru alanlarda doğru kararlar verilmesi ile birlikte okul müdürlerinin liderliğinin öğrenci başarısına daha fazla etki etmesi beklenebilir.



Okul müdürlerine ğrenci başarısının artması için öğretmenlerin özerkliğini artırmaları önerilmektedir. Öğretmenlerin belirli konularda kendi düşünceleriyle hareket etmeleri, okullarda öğrencilerin daha başarılı olmasını sağlayabilecektir. Öğrencilerle yakından ilişki kuran ve onları yakından tanıyan öğretmenler, özerklik elde etmeleri durumunda daha kolay adım atabilecekleri için öğrencilerin başarı düzeyini geliştirebilirler.

Okul içi süreçlerde esneklik sağlanması, okul müdürlerine uygulamaya yönelik öneriler arasındadır. Baskıdan uzak bir şekilde tarafların sorumluluklarını yerine getirmesi ile birlikte başarı düzeyinin artması beklenmektedir.

Yeniliklerin yakından takip edilmesi, okul müdürlerine uygulamaya yönelik bir diğerk öneridir. Değışim hızının oldukça yüksek olduğu günümüz koşullarında okul müdürleri, yenilikleri takip ederek doğru şekilde uyarladıkları takdirde öğrencilerin başarısının artmasına katkıda bulunacaktır.

### **6.3.2. Araştırmaya Yönelik neriler**

Okul müdürlerinin liderlik tarzlarının ğrenci başarısı üzerinde etkisini araştıran çalışmada elde edilen sonuçlar dikkate alınarak araştırmaya yönelik aşağıdaki öneriler getirilmektedir:

- Okul müdürlerinin liderlik tarzlarına ilişkin karşılaştırma yapabilecek şekilde araştırmalar yapılması önerilir.
- Araştırmalarda ğrencilerin düşüncelerini inceleyecek şekilde ilerleme kaydedilmesi önerilmektedir.
- Yalnızca ğretmen ya da okul müdürlerini içeren araştırmalar yerine okullardaki öğrenciler de dahil olmak üzere tüm tarafları içeren araştırmalara yer verilmesi önerilir.
- Araştırmaya katılan bireylere bilgilerin gizli tutulacağı garantisi verilerek üstleriyle ilgili olarak samimi yanıtlar vermelerine katkıda bulunulması önerilmektedir.
- Birkağ ilęe ya da bir Şehir ile sınırlandırılan araştırmalar yerine lęeđi daha geniş araştırmalara yer verilmelidir.
- Öğrenci başarısının branşlara göre ayrı ayrı olacak şekilde değerlendirmeye alınması önerilir.
- Araştırma sonuçları ilgili kişi ve kurumlarla paylaşılarak tarafların kendilerini geliştirmesine fırsat tanınmalıdır.

## 7. KAYNAKÇA

Adams, C., Olsen, J., Ware J. (2017). The school principal and the student learning capacity. *Educational administration quarterly*.<https://doi.org/10.1177/0013161X17696556>

Akçadağ, T. (2014). Okul yöneticilerinin bakış açılarıyla yöneticilerin yetiştirilme, atama ve yer değiştirmeleri, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 29, 2014, 135-150.

Akçakaya, M.(2010). *21. Yüzyılda yeni liderlik anlayışı*, Ankara, Adalet Yayıncılık.

Akçekoce, A., Bilgin, K. (2016).Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve öğretmen performansı, *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, Sayı 2, 2016, 1-23.

Akkaş, M. (2011). *İlköğretim 8. Sınıf Öğrencilerinin Ders Başarılarını Etkileyen Kişisel-Sosyoekonomik ve Okul Kaynaklar Faktörlerinin İncelenmesi*,(Yüksek Lisans Tezi) Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Konya, 2011.

Akyüz, M. Y. (2002). Çağdaş okulda etkili liderlik, *Ege Eğitim Dergisi*, Sayı: 2, 109-119.

Altun, S.A. ve Çakan, M. (2008). Öğrencilerin sınav başarılarına etki eden faktörler: LGS/ÖSS sınavlarındaki başarılı iller örneği. *İlköğretim Online*, 7(1), 157-173.

Anıl, F. ve Sarpkaya, R. (2014).Anadolu ve meslek lisesi okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolleri, *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5 (1), 2014, 1-21.

Arıkan, S. (2001). Otoriter ve demokratik liderlik tarzları açısından atatürk'ün liderlik davranışlarının değerlendirilmesi. *H. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 231-257.

Arıkan, S. (2003). Kadın yöneticilerin liderlik davranışları ve bankacılık sektöründe bir uygulama. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 5/1.

Arslantaş, H. İ. ve Özkan, M.(2014).Öğretmen ve yönetici gözüyle etkili okulda yönetici özelliklerinin belirlenmesi , *The Journal of Academic Social Science Studies*, Sayı 26, 181-193.

Arun, K. (2008). *Liderlik tarzları ile paylaşımcı bilgi kültürü ilişkisi*.Yayınlanmamış Doktora Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aydın, E. M., Can, H., & Azizoglu, Ö. A. (2015). *Örgütsel davranış*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Aydın, M. (1994). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu.

Ayık, A. ve Şayir,G. (2014). İlköğretim kurumlarında görevli okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Ekev Akademi Dergisi*, Y.18, s.60.

Balay, R., Kaya, A. ve Geçdoğan Y. R. (2014).Eğitim yöneticilerinin hizmetkar liderlik yeterlilikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişki, *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, Sayı: 1, 2014, 229-249.

Balkar, B. (2015).Okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarının simetrik ve asimetric okul kültürü bağlamında incelenmesi, *International Journal of Science Culture and Sport*, 4, 2015, 274-287.

Balkar, B. ve Şahin, S. (2012). Okul müdürlerinin bilgi yönetimi süreç yeterliliklerinin ve liderlik becerilerinin incelenmesi, *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, Sayı 2, 178-188.

Baloğlu, N. (2011). Dağıtımcı liderlik: okullarda dikkate alınması gereken bir liderlik yaklaşımı, *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12 (3), 2011, 127-148.

Baltaş, A. (2005). *Ekip çalışması ve liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Balyer, A. (2012). Çağdaş okul müdürlerinin değişen rolleri, *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 2, 2012, 75-93.

Balyer, A. ve Gündüz, Y. (2013). Öğretim lideri olarak okul müdürlerinin öğrencilerin akademik başarısı üzerindeki etkisinin incelenmesi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(29), 2013, 107-128.

Barth , R. S. (2001). *Learning by heart*. San Francisco: Jossey-Bass.

Bartley, M. (ed.) (2006). *Capability and resilience: beating the odds*. esrc human capability and resilience. research network london, *UCL department of epidemiology and public health*.

Baysal, C., & Tekarslan, E. (1996). *İşletmeler için davranış bilimleri*. İstanbul: Avcıol Yayıncılık.

Bektaş, F. ve Nalçacı, A. (2013). Okul iklimi ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki. *Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(13), 1-13.

Beycioğlu, K. ve Aslan, B. (2010). Öğretmen liderliği ölçeği: geçerlilik ve güvenilirlik çalışması, *Elementary Education Online*, 9(2), 764-775, 2010.

Beycioğlu, K. ve Aslan, B. (2012). Öğretmen ve yöneticilerin öğretmen liderliğine ilişkin görüşleri, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 18 (2), 2012, 191-223.

Bozdoğan, K. ve Sağnak, M. (2011). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları ile öğrenme iklimi arasındaki ilişki. *AİBÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 137-145.

Bozkurt Tiryaki, M. (2014). *Akademik Başarısı Sınıf Ortalamasının Altında Kalan Üstün Zekalı Ortaokul Öğrencilerinin Mükemmellik Düzeyleri ile Algıladıkları Anne-Baba Tutumları Arasındaki İlişki*, (Yüksek Lisans Tezi) Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014.

Bulut, Y. ve Bakan, İ. (2005). Yönetici ve yöneticilik üzerine Kahramanmaraş kentinde bir araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Sayı 9, 2005, 63-89.

Briggs, Kerri L. ve Wohlstetter, P. (2003) Key elements of a successful school-based management strategy, *School effectiveness and school improvement*, vol.14, No.3, pp.351-372.

Cacioppe, R., ve Albrecht, S. (2000). Using 3608 feedback and the integral model to develop leadership and management skills. *Leadership & organization development journal*, 21(8), 390-404.

Can, H., ve Tecer, M. (1978). *İşletme yönetimi*. Ankara: Doğan Basımevi.

Canbolat, S. G. (2016). *Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları: ÇEDAŞ Grup Şirketleri Örneği*, (Yüksek Lisans Tezi) Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016, Çorum.

Cansoy, R., ve Parlar, H. (2018). Teacher leadership as a predictor of school effectiveness. *Kastamonu Education Journal*, 26(3), 925-934.

Cecil, J. H. (2004). Principles of servant leadership can address today's workplace challenges. Washington/ABD: Night rider tribune news service.

Cemaloğlu, N. ve Savaş, G. (2018). Examining the relationship between supportive behaviors of school principals and teacher leadership. *International online journal of educational sciences*, 10(1), 244-258.

Cravens, X.ve Huff, J. (2007) The influence of principal instructional leaderp practice on school-wide professional community, fostering compassion and understanding across the borders ucea conference proceedings for convention.

Çelik, G. (2017). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzları ile Yenilikçilik ve Risk Alma Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Çobanoğlu, F. ve Badavan, Y. (2017). Başarılı okulların anahtarı: etkili okul değişkenleri. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 26, Ocak 2017.

Dağ, İ. ve Göktürk, T. (2014) Sınıf Yönetiminde Liderlik ve Liderliğin Sınıf Yönetimine Katkıları, *The journal of academic social science studies*, Sayı: 27, 2014, 171-184.

Danielson, C. (2006). *Teacher leadership that strengthens professional practice*. Alexandria: ASCD.

Demirtaş, E. ve Şama, E. (2016). Okullarda dönüştürücü liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi, *Iğdır Üniversitesi sosyal bilimler dergisi*, 10, 2016, 275-298.

Demirtaş, Z. (2010a). Okul kültürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim /Education and Science*, 35(158), 3-13.

Demirtaş, Z. (2010b). Liselerde okul kültürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 208-223.

Deniz, L. (2003). Öğretmen liderlik stillerini belirlemeye yönelik bir ölçek çalışması, *Marmara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 17, 2003, 55-62.

Dil, S. ve Bulantekin, Ö. (2011). Hemşirelik öğrencilerinde akademik başarı düzeyi ile aile işlevselliği ve kontrol odağı arasındaki ilişkinin belirlenmesi, *Psikiyatri hemşireliği dergisi*, 2 (1), 2011, 17-24.

Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

Doğan, S. (2007). *Vizyona Dayalı Liderlik*. İstanbul: Kare Yayınları.

Dutta, V. and Sahney, S. (2016), "School leadership and its impact on student achievement", *International Journal of Educational Management*, Vol. 30 No. 6, pp. 941-958.

Dursun, Ş. ve Dede, Y. (2004). Öğrencilerin matematikte başarısını etkileyen faktörler: matematik öğretmenlerinin görüşleri bakımından. GÜ, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24(2), 217-230.

Ereş, F. ve Akyürek, M. İ. (2016). İlkokul müdürlerinin dağıtılmış liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumu algıları arasındaki ilişkinin düzeyleri, *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 3, 2016, 427-449.

Erdem, O. ve Dikici, M. (2009). Liderlik ve kurum kültürü etkileşimi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 29, 2009, 198-213.

Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

Eren, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

Eren, Y. K. (2001). *Eğitim-Öğretimde Çoklu Zeka Teorisi ve Uygulamaları*. Ankara: Özel Cüceli Okulları Yayınları.

Ertürk, M. (2011). *İşletme biliminin temel ilkeleri*, 8. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.

Feyerherm, A. E., ve Rice, C. L. (2002). Emotional intelligence and team performance: the good, the bad and the ugly. *International journal of organizational analysis*, 10(4), 343-362.

Fulmer, Connie, L. (2006) Becoming instructional leaders: Lessons learned from instructional leadership work sample, *Educational leadership and administration*, Volume 18.

Gelbal, S. (2010). Sekizinci sınıf öğrencilerinin sosyoekonomik özelliklerinin türkçe başarıları üzerinde etkisi. *Eğitim ve bilim*, [s.l.], v. 33, n. 150, may. 2010. ISSN 1300-1337.

Gentilucci, J. L. ve Muto, C. C., (2007), Principals' influence on academic achievement: the student perspective, *NASSP Bulletin*, Vol. 91, No. 3, September 2007 219-236

Geylani, A. (2013). Okul yönetiminde kültürel liderlik yaklaşımı ve toplumsal boyutu, *Karatekin Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 1 (1), 2013, 1-23.

Goleman, D. (2003). What makes a leader? L. W. Porter, H. L. Angle, & R. W. Allen (Dü) içinde, *Organizational influence processes*(s. 229-241). Londra: M. E. Sharpe.

Güçlü, N., Paksoy, E. E. ve Tetik, S. (2015). Liderlik kapasitesi: okul yöneticilerinin sosyal sorumluluk davranışlarının belirlenmesi yönelik bir araştırma, *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (1), 2015, 60-74.

Güney, S. (2006).Ahlaki liderliğin kavramsallaştırılması ve ahlaki yönetimde liderliğin rolü, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13 (1), 2006, 135-148.

Harris, A., ve Muijs, D. (2003). Teacher leadership: principles and practice. 6 Haziran 2019. citeseerx.ist:<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.488.967&rep=rep1&type=pdf> adresinden alındı.

Hallinger, P. ve Murphy, J. (1985) Assessing the instructional management behaviour of principals. *The elementary school journal*, 86, 217-247.

Hallinger, P. and Murphy, J. (1986). The Social Context of Effective Schools. *American Journal of Education*, 94(5), 328-355.

Herbert, G., Hicks, C., ve Ray, G. (1981). *Organizasyonlar: teori ve davranış*.(B. Baykal, Çev.) İstanbul: Kasım Yayınları.

Hoy, W. K., ve Miskel, C. G. (2015). *Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama*. (S. Turan, Çev.) Ankara: Nobel Basım Yayın Dağıtım.



İncirkuş, D. (2012).*Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Çalışanların Performansına Etkileri: Özel Öğretim Kurumları Üzerine Örnek Uygulama*. Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karasar N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Nobel Yayınları

Katzenmeyer, M. ve G. Moller (2001). *Awakening the sleeping giant. helping teachers develop as leaders*. Thousand Oaks, California, Corwin Press.

Kaya, A. (2006). *Yönetimde İnsan İlişkilerinin Sırları*. Konya: Eğitim Kitabevi.

Kaya, B. (2016). *Öğretmenlerin Öğretmen Liderliği Yeterlikleri*. (Yüksek lisans tezi).

Keçecioğlu, T. (2003). *Liderlik ve Liderler*. İstanbul: Okumuş Adam Yayınları.

Kılınç, A. Ç., Büyüköztürk, Ş. ve Akbaba A. S. (2014). Okullarda liderlik kapasitesi ölçeğinin türkçeye uyarlanması, *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi dergisi*, 20 (1), 2014, 23-46.

Kılınç, A. Ç. (2013).*İlköğretim okullarında liderlik kapasitesinin belirlenmesi*, (Doktora Tezi) Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Kış, A. ve Konan, N. (2014). Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin sınıf ve branş öğretmenlerinin görüşleri, *Eğitim ve öğretim araştırmaları dergisi*, 3 (1), 2014, 359-374.

Korkmaz, M. (2005). İlköğretim okullarında örgütsel sağlık ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki.*Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*. Güz 2005, Sayı 44, ss: 529-548.

Köksal, O. (2011). Bir kültürel liderlik paradoksu: paternalizm, *Mustafa Kemal Üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü dergisi*, 8 (15), 2011, 101-122.

Kurul-Tural, N. (2002). Öğrenci başarısında etkili okul değişkenleri ve eğitimde verimlilik. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 39-54.

Kurgun, O. A. (2013).*Örgütsel Davranış*, Detay Yayıncılık, Ankara.

Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: kuramsal bir çerçeve, *Uluslararası akademik yönetim bilimleri dergisi*, 1 (1), 2015, 86-115.

Lacour, M., ve Tissington, L. D. (2011). The effects of poverty on academic achievement. *Educational Research and Reviews*, 6(7), 522-527. (ISSN 1990-3839).

Locke, E. ve Latham, G. A. (1999). *Theory of goal setting performance*. New York: Prentice Hall.

Mayo, E. K. (2002). Teacher leadership: The master teacher model. *Management in Education*(16), 29- 33.

McLaughlin M.ve Talbert J. (2001) *Building professional learning communities in high schools: challenges and promising practices*.

Memişoğlu, S., Çakır, M., ve Çakır, G. (2015). Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin liderlik stillerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi, *Eğitim ve öğretim araştırmaları dergisi*, 4 (2), 2015, 13-23.

Miller, T. ve Robertson, J. (2006).*School leadership and equity: the case of New Zealand*.

Nişancı, Z. N. (2015). Geçmişten günümüze yönetim düşüncesi, *Yönetim bilimleri dergisi*, Sayı 25, 2015, 257-294.

OECD, (2010). PISA 2009 results: Overcoming social background-equity in learning opportunities and outcomes (Volume II). OECD.

OECD, (2011). *Against the odds: Disadvantaged students who succeed in school*.

Available from [http://www.op-edu.eu/media/against\\_the\\_odds.pdf](http://www.op-edu.eu/media/against_the_odds.pdf)

Ovacıklı, S.(2018).*İlkokul Müdürlerinin Öğretmen Liderliğini Destekleyici Davranışları İle Öğretmen Liderliği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği Programı* (Yüksek Lisans Tezi).

Önen, S. M., Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve motivasyon: kuramsal bir değerlendirme, *Birey ve toplum dergisi*, 5 (10), 2015, 43-64.

Örücü, E. (2013). *Modern İşletmecilik*. İstanbul: Dora Yayınları.

Özdemir, M. (2012). Dağıtımçı liderlik envanterinin Türkçe uyarlaması, *Kuram ve Uygulamada eğitim yönetimi dergisi*,18 (4), 2012, 575-598.

Özdemir, N. (2016). *Okul Müdürünün Yönetimsel Davranışlarının Akademik Başarıyla İlişkisi*. (Hacettepe Üniversitesi Doktora Tezi)

Özdemir, S. ve Sezgin, F. (2002). Etkili okullar ve öğretim liderliği, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,2002, 266-282.

Özer, B. ve Korkmaz, C. (2016). Yabancı dil öğretiminde öğrenci başarısını etkileyen unsurlar, *EKEV Akademi Dergisi*, 20 (67), 2016, 59-74.

Özkaya, O. M. (2000). *Bir Lider Olarak Vehbi Koç*.Yayınlanmamış Doktora Tezi. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Polat, S. (2009). *Türkiye'deki Eğitim Politikalarının Fırsat Eşitsizliği Üzerindeki Etkileri*. DPT, Ankara.

Recepoglu, E. ve Özdemir, S. (2013). Okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile okulun örgütsel sağlığı arasındaki ilişki, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 19 (4), 2013, 629-664.

Sabuncuoğlu, Z., ve Tokol, T. (2001). *İşletme*. Bursa: Ezgi Yayınları.

Sağır, M. ve Memişoğlu, S. P. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerine ilişkin öğretmen ve yönetici algıları, *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, Sayı: 2, 2012, 1-12.

Sarıer, Y. (2016). Türkiye'de Öğrencilerin akademik başarısını etkileyen faktörler, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31 (3), 2016, 1-19.

Sarıoğlu, U. S. ve Uğur, U.(2014) .Yöneticilik ve liderlik ayrımında kişisel farklılıkların rolü,*Organizasyon ve yönetim bilimleri dergisi*, 6 (1), 2014, 122-136.

Savaş, E., Taş, S. ve Duru, A. (2010). Matematikte öğrenci başarısını etkileyen faktörler. *İnönü üniversitesi eğitim fakültesi dergisi*. 11(1), ss. 113–132.

Serin, M. K & Buluç, B. (2012). İlköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(3), 435-459.

Sucu, Y. (2017). Yönetim Nedir? Yönetici Kimdir?<http://yuksekbilgili.com/wordpress/wp-content/uploads/2017/03/yonetim.pdf>adresinden alındı.

Şen, E., Ateşoğlu, H. ve Akdoğan, S. (2017). Okul yöneticilerinin liderlik davranışları, performans uygulamaları ve kurumsallaşmaya ilişkin öğretmen görüşlerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Sayı 3, 2017, 572-593.

Şahin, E. (2016). *Özel Öğretim Kurumu Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Öğretmenlerin Performansı Üzerindeki Etkisi*. İstanbul Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi

Şahin, S. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleri (İzmir ili örneği). *Eğitim ve Bilim Dergisi*, Cilt 30 Sayı 135 (3949).

Şahin, S. (2011). Öğretimsel liderlik ve okul kültürü arasındaki ilişki:İzmir ili örneği, *Kuram ve uygulamada eğitim bilimleri dergisi*, Sayı: 4, 2011, 1909-1928.

Şen, E., Ateşoğlu, H. ve Akdoğan, S. (2017). Okul yöneticilerinin liderlik davranışları, performans uygulamaları ve kurumsallaşmaya ilişkin öğretmen görüşlerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Sayı 3, 2017, 572-593.

Şimşek, M., Akgemci, T., ve Çelik, A. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Nobel Basım Yayın Dağıtım.

Tahaoglu, F. ve Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolleri, *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi dergisi*, Sayı 58, 2009, 274-29.

Taş, A., Çelik, K., ve Tomul E. (2007). Yeni ilköğretim programlarının uygulandığı ilköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik tarzları. *Pamukkale üniversitesi eğitim fakültesi dergisi*. Sayı 22(2), 85-98

Taşkıran, E. (2006). Otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin liderlik eğilimleri: istanbul'daki 5 yıldızlı otel işletmeleri. *Anatolia: turizm araştırmaları dergisi*, 37-52.

Tatlılıoğlu, K. (2013). Ortaöğretim öğrencilerinin okul başarılarını olumsuz etkileyen nedenlerin belirlenmesi yönelik bir araştırma, *Akademik bakış dergisi*, 39, 2013, 1-21.

Tatlılıoğlu, K. ve Ram, S. (2007). Okul başarısızlığının nedenleri üzerine bir değerlendirme, Bozok Üniversitesi Sempozyumu, 2007, 6-23.

Tatlıoğlu, K. ve Korkmaz, G. (2015). İlköğretim öğrencilerinin okul başarılarını olumsuz etkileyen nedenlerin belirlenmesine yönelik bir araştırma, *Karatekin Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 6 (3), 2015, 93-116.

Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.

Terzi, A. R. ve Kurt, T. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı:166.

Tetik, S. (2014). Yerel yönetimler açısından dönüştürücü liderlik: belediye çalışanlarına yönelik bir araştırma, *Yönetim ve ekonomi dergisi*, 21 (1), 2014, 267-280.

Tunçer, P. (2012). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul, Beta Yayınevi.

Ulukan, M. (2006). *Futbolcuların kulübe bağlılıklarında antrenörlerin liderlik özelliklerinin rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Winston, B.E ve Patterson, K.(2006). School of leadership studies, *International journal of leadership studies*, Vol. 1 Iss. 2, 2006, pp. 6-66., Regent University, ISSN 1554-3145.

Yazıcı, A. Ş. ve Akyol, B. (2017).Okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmen özerkliği arasındaki ilişki, *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, Sayı 10, 2017, 189-208.

Sayı 10, 2017, 189- *Uluslararası Öğrenci değerlendirme programı (pisa) 2006 yılı verilerine göre Türkiye 'de eğitimin kalitesini belirleyen temel faktörler*.

Yıldız, H. ve Çobanoğlu, S. (2016). Amaçlara göre yönetim, *Research Journal of Business and Management*, Sayı 2, 2016, 134-146.

Yılmaz, E. ve Kurşun, A. T. (2015). Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ile öğretmenlerin akademik iyimserlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1-14.

Yılmaz, K., Oğuz, A. ve Altinkurt, Y. (2017). Öğretmenlerin liderlik davranışları ile öğrenen özerkliğini destekleme davranışları arasındaki ilişki, *Hacettepe üniversitesi eğitim fakültesi dergisi*, Sayı: 3, 2017, 659-675.

Yiğit, Y., Doğan, S., ve Uğurlu, C. T. (2013). Öğretmenlerin öğretmen liderliği davranışlarına ilişkin görüşleri, *Cumhuriyet uluslararası eğitim dergisi*, 2 (2), 2013, 93-105.

Yörük, S. Ve Akdağ, G. A. (2010). İlköğretim okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının etkililiği ölçeğinin geliştirilmesi, *Kuramsal eğitim bilim dergisi*, 3 (1), 2010, 66-92.

Yörük, D., Dünder, S., ve Topçu, B. (2011). Türkiye'deki belediye başkanlarının liderlik tarzı ve liderlik tarzını etkileyen faktörler. *Ege Akademik Bakış*, 11(1), 103-109.

Yurdakul, R. (2007). *Büyükçekmece ilçesi ortaöğretim kurumları yöneticilerinin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonlarına etkisi*.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Zaleznik, A. (1992). Managers and leaders: Are they different? *Houston police department leadership journal*, 47-63.



## E K – 1 : MEB Araştırma İzni



T.C.  
YOZGAT VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı :55005497-605.02-E.5764508  
Konu :Araştırma İzni

20.03.2018

### DAĞITIM YERLERİNE

- İlgi :a) Milli Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 22/08/2017 tarihli ve 3558626-10.06.01-E.12607291 sayılı 2017/25 nolu genelgesi.  
b) Kırıkkale Üniversitesi Rektörlüğünün 08/03/2018 tarihli ve 76250085-044.E.8176 sayılı yazısı.  
c)Yozgat Valiliği İl Millî Eğitim Müdürlüğünün 19/03/2018 tarihli ve 55005497- 605.02.E.5675424 sayılı valilik onayı.

Kırıkkale Üniversitesi Rektörlüğü Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı tezli yüksek lisans programı öğrencisi Songül EKER tarafından öğretim üyesi Yard. Doç. Dr. Esra KARBAĞ KÖSE danışmanlığında "Okul Müdürlerinin Liderlik Özelliklerinin Öğrenci Başarı Kapasitesi Üzerine Etkisi" konulu yüksek lisans tez çalışması izin isteğine ait ilgi (c) Valilik onayı ile onaylanmış anket formları yazımız ekinde gönderilmiştir. Araştırma izninin ekte gönderilen anket formları doğrultusunda yapılmasına yardımcı olunması hususunda;

Bilgilerinizi ve gereğini önemle rica ederim.

Adem ÖZTÜRK  
Müdür a.  
Şube Müdürü

Ek:

- 1- İlgi (c) Valilik Onayı(1sayfa)
- 2- Onaylı Anket Örneği (5 sayfa)

Dağıtım:

13 İlçe Millî Eğitim Müdürlüğüne  
Ortaokul ve Lise Müdürlüklerine

A. Nohutlu Mah. 2. Hükümet Konağı 66100 YOZGAT  
Elektronik Ağ: www.yozgat.meb.gov.tr  
e-posta: arge66@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için:A.KOÇASLAN VHKİ  
Tel: (0 354) 280 66 21  
Faks: (0 354) 280 66 69

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 64d6-0fde-32f7-8a0b-976b kodu ile teyit edilebilir.



## E K – 2 : Öğretmen Liderliği Ölçeği

Aşağıdaki sorularda, okulunuzdaki öğretmenlerin bazı davranışlarına ilişkin, bu davranışın ne derece sergilendiğine yönelik görüşlerinizi (X) işaretiyle belirtiniz.

	Hiçbir zaman	Ara sıra	Bazen	Genellikle	Her zaman
1. Öğretmen adaylarına, stajyer öğretmenlere ve/veya okula yeni atanan öğretmenlere yardımcı olmak.	1	2	3	4	5
2. Meslektaşlarının mesleki gelişimini artırmaya yönelik çaba sarf etmek.	1	2	3	4	5
3. Gözlem ve deneyimlerini paylaşarak meslektaşlarına dönüt sağlamak.	1	2	3	4	5
4. Arkadaşlarını alanlarıyla ilgili güncel gelişmelerden haberdar etmek.	1	2	3	4	5
5. Öğretmenlikle ilgili çalışmalar veya araştırma projeleri süreçlerine (hazırlama, yürütme veya katılım) dahil olmak.	1	2	3	4	5
6. İl, bölge veya ülke düzeyindeki mesleki çalışma gruplarında görev almak.	1	2	3	4	5
7. Eğitim sürecine velilerin daha fazla katılımını sağlayacak etkinliklerde görev almak.	1	2	3	4	5
8. Okula kaynak sağlamak amacıyla kurumlarla ve kişilerle iletişim kurmada istekli olmak.	1	2	3	4	5
9. Okulun geliştirilmesine yönelik çalışmalara katılım konusunda istekli olmak.	1	2	3	4	5
10. Meslektaşlarıyla öğrencilerin sınıf düzeyinde başarı durumlarıyla ilgili görüş alışverişinde bulunmak.	1	2	3	4	5
11. Okula ilişkin bilgi ve raporların hazırlanması konusunda istekli olmak.	1	2	3	4	5
12. Meslektaşlarından yeni şeyler öğrenmek konusunda açık olmak.	1	2	3	4	5
13. Zümre başkanlığı gibi resmi önderlik görevlerini etkin biçimde gerçekleştirmek.	1	2	3	4	5
14. Okul stratejik planının veya planda yer alan bazı hedeflerin belirlenmesi ve geliştirilmesi sürecine katılmak.	1	2	3	4	5
15. Okulda uygulanacak öğretim programlarına yönelik materyallerin seçiminde görev almak.	1	2	3	4	5
16. Öğrencinin akademik başarısını destekleyecek okul dışı etkinlikler düzenlemek.	1	2	3	4	5
17. Öğrencilerin başarısına yönelik özverili çalışmalarıyla örnek olmak.	1	2	3	4	5
18. Okul hedeflerinin gerçekleştirilmesine yönelik olarak 'yapıcı' tutumlar sergilemek.	1	2	3	4	5
19. Meslektaşlarına okulun değerli bir üyesi olarak davranmak.	1	2	3	4	5
20. Okulla ilgili kararların alınmasında meslektaşlarının etkin katılımı için çaba sarf etmek.	1	2	3	4	5
21. Eğitim öğretim etkinliklerini öğrencilerin düzeylerine göre geliştirmek konusunda istekli olmak.	1	2	3	4	5
22. Katılımcı ve paylaşımcı öğrenme etkinliklerine fırsat tanımak konusunda örnek olmak.	1	2	3	4	5
23. Öğrencilerine güvenmek.	1	2	3	4	5
24. Öğrencilerine güven vermek.	1	2	3	4	5
25. Okulla ilişkin sorunların çözümüne yönelik olarak "katılımcı" tutumlar sergilemek.	1	2	3	4	5

### E K- 3 : Okul Yöneticisinin Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği

Okul yöneticimiz;	Hiçbir zaman	Ara sıra	Bazen	Genelde	Her zaman
1. Emir vererek sorun çözmeyi tercih eder.	1	2	3	4	5
2. Karar alma yetkisine sahip tek kişidir.	1	2	3	4	5
3. Güç kaynağı olarak cezayı kullanır.	1	2	3	4	5
4. İçin önemli olan verimliliktir.	1	2	3	4	5
5. Kendisine bağımlı olunmasından zevk alır.	1	2	3	4	5
6. Çalışanlar yöneticiye karşı güvensizdirler.	1	2	3	4	5
7. Yetki devrine karşıdır.	1	2	3	4	5
8. Yönetim tarzı ile çalışanların yaratıcılığını sınırlar.	1	2	3	4	5
9. Çalışanları yakından takip eder.	1	2	3	4	5
10. Eleştirilmeyi sevmez.	1	2	3	4	5
11. Çalışanları karar alma sürecine katar.	1	2	3	4	5
12. Çalışanlarla işbirliği yapar.	1	2	3	4	5
13. İletişim kanallarını açık tutar.	1	2	3	4	5
14. Çalışanların bilgi ve becerilerine önem verir.	1	2	3	4	5
15. Çalışanların niteliklerine uygun sorumluluk verir.	1	2	3	4	5
16. Çalışanlara yaratıcılıklarını ortaya çıkarma fırsatı verir.	1	2	3	4	5
17. Ast ile üst arasında sıcak ilişki kurar.	1	2	3	4	5
18. Çalışanların moralini yükseltecek bir çalışma ortamı oluşturur.	1	2	3	4	5
19. Sorun çözen çalışanın gurur duymasını sağlar.	1	2	3	4	5
20. Bilgiyi okulun öğeleriyle paylaşır.	1	2	3	4	5
21. Kurum içerisinde çatışma çıkmasından korkmaz.	1	2	3	4	5
22. Yetkiyi alt kademelere aktarır.	1	2	3	4	5
23. Gücünü yetkisiyle birlikte astlarından alır.	1	2	3	4	5
24. Amaçların açık ve anlaşılır olması için çalışmaz.	1	2	3	4	5
25. Çalışanların motive olmaları için çaba harcamaz.	1	2	3	4	5
26. Çalışanlar kendi kendilerini motive ederler.	1	2	3	4	5
27. Tüm inisiyatif çalışana bırakılmıştır.	1	2	3	4	5
28. İşle ilgili bir şey sorulduğunda ancak görüş bildirir.	1	2	3	4	5
29. Ceza ve ödül sistemini kullanmaz.	1	2	3	4	5
30. Grubun aldığı kararları uygular.	1	2	3	4	5
31. Yetkilerin nerdeyse tamamını astlara aktarmıştır.	1	2	3	4	5
32. Grubun çalışmalarına katılmaz.	1	2	3	4	5
33. Okulumuzda yaratıcılığın gelişmesine katkıda bulunur.	1	2	3	4	5
34. Kendini grubun üyelerinden biri olarak görür.	1	2	3	4	5
35. Çalışanların yöneticiye güvenmelerini sağlar.	1	2	3	4	5
36. Çalışanlar yöneticiye bağlılık duymasını sağlar.	1	2	3	4	5
37. Çalışanları örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinin önemine inandırır.	1	2	3	4	5
38. İzleyenlerin değişimi gerçekleştirmelerini sağlar.	1	2	3	4	5
39. Farklı ve yeni bakış açısıyla problemlere çözüm bulabilir.	1	2	3	4	5
40. Yöneticimizin örgütsel vizyon oluşturma yeteneği çalışanlar tarafından kabul edilir.	1	2	3	4	5
41. Çalışan desteğini sağlayabilmek için çalışana güdüleme yollarını bilir.	1	2	3	4	5
42. Düşünce ve eylemleriyle çalışanları yönlendirir.	1	2	3	4	5
43. Büyük beklentiye sahiptir.	1	2	3	4	5
44. Astlarıyla bireysel olarak ilgilenerek onlara danışmanlık yapar.	1	2	3	4	5
45. Okulumuzu yeniden yapılandırmak için çaba harcar.	1	2	3	4	5
46. Değişimi gerçekleştirecek kişiler için öğrenme fırsatları sağlar.	1	2	3	4	5
47. Okulda adil bir güç paylaşımı sağlar.	1	2	3	4	5
48. Bürokratik engellerden kurtarır.	1	2	3	4	5
49. Her türlü değişime duyarlı esnek kararlar alır.	1	2	3	4	5
50. Yetkilerini daha çok çaba harcayan çalışanları ödüllendirmede kullanır.	1	2	3	4	5
51. Süregelen işlerin etkin gerçekleştirilmesi için çalışır.	1	2	3	4	5
52. Çalışanların yenilikçi yönleriyle ilgilenmez.	1	2	3	4	5
53. Geçmişle bugünü bağdaştırmaya çalışır.	1	2	3	4	5

54. Yararlı gelenekleri gelecek nesillere bırakma eğilimindedir.	1	2	3	4	5
55. Gereksinimlerimizi karşılamaya çalışır.	1	2	3	4	5
56. Uzun dönemli görüş açısı yoktur.	1	2	3	4	5
57. Okul etkililiği ile ilgilenir.	1	2	3	4	5
58. Sorumlulukları dağıtır.	1	2	3	4	5
59. Karar almaktan kaçınır.	1	2	3	4	5



## E K- 4 : Ölçek Kullanım İzinleri

**anket kullanma izni**

**AT** Ali TAŞ  
Kime: songül şahin;  
Per 1.03.2018, 11:51

Sevgili Songül,  
Anket ektedir. Ölçekle ilgili açıklamalar ölçek küzeminde yer almaktadır. Çalışmalarında kolaylık ve başarılar diliyorum.

Dr. Ali TAŞ  
Kırıkkale Üniversitesi  
Eğitim Fakültesi  
Eğitim Bilimleri Bölümü  
Yahşihan /KIRKKALE


Tel: 0533 631 50 67

2018-02-28 21:44 GMT+03:00 songül şahin <[songul\\_sahin.matci@hotmail.com](mailto:songul_sahin.matci@hotmail.com)>:  
Hocam merhaba. Ben Songül EKER. Kırıkkale Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi yüksek lisans öğrencisiyim. 'LİDERLİK TARZI DAVRANIŞ ÖLÇEĞİ' isimli ölçeğinizi izniniz olursa yüksek lisans tezimde kullanmak istiyorum. Dilerseniz çalışmamın bulgularını sizinle paylaşabilirim. Şimdiden teşekkür ederim. Saygılarımla.

**SA** songül şahin 28.02.2018  
Hocam merhaba. Ben Songül EKER. Kırıkkale Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi yüksek lisans öğrencisiyim. 'LİDERLİK TARZI DAVRA...

**anket kullanma izni**

**KB** Kadir Beycioglu  
Kime: songül şahin;  
Çar 28.02.2018, 22:47

 ölçek-izin-kırıkkale.pdf  
213 KB

Merhaba,  
Ölçeği kullanabilirsiniz elbet.  
İzin yazısı ektedir.  
Kolaylıklar.

28 Şubat 2018 22:01 tarihinde songül şahin <[songul\\_sahin.matci@hotmail.com](mailto:songul_sahin.matci@hotmail.com)> yazdı:  
Hocam merhaba. Ben Songül EKER. Kırıkkale Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi yüksek lisans öğrencisiyim. 'ÖĞRETMEN LİDERLİĞİ ÖLÇEĞİ' isimli ölçeğinizi izniniz olursa yüksek lisans tezimde kullanmak istiyorum. Dilerseniz çalışmamın bulgularını sizinle paylaşabilirim. Şimdiden teşekkür ederim. Saygılarımla.