T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİCİLİĞİ VE DENETİCİLİĞİ BİLİM DALI

OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK STİLLERİNİN ÖRGÜTSEL SAĞLIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ (ANKARA İLİ ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Cansu YILDIRIM

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Mehmet KORKMAZ

Ankara 2006

İÇİNDEKİLER

BÖLÜM 1.....1
GİRİŞ 1
1.1.Problem Durumu.....1
1.2.Problem Cümlesi.....3
1.3.Alt Problemler 3
1.4.Araştırmanın Önemi.....4
1.5.Varsayımlar 7
1.6.Kapsam ve Sınırlılıklar 7
1.7.Tanımlar 7
1.8.Kısaltmalar 8

BÖLÜM 2.....9
KAVRAMSAL ÇERÇEVE 9
2.1.Örgüt 11
2.2. Örgüt İklimi 13
2.3. Örgüt Kültürü.....15
2.4. Örgüt Sağlığı.....19
2.5. Liderlik 29
2.6. Yönetim 36
2.7. Yönetici 37
2.8. Yönetici ve Lider 39
2.9. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik 45
2.9.1. Dönüşümcü Liderlik.....47
2.9.1.1.Dönüşümcü Liderliğin Boyutları 53
2.9.2. Etkileşimci Liderlik.....57
2.9.2.1. Etkileşimci Liderliğin Boyutları 58
2.9.3. Etkileşimci ve Dönüşümcü Lıderlik Arasındaki İlişki.....61
2.10. Okul Müdürü ve Liderlik.....66
2.11. Okullarda Dönüşümcü Liderlik 70
2.12. Okullarda İklim.....74

2.13. Okullarda Kültür 78
2.14. Okul Sağlığı 80

BÖLÜM 3 86
KONU İLGİLİ ARAŞTIRMALAR 86
3.1. Yurt İçi Araştırmalar 86
3.2. Yurt Dışı Araştırmalar 91

BÖLÜM 4 97
YÖNTEM 97
4.1. Araştırmann Modelı 97
4.2. Evren ve Örneklem 98
4.3. Veri Toplama Aracı 99
4.4. Verilerin Toplanması 101
4.5. Verilerin Analizi 102
4.6. Güvenilirlik Çalışmaları 103

BÖLÜM 5 105
BULGULAR VE YORUM 105
5.1. Akademik Önem: 105
5.2 Kurumsal Bütünlük 107
5.3.Müdürün Etkisi 109
5.4. Kaynak Desteği 111
5.5. Öğretmen Bağlılığı 113
5.6. Mesleki Liderlik 115
5.7. Örgütsel Sağlık (Genel) 117

BÖLÜM 6 119
SONUÇ ve ÖNERİLER 119
6.1. Sonuçlar 119
6.2. Öneriler 124
KAYNAKÇA 125

İNTERNET REFERANSLARI.....132
EKLER.....133
Ek-1: Araştırma Anketi.....134
Ek-2: Anket Uygulama İzin Belgeleri.....138
Ek-3: Mind Garden İletişim Kağıdı.....142
Ek-4: 2005 – 2006 Öğretim Yılı İlköğretim Okulları istatistiki Bilgileri (resmi).....144

TABLOLAR

Tablo 1 Örgüt İklimi ve Kültürü'nün Algılamalarının Karşılaştırılması.....18
Tablo 2 Liderlik ve Yönetim Kavramlarının Karşılaştırması 37
Tablo 3 Koçel' e Göre Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar 42
Tablo 4 Özden'e Göre Yöneticilik ile Liderlik Özellikleri.....43
Tablo 5 Dönüşümcü Liderlik ve Etkileşimci Liderlik Davranışları 63
Tablo 6 Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki Farklar 64
Tablo 7 www.maquette.edu İnternet Sitesine Göre Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki Farklar.....65
Tablo 8 Ertekin'e Göre Okulun İklimini Belirleyen Etmenler.....76
Tablo 9 Sağlıklı ve Sağlıksız Okulların Özellikleri.....83
Tablo 10 Araştırma Örneklemi.....98
Tablo 11 Akademik Önemin Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları 105
Tablo 12 Kurumsal Bütünlüğün Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları 107
Tablo 13 Müdürün Etkisinin Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları 109
Tablo 14 Kaynak Desteğinin Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları 111
Tablo 15 Öğretmen Bağlılığının Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları 113
Tablo 16 Mesleki Liderliğin Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları 115
Tablo 17 Örgütsel Sağlığın (Genel) Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları 117

ŞEKİLLER

Şekil 1 Örgüt Sağlığı Şeması.....27
Şekil 2 Otoriter, Demokrat ve İlgisiz Yöneticilerin Özellikleri 38
Şekil 3 Lider Yönetici Güç Farklılaşması.....45
Şekil 4 Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Başarı.....65

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Cansu YILDIRIM'a ait Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Örgütsel Sağlık Üzerindeki Etkisi (Ankara İli Örneği) adlı çalışma jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS PROJESİ olarak kabul edilmiştir.

….....

Yrd. Doç. Dr. Necati CEMALOĞLU

…….....

Yrd. Doç. Dr. Mehmet KORKMAZ (Danışman)

…….....

Yrd. Doç Dr. Erdoğan ŞAMA

ÖZET

İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik stilleriyle okulların sağlığı konuları etkili okul kavramı ile gündeme gelmiştir. Bu çalışmada resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre müdürlerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri açısından okullarının sağlığını nasıl buldukları araştırılmıştır.

Liderlik tiplerini belirlemek için Bass ve Avolio tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ) ile Hoy, Tarter ve Kottkamp tarafından geliştirilen Örgütsel Sağlık Ölçeği (OHI) kullanılmıştır.

Araştırmada örgüt sağlığının altı boyutu ile dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin üçer boyutları arasındaki ilişki test edilmiştir. Araştırmada elde edilen veriler üzerinde çoklu regrasyon analizi ve t testi uygulanmıştır. Okul müdürlerinin liderlik stilleri bağımsız değişken, örgüt sağlığı da bağımlı değişken olarak kullanılmıştır.

Araştırma evreni Ankara ili merkez ilçelerinde görev yapan ilköğretim okulu öğretmenleri olup; örneklemi ise random tekniği ile seçilen Ankara ili merkez ilçelerindeki okullarda görevli öğretmenler oluşturmuştur.

Araştırma bulguları sonucunda; dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutlarının örgüt sağlığının akademik önem, kurumsal bütünlük, müdürün etkisi, kaynak desteği, öğretmen bağlılığı ve mesleki liderlik boyutlarıyla pozitif bir ilişkinin ortaya çıktığı belirlenmiştir. Özellikle idealleştirilmiş etki boyutunun dönüşümcü liderliğe ait diğer iki değişkenden daha etkili olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Etkileşimci liderlik,
Dönüşümcü liderlik,
Örgüt sağlığı,
Okul sağlığı

ABSTRACT

Leadership styles of primary school directors and health of schools matters came up with the concept of effective school. In this study; official primary school teachers' opinion of their school's health, according to their perception of directors' transformational and interactional leadership style were researched.

In order to find out leadership styles; Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) elaborated by Bass and Avolio, and Organizational Health Inventory (OHI) elaborated by Hoy, Tarter and Kottkamp were used.

In the study, six dimensions of organizational health and three dimensions of transformational and interactional leadership were tested. Multiple regression analysis and t-test were applied on the derived data in scope of the research. In the study, leadership styles of school directors used as independent variable and organizational leadership used as dependent variable.

Research universe consists of primary school teachers of Ankara province's central counties and sample consists of randomly selected primary school teachers of Ankara province's central counties.

According to research results; idealized effect, intellectual stimulation and individual support dimension of transformational leadership has positive correlation with academic importance, organizational integrity, director's effect, resource support, teacher devotion and professional leadership dimensions of organizational health. Especially it is determined that dimension of idealized effect is more effective than other two dimensions of transformational leadership.

Key Words: Transcactional leadersihp,
Transformational leadership,
Organizational Health,
Scholl Health

TEŞEKKÜR

Araştırma konusunun ve anketlerin belirlenmesinde, araştırmanın tamamlanmasında her türlü yardım ve desteğini esirgemeyen değerli hocam, danışmanım, Sayın Yard. Doç. Dr. Mehmet KORKMAZ'a sonsuz teşekkürlerimi bir borç bilirim. Ayrıca anket verilerinin bilgisayar ortamına girilmesi ve yorumlanması sürecinde bilgilerini benimle paylaşarak yardımcı olan Araş. Gör. Feridun SEZGİN'e teşekkür ederim.

Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalını (tezsiz) bitirdikten sonra tez yapmam konusunda beni teşvik eden, araştırmaya başlamamdan bitirmeme kadar geçen tüm süre boyunca maddi ve manevi destekte bulunan sevgili annem Hügan YILDIRIM ile babam Süleyman YILDIRIM'a, çalışmalarım sırasında bana manevi desteğini esirgemeyen ve adını burada sayamadığım herkese sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Cansu YILDIRIM

Ankara, 2006

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmaya yönelik problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın önemi, sayıtlılara yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

İnsanlar çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla birlikte yaşamaya başlamış, böylece örgüt kavramı ortaya çıkmıştır. Zaman içerisinde de çeşitli amaçlar ve görevler örgütlere yüklenmiştir. Bundan dolayı örgüt ve örgütlenme kavramları insanlık ile başlamış ve gelişmiştir denilebilir.

Alan taramaları incelendiğinde örgütlerin insanlar için insanlarca oluşturulan amaç yönelimli toplumsal araçlar olduklarının belirtildiği görülmektedir.

Taylor'la başlayan, Fayol, Weber ve Gullick'le devam eden klasik örgüt kavramı üzerinde yapılan çalışmalar sürecinde çeşitli yaklaşımlar benimsenerek; 1969 yılından itibaren yapılan araştırmalar neticesinde örgüt sağlığı kavramının ortaya çıktığı görülmektedir. Eğitim araştırmacıları okulların doğası, yönetimi, etkililiği, kültürü ve iklimi üzerinde çalışarak örgüt sağlığı kavramını yakalamaya çalışmışlardır.

Örgüt sağlığı kavramı ilk olarak 1969 yılında Mathew MİLES tarafından okulların örgüt sağlığı analizi için bir model olarak ileri sürülmüş ve örgüt sağlığı teorisi olarak ölçülmeye çalışılmıştır. Miles (1969:376) sağlıklı bir örgütü şöyle tanımlamaktadır. Sağlıklı örgüt, çevresinde yaşamını idame ettirirken uzun sürede gelişme ve yenileşme yeteneklerini geliştiren bir örgüttür. Miles'in ardından yapılan çalışmaların bir kısmı ise şöyledir. Hoy ve Feldman (1987) etkililiği kullanarak okul sağlığını yedi boyutta oluşturmuşlardır. Hoy, Tarter ve Bliss (1990) örgüt sağlığını

etkililik ve etkinliğin bütünü olarak incelemişlerdir. Başaran (1991) örgüt sağlığını etkililiğin bir alt boyutu olarak ele almıştır.

Eğitim kurumları açısından örgüt sağlığı; okulun psiko sosyal durumunu göstermektedir. Okulların örgüt sağlığını belirlemede amaç; okulun sağlıklı ya da sağlıksız olmasına nelerin sebep olduğunun belirlenmesidir. Örgüt sağlığını bilen okul müdürleri okulları hakkında ilgi sahibi olabilirler. Ve davranışlarını bu sonuçlara göre yönlendirebilirler (Hoy, Tarter ve Kottkamp,1991:149-150). Alan taramaları neticesinde okul müdürlerinin liderlik davranışlarıyla da okul sağlığı arasında bir ilişki bulunduğu araştırmacılar tarafından belirtilmektedir.

Liderlik kavramı ise; insanları belirlenmiş hedefler yönünde çaba göstermeye ikna etme yeteneği olup; ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan, deneyimlerini aktaran ve uygulayan bireydir. Ancak alan taraması sonucun liderliğe dair çeşitli tanımlamaların yapıldığı görülmektedir. 1900'lü yıllara kadar, yöneticiler lider olarak kabul edilmiş dolayısıyla liderlik araştırmalarında uzun süre görev ve insan boyutu incelenmiştir. Ancak son 40 yıl içerisinde yapılan araştırmalar incelendiğinde liderlik ve yöneticilik kavramlarının farklı olduğu sonucuna varılmıştır.

Alan taramaları incelendiğinde yöneticilerin liderlik stilleri ile örgütlerinde oluşturdukları sağlık arasında bağıntı bulunmakta olduğu görülmektedir. Değişim sürecinin ortaya çıkmasıyla birlikte liderlik alanında yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. 1990'lı yıllarda transformasyonel (dönüşümcü) liderlik popülarite olmaya başlamıştır. Eğitim sisteminde yapılacak dönüşüm, öğrencilerin daha iyi öğrenmelerine yardımcı olmayı amaçlamalıdır (Özden,1999:187).

Dönüşümcü liderlik, örgütte ani ve etkili değişimi gerçekleştirmeye yönelik bir liderlik biçimidir (Çelik, 1999:137). Temelleri Burns'ın çalışmalarına dayanan bu yaklaşım, Bass tarafından tartışmaya açılmıştır. Yaklaşımda, liderin izleyenler üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Dönüşümcü liderin, izleyenleri lidere güvenirler, inanırlar, bağlılık ve saygı duyarlar.

Okul müdürlerinin üstlendikleri liderlik rolleri sonucunda oluşan okulların sağlığı ve iklimi okulun etkili olabilmesi için gereklidir, bunu sağlamak da okul müdürünün görevidir. Çünkü okullar sağlıklı olduklarında, sağlıklı bir iklime sahip olduklarında sağlıklı ürünler verebilirler.

1.2.Problem Cümlesi

Okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgütsel sağlık üzerindeki etkisi nasıldır?

1.3.Alt Problemler

İlköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre;

1. Okul yöneticilerinin liderlik stilleri, örgütsel sağlığın akademik önem boyutunu anlamlı düzeyde yordamakta mıdır?

2. Okul yöneticilerinin liderlik stilleri, örgütsel sağlığın kurumsal bütünlük boyutunu anlamlı düzeyde yordamakta mıdır?

3. Okul yöneticilerinin liderlik stilleri, örgütsel sağlığın müdürün etkisi boyutunu anlamlı düzeyde yordamakta mıdır?

4. Okul yöneticilerinin liderlik stilleri, örgütsel sağlığın kaynak desteği boyutunu anlamlı düzeyde yordamakta mıdır?

5. Okul yöneticilerinin liderlik stilleri, örgütsel sağlığın öğretmen bağlılığı boyutunu anlamlı düzeyde yordamakta mıdır?

6. Okul yöneticilerinin liderlik stilleri, örgütsel sağlığın mesleki liderlik boyutunu anlamlı düzeyde yordamakta mıdır?

7. Okul yöneticilerinin liderlik stilleri, örgütsel sağlığı anlamlı düzeyde yordamakta mıdır?

1.4.Araştırmanın Önemi

Ülkemizde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ve özel statülü okullar 1739 sayılı Türk Milli Eğitiminin Amaçları doğrultusunda yönetilmektedirler. Bu doğrultuda okul müdürlerine çeşitli roller yüklenmektedir. Değişen ve hızla gelişen çağımızda okul müdürlerine yüklenen roller önemini artırmaktadır. Bu rollerden en önemlilerinden biri ise okul müdürlerinin liderlik özelliklerini ön plana çıkarmalarıdır. Bu nedenle günümüz okullarındaki okul müdürlerinden iyi bir yönetici olmanın yanında iyi bir lider de olmaları beklenmektedir.

Yapılan çalışmalar sonucunda; okul müdürlerinin sahip olduğu liderlik yeterlikleriyle örgütlerinin sağlığı arasında bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Örgütsel sağlık kavramı genel sağlık kavramı gibi düşünülebilir. Başaran'a (1988:272) göre örgüt sağlığı; sağlıklı bir insanda olduğu gibi hiçbir organın birbiri ile çatışmaya, çelişkiye düşmeden, düzenli olarak çalışmasıdır. Yani bir örgütün sağlığı, bir canlının sağlık durumunda olduğu gibi, tüm organların görevlerini düzenli biçimde yerine getirmesini, büyüme ve gelişme gücüne sahip olmasını ifade etmektedir.

Örgüt sağlığı, eğitim örgütleri için, diğer tüm örgütler için olduğundan daha fazla anlam ve önem taşımaktadır. Çünkü eğitim örgütlerinin girdisi, işlem sürecinde yer alanlar ve çıktısı insandır. Bu nedenle eğitim örgütleri diğer örgütlerden farklıdır. Bu farklılıktan dolayı örgüt sağlığı alanında yapılan araştırmaların çoğu okulların sağlığı üzerinde yapılmıştır. Örgüt sağlığı, eğitim örgütleri için, diğer tüm örgütler için olduğundan daha fazla anlam ve önem taşıdığı düşünülmektedir.

Okul yaşamındaki niteliğin artırılmasının "sağlıklı bir okul" ile mümkün olabileceği ileri sürülmektedir. Sağlıklı bir okul; kurum açısından bakıldığında her

şeyden önce çevresiyle iyi ilişkiler içinde olan, bu çevre tarafından meşrulaştırılan ve bu çevreden destek alan okuldur. Yönetim boyutundan incelendiğinde ise sağlıklı okul; okula kaynak sağlayan, bu kaynakları dağıtan, okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için çalışanlarına yön veren ve rehberlik edebilen bir okul müdürünün bulunduğu okuldur. Öğretmen açısından bakıldığında, öğrenme ve öğretmenin en verimli şekilde yürütüldüğü, akademik başarının ön plana çıktığı, öğrenmenin her şeyden önce geldiği bir anlayışın egemen olduğu bir ortam anlamına gelmektedir. Eğitim yöneticisi olan okul müdürlerinin okullarını verimli ve işler duruma getirebilmeleri, okullarının sağlıklı bir yapıda olmasını sağlamaları için sahip oldukları liderlik özellikleri önemlidir.

Örgüt sağlığı, işletmelerin sahip oldukları iklimi, kültürü ve etkililiği yansıtması bakımından yöneticilere örgütlerine yönelik bilgi vereceğinden önemlidir. Bu nedenle yöneticilerin zaman zaman örgütlerinin sağlıklarını incelemeleri gerekmektedir. Okullar da bir örgüt olduğundan okulların da sağlıkları bulunmaktadır.

Etkili okul, örgüt iklimi ve örgüt kültürü çalışmaları bir tarafa bırakılırsa, okulu bütüncül açıdan ve özellikle de örgüt sağlığı açısından değerlendiren çalışmaların sayısı oldukça azdır. Bu çalışmanın sonucunda ulaşılacak bulgulara göre; bir örgüt olarak okulun sağlığında rol oynayan etmenlerin başında okul müdürlerinin nasıl bir liderliğe sahip olması gerektiği görülecektir.

Liderlik kavramı çalışmalarıyla birlikte çeşitli alt kavramlar da oluşmuştur. Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik kavramları da bunlardan ikisidir. 1973 yılında Dowstan, ardından 1978 de Burns ile başlayan dönüşümsel liderlik araştırmaları 1985 yılında Bass tarafından kavramsallaştırılmıştır. Burns, Bass, Den Hartog, Van Muijen, Shamir, Avolio gibi araştırmacılar da dönüşümcü ve etkileşimci liderlik kavramlarını çeşitli yönlerden ele almışlardır.

1969 yılında Mathews Miles tarafından okulların analizi amacıyla Örgüt Sağlığı kavramı kullanılmıştır. Miles'e göre sağlıklı bir örgüt, sadece çevresinde

yaşamını sürdürmekle kalmayan, bununla beraber uzun sürede devamlı olarak gelişen, baş etme ve yaşama yeteneklerini geliştiren bir örgüttür. (Aktaran:Akbaba,2001).

Okul sağlığı, okulların yönetimi, etkinliği, kültürü ve iklimi çerçevesinde kullanılmaktadır. Okul sağlığı incelenirken öğretmen-öğrenci-yönetim arasındaki uyum ve bunun sonucu ortaya çıkan verimlilik ele alınmaktadır.

Dolayısıyla okul sağlığı ile okul müdürlerinin liderlik özellik özellikleri arasında yakın bir bağıntı vardır. Okulun sağlıklı olabilmesinde en önemli unsurlardan biri değişime açık olmaktır. Bir okulun değişime açık olabilmesi için de okul müdürünün değişime açık olması yani dönüşümcü (yenilikçi, esnek) olması önemlidir.

Alan taraması yapıldığında örgüt sağlığı ya da okul sağlığı kavramlarının 1969 yılından itibaren ortaya çıktığı ve alanda araştırmaların yapıldığı görülmüştür. Ancak Türkiye'deki literatür incelendiğinde konu ile ilgili fazla çalışmaların yapılmamış olduğu anlaşılmıştır.

Bu bağlamdan hareketle Ankara merkez ilçelerine bağlı resmi ilköğretim okullarında okul müdürlerinin üstlendikleri etkileşimci ya da dönüşümcü liderlik rol davranışları ile okullarında oluşan örgüt sağlığına olumlu ya da olumsuz nasıl bir etkisinin olduğu ele alınarak; merkez ilçelerin genel bir portresi çizilmiş olacaktır.

Elde edilen verilerle okul müdürlerinin gösterdikleri liderlik tarzı karşısında okul sağlığı üzerinde öğretmenlerin algılarının nasıl olduğu hakkında bir bakış açısı kazandıracaktır.

1.5.Varsayımlar

Bu araştırmada aşağıdaki sayıltılardan hareket edilecektir:

1. Araştırma kapsamında yer alan öğretmenlerin anketlere içten ve samimi cevap verdikleri kabul edilmiştir.

2. Ankara ili merkez ilçesindeki okulların sayısı için Milli Eğitim Bakanlığı'nın 2005 – 2006 kayıtları doğrudur.

3. Araştırmada kullanılan araç ve teknikler geçerli, güvenilir ve araştırmanın amacına uygun sayılmaktadır.

1.6.Kapsam ve Sınırlılıklar

1. Araştırma Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı Ankara ili merkez ilçelerindeki resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.

2.Araştırma da toplanan veriler 2005–2006 eğitim öğretim yılına ilişkindir

3. Araştırmada elde edilen veriler araştırmada kullanılan veri toplama aracı ile sınırlıdır.

1.7. Tanımlar

Örgüt: İnsanların işbirliği ihtiyacından ortaya çıkmış toplumsal bir kavram.

Lider: İzleyenleri ortak bir amaca doğru yönlendiren ve bu doğrultuda onları harekete geçiren birey.

Liderlik: Liderin sergilediği tutum ve davranışlar.

Yönetim: Örgütü amacına ulaştırmak için eldeki imkan ve kaynakları en iyi biçimde kullanma bilimi ve sanatıdır

Yönetici: Belli bir süreç içerisinde belirlenen amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme, makine gibi üretim araçlarını bir araya getiren, onlar arasında uygun bir bileşim, uyumlaştırma ve denkleşmeye sağlayan birey

Örgüt Sağlığı: Çevresinde yaşamını sürdürürken devamlı gelişen ve geliştiren, değişimlere açık, sorum çözebilen örgütler.

Okul Sağlığı: Enerjisini görevine yönelten, öğrenci, öğretmen ve yöneticiler arasında uyumlu ilişkilerin hakim olduğu okul.

Etkileşimci Liderlik: Durağan, gelişmenin ve yeniliğin olmadığı örgütler için uygulana; lider ile izleyenler arasındaki etkileşimden meydana gelen süreç.

Dönüşümcü Liderlik: Yüksek performansa sahip olma, daha iyi ilerleme gayreti taşıma, izleyenleri gelişime ikna etme, örgütteki inançları ortaya çıkarma

Değişken: Gözlemden gözleme değişik değerler alabilen objelere, özelliklere ya da durumlar.

Bağımsız Değişken: Başka bir değişkene bağlı olmadan kendi kendine değişen; araştırma problemini etkileyen, değişmez çevre ve kişi özellikleri.

Bağımlı Değişken: Bağımsız değişkenin etkisinin araştırıldığı, ona göre değişen özellikler.

Yordama: Bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişki.

Çoklu Regrasyon Analizi: Bağımlı değişkenin (kişilik ve yönetim puanı) birden fazla bağımsız değişkenle olan ilişkisini ölçmektedir

T Testi: İki grup arasındaki farklılığın anlamlı olup olmadığını ölçmek için kullanılan istatistiki yöntem.

1.8. Kısaltmalar

Okul Yöneticisi: Ankara ili merkez ilçeleri resmi ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürleri

Öğretmen: Ankara ili merkez ilçeleri resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Örgüt kavramı bireylerin kişisel ihtiyaç ve gereksinimlerini kendi başlarına karşılayamayacağı gerçeğinden yani örgütler insanların işbirliği gereksinimlerinden ortaya çıkmıştır (Aydın, 1994:19).

Taylor'la başlayan, Fayol, Weber ve Gullick'le devam eden klasik örgüt kavramının özü, insanı makine gibi gören ve iş verimliliği üzerinde yoğunlaşan bir yönetim yaklaşımı üzerine odaklanmış idi. 1900'lü yılların başında kişisel tavırlar, davranışlar ve grup hareketleri, "Davranışsal Yönetim teorisi" ile açıklanmaya çalışılmış, böylece "Örgütsel Davranış" çalışmasının çıkış noktasını oluşturmuştur. 1920'lerden itibaren yönetimde insan unsurunun öneminin artmaya başlamıştır. Bu nedenle araştırmacılar, insanları yönetmede yeni araçlar ve yöntemler bulmaya çalışmışlardır(Sherman, Bohlander, Chruden;1988). Elton Mayo öncülüğünde çalışma koşullarının işçi üretkenliğini nasıl etkilediğini belirlemek üzere 1927 yılında başlayan Hawthorne araştırmaları, örgütlerde insanla ilgili yönetimsel yaklaşımların gelişmesine yardım etmiş, daha katılımcı ve insan odaklı bu yaklaşım, grup ilişkileri ve sosyal ihtiyaçların karşılanmasının, örgütteki birçok sorunun çözümüne temel teşkil ettiği yönünde (Griffin,1993) sonuçlar ortaya koymuştur. Ancak bu çalışmalarda iş çevresinin düzeltilmesi vurgulansa da, yine de iş tatmini ve işçi verimliliğinin ihmal edildiği görülmüştür (Carrell; Kuzmits; Elbert; 1992).

1950'lerden itibaren günümüze de damgasını vuran Mc Gregor'un X ve Y teorisi, Likert'in "sistem 4" ve Herzberg'in "Çift Faktör" gibi yaklaşımları ise örgütlerin insan boyutu üzerinde yoğunlaşarak, bireysel ihtiyaçlar, çalışma gruplarının özellikleri, yönetim ve işyerinin doğası konularına dikkat çekmişlerdir. Böylece insan odaklı yönetim modeli tüm örgütlerce benimsenmiştir (http://saa.ibu.edu.tr/Serap_files). Örgüt sağlığı kavramı da örgütsel davranış ve

çalışma psikolojisi alanında örgüt iklimi, örgütsel etkileşim ve örgüt kültürü kavramlarıyla iç içe kullanılmaya başlanmıştır.

Örgütlerin temel öğesi insanlar olup, örgüt kavramının dayandığı temel ilkeler; iş bölümü ve eşgüdümdür. Örgüt amaçlarının gelişmesi için elemanların birbirleriyle olan ilişkilerini anlamış ve benimsemiş olmaları yani sağlıklı iletişim kurmaları gerekir. Dolayısıyla grup dinamiği ile grup dinamiğinin gerçekleştiği ortam yani örgüt, örgüt türü ve örgüt sağlığı önemlidir.

Bazen bir kişilik özelliği, bazen belli bir makamın niteliği bazen de bir davranış türü olarak kullanılan liderlik kavramı; insanlar toplum olarak bir arada yaşamaya başladıkları andan itibaren ortaya çıkmış ve dünya literatürüne 14. yüzyılda girmiş olmasına rağmen 18. yüzyıldan itibaren sıklıkla kullanılmaya başlanmış olup; 1950'lerde yoğunlaşmaya başlayan liderlik araştırmalarıyla birlikte yol gösterme netliği olan liderlik ile ilgili birçok tanım yapılmıştır.

Doğduğu andan itibaren çeşitli örgütler içinde yer alan ve yöneten ya da yönetilen konumunda olan bireylerin davranışları, rolleri, beklentileri bulundukları örgütün yapısına, iklimine, sağlığına ve yönetici konumundaki bireylerin liderlik özelliklerine göre değişebilir.

Yaşam boyu eğitim düşüncesinden eğitim kurumları da etkilenmektedirler. Kişisel, sosyal ve akademik öğrenme için gerekli olan okullar da birer örgüt olduklarından ve yöneten konumundaki birey okul müdürü olduğundan; okul müdürlerinin liderlik özellikleri okulların sağlığını dolayısıyla iklimini etkilemektedir. Müdürlerin liderlik yeterlilikleri doğrultusunda oluşan okul sağlığından okulda çalışan öğretmenler, öğrenciler, veliler ile çalışan diğer personel etkilenmektedir. Okul müdürlerinin üstlendikleri liderlik rolleri sonucunda oluşan okulların sağlığı okulun etkili olabilmesi için gereklidir, bunu sağlamak da öncelikle okul müdürünün görevidir. Çünkü okullar sağlıklı olduklarında sağlıklı ürünler verebilirler.

2.1.Örgüt

İnsanlar bireysel güçlerini aşan ya da uzun sürede gerçekleştirebileceklerine inandıkları amaçlarını kısa sürede gerçekleştirmek için işbirliği yoluna giderler. Buradan da hareketle ilk örgüt kavramı bireylerin işbirliği ihtiyaçlarından ortaya çıkmış olduğunu belirten Aydın (1994: 19) örgüt kavramının oluşumunu şöyle tanımlamaktadır: Örgüt kavramı bireylerin kişisel ihtiyaç ve gereksinimlerini kendi başlarına karşılayamayacağı gerçeğinden yani insanların işbirliği gereksinimlerinden doğan bir kavramdır. Örgüt kavramının temelinde, bireylerin beklenti ve gereksinimlerinin bireysel yeteneklerinin üstünde olması yatmaktadır.

Örgütle ilgili araştırmalar uzun yıllardır yapılmakta olup, çok sayıda örgüt tanımı yapılmıştır.

Örgütle ilgili en eski tanımlardan birisi Chester Barnard tarafından "İki ya da daha fazla kişinin bilinçli olarak eşgüdümlenmiş etkileri sistemi" şeklinde yapılmıştır (Aydın, 1994:14).

Schein (1981:9) örgütü "iş ve işlev bölümü, otorite ve sorumluluk hiyerarşisi yolu ile bazı ortak amaçların başarılması için bir grup insanın etkinliklerinin eşgüdümü" olarak tanımlamıştır.

Simon, Smithburg ve Thompson da örgütü "ortak bir amacın gerçekleşmesi için tasarlanmış bir işbirliğine dayanan eylemler düzeni" olarak ifade etmişlerdir(Aktaran: Schein, 1981:7).

Hicks'e (1972: 23) göre örgüt; "bireylerin hedefler için etkileşimde bulunduğu yapılandırılmış bir süreçtir.

Toplumsal ihtiyaçları karşılama amacıyla insanlar tarafından kurulan örgütler değişen şartlar doğrultusunda kendilerini yenilemek ve değişimden etkilenmektedirler. "Örgütler amaçlarını gerçekleştirebildikleri ölçüde, yani etkili ve

yeterli oldukları sürece varlıklarını korurlar (Aydın, 1994:15). Toplumun ihtiyaçlarına paralellik gösteremeyen, bu doğrultuda kendini yenilemeyen örgütler yok olur.

Örgütler bireylerin ve grupların ihtiyaçlarını karşılamaları ve yaşamlarını kolaylaştırmaları nedeniyle insan hayatında önemlidir. Örgütün temel öğesi insan olup, örgüt kavramının dayandığı temel ilkeler; iş bölümü ve eşgüdümdür. Örgüt amaçlarının gelişmesi için elemanların birbirleriyle olan ilişkilerini anlamış ve benimsemiş olmaları yani sağlıklı iletişim kurmaları gerekir. Dolayısıyla grup dinamiği ile grup dinamiğinin gerçekleştiği ortam yani örgüt ve örgüt türü önemlidir.

Örgüt, yönetim için bir tasarımdır. Hemen her tür örgüt için belirlenen amaç ya da amaçlar bir tür madde, bilgi, düşünce ya da duygu üretimine ilişkin tasarımı simgeler (Açıkalın, 1998:16). Örgütler, görevlerini etkili olarak yerine getirmek için istikrar ve devamlılık gereksinimi içerisindedirler. Her örgütün amacını gerçekleştirmesi için bir yapısı vardır. Hiç bir örgüt her zaman mükemmel değildir. Örgüt yapısının ve örgütsel ilişkilerin zaman zaman gözden geçirilerek yeniden düzenlenmesi gerekir (Özdemir, 2000:66).

Amaçlarını gerçekleştiren, içsel olarak kendini koruyan, çevresine uyum sağlayan bir örgüt, etkin, kararlı, değişime açık yani etkili olabilecektir. Bu tip örgütler sağlıklı örgütler olarak düşünülebilir (Aktaran: Uras, 1998: 8).

Toplumun ihtiyaçlarını karşılayan, sağlıklı bir örgüt yapısında amaç, yapı, süreç ve iklim boyutları bulunmaktadır. Örgütün sağlıklı, verimli ve başarılı olabilmesi için o örgütün iklimi yani havası önemli olup; örgütün yönetici konumundaki bireyin liderlik özelliklerini kullanması ile yakından ilişkili bir psikolojik boyuttur. Çünkü örgüt; örgütsel amaçları gerçekleştirmek için bir araç olup bunu işleten ise yönetimdir.

Örgüt ve örgüt ortamındaki bireyi inceleyen araştırmalar sonucu, literatüre giren örgüt iklimi ve örgüt kültürü kavramlarının geneli örgüt sağlığını oluşturmaktadır.

2.2.Örgüt İklimi

Örgütün psikolojik çevresi olan örgüt iklimi (organizational climate) ya da örgüt havası, meteorolojik iklime benzer. Meteorolojik hava ısı, nem, yağış vs değişkenlerden oluştuğu gibi örgütsel iklimin de değişkenleri yani etkileyen faktörleri bulunmaktadır. Örgüt ikliminde bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla birlikte çalışma ortamları ve bu ortamın sağlıklı olup olmaması önemlidir.

1950'lerde örgüt psikologları tarafından ortaya atılan bu kavramı Ertekin(1977) "örgüte kimliğini kazandıran, üyelerin davranışlarını etkileyen ve üyeler tarafından algılanan, örgütün tümüne yaygın, egemen uygulama ve koşullar dizisi", Güçlüol (1979) güven, doyum, planlılık ve demokratiklik, Hoy ve Michel (1982) "örgütün kişiliği", Başaran (1985) "örgütteki kişiler ve gruplararası ilişkilerin bir sonucu", Gordon (1988) "iş görenlerin iş çevresinin çeşitli görünümleriyle olan doyum düzeylerinin ölçüsü", Varol (1989) "örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava", Bilgen (1990) "örgüte kişilik veren, üyelerini etkileyen, üyelerin faklı algıları", Altun (2001) ise "örgütün insanlara hissettirdikleri duygular ve algılar olarak" tanımlamaktadırlar (Altun, 2001:9 -10).

"Bursalıoğlu'na göre örgüt iklimi, "kişiler ve gruplar arası ilişkilerin, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi ile örgüt üyelerinin ihtiyaçlarının karşılanma derecesinin ve örgütün içinde bulunduğu ortamın örgütle etkileşiminin ürünüdür"(Bursalıoğlu, 1998:20–21).

B. H. Gilmer, örgüt iklimini, "örgüt içindeki bireylerin davranışlarını etkileyen ve örgütü başka örgütlerden ayıran özellikler bütünü" olarak tanımlamıştır (Bilgen,1990:23).

“Payne ve Pheysey örgüt iklimini şöyle tanımlamaktadır; sosyal sistemin üyelerinin geçerli değerleri, normları, tavırları, davranışları ve duygularının gücünü ve kapsamını yansıtan kitlesel bir kavramdır” (Aktaran: Demirel 1997:3).

Örgütsel iklim bireylerin farklılığını, iş süreçlerini, fiziksel düzeni, iletişim yöntemini, sistem içindeki otoritenin durumunu yansıtan ve örgüte kimliğini kazandıran özellikler dizisidir. Örgüt iklimi, örgüt üyelerince algılanan, onların davranışlarını etkileyen ve örgütün belirli bir takım özelliklerinden oluşan değerlerce tanımlanabilen, bir örgütün iç çevresinin sürekli niteliğidir.

Örgüt iklimi örgütün ve üyelerinin motivasyonu, yani örgütün kişiliğidir. İklim birey_örgüt_çevre arasındaki ilişkileri belirler. İklim örgütün kişiliği hakkındaki bireyin görüşüdür. İklim iş çevresinin o örgüte özgü bir takım özellikleri olup, bunlar örgütün işgörenlerine ve işlevsel çevresine karşı tavrıyla değerlendirilir.

Araştırmacılara göre kurumun güçlü bir örgüt iklimine sahip olduğunu söylemek için o kurumda şu özelliklerin bulunması gerekir:

1–Yönetici ve çalışanlar arasında güven duygusu olmalı, bu üyelerce bilinerek hissedilmeli.

2–Personel örgüt politikaları konusunda bilgilendirilmeli yönetici ve çalışanlar arasında sağlıklı bir iletişim olmalı, örgüt hedeflerine yönelik ortak kararlar alınmalı. Kısaca kurumda katılımcı karar alma mekanizması oluşturulmalı.

3–Örgüt içi ilişkilerde açık sözlü davranılmalı, bireyler birbirleriyle rahatça konuşabilmeli ve bu durum örgüt tarafından desteklenmeli.

4–Bilgiler üyelerce koordinasyon ile paylaşılmalı, yani aşağı doğru açık iletişim olmalı.

5–Yöneticiler astların önerilerine açıklıkla dikkate alıp incelemeli, çalışanların yaratıcılığını ve yenilikçiliğini teşvik etmeli.

6–Çalışanlar örgüt hedeflerini bilmeli ve buna inanarak, ilgi duyarak çalışmalarını sürdürmeli (Aktaran: Demirel 1997:23–26).

Örgüt iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, çalışanların davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan örgüte egemen olan özellikler dizisi olarak kabul edilebilir.

2.3.Örgüt Kültürü

1938 yılında Bernard ve 1945 Mayo tarafından ilk olarak ortaya çıkarılan örgüt kültürü; örgüt üyelerini ortak inançlar, normlar, değerler, gelenekler etrafında birleştiren ve örgütün dış çevreye uyum sağlamasında etkili olan bir kavramdır.

Örgüt kültürüne yönelik farklı teorik yaklaşımlar ve tanımlar kültür kavramının tanımlanmasındaki çeşitlilikten kaynaklanmaktadır. "Gözlenen davranış düzenleyicisi" (Deal ve Kennedy, 1982); "paylaşılan sosyal bilgi" (Williams ve Ouchi, 1983); "belirli bir grup için belirli bir zamanda geçerli olan, kolektif olarak benimsenmiş anlamlar sistemi" (Pettigrew, 1979); "bir grubun zihinsel programlaması" (Hofstede, 1980) örgüt kültürü konusunda sık kullanılan tanımlardır (http://www.akdeniz.edu.tr/iibf). Schein (1981:30-31) ise daha bütüncül bir yaklaşım benimseyerek örgüt kültürünü, "bir grubun kendi içinde bütünleşme ve dış çevreye uyum sorunlarını çözerken yarattığı ve geliştirdiği; yeni üyelerine algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak aktardığı varsayımlar ve inançlar bütünü" olarak tanımlamıştır.

Örgütler, farklı kültüre sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler görsel ve mesleksel norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş, birarada bir grup oluşturmanın doğal sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama, kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. Örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada olmasına yardım eden sisteme örgüt kültürü denir (www.odevsitesi.com).

Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerlerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini de

yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan, onun toplum içinde yerini, önemini hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir. Ancak her örgüt kültürü, içinde yaşadığı toplumsal kültür ile ilişkide bulunduğu diğer örgütsel kültürlerin etkilerini taşımakta ve oluşumlarında bu kültürlerinde katkısı bulunmaktadır. Kültür çevreye ters düşemez, aksi takdirde örgüt yaşamı tehlikeye girebilir. Ayrıca, çevrenin norm ve değerlerine uygun olduğu takdirde yeni bir kültür çevreye önemli etkilerde bulunur, katkılar yapabilir (Eren, 1998:136).

Örgütsel kültür, örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren ve örgüte bağlanmasına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır (www.gençbilim.com).

Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşan bir mekanizmadır.

Çeşitli düşünürlerin üzerinde fikir birliği oluşturdukları örgütsel kültürün özelliklerini dört ana grupta toplayabiliriz.

1.Örgüt kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur. Diğer bir deyimle kültür örgütün faaliyet konusu ve faaliyet sektörü, toplum içindeki misyonu, geçmiş dönemlerde başarılı görevler yapmış olan ve halen görevde bulunan üst kademe yönetici ve liderlerinin empoze ettiği norm ve davranışlarla ortaya çıkarak üyeleri etkiler. Böylece üyeler bireysel kültürü oluşturan bilgi, inanç, tutum, norm, değer ve davranışları öğrenir ve kazanırlar.

2. Örgütsel kültür grup üyeleri arasında paylaşılır olmalıdır. Örgütsel kültür her örgüt için ayrıcı bir nitelik taşıyan, örgütün kendi özelliklerinin ortak ürünüdür. Örgüte üye olan kimse bu ortak ürüne inanmalı, saygı duymalı, onun yaşaması ve geliştirilmesi için örgütteki üyelere ve özellikle yeni iştirak edenlere sözleri ve davranışları ile mesajlar iletmeli, hikâyeler anlatmalı, geçmiş tecrübelerini aktararak paylaşmalıdır. Örgütsel kültür böylece yaşayacak, tüm üyeler tarafından paylaşılacak ve örgütün tümünde anonim olma özelliğini kazanacaktır.

3. Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır. Örgüt kültürü Schein isimli düşünüre göre, üç katmana yarılarak incelenir. Her katman kültürün yansıması ve anlaşmasına katkıda bulunur. Birinci katman fiziksel düzen ve sosyal çevredir. Üretimde kullanılan teknoloji, iş akışı, iş düzeni, ofis düzeni, konuşulan dil, toplantı odası düzeni, toplantıları yapma ve tartışma düzenidir. Buna üst katman diyoruz. Orta katmanda ise, davranışlara rehber olan ve sorun çözüm yollarını oluşturan değer yargılarını görmekteyiz. Grup üyeleri yazılı olmayan, bu değer yargılarını birbirleri ile konuşarak birbirlerine aktarırlar ve aşılarlar. Alt katmanda ise, örgütte genel kabul görmüş varsayımlar vardır. İnanç ve değerlerin oluşmasında bu varsayımların tüm üyelerce bilinmesi ve farkında olunması gerekir.

4. Örgütsel kültürün dördüncü özelliği düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklinde olmasıdır. Kültürün öğrenilmesinde yayılmasında birbiri ile ilişkili, birbirini tamamlayan ve anlamlı hale getiren davranışsal kalıplar önemlidir. Çünkü kültür, inanç sistem ve değerlerin sonucunda ortaya çıkan üyelerce sergilenen, kendi içinde bir bütünleşik sistem oluşturan davranış kalıpları sisteminden oluşmaktadır (Eren,1998:140)

Örgüt iklimi bireylerin beklentilerinin ne ölçüde örgütte gerçekleştiğidir. Örgüt kültürü ise; örgütsel yaşamın inanç ve beklentileri ile bunların içeriğidir. Kültür iklime göre daha kapsamlıdır. Ancak zaman zaman iklim ve kültür birbirinin yerine kullanılmaktadır (Aktaran, Demirel;1997:22).

Örgüt İklimi ile Örgüt Kültürü Arasındaki Benzerlikler ve Farklılıklar:

Örgüt iklimi ile örgüt kültürü eş kavramlar gibi düşünülmekte olup yer yer birbirinin yerine de kullanılsa da ikisi arasında birtakım benzerlikler ve farklılıklar bulunmaktadır. Bu iki kavram arasındaki fark; iki farklı entelektüel gelenekten kavram olmalarıdır.

Örgütsel kültür, herhangi bir sosyal grubun ortak düşünüş, inanış ve davranış biçimlerini yansıtırken; iklim ise üyelerin örgütlerindeki yapıyı dair bireysel algılarını ve doyum düzeylerini ifade etmektedir. İklim ve kültürün karşılaştırılması Tablo:1'de belirtilmiştir.

Tablo:1 Örgüt İklimi ve Kültürü'nün Algılamalarının Karşılaştırılması

	İKLİM	**KÜLTÜR**
DİSİPLİN	Psikoloji ve Sosyal Psikoloji	Antropoloji ve Sosyoloji
YÖNTEM	Alan araştırması, çok yönlü istatistik	Etnografik teknik, dil analizi
SOYUTLUK SEVİYESİ	Somut	Soyut
İÇERİK	Davranış algılanması	Sayıltılar ve İdeolojiler

Kaynak: Hoy, K. H., Tarter, C.J., Kottkamp, R.B. (1991). Open Scholls/ Healthy Scholl. Sage, Publications, s. 9. (Aktaran: Akbaba,2001:13).

Örgüt iklimi ile örgüt kültürü arasındaki benzerlikleri Şişman (2002:67) şöyle ifade etmektedir:

1.Bireylerin ve örgütlerin davranışsal faaliyetlerini anlama açısından önemlidir.

2.Geniş alana hitap ederler.

3.Grup üyeleri arasındaki ilişkilerden ve sosyal davranışlardan ortaya çıkarlar.

4.Değişebilme özelliğindedirler.

Bu Farkları ise Demirel (1997:23) şu şekilde belirtmektedir:

1.İklim tanımlayıcı, kültür normatiftir.

2.İklim özel, kültür geneldir.

3.İklim bireysel, kültür sosyaldir

4.İklim birey seviyesinde de olsa her örgütte varlığını hissettirirken; kültür her örgütte olamayabilir.

5.Örgüt çalışanları iklimi hissederken kültürü hissetmeyebilirler.

İklim ve kültür kavramları arasındaki en önemli fark; kültür paylaşılan sayıtlı ve ideolojilerden oluşurken iklimin paylaşılan algılar olmasıdır (Aktaran: Akbaba, 2001:12).

Örgütlerin iklimi, kültürleri ve yöneticilerin liderlik tutumlarıyla örgüt sağlığı arasında ilişki bulunmaktadır. Sağlıklı bir örgütün oluşmasında yöneticilerin işlevleri büyüktür. Sağlıklı bir örgütte yaratıcılık ve bunun teşviki, hoşgörülük, özgürlük, destek, amaç bütünlüğü, sorumluluk, güven, adil ödüllendirme, fırsatlar sunma, işbirliğinde bulunma ve esnek bir idari yapı önemlidir. Bunları gerçekleştirenler de yöneticiler olduğundan yöneticilerin liderlik özellikleri ile liderlik özelliklerini kullanması ile yakından ilişkilidir.

2.4. Örgüt Sağlığı

Örgüt sağlığının örgütlerin amaçlarını gerçekleştirme, uyum sağlama ve değişme çabalarında önemli bir kavram olduğu literatür çalışmaları incelendiğinde anlaşılmaktadır.

Örgüt sağlığı kavramı; ilk defa 1969 yılında Mathew Miles tarafından okulların örgüt sağlığı analizi için ortaya çıkmış olup; sağlıklı bir örgütü şöyle tanımlanmıştır: Sağlıklı bir örgüt, çevresinde yaşamını sürdüren ve devamlı gelişen ve geliştiren, sorunlarla baş edebilen ve yaşama yeteneklerine sahip, bunları geliştirebilen bir örgüttür (Akbaba,2001:31). Akbaba (2001:21) ise sağlıklı örgütü şöyle ifade etmektedir: Çıkan sorunları çözebilme yeteneğine sahip olan örgütler.

Örgütsel sağlık, tıpkı sağlıklı insanda olduğu gibi hiçbir organın birbiri ile çatışmaya, çelişkiye düşmeden düzenli olarak çalışmasıdır (Başaran, 1988:272). Buradan hareketle örgütsel sağlık kavramı genel sağlık kavramına benzetilebilir. Yani bir örgütün sağlığı, tıpkı bir canlının sağlık durumunda olduğu gibi, tüm organların görevlerini düzenli biçimde yerine getirmesini, büyüme ve gelişme gücüne sahip olmasını ifade etmektedir.

Örgütlerdeki stresten ve sağlıksız iklimden doğan rahatsızlıklar ile bu rahatsızlıkların neden olduğu maliyet hesaplanarak örgütler sağlıklı ve sağlıksız olarak nitelendirilirler. Uras da (1998:15) örgütlerin onları oluşturan insanlar gibi sağlıklı veya hasta olabileceklerini belirterek; sağlıklı örgüt işlevsel iken; sağlıksız örgüt işlevsizdir. Bir örgütteki sağlığın düzeyi, amaç ve hedeflerini başarma yeteneği ile ilişkilidir. Örgütsel sağlığın uygun olduğu ortamlarda çalışandan, örgütsel davranışı ya da davranışları istenen nitelik ve nicelikte göstermesi sağlanabilir.

Örgüt sağlığı kavramı bir metafor olarak okulun bütüncül anlaşılması için ilgili araştırmacılar tarafından kullanılan bir kavram olup bir çok boyutu bulunmaktadır. Örgüt sağlığı konusundaki Miles, Miles'in ardından Hoy ve Feldman'ın kuramları etkilidir.

Miles sağlıklı bir örgüt sadece çevresinde yaşamını sürdürmekle kalmayacağını, birlikte uzun dönemde problemlerle başa çıkmayı sürdüreceğini, sürekli olarak gelişeceğini, yaşamda kalma ve başa çıkma yeteneklerini geliştireceğini ifade etmektedir.

Bir örgütün kısa dönem işleyişi etkili veya etkisiz olabilir. Dolayısıyla kısa dönem etkinliklerinde etkisiz olan her örgütü sağlıksız olarak nitelemek doğru değildir. Bunun yanında kısa dönem etkinliklerinde etkili olan her örgütü sağlıklı olarak nitelemek de doğru olmaz. Bir örgütün sağlıklı olup olmadığını anlamak için işleyişinin uzun dönemde etkili olup olmadığına bakmak gerekmektedir (Aktaran: Akbaba, 1997:20). Ayrıca örgütteki çalışanların yaş, ihtiyaç duyguları, eğitimdeki tecrübe gibi faktörler de örgütün sağlığının algılanmasında etkilidir (Akbaba,2001:49).

Ayrıca Miles etkililik, kararlılık ve değişme kavramları doğrultusunda oluşan sağlıklı örgütlerin daha kolay ve planlı değişebileceği, çevresel uyuma daha çabuk uyum sağlayabileceğine dikkat çekmiştir. Planlı değişimin esasında da örgütsel

sağlığın iyileştirilmesi ile paralel olduğunu, okul yöneticilerinin değişim için esas unsur olduğunu düşünmüştür (Aktaran: Uras, 1998: 7).

Aktaran Akbaba'ya göre (1997:13-18) Carver ve Sergiovanni (1969) kitaplarında Miles'in örgüt sağlığı boyutlarını örgütlerin görev, koruma ve büyüme ihtiyaçları doğrultusunda üç başlık altında on grupta topladığını belirtmişlerdir:

A. GÖREV İHTİYAÇLARI (TASK NEEDS)

1. Amaç Odağı (Goal Focused): Sağlıklı bir örgütte, sistemin amacı tüm sistem üyelerince açık ve kabul edilip, amaçlar üyeler tarafından kaynakların kullanımı ve yeni kaynakların oluşturulması ile harekete geçilmektedir. Yani sitemin amacının ya da amaçlarının üyeler için makul düzeyde açık ve kabul edilebilir olmasıdır. Bu boyutta amaçlar üyeler için açık, kabul edilebilir ve başarılabilir olmalıdır.

2. İletişim Yeterliliği (Communication Adequacy): Örgüt sağlığının bu boyutu yatay ve dikey olarak çevre ve örgüt arasında bütün yönlere açık bir iletişim sonucunda; iç gerginliklerin iyi ve çabuk hissedilmesi, problemler hakkında yeterli verilerin sağlanması ve sistemin zorluklarına karşı iyi teşhisin konulması sağlanır.

3. Optimal Güç (Erk eşitliği) Dengesi (Optimum Power Equalization): Sağlıklı örgütlerde etkinin dağılımı eşit olup; astlar üstlerini etkileyebilirler. Sağlıklı bir örgütte meydana gelen grup içi çatışmalar örgüte katkı sağlama yönünde olmaktadır.

B.YAŞAM SÜRDÜRME İHTİYACI (MAINTANANCE NEEDS)

4. Kaynakların Kullanımı (Resource Utilization): Sağlıklı bir örgüt; sağlıklı bir insan potansiyeline göre çalışır. Kaynaklar özellikle de personel etkili olarak kullanılır. İhtiyaçlar ve istemler arasında uygunluk normaldir.

5. Bağlılık (Cohesiveness): Sağlıklı bir örgütte, üyeler, üyelikten memnunluk duyarlar, üye olmak ve üye olarak katılmak çekicidir. Örgütten etkilenirler ve örgüte katkılarını işbirliği yönünde kullanırlar.

6. Moral: Doyum ve iyi hissetme duygusu olup; moral, huzursuzluğa, beklenmeyen gerginliğe ve doyumsuzluğa karşı, doyum ve mutluluk duygularının toplamıdır. Sağlıklı bir örgütte; iyi olma duyguları ve grup doyumu vardır.

C. BÜYÜME VE GELİŞME İHTİYAÇLARI (GROWTH AND DEVELOPMENT NEEDS)

7. Yenilikçilik (Innovativeness): Sağlıklı bir örgüt yeni süreçleri davet etmeye eğilimlidir. Yeni amaçlara yönelirler, çeşitli ürünler üretirler, standartlardan daha fazla büyür, gelişir ve değişirler.yani sağlıklı bir örgüt kendini değiştirme ve zaman içinde farklılaşma eğiliminde olup bu süreçlere yatırım yapar.

8. Özerklik (Autonomy): Sağlıklı örgütte, dışarıdan gelen istemlere pasif olarak tepki vermeyeceği gibi saldırgan ve yıkıcı bir tepki de vermez.. Sağlıklı bir örgüt çevreye pasif olarak tepkide bulunmaz. Çevreden bazı bağımsızlıklar gösterir.

9. Uyum (Adaptation): İnsanın, grubun ve örgütün çevresiyle etkili, gerçekçi ve düzeltici etkileşimde bulunur.

10. Problem Çözme Yeterliliği (Problem Solving Adequacy): Sağlıklı bir örgüt; problemlere, gerginliklere, zorluklara karşı aktif bir şekilde baş edebilmelidir. Problem çözme mekanizması zayıflatılmaz.

Amaç, iletişim ve erk eşitliği görev merkezli; kaynakların kullanımı, bağlılık ve moral örgütün yaşamını sürdürmesiyle ilgili boyutlar olup; yenileşme, özerklik, uyum ve sorun çözme yeterliliği boyutları ise örgütün değişim ve büyümesiyle ilgili olan boyutlardır.

Akbaba “http://saa.ibu.edu.tr/orgut_files” adlı internet sitesinde örgüt sağlığı boyutlarının çeşitli araştırmacılar tarafından beş grupta ele alındığını belirtilmektedir: Örgütsel liderlik, örgütsel bütünlük, çevresel etkileşim, örgütsel kimlik ve örgütsel ürün. Bu boyutları Akbaba şu şekilde özetlemektedir.

Örgütsel liderlik özelliğine sahip okul müdürü; okulun amaçlarını gerçekleştirmek için bütün olanakları kullanmalı, yönetimde deneyimli olmalı, işlerini planlı yapmalı, okulun amaçlarını gerçekleştirmek için öğretmenlerle işbirliği

yapmalı, astları ve üstleri ile iyi ilişkiler kurmalı, öğretmenlere dostça davranmalı ve etkili iletişim kurabilmeli, öğretmenlerinin çalışmalarını cesaretlendirerek, desteklemeli, okulun geleneklerine bağlı olmalıdır.

Örgüt sağlığının örgütsel bütünlük boyutu ise; yöneticiler aldıkları kararları okulda etkilenebilinecek ve bunu bütün üyelere iletmeli, öğretmenleri dış baskılara karşı korumalı, eğitimle ve yönetimle ilgili sorunları gözardı etmemelidir, okulda öğretmen-yönetici ve öğrenci arasındaki iletişim iyi olmalıdır Öğretmenler okuldaki havanın olumlu olduğunu hissetmelidir. Müdür öğretmenleri dinlemeye gönüllü olmalı ve yetkisini öğretmenlerle paylaşmalıdır, toplumun baskısı öğretmenleri rahatsız edici düzeyde olmamalıdır Toplumsal baskı grupları okulu misyonundan uzaklaştıracak şekilde olmamalıdır.

Çevresel etkileşimdeyse; öğretmenler, yönetim ve eğitimle ilgili sorunlara duyarlıdırlar ve birbirleriyle işbirliği içinde çalışarak görevlerini zevkle yaparlar. Eğitsel konularla ilgili farklı görüşler üretirler ve birbirlerine kayıtsız kalmazlar. Öğretmenler gerektiğinde veliyi okula davet ederler. Okulun sağladığı kaynaklar savurganca kullanılmaz. Öğretim yöntemlerinin uygulanmasındaki yöntem farklılıkları yöneticilerce olumlu karşılanır. Öğretmenler arasında cıkan görüş ayrılıkları yöneticilerce çözülür. Okul tarafından topulumun gelişime katkıda bulunacak eğitsel faaliyetler düzenlenir. Öğrencilerle ilgili kararların alınmasında velilerin görüşleri alınır. Okul yöneticileri öğretmenleri yeni araç gereç kullanmaya teşvik eder. Müdür öğretmenlerin güçlü yanlarını bilir ve başarılarını takdir eder.

Örgütsel kimlik boyutuysa; okulda öğretmenler birbirlerine dostça davranırlar, çalışmalarını beğenirler ve okulun amacını bilirler. Eğitimle ilgili kararların alınmasında öğretmenler sorumluluk alırlar. Sorunların çözümü için grup oluştururlar. Öğretmenler yeniliklere ayak sağlarlar. Velilerle toplantı yaparlar. Yöneticiler okula ek ödenek sağlamada etkilidirler.

Son boyut olan örgütsel ürün boyutu ise; öğrencilerin başarıları okul tarafından tanınmalı ve takdir edilmeli. Okulun sağladığı kaynaklar etkili

kullanılmalı. Toplumun eğitime ilişkin olumlu istekleri yöneticilerce benimsenmeli. Müdür eğitim öğretim çalışmalarını değerlendirmeli ve öğretmenlerin ders yüklerini yeterliklerine göre ayarlamalıdır. Öğretmenler eğitim öğretim çalışmalarında kendi kendilerini değerlendirmede yeterli olmalı ve görevlerinden doyum sağlamalıdır

Kimpston ve Sonnadend Miles'in geliştirdiği 10 boyutu ölçmek amacıyla geliştirdikleri araç ile sadece altı boyutu ölçebilmişler dolayısıyla Miles'ın okullar hakkındaki düşüncesinin uygulamada başarısız olduğu anlaşılmıştır(Hoy & Feldman, 1987). Ve bu konuda çalışmalar yapılmaya başlanmıştır.

Hoy ve Feldman (1987) Miles'in geliştirdiği örgüt sağlığı boyutlarını değerlendirerek; yaptıkları eleştiriler sonucunda yeni bir kuramsal çerçeve oluşturarak örgüt sağlığı envanterini yedi boyutta geliştirmişlerdir:

1. Örgütsel Bütünlük (Organizational Integrity): Okulun çevresiyle uyum sağlamasını kapsayan boyuttur.
2. Okul Müdürünün Etkisi (Principal Influence): Okul müdürlerinin üstlerini etkileme yeteneğini kapsayan boyuttur.
3. Saygı (Consideration): Okul müdürünün öğretmenlere karşı sergilediği davranışları kapsayan boyuttur.
4. İnisiyatif Yapısı (Initiation Structure): Okul müdürünün görev ve başarılarıyla ilgili boyuttur.
5. Kaynak Desteği (Resource Support): Sınıflarda yeterli araç – gereç ve materyalin olmasının ve istendiğinde başkalarının temin edilmesini kapsayan boyuttur.
6. Moral Boyutu: Öğretmenlerin arkadaşlık, açıklık, güven duygularını kapsayan boyuttur.
7. Akademik Önem (Academic Emphasis): Okulun akademik başarısını kapsayan boyuttur.

Hoy, Tarter ve Kottkamp (1991) okulların örgütsel sağlığını ölçmek ve betimlemek amacıyla 1987 yılında Hoy ve Feldman tarafından geliştirilen ölçek

üzerinde çalışarak; Organizational Health Inventory (OHI) envanterini hazırlamışlardır. Bu envanterde altı boyut bulunmaktadır:

1. Akademik Önem: Akademik başarıyı içeren ve bunu için okulun motive olma derecesidir. Bu boyuta sahip olan okullardaki öğrenciler için yüksek ve başarılabilir amaçlar oluşturularak; öğrenme çevreleri de ciddi ve düzenlidir. Öğretmenler öğrencilerine inanırlar, öğrenciler de çalışırlar ve başarılı olanlara saygı duyarlar.

2. Kurumsal Bütünlük: Okulun çevresiyle uyumunu ve dışarıdan gelen dış baskılara karşı korunma yeteneğidir. Okulun, programlarının eğitsel bütünlüğünü koruyan bir şekilde çevreden gelen olumsuz baskılara karşı başa çıkma gücüdür. Öğretmenlerin gereksiz ve okulun sağlığını bozan toplum ve veli isteklerinden korunmasıdır. Kısaca bu boyut kurumsal düzeyde okul sağlığının bir göstergesidir.

3. Müdürün Etkisi: müdürün üstlerinin eylemlerini etkileme yeteneğidir. Üstleri ikna edebilme, fazladan ilgi elde etme, hiyerarşi tarafından zorlanmama gibi okul yönetiminin üstleri tarafından elde edebildiği özelliklerdir. Öğrenci başarısında bu boyutun önemli bir yeri bulunmaktadır.

4. Kaynak Desteği: Öğretmenlere öğretim faaliyetlerinde yeterli sınıf araç – gereç ve öğretim materyalinin temin edilebildiği; gerekirse ek materyaller verilmesine ilişkin müdür davranışlarıdır. Yönetsel sisteme ait olan örgüt sağlığının bir göstergesidir.

5. Öğretmen Bağlılığı: Öğretmenlerin okullarına, öğrencilerine ve meslektaşlarına olan bağlılığı, birbirleriyle gurur duyması ve birbirlerini sevmesidir.

6. Mesleki Liderlik: müdürün öğretmenlere karşı destekleyici ve başarıya yönelik girişimleridir. Müdürün destekleyici davranışının olumluluğu ile akademik başarı arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır (Korkmaz,2005). Bu tip müdürler öğretmenlerinin güvenini, desteğini ve sadakati kazanırlar.

Bu envanterdeki boyutları Parsons teknik, yönetsel ve kurumsal olmak üzere üç düzeye sahip olduklarını belirtmektedir (Korkmaz,2005). Teknik Düzey: Okullarda oluşturulan öğrenme ve öğretme ortamı, öğretmenler arası ilişkiler, öğretmenler, öğrenciler ve veliler tarafından başarıya verilen önemi içerir. Akademik önem boyutu bu düzeye girmektedir. Kısaca okulun öğrenme ve öğretme misyonuyla ilgili bir düzeydir (Özdemir, 2002).

Yönetsel Düzey: Okulun içyapısını ifade eder. Öğretmenlerle müdür arasındaki samimi ve güvenilir ilişkileri yansıtan düzeydir. Bu düzeyde yönetici verimli çalışma ortamını hazırlar, öğretmen ve öğrencilerin motivasyonunu artırıcı yollar bulur (Özdemir,2002). Müdürün etkisi, kaynak desteği, öğretmen bağlılığı ve mesleki liderlik boyutları bu düzeyde yer almaktadır.

Kurumsal Düzey: Okulla toplum arasındaki ilişkidir (Korkmaz,2005). Okulun, program bütünlüğünü bozmadan çevreyle iletişimde bulunmasıdır. Bu düzeyde okul ile aile arasında ilişki kurulur, haksız eleştirilerden okul ve öğretmenler korunur (Özdemir,2002). Kurumsal bütünlük boyutu bu düzeyi içermektedir.

Dünya Sağlık Örgütü (WHO) ise örgüt sağlığı boyutlarını 4 başlıkta incelemektedir. Bunlar;

1. Çevresel faktörler. İşyerinin fiziki ortamı, gürültü, ısı, ışık, tehlikeli maddeler, makineler gibi çalışma alanı.
2. Fiziksel Sağlık. Örgütte çalışan bireylerin fiziki sağlığı, hastalık, yaralanma, ilaçla tedaviyi kapsar.
3. Psikolojik Sağlık. Çalışanların kendine güven, stres, depresyon, kaygı ve davranış stilleri ile ilgilidir.
4. Sosyal Sağlık. İşyerindeki arkadaşlıklar, sosyal destek, işyeri ilişkileri ve iş dışındaki ilgilerle ilgilidir (www.isguc.org/printout.php?id=163).

Dünya Sağlık Teşkilatına göre bu faktörler arasında kesin çizgiler olmayıp bu 4 boyut arasında ilişkiler vardır. Bu görüşe göre çalışanların sadece fiziki ve ruhsal sağlıklarıyla ilgilenilmekte, yönetsel ve örgütsel çıktı boyutlarına yer verilmemektedir (http://saa.ibu.edu.tr/orgut_files/slide0002.htm).

Cooper ve William (1994) Dünya Sağlık Örgütünün, örgüt sağlığı boyutlarını bir şema çerçevesinde ortaya koyarak Maslow'un ihtiyaçlar teorisiyle benzerlik gösterdiğini ifade etmişlerdir (http://saa.ibu.edu.tr/orgut_files/slide0002.htm).

			Sosyal Sağlık
		Psikolojik Sağlık	Psiko-Sosyal
	Fiziksel-Psiko.	Fiziksel Sağlık	Fiziksel-Sosyal
Çevr.Psikolojik	Çevresel- Fiziksel	Çevresel Sağlık	Çevresel-Sosyal

Şekil:1. Örgüt Sağlığı Şeması (Altun,2001)

Miller (1983) de örgüt sağlığını şu boyutlarda ele almıştır:

- Verimlilik,
- Liderlik,
- Örgütsel yapı,
- İletişim,
- Çatışmanın yönetimi,
- İnsan kaynaklarının yönetimi,
- Yaratıcılık,
- Katılım (http://saa.ibu.edu.tr/Serap_files/frame.htm).

Neugebaur (1990) ise sağlıklı bir örgütün boyutlarını şöyle belirtir:

- Planlama ve değerlendirme,
- Motivasyon ve kontrol,
- Grup işlevi,
- Personel işlevi,
- Karar verme ve problem çözme,
- Finansal yönetim,
- Çevresel etkileşim (http://saa.ibu.edu.tr/Serap_files/frame.htm).

Nasaw (1984) Sağlıklı bir örgütün özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır:

1. Amaçlar paylaşılmış ve kişisel – örgütsel amaç bütünlüğü vardır.
2. Üyeler sorunları açıklıkla konuşur ve çözülmesini beklerler.
3. Kararlar bilginin olduğu yöne devredilir.

4. Grupça sorumluluk paylaşımı vardır.
5. Üyeler saygı görür, bunu hissederler.
6. İşbirliği vardır. Yardım rahatlıkla istenir.
7. Takım halinde çalışmalar vardır.
8. Çatışmalar geliştirici ve olumlu olarak çözümlenir (Aktaran, Çakır;2002:10).

Warren G. Bennis ise; uyum, kişilik sorunu ve gerçeği sınama boyutlarıyla örgüt sağlığını incelemiştir (http://saa.ibu.edu.tr/Serap_files/frame.htm).

Örgütsel sağlığın olduğu örgütlerde çalışanlar arasında uyum, işbirliği ve tarafların birbirlerine karşı davranışlarını nezaket kuralları belirler. Kişiyi psikolojik ve fiziksel açıdan tatmin eden, aynı zamanda kendi gelişme stratejilerini de gerçekleştirebilen örgütler, göreli olarak sağlıklı örgütlerdir (http://canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet).

Örgütsel sağlığın olumlu olduğu yerlerde, hem bireyler, hem de örgüt amaçlarına ulaşmıştır.

Örgüt sağlığı olarak okulların sağlığı baz alınmış ve okullar üzerinde çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Örgüt sağlığı kavramı okulların yönetimi, etkinliği, kültürü ve iklimi çerçevesinde, öğretmen-öğrenci-yönetim arasındaki uyum ve bunun sonucu ortaya çıkan verimlilik olarak kullanılmaktadır (Akbaba,2001:19).

Kurumda yüksek bir örgüt sağlığının elde edilebilmesi için; lider bazı stratejileri uygulamalıdır. Aktaran Uras'a (1998:20) göre bu stratejiler şu şekilde belirtilebilir: grup eğitimi, dönüt taraması, rol semineri, hedef belirleme, bireyse, grupsal ya da örgütsel gelişme. Bu stratejilerden bir ya da birkaçını uygulayabilen lider örgütünün sağlığını istenilen değişimi sağlayabilir.

2.5.Liderlik

Örgütte görev alanların morallerinin verimliliğe yansıdığı bir toplumda yöneticilerin görevi basit komuta ilişkilerinden daha çok karmaşık bir duruma gelmektedir. Kişiler arası ilişkilerin denetlenmesi gereği, örgütü oluşturan çeşitli görüşlerin çıkarların bir araya getirilmesini ve uzlaştırılmasını gerektirmektedir (Aktaran: Erkuş, 1997:7). Bu görevlerin yerine getirilmesi yöneticilerin liderlik davranışlarıyla ortaya çıkmaktadır.

Liderlik; belli bir durumda, belli bir anda ve belli koşullar altında bir grup üzerindeki; insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan, deneyimlerini aktaran ve uygulayan bireydir. Liderlik insanları belirlenmiş hedefler yönünde çaba göstermeye ikna etme yeteneğidir (Aktaran: Erkuş, 1997: 9).

Burns Liderlik (Leadership) adlı eserinde liderliği; insanların ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanarak bağımsız veya karşılıklı oluşturdukları amaçlara ulaşmak için izleyicilerini harekete geçirmek amacıyla birbirlerini üst düzeyde moral ve motivasyonlarını artırma süreci olarak tanımlamaktadır. (Aktaran: Yukl, 1994)

Aktaran Tandoğan'a (2002:5) göre ise Burns liderliği "liderlerin takipçilerinin kendi kendilerini güdülemelerini sağlayan ve herhangi bir hassasiyet ve dirençle karşılaştığı zaman onların davranışlarını ayarlayabildiği, yavaşça gelişen karşılıklı ilişkilerin olduğu aralıksız bir süreç" olarak tanımlamıştır.

Bazen bir kişilik özelliği, bazen belli bir makamın niteliği bazen de bir davranış türü olarak kullanılan liderlik; dünya literatürüne 14. yüzyılda girmiş olmasına rağmen 18. yüzyıldan itibaren sıklıkla kullanılmaya başlanmıştır. 1950'lerde psikolojide davranışsallığın ortaya çıkmasıyla yoğunlaşmaya başlayan liderlik araştırmalarıyla birlikte yol gösterme netliği olan liderlik ile ilgili bir çok tanım yapılmıştır. Bu tanımların bir kısmını Zel (2001: 90) şöyle sıralamıştır:

“Liderlik, ortak bir amaca doğru grubun davranışlarını yönlendirmek için bireyin yapmış olduğu davranışların tümüdür.

Liderlik, iletişim sürecinin yaşandığı bir ortamda, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak üzere yönlendirilmiş kişiler arası etkileşim sürecidir.

Liderlik, karşılıklı davranış ve fikir birliği ile yapıyı harekete geçirmek ve bu hareketi devam ettirmektir.

Liderlik, amaçları gerçekleştirmek için uğraşanları duruma göre uyarlayıcı, onların sorularını yanıtlayıcı bir roldür.”

Lider; belli bir durumda, belli bir anda ve belli koşullar altında bir grup üzerindeki; insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan, deneyimlerini aktaran ve uygulayan bireydir. Liderlik insanları belirlenmiş hedefler yönünde çaba göstermeye ikna etme yeteneğidir (Aktaran: Erkuş, 1997: 9).

Liderlik, grup etkinliklerini grup hedeflerine ulaşma doğrultusunda etkileme, görüşleri, eylemleri ve eğilimleri etkileme yönlendirme ve yönetme süreci olup; izleyicilerin düşünce ve eylemlerini etkileme doğrultusunda güç kullanımıdır (Çelik,2000:1).

Liderlik tüm grubun gücünü kendi çabalarında ortaya koyabilme; en az çatışma, en güçlü işbirliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir. Grup üyelerinin gereksinimlerini ve isteklerini fark ederek; enerjilerini bu gereksinmelerini ve isteklerini karşılamaya yöneltmektir. Grup amaçlarını gerçekleştirmek için insanları zihinsel, fiziksel, duygusal olarak etkileyebilme ve yetki kullanarak kararlar alabilmek sanatıdır (Erçetin,2000:4).

Erçetin’in (2000:4 – 5) aktardığı bazı liderlik tanımlar ise şöyledir:

Liderlik, birden çok sayıda kişi tüm bağlılık ve yeterlilikleriyle, ortak amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilme ve başarıya ulaştırabilme sürecidir (E. Jaques & S.D. Clement). Liderlik, insanları belli bir amacı gerçekleştirmek için uzmanlık,

empati gibi aktif, önemli ve birbiriyle bütünleşen davranışlar sergileyerek etkileyebilmektir (W. Pagonis). Liderlik, amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü var eden ussal ve iyi düşünülmüş eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmaktır (G. R. Sullivan & M.v. Harper). Liderlik, tüm potansiyelleri ve istekleriyle amaca ulaşma çabası sarf etmek için insanları etkileme sürecidir (K. Gallagher ve Diğerleri).

"Büyük İnsan" kavramına dayalı olarak Bass (1985) lideri, başkalarının kendini etkilediğinden çok kendisi başkalarını etkileyen bir değişim ajanı olarak tanımlamaktadır.

Liderlik, belli bir durumda, belli bir anda ve belli koşullar altında bir grup üzerindeki insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik türünden hoşnut olmayanları etkileme sürecidir (Erken&Vayvay; 1997:273).

Bursalıoğlu (1998: 301) lideri, "grubun tecrübelerini değerlendirip düzenleyen ve bu tecrübeler yoluyla grubun gücünden yararlanan kimse" olarak tanımlar.

Yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere liderlik bazen bir kişilik özelliği, bazen belli bir makamın niteliği, bazen de bir davranış türü olarak ele kullanılmıştır.

Liderlik, sadece resmi organizasyonlara has bir süreç olmamakla birlikte belirli bir grubun, belirli bir kişinin arkasından belirli amaçları gerçekleştirmek üzere gitmesi ile liderlik süreci oluşmaktadır. Liderliğin oluşması için, liderin resmi yetkilerle dolu olması da şart değildir. Hiçbir resmi yetkisi olmadığı halde, büyük bir grubu peşinden sürükleyen liderler olabileceği gibi; çok geniş yetkilere sahip olduğu halde bunları kullanmayan, dolayısıyla grubu peşinden sürükleyemeyen liderlerde olabilmektedir. Ayrıca, liderlik sadece işletmelerin üst kademelerini işgal edenlere

has bir süreç değildir. Liderlik bir konum değildir. Liderlik, karakter ile becerinin birleşimidir (Doğan, 2001:9).

Liderlik; sorunları cesaretle karşılamak ve onları örgütün yaralarına yöneltmek ile olur. Gerçek liderliği sağlayacak olanaklar, yasaların veya emirlerin bıraktığı boşluklardan yararlanarak, liderlik görevine yol açacak durumlara girmeyi gerektirir. Yönetimde olduğu gibi okul yönetiminde de liderlik; örgüte olduğu kadar, üyelerine de dönük olmalıdır.

Liderlikle ilgili tanımlar incelendiğinde tanımların değişik yaklaşımların ürünü olduğu anlaşılmaktadır. Bilim adamlarının liderlikle ilgili üzerinde durduğu yaklaşımlar; özellikler yaklaşımı, davranışçı yaklaşım ve durumsallık yaklaşım olarak gruplandırılabilir.

Liderlik yaklaşımlarında ilk geliştirilen yaklaşım özellikler yaklaşımıdır. Bir bireyin lider olabilmesi sahip olduğu özellikleriyle ilişkilidir. Fakat yapılan araştırmalar sonucunda etkili liderlerin aynı özellikleri taşımadığı anlaşılmış ve bu yaklaşımdan verim alınamamıştır. Araştırmacılar liderin sahip olduğu özellikler yerine grup içinde nasıl davrandığını araştırmışlar ve davranışsal yaklaşım ortaya çıkmıştır. Davranışsal yaklaşımın temelinde liderin liderlik sürecinde gösterdiği davranışlar yatar. Birlikte olduğu kişilerle iletişim kurma biçimi, yetki devri, planlama ve kontrol biçimi ve amaçları belirleme stili gibi davranışlar üzerinde durulmuştur. Değişik koşullar değişik liderlik biçimlerini gerektirir düşüncesiyle de durumsallık yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Durumsallık yaklaşımı en uygun liderlik davranışını koşulların belirleyeceğini savunur.

Liderlik Tipleri

Liderlik tipleri çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ele alınmıştır. Bunları temel olarak otoriter, hümanist, demokratik, destekleyici, liberal, karizmatik ve doğal liderler olarak sınıflandırabiliriz.

a.Hümanist Lider: Babacan davranışları olup; korumacı rolündedir. Karar alırken bazen orta basamaktakilerin fikrini almasına rağmen genellikle patron adına kendisi yetkilidir. Ödül sistemini ağırlıklı olarak kullanır. Duygusal yönlendirme ile motive eder. Zorunlu kalmadıkça ceza uygulama.(Sabuncuoğlu,2001:218).

b. Destekleyici Lider: Lider kararları grup üyeleri ile birlikte almaz. Ancak onların görüş ve önerilerini alarak karar alır. Katılım ve ödül sistemlerini uygular. Aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya olmak üzere iki yönlü bilgi akışına açıktır. Örgütsel amaçlar örgüt üyelerine danışıldıktan sonra belirlenir ve emirlerle üyelere ulaştırılır(Sabuncuoğlu,2001:218)

c. Otoriter Lider: Baskılı ve saldırgan bir kişiliği vardır. Kesin emri olmaksızın kimse bir şey yapamaz. Tek karar alıcıdır. Emirleri verir, diğer kişiler itaat eder. Korku, tehdit ve ceza sistemi vardır. Yukarıdan aşağıya doğru bilgi akışına güven duyar. Sürekli işinin başında olması gerekir(Sabuncuoğlu,2001:218). Otokratik liderler genellikle grup üyelerini belirlerken ve karar verirken baskın bir rol oynarlar. Bu liderlik biçiminin bazı sakıncaları vardır. Eğer lider kavgacı ve saldırgan ise, astlar baskıcı lidere karşı olumsuz bir tavır takınabilirler ve görevlerini ihmal edebilirler. Yönlendirmede lidere bağımlı olmaya zorlanan grup üyeleri, liderin yokluğunda etkililiği düşürebilirler (Güçlü,1995:26).

d. Karizmatik Lider: Grup üyelerini peşinden sürükleyen, büyüleyici bir yapısı vardır. Bu nedenle etkinliği yüksektir. Karaları kendisi verir ve her sözü emir kabul edilir. Elemanlarıyla mesafeli olmasına rağmen emirleri kolaylıkla yerine getirilir (Sabuncuoğlu,2001:218) .

e. Doğal Lider: Yönetici tarafından seçilmeyen, tam tersine grubun yarattığı lider modelidir. Resmi yetkisi olmadığı halde grup üzerindeki etkinliği yasal liderden daha yüksektir. Grubu olumlu şekilde yönlendirebildiği gibi yasal liderle çatışmaya da girebilir (Sabuncuoğlu,2001:218) .

f. Liberal Lider: Grup üyelerini tamamen özgür bırakan bir liderlik modelidir. Bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler (laissez-faire, laissez-passeur) ilkesini benimser. Güçten kaçınır. Liderin rolü diğer grup üyelerininki gibidir. Üyeler amaçları belirler ve kararları verir. Lider örgüt dışından bilgi ve kaynak sağlama yönünde gruba katkıda bulunur. Tamamen oto kontrol sistemine dayanır. Çok kullanılan bir liderlik modeli değildir (Sabuncuoğlu,2001:218)

g. Demokratik Lider: Lider astlarına danışarak karar alır. Elemanlarına değer verir ve nazik muamelede bulunur. Ödül sistemi vardır, ceza uygulaması yoktur. Yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve aynı düzeyde her türlü iletişime açıktır. Bu tip liderleri yardımlaşmayı teşvik eden bir ortamın oluşmasına neden olur. Aynı zamanda astların yöneticilik ve yeteneklerini geliştirmelerine katkı sağlar(Sabuncuoğlu,2001:218). Karara varmak için grup süreci uygulansa da son karar ve yetki yine liderdedir (Güçlüol,1995:26). Korkmaz (2000)'a göre demokratik lider demokratik bir örgütün yapısını da beraberinde getireceğinden örgütünde karar alma sürecinde katılımı onaylar, desteklerler ve çalışanlarının ve örgütün gelişmesine açık bir iş ortamı sağlar (Korkmaz,2000).

Çelik'e (2000:33) liderlik tiplerini belirlerken öncelikle etkili ve etkisiz liderlik biçimleri olarak belirlemiş ve bunları da alt gruplara ayırmıştır.

Etkili liderlik biçimleri;

1-Geliştirici: Bu liderlik biçiminde lider maksimum düzeyde ilişkiyle ve minimum düzeyde görevle ilgilenir. Geliştirici lider izleyenlerine güven verir.

2-Yönetici: Hem görev hem de ilişkiye yüksek düzeyde önem veren liderlik biçimidir. Yönetici lider çok iyi bir güdüleyici, yüksek standartlar belirleyen, bireysel farklılıkları tanıyan ve grup yönetiminden yararlanan kişidir.

3-Bürokrat: Bu liderlik biçimini benimseyen kişi, hem göreve hem de ilişkiye çok az ilgi gösterir. Bürokrat tipi lider esas olarak kurallara önem verir. Kuralları kullanarak durumu kontrol etmek ve sürdürmek ister.

4- İyi niyetli otokrat: Bu lider göreve yüksek düzeyde ve ilişkiye düşük düzeyde önem verir. Bu biçimi kullanan lider ne istediğini bilir ve çalışma arkadaşlarını gücendirmeyecek davranışlar sergiler.

Etkisiz liderlik biçimleri;

1-Misyoner: Uygun olmayan bir durumda işgörene çok fazla ilişkiye ise çok az önem verir. Bu liderler kendi kendine uyumu önemli bir değer olarak görmektedir.

2-Uzlaştırıcı: Bu liderlik biçiminde görev yada ilişkiden sadece birine önem verilmesi gereken bir durumda, her ikisine de çok fazla önem verirler. Uzlaştırıcı lider kötü bir karar vericidir ve baskılardan etkilenir.

3-Otokrat: Bu liderler uygun olmayan durumlarda göreve çok fazla ilişkiye ise çok az ilgi gösterirler. Otokrat lider başkalarına güvenmez, sadece mevcut olan işe önem verir.

4-İlgisiz: Lider uygun olmayan durumlarda düşük görev ve düşük ilişki yönelimli davranışlar gösterir. Bu lider pasif ve ilgisiz biri olarak görülür.

Liderliğin etkili ve verimli olabilmesi bazı koşullara bağlıdır:

- Liderin grup amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunması,
- Rolünün iyi belirtilmesi ve kabul edilmesi,
- Grubun karar ve eylem yollarını doğru seçebilmesi,
- Grup gereksinimlerini karşıladığının üyelerce görülmesi,
- Grubun yaşama ve başarısını sağlaması (Bursalıoğlu, 1998:88).

2.6.Yönetim

Yönetim tüm insan örgütlerinde bulunan genelleştirilmiş bir davranış biçimidir. Örgütleyici eylemleri ve bu eylemleri yürütmek için kullanılan araçları adlandırmak için kullanılır (Özden, 2002:99). Bir örgütün saptanan politikalarını uygulamak için sürdürdüğü etkinlikleri düzenleme yollarını ifade eder (Güçlüol, 1985:1).

Günümüzde örgütlerin, amaçlarını gerçekleştirmede ve etkili olabilmesinde yönetim faktörünün önemi bilinmektedir. Yönetim ve örgüt birlikte var olan iki kavramdır. Yönetim; örgütün harekete geçirilmesi süreci olup; örgüt amaçlarını gerçekleştirebilmek için örgütlerin işler hale getirilmesidir(Aydın, 1994: 31).

Taymaz (1995:15) yönetim kavramını şöyle tanımlamaktadır: Herhangi bir örgütü, önceden belirlenen amaçlara ulaştırma ve amaçlarına uygun bir şekilde yaşatma, örgüt içindeki insan ve diğer kaynakları sağlama ve etkili bir şekilde kullanma, önceden belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulama ve işlerin yapılmasını sağlama, örgüt çalışmalarını planlama, organize etme, izleme, kontrol etme ve geliştirmedir

Erdoğan'a göre (2000:9) ise; yönetim kurumu amacına ulaştırmak için eldeki imkan ve kaynakları en iyi biçimde kullanma bilimi ve sanatıdır.

Başaran (1992:97); liderlik ve yönetim karşılaştırmasını şöyle yapmıştır:

Tablo:2 Liderlik ve Yönetim Kavramlarının Karşılaştırması

LİDERLİK	YÖNETİM
Her kesimde oluşabilen geniş bir kavramdır.	Örgütlere özgü daha dar bir kavramdır.
İzleyenlerin psikolojik sınırını geliştirerek uyarabilir.	Astlarını psikolojik sınırı içinde uyarabilir.
Erkini izleyenlerden alır ve onları etkilemede kullanır	Erkini atandığı makamdan alır ve hiyerarşi içinde kullanır.
İhtiyaçları karşılamada tüm yeterlilikleri eyleme dönüştürür.	Amaçları gerçekleştirmede astlara biçimsel görevleri yaptırır.
Alışılmışın üstünde bir etki ve yeni paradigmaları gerektirir.	Tekdüze, alışılmış etki ve paradigmayı içerir.
İzleyenlerin kişilik, değer ve davranış düzlemlerine göre nitelik kazanır.	Dikkate almak zorunda kaldığı üst yöneticilerin yönetim biçimine göre nitelik kazanır.
Göreve devamı için liderin astlar üzerinde etkililiği esastır.	Göreve devamı için yöneticinin üstlerce başarılı görülmesi yeterlidir.
Mevcut durumu geliştirme ve doğru işlerin etkili zamanda yapılmasıdır.	Mevcut durumu koruma ve işlerin doğru ve zamanında yapılmasıdır.

Liderlerin yönetici olma sorumlulukları olmayabilir. Ancak, yöneticilerin daha iyi yönetim gösterebilmeleri, astlarının bağlı ve uyumlu birer birey olmalarını sağlamak için liderlik davranışlarını göstermeleri zorunludur.

2.7.Yönetici

Yönetici; belli bir zaman diliminde bir takım amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme, makine gibi üretim araçlarını bir araya getiren, onlar arasında uygun bir bileşim, uyumlaştırma ve denkleşmeye sağlayan kişi olarak tanımlanır (Erdoğan, 2000:33).

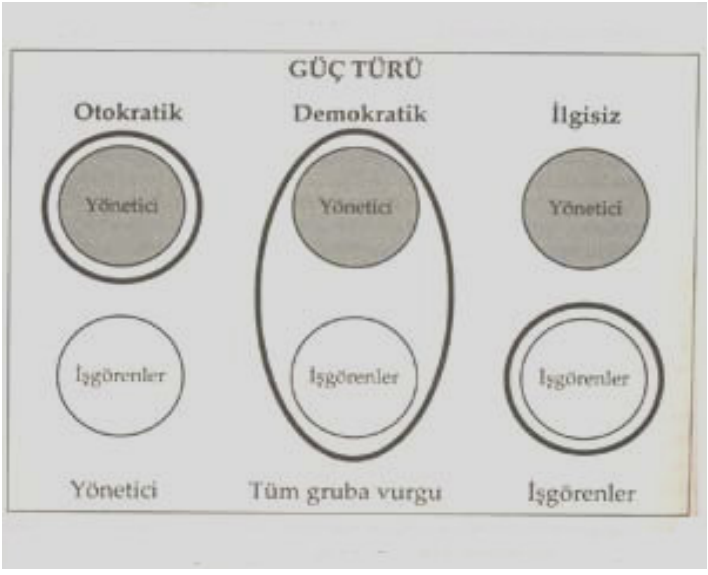
Erdoğan (2000:33–34) klasik ve modern yönetici olmak üzere iki tip yöneticiden bahsetmektedir. Klasik yönetici; emirler veren, itaat isteyen, statükocu, otoriter olan yönetici iken, modern yönetici ise; katılıma önem veren, sadece

konuşulmuş değerleri izleyen değil yenilerini de oluşturan, esnek, insan ilişkilerine önem veren, etkili ve verimli yöneten, saygın olan bireydir

Yöneticinin yetkiyi kullanım tarzı ile yöneticilik davranışı ortaya çıkmayacağını savunan Kurt ve Terzi (2005); yönetici davranışlarını üç şekilde sergilediklerini belirtmişlerdir: Otoriter, demokratik ve ilgisiz.

Otoriter yöneticilik, tüm kararları astlarına danışmadan alır. Grubunun karara katılma sürecine izin vermez. Kişisel değerlendirmelerine dayalı olarak ödül veya ceza verir. Tehdit ve cezalandırmayı esas alır. Erk kaynağı yasalar ve makamıdır. Astlarıyla biçimsel ve kuralcı ilişkisi vardır. Demokratik yöneticilik ise; kararları katılıma dayalı olarak alırlar, performansa dayalı değerlendirme yapar. Astlarına onlardan aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda liderlik davranışının belirlemeye çalışır. Yetki paylaşımına dikkat eder. İlgisiz yöneticilik de; üstlerinin yetkilerini kullanmamaları sonucu ortaya çıkmıştır. Örgütteki çatışmalar zamana bırakılmıştır. Yöneticide takım ruhunu geliştirmek için çaba yoktur. Astlarına tam serbestlik sağlar. Onları kendi hallerine bırakır. Güç ve sorumluluktan kaçınır.

Şekil:2 Otoriter, Demokrat ve İlgisiz Yöneticilerin Özellikleri



Kaynak: Newstorm W. & K. Davis (1993:227), Organizational Behavior'da uyarlanmıştır. (Aktaran Kurt ve Terzi).

Bursalıoğlu'da (1998: 213) yöneticilerin özelliklerini filozofik, psikolojik ve teknik olarak üç boyut altında ele almıştır. Filozofik boyut; yöneticinin değer sistemlerini, psikolojik boyut kişilik özelliklerini, teknik boyut ise bilgi ve becerilerini içerir.

Erdoğan da yöneticinin sahip olması gereken özellikleri şöyle sınıflamaktadır:

1. Yönetici bilgili olmalı
2. Yönetici yetenekli olmalı
3. Yönetici deneyimli olmalı
4. Yönetici ahlaklı olmalı (Erdoğan, 2000: 37 – 40).

Yöneticilerin örgütlerinin sağlığının etkili veya etkisiz olduğunu belirlenmesinde yöneticilik yeterlilikleri ile liderlik özelliklerinin de etkisi bulunmaktadır.

2.8.Yönetici ve Lider

Örgütü verimli kılmak, çalışanların işten doyumunu sağlamak, örgütü sağlıklı ve dinamik bir yapıya kavuşturmakta rol oynayan iki kavram yönetici ve lider kavramlarıdır.

Liderlik ve yöneticilik birbirine yakın iki kavram olmakla birlikte; yönetici ile lider iki farklı kişiliktir. Yönetici, örgüt ortamına atama yoluyla gelirken; lider ise örgüt içinde çalışanlarca seçilen kişidir. Bu nedenle yönetici ve lider kavramlarını birbirine benzer olarak görmemek gerekir.

Yönetici; bir örgütteki etkinlikleri amaçlar doğrultusunda planlama, örgütleme, eşgüdümleme ve kontrol etme çalışmaları iken yönetici ise; örgütün yönetmekle görevlendirdiği, yönetim işlevlerinin gerçekleşmesi için gerekli yetkilerin verildiği kişidir. Yani yönetim tanımlarında belirtilen görevleri etkili

şekilde yerine getiren ve getirilmesini sağlayan kişidir (Aktaran: Oran, 2002:8). Yönetici başkaları tarafından o pozisyona getirilmiş, başkaları adına çalışan, belirlenen hedeflere ulaşma çabasında olan, işleri planlayan, uygulayan, denetleyen kişidir.

Lider ise, grup üyeleri tarafından hissedilen, ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları, benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin gizil güçlerini bu amaç için faaliyete geçiren kimsedir (Aktaran: Oran, 2002:8). Kısacası lider; başkalarını etkileyebilen, nereye ve nasıl gideceğini gösteren, hedef ve misyon belirleyebilen, etrafındakilere rehberlik eden kişidir.

Örgütler, başında bulunan yöneticiler tarafından örgütün amaçları doğrultusunda yönetilirler. Yöneticilerin liderlik özellikleri de örgütün etkililiğinde ve sağlığında önemli bir rol oynamaktadır.

Yirminci yüzyılın son yarısından itibaren yönetici ve lider kavramı aralarındaki ayrılıklara rağmen örgüt başarısının öğeleri olarak beraberce kullanılmaya başlanmıştır. Yöneticilerin davranışları liderlik özellikleriyle paralel gitmeye başladığı kabul edilmiştir (Başaran, 1992:106). Lider; değişimi gerçekleştiren kişidir. Yönetici ise; örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmede varolan yapı ve işlemlerden yararlanan kişidir. Yönetici, varolan yapı ve işlemlerin varlığını sürdürmekle ilgilenir.

Yönetici, otorite boyutuna yakın bir yerde iken; lider etkileme boyutuna yakın bir yerde bulunur. Yönetici gücünü makam yetkisinden alırken, lider gücünü kendisini izleyenlerden alır. Lider örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi doğrultusunda bireyleri güdüleme, ikna etme ve eyleme geçirmede başlıca rol oynayan, sadece kendine sunulan olanakları kullanan, sınırlı olanakları yaratıcılığı ile geliştirebilen, problemlere objektif ve kalıcı çözümler sağlayan kişidir (Aktaran: Deniz, 2003:16-17).

Liderin temel ilgi alanı izleyenlerin ihtiyaçlarını karşılaması iken; yönetici örgütsel amaçları gerçekleştirmeye çalışır. Yönetici örgütsel amaçları gerçekleştiremediğinde, lider grup beklentilerini karşılayamadığında başarısız olur (Çelik,2000:101).

Yönetici başkaları adına çalışan, önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak için çaba harcayan, işleri planlayan, uygulatan ve sonuçları denetleyen kişidir. Hedeflere ulaşmak için yöneticiler, örgütsel yapı ve süreci biçimlendirmeye çalışırlar. Lider ise; bağlı olduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçlar doğrultusunda üyelerini etkileyerek davranışa yönelten kişidir. Grubu bir vizyon altında birleştirmeye çalışan liderler, stratejik düşünceleri denerler. Yönetici başkaları tarafından göreve getirilirken lider ise bulunduğu gruptan çıkarak aynı grubu davranışa yöneltir. Yönetici gücünü yasa, yönetmelik, tüzük gibi biçimsel yapılardan alırken; lider ise gücünü kişisel özelliklerinden alır (Sabuncuoğlu,2001: 216 – 217).

Aktaran Taşhan'a göre (2003: 16 -17) Ilgar (1996:56) ise yönetici ile lider arasındaki ayrımı şöyle yapmıştır:

1.Her lider az çok yöneticidir.

2.Liderlikte inandırma vardır, yönetici ise yetkilerine dayanarak baskı ile iş yaptırabilir.

3.Lider otoritesini kişiliğinden ve kendi grubundan alırken yönetici otoritesini mevzuattan alır.

4.Lider grubu tarafından seçilir oysaki yönetici atama yoluyla o statüye sahip olur.

5.Lider grup üyesi olarak diğer üyelerle yakın ve özel ilişkiler kurmaya yönelebilir. Yönetici ise; iş görenlerle dostluğa dayalı ilişkiler kurabilir ancak senli benli olamaz. Bu nedenle yönetici mesafeli davranır.

6. Liderler genellikle iş görenlere yönelik iken; yöneticiler işe ve üretime yönelik çalışırlar.
7. Lider kişisel gücünü, yönetici yasal gücünü kullanır.
8. Lider yenilik yapar, yönetici idare eder.
9. Lider geliştirir, yönetici muhafaza eder.

10. Lider insan üzerine, yönetici sistem ve yapı üzerine yoğunlaşır.

11. Lider güven verir, yönetici kontrole güvenir.

12. Lider ne, niçin sorularını, yönetici nasıl, ne zaman sorularını sorar.

13. Lider doğru işi yapar, yönetici de doğru yapar.

Ancak Gümüşeli (1996:7) Bennis'e göre (1994:7) liderlik ile yöneticilik arasındaki farkı şu şekilde belirtmektedir:

1.Yönetici idare eder, lider yenilik yapar.

2.Yönetici olaylara dar bir açıdan bakar, liderin olaylara bakış açısı geniştir.

3.Yönetici nasıl ve ne zaman soruları ile uğraşır, lider ne ve niçin soruları ile uğraşır.

4.Yönetici yaptığı şeyi doğru yapar, lider doğru işler yapar.

5.Lider ve yönetici arasındaki farklar Koçel'e (1998:274) göre şu açılardan belirtilmiştir.

Tablo:3 Koçel' e Göre Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar

Yöneticiler;	**Liderler**
İşletmenin amaçlarını gerçekleştirmeye önem verirler.	Takipçilerinin hedeflerini gerçekleştirmeye önem verirler.
Sahip olunan pozisyondan kaynaklanan otoriteye önem verirler.	Takipçilerinin kendisine sağladığı otoriteye önem verirler.
İşletmenin amaçlarını gerçekleştirmeye önem verirler.	Yasal emir-komuta zincirinin gerekliliklerine riayet etmemeye önem verirler.
Her zaman isletmeye karsı sorumlu olmaya önem verirler	Her zaman takipçilerine karsı sorumlu olmaya önem verirler.

Özden (2002:114) ise yöneticilik ve liderlik özelliklerini şöyle tablolaştırmıştır:

Tablo:4 Özden'e Göre Yöneticilik ile Liderlik Özellikleri

YÖNETİCİ	LİDER
Yönetir.	Yönlendirir.
Mevcut düzeni sürdürür.	Yenilik peşindedir.
Otoritesi statüsünden kaynaklanır.	Otoritesi kendindedir.
Yetkileri kendisinde toplar.	Astlarını yönlendirir.
İtaati vurgular.	Katılımı vurgular.
Planlara aşırı bağlıdır.	Alternatif yaklaşımlara açıktır.
Belirlenmiş amaçlara hitap eder.	Yeni amaçlar ortaya atar.
İşi doğru yapar.	Doğru iş yapar.
Kontrolü vurgular.	Güveni esas alır.

Buradan hareketle yönetici ile lider arasında bir ayrım olmasına rağmen; biri diğerinden daha önemlidir denilemez. Çünkü yönetici, örgütünü en verimli ve sağlıklı bir şekilde işletebilmek için lider de olmak zorundadır. Ancak her yöneticinin liderlik yeterliliklerine sahip olamayacağı gibi her liderin de yöneticilik yeterliliklerine sahip olmaması doğaldır. Fakat unutmamak gerekir ki; iyi bir yönetici olmak için aynı zamanda liderlik yeteneklerine de sahip olmak gerekmektedir.

Yöneticilik; eğitimle, deneyimle, kendini yetiştirmekle ve devamlı kendini yenilemekle ilgili bir olgudur. Yöneticiler, görev yaptıkları örgüt içerisinde birlikte çalıştığı insanlarla sürekli etkileşim içindedir. Bu etkileşimin sağlıklı olmasını dolayısıyla sağlıklı bir örgüt ortamının oluşmasını yönetici etkili yöneticilik davranışlarını sergilemesiyle mümkündür. Başaran (1992:113) ise etkili yönetici davranışlarını 10 madde olarak ele almıştır:

1. Birlikte çalıştığı kişileri verimli çalışmaya güdülemek
2. Birlikte çalıştığı kişiler arasında çıkabilecek çatışmaları yönetmek
3. Birlikte çalıştığı kişilerin örgüte uyumlarını sağlamak
4. Örgüt içinde ekip çalışması yapmak
5. Birlikte çalıştığı insanları da yönetime katmak
6. Örgütlerin değişim sürecinde ve yenilenmesinde danışmanlık yapmak
7. Personelinin iş doyumunu yükseltmek
8. Çalışanlara gelişme ve yetişme olanağı sunmak

9. Birlikte çalıştığı insanların sorunlarını çözmede danışmanlık yapmak
10. Çalışanlar arasında dostluğa dayalı bir ortam oluşturmak

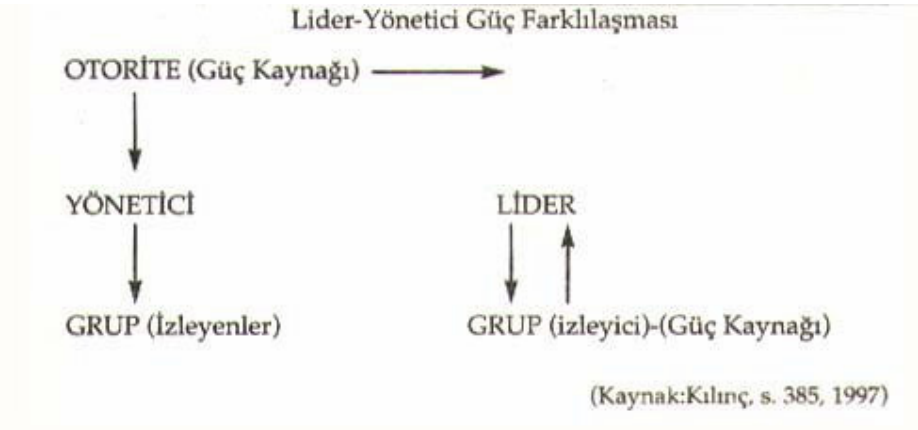
Celep (1990:99) ise lider yönetici davranışlarını şu şekilde belirtmiştir:

1. Lider yönetici, gerçekleştirmek istedikleri işin niteliği konusunda bireyleri tartışmaya özendirir.
2. Lider yönetici, bireylere çalışmalarını nasıl gerçekleştirecekleri konusunda bir model sağlar ve çalışmalarını kendilerinin değerlendirmelerine olanak verir.
3. Lider yönetici, engelleyici değil, yol göstericidir. Baskıcı ve itaate dayanmayan bir iklim oluşturur (Aktaran: Oran,2002:48).

Liderlilerin yönetici olma gibi bir sorunları olmayabilir. Fakat yöneticilerin etkili olabilmeleri için liderlik davranışlarını göstermeleri ve lider yönetici olmaları gerekmektedir. Lider yönetici, kendi örgütünün amaçları ile örgütte çalışan bireylerin bireysel amaçlarını bağdaştırabilen, problemleri gerçekçi gözle görebilen ve onları çözmek için yeterli yeteneğe sahip olan kişidir. Lider yönetici; yeni planların yaratıcısı ve gerçekleştiricisidir (Gümüşeli, 1996:139).

Lider ve yönetici arasındaki temel fark, güç ve otorite kaynaklarıdır. Lider gücünü, izleyenleri ile arasındaki etkileşimin kalitesi ve yoğunluğundan almaktayken; yönetici gücünü bulunduğu makamdan, statüden ve yasal güç kaynağı otoritesinden almaktadır. Lider ve yönetici kavramlarının farklılaşma yönlerini aktaran Eraslan'a (http://yayim.meb.gov.tr/dergiler) göre Kılınç aşağıdaki şekilde belirtmiştir.

Şekil:3



1978 yılından itibaren yönetim ve liderlik alanındaki klasik ve geleneksel lider davranış biçimleri yanında Burns ve Bass'ın yaptığı araştırmalarda liderlik için yeni bir ayrımın yapılmasının zorunlu olduğuna işaret ettiler. Bu ayırım, geleneklere ve geçmişe daha bağlı etkileşimci liderlik (Transaksiyonel liderlik) ile geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük dönüşümcü liderlik (Transformasyonel liderlik) biçimleridir (Çelik,2000:144; Eren,1998:368). Bu liderlik stilleri Burns tarafından literatüre sokulmuş, Bass tarafından geliştirilmiştir.

2.9.Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik

İkinci Dünya Savaşından sonra liderlik çalışmaları artmaya başlamış olup; yeni liderlik teorileri ile lider ve izleyen arasında rol oynayan dinamikler ortaya çıkmıştır. Bu süre zarfında dönüştürücü, etkileşimci, karizmatik, vizyoner, kültürel gibi değişik liderlik kavramları ortaya konmuştur. Liderlikle ilgili araştırmaların başlaması ile özellikle davranışçı ekolün geliştirdiği ve daha çok verimlilik ve etkililiği artırıcı liderlik anlayışı olan "etkileşimci liderlik" (transcantional leader) ortaya çıkmış ve zaman içerisinde etkili okul çalışmaları sonucunda da dönüşümcü liderlik (transformational leader) anlayışı gündeme gelmiştir. Dönüşümcü liderliğin etkileşimci liderlikten farklılıkları da yeni araştırma konularını oluşturmuştur.

McGregor Burns, politik liderlik konusunda Weber'in ekonomik ve ekonomik olmayan otorite kaynağından ve Herbert A.Simon'un yönetimsel öğretilerinden yola çıkarak dönüşümcü liderlik (transformational leader) ve etkileşimci liderlik (transactional leader) ayrımına gitmiştir. Etkileşimci lider (geleneksel, yönetsel, işgördürücü, işlemci, işlemsel, sürdürümcü, durumsal liderlik) adı altında ifadelenmiş ve bu liderlik tipinin yeni gelişen sosyal ve ekonomik şartlarda başarılı olamaması üzerine dönüşümcü liderlik kuramı ortaya atılmıştır. Bu konudaki ilk çalışmalarında dönüşümcü liderliği etkileşimci liderlikten ayırt edici özellikleri tespit etmeye yönelik olarak başlamıştır (Aktaran:Brestrich,1999:113; Allix, 2000:10).

Dönüşümcü liderlik yüksek performansa sahip olma, daha iyi ilerleme gayreti taşıma, izleyenleri gelişime ikna etme, örgütteki inançları ortaya çıkarma olarak ifade edilebilir (Bass, 1985). Etkileşimci liderlik, liderin kontrolünde iş ile ödülün değişimine dayalıdır. Bu liderler izleyenlerle ekonomik, politik ve psikolojik alış veriş içindedirler (Aktaran, Şahin, 2004: 370).

İzleyici ile lider arasındaki davranışlar birbirlerin amaçlarını gerçekleştirmesini sağlıyorsa, etkileşimci liderlik gündeme gelmektedir. Etkileşimci liderin değerleri sorumluluk, doğruluk, kararlılık olup bunlarla ilgilenmektedir. Dönüşümcü lider ise; bunların üzerine inşa edeceği adalet, özgürlük ve eşitlik gibi son değerlerle ilgilenmektedir. Dönüşümcü lider izleyicilerini yukarıda saydığımız son değerleri kullanarak moral ve motivasyon seviyelerini yükseltmeyi hedefler (Tabak, 2000).

Lider ve takipçisi kişilik özellikleri bakımından etkileşim içindedir. Eğer liderin etkisi takipçilerin kişilik özelliklerine göre farklılık gösteriyorsa liderin özelliği ile takipçilerin özelliklerine ve liderlerin dönüşümü, takipçilerin farklı kişilik özelliklerin de nasıl gerçekleştirdiğine bakılmalıdır.

19. yüzyılın liderlik ve yönetim anlayışı geleneksel bir yapıya dayanmaktayken günümüzde hızlı bir değişimin olduğu günümüzde yeni liderlik

yaklaşımları ortaya çıkmaya başlamıştır. Ortaya çıkan liderlik türlerinde de en çok ilgiyi dönüşümcü yaklaşım çekmektedir.

2.9.1. Dönüşümcü Liderlik

1990'lı yıllardan itibaren yapılmaya başlanan etkili okul araştırmalarıyla ön plana çıkan öğretimsel liderlik yaklaşımı, yerini zaman içerisinde transformasyonel (dönüşümcü) liderliğe bırakmıştır (Çelik,1997).

Dünyanın içinde bulunduğu bilgi toplumunda değişim gittikçe artmaktadır. Bu değişimde astlarını / izleyenlerini de yönlendirebilecek liderlere yani dönüşümcü liderlere gereksinim duyulmaktadır. 1978 yılında Burns tarafından siyasi liderler üzerinde yapılan betimsel çalışmalar sonucunda ilk olarak ortaya konan Dönüşümcü Liderlik kavramı; örgütsel yapıda köklü dönüşümü amaçlayan liderlik yaklaşımı olup; böyle bir lider çalışanlarını telkinle güdüler, entelektüel uyarım sağlayarak enerji oluşturur. Ayrıca grupta vizyon – misyon bilincini oluşturarak; çalışanların amaca olan ilgilerinin artmasını sağlar (Karip, 1998).

Temel amacı insan ve değişim odaklı olan dönüşümcü liderlikte James McGregor Burns'un Liderlik isimli kitabı referans olarak gösterilebilir. Burns; dönüşümcü liderliği, liderin ve çalışanlarının birbirlerini yüksek moral ve motive etme sayesinde yüksek performansa taşıdıkları bir süreçtir. Bu süreçte lider; takipçilerinin bilinçlerini yükselten yüksek standartlar koyar. Duygularını, ilgilerini yoğunlaştıracak özgürlük, adalet, eşitlik, barış gibi yüksek değerleri kullanarak; mevcut durumdan kopma, kurtulmayı sağlamak için korku, hırs, kıskançlık, kin gibi duyguları uyandırır (Çelik,2000:220).

James McGregor Burns'un ortaya attığı bu yeni liderlik kavramı daha sonra Peters ve Waterman tarafından örgüt boyutundaki liderlik için de kullanılmaya başlanmıştır. Daha sonraları Bass tarafından bu teori büyük boyutlu araştırmalarda sınanmıştır. Bass dönüşümcü liderliği ölçebilmek için bir ölçek geliştirmiştir. "Çok

Faktörlü Liderlik Anketi" olarak adlandırılan bu ölçek hem liderlere, hem de çalışanlara uygulanabilmektedir. Bu anket yardımıyla liderin 360 derecelik resmini çekmek mümkün olmuştur. Alan taraması sonucunda dönüşümcü liderlikle ilgili araştırmaların çoğu Bass ve Avolio tarafından geliştirilen Çoklu Faktör Liderlik Anketi ile ya da görüşmelere dayalı nitel araştırmalar şeklinde yapılmış olduğu görülmektedir.

Çok Faktörlü Liderlik Anketi iki liderlik biçimini değişik kategorilerde açıklamaya yöneliktir. Ankette etkileşimsel (işlemsel) liderliğin boyutları, koşullu ödüller, istisnalarla yönetim ve laissez faire liderlik olarak belirtilirken; dönüşümsel liderliğin boyutları ise; idealleştirilmiş etki (izleyicilerin liderleri; heyecan, vizyon ve görev duygusu gibi duygusal öğeleri harekete geçirebilme konusunda karizmatik özelliklere sahip olarak görmeleri), Telkinle güdüleme (liderlerin izleyicilerini büyük beklentiler sunarak ve bunları basit olarak anlatarak gayrete odaklandırabilmeleri), entelektüel uyarım (bu kavramın davranışsal liderliktekinden farkı, dönüştürücü liderin izleyicilerinin görevle ilgili problemlerini kendinin çözmesini beklemesi) ve bireysel destek (liderin izleyicilerini öğrenme ve gelişmeleri için yakınlık gösterip cesaretlendirmesi) olarak belirtilmiştir.

Dönüşümcü bir lider günlük örgütsel işlemlerin yanında idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarma ve bireysel destek sağlama davranışlarının özelliklerini kendinde toplar (Karip, 1998).

Dönüşümcü liderlik, bir gelişim ve öğrenme aracı olarak örgütsel ve bireysel gelişmeyi sağlar. Dönüşümsel liderlik, güdüleme ve moralin yüksek düzeylerine ulaşmak için liderlerle takipçilerinin birbirini desteklemesiyle ortaya çıkar. Dönüşümcü liderler izleyenlerinin tatminini artırarak onların sürekli gelişmesini, örgütün misyonunun yenilenmesini sağlayarak; çalışanların kendi ve grup amaçlarına uygun bir bakış açısı kazanması üzerinde durur (Erdoğan, 2000:46).

Aktaran Oran'a (2002:30) göre Denton dönüşümcü liderliği şöyle tanımlamıştır: "Örgüt üyelerinin varsayım ve tavırlarını etkileme ve örgütün misyon ve amaçları için adanmayı oluşturma sürecidir."

Bass (1985) dönüşümcü liderliği; liderin çalışanlarına olan etkisi olarak tanımlamaktadır. Lider, görev sonuçlarının önemi ve değeri konusuna takipçilerinin dikkatini daha fazla çekerek ve onların yüksek seviye ihtiyaçlarını canlandırarak dönüşümü sağlar. İzleyenler lidere karşı güven, saygı, bağlılık ve hayranlık duymaktadır ve kendilerinden beklenenden daha fazlasını yapma isteğindedirler. Dönüşümcü liderlik, izleyenlerin kendilerini aşmalarına, liderin de grubu veya örgütün devamını sağlamak için kendi menfaatlerinden fedakarlık etmelerine dayanmaktadır

Burns'a göre dönüşümcü lider, izleyicinin ya da potansiyel izleyicinin var olan eğilimini, ihtiyacını, isteğini fark eder ve bu ihtiyacı izleyiciyi güdülemek için kullanır, izleyicinin ihtiyaç ve isteklerine hitap ederek harekete geçmesini sağlar (Karip,1998).

Rouche ve arkadaşları da 1989 yılında dönüşümcü liderliği şöyle tanımlamışlardır: "Liderin diğerlerinin değerlerini, eğilimlerini, inançlarını ve davranışlarını etkileyebilme yetisini onlarla veya onlar için çalışarak örgütün görev ve amaçlarına ulaşabilmekte kullanılması" (Aktaran: Tandoğan, 2002:6).

Dönüşümcü liderlik davranışının liderlik kuramına getirdiği en önemli kazanım dönüşümdür. Dönüşümcü liderler dönüşüm yönelimli olup; sadece düşünen, sorgulayan ve risk alan kişiler değil aynı zamanda davranışlarıyla düşüncelerini insanlara aşılayan, girişimciliğe, kendini geliştirmeye uygun ortamlar hazırlayan kişilerdir (Erdoğan, 2000:46). Yukl'a (1994) göre dönüşümcü liderler özgürlük, adalet, eşitlik, barış, insancıl olma gibi moral değerleri ve idealleri kendini izleyenlere çekici kılarak, böyle bir bilinç geliştirmeye çalışırlar. Bu kuram okul müdürlerini de dönüşüm yönelimli düşünmeye zorlamaktadır.

Dönüşümcü liderlik yaklaşımını benimseyen bir örgütün işbirliği, adanmışlık, zenginleştirilmiş öğrenme, yetkilendirme, paylaşılan amaçlara katılma ve bağlılık gibi öğelere sahiptir. Bu nedenle Bass (1985) dönüşümcü liderliğin özendirilmesi gerekliliğini belirtmektedir. Çünkü dönüşümcü liderler örgüt performansına olumlu etki ederler. Ortaya çıkabilecek problemleri daha etkili bir şekilde çözebilirler.

Kendinin ve astlarının iyi bir gözlemcisi olan dönüşümcü liderlikte şu nitelikler önemlidir;

1. Bir vizyon ve görevi odaklayan ve takip etme,
2. Takipçilerinde, üstlerinde ve iş arkadaşlarında olumlu imaj oluşturup bunu koruma,
3. Kendilerine ve inançlarına güven sergileme,
4. Takipçilerine güven ve saygı duyma,
5. Yüksek dil kabiliyeti ve sözsüz ifade gücü(Aktaran: Tandoğan,2002:7).

Bilgi toplumu sürecinden etkilenen okulların yeniden yapılanma çalışmaları ve çalıştığı hammaddelerin insan olması, okul müdürlerinin de liderlik işlevlerinde değişime yol açmış ve geleceğin etkili okullarının yöneticilerinden dönüşümcü liderlik özellikleri aranmaya başlamıştır.

Dönüşümcü Liderlik eğitimde örgütsel yenileşme açısından kritik bir liderlik biçimi olarak görülmektedir. Bunun nedenini şu başlıklar altında belirtilebilir:

Sürekli gelişme için,
Ortak vizyon ve amaç için,
Risk almak için,
Toplam Kalite Yönetimi için,
Etkili okullar için,
Kişiler arası ilişkiler için (Aktaran: Açıkalın, 2002:54).

Dönüşümcü lider, okullarda ise; öğretmenleri entelektüel açıdan özendiren, onlara dönüşümün coşku ve heyecanını aşılayan liderdir. Bu yönüyle eğitimde temel dönüşümler gerçekleştiren liderlerin bir yönüyle ilham kaynağı olması ve karizmatik

davranışlar göstermesi gerekmektedir. Bilgi kaynağı olan okullarda görevli okul müdürleri dönüşümsel liderlik yaklaşımını benimseyerek; işbirlikçi çalışmalar, ortak amaç, yüksek adanmışlık, yetkilendirme, profesyonel gelişimi sağlama, öğrenmeye teşvik gibi kültürel unsurları oluşturur ve istenilen etkili okullara sahip olunabilir.

Dönüşümcü liderlik öğretmenlerin kişisel amaçları üzerinde doğrudan ya da dolaylı olarak güçlü etkiye sahiptir. Eğitimde dönüşümcü lider; model olma, destekleme, teşvik etme ve beraber çalışma gibi dönüşümcü liderlik uygulamalarını yenilik ve değişi doğrultusunda değiştirir (Aktaran: Oran, 2002:51).

Eğitimde dönüşümsel liderlik, eğitim sistemi okul süreç ve yapıda köklü bir değişim gerçekleştirmeyi yansıtır. Dönüşümsel özelliklere sahip bir okul müdürü, öğretmenlerini entelektüel açıdan özendirir, onlara dönüşümün ruh ve heyecanını aşılar. Okullarının eğitiminin gelişimi için öğretmenlerini güdüleyerek yenilik ve değişime açık olmalarını sağlar.

Liontos (1999) dönüşümcü okul müdürlerinin amaçlarını öyle belirtmektedir:

* Öğretmenlerin işbirlikçi ve profesyonel okul kültürünü geliştirmelerine yardımcı olmak,

* Öğretmenlerinin gelişimini desteklemek,

* Öğretmenlere sorunları daha etkili şekilde çözmeleri için yardım etmek.

Eğitimde dönüşümcü liderlik eğitim sistemi, okul süreç ve yapıda köklü bir değişim gerçekleştirmeyi yansıtır. Dönüşümcü liderler çalışanların amaçlarını göz önünde bulundurarak paylaşılan anlam ve bu amaçların başarılması için yüksek adanmışlık oluştururlar.

Aktaran Açıkalın'a (2000:50) göre Cheng (1997:21) okul müdürlerinin dönüşümcü liderlikte neler yapabileceklerini şöyle sıralamaktadır:

1 Fiziksel, psikolojik ve ideolojik sınırları değiştirebilir.

2 Amaçları, görevi ve yeni okul vizyonunu kurabilir.

3. Yapısal, kültürel, insani, politik ve eğitim özelliklerini sürekli bir biçimde geliştirmek amacıyla okullarına yardım edebilirler. Ve bir çok farklı okul fonksiyonunu takip edebilirler.

4 Mükemmelliğe ulaşmak ve sürekli gelişmek için personeli grup ve birey olarak destekleyebilir.

5 Daha etkili bir öğrenme ve gelişim için öğrencilere kolaylıklar sağlayabilir.

Literatür araştırmaları incelendiğinde amirleri, astları veya çalışma arkadaşlarını etkilemeyi kapsayan ve daha iyi konuma gelme süreci olan dönüşümcü liderliğe ve dönüşümcü liderin özelliklerine göre değişik görüşler belirlenmiştir.

Dönüşümcü lider konumundaki yöneticiler; kültürel değerleri değişime uğratacak, büyük yenilikleri gerektirecek dinamik bir vizyon oluşturarak çalışanlarından daha fazla emek ve itaati beklerler (Aktaran: Tandoğan,2002:6). Çalışanlardan daha fazla performans gerçekleştirmeleri beklenir. Bu liderler eğitmen gibi davranırlar. Yeni atılımlardaki öğrenme safhalarında destekleyici hava oluştururlar. Bunları yaparken; fikirlerini astlarının olduğu gibi kabul etmeleri yerine; "Daha iyi nasıl yapabilirim?" sorusunu sormalarını beklerler.

Dönüşümsel lider örgütün değişme eğilimini tanır bir vizyon geliştirerek bu vizyonu örgüt üyelerine iletir. Vizyona ulaşmak için de güdülemeyi kullanır (Aktaran: Oran, 2002:3).

Aktaran Oran'a (2002:22) göre Denton (1998) dönüşümcü liderleri, örgütün fırsatlarını, tehlikelerini, güçlerini ve zayıflıklarını net bir şekilde açıklayan bireyler olarak tanımlar.

Dönüşümcü liderler, işgörenlerinin yetenek ve becerilerin ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini artırarak, onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek güdüler. Yaratıcılığa ve yeniliğe yönelik örgütlerde reform ve yenilik başlatan kişidir. Misyonda, vizyonda, stratejide, etkinlik ve işlevlerde değişim yaparak işgörenlerini etkiler (Sabuncuoğlu, 2001: 216).

Dönüşümcü liderler yeni çalışma yolları ararlar, risk durumunda fırsatlar ara yeterli değil etkili cevap vermeyi tercih eder, çevre şartlarına tepki göstermez, onları değişime ve şekillendirmeye uğraşır. Yani dönüşümcü liderler, sadece zorunlu olarak çevresel olaylara tepkide bulunan kişiler değil, aynı zamanda yeni bir çevre oluşturan kişilerdir (Avolio&Bass, 1994:125–128). Yapılan çalışmalar sonucunda dönüşümcü liderliğin örgüt yöneticileri için etkili davranışlar geliştirmede anahtar olduğu belirlenmiştir.

2.9.1.1. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Bass ve Avolio (1994) dönüşümcü liderlik altında dört faktör olduğu belirlenmiştir:

1. İdealleştirilmiş Etki: Karizma ya da ideal etkilenme olarak da adlandırılan idealleştirilmiş etki karizmadan farklı değerlendirilmelidir. Bass ve Avolio (1994) idealleştirilmiş etkiyi karizmadan farklı olarak liderin izleyenleri ile etkileşimde bir vizyon oluşturma ve misyon belirleme, saygı duyma, güvenme davranışlarını içerdiğini belirtmişlerdir.

Liderle ve liderin davranışlarıyla ilişkilidir. İzleyenler güvenilir ve ulaşılabilir misyon ve vizyonu olan liderle özdeşleşerek; onu taklit ederler. İzleyenlerine güven ve inanç aşılarlar. Dönüşümcü liderler kendi ihtiyaçlarının ötesinde izleyenlerinin ihtiyaçlarını karşılarlar, etik ve moral değerlere önem verirler (Aktaran: Serinkan, 2003:39). Bu boyut liderin etkisi, özellikleri ve davranışları izleyenlerce idealleştirilerek; takipçiler liderlerine benzemeyi istemektedirler.

İdealleştirilmiş etki davranış olarak idealleştirilmiş etki ve lidere atfedilen idealleştirilmiş etki olarak iki ayrı alt boyutta ele alınabilir. Davranış alt boyutu liderin kendisi için önemli değer ve inançlar hakkında konuşması, bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması, kararların ahlaki ve etik sonuçlarını dikkate alması ve ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması gibi davranışları kapsamaktadır. Lidere atfedilen etkiler alt boyutu ise liderin astların kendisi ile çalışmaktan gurur duymalarını sağlaması, grubun yararına olacak şeyleri

kendi çıkarlarından üstün tutması, izleyenlerin saygı duymasını sağlaması ve kendine güvenen, güçlü biri olduğu izlenimi vermesi gibi davranışları içermektedir (Karip, 1998). İdealleştirilmiş etki boyutunda izleyenlerin başarısı için liderler güç kullanmazlar. İşleri doğru değil doğru işler yaparlar.

2. Telkinle güdüleme: Dönüşümcü lider, izleyenler için moral kaynağı olarak; izleyenlerini teşvik etmeye ve etkilemeye çalışır. Gelecek hakkında konuşurken pozitif bir tutum sergiler ve astlar için daima teşvik edici tutum gösterir. Astlarına güvenir (Karip,1998).

Liderler diğerlerinin harekete geçmesi, bir amaç, misyon ve vizyon için ilham ve moral kaynağıdır. Sembolleri, sloganları, duygusal ögeleri kullanarak ortak bir amaç duygusu oluştururlar. Dönüşümsel liderler; etraflarındaki bireyleri güdüleyici, esinlendirici davranışları izleyenlerinin davranışlarına bir anlam katmak için seçerler. Sürekli teşvik edici ve pozitiftirler.

Bass ve Avalio 1999 yılında yazdıkları makalelerinde, dönüşümcü liderlik ile ilgili çalışmaları incelemişler ve "idealleştirilmiş etki" ve "telkinle güdüleme" boyutlarını birleştirerek "karizma – ilham verme" olarak tek boyutta toplamışlardır (Serinkan, 2003:40).

Bu boyutlara ait ifadeleri ise şöyle sıralayabiliriz:

* Kendisiyle gurur duyma,
* İlgi alanını aşma,
* Saygı duyulan biri olma,
* Güç ve güven telkin etme,
* Değerlerden söz etme,
* Etiksel standartları model alma,
* Değerlere özen gösterme,
* Ortak misyonu vurgulama,
* Olumlu ve iyimser konuşma,
* Güven verme,
* Hevesli konuşma,
* Konular hakkında bilinçli olmayı teşvik etme.

3. Entelektüel uyarım: Liderlerin, astlarının yaratıcılığını teşvik ederek, astların geleneksel yaklaşımlardan ziyade yeniliği ve değişimi tercih etmelerini ve bu konuda cesaretlenmelerini sağlayan boyuttur.

Lider astları sorgulamaya teşvik ederek problemlerin daha fazla farkına varmalarını, bunlarla baş edebilmede alışılagelmiş davranış ve düşünüş kalıplarını sorgulamalarını ve önceden de var olan problemler hakkında yeni bakış açıları oluşturmalarını sağlamak için izleyenleri etkileyebilme sürecidir (Erçetin,2000:58). İzleyicileri, işlerin yapılmasındaki eski usul ve yöntemleri yeniden düşünmeye sevk edecek yeni fikirleri sunmayı, izleyicilerin sorunlarına farklı bakış açısından bakmaya teşvik etmeyi gerektirmektedir. Liderler izleyenlerini yeni fikirler oluşturabilmeleri için motive eder (Karip,1998).

Bu boyuta ait ifadeleri ise şöyle sıralayabiliriz:

* Varsayımları gözden geçirme,
* Farklı görüşleri araştırma,
* Yeni yollar arama ve önerme,
* Farklı görüşler önerme.

4. Bireysel destek: Liderler, elemanlarının kişisel ihtiyaçlarına eğilerek; astlarıyla birebir ilişkiler kuran ve onların kişisel gelişimlerine önem veren empati kurma becerilerinin geliştirildiği boyuttur (Aktaran:Tandoğan,2002:8–10,32–33). Lider takipçisine yeni olanaklar oluşturacak ve öğrenme fırsatını sağlayacak şekilde görev dağılımı yapar.

Bireysel destek her bir izleyicinin yeteneklerinin geliştirilmesine yardımcı olacak projeleri onlara dağıtmayı, her bir izleyenin ihtiyaçlarına kişisel özen ve dikkat göstermeyi ve her bir izleyene karşı saygıya değer birey olarak bakıp davranmayı gerektirmektedir. Bu bireylere karşı empati göstermeyle mümkün olur (Karip,1998).

Bu boyuta ait ifadeleri ise şöyle sıralayabiliriz:

* Dikkatini bireylere yöneltme,
* Bireylerin güçlü tarafını bularak, bu doğrultuda yoğunlaşma,
* İzleyicilerini yetiştirme ve yönlendirme,

* İzleyicilerden farklılık gösterme.

Jantzi ve Leitwood ise dönüşümcü liderlik davranışının boyutlarını şu şekilde belirlemişlerdir (Çelik,1998:430):

1. Bir vizyon belirleme ve geliştirme: Lider, okula yeni ufuklar açacak bir kimlik geliştirmek için, geleceğin vizyonunu belirleme, gerçekleştirme ve okul personeline aşılamaya çalışır.

2.Grup hedeflerinin kabulünü güçlendirme: Lider, öğretmenlerin ortak hedefler doğrultusunda işbirliği yapmalarını özendirici davranışlar sergiler.

3.Bireysel destek sağlama: Lider öğretmenlere karşı saygılı olmaya ve onların duygu ve ihtiyaçlarıyla ilgilenmeye çalışır.

4.Entelektüel uyarım: Lider iş görenlerin işe ilişkin varsayımlarını yeniden denemelerine olanak sağlar ve performansı artırabilecek düşüncelerin oluşumunu özendirir.

5. Bir davranış modeli oluşturma: Lider, temel değerleri iş görenlere benimseterek örnek davranış seti oluşturur.

6.Yüksek performans beklentisi: Lider, iş görenlerin kalite, mükemmellik ve yüksek performans beklentilerini karşılayacak davranışlar gösterir.

Bass (1994:131), dönüşümü liderlerin şu biçimde davrandıklarını açıklar:

1. Başlangıç durumundaki sorunlara uyanık olduğunda, genelde oluşabilecek sorunları önceden tahmin eder.

2. Sırasıyla birçok sorunla uğraşabilir.

3. Sorunlara karşı tepki vermede daha çabuktur.

4. Tam başarı ve garanti beklemeksizin sorun çözmek için adımlar atar.

5. Başarıları daha gözlemlemeye inanır.

6. Kararlarını vermeden evvel resmi olmadan da bilgi arar.

7. İletişim ve bilginin akışının çok yönlü olduğuna inanır.

Gelişim ve öğrenme aracı olarak bireysel ve örgütsel gelişmeyi sağlayan, amaçlar doğrultusunda gelişmeyi hedefleyen dönüşümsel liderlikte dönüşümsel liderler; çalışanları ahlaki değerler ve daha yüksek idealler göstererek motive eden

kişilerdir. Bu liderler zamanla örgütün ihtiyaç duyduğu kuralları, kültürü, iklimi ve örgütün sağlığını değiştirirler.

Dönüşümcü bir lidere sahip örgütlerde lider ve çalışanlar arasında çift yönlü iletişim vardır. Yönetim çalışanların arasına karışılarak yapılır (Aktaran: Tandoğan,2002:10). Ancak değişen dünya karşısında liderlik anlayışları da değişmekle birlikte klasik liderlik tarzı olan etkileşimci liderlik günümüzde halen görülmektedir.

2.9.2. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci Liderlik; lider ile izleyenler arasındaki etkileşimden meydana gelmektedir. Böyle bir lidere sahip olan örgütlerde lider ile işgörenler arasında karşılıklı alışveriş söz konusudur. Bu alışveriş şöyle özetlenebilir: Lider performansı iyi olanlar için daha yüksek ödeme, saygınlık, itibar gibi gereksinimleri karşılar. performansı düşük olanlar ise cezalandırılır. Etkileşimci liderlikte, lider izleyenlerin temel gereksinimlerini, güvenlik gereksinimlerini ve saygınlık gereksinmelerini sağlar ve bunun karşılığında izleyenlerin lidere karşı duyarlılığı artar (Karip,1998). Lider ile çalışan arasında üstü kapalı bir alışveriş ya da pazarlık oluşmaktadır.

Verimliliği artırıcı liderlik tarzı olarak benimsenen etkileşimci liderlikte, lider izleyenlere yol gösteren, onları motive eden, örgütün amaçlarını, rolleri ve görevleri açıkça ortaya koyan liderlerdir (Bateman,2002:471).

İzleyenler liderlerinin isteğine göre hareket ettiklerinde prestijlerinin yükselmesi gibi belli değerlere sahip olurlar. Dolayısıyla izleyicileri için liderlerinin isteklerini yerine getirmek çok önemlidir. Bu liderliği benimseyen yöneticilerin yönetimi; performansa dayalı olarak ödüllendirme, kural ve işleyişlerden sağmaları önleme, kusursuz faaliyetlerde bulunma gibi davranışlara dayalıdır. Böyle bir liderlik yaklaşımında görevlerin bitirilmesi ve çalışanların itaati, katı bir ödül - ceza sistemini içerir (Erdoğan, 2000:47).

Kirby ve Paradise'e (1999:303) göre etkileşimci liderlikte basit olarak, lider almak istediği bir şey için izleyicilerine istediklerini vermektedir. Aralarındaki ilişki karşılıklı bağımlılığı içermektedir. Bunun yanında liderlerde sık sık izleyicilerinin beklentilerini karşılamak durumundadır. Etkileşimci liderlik, liderin izleyicilerinin değişen gereksinimlerini hangi ölçüde karşılayabildiğine bağlıdır.

Bass (1985), etkileşimci liderliğin mevcut sistem veya kültür içerisinde işlev gören, risk sakınma için üstünlüğü olan, zaman ve yeterlilik baskısına karşı dikkat harcayan, kontrolü sağlamak için maddeyi yol alarak karakterize ettiğini belirtir. Becerikli işlemsel liderin durgun ve tahmin edilebilir çevrelerde etkili olabileceği görülüyor.

Etkileşimci liderlik, bürokratik otoriteye ve örgütsel meşruiyete dayalı olan bu yaklaşımda kısa süreli zamana dayalı yönelim, kurallar ve yönergeler, dikey iletişim, somut hedefler, makamdan kaynaklanan güç, aşırı uyum gibi unsurlar yer alır (Erdoğan, 2000:47).

Etkileşimci lider, işlerin yapılmasını astların beklentilerini ve gereksinimlerini karşılayarak sağlar. Lider performansı iyi olanlar için daha yüksek ödeme, saygınlık ve yükseltme gibi gereksinimlerini karşılar. Performansı düşük olanlar ise cezalandırılır (Karip,1998). Bu sırada liderin rolü; izleyenlerinin gelişimi için onları desteklemek, yetiştirmek, olanaklar sağlamak ve kapasitelerini geliştirmeye zorlayıcı görevler vermektir (Aktaran: Tandoğan,2002:10).

2.9.2.1. Etkileşimci Liderliğin Boyutları

Bass etkileşimci liderliği üç boyutta ele almıştır:

1. Koşullu Ödül (ödüle bağlılık): Lider çalışanların çaba ve başarılarını takip ederek ödüllendirir (Luthans,2005:532). Liderle ast arasında pozitif pekiştireçlerin takası olarak nitelendirilebilir. Lider amaçları belirler ve bu amaçları gerçekleştiren

astların karşılığında nasıl bir ödül alacaklarını açıklar. Astın gösterdiği çaba karşılığında ona istediği desteği sağlamak, hangi performans hedeflerini gerçekleştirmekten kimlerin sorumlu olduğunu ayrıntılı olarak belirlemek, ödüllendirmek için ne yapmak gerektiğini ifade etmek ve performansın karşılığı olarak astların bireysel ihtiyaçlarını karşılamak liderin koşullu ödül davranışlarının örneklerini oluşturmaktadır (Karip,1998). Serinkan'a göre (2003:42) Bass ve Avalio koşullu ödüle ait ifadeleri şu şekilde belirtmişlerdir:

* Ödülleri belirginleştirme,
* Çabaya yönelik yardımcı olma,
* Başarıları ödüllendirme,
* Astların başarılarını tanıma.

Bu boyut lider ile izleyeni arasındaki etkileşimin olduğu bir boyuttur. Lider, belirlemiş olduğu performans seviyesine çıkanları ödüllendirir.

2. Beklentilerle Yönetim (Aktif) - İstisnalarla Yönetim (Pasif): Lider hatalar ve problemler ortaya çıktığında müdahalede bulunur. "Bozuk değilse dokunma" anlayışına hâkimdir. Liderin öncelikli amacı olağan dışı veya istisna olarak olağan performansın altına düşülen, hata yapılan ve problemlerin olduğu alanları belirlemek ve bunları düzeltmektir. Astların performansları hatalara, problemlere müdahale etmek ve düzeltmek amacıyla izlenir. Bu yaklaşımda işlerin olağan olması lider için yeterlidir; hiçbir zaman iyi ya da en iyi hedeflenmez (Karip,1998).

Aktif beklentilerle yönetimde lider kuralları hataları önlemek için uygular, hataların kayıtlarını tutar ve standartlardan sapmalar üzerinde yoğunlaşır. Ve düzensizlik meydana gelmemesi için düzeltici müdahalede bulunur. Pasif istisnalarla yönetimde lider yanlış sapma ya da hata olduğunda müdahalede bulunarak düzeltmeyi yapar. "Bozulmamışsa tamir etme-dokunma" ilkesini katı bir biçimde uygular ve hata olmadan eylemde bulunmaz. Bu boyut ödüle bağlılık boyutuna göre ya da dönüşümsel liderlik boyutlarına göre daha az etkilidir (Karip,1998).

Bu boyutun ifadeleri ise;

Beklentilerle Yönetim (Aktif)

* Çalışanların hatalarına yoğunlaşma,
* Problem çıktığında müdahale etme,
* Hataları takibe alma,
* Başarısızlıklara odaklanma

İstisnalarla Yönetim / Pasif

* Problem büyüyünce harekete geçme,
* Başarısızlığa tepki gösterme,
* Problem çok ciddi hal almamışsa ilgilenmeme,
* Problem kronik duruma gelmişse harekete geçme,
* Katılımcılıktan kaçınma
* İhtiyaç duyulduğunda bulunmama
* Karar vermekten kaçınma,
* Sorumluluk almayı erteleme (Aktaran: Serinkan, 2003:42).

3. Laissez-faire liderlik: Kısaca serbestiyetçi yönetim de denilebilir. Lider sözde bulunmaktadır. Lider astları kendi haline bırakır, astlarla bir takas ya da bir anlaşma yoktur. Sözde lider liderlikten kaçınır, kararları erteler, ödülleri sağlamaz ve astları güdülemek için hiçbir girişimde bulunmaz. Burada bir takas yerine başıboş bırakma vardır.

Etkileşimci liderlik; amaçların iş standartlarının, iş görevlerinin üzerinde durur ve çalışanların kişisel ihtiyaçlarına hitap etmek için ödüller ve özendiricilere dayanan kurallarla işi sonuçlandırmaya ve çalışanlarını kontrol etmek için standart ödül, ceza ve teşvik edici düzenlere dayanır (Aktaran: Oran, 2002:2).

Bass 1990 yılında yaptığı bir çalışmada, bu boyutun etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik ile negatif ilişkisinin olduğunu bulmuştur (Aktaran: Serinkan, 2003:43).

2.9.3. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki İlişki

Bass dönüşümcü liderliğin etkileşimci liderliğin üzerine kurulduğunu, fakat karşıtı olmadığını savunmaktadır. Bu iki model liderin iş görenlerini güdüledikleri süreç ve amaçlar noktasında farklılık gösterir (www.stemnet.nf.ca).

Geleneklere ve geçmişe daha bağlı olan etkileşimci liderlik ile geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük dönüşümcü liderlik arasındaki farkların ortaya konulması önemlidir. Bu farklar şöyle belirtilebilir:

Etkileşimci lider konu yapısını doğru yol ile açıklarken dönüşümcü lider ise; yeni strateji ve görüntü getirerek açıklar.

Etkileşimci liderliğin gelişim ve yenilikteki olumsuz etkilerine karşı dönüşümsel liderlik geliştirilmiştir. Etkileşimci ve dönüşümcü liderlikte en önemli nokta amaçlardır Etkileşimci liderlik; durağan, gelişmenin ve yeniliğin olmadığı örgütler için uygunken dönüşümsel liderlik ise; sürekli gelişmekte olan toplumun ihtiyaçlarına cevap verebilmek amacıyla örgütlerin değişime ayak uydurma çabasından gündeme gelmiştir. Buna dayanarak dönüşümcü liderlik her zaman etkili, etkileşimsel liderlik etkisiz bir liderliktir şeklinde bir düşünceye varılmamalıdır.

Dönüşümsel lideri izleyenlerin etkileyici bir vizyonla harekete geçirilmelerini problemlerinin üstesinden gelmeleri için cesaretlendirilmelerini, grup hedeflerinin kabulünün teşvik edilmesini ve bireysel gelişim faaliyetlerine katılmayı kapsamaktadır. Etkileşimci liderlik ise; takipçileri ile kendi arasındaki ilişkiler üzerinde yoğunlaşmıştır. Lider takipçilerinin rollerini ve görevlerini tanımlar, işin yapılması için astlarına güven verir. İşin tamamlanıp tamamlanmamasına göre yaptırımlar ya da ödüller verir.

Dönüşümcü liderlik ile etkileşimci liderlik arasındaki en belirgin farklardan biri de işgörenleri güdüleme sürecindedir. Etkileşimci liderler işgörenlerinin bilişleri

ve kabiliyetleri üzerinde yoğunlaşırken; dönüşümcü liderler ise, duygusallığa ve öz saygıya yönelirler.

Dönüşümcü liderler örgüt kültürünü, izleyicilerin normlarını, hedeflerini ve ideallerini değiştirmeye çalışır ve bunu isterlerken; etkileşimci lider de mevcut durumun devamından yanadır (Aktaran: Serinkan, 2003:48).

Aktaran Açıkalın'a (2000: 70 – 71) göre başka bir fark da; dönüşümcü lider, kişilere yetki vererek; insanların görevlerini ve vizyonunu yeniden tanımlamayı ve yapılandırmayı kolaylaştırırken etkileşimci liderlikte bunun zıttı olarak, liderin kontrol ettiği bazı ödül türleri için hizmetlerin değiş tokuşu olduğundan gelişim canlanamaz. Dönüşümcü liderler yetkilerini astlarına devrederek onları güçlendirme eğilimde olmalarına rağmen etkileşimci liderler yetki devrinden yana bir tavır sergilemezler. Dönüşümcü lider, uygulamalarında gelişimi sağlamak için insanları motive eder.

Etkileşimci liderlikte ilişki maddi öğelere dayalı olup; düşük kaliteli ve yüksek kaliteli değiş tokuş söz konusudur. Düşük kaliteli davranış mal ve haklara dayalı olup bu davranışta liderin maaş artışı ve buna benzer ödülleri elde tutması gerekmektedir. Yüksek kaliteli davranış ise kişisel bağlara dayanır; liderin gücünü belirleyen şeyler ölçülemeyen bazı ödüllendirmelere dayanmaktadır (www.turkforum.net). Dönüşümcü liderlikte ise; ilişki maddî öğelere dayanmaz, kişisel değerlere yönelik, adaleti ve düzeni sağlamak gibi kişisel değer sistemlerini temel alır. Burns, bunlara son değerler adını vermektedir. Son değerler alınıp verilemez ve üzerinde pazarlık yapılamaz. Dönüşümcü liderlikte liderler, sahip oldukları kapasite ile izleyicilerini birleştirebilmekte ve onları yeni amaçlara yöneltebilmektedirler (Tabak, 2000).

Dönüşümcü liderler örgütte köklü değişimlerin yapılabilmesi için uzun vadeli düşünürlerken; etkileşimci liderler kısa vadeli planlarla anı kurtarmayı hedefler (Aktaran: Serinkan, 2003:4,50). Bunun için Burns yöneticileri etkileşimci olarak liderleri ise dönüşümcü olarak tanımlamaktadır (www.sedl.org/change/leadership).

Clerk (1996) Dönüşümcü ve Liderlik davranışlarındaki temel farklılıkları aşağıdaki tabloda belirtmiştir.

Tablo:5 Dönüşümcü Liderlik ve Etkileşimci Liderlik Davranışları

Dönüşümcü Lider	Etkileşimci Lider
* Değişimle uğraşır.	* Statükoyu korur.
* Yetki devreder.	* Pazarlık yapar.
* Örgüt ideallerine göre vizyon belirler.	*. Görev odaklıdır.
* Uzun döneme odaklıdır.	* Kısa veya orta döneme odaklıdır.
* Başarı azmi yüksektir.	* Başarı azmi fazla yüksek değildir.
* Heyecanlı ve coşkuludur.	* Rahat ve emredicidir.
* İşleri basitleştirir.	* İşleri karmaşıklaştırır.
* İnsanlara rehberlik eder.	* Organize eder.
* Motive eder ve cesaretlendirir.	* Kontrol eder.
* İsteklendirerek kabul ettirir.	* Görevin yapılmasını ister.
* Değerleri göz önünde bulundurur.	* Değerlere önem vermez.
* Farklılıkları sever.	* Farklılıklardan hoşlanmaz.

(Kaynak: Clerk, 1996).

Etkileşimci liderliğin boyutlarından dolayı çalışanlar tarafından olumsuz duygular uyandırabileceğinden performans düşebilir. Dönüşümcü liderlikte ise; çalışanlara güdüleme ve güçlendirme sağlanacağından daha yüksek performansa ve işten doyum gerçekleşebilir.

Dönüşümcü liderler; bir vizyon ortaya koyarak işgörenlerini güçlendirici davranışlar (inisiyatif kullanma, başarı odaklı davranışlar, hedefe ulaşma normları gibi) sergilerler. Etkileşimci liderler ise; istisnalarla yönetimden dolayı hataları arama, düzeltmeler, ikazlar gibi prensipleri ortaya çıkarırlar (Aktaran: Tandoğan,2002:12 – 15).

İki liderlik arasındaki en önemli farklardan bir başkası ise etkileşimci liderlerde ödüle bağlılık bulunurken, dönüştürücü liderlikte kişisel gayretleri

destekleyici teşvik, esinlendirme, vizyon paylaşımı bulunmaktadır (Aktaran: Tandoğan, 2002:24 – 25).

Etkileşimci lider konu yapısını doğru yol ile açıklarken dönüşümcü lider ise; yeni strateji ve görüntü getirerek açıklar.

Dönüşümcü liderler yeni çalışma yolları ararlar, risk durumunda fırsat kollar, yeterli cevaplara etkili cevapları tercih eder ve statükoyu az destekler. Çevresel şartlara tepki göstermez, onarlı şekillendirmeye ve yaratmaya çabalar (Avolio&Bass, 1994:125 – 128). Etkileşimci liderlerde ise bu durum görünmez mecbur kalmadan hiçbir şey yapmazlar.

Aktaran Çelik (2000:156) etkileşimci ve dönüşümcü liderlik arasındaki farkları Tablo:6 ' da da şöyle belirtilmiştir.

Tablo:6 Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki Farklar

	Etkileşimci	Dönüşümcü
Zaman yönelimi	Kısa, bugün	Uzun, gelecek
Eşgüdüm mekanizması	Kurallar ve yönergeler	Hedef ve değer birliği
İletişim	Dikey, yukarıdan aşağıya	Çok yönelimli
Odaklanma	Finansal hedefler	Müşteri (iç ve dış)
Ödül sistemi	Örgütsel, dışsal	Kişisel, içsel
Güç kaynağı	Makam	İzleyenler
Karar verme	Merkezileştirilmiş, Yukarıdan aşağıya	Katılım sağlanmış, Aşağıdan yukarıya
İşgören	Mal yerine koyma	Geliştirilebilir kaynak
İtaat	Emir	Rasyonel açıklama
Değişmeye ilişkin tutum	Kaçınma, direnme ve Statükoyu koruma	Kaçınmama, Benimseme
Yönlendirme Mekanizması	Kazanç	Vizyon ve değerler
Denetim	Aşırı uyum	Özdenetim
Bakış açısı	İçsel	Dışsal
Görev tasarımı	Bölümlendirilmiş, bireysel	Zenginleştirilmiş, grupsal

(Kaynak : Tichy ve Devanna, 1986, Aktaran: Çelik, 2000:156)

www.maquette.edu internet sitesine göre de etkileşimci ve dönüşümcü liderlik arasındaki farklar Tablo:7 'de belirtilmiştir.

Tablo:7 www.maquette.edu internet sitesine göre de etkileşimci ve dönüşümcü liderlik arasındaki farklar

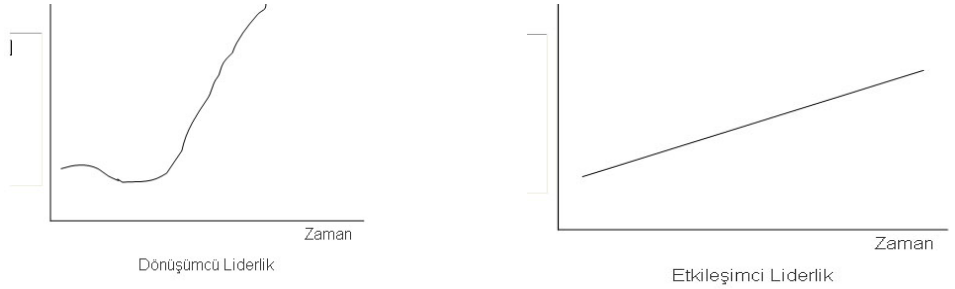
	Etkileşimci	Dönüşümcü
Liderin güç kaynağı	Rütbe, pozisyon	Kişilik, yeterlilik
Takipçilerin tepkisi	İtaat	Adanmışlık
Zaman ölçütü	Kısa dönem	Uzun dönem
Ödüller	Ödeme, terfi	Gurur ve kendine güven
Supervision (Gözlem, denetleme ve değerlendirme	Önemli	Daha az öneme sahip
(Counselling focus) Örgüte danışmanlık yapılan temel nokta	Değerlendirme	Gelişim
Değişimin gerçekleştiği yer	Takipçilerin davranışı	Takipçilerin tavır ve değerleri
Liderliğin bulunduğu yer	Liderin davranışlarında	Takipçilerin kalbinde

(Kaynak : www.maquette.edu)

Burns, dönüşümcü liderliğin yeni uygulanmaya başlandığı bir örgütte başarının kısa bir düşüşün ardından süratli bir şekilde artarak devam edeceğini; etkileşimci liderliğin uygulandığı örgütlerde ise örgütsel başarının azalan oranda artarak devam edeceğini belirtmektedir (Eren, 2000:410 – 416). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik biçimleri ile örgütsel başarı arasındaki ilişki şu şekilde grafiklendirilebilir:

Şekil: 4 Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Başarı

Dönüşümcü Liderlik **Etkileşimci Liderlik**



(Kaynak : Eren, 2000:416)

2.10. Okul Müdürü ve Liderlik

Günümüz okullarının okul müdürleri yöneticilik ve liderlik becerilerini kazanarak ve kazanımlarını kullanarak okullarını yönetmelidirler. Kısaca yönetici olarak hareket etmelidirler.

Eğitim yönetimi; insan davranışlarında istenilen davranış değişikliğini sağlamak için madde ve insangücü kaynaklarını kullanma süreci olup; bu süreci yöneten de eğitim yöneticisi yani okul müdürüdür (Çelik, 2000: 28-29). Taymaz da eğitim yöneticisini yani okul müdürünü; eğitim örgütlerini, belirlenmiş amaçlara ulaştırmak için insan ve maddi kaynakları etkili bir şekilde kullanmak şartıyla eğitimin genel amaç ve ilkelerine uygun, eğitim örgütünün özel amaçları çerçevesinde belirlenmiş politikaları ve alınan kararları uygulayan ve yöneten kişi olarak tanımlamıştır (Taymaz,1995:15). Okul müdürlerinin liderliği ve liderlik özelliklerinin yönetimdeki önemi, 1980'li yıllardan itibaren etkili ve başarılı okullar olarak gündeme gelmeye başlamıştır.

Okul; eğitim amaçlarını yerine getirmek için kurulan formal bir örgüt olup; diğer örgütlerden ayıran en önemli özelliği; girdi ve çıktısının insan olmasıdır. Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli düzenlemeleri yapan kişi de okul müdürüdür. Bu nedenle başarılı bir okul müdürü liderlik ve yöneticilik kavramlarına eşit derecede önem vermesi gerekmektedir.

Bir okulun yönetiminde rol oynayan çeşitli iç ve dış öğeler bulunmaktadır. İç öğeler; okulun yapısına ait ve okulu oluşturan personeldir. Dış öğeler ise; okulun yapısında olmayan, fakat yönetimde rol oynayan, etkileyen merkez yöneticileri, veliler, çevredeki gruplardır. Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri ise; okul müdürüdür (Erçetin,2000:188).

Türkiye'de okul müdürleri atama ile iş başına geldikleri için formal yetkilerle donatılmıştır (Korkmaz,1996:30). Okul yöneticisi formal bir eğitim lideridir. Okul yöneticisi liderlik güçlerinden yasal güç, ödül gücü ve zorlayıcı gücü bir arada

bulundurmaktadır (Çelik,2000:6). Bu üç gücün kullanılması, Türkiye'de okul yöneticisini formal bir lider konumuna getirmektedir. Ve okul müdürlerinden liderlikten çok yöneticilik yapmaları beklenmektedir. Ancak liderlik açısından önemli olan bu örgütsel güçler yanında, kişisel güçlerin de kullanılmasıdır.

Liderler genellikle kendine güveni çevresindekilerden daha çok olan, kişisel davranmaktan kaçınan, çevresindekilerin davranışlarına karşı duyarlı kimselerdir. Liderliğin bazı yetenekler gerektirdiği bir gerçektir. Bunlar liderin daha çok, yüz yüze ilişki durumlarında, olayların çözümlenmesinde, kitle iletişiminde ve belirli işleri yapabilecek kimselerin seçiminde yararlanabileceği yeteneklerdir. Bunlardan başka, birçok yazar ve araştırmacılar, yarım asırdan beri, liderlik özelliklerini veya kişilik öğelerini, çeşitli biçimlerde sıralamış veya gruplandırmıştır. Cesaret, direşme, kendini kontrol, bağımlılık, derin görüş, önlem ve sosyal uyum bu özellikler arasındadır. Fakat bu araştırmaların belki de en yararlı olanları, bir gruptaki liderin, diğer grupta lider olamayabileceğini gösterenlerdir (Bursalıoğlu,1998:212-213).

Okul yönetiminde liderlik, örgüte olduğu kadar, üyelerine de dönük olmalıdır. Bu konuda yapılan araştırma, hem çevrenin okulu desteklemesini sağlayan, hem öğretmenlerin çevre baskılarına karşı koruyan yöneticilerin genellikle liderlik rolüne girebildiklerini göstermektedir (Bursalıoğlu,1998:213).

Okul müdürünün okulda lider olarak kabul edilmesi; grubun amaca ulaşmasındaki iletişim becerisi, bilgisi, sorunları çözmedeki yaklaşımı, kararlılığı, çok yönlü düşünebilmesi, anlama, açıklama, yordama ve yargılama özelliklerinin bütünleştiği yönetsel ve kişisel etkisinin okuldaki öğretmenler, öğrenciler ve diğer bireyler tarafından benimsenmesine bağlıdır.

Yöneticinin lider olarak kabul edilmesi için yönettiği personelin düşüncelerini, duygularını, değer yargılarını, inançlarını ve davranışlarını etkilemede ve yönlendirmede alışılmış uygulamaları ve belli otorite kaynaklarını aşabilmesi gerekir (Aktaran: Erkuş, 1997:12). Eğer bunları gerçekleştiremiyorsa okul müdürü sadece yönetici olarak nitelendirilebilir.

Lider bir yönetici örgütün işleyiş doğrultusuna ilişkin özel bir bilinç ve anlayışa sahip olan kişidir (Bursalıoğlu, 1998:209).

Müdürlerin görevi çok önemli olmasına rağmen Türkiye'de okul müdürü atamalarında gerekli hassasiyet gösterilmemektedir. Atamalardan sonra kısa süreli hizmet içi eğitimle yetinilmekte olup bu eğitimler müdürler için yeterli gelmemektedir. Halbuki okul yöneticilerinin 2000'li yılların gerektirdiği iş birliğinin teşviki, öncelik kullanma, başkalarının cesaretlendirilmesi ve profesyonel yöneticiliğin ve problem çözme kapasitesinin geliştirilmesi gibi yeni akımlar konusunda bilgilendirilmeleri gerekir. Bunların yanı sıra çağın gelişen ve değişen şartlarına uyum sağlama özelliği de kazandırılmalıdır (Korkmaz,1996:30).

Türkiye'de "sekiz yıllık kesintisiz eğitim" ve "sınıf yönetimi" uygulamalarının ardından Milli Eğitim Bakanlığının eğitimin kalitesini artırmak amacıyla yaptığı üçüncü çalışma ise; "okul yöneticilerinin yetiştirilmesi" ile ilgili düzenlemelerdir (Açıkalın, 1998:393). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ile ilgili yapılan çalışmalarla birlikte üniversitelerin eğitim fakültelerine bağlı "eğitim yönetimi ve denetimi" bölümündeki yüksek lisans programlarına ilgi artmıştır. Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi, seçilmesi ve atanması ile ilgili olarak yapılan çalışmaların temel hedefi okul yöneticilerine yüklenecek yeni liderlik rolleri ile örtüşmesini sağlamaktır. Ancak hedeflenen amacı gerçekleştirecek kadar bu çalışma üzerinde bakanlık tarafından durulmamıştır.

Dünyada görülen eğitim felsefelerindeki gelişmeler sonucunda eğitim yöneticilerine duyulan gereksinim artmakta; bu durum ise onların bu makam ve göreve daha iyi hazırlanmalarını zorunlu kılmaktadır. Dolayısıyla okul müdürlerinden yönetimin statik boyutunun yanında dinamik boyutunda da bilgili ve becerili olmaları, rasyonel karar verebilmeleri aranmaya başlamıştır (Bursalıoğlu, 1998: 105).

Etkili bir yönetici olarak liderlik özelliğini de göstermek zorunda olan okul müdürü; okulda görev yapan öğretmen, öğrenci ve diğer personele nasıl davranacağını bilir, bunlar arasında dayanışma ortamı oluşturur, onlarla iyi diyalog kurar ve onları motive eder. Tutarlı bir disiplin çizgisine sahiptir. Kendisine verilen raporlardan destek alır. Öğretmen ve öğrencileri kazanmaya ve başarılı olmaya teşvik ederek başarılı olanları ödüllendirir. Kendisiyle görüşmeye gelenleri dikkatli bir şekilde dinler, kendi duygu ve düşüncelerini başkalarına aktarırken şeffaf olmaya çalışır, gerekli bilgilendirmeleri ilgili kişilere zamanında yapar. Etik ilkelere uygun hareket eder. Personelini doğru bir şekilde görevlendirir, zaferlerini onlarla paylaşır. İşlerini severek yapar ve başkalarına da severek yaptırır. Sorumluluk duygusu aşılar ve birlikte çalıştığı insanlardan destek alır. Her zaman olumlu bir tutum gösterir ve hatalarını kabullenir. Hal ve hareketlerinde çekicidir. Başkalarının deneyimlerinden yararlanarak etkili kararlar alır. Çevresine, problemlere ve insanlara karşı duyarlı bir şekilde davranır. İnsanlarla iyi iletişim kurar, risk alır, misyonunu ve vizyonunu açık bir şekilde belli eder. Aktif ve uzlaşmacı bir davranış gösterir. Yetkilerini nerede ve nasıl kullanacağını bilir ve yetkisini bile kullanmış olsa personeli ona saygı duyarak yaklaşır. Güçlü bir imaj oluşturur (Gümüşeli, 1996: 65-67, 139).

Gümüşeli'nin çalışmaları sonucu belirttiği özelliklere sahip okul müdürleri dönüşümsel liderlik davranışlarının ürünü olmaktadır. Eğitimsel yenileşme sürecinde bütün eğitim personelini güçlü bir şekilde yönlendirecek liderliğe yani dönüşümcü liderliğe ihtiyaç vardır. Çağımızın en önemli özelliği olarak görülen değişim ve dönüşüme uyum sağlama, eğitim alanında etkili dönüşümcü liderlik davranışları gerektirmektedir (Çelik, 2000:195). Dönüşümcü liderlikte okullarda köklü değişim faaliyetlerine yer vermek önemlidir.

Karip (1998) ve Çelik (1998) yaptıkları çalışmalarda okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellik ve davranışlarını belirlemişlerdir. Her iki çalışmada da okul yöneticileri kendilerini dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olarak görmüşlerdir. Akbaba (2001:103) tarafından yapılan çalışmada da ilköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik öğelerini önemli buldukları saptanmıştır. Akbaba'nın çalışması okul müdürlerinin verdikleri önem kadar uygulayamadıklarını

göstermiştir. Buna paralel olarak, müdürlerin dönüşümcü liderlik öğelerine verdikleri önemle, uygulamaları arasında anlamlı fark çıkmıştır. İlköğretim okulu müdürleri, dönüşümcü liderliğin öğelerinden "Ortak amaç oluşturma" konusunu, diğer öğelere nazaran en az önemli görüp uygularken; "Öğrenme ortamına personelin sahip çıkmasına öncülük etme" konusuna en fazla önem verip uygulamaktadırlar. Dönüşümcü liderlik öğelerine bakıldığında, ilköğretim okulu müdürlerinin uygulamada ortak karar alma konusunda verdikleri önem kadar bunu uyguladıkları görülmüştür.

Örgütlerin amaçlarına ulaşmasında biçimsel anlamda yöneticiler etkin olduğu gibi, doğal anlamda da liderler etkindir (Sabuncuoğlu,2001:215). Okulları da belirlenen amaçlara uygun olarak sevk ve idare etmek, verimli bir okul iklimini oluşturmak bir liderlik işidir. Bu iş okul yönetimine verilmiştir. Yönetimin başı okul yöneticisi yani müdürdür.

Türk milli eğitimince belirlenen amaçlara uygun olarak sevk ve idare edilen okullarda liderlik önemlidir. Liderlik işi okullarda okul yönetimine yani okul müdürlerine bırakılmıştır. Değişen şartlar karşısında da dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip okul müdürleri tercih edilmeye başlanmıştır.

2.11. Okullarda Dönüşümcü Liderlik

Bilgi toplumu görüşlerinin yaygınlaşıp, benimsenmesiyle birlikte okullarda da örgütlenme yapıları da değişmeye başlamıştır. Bu değişmeyle birlikte okul yöneticilerinin de yöneticilik rollerinde öğretimsel liderlikten dönüşümcü liderliğe doğru bir değişim olduğu araştırmacılar tarafından kabul edilmektedir.

Dönüşümcü, transformasyonel liderlik özelliklerine sahip olan bir dönüşümcü lider, öğretmenleri entelektüel açıdan özendiren, onlara dönüşümün ruh ve heyecanını aşılayan liderdir. Çağımızın en önemli özelliği olarak görülen değişim ve

dönüşüme uyum sağlama, eğitim alanında etkili dönüşümcü liderlik davranışını gerektirmektedir (Çelik,1998).

Dönüşümcü liderlik yaklaşımı, okul liderlerini dönüşüm yönelimli düşünmeye zorlamaktadır. Geleceğin dünyasında statükocu bir liderlik davranışı etkili olmayacaktır. Risk üstlenebilen ve dönüşümü sürükleyebilen eğitim liderleri başarılı olabilecektir (Çelik,1998). Eğitimde dönüşümcü liderlik, dönüşüme karşı olan direnmeyi ortadan kaldıracak stratejileri de ortaya koymaktadır.

Dönüşümcü liderlik yaklaşımı, örgüt, lider ve çevre ilişkilerine önem vermektedir. Diğer liderlik yaklaşımlarında lider ile izleyenler arasındaki ilişki biçimi ve çalışma ortamı gibi değişkenler ele alınmış, ancak lider - çevre ilişkisi örgütün iç çevresiyle sınırlandırılmıştır. Dönüşümcü liderlikte örgütün iç çevresi olduğu kadar, dış çevresi de ele alınmaya çalışılmıştır. Dönüşümcü liderin örgütün dönüşüm ihtiyacını karşılayabilmesi için dış çevredeki değişimi çok iyi izlemesi gerekir. Dönüşümcü liderlik, okul - çevre ilişkilerinin geliştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Dönüşümcü eğitim liderleri, okulun sosyal çevresindeki değişmeleri çok iyi izleyerek okulun değişim ihtiyacına cevap verebilirler.

Eğitimde dönüşümcü liderliğin gelişimindeki etkileyici iki önemli araştırmacı Leithwood ve Sergiovanni'dir.

Sergiovanni., okullarda dönüşümcü liderliğin beş boyutu olduğunu savunmaktadır:

1. Sağlıklı yönetim tekniklerini kapsayan teknik liderlik,
2. Sosyal ve bireyler arası potansiyellerden yararlanmayı gerektiren insan liderliği,
3. Yöneticinin eğitim ve öğretim hakkındaki bilgi uzmanlığını gösterdiği öğretimsel liderlik,
4. Önemli amaçların ve davranışların model olmayı ve vurgulamayı kapsayan sembolik liderlik,

5. Yöneticinin okula kimliğini kazandıran sağlam değerleri, inançları ve kültürel unsurları belirlemeye, pekiştirmeye ve açıkça ifade etmeye yardım ettiği kültürel liderlik.

Teknik liderlik, insan liderliği ve eğitimsel liderlik okulun etkili olmasını, sembolik ve kültürel liderlik ise okulun mükemmelliğe ulaşmasını ve etkili olmasını sağlamaktadır (Aktaran: Çobanoğlu, 2003:21).

Leithwood (1992:10) ise, dönüşümcü liderliği insanların misyonunu ve vizyonunu yeniden tanımlamayı ve amaçlara ulaşmak için sistemlerin yeniden yapılandırılmasını kolaylaştıran liderlik olarak tanımlamaktadır. Okullarda dönüşümcü liderliğin üç temel amacının olduğunu belirtmektedir:

1. Dönüşümcü liderliğe sahip okul müdürü, öğretmenleriyle sık sık bir araya gelir, ortak gözlemler ve eleştiriler yapar. İşbirliğine dayalı normları geliştirir ve daha iyi öğretim sağlamak için sürekli geliştirme çabalarında bulunur. Öğretmenlerin ortak hedef oluşturmalarına yardım eder; öğretmenin okuldan soyutlanmasını önlemeye çalışır. Okulun değer ve inançlarını etkili bir şekilde iletir. Liderliği ve gücü öğretmenlerle birlikte paylaşır.
2. Öğretmenin mesleki gelişimini özendirir. Lider, öğretmenlerin okulun misyonuyla güçlü bir şekilde bütünleştirilmesine katkıda bulunur.
3. Dönüşümcü lider olan bir okul müdürü öğretmenlerin daha etkili olarak sorun çözmelerine yardımcı olur. Öğretmenlerin yeni etkinliklerde olağanüstü çaba göstermelerini teşvik eder.

Bu liderlik biçimi, öğretmenler grubunun bir üyesi olarak gerçek inançları paylaşma temeline dayanır. Bu liderlikte en iyi çözüm, öğretmenlerle birlikte bulunan çözümdür.

Dönüşümcü liderlik yaklaşımı, liderin başarılı bir dönüşüm gerçekleştirebilmesine bağlıdır. Etkili dönüşümcü bir okul müdürü dönüşümü başlatan, yöneten ve kurumsallaştıran liderdir. Dönüşüme direnen okul yöneticileri, öğrencilerin de yeni gelişmelere göre yetişmesinin engeller, dolayısıyla çevrede okul yöneticisinin aleyhine oluşturulacak tepkiler oluşabilir. Bu nedenlerden dolayı okul

yöneticisi okulunda başarısının olumsuz olmaması için statik bir yapıyı sürdürmemelidir (Aktaran: Bayrak,2001:3, 18).

Okul yöneticileri, dikkatlerini okullarında yapılabilecek bir değişikliği kolaylaştıracak şekilde odaklamalıdırlar. Bunu da ancak bir dönüşümcü lider sağlayabilir. Dönüşümcü liderler ümit verir, iyimserdir, enerjiktir. Dönüşümcü lider esasında insanların misyonlarını ve vizyonlarını tekrar tanımlamalarını kolaylaştıran, onların yükümlülüklerini yeniden belirleyen ve onların amaçlarına uygun olarak sistemlerini yeniden kurmalarını sağlayan liderdir (Leithwood,1992:8).

Okul eğitim sisteminin en önemli birimleridir. Bunun içindir ki, okulların başarılarının toplamı eğitim sistemin başarısını oluşturacaktır. Bu başarının da gerçekleşmesi için; okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik yeteneklerine sahip olmaları ve aşağıdaki görevleri yerine getirmeleri ile mümkündür (Özden,2002:107-111):

1. Okulun Varlık Nedenini ve Eğitimin amacını Yeniden Tanımlamak
2. Başarıya Ulaştıracak Bir Strateji Belirlemek
3. İkna Edici Olmak
4. Dürüst Davranmak
5. Başkalarına Saygı Duymak
6. Harekete Geçebilmek

Çobanoğlu (2003:36-37) araştırmasında okullardaki dönüşümcü liderlik uygulamaları için yöneticilere şu düşünceleri derlemiştir:

1. Her gün her sınıfı ziyaret edin, sınıflarda yardım edin, öğretmenleri birbirlerinin sınıflarını ziyaret etmeleri için cesaretlendirin.

2. Sene başı toplantılarında bütün personeli okulun amaçlarını, inançlarını ve vizyonlarını görüşmeye dahil edin.

3. Ön yargılı çözümlere bağlanmaktan kaçının, toplantılar sırasında anahtar noktaları açıklayın ve özetleyin. Grubun göreve odaklanmasını sağlayın. Kendi düşüncelerinizi zorla kabul ettirmeyin.

4. Yetkiyi paylaşma yolu olarak eylem araştırma takımlarını veya okul geliştirme gruplarını kullanın. Personele sorumluluk verin, yönetim faaliyetlerine dahil edin. Aktif olmalarını isteyin ve bunu sağlayın.

5. Personeli istekleri ve ihtiyaçları konusunda sık sık tarayın, öğretmenlerin felsefelerine ve tutumlarına açık olun. Dinleyin ve samimi olarak ilgilendiğinizi gösterin.

6. Öğretmenlerin yeni düşünceleri denemelerine izin verin.

7. Öğretmenlerin yeteneklerini paylaşmalarını sağlayın. Karşılıklı bilgi paylaşımında bulunun.

Öğretmenlerin davranışlarının yönlendirilmesi açısında okul yöneticisinin liderlik davranışları büyük önem taşımaktadır. Okul yöneticisinin liderlik gücü ile okulun iklimi arasında yakın bir ilişki vardır. İlköğretim yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırmada yüksek uzmanlık gücüne sahip olan yöneticilerin öğretmenlerin morali ve iş doyumu üzerinde olumlu bir etki oluşturdukları görülmektedir. Okul yöneticisinin uzmanlığa dayalı gücünün yüksek olmasının aynı zamanda öğretmenlerin okulu geliştirme etkinliklerine katılması, yeni teknolojileri uygulamasına ve öğrenciler üzerindeki başarısının da olumlu yönde etkilendiği belirlenmiştir (Çelik,2000:7).

Okullar aynı kanunlara, yönetmeliklere, kurallara uymalarına rağmen; sahip oldukları iklimden ve kültürden dolayı birbirleri arasında farklılıklar bulunmaktadır. İyi bir okul müdürünün liderliği ise; eğitim işini başarmak için sağlıklı bir okul iklimini ve kültürünü oluşturmasıyla paralellik taşımaktadır.

2.12. Okullarda İklim

Örgüt iklimi; örgüte kimliğini kazandıran, işgörenlerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte hâkim olan özellikler dizisidir.

Okullar bireylerin ihtiyaçlarını karşılama için kurulup, yapı itibariyle birer örgüt olduklarından belli amaçları, yapıları, süreçleri ve iklimleri vardır. Bir okulda çalışan personelin okulun amaçlarını benimsemesi, değer yargılarını kabullenmesi, inanç ve normlara uygun ilişkilerde bulunması ve beklenen davranışları göstermesi okul iklimi ve okul sağlığı kapsamındadır.

Sağlıklı bir okul ikliminde personelin okulun amaçlarını benimsemesi, değer yargılarını kabullenmesi, inanç ve normlara uygun ilişkilerde bulunması ve beklenen davranışları göstermesi istenmektedir. Bunu da okul müdürleri liderlik yeteneklerini kullanarak sağlarlar.

Okul yöneticisinin okulda herkesin huzurlu bir biçimde çalışabileceği olumlu bir çalışma ortamı ve iklimi oluşturması sağlıklı bir okul ortamı oluşturulmasında önemlidir.

İyi bir liderlik özelliğine sahip okul müdürleriyle yönetilen okullarda öğretmenler ve öğrenciler olumlu bir biçimde etkilenecekler. Böylece okulun kimliğinin yani ikliminin oluşumunu da sağlıklı olacağından okulun başarısını artırmaya da etkili olacaktır.

Bir okulun örgütsel iklimi diğer okullardan ayırt edilen özellikler bütünüdür. Bir okulun iklimi öğretmen ve öğrencilerin okulun sağlığını nasıl algıladıklarıyla yakından ilişkili olup; bu iklim okulun ve okul müdürünün kimliğini de yansıtmaktadır.

Okullardaki örgüt iklimi açık ve kapalı uçlar başka bir ifade ile olumlu ve olumsuzluk arasında değişiklik gösteren özellikler olarak nitelendirilebilir. Açık iklime sahip okuldaki insan yüksek düzeyde birlik duygusu, yakınlık, ileri ölçüde göreve dönüklük ve anlayışta bulunur. Kapalı iklimde bunların aksine insanlarda düşük birlik duygusu ve göreve dönüklük, kopukluk ve sınırlı bir anlayış görülür (Aydın, 1993:119).

Liderlik ile örgüt iklimi arasında bir bağ olduğunu Bursalıoğlu (1998:166) belirterek; okul müdürünün örgütün iklimi ve sağlığı konusundaki sorumlu olduğunu ifade etmiştir.

Ertekin (1978:27) okulun iklimini belirleyen etmenler üç başlık altında toplamıştır.

Tablo:8 Ertekin'e Göre Okulun İklimini Belirleyen Etmenler

Bireysel Özellikler	**Örgütsel Özellikler**	**Çevresel Özellikler**
Doyum	Örgüt yapısı	Sınırlayıcı ve belirleyici çevre
Yükselme ve ilerleme		Çalışma koşulları (sıkıcı,
Olanakları	Örgüt politikası	hoşnut edici)
Kişiye verilen önem		
ve saygınlık	Örgütün amacı	Yönetsel destek
Engellenme	Büyüklüğü	Baskı
Güven duygusu	Ödül düzeni ve ücret	Uyum
Öteki örgüt üyelerine karşı		
Beslenen duyarlılık	Örgütsel çatışma	Yönetimi eleştirme
Tehlikeyi göze alabilme	Örgütle bağdaşmazlık	
Arkadaşlık ilişkileri	Çok sıkı gözetim ve denetim	
	Bildirişme	
	Önderlik	
	Karar verme	
	Örgütün gelişme olanakları	
	Sorumluluk	

Okul örgütlerinin eğitimin hedeflediği amaçlara ulaşması, öğretmenlerin verimli çalışmasına, işten sağladıkları doyuma bağlıdır. Öğretmenleri birlik ve beraberlik içinde çalışmayan, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için çaba harcamayan, yöneticisinden ve örgütün yapısından hoşnut olmayan bir okulun istenilen ve planlanan işleri yerine getirmesi imkânsızdır. Yani okulların iklim tipleriyle öğretmenlerin iş doyumları dolayısıyla öğrencilerin başarıları arasında ilişkiler vardır. Bir okulun iklim tipini de okul müdürünün davranışlarına bağlıdır (Ertekin,1978:18).

Okul iklimini oluşmasına etki eden faktörleri şöyle maddeleyebiliriz:

1 – Okulun çevresi ile etkileşimi,

2 – Eğitim genel amaçları, okulun amaçları ve bireylerin amaçları arasında denge sağlanması,

3 – Okulun amaçlarını gerçekleştirme derecesi,

4 – Yönetici ve diğer elemanların (öğrenciler, öğretmenler ve diğer personel) kişisel özellikleri,

5 – Çalışanlarca elde edilen doyum,

6 – Moral,

7 – Yönetici davranışları (Ertekin,1978:19).

Bu faktörlerden en önemlisi ise; yönetici tutum ve davranışlarıdır. Çünkü yöneticiler, kişiler arası etkileşimin niteliğini değiştirebilecek bir konumdadır.

Okul iklimi; okul müdürü ve öğretmenler arasındaki ilişkilerin derecesini, müdürün öğretmenleri, öğretmenlerin müdürü hangi metaforik gözle algıladıklarını, okulun açıklık derecesini değerlendirmekte önemli bir faktördür.

Okul ikliminin oluşmasında personellerin birbirleriyle ve müdürle etkileşimi ve iletişimi önemlidir.

Liderlik ve iklim alanında yapılan araştırmalar 1960'lı yıllardan itibaren yapılmakta ve bu araştırmaların sonunda okul müdürlerinin tutum ve davranışlarına göre liderlikleri ve örgüt ikliminin şekillendiği belirtilmektedir (Ertekin, 1978:17).

İyi bir lider, hangi liderlik türünü ne zaman kullanıp kullanmayacağını ve liderlik tarzının örgüt ikliminin oluşmasında, yerleşmesinde ve belirgin nitelik kazanmasında önemli olduğunu bilir. Çalışanlarına bu özelliğine göre moral vererek verimini artırır (Aktaran: Arslan, 1997:47).

Bilgi çağının yaşandığı günümüzde okulların dolayısıyla liderlerin rolleri de bireysel ve toplam kalite açısından değişmelerin olduğu gözlemlenmektedir. Bu nedenle de bilgi toplumunda eğitim denilince; okul dışı eğitim, yaşam boyu eğitim, yerelleştirilmiş eğitim, öğrenci, öğretmen, veli merkezli model, geleceğin okulu, öğretmeni, öğrencisi, sınıfı ve sınıf içi düzenlemeleri gibi kalite kavramları ortaya atılmakta; bu alanda da çalışmalar yapılmaktadır.

Bilgi çağında, bilgiye dayalı yönetim anlayışında okul müdürlerine öğretim lideri özelliği yüklenmektedir (Çelik,1998:833). Yani yeni yönetici / lider davranışları ortaya çıkmakta ve bu doğrultuda yöneticiler ve yönetici adayları yetiştirilmektedir.

2.13. Okullarda Kültür

Okul yöneticilerinin liderlik davranışlarıyla okullarında oluşan kültür ve bu kültürün değişim sürecine girmesinde etkileri bulunmaktadır. Çünkü kültür de toplumdan topluma, gruptan gruba değişmekle birlikte zaman içerisinde de değişim göstermektedir.

Okulun tarih ve gelenekleri, personelinin birikimleri, karşılıklı etkileşimleri okula özgün bir kültürün oluşmasına neden olmaktadır. Bu kültür norm, tutum, inanç, beklenti, davranış ve eğilimlerden oluşmaktadır. Okul kültürü, genel olarak başarılı eğitim öğretim için okulda çalışanları, öğrencileri ve velileri yönlendiren değer ve normlardır.

Okul kültürü; bireysel tutum ve davranışlar olup; okulda paylaşılan inanç, değer, norm ve sembollerdir. Bunlar okulun faaliyetlerine yol gösterir. Değerlerden dolayısıyla okul kültüründen bağımsız bir yönetim ve yönetici düşünülemez. Yani okul kültürü okulun yönetim felsefesine bağlı olarak işler ve değişim gösterir (Sabuncuoğlu,2001: 49 – 52). Model olma, destekleme, teşvik etme ve beraber

çalışma gibi dönüşümsel liderliğin uygulamaları okul kültürünü yenilik ve değişim doğrultusunda değiştirir.

Okul kültürü, paylaşılan değerler, inançlar, ortak bir misyon, kahramanlar, adetler, gelenekler ve bir tarihten oluşur (Milstein, 1999); üyelerin davranışlarını ve verimliliğini etkiler. Okulun veliler ve toplum karşısındaki imajını belirler (Leifeste, 1999). Stolp'a göre (1996), güçlü gelenekleri, törenleri, ritüelleri ve sembolleri içeren ve derinden algılanan okul kültürü, öğrenci başarı ve motivasyonu ile öğretmenlerin verimlilik ve tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir (Aktaran, Erdem&İşbaşı, 2001).

Okul yöneticisi, okulunda kültürü oluştururken bütün çalışanlar tarafından kabulünü sağlayacak şekilde düzenleme yapmalıdır. Bunu da değişimci liderlik özelliğine sahip okul müdürleri daha kolay yaptıkları araştırmalar sonucunda gözlemlenmiştir (http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/162/eraslan.htm).

Araştırmalar sonucunda, okulların dört ayrı kültür tipin sahip oldukları ortaya çıkmıştır: Aile kültürü, makine kültürü, kabare kültürü, korku kültürü (Cafoğlu,2003).

Lider rolünü üstlenen okul müdürlerinin okullarında kültürü oluştururken şunlara dikkat etmeleri gerekmektedir:

1. Örgütteki davranış ve karar alma mekanizmasını etkileyen temel değer ve ilkeleri tanımlama.
2. Örgütün değer ve ilkelerini temsil eden davranışları belirleme.
3. Performansları konusunda çalışanlara geri bildirim sağlayacak mekanizmalar oluşturma.
4. Teşvik ve ödüllendirme sistemi kurma.
5. Arzu edilen kültürün oluşumunu üstlenme (Özden,2002:14).

Okul kültürünün gücünü ve yönetim süreçleri açısından iyi bilen bir okul yöneticisi okulun bilgi toplumunda değişimini sağlarken kültürüne uygun şekilde

yenileşmesi için çaba harcar. Bu konuda yapılan çalışmaları destekler (Cafoğlu,2003).

Okul yöneticisi, okulla ilgili temel değerleri temsil eden bir model olmak durumundadır. Okul kültürünün oluşumunda çeşitli faktörlerin etkisi bulunmakla birlikte; okul kültürünün oluşturulmasında, sürdürülmesinde ve değişmesinde yöneticilerin liderlik davranışlarının önemli bir etkisinin olduğu araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır (Şişman 2002:149; Çelik, 2000: 57).

İklim liderin ve izleyenlerinin algılarıdır. Bu da iklimin kültürden farkıdır. Okuldaki kültür ile iklimin olumlu olması okulun sağlığının da olumlu olmasına neden olmaktadır.

Okul yönetiminde etkili olan faktörler; yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler, aileler diğer yardımcı personel ve okul çevresi gibi faktörlerdir. Yöneticiler ve öğretmenler, sistem içindeki dengeyi ortaklaşa kurmaya çalışırlar. Başarılı olabilmek için örgüt içerisinde iş bölümüne ihtiyaç vardır. İş bölümü neticesinde bir hiyerarşi oluşturulmakta bu da doğal olarak okulların sağlığını ortaya çıkarmaktadır.

2.14. Okul Sağlığı

İnsan hayatının çoğunu geçirdiği yaşama ortamı olan okullar esas itibariyle rasyonel olmayan sistemler olduklarından okullarında bir kültürü, bir iklimi dolayısıyla bir sağlığı bulunmaktadır. Eğitimciler okulların doğası, yönetimi, etkililiği, kültürü ve iklimi üzerinde durarak okul sağlığı kavramını oluşturmaya çalışmışlardır. Okullar sağlıklı olduklarında, sağlıklı verim verebilirler (Hoy, Tarter ve Bills,1990:276). Okul; eğitim sisteminin en önemli birimidir. Okulların başarısında okul müdürlerinin liderlik özellikleri ve okullarında sağlığın etkisi büyüktür. Olumlu liderlik özellikleriyle oluşan sağlıklı okullarda elde edilen başarılar toplam eğitim sisteminin başarısını da oluşturmaktadır.

Okulların örgüt sağlığını belirlemedeki amaç okulun sağlıklı ya da sağlıksız olmasının nedenlerinin belirlenmesidir. Çünkü okullar da insanlar gibi sağlıklı veya hasta olabilirler. Bu durum da performansta etkilidir.

Okul sağlığı anketleri okulların durumlarını sergilemektedirler. Örgüt sağlığı anketi ile okul müdürleri okulları hakkında bilgi sahibi olabilirler. Bu tip anketler okulun etkililiğinden çok; okul müdürünün davranışlarını ölçmek için daha uygundur (Aktaran: Akbaba, 1997:6).

Akbaba kitabında (2001:22) "Okulların örgüt sağlığının belirlenmesindeki amaç sadece durumu tespit etmek değil aynı zamanda bu durum tespiti sonuçlarına göre iyileştirme planları hazırlanmaktır. Okulun sağlıklı veya sağlıksız olması değişim ve yenileşme için bir belirtidir. Esas olan, nelerin bu problemlere sebep olduğunun belirlenmesidir. Kısaca ölçümler, teşhis ve problemlerin çözümünde kavramsal temelleri belirler." şeklinde belirtmiştir.

Sağlıklı okullar, değişime gereksinimin zamanında algılandığında ve değişim için gerekli düzenlemelerin yapıldığı okullardır. Okul sağlığı değişime girişmeden önce belirlenirse örgütün hangi alanda gelişmeye ya da değişmeye ihtiyaç duyduğu saptanabilir. Sağlıklı bir okulun gelişimi ve korunması için okuldaki değişimle bağıntısı vardır. Bu nedenle değişimi oluşturacak lider bunu bilmeli ve rastlantısal olarak davranmamalıdır.

Hoy, Tarter ve Bills (1990:278) sağlıklı okulu; enerjisini görevine yöneltirken, öğrenci, öğretmen ve yöneticiler arasında uyumlu ilişkilerin hakim olduğu okul olarak tanımlamaktadırlar.

Okul kültürü; okulda paylaşılan inanç, değer, norm ve sembollerdir. Bunlar okulun faaliyetlerine yol gösterir. Değerlerden dolayısıyla okul kültüründen bağımsız bir yönetim ve yönetici düşünülemez.

Okul yöneticisi, okulla ilgili temel değerleri temsil eden bir model olmak durumundadır. Okul kültürünün oluşumunda çeşitli faktörlerin etkisi bulunmakla birlikte; okul kültürünün oluşturulmasında, sürdürülmesinde ve değişmesinde yöneticilerin liderlik davranışlarının önemli bir etkisinin olduğu araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır (Şişman 2002:149; Çelik, 2000: 57).

Okul yöneticisinin okulda herkesin huzurlu bir biçimde çalışabileceği olumlu bir çalışma ortamı ve iklimi oluşturması sağlıklı bir okul ortamı oluşturulmasında önemli bir konudur.

Örgüt sağlığı, eğitim örgütleri için, diğer tüm örgütler için olduğundan daha fazla anlam ve önem taşımaktadır. Çünkü eğitim örgütlerinin girdisi, işlem sürecinde yer alanlar ve çıktısı insandır. Bu nedenle eğitim örgütleri diğer örgütlerden farklı olduğundan örgüt sağlığı alanında yapılan araştırmaların çoğu okulların sağlığı üzerinde yapılmıştır. İnsan makine gibi programlanamayacağından, çevresinde olup bitenler, iş ortamı, işine, yönetici ve diğer çalışanlara dair algıları çalışanların işindeki başarısını etkileyecektir.

Hoy ve Feldman (1987); sağlıklı okulların yüksek başarılı okullar olduğunu ifade etmişledir. Okulların sağlığı ile okul müdürünün liderlik özelliği arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Çünkü lider, daha yüksek bir örgütsel sağlık düzeyi elde edebilmek için grup eğitimi, dönüt taraması, rol semineri, hedef belirleme, örgütsel problem çözme ve örgütsel gelişme stratejilerinden birini ya da bileşimlerini sınayabilir. Bu stratejilerden birini ya da bir kaçını uygulayan lider; okulunun sağlığında istenilen değişimi sağlar.

Okul sağlığı okuldaki çalışma koşulları, bu koşulların insan üzerindeki etkisi, motive olabilmeleri, morallerinin ve performanslarının yüksek olması, okuldaki bireylerin okulla bütünleşebilmesi ile yakından ilişkilidir. Okul müdürü öncelikle herkesin zevkle çalışabileceği, karşılıklı dostluk ve güvene dayalı sağlıklı bir okul iklimi oluşturmalıdır.

Turan'a göre sağlıklı bir okul kurum, yönetim ve çalışan öğretmenler açısından belirlenir.

Kurum açısından bakıldığında sağlıklı bir okulda; çevresiyle iyi ilişkiler içinde olması, çevresince meşrulaştırılması ve destek alması beklenmektedir.
Sağlıklı okul yönetim açısından incelendiğinde ise; okula kaynak sağlayabilen, bu kaynakları etkili kullanabilen, okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi için çalışanlarına rehberlik edebilen, yön verebilen ve onlara destek olabilen okul müdürünün olması istenmektedir.
Öğretmen açısından sağlıklı bir okuldaysa; öğrenmenin ve öğretmenin ön plana çıkarak başarının sağlanabildiği bir anlayışın hakim olması gerekmektedir (http://www. ilköğretim-online.org.tr).

Hoy ve Feldman (1987) sağlıklı bir okulu, "enerjisini görevine yöneltirken, öğrenci, öğretmen ve yöneticiler arasındaki ilişkilerde uyumun hakim olduğu okul" olarak tanımlamışlardır. Örgüt sağlığı envanterini geliştirdikten sonra sağlıklı ve sağlıksız okulların özelliklerini Tablo:9'da şu şekilde belirlemişlerdir:

Tablo:9 Sağlıklı ve Sağlıksız Okulların Özellikleri

Sağlıklı Okul	Sağlıksız Okul
1. Toplumun ve velilerin gereksiz baskılarından korunur.	1. Dışardan gelen olumsuz etkilerden korunamaz, incinir.
2. Okul müdürü etkili ve dinamik liderlik davranışını sergiler.	2. Okulda etkili müdür yoktur ya da az etkilidir.
3. Öğretmenler birbirinden hoşlanır, güvenirler, işlerinden heyecan duyarlar.	3. Öğretmenler işleri ve meslektaşları hakkında iyi duygular hissetmezler, ayrı hareket ederler, şüpheci ve savunmacıdırlar.
4. Çalışanlar "Bizim sorumluluğumuzdur" şeklinde düşünür ve konuşurlar.	4. Çalışanlar "Ben bir şey yapmamam. Bu onların sorumluluğudur." şeklinde düşünür ve konuşurlar.
5. Okullarına karşı olumlu duygular beslerler.	5. Okullarına karşı iyi duyguları yeterince hissetmezler.
6. Sınıf araç ve gereçleri, eğitim materyalleri yeterli olup; ek materyaller her zaman temin edilebilir.	6. Eğitim malzemeleri, araç ve gereçler ile ek materyaller yeterli olmayıp, istenildiğinde temin edilemez.
7. İşlevseldir.	7. İşlevsel değildir.
8. Verimlidir, işten doyum vardır.	8. Verimlidir, işten doyum yoktur.

Sağlıklı okul; toplumun ve velilerin gereksiz baskılarından korunur. Okul idaresi çevreden gelecek okulun havasını etkileyici olumsuz durumlara karşı koyabilir. Sağlıklı bir okulun müdürü; dinamik olup görev ve ilişki yönelimli davranışları birleştirme yeteneğine sahip olup; öğretmenlerini ve öğrencilerini destekleyerek onların performansını artırır. Ayrıca üstlerine karşı etkili olup; okulun ihtiyaçlarını temin ederek öğretmenlerin ve öğrencilerin hizmetine sunar.

Sağlıklı okullarda görev yapan öğretmenler ise; öğrencileri için yüksek fakat başarılabilir hedefler koyarak ciddi ve düzenli bir öğrenme çevresi oluşturmaya çalışırlar. Öğretmenler birbirlerinden hoşlanır, güvenir ve değer verirler. Okullarına ve birbirlerine karşı olumlu duygular besleyerek; okullarıyla gurur duyarlar. Tüm problemlerin çözülebileceğine inanırlar. Problemle karşılaşıldığında okul idaresi ve öğretmenler öğretileri doğrultusunda problemi çözmek için ne gerekliyse birlik içinde yaparlar. Biz duygusu hakimdir.

Böyle okullardaki öğrenciler de verilen etkinlikleri zamanda yaparlar, motivasyon güçleri yüksek olup; akademik alanda başarılı öğrenciler okul idaresi, öğretmenler ve öğrenciler tarafından taktir edilir.

Enerjisini göreve yönelten sağlıklı okullarda eğitim araç ve gereçleri ile ek materyaller yeterli olup; her zaman kullanımı uygun olup; bunların kullanımına önem verilir.

Miles (1969) da sağlıklı okulun özelliklerini şöyle belirtmektedir:

1. Üyeler amaçlar etrafında toplanmıştır.
2. İletişim iyi ve güçlüdür.
3. Güç rasyonel şekilde dağıtılmaktadır.
4. Üyelerin moraline önem verilir.
5. Yenilik ve yenileşmeye olumlu olarak bakılır
6. Kaynaklar etkili ve yeterli biçimde kullanılır.
7. Okulla bireyler arasında bütünlük vardır (Aydın,1993:120).

Sağlıksız okullar ise; çevreden gelen olumsuzluklardan kolay etkilenebilirler. Müdür etkisini göstermez ya da çok az gösterir. Öğretmenlerine düşük cesaret ve destek göstererek, onlar üzerindeki etkisini hissettirmezler. Öğretmenler meslektaşları, okul, meslekleri ve idare hakkında iyi duygular hissetmezler, şüpheci ve savunmacıdırlar. Uyuşmazlık ve çatışmalar genellikle vardır. Uzun süreli kırıcı ve uzlaşılmaz tartışmalar yapılır. Öğretmenler kendilerini tükenmiş hissederler. Okulda geleneklere bağlılık esastır. Yenilikçilik yaygın değildir. Ben duygusu hakimdir.

Okulda eğitim materyalleri yeterli olmayabilir ya da istenildiği zaman temin edilemez. Yani başarı ciddiye alınmaz. Başarılı öğretmenler okul tarafından tehdit unsurudur. Başarılı öğrenciler de alaya alınır.

Etkili okul kavramının gündeme gelmesiyle birlikte örgüt sağlığı ya da okul sağlığı olarak çeşitli çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Örgüt sağlığı kavramı Miles tarafından 1969 yılında ölçülmeye çalışılmıştır. Kimpston ve Sonnedend (1975), Hardage (1978), Miller (1983), Hubert (1984), Hoy ve Feldman (1987), Neugbauer (1990), Bennis (1992), Dünya Sağlık Örgütü (1994) vd okul sağlığını belirleyici çalışmalarda bulunmuşlardır (Aktaran: Akbaba,1997: 5, 7).

BÖLÜM III

KONU İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde okullarda sağlık ve liderlik stilleri ile ilgili yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

3.1.YURT İÇİ ARAŞTIRMALAR

Türkiye'de liderlik stilleri ve örgüt sağlığı konularına dair yapılan araştırmalar Yükseköğretim Kurulu Tez Dökümantasyonu ve çeşitli dergilerdeki makaleler incelenerek tespit edilmiştir.

Üstündağ (1975) "Ticaret Lisesi Müdürlerinin Okul Yönetimindeki Liderlik Davranışları" adlı araştırmasının sonucunda öğretmenler ile müdürlerin liderlik algılarının farklı olduğunu belirlemiştir (Bayrak, 2001:19).

Temiz (1989) "Ankara'daki Merkez İlkokul Müdürlerinin Liderlik Özellikleri ve Başarıları Arasındaki İlişki" adlı araştırmasında ilkokul müdürlerinin liderlik özellikleriyle başarıları arasındaki ilişkiyi araştırmış ve ilkokul müdürlerinin çoğunluğunun (%57) liderlik özelliğine yeteri kadar sahip olmadıkları sonucuna varılmıştır.

Erkuş (1997) "İlköğretim Okulları Müdürlerinin Liderlik Davranışları" adlı araştırması okul müdürlerinin liderlik davranışları açısından kendilerini algılamaları ile öğretmenlerinin müdürlerini algılamaları arasındaki farklılık incelenmiştir. 17 ilköğretim okul müdürlerinden 9'unun kendini yapıyı kurma, 8'inin anlayış gösterme boyutunda algıladıkları; öğretmenlerin ise I. Kademe bayan öğretmenlerinin okulda daha çok zaman harcadıklarından müdürlerinin algılarına katıldığı ancak I. Kademe erkek ve II kademe öğretmenlerinin katılmadığı belirlenmiştir.

Akbaba (1997) "Ortaöğretim Okullarının Örgüt Sağlığı (Bolu ili örneği)" adlı doktora tezinde ortaöğretim kurumlarının örgüt sağlığını ölçmeyi amaçlamıştır. Araştırma sonuçları şu şekildedir: okullar arasında örgüt sağlığının algılanmasında anlamlı fark görülmüştür. Erkek Teknik Öğretimi Genel Müdürlüğüne bağlı okulların örgüt sağlığının en düşük olduğu belirlenmiştir. Okul Sağlığının örgütsel liderlik, örgütsel bütünlük, çevresel etkileşim, örgütsel kimlik, örgütsel ürün boyutlarına öğretmen ve yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı farlılıklar bulunmuştur.

Güler (1997) "Örgütsel Sağlık ve Denge" adlı bilim uzmanlığı tezinde Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Araştırma ve Uygulama Hastanesinde çalışmalarını tamamlamış. Şu sonuçlara ulaşılmıştır: Örgütsel sağlık konusunda çalışanlar fikir sahibidirler ancak örgütte bazı sorunlar bulunmaktadır. Örgüt sağlıklı değildir.

Uras (1998) "Lise Öğretmenlerinin Örgüt Sağlığına İlişkin Algıları" adlı doktora tezinde liselerde görevli öğretmenlerin okullarının örgütsel sağlık düzeylerini algılamaları saptanmaya çalışılmıştır. Veri toplama aracı olarak Hardage ve Lucas tarafından geliştirilen; Holmes tarafından düzenlenen Örgütsel Sağlık Anketi (Organizational health Questionnaire) kullanılmıştır. Çalışma sonucunda; Malatya ili merkezindeki liselerde görevli öğretmenlerin okullarının sağlığını orta düzeyde algıladıkları belirlenmiştir.

Çelik'in (1998) "Eğitimde Dönüşümcü Liderlik" adlı araştırmasında; Okul yöneticilerinin liderlik özellikleriyle transformasyonel liderlik davranışları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Okul yöneticilerinin algılarına göre en başarılı oldukları liderlik özelliği, 'ahlak kurallarına uyma" olarak belirlenmiş, bunu sırasıyla 'kişisel bütünlük' ve 'ortak yararlarda birleşme' özelliği izlemiştir. Liderlik özellikleri olarak belirlenen 35 özellik bir bütün olarak düşünüldüğü zaman, okul yöneticilerinin 26 liderlik özelliğini istenen düzeyde taşıdıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranış boyutunda yer alan davranışları yeterli düzeyde gösterdikleri belirlenmiştir.

Karip'in (1998) "Dönüşümcü Liderlik" adlı araştırmasında dönüşümcü liderlik yaklaşımı kullanılarak okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik kapasitelerini kendi algılarına ve yardımcılarının algılarına göre değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular sonucunda ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma ve liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinin yüksek olduğu anlaşılmıştır.

Brestrich'in (1999) yaptığı "Yönetim Düşüncesinin Evriminde Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği" adlı araştırmasında Milli Eğitim Bakanlığı, Turizm Bakanlığı gibi kamu kuruluşları ile Türk Traktör , Arçelik gibi özel kuruluşların yöneticileri araştırma kapsamına alınmış. Araştırma sonucuna göre özel kurum yöneticileri dönüşümcü liderlik özelliklerini az da olsa yansıtabilmelerine rağmen; özelikle Milli Eğitim Bakanlığı Yöneticileri başta olmak üzere kamu kurum yöneticilerinin bu özelliği taşımadıkları anlaşılmıştır.

Açıkalın (2000) "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Empati Becerileri Arasındaki İlişki (Ankara İli)" adlı çalışmasında okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gerçekleştirme düzeyinde yaş, eğitim ve kıdemlerine göre farklılık olduğu görülmüştür. Ayrıca dönüşümcü liderlik özellikleri ile empati beceri düzeyleri arasında farklılık bulunamamıştır.

Uyguç, Duygulu ve Çıraklar (2000) tarafında yapılan "Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans" adlı çalışmada Dokuz Eylül Üniversitesi öğretim üyelerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarının öğrencilerin algılamalarına göre değerlendirilmiştir. Araştırmaya göre; öğretim liderlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını sergilediklerinde öğrencilerin ve kendilerinin performanslarının arttığı belirlenmiştir.

Erturgut (2000) "Örgütsel Değişmede Dönüştürücü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Uygulama" adlı çalışmasını Eğitim Merkezi Komutanlığına bağlı on okulda görevli okul komutanları ve ders amirlerine uygulamıştır. Araştırmasında

okul yöneticilerinin liderlik özelliklerini ve dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterme düzeylerini inceleyerek; okul yöneticilerinin liderlik özelliklerine sahip olma ve dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinin yüksek olduğunu belirlemiştir.

Celep (2001) tarafından "Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümsel Önderlik Özellikleri" adlı araştırmada, ortaöğretim okullarında okul müdürlerinin dönüşümsel ve durumsal liderlik özellikleri belirlenmeye ve dönüşümsel ve durumsal liderlik davranışlarının öğretmenlerin tükenmişlikleri üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma bulgularına göre ortaöğretim yöneticilerinin edilgen yönetici davranışı ile öğretmenlerin mesleki tükenmişlik duyguları arasında doğrusal bir ilişkinin olduğunu belirlemiştir.

Altun (2001), tarafından yapılan "İlköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğe verdiği önem ve uygulama düzeyleri" adlı araştırmada, İlköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğin öğeleri konusundaki düşüncesini belirlemektir. Araştırma Türkçeye adapte edilen Dönüşümcü liderlik ölçeği 147 katılımcıya uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik öğelerini önemli buldukları, ancak verdikleri önem kadar pratikte dönüşümcü liderliği uygulamadıkları belirlenmiştir.

İnci (2001) "Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı ve Uygulamadan Örnekler" adlı araştırmasında mezun olunan okulun liderlik vasıflarını taşımada önemli bir etken olduğu belirlenerek; üniversite ve üstü mezunların dönüşümcü liderlik özelliklerini taşıdıkları görülmüştür. Dönüşümcü liderlik özelliklerini taşıyan kişilerin genelinin özel sektörden olduğu görülmüştür. Bunun nedenini ise araştırmacı şu şekilde açıklamıştır: kamu sektöründe yönetime dair kuralların fazla olmasından ve bu çerçevede işlemlerin gerçekleşmesinden dolayı liderlik özellikleri açığa çıkamamaktadır."

Çakır (2002) "İlköğretim Okullarının Organizasyon Sağlığı" adlı çalışmasında Konya ili Karatay, Meram ve Selçuklu ilçeleri uygulama alanı olarak

belirlenmiştir. Çalışma sonucunda okul Sağlığının örgütsel liderlik, örgütsel bütünlük, çevresel etkileşim, örgütsel kimlik, örgütsel ürün boyutlarına öğretmen ve yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı farlılıklar bulunmuştur. Bu çalışmanın sonuçları da Akbaba'nın ortaöğretim kurumlarıüzerinde yaptığı çalışma desteklemektedir.

Oran (2002) "İlköğretim Ve Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümsel Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri" isimli çalışmasında okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algı ve beklentileri belirlenmeye çalışılmıştır. Genel olarak okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının 1/3'ünü gösterdikleri belirlenmiştir. Ayrıca öğretmenlerin hizmet süreleri ve öğrenim durumları dönüşümcü liderlik davranışlarını algılamada farklılık göstermiştir.

Şahin (2004) "Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stilleri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkileri" adlı araştırmasında; okul müdürü ve öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile okul kültürünün durumu ve aralarındaki ilişkilerin saptanması amaçlanmıştır. Araştırma sonunda şu bulgulara varılmıştır: Okul müdürleri ve öğretmenler okul müdürlerinin liderlik stillerini genelde dönüşümcü olarak algılamışlardır. Liderlik stillerini algılamada okulların sosyo ekonomik düzeyine, öğretmenlerin hizmet sürelerine göre farklılık göstermiş Okul müdürleri öğretmenlere göre, okul kültürünü daha olumlu değerlendirmiş; müdürlere göre ise dönüşümcü liderlikle iş birlikli kültür, eğitsel gelişme kültürü ve sosyal-eğitsel kültür boyutları ile sürdürümcü liderlikle okul kültürünün eğitsel gelişme boyutu arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Öğretmenlere göre dönüşümcü liderlikle okul kültürünün geneli ile boyutları arasında ve sürdürümcü liderlikle okul kültürünün geneli, iş birlikli kültür, eğitsel gelişme kültürü ve sosyal-eğitsel kültür boyutları arasında pozitif ilişki bulunmuştur.

Ceylan A., Keskin H., Eren Ş. (2005) "Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma" adlı çalışmalarında dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin farklı boyutlarının örgütsel bağlılık kavramına

etkileri değerlendirilmiştir. Sonuç olarak; dönüşümcü liderliğin boyutlarının tümünün örgütsel bağlılık ile anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkiye sahip olduğu görülerek; dönüşümcü liderliğin örgütsel bağımlılığı artırdığı anlaşılmıştır.

Korkmaz (2005) "Duyguların ve Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Performansı" adlı araştırmasında ve iyimserlik duygularının yapısal eşitlik modeli çerçevesinde tamamen ya da kısmen dönüşümsel liderlik stili ile öğretmenlerin performansı arasındaki ilişkiye aracılık edip etmediğini incelemiştir. Araştırma sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır: Dönüşümsel liderlik engellenme ve iyimserlik duyguları üzerinde manidar bir etkiye sahiptir. Engellenme ve iyimserlik duygularının performans üzerinde doğrudan etkisinin olduğu belirlenmiştir. Engellenme ve iyimserlik duyguları dönüşümsel liderlik ve performans arasındaki ilişkide tam olarak aracılık etmektedir. Böylece dönüşümsel liderlik stilinin performans üzerindeki etkisi manidar ve dolaylıdır

.

Korkmaz (2005), "İlköğretim Okullarında Örgütsel Sağlık İle Öğrenci Başarısı Arasındaki İlişki" adlı çalışmasında; kurumsal bütünlüğün okul sağlığının bir parçası olduğunu fakat yüksek öğrenci başarısını teşvik eden iklim örüntüsünün bir parçası olmadığı görülmüştür. Ayrıca öğretmenler sınırlı müdahalede olsa genellikle velileri kendi işlerine karışan ve lüzumsuz yere müdahale eden kişiler olarak gördükleri anlaşılmıştır. Bu çalışmanın sonucunun, 1991 yılında Hoy tarafından yapılan çalışmanın sonucu ile de ters düştüğü belirtilmiştir.

3.2.YURT DIŞI ARAŞTIRMALAR

Yurt dışında alan literatürü incelendiğinde liderlik ve sağlık konularına ait çalışmaların bir kısmı aşağıdaki gibidir.

Kimpston ile Sonnabend (1975), ortaöğretim okullarının örgüt sağlığı ile yenileşme ve personel özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışmada Miles'in belirlediğin 10 boyut kullanılmış; ancak faktör analizi sonucunda 6 boyut

(karar verme, insanlar arası ilişkiler, okul ve toplum ilişkisi, yenileşme, özerklik, baş etme) belirlenmiştir. Çalışanların okullarının sağlığını yenileşmeden daha olumlu buldukları çalışma sonucunda belirlenmiş; sağlığın tespit edilmesinde çalışanların yaşı, eğitim düzeyleri, eğitimsel tecrübeleri gibi kişisel özelliklerden kaynaklanan algılamaların etkili olduğu görülmüştür (Akbaba,2001:48–49).

El – Hage (1980) örgüt sağlığı ile etkililik arasındaki ilişkiyi incelemiş; okulun sağlığı ile etkililiği arasında 0,01 düzeyinde anlamlı pozitif ilişkinin olduğunu belirlemiştir (Akbaba, 2001:50).

Trasher (1980), örgüt sağlığı ile yönetim stresi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Şu sonuca varmıştır: yöneticiler stresten yakındıkalrında, problem çözmede, kaynakların kullanılmasında, amaçlara adaklanmada, iletişim ve uyumda etkililiklerinin azalmıştır (Aktaran: Çakır, 2002:28).

Clark ve Fairman (1983) örgüt sağlığını, planlı değişimde önemli bir güç olarak belirtmişler ve Miles'in belirlediği 10 boyuttan düşük çıkanlar olursa hizmet içi eğitim ile yükseltilebileceğini belirtmişlerdir (Akbaba,2001:48).

Miller (1983) okulların örgüt sağlığı ve okul müdürlerinin cinsiyet-rol kimlikleri arasındaki ilişkiye bakmış, verimlilik, liderlik, örgütsel yapı, iletişim, çatışma yönetimi, insan kaynakları yönetimi, yaratıcılık ve katılım alt boyutlarından oluşan örgüt sağlığı anketini kullanmıştır. Çalışma sonucunda şu bulgular elde edilmiştir: Okul müdürlerinin cinsiyet – rol belirlemeleri okul sağlığı arasında az bir ilişki bulunmuştur (Akbaba,2001:51-52).

Fliegner (1984) okul liderliği ile okul sağlığı arasındaki ilişkiyi araştırarak; okulun etkililiği ile sağlığı ölçülerek okullar sağlıksız bulunmuştur. Okullarının sağlıksız olmalarının nedeni olarak da okul liderlerinin etkisizliği gösterilmiştir (Akbaba,2001:51).

Gregory (1986) durumsal liderliğin, örgüt sağlığına olan etkisini ve akademik başarı ile ilişkisini incelediği araştırmanın sonucunda; okul müdürlerinin liderlik stilleri ve personelin olgunluğunun okulun sağlığını etkilemediğini belirlemiştir (Akbaba,2001:52).

Hoy ve Feldman (1987) sağlıklı okulların betimlemesini yapmışlardır. Bu çalışmanın sonucuna göre sağlıklı bir okul, gereksiz olan toplum ve veli baskılarından korunur, müdür hem görev ham de ilişki yönelimli şekilde dinamik bir liderdir. Müdür etkili çalışılabilmesi için istediğini elde etme ve üstlerini etkileme yeteneğine sahiptir. Öğretmenler kendilerini öğrenme ve öğretmeye adamışlardır. Öğrenciler için yüksek fakat ulaşılabilir amaçlar belirlenmiştir. Öğrenciler okul işlerinde istekli ve katılımcıdır. Sınıf donanımı ve öğretim materyalleri sürekli hazırdır. Öğretmenler birbirini sever, birbirine güvenir, işlerinde gayretlidir, okul ile özdeşleşmişler ve okullarıyla gurur duyarlar.

Diaz (1988) örgütler arası iletişim, yapı ve sağlık arasındaki ilişkiye bakarak; personel ile yöneticilerin örgüt sağlığını aynı görmediklerini bulmuştur (Akbaba,2001:53).

Seltzer vd (1989) Bass'ın hazırladığı MLQ anketini kullanarak yaptıkları araştırmada liderin karizmasının olmasının, çalışanlara şahsi ilgi göstermesinin stres belirtilerini azalttığını tespit etmiştir (Aktaran: Brestrich,1999:7).

Scherry (1989) okul müdürlerinin kendilerini gerçekleştirmeleri ile okulların sağlığı arasındaki ilişkiyi ölçmüş ve müdürlere "Kişisel Yönelim Envanteri" uygulanırken; öğretmenlere "Örgüt Sağlığı Anketi" uygulanmış ve bunlar arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı kontrol edilerek; cinsiyetler arasında anlamlı fark bulunmuştur. Araştırmacı şu önerilere yer vermiştir:

1. Benzer çalışmalar, okul müdürünün çalışma süresi, yaşı, tecrübesi ve cinsiyeti kontrol edilerek yapılmalıdır.

2. Erkek okul müdürlerinin okullarının örgüt sağlığını etkileyecek diğer etkenlerin olup olmadığının bulunması için çalışmalar yapılmalıdır.

3. Bu analizlerin okul müdürünün o bölgedeki çalışma zamanının uzunluğu, gönülsüz yapılan tayinler, okulun sosyo-ekonomik statüsünü, kişisel ve psikolojik sağlığını kapsamalıdır (Akbaba,2001:50-51).

Ransom (1990) okul sağlığı ile katılımcı karar verme derecesindeki ilişkiyi inceleyerek; katılımcı karar vermenin olduğu okulların sağlıklı olduğunu belirlemiştir (Akbaba,2001:52).

Howeel ve Higgins (1990) Dönüşümcü liderin çalışanların eğilimleri üzerindeki etkisini ölçmüş; şampiyon olarak adlandırılan liderlerin şampiyon olarak adlandırılmayan liderlere göre daha fazla dönüşümcü liderlik davranışı sergilediklerini belirlemiştir (Aktaran. Brestrich,1999:7; Aktaran. Eraslan, 2003:184).

Hoy, Tarter ve Bills (1990) iklim, sağlık ve etkililiği karşılaştırmışlardır. Bunun için Örgüt Sağlığı Envanterini ve Örgüt İklimi Envanterini kullanmışlar. Okul etkililiğinde Örgüt Sağlığı Envanterinin Örgüt İklimi Envanterinden daha etkili olduğunu belirlemişler.

Ash (1992) "Organizational health and teacher stages of concern about an innvotion" adlı çalışmasında örgüt sağlığı ve öğretmenin ilgileri arasındaki ilişkiyi incelemiş ve öğretmenin performansının bireysel ihtiyaçları ve algılarının yanında okulun formal ve informal yapısıyla ilişkili olduğu; özellikle çevresel güçlerden etkilendiği belirlenmiştir (Aktaran: Akbaba,2001:49).

Alison (1992), Missouri'deki devlet liselerinde örgüt sağlığı ve öğrenci başarısı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma sonucunda, örgüt sağlığının örgütsel bütünlük ve müdür etkisi boyutları ile öğrenci başarısı arasında olumlu bir ilişki bulmuştur (Aktaran: Akbaba, 1997: 37).

Hoy ve Woolfolk (1993) yılında öğretmenlerin verimliliği ile sağlıklı okul iklimi arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırmanın sonucuna göre; güçlü

akademik öneme sahip ve üstlerini etkileyerek bunu öğretmenleri yararına kullanan yöneticilere sahip olan bir okulun sağlıklı bir ikliminin olduğu anlaşılmıştır (Aktaran: Gürsel, 1998:7-18).

John R. Hoyle ve arkadaşlarının 1998 yılında yaptığı "Skills for Successful 21 st Century School Leaders; Satandarts for Peak Performers" adlı araştırmalarında 21 yüzyıl okul yöneticilerinin kazanması gereken yeterlikleri (vizyoner liderlik, moral liderliği, iletişim vb) belirlemişlerdir.

Ledoux (1999) okul müdürlerinden dönüşümcü lider olarak tanımlananlar ile öğretmenlerinin ilişkilerini tanımlamak amaçlı araştırmasının sonucuna göre; müdür ile öğretmenler arasındaki etkileşim, uyum, iletişim ve müdürün liderlik pratikleri dönüşümcü liderliği etkilediği anlaşılmıştır (Aktaran: Eraslan, 2003: 186).

Hunkin R.t., Tracey B. (1999) tarafında yapılan "The Relevance Of Carisma For Transformational Leadership Stable Organizationas" isimli araştırmada MLQ ölçeğinin özellikleri ile faktör yapısı ölçülmüştür. Araştırmanın sonucunda; MLQ'nun eksik yönleri bulunmuştur. Ancak buna rağmen Bass ve Avalio'nun belirlediği dönüşümsel liderliğin davranışsal merkezli boyutlarını deneysel olarak desteklenmiştir. Bass ve Avalio'nun dönüşümsel liderlik boyutlarının sırasıyla zihinsel teşvik boyutunun; problemlere geleneksel olmayan yollarla yaklaşma, bireysel ilgi boyutunun bireysel gelişim, ilham verici güdüleme boyutunun da gelecek merkezli ifade etme tanımlanmasının daha anlamlı olacağını belirtmişlerdir.

Bannon, Kathleen (2000) tarafından yapılan "Principals And Teachers Perceptions Of The Extent To Which Principals Exercise Trnsformational Leadership İn Scholls And Relationship Of These Leadership Perceptions To Teachers Perceptions Of The Sharned Scholl Goals" adlı araştırmada okullarda dönüşümsel liderlik uygulama seviyesinin öğretmen ve yönetici algılarını karşılaştırılması, birbirine etkisi ve değerlendirilmesi yapılmıştır. Araştırma sonucunda; dönüşümsel liderlik davranışları ile öğretmen adanmışlığı ve paylaşılan

amaçlara katılım arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve kişisel özelliklerin dönüşümcü liderliği algılamalarında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Aktaran: Oran;2002:6).

Estep, Thomas A. (2000) tarafından yapılan "A Study of Relationshipsbetween Transformtional Leadership, Transactional Leadership and Specified Demographic Factors as Enablers of Teacher Empowermwnt in Rural Pennsylvania Scholl Districts" adlı araştırmada Pennsylvania'daki okul yöneticilerinin işlemsel ve dönüşümsel liderlik davranışları ile yetkilendirme bakımından öğretmen algıları araştırılmıştır. Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yetkilendirme algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Dönüşümü liderlik stili ile öğretmen yetkilendirmesi arasında olumlu bir ilişki bir ilişki bulunurken; işlemci liderlik ile yetkilendirme algıları arasında olumlu bir ilişki bulunamamıştır.

Theresa A. Quigney (2000) tarafından yapılan "Effective Scholl Administration in an Age of Educational" isimli araştırmının sonucunda; destekleyici olmanın, adaletli ve arkadaşça davranmanın, anlayışlı ve düzenli olmanın okul yöneticisi için önemli olduğu belirtilmiştir.

Barnett K., Corners R. (2001) tarafından yapılan "Transformasyonel Leadership in Scholls" adlı araştırmalarında dönüşümsel ve işlemsel liderlik stillerinin öğretmen çıktıları ve öğrenme kültürü arasındaki ilişki incelenmiştir. Dönüşümsel liderlik ile öğrenme kültürü arasında olumlu bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Ayrıca bu araştırmada öğretmenlerin dönüşümsel liderlik ile karizmayı ayıramadıkları anlaşılmıştır.

BÖLÜM IV

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın; modeli, evreni ve örneklemi, veri toplama aracı, verilerin toplanması, çözümlenmesi ve yorumlanması bilgilerine yer verilmiştir.

4.1.Araştırma Modeli

Araştırma, anket yönteminin kullanıldığı betimsel bir çalışmadır. Araştırmada ilköğretim yöneticilerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri örgütsel sağlığın alt boyutlarının, öğretmenler tarafından nasıl yordandığı tespit edilecektir. Ayrıca öğretmenlerin cinsiyet, yaş, kıdem ve branşının okul müdürlerinin gösterdiği liderlik özellikleri sonucunda oluşan örgütsel sağlığı yordamada farklılık yaratıp yaratmadığına bakılacaktır.

Anket kalem- kâğıt yolu ile objenin, bireyin ya da grubun kendisi hakkında bilgi vermesi şeklidir. Bu, betimleme yöntemleri içinde en çok kullanılandır. Anket yolu ile geniş kitlelere ulaşmak, araştırmayı büyük gruplara dayamak kolaydır. Ayrıca bu gerek para, gerek zaman ve enerji bakımından en az masrafla yapılabilmektedir. Bu teknik sayesinde geniş coğrafi bölgeleri ve çok sayıda insanı kapsamak sureti ile daha iyi bir örneklem üzerinde çalışmak, verilere temel teşkil eden grubun evreni temsil ediş potansiyelini yükseltmek ve çalışmanın dış- geçerlik derecesini arttırmak kolaydır (Kaptan, 1998:139).

Anket imzasız doldurulacağı için objektifliği daha yüksektir. Anket üzerinde sorular yazılı olduğundan ve bunlara cevap verecek kişinin cevaplarını tekrar tekrar kontrol etmesi kolay olduğundan, elde edilen bilgilerin, objektifliği artacaktır. Anketler istenirse tam yapılanmış, standartlaşmış olabileceğinden cevaplarda standartlanmış olabileceğinden cevaplarda standartlık ve karşılaştırılabilirlik niteliği

vardır. Bu da anketin analizi ve manalandırılarak yorumlanmasını kolaylaştırmış olacaktır (Kaptan, 1998: 139).

4.2.Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evreni 2005-2006 eğitim-öğretim yılında Ankara ilinin merkez ilçelerindeki resmi ilköğretim okullarının öğretmenleridir. Ankara ilinin 8 merkez ilçesi (Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Keçiören, Mamak, Sincan, Yenimahalle, ve bu ilçelerde 536 adet ilköğretim okulu vardır. 536 ilköğretim okulunda toplam 19862 öğretmen görev yapmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise random tekniği ile seçilen otuz iki ilköğretim okuludur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, mesleki kıdem, öğrenim durumu ve branş değişkenlerine göre dağılımları Tablo-10'da verilmiştir.

Tablo-10. Araştırma Örneklemi

Değişken	Kategoriler	n	%
1. Cinsiyet	1. Bayan	640	65.3
	2. Erkek	340	34.7
2. Kıdem	1. 1-5 Yıl	99	10.1
	2. 6-10 Yıl	275	28.1
	3. 11-15 Yıl	206	21.0
	4. 16-20 Yıl	147	15.0
	5. 20 Yıldan fazla	253	25.8
3. Öğrenim Durumu	1. Eğitim Enstitüsü	133	13.6
	2. Yüksekokul	155	15.8
	3. Fakülte	600	61.2
	4. Lisansüstü	92	9.4
4. Branş	1. Sınıf Öğretmeni	498	50.8
	2. Branş Öğretmeni	482	49.2
	Toplam	980	100.0

Araştırmaya Ankara ili merkez ilçelerindeki örnekleme dahil olan ilköğretim okullarında görevli 640 bayan (%65.3) ve 340 erkek (%34.7) olmak üzere toplam 980 (%100.0) öğretmen katılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre dağılımları incelendiğinde 1-5 yıllık öğretmenlerin sayısının 99 olduğu görülmektedir (%10.1). Öğretmenler içinde 6-10 yıllık mesleki kıdeme sahip olanların sayısı 275 (%28.1), 11-15 yıllık olanların sayısı 206 (%21.0) ve 16-20 yıllık mesleki kıdemi olanların sayısı da 147 (%15.0) olmuştur. Araştırmaya katılan öğretmenlerden 20 yıldan daha fazla bir süre mesleki kıdemi olanların sayısı ise 253'tür (%25.8). Araştırmaya katılan öğretmenlerin 133'ü (%13.6) eğitim enstitüsü mezunu, 155'i (%15.8) yüksekokul mezunu ve 600'ü (%61.2) de fakülte mezunudur. Öğretmenlerin 92'si de (%9.4) lisansüstü (yüksek lisans / doktora) düzeyde eğitim görmüştür. Araştırmaya katılan öğretmenlerin branşlarına göre dağılımları incelendiğinde de, sınıf öğretmenlerinin sayısının 498 (%50.8) ve branş öğretmenlerinin sayısının da 482 (%49.2) olduğu görülmektedir.

4.3.Verilerin Toplama Aracı

Bu araştırmada verilerin toplanmasında; öncelikle konuyla ilgili literatür taranarak ve "Liderlik Stilleri Ölçeği" ile "Örgütsel Sağlık Ölçeği" kullanılmıştır. Veri toplama araçları tek form haline getirilerek birlikte uygulanmıştır. Anket 3 bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde kişisel özelikler, ikinci bölümde "liderlik envanteri"ne ait ve üçüncü bölümde de "okul örgütsel sağlığı"na ilişkin maddeler yer almıştır.

Araştırma için gerekli verilerin toplanması amacıyla Mehmet Korkmaz'ın araştırmasında yapmış olduğu anket araştırmacıdan izin alınarak kullanılmıştır.

Çalışma sırasında kullanılan "Liderlik Stilleri Ölçeği (Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ)" Bernard Bass ve Bruce Avolio (1985) tarafından yöneticilerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik kuramına ilişkin davranışlarının

karşılaştırmak için geliştirilmiştir. Bu ölçek çeşitli ülkelerde pek çok örgütte kullanılarak geçerliliği ve güvenirliliği test edilmiş, birçok dile çevrilmiştir. Ancak anket genellikle eğitim kurumlarında kullanılmış ve kullanılmaktadır. Kullanılma amacı ise okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik kuramına ilişkin davranışlarının öğretmen algı ve beklentilerini saptamak olup; Karip (1998) ve Korkmaz (2005) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır.

"Mind Garden" ve Mehmet Korkmaz'dan izin alındıktan sonra anket üzerinde düzenlemeler yapılarak ekteki şekli ile uygulanmıştır.

Araştırmacı tarafından uygulanan ankette 36 madde kullanılmaktadır. Bu anketin orijinalinde 45 madde yer almasına rağmen; araştırmacı tarafından 9 madde atılmıştır. Çünkü atılan maddeler laissize faire liderlik stilini doğrudan ölçmekte olup; kullanılan diğer maddelerde de bu boyut ölçüldüğünden çıkarılmıştır. Bağımsız değişkenleri dönüşümcü ve etkileşimci liderliktir. Dönüşümcü liderliğe ait idealleştirilmiş etki (karizma), entelektüel uyarım ve bireysel destek alt boyutları ile; etkileşimci liderliğe ait laissieze faire liderlik, beklentilerle yönetim (aktif) ve istisnalarla yönetim (pasif) alt boyutları yer almaktadır. 36 maddenin her biri için; 0 – Hiçbir zaman, 1 – Nadiren, 2 – Bazen, 3 – Sıklıkla, 4 – Her zaman şeklinde derecelendirilmiş likert tipi skalası kullanılmıştır.

Ankette yer alan dönüşümcü liderlik bağımsız değişkenine ait maddelerin numaraları : 2, 6, 8, 9, 10, 13, 14, 15, 18, 19, 21, 23, 25, 26, 29, 30, 31, 32, 34, 36
Etkileşimci liderlik bağımsız değişkenine ait maddelerin numaraları: 1, 3, 4, 5, 7, 11, 12, 16, 17, 20, 22, 24, 27, 28, 33, 35.

"Örgütsel Sağlık Ölçeği" (ÖSÖ) ise; Hoy, Tarter ve Kottkamp (1991) okulların örgütsel sağlığını ölçmek ve betimlemek amacıyla geliştirilmiş olup; Sadegül Altun Akbaba (1997) tarafından Türkçeleştirilmiştir. Akbaba anketinde örgüt sağlığının boyutları örgütsel liderlik, örgütsel bütünlük, çevresel etkileşim, örgütsel kimlik ve örgütsel ürün olarak ele alınmıştır (Akbaba,1997:38). Yapılan

çalışmada ise ölçeğin belirlenen 44 maddesi kullanılmıştır. Bu ölçeğin kullanılması için de Mehmet Korkmaz'dan izin alınmıştır.

Örgütsel Sağlık Ölçeği'nde örgüt sağlığının şu alt boyutları betimlenmiştir: Akademik önem, kurumsal bütünlük, müdürün etkisi, kaynak desteği, öğretmen bağlılığı, mesleki liderlik. Bu alt boyutları ölçmek için araştırmada 44 madde kullanılmış olup; her bir maddenin karşısında likert tipi 4 ölçekli cevap skalası bulunmaktadır. Bu skala 1 – Nadiren, 2 – Bazen, 3 – Genellikle, 4 – Her zaman şeklinde derecelendirilmiştir.

Örgütsel Sağlık Anketinin alt boyutları ve madde numaraları ise şu şekildedir:

1. Akademik Önem: 10 madde ile ölçülmüştür.
2. Kurumsal Bütünlük: 9 madde ile ölçülmüştür.
3. Müdürün Etkisi: 8 madde ile ölçülmüştür.
4. Kaynak Desteği: 5 madde ile ölçülmüştür.
5. Öğretmen Bağlılığı: 6 madde ile ölçülmüştür.
6. Mesleki Liderlik: 6 madde ile ölçülmüştür.

Kişisel Bilgi Formunda ise; araştırma kapsamına alınan öğretmenlerin cinsiyet, mesleki kıdem, öğrenim durumu ve branşları ile ilgili değişkenlere yer verilmiştir.

4.4.Verilerin Toplanması

Veri toplama aracı olan anketin öğretmenlere uygulanabilmesi için Milli Eğitim Bakanlığından onay alınmıştır. Daha sonra anketin uygulanması araştırmacı tarafından araştırma kapsamına alınan okullara gidilerek gerekli okul müdürleri ile görüşülmüş, bilgiler ve izin kağıtları verilmiş; ilgili ve istekli öğretmenlere anketler uygulanmaya başlanmıştır.

Anketler doldurulmadan önce öğretmenlere araştırmanın amacı ve anketin nasıl doldurulacağı ile ilgili açıklama yapılmıştır. Anket uygulandıktan sonra araştırmacı tarafından elden toplanmıştır. Dağıtılan anketlerden 1030 tanesi geri dönmüş ve 980 tanesi kodlanarak bilgisayara girilmiş ve işleme alınmıştır.

Anketin uygulandığı okullar şunlardır:

Yenimahalle: Abay İÖO, Mehmet Sağlam İÖO, Ergazi İÖO, Göktürk İÖO, Afet İnan İÖO, Aselsan ÖO, Avni Akyol İÖO, Mehmet Emin Yurdakul İÖO, Yayalar İÖO

Çankaya: Kurtuluş İÖO, Kavaklıdere İÖO, Hamdullah Suphi İÖO, 27 Aralık Lions Kulübü İÖO, Namık Kemal İÖO, 100.Yıl Türkiş Blokları İÖO, Gülen Muharrem Pakoğlu İÖO, İzciler İÖO, Yenilik İÖO, Kılıç Ali Paşa İÖO, Bilgi İÖO, Dedeman İÖO, Atasülün İÖO, Nurçin Sayan İÖO, Mohaç İÖO

Altındağ: Polis Amca İÖO, Yıldırım Beyazıt İÖO, Milli Müdafaa İÖO, Uluğbey İÖO, Cebeci İÖO, Çalışkanlar İÖO,

Mamak: Mehmet Yetkin İÖO, Yavuz Sultan Selim İÖO, Demokrasi İÖO, Alpertunga İÖO, Mehmet Gönç İÖO, Çiğiltepe İÖO, Pirireis İÖO, Şafaktepe İÖO, Demirlibahçe İÖO, Demirlibahçe Ata İÖO

Gölbaşı: Gölbaşı İÖO, Gölbaşı İncek TEK İÖO, Baldudak İÖO, Atatürk İÖO, İnönü İÖO

Sincan: Atatürk İÖO, Mehmet Akif İÖO, Plevne İÖO, Taylan Araslı İÖO, Saraycık İÖO, Dr. Yıldız Yalınlar İÖO, Gaziosmanpaşa İÖO

Etimesgut: Toplu Konut İÖO, Etimesgut İÖO, Zekiye Güdüllüoğlu İÖO, Nasrettin Hoca İÖO, Toplu Konut İÖO, Hasan Ali Yücel İÖO

Keçiören: Melek Özen İÖO, Talip Yener İÖO, Gazi Muhtar Paşa İÖO, Atapark İÖO, Mehmet Örücü İÖO, Çizmeci İÖO, Halide Ömer Uncuoğlu İÖO, Paşalı Necati İÖO, Saray İÖO

4.5.Verilerin Analizi

Araştırmada ilköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stillerinin örgüt sağlığı üzerindeki etkisinin incelenmesinde, çoklu regresyon analizi kullanılmıştır.

Büyüköztürk'e (2002:94), çoklu regresyon analizi, bağımlı değişkenle ilişkili olan iki ya da daha çok bağımsız (yordayıcı) değişkene dayalı olarak, bağımlı değişkenin tahmin edilmesine yönelik bir analiz türüdür.

Bu araştırmada ilköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleri bağımsız değişken, örgüt sağlığı da bağımlı değişken olarak kullanılmıştır. Böyleci, ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin algılarının, okulun örgütsel sağlığına ilişkin algılarını nasıl etkilediği kestirilmeye çalışılmıştır. Yorumlamalarda bağımlı değişkenlerin bağımsız değişkenlerce ne düzeyde yordandığı ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkileri açısından göreli önem sıraları dikkate alınmıştır. Bu amaçla standardize edilmiş regresyon katsayıları (β), regresyon katsayılarının anlamlılığın için yapılan t-testi sonuçları ve anlamlılık (p) değerleri dikkate alınarak bulgular sunulmuştur.

4.6.Güvenirlik Çalışmaları

Ölçeklerin güvenirlik çalışmaları için 150 kişilik bir örnekleme ön uygulama yapılmıştır. Elde edilen verilerle ölçeklerin alt boyutlarının iç tutarlık katsayıları (Cronbach Alfa) hesaplanmıştır. Liderlik Stilleri Ölçeği altında Etkileşimci Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik olmak üzere iki temel boyut bulunmaktadır. Etkileşimci liderliğin Laissize-faire liderlik boyutunda 4 madde yer almış, maddelerin madde-toplam korelasyonları .63 ile .71 arasında değişmiş ve Alfa değeri .83 bulunmuştur. Beklentilere göre yönetim (aktif) boyutunda 4 madde yer almış, madde-toplam korelasyonları .44 ile .51 arasında ve Alfa değeri .69 olmuştur. İstisnalarla yönetim (pasif) boyutunda ise 2 madde yer almış, madde-toplam korelasyonu .42 olmuş ve Alfa .59 bulunmuştur. Dönüşümcü Liderlik ana boyutunun altında yer alan karizma boyutunda ise 15 madde yer almış, madde-toplam korelasyonları .38 ile .83 arasında değişmiş ve Alfa değeri .94 olmuştur. Entelektüel uyarım ve Bireysel destek boyutunda ise 6 madde yer almış ve madde-toplam korelasyonları .48 ile .78 arasında değişmiş, Alfa .86 olmuştur.

Örgütsel Sağlık Ölçeğinin akademik önem boyutunda 10 madde yer almış, madde-toplam korelasyonları .27 ile .56 arasında değişmiş ve Alfa .75 olmuştur. Başlangıçta 9 maddeden oluşan kurumsal bütünlük boyutunda 2 maddenin madde-toplam korelasyonu çok düşük çıktığı için ölçekten çıkarılmıştır. Bu durumda kurumsal bütünlük boyutunda 7 madde kalmış, maddelerin madde-toplam korelasyonları .20 ile .54 arasında değişmiş ve Alfa .72 olmuştur. Müdürün etkisi boyutunda 8 madde yer almış, madde-toplam korelasyonları .57 ile .74 arasında değişmiş ve Alfa .89 olmuştur. Kaynak desteği boyutunda 5 madde yer almış, madde-toplam korelasyonları .63 ile .77 arasında değişmiş ve Alfa .88 olarak bulunmuştur. Öğretmen bağlılığı boyutu 6 maddeden oluşmuş, madde-toplam korelasyonları .27 ile .72 arasında değişmiş ve Alfa .77 olmuştur. Örgütsel sağlığın mesleki liderlik boyutunda ise 6 madde yer almış, madde-toplam korelasyonları .58 ile .80 arasında değişmiş ve Alfa .91 olmuştur.

BÖLÜM V

BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde alt problemler çözümlenmiş, analizlere dayalı bulgular ve yorumlara yer verilmiştir.

5.1. Akademik Önem

Örgüt sağlığının akademik önem boyutunun yordanmasına ilişkin Çoklu Regresyon Analizi sonuçları Tablo-11'de verilmiştir.

Tablo-11. Akademik Önemin Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata B	β	t	p
Sabit	1.798	0.063		28.422	.000
Laissize-Faire Liderlik	0.035	0.018	0.074	1.961	.050
Beklentilerle Yönetim (Aktif)	0.006	0.017	0.011	0.357	.721
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	0.040	0.014	0.091	2.850	.004
İdealleştirilmiş Etki (Karizma)	0.247	0.032	0.472	7.634	.000
Entelektüel Uyarım ve Bireysel Destek	0.025	0.028	0.051	0.887	.376
$R = 0.483$ $R^2 = 0.233$					
$F_{(5-974)} = 59.129$, $p = .000$					

Etkileşimci liderliğin alt boyutları olan laissize-faire liderlik, beklentilerle yönetim (aktif) ve istisnalarla yönetim (pasif) ile dönüşümcü liderliğin alt boyutları olan idealleştirilmiş etki (karizma), entelektüel uyarım ve bireysel destek birlikte, örgütsel sağlığın akademik önem boyutu puanları ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir ($R=0.483$, $R^2=0.233$, $p=.000$). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri okulun örgütsel sağlığının akademik önem boyutundaki toplam varyansın %23'ünü açıklamaktadır. Buna göre, liderlik stillerinin akademik önem üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu belirtilebilir.

Standardize edilmiş regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin göreli önem sırası; idealleştirilmiş etki ($\beta=0.47$), istisnalarla yönetim (pasif) ($\beta=0.09$) ve laissize-faire liderlik ($\beta=0.07$) olmuştur. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin yapılan t-testi sonuçları bu üç değişkenin akademik önem üzerinde anlamlı yordayıcılar olduğunu göstermektedir ($p<.05$). Beklentilerle yönetim (aktif) ve entelektüel uyarım-bireysel destek, akademik önem üzerinde anlamlı etki oluşturmamıştır ($p>.05$). Dönüşümcü liderliğin bir özelliği olarak idealleştirilmiş etki (karizma) tek başına ($t=7.634$, $p<.05$), örgüt sağlığının akademik önem boyutundaki varyansın %47'sini açıklamaktadır. İstisnalarla yönetim (pasif) ($t=2.850$, $p<.05$), varyansın %9'unu ve laissize-faire liderlik ($t=1.961$, $p=.05$) de %7'sini açıklamaktadır. Buna göre, okulun örgütsel sağlığının akademik önem boyutunu etkileyen en önemli değişkenin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden idealleştirilmiş etki olduğu söylenebilir. Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerindeki iyileşmeye bağlı olarak okulda öğretmenlerin akademik önem algıları da olumlulaşmaktadır. Başka bir ifade ile dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki boyutu, okulda akademik etkinliklere verilen önemi önemli ölçüde etkilemektedir.

5.2. Kurumsal Bütünlük

Örgüt sağlığının kurumsal bütünlük boyutunun yordanmasına ilişkin Çoklu Regresyon Analizi sonuçları Tablo-12'de verilmiştir.

Tablo-12. Kurumsal Bütünlüğün Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata B	β	t	p
Sabit	0.980	0.080		12.244	.000
Laissize-Faire Liderlik	0.317	0.022	0.534	14.148	.000
Beklentilerle Yönetim (Aktif)	0.009	0.021	0.014	0.446	.656
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	-0.004	0.018	-0.008	-0.243	.808
İdealleştirilmiş Etki (Karizma)	0.153	0.041	0.230	3.737	.000
Entelektüel Uyarım ve Bireysel Destek	0.133	0.036	0.214	3.740	.000
$R = 0.490$ $R^2 = 0.240$					
$F_{(5-974)} = 61.606$, $p = .000$					

Laissize-faire liderlik, beklentilerle yönetim (aktif), istisnalarla yönetim (pasif), karizma ve entelektüel uyarım-bireysel destek puanları birlikte, örgütsel sağlığın kurumsal bütünlük boyutu puanları ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir ($R=0.490$, $R^2=0.240$, $p=.000$). İlköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin etkileşimci ve dönüşümcü liderlik stilleri birlikte örgüt sağlığının kurumsal bütünlük boyutundaki varyansın %24'ünü açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin kurumsal bütünlük üzerindeki etkileri açısından önem sırası; laissize-faire liderlik (β=0.534), idealleştirilmiş etki (β=0.230), entelektüel uyarım ve bireysel destek (β=0.214) şeklinde olmuştur. Buna göre kurumsal bütünlük üzerinde etkisi en büyük olan yordayıcı değişken, etkileşimci liderliğin laissize-faire liderlik boyutudur. Bu değişken, kurumsal bütünlükteki varyansın %53'ünü açıklamaktadır. Dönüşümsel liderlik özelliklerindeki idealleştirilmiş etki boyutunun varyansı açıklama oranı %23, entelektüel uyarım ve bireysel desteğin açıklama oranı ise %21 düzeyindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları, laissize-faire liderlik ($t=14.148$, $p<.05$), idealleştirilmiş etki ($t=3.737$, $p<.05$) ve entelektül uyarım ve bireysel destek ($t=3.740$, $p<.05$) değişkenlerinin anlamlı yordayıcılar olduğunu göstermektedir. Beklentilerle yönetim (aktif) ($t=0.446$, $p>.05$) ve istisnalarla yönetim (pasif) ($t=0.243$, $p>.05$) değişkenleri ise kurumsal bütünlük üzerinde anlamlı etki oluşturmamıştır. Bu bulgulara göre, kurumsal bütünlükte en önemli görülen değişkenin laissize-faire liderlik özelliği olduğu belirtilebilir. Bunun yanında, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden idealleştirilmiş etki özellikleri ile entelektüel uyarım ve bireysel destek sağlamaları da kurumsal bütünlük açısından önemli görülmektedir.

5.3. Müdürün Etkisi

Örgüt sağlığının müdürün etkisi boyutunun yordanmasına ilişkin Çoklu Regresyon Analizi sonuçları Tablo-13'te verilmiştir.

Tablo-13. Müdürün Etkisinin Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata B	β	t	p
Sabit	1.291	0.066		19.519	.000
Laissize-Faire Liderlik	-0.033	0.018	-0.051	-1.810	.071
Beklentilerle Yönetim (Aktif)	0.003	0.018	0.003	0.148	.882
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	0.008	0.015	0.013	0.550	.582
İdealleştirilmiş Etki (Karizma)	0.402	0.034	0.547	11.884	.000
Entelektüel Uyarım ve Bireysel Destek	0.140	0.029	0.204	4.752	.000
$R = 0.758$ $R^2 = 0.574$					
$F_{(5-974)} = 262.297$, $p = .000$					

Laissize-faire liderlik, beklentilerle yönetim (aktif) ve istisnalarla yönetim (pasif) boyutlarından oluşan etkileşimci liderlik ile idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutlarını kapsayan dönüşümcü liderlik birlikte, okulun örgütsel sağlığının müdürün etkisi boyutuyla yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir ($R=0.758$, $R^2=0.574$, $p<.000$). Etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin bu boyutları, örgütsel sağlığın müdürün etkisi boyutundaki varyansın %57'sini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayılarına göre dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki (β=0.55) ile entelektüel uyarım ve bireysel destek (β=0.20) boyutları, örgütsel sağlığın müdürün etkisi boyutunda en önemli yordayıcılar olmuştur. Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden idealleştirilmiş etki boyutu, müdürün etkisine ilişkin algı puanlarını en yüksek düzeyde açıklamaktadır. İkinci en yüksek düzeyde açıklayıcı olan değişken ise entelektüel uyarım ve bireysel destektir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları idealleştirilmiş etki ($t=11.884$, $p<.05$) ile entelektüel uyarım ve bireysel destek ($t=4.752$, $p<.05$) değişkenlerinin anlamlı yordayıcılar olduğunu göstermiştir. Etkileşimci liderlik özellikleri olan laissize-faire liderlik, beklentilerle yönetim (aktif) ve istisnalarla yönetim (pasif) değişkenleri ise müdürün etkisi üzerinde anlamlı yordayıcılar değildir ($p>.05$). Bu bulgulara göre müdürün etkisi boyutunda anlamlı yordayıcı dönüşümcü liderlik özellikleridir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri göstermeleri, onları okulda etkili kılmaktadır. Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden idealleştirilmiş etki özelliğinin yanında öğretmenlere bireysel destek ve entelektüel uyarım sağlamaları, öğretmenlerin okul yöneticilerini etkili bir lider olarak algılamalarına neden olmakta ve okulun örgütsel sağlığının müdürün etkisi boyutuna ilişkin algılarını olumlulaştırmaktadır. Başka bir anlatımla, okul yöneticilerinin idealleştirilmiş etkililiği göstermelerine ve öğretmenlere bireysel destek ile entelektüel uyarım sağlamalarına bağlı olarak etkililik düzeyleri artmaktadır.

5.4. Kaynak Desteği

Örgüt sağlığının kaynak desteği boyutunun yordanmasına ilişkin Çoklu Regresyon Analizi sonuçları Tablo-14'te verilmiştir.

Tablo-14. Kaynak Desteğinin Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata B	β	t	p
Sabit	1.563	0.108		14.432	.000
Laissize-Faire Liderlik	0.033	0.030	0.044	1.079	.281
Beklentilerle Yönetim (Aktif)	0.007	0.029	0.008	0.254	.800
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	0.082	0.024	0.117	3.389	.001
İdealleştirilmiş Etki (Karizma)	0.078	0.055	0.094	1.409	.159
Entelektüel Uyarım ve Bireysel Destek	0.191	0.048	0.246	3.953	.000
$R = 0.322$ $R^2 = 0.104$					
$F_{(5-974)} = 22.563$, $p = .000$					

İşlemci liderliğin laissize-faire liderlik, beklentilerle yönetim (aktif) ve istisnalarla yönetim (pasif) boyutları ile dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutları birlikte okulun örgütsel sağlığının kaynak desteği boyutuna ilişkin puanlarla orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki göstermektedir ($R=0.322$, $R^2=0.104$, $p=.000$). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri, okulun örgütsel sağlığının kaynak desteği boyutundaki varyansın %10'unu açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayılarına göre liderlik stillerinin kaynak desteği üzerindeki göreli önem sırası; entelektüel uyarım ve bireysel destek (β=0.246) ve istisnalarla yönetim (pasif) (β=0.117) şeklinde olmuştur. Dönüşümcü liderliğin entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutu, örgütsel sağlığın kaynak desteği boyutundaki varyansın yaklaşık %25'ini açıklamaktadır. Etkileşimci liderliğin istisnalarla yönetim (pasif) boyutu ise yaklaşık %12'lik bir varyans açıklamaktadır. Regresyon katsayılarının anlamlılığı için yapılan t-testi sonuçları da entelektüel uyarım ve bireysel destek ($t=3.953$, $p<.05$) ile istisnalarla yönetim (pasif) ($t=3.389$, $p<.05$) değişkenlerinin anlamlı yordayıcılar olduğunu göstermiştir. Laissize-faire liderlik, beklentilerle yönetim (aktif) ve idealleştirilmiş etki değişkenleri ise kaynak desteği üzerinde anlamlı yordayıcılar değildir ($p>.05$). Buna göre, örgütsel sağlığın kaynak desteği boyutunu etkileyen en güçlü değişken entelektüel uyarım ve bireysel destektir. Okul yöneticilerinin öğretmenlere akademik konularda yardım ve destek sağlamaları, onlarla bilgi ve deneyimlerini paylaşmaları, kaynak desteği açısından önemli algılanmaktadır.

5.5. Öğretmen Bağlılığı

Örgüt sağlığının öğretmen bağlılığı boyutunun yordanmasına ilişkin Çoklu Regresyon Analizi sonuçları Tablo-15'de verilmiştir.

Tablo-15. Öğretmen Bağlılığının Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata B	β	t	p
Sabit	1.839	0.076		24.310	.000
Laissize-Faire Liderlik	0.091	0.021	0.172	4.290	.000
Beklentilerle Yönetim (Aktif)	0.005	0.020	0.008	0.254	.800
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	0.027	0.017	0.054	1.606	.109
İdealleştirilmiş Etki (Karizma)	0.193	0.039	0.325	4.980	.000
Entelektüel Uyarım ve Bireysel Destek	0.068	0.034	0.122	2.012	.044
$R = 0.383$ $R^2 = 0.147$					
$F_{(5-974)} = 33.489$, $p = .000$					

Laissize-faire liderlik, beklentilerle yönetim (aktif) ve istisnalarla yönetim (pasif) boyutlarından oluşan etkileşimci liderlik ve idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutlarından oluşan dönüşümcü liderlik birlikte okulun örgütsel sağlığının öğretmen bağlılığı boyutuna ilişkin puanlarla orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki göstermektedir ($R=0.383$, $R^2=0.147$, $p=.000$). Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin etkileşimci ve dönüşümcü liderlik

stilleri birlikte okulun örgütsel sağlığının öğretmen bağlılığı boyutundaki varyansın yaklaşık %15'ini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayılarına göre öğretmen bağlılığı üzerinde anlamlı etki oluşturan değişkenlerin göreli önem sırası; idealleştirilmiş etki (β=0.325), laissize-faire liderlik (β=0.172) ve entelektüel uyarım ve bireysel destek (β=0.122) biçiminde olmuştur. Öğretmen bağlılığını en fazla etkileyen değişken dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki boyutudur. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçlarına göre idealleştirilmiş etki ($t=4.980$, $p<.05$), laissize-faire liderlik ($t=4.290$, $p<.05$) ve entelektüel uyarım ve bireysel destek ($t=2.012$, $p<.05$) değişkenlerinin anlamlı yordayıcılar olduğu söylenebilir. Beklentilerle yönetim (aktif) ve istisnalarla yönetim (pasif) değişkenleri ise öğretmen bağlılığı üzerinde anlamlı etki oluşturmamıştır. Bu bulgular, araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliği göstermelerini okulda öğretmen bağlılığını sağlayan en önemli değişken olarak gördükleri biçiminde yorumlanabilir. Okul yöneticilerinin idealleştirilmiş etki özelliği göstermeleri, entelektüel uyarım ve bireysel destek sağlamaları, okulda öğretmen bağlılığının oluşturulmasında önemli görülmektedir.

5.6. Mesleki Liderlik

Örgüt sağlığının mesleki liderlik boyutunun yordanmasına ilişkin Çoklu Regresyon Analizi sonuçları Tablo-16'da verilmiştir.

Tablo-16. Mesleki Liderliğin Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata B	β	t	p
Sabit	0.875	0.075		11.610	.000
Laissize-Faire Liderlik	0.000	0.021	0.000	-0.013	.989
Beklentilerle Yönetim (Aktif)	-0.014	0.020	-0.014	-0.684	.494
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	-0.004	0.017	-0.005	-0.244	.807
İdealleştirilmiş Etki (Karizma)	0.502	0.039	0.554	13.024	.000
Entelektüel Uyarım ve Bireysel Destek	0.227	0.034	0.268	6.758	.000
$R = 0.797$ $R^2 = 0.636$					
$F_{(5-974)} = 340.310$, $p = .000$					

Laissize-faire liderlik, beklentilerle yönetim (aktif), istisnalarla yönetim (pasif), idealleştirilmiş etki ve entelektüel uyarım ve bireysel destek birlikte okulun örgütsel sağlığının mesleki liderlik boyutuna ilişkin puanlarla yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir ($R=0.797$, $R^2=0.636$, $p=.000$). Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri, okulun örgütsel sağlığının mesleki liderlik boyutundaki varyansın yaklaşık %64'ünü açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayılarına göre etkileşimci ve dönüşümcü liderlik boyutlarının mesleki liderlik üzerindeki göreli önem sırası; idealleştirilmiş etki (β=0.554) ile entelektüel uyarım ve bireysel destek (β=0.268) biçiminde olmuştur. Görüldüğü üzere, okulda örgütsel sağlığın mesleki liderlik boyutunu açıklayan temel değişkenler, dönüşümcü liderlik özellikleridir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçlarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri olarak idealleştirilmiş etki ($t=13.024$, $p<.05$) ile entelektüel uyarım ve bireysel destek ($t=6.758$, $p<.05$), mesleki liderliğin anlamlı yordayıcılarıdır. Bununla birlikte, etkileşimci liderlik özellikleri olan laissize-faire liderlik, istisnalarla yönetim (pasif) ve beklentilerle yönetim (aktif) değişkenlerinin mesleki liderlik üzerinde anlamlı etkisi yoktur ($p>.05$). Bu bulgulara göre, okulda örgütsel sağlığın mesleki liderlik boyutu üzerinde dönüşümcü liderliğin anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirtilebilir. Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini göstermeleri öğretmenlerin mesleki liderlik algısını olumlu etkilemektedir.

5.7. Örgütsel Sağlık (Genel)

Örgütsel sağlığın genel olarak yordanmasına ilişkin Çoklu Regresyon Analizi sonuçları Tablo-17'de verilmiştir.

Tablo-17. Örgütsel Sağlığın (Genel) Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata B	β	t	p
Sabit	1.441	0.045		31.719	.000
Etkileşimci Liderlik	0.103	0.015	0.164	7.097	.000
Dönüşümcü Liderlik	0.363	0.011	0.740	31.936	.000
$R = 0.715$ $R^2 = 0.511$					
$F_{(2-977)} = 510.719$, $p = .000$					

Okul yöneticilerinin etkileşimci ve dönüşümcü liderlik stillerinin okulun örgütsel sağlığı üzerindeki etkisini gösteren regresyon analizi sonuçlarına göre, etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin birlikte örgütsel sağlık puanları ile yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki verdiği görülmektedir ($R=0.715$, $R^2=0.511$, $p=.000$). Okul yöneticilerinin etkileşimci ve dönüşümcü liderlik stilleri birlikte okulun örgütsel sağlığındaki varyansın %51'ini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayılarına göre, yordayıcı değişkenlerin örgüt sağlığı üzerindeki göreli önem sırası; dönüşümcü liderlik ($\beta=0.740$) ve etkileşimci liderlik ($\beta=0.164$) biçiminde olmuştur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri, okulun örgütsel

sağlığı üzerinde anlamlı bir yordayıcıdır. Dönüşümcü liderlik, örgütsel sağlıktaki varyansın %74'ünü açıklamaktadır (t=31.936, p<.05). Etkileşimci liderlik ise örgütsel sağlığın sadece %16'sını açıklayan anlamlı bir yordayıcı olmuştur (t=7.097, p<.05). Bu bulgulara dayanarak, okulda okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliği göstermelerine bağlı olarak okulun örgütsel sağlık düzeyinin de artacağı belirtilebilir.

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. SONUÇLAR

1) Araştırmanın sonuçlarına göre etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin alt boyutları örgüt sağlığının akademik önem boyutunda orta düzeyde anlamlı bir ilişki ortaya çıkardıkları görülmüştür. Okul müdürlerinin sahip oldukları dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki boyutuna dair özellikler akademik önem boyutu ile doğru orantılı olduğu ve bu değişkenin %23 oranlıda etkisi olduğu anlaşılmıştır. Okulun örgütsel sağlığının akademik önem boyutunu etkileyen en önemi değişkenin okul yöneticilerin dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki (karizma) boyutu olduğu söylenebilir.

Akademik önem üzerinde en anlamlı alt boyutlar önem sırasına göre şu şekilde belirlenmiştir: Dönüşümcü liderliğe ait dealleştirilmiş etki, istisnalarla yönetim (pasif) ve etkileşimci liderliğin boyutu olan laissize faire.

Buradan Ankara merkez ilçelerindeki ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin okullarındaki akademik önemi etkileyen en önemli değişkenin dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki boyutu olduğu anlaşılmış, okul müdürlerinin idealleştirilmiş etki boyutu kazanımları ile okuldaki akademik öneme verilen değer arasında paralellik gösterdiğini öğretmenler algılamaktadırlar.

Buradan okulun akademik başarı için önemli olan bu boyutla birlikte okul müdürlerinin başarı için moral verdikleri ve akademik başarıyı elde edebilmesi için okul müdürlerinin öğretmenlere ve öğrencilere; öğretmenlerin de öğrencilere yüksek ve başarılabilir hedefler belirlemelerinde yardımcı oldukları, inandıkları ve başarılı olanlara saygı duydukları taktirde okulun sağlığının iyi olduğu görüşüne ulaşılabilir.

2) Örgütsel sağlığın kurumsal bütünlük boyutu ile etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde etkileşimci ve dönüşümcü liderlik boyutları arasında % 24 oranında orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin bulunduğu araştırma sonunda belirlenmiştir. Etkileşimci liderliğin laissize faire boyutunun en önemli değişken olduğu görülmüştür. Beklentilerle ve istisnalarla yönetimin (aktif – pasif) değişkenleri ise kurumsal bütünlük üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Ayrıca idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım ve bireysel desteğinde bu boyutta önemli olduğu anlaşılmıştır.

Örgüt sağlığının kurumsal bütünlük boyutu ile okul, öğretmenler ve öğrenciler dış çevreden gelen bütün engellemelere ve baskılara karşı çıkabilirler. Bu boyutta algılanan okul müdürünün okulun sağlığını bozan olumsuzluklara karşı koruyucu olduğu düşüncesine öğretmenlerin sahip olduğu söylenebilir. Ayrıca bu boyut ile okullar kendi içinde öğretmen, yönetici ve öğrenciler arasında da dinamik ve sürdürülebilir bir ilişkinin be bağlılığın olduğu söylenebilir.

Bu boyutun güçlü olması halinde okula çevreden baskılar değil, okulun ve öğrencilerin amaçlarına uygun olumlu destekler verilir. Bu da performansı artırır. Çünkü okul çevresi ile işbirlikçi bir yapı sergilenmektedir (Korkmaz,2005).

3) Etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin değişkenleri ile okul sağlığının müdürün etkisi boyutu ile %57 oranında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu boyutun etkili olan diğer değişkenleri ise; idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım ve bireysel destektir. Etkileşimci liderliğin değişkenlerinin (laissize faire, beklentilerle ve istisnalarla uyarım) ise anlamlı etkilerinin olmadıkları anlaşılmıştır.

Buradan okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stillerini kullanması ile üstlerinin eylemlerini olumlu etkilediği ve öğretmenlerini de etkili kıldığı sonucuna varılabilir. Üstlerini ikna edebilen bir okul müdürü hiyerarşi tarafından zorlanmayacağı için öğretmenlerinin verimlerini dolayısıyla da öğrencilerin başarısını dolaylı yoldan etkilemektedir.

4) Öğrenci performansında önemli yeri olan örgüt sağlığının kaynak desteği boyutuna göre dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin alt boyutları

incelendiğinde; aralarında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişkini olduğu araştırmada belirlenmiştir. Okul yöneticisinin öğretmen ve öğrencilere yeterli miktarda ders araç ve gerecini temin edebilmesi ile ilgili olan bu boyut ile okul yöneticilerinin liderlik stilleri arasında %10 luk bir varyansı açıklamaktadır.

Bu boyut üzerinde dönüşümcü liderliğin alt boyutları olan entelektüel uyarım, bireysel destek, istisnalarla yönetim (pasif) değişkenlerinin anlamlı ve güçlü değişkenler olduğu görülmüştür. Kaynak desteği boyutu analiz edildiğinde okul müdürlerinin öğretmenlere akademik konularda yardım ve destek sağlamaları, bilgi ve deneyimlerini paylaşmaları öğretmenlerce önemli olarak algılanmaktadır.

5) Örgüt sağlığın bir başka boyutu olan ve öğretmenlerin öğrencilerine ve okullarına olan bağlılığını vurgulayan öğretmen bağlılığı ile etkileşimci ve dönüşümcü liderliğe ait alt boyutlar incelendiğinde ise; birbirleri arasında orta düzeyde anlamlı ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin liderlik stilleri, okulun sağlığının öğretmen bağlılığı boyutundaki varyansın %15'ini açıklamaktadır. Öğretmen bağlılığını en fazla etkileyen değişkenin dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki boyut ve dönüşümcü liderliğin diğer boyutları olduğu görülmüştür.

6) Örgüt sağlığının mesleki liderlik boyutuyla etkileşimci ve dönüşümcü liderlik arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki araştırma sonucunda bulunmuştur. Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile bu boyut arasında %64'lük varyans ortaya çıkmıştır. Bu boyutta da dönüşümcü liderliğin boyutları ve dönüşümcü liderlik stillerine sahip olan ve davranabilen okul müdürlerinin öğretmenlerin olumlu algılamalarında önemli olduğu anlaşılmıştır. Böyle müdürler öğretmenlerinin güvenini, desteğini ve sadakatini kazanırlar. Etkileşimci liderlik özelliklerinin de mesleki liderlik üzerinde etkisi görülmemiştir.

Öğretmenlerin etkili öğrenmede bu boyutun bu boyutun etkili ve önemli olduğunu algıladıkları araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır.

7) Araştırmada örgütsel sağlık envanterinin en düşük maksimum puan ortalaması %10 ile kaynak desteği; en yüksek maksimum puan ortalaması ise %64

ile mesleki liderlik boyutunda olduğu anlaşılmıştır. Korkmaz'ın (2005) çalışmasında ise en düşük maksimum puan ortalaması %10 ile kurumsal bütünlük en yüksek maksimum puan ortalaması da %26 ile öğretmen bağlılığı boyutunun olduğu görülmüştür.

Bu araştırmada öğretmen algılarındaki en önemli değişkenin mesleki liderlik alt boyutu olduğu belirlenmiştir. Korkmaz'ın da (2005) çalışması bunu desteklemektedir.

8) Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri, okulun örgütsel sağlığı üzerinde anlamlı bir değişken olduğu (β=0.74, t=31.936, p<.05); okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini göstermelerine bağlı olarak okulun örgütsel sağlık düzeyinin de artmakta olduğu görülmüştür. Okul sağlığı ile okul müdürünün liderlik tavrı arasında paralellik olduğu öğretmenlerin algılamalarından ortaya çıkmıştır. Yani örgütsel sağlık ile dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik arasında yüksek ve anlamlı düzeyde bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Dönüşümcü liderlik, örgütsel sağlıktaki varyansın %74'ünü açıklayan; etkileşimci liderlik ise örgütsel sağlığın sadece %16'sını açıklayan anlamlı bir yordayıcı olduğu belirlenmiştir.

Araştırmanın genelinden öğretmenlerin algılamalarına doğrultusunda sağlıklı bir okulun olması için okul müdürünün dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olması gerektiği sonucuna ulaşabiliriz. Araştırmada örgütsel sağlığın boyutlarından müdürün etkisi ve mesleki liderlik boyutları ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasında yüksek düzeyde bir ilişkini olduğu; örgütsel sağlığın diğer dört boyutu ile de müdürlerin liderlik stilleri arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Uras (1998) de çalışmasında öğretmenlerin örgütsel sağlık boyutlarını orta düzeyde bulmuştur. Dönüşümcü liderlik özelliklerini ve davranışlarını uygulayan okul müdürleri öğretmenlerinin ve öğrencilerinin başarabileceği en yüksek hedefi belirlemelerine, bu hedef için daha çok çaba harcamalarına yardımcı olacaktır. Ayrıca sağlıklı bir kulda çalışan öğretmenler müdürlerine karşı memnuniyetlerini dile getirmekten çekinmezler ve işlerinde doyumu elde ederler.

Kısaca okul müdürlerinin gösterdiği liderlik stilleri ile okulun sağlığı arasında yakın bir ilişki olduğu söylenebilir. Ayrıca müdürün belirtilen boyutları uyguladığı taktirde öğretmenlerin okullarının sağlığını olumlu algılayacakları unutulmamalıdır. Korkmaz da (2005) çalışmasında bunu belirterek bu düşünceyi desteklemektedir.

Bu çalışmada öğretmenlerin okul müdürlerini yeterli bir dönüşümcü lider olarak algılamadıkları, orta düzeyde algıladıkları belirlenmiştir. Çelik (1998) ve Açıkalın (2000), yaptıkları araştırmalarının sonuçlarında, ilköğretim okulu yöneticilerinin, liderin değişim sürecinde yerine getirmesi gereken işlevleri büyük ölçüde yerine getirdikleri ya da getirebilecekleri görülmüştür.

Karip (1998) ise araştırmasının sonuçlarında resmi ilköğretim okulu müdürlerinin kendilerini değerlendirirken, dönüşümcü liderlik özelliklerini yüksek olarak değerlendirdiklerini belirlemiş ve başka bir örneklemi ele alarak benzer çalışmayı yapan Eraslan (2003) da okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları açısından kendilerini yeterli gördüklerini belirlemiştir. Ancak Eraslan'ın çalışmasının öğretmenlerin algılama boyutu incelendiğinde ise; müdürlerini bu konuda yeterli görmedikleri belirlenmiştir. Bu durum da okul müdürlerinin liderlik özelliklerini nitelemeleri konusunda kaygı uyandırmaktadır.

Yapılan araştırmanın bulgularına göre; Ankara ili merkez ilçelerinde görevli ilköğretim okulu öğretmenleri de müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri boyutlarını yeterli kullanamadığı; bu boyutlardan da idealleştirilmiş etki boyutuna önem verdikleri sonucuna varılmış olup; Eraslan'ın (20039 bulguları da bunu destekler nitelikte olduğu görülmüştür.

Okul müdürlerinin okullarına ait misyon – vizyon bilincini oluşturarak; öğretmenlerin amaca olan ilgilerinin artmasını sağlamak, öğretmenlerinin güvenini artıran, saygı duyan ve duyulan, onları destekleyen, taktir eden, samimi, açık sözlü, yardımsever, öğrencilerinin başarılarını artırmada yardımcı olan, öğretmenlere değer veren, onları koruyan tutumları yani dönüşümcü liderlik tutumları ile okulların sağlığı arasında olumlu bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Dönüşümcü liderlik

stillerini doru olarak uygulayan bir okul müdürünün okulunun sağlığının olumsuz olmaması gibi bir durum söz konusu değildir denilebilir.

6. 2. ÖNERİLER

Araştırma sonuçlarına bakılarak okul müdürleri için şu önerilerde bulunmak mümkündür.

1. Araştırmada veri toplama aracı olarak "anket" kullanılarak; elde edilen veriler sonucu belirlemiştir. Anket çalışmasının sınırlılıkları göz önünde alındığında, diğer veri toplama yöntemlerinden (mülakat, görüşme formu gibi) yararlanarak da araştırmalar yapılabilir.

2. Okul yöneticilerinin çalıştıkları ortamda dönüşümcü liderlik özellikleri kullanarak öğretmenlerin daha fazla verimli çalışabilmeleri sağlayacak önlemler alınmalıdır.

3. Dönüşümcü liderlik çağımızda okullarımızın ihtiyaç duyduğu bir liderlik biçimidir. Okul yöneticilerinin bu konudaki eksiklerini bildirmeleri ilgili makamlara bildirmeleri, okul yöneticilerine hizmet öncesi ve hizmet içi kurslar, seminerler düzenlenmeli. Eğitim fakültelerinde eğitim yöneticisi yetiştiren bölümler de dönüşümcü liderlik dersleri açılarak okul yöneticileri yetiştirilebilir. Dönüşümcü Liderliğin, Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği Bilim programlarında dalında yüksek lisans ve doktora dersi olarak okutulması sağlanabilir.

4. Okul müdürleri dönüşümcü liderlik özelliklerini sergileyici şekilde teşvik edilmelidir.

5. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterip göstermediklerini belirlemek için ilköğretim müfettişleri de bu konuda yetiştirilmelidir.

6. Bu araştırma ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerini algılamaları ile sınırlı kalmıştır. Özel ilköğretim ve özel ya da kamuya bağlı ortaöğretim okullarında da araştırmalar yapılabilir. Görüşler arasındaki karşılaştırmalı araştırmalara da yer verilebilir.

7. Bu araştırmanın boyutları genişletilerek araştırmaya veliler ve öğrenciler de dahil edilerek araştırma geliştirilebilir.

KAYNAKÇA

AÇIKALIN, Aytaç(1998) **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi.** Pegem Yayıncılık: Ankara

AÇIKALIN, Azize (2000). **İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri İle Empati Becerileri Arasındaki İlişki.** Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği ABD: Ankara,

AKBABA, Sadegül(1997). **Ortaöğretim Okullarının Örgüt Sağlığı.** Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara,

AKBABA, ALTUN Sadegül(2001) **Örgüt Sağlığı.** Nobel Yayınları, Ankara

ALLIX, M.Nicholas(2000) "**Transformational Leadership, Democratic or Despotic ?"**, Educational Management & Administration, 28(1)

AVOLIO, Bruce J & BASS, Bernard (1994). **Organizational Effectivenrss Through Transformational Leadership.** "The Alliance of Total Quality and The Full Range of Leadership", London: Sage Publications: page: 127 – 137

AYDIN, Mustafa(1994)**. Eğitim Yönetimi**, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara

BARNETT K., CORNERS R. (2001) **"Transformasyonel Leadership in Schools" Journal of Educational Administration**" Volum:.39, Number:1

BASS, Bernard M.(1985). **Leadership and Performance Beyond Expectations.** Free Press, New York.

BAŞARAN, İbrahim Ethem (1992). **Yönetimde İnsan İlişkileri**. Kadıoğlu Matbaası, Ankara

BATEMAN, T.S. (2002). **Management: Competing Int The New Era**. Boston: McGraw-Hill Irwin.

BAYRAK, Nevin (2001). **İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri** Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi. Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Eskişehir.

BİLGEN, H. Nihat.(1990) **Örgüt İklimi**, TODAİ Yayın, No:235

BURSALIOĞLU, Ziya(1998) **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Pegem Yayıncılık: Ankara

BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2002). **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı. İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum.** 1. Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

BRESCTİCK, Emel Topçu(1999) **Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği.** Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara

CAFOĞLU, Zuhal (2003). Eğitim Yönetiminde Kuram ve Uygumalar ders notları

CARRELL,M.; KUZMITS, F. ; ELBERT, N.(1992). **Personel / Human Resource Management,** 4.th. Edt. Macmillan Publ. Co, NewYork

CELEP, Cevat (1990). **Yönetici Davranışının İşgörenin Başarısındaki Rolü ve Kit Örneği.** Yayımlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Konya

CELEP, Cevat (2001) **Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümsel Önderlik Özellikleri.** Eğitim Araştırmaları Dergisi, Sayı: 3-4 Mart 2001

CEYLAN Adnan, KESKİN Halit, EREN Şule (2005). **Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma.** Yönetim/İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yıl:16, Sayı:51, Haziran 2005

CLERK, Frances (1996) **Leadership for Quarterly** Vol.10, Is 2 Summer 1996

ÇAKIR, Levent (2002). **İlköğretim Okullarının Organizasyon Sağlığı Açısından Değerlendirilmesi.** Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Konya

ÇELİK, Vehbi (1997). "**Öğrenen Bir Lider Olarak Okul Yöneticisi**", Yaşadıkça Eğitim Dergisi (Kasım-Aralık)

ÇELİK, Vehbi (1998). **"Eğitimde Dönüşümcü Liderlik"** Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi Yıl: 4, Sayı:16.

ÇELİK, Vehbi (1998) **"Bilgi Toplumunun Eğitim Sistemi ve Geleceğe Yönelik Eğilimler"** Yeni Türkiye, 21.yy Özel Sayısı 1 (Ocak – Şubat)

ÇELİK, Vehbi (2000) **Eğitimsel Liderlik.** Pegem A Yayınları: Ankara

ÇOBANOĞLU, Fatma (2003) **İlköğretim Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları (Denizli İli Örneği)** Yayımlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi, Pamukkale Üniversitesi: Denizli

DEMİREL, Tacetin(1997). **Örgüt İklimi**. Yayımlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi, Gazi Üniversitesi: Ankara

DOĞAN, Selen (2001) **Vizyona Dayalı Liderlik.** Seçil Ofset: İstanbul

EKREN, Nazmi & VAYVAY, Özalp (1997). **"Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik ve Liderlikte İletişimin Rolü".** 21. Yüzyıl'da Liderlik Sempozyumu, Cilt 2: 272 – 277

ERASLAN, Levent (2003) **İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Kırıkkale İl Örneği)** Yayımlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi, Kırıkkale Üniversitesi: Kırıkkale

ERÇETİN, Ş. Şule (2000) **Liderlik Sarmalında Vizyon**. Nobel Yayın: Ankara

ERDEM, Ferda & İŞBAŞI, Özen Janset(2001). "**Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü Ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları"** Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi, 1,33-57 Antalya

ERDOĞAN, İrfan(2000) **Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği.** Sistem Yayıncılık: İstanbul

EREL, Engin(2000). **Bilimin ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi**, s:28

EREN, Erol (2000)**. Yönetim ve Organizasyon.** Beta Basım Yayım Dağıtım: İstanbul

EREN, EROL (1998). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.** İstanbul: Beta Yayınları.

ERKUŞ, Reyhan(1997). **İlköğretim Okulları Müdürlerinin Liderlik Davranışları.** Yayımlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara

ERTEKİN, Yücel(1978) **Örgüt İklimi**. TODAİ Yayını, No:174

ERTURGUT, Ramazan (2000) **Örgütsel Değişmede Dönüştürücü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Araştırma** Yayımlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi. Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Eskişehir

ESTEP, Thomas A. (2000) **"A Study of Relationshipsbetween Transformational Leadership, Transactional Leadership and Specified Demographic Factors as Enablers of Teacher Empowerment in Rural Pennsylvania Scholl Districts**" Indiana University of Pennsylvania

GRIFFIN, Ricky W (1993). **Management,** 4th Edt., Texas , USA, 1993.

GÜLER, Neşe (1997) **Örgütsel Sağlık ve Denge.** Yayımlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi. Cumhuriyet Üniversitesi: Sivas

GÜMÜŞELİ, Ali İlker (1996) **İlköğretim Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranış Boyutları** İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi (Yayımlanmamış araştırma raporu)

GÜNGÖR, Hasan Ferhat (2001) **İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Yeterlik Standartlarına İlişkin Eğitimcilerin Görüşleri**. Yayımlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi: İstanbul

GÜRSEL, Musa (1998) **"İlköğretim okullarının ikliminin örgütsel sağlık açısından değerlendirilmesi"**. Yayımlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi. Selçuk Üniversitesi: Konya

HOY, Wayne K. & FELDMAN, John A (1987) **"Organizational Health: The Concept and Measure"** Journal of Research and Development in Educatiaon, Volum:20, Summer, P;30 - 38

HOY, Wayne K. TARTER John, BILLS James R.(1990). "**Organizational Climate, Scholl Health and Efectives**" Educational Administration Quarterly. Volum:26,3, August

HOYLE, John R., FENWİCK W., BETTY E. Steffy (1998) **"Skills for Successful 21 st Century School Leaders; Satandarts for Peak Performers"** Arlington: American Association of Scholl Administrators.

HUNKIN R.T., TRACEY B. (1999) **"The Relevance of Carisma for Transformational Leadership Stable Organizationas"** Journal of Organizational Leadership Volum:21 , Number 7

İNCİ, Müge (2001) **Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı ve Uygulamadan Örnekler**. Yayımlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi. Marmara Üniversitesi: İstanbul

KAPTAN, Saim.(1998). **Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri.** Ankara: Tekışık Web Ofset Tesisleri.

KARİP, Emin.(1998). "**Dönüşümcü Liderlik".** Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Yıl:4, Sayı:16

KAYA, Ülkü Selcen.(2002).**İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik-Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi.** Yayımlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi. Gazi Üniversitesi**:** Ankara

KORKMAZ, Ayşe.(1996)"**Eğitim Yönetiminde Liderlik ve Liderlik Tipleri",** Çağdaş Eğitim Dergisi, Ekim

KORKMAZ, Ayşe (2000) "**Eğitim Yönetiminde Liderlik ve Liderlik Tipleri"** Çağdaş Eğitim Dergisi, 269. sayı

KORKMAZ; Mehmet (2005) **"Duyguların ve Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Performansı Üzerinde Etkisi"** Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Yıl:11, Sayı:43

KORKMAZ, Mehmet (2005) **"İlköğretim Okullarında Örgütsel Sağlık ile Öğrenci Başarısı Arasındaki İlişki"** Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Yıl:11, Sayı:44

KURT, Türker & TERZİ, Ali Rıza (2005). "**İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi.**" Milli Eğitim Dergisi, 166. sayı

LEİTHWOOD, K.A. (1992). "**The Move Toward Transformational Leadership**". Educational Leadership. 49(5),8-12.

LUTHANS, F. (2005). "**Organizational Behavior"**. Boston: McGraw-Hill Irwin.

ORAN, Necibe (2002). **İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümsel Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri.** Yayımlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Edirne

ÖGE, H. Serdar (1996) **Örgüt İklimi**, Yayımlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi, Selçuk Üniversitesi: Konya

ÖZDEMİR; Asım (2002). **"Sağlıklı Okul İkliminin Çeşitli Görünümleri ve Öğrenci Başarısı"** Gazi Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi Cilt:10, Sayı:1, Sayfa: 39 - 46

ÖZDEMİR, Servet (2000). **Eğitimde Örgütsel Yenileşme.** Pegem Yayıncılık Ankara

ÖZDEN, Yüksel (2002) **Eğitimde Yeni Değerler.** Pegem A Yayınları: Ankara

SABUNCUOĞLU, Zeyyat& TÜZ, Melek. (2001). **Örgütsel Psikoloji,** Ezgi Kitabevi:Bursa

SCHEİN, H. Edgar (Çev: Mustafa Tosun)(1981) **Örgüt Psikolojisi,** TODAİ Yayınları: Ankara

SHERMAN,A.W;BOHLANDER,G.;CHRUDEN,H.(1988). **Managing Human Resource**, 8.th. Edt. South Western Publishing Co, Cincinnati

SERİNKAN, Celalettin (2003) **Toplam Kalite yönetimi ile Dönüşümcü Liderlik İlişkisi ve Denizli Yöresinde Yapılan Bir Araştırma.** Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi: İstanbul

ŞAHİN, Semiha (2004). "**Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stille ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler**" Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi, Cilt:4, Sayı:2

ŞİŞMAN, Mehmet(2002). **Öğretim Liderliği.** Pegem A Yayıncılık:Ankara

TABAK, Arif (2000). **"Tarihsel Gelişimi İçerisinde Liderlik Tanımları Ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri",** http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/bilimder/doc/2001-2/1

TANDOĞAN; Hasan Tamer (2002). **Dönüştürücü ve İşgördürücü Liderliğin Kontrol Odağına Bağlı Olarak Personel Güçlendirmeye Etkisi.** Yayımlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul

TAŞHAN, Deniz(2003). **Özel İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları ve Okul Başarısına Etkisi.** Yayımlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü: İstanbul

TAYMAZ, Haydar(1995). **Okul Yönetimi.** Pegem A Yayıncılık,: Ankara

TEMİZ Necla (1989) **Ankara Merkez İlkokul Müdürlüklerinin Liderlik Özellikleri ve Başarıları Arasındaki İlişki,** Yayımlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi, Hacettepe Üniversitesi: Ankara.

TOPÇU, İhsan (1998) **Örgütsel İklim Kavramının Kuramsal Analizi ve Eğitim Örgütleri Üzerindeki Etkisi**, Yayımlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi, İnönü Üniversitesi: Malatya.

URAS, Meral (1998) **Lise Öğretmenlerinin Örgüt Sağlığına İlişkin Algıları,** Yayımlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi: Malatya

UYGUÇ, Nermin, Duygulu E. Çıraklar N. (2000) **"Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans"** VIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 25 – 27 Mayıs 2000 Erciyes Üniversitesi: Kayseri

QUİGNEY Theresa A. (2000) **"Effective Scholl Administration in an Age of Educational"** Mid – Western Educational Researcher Volum:13 Number:4

YUKL, G. (1994). **Leadership in organizations**. (3rd Ed.). Englewoods Cliffs, NJ: Prentice Hall.

ZEL, Uğur (2001) **Kişilik ve Liderlik (Evrensel Boyutlarıyla Yönetsel Açıdan Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar)**, Seçkin Yayınları: Ankara

İNTERNET REFERANSLARI

www.turkport.com

www.isguc.org/printout.php?id=163

www.maquette.edu

www.mun.ca/educ/ed4361/2000

http://www. ilköğretim-online.org.tr (Selahattin Turan)

http://ilkogretim-online.org.tr/vol2say1

http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/basa-cikma.htm

http://saa.ibu.edu.tr/orgut_files/slide0002.htm

http://saa.ibu.edu.tr/Serap_files/frame.htm (Serap İnceler)

http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/162/eraslan.htm

http://www.gencbilim.com

http://www.odevsitesi.com

http://www.akdeniz.edu.tr/iibf

www.sedl.org/change/leadership.html

Ek – 1: Araştırma Anketi

ANKET

Bu araştırmada; öğretmenlerin örgütsel sağlık algılamaları ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki test edilmektedir. Bu amaçla 2 anket hazırlanmıştır. Bunlardan birincisi okul müdürünün liderlik stilini ölçen Liderlik Envanteri, ikinci ise okulun örgütsel sağlığını ölçen Örgütsel Sağlık Anketidir. Sizden istenen her iki anketi de dikkatlice okuyarak size en uygun gelen seçeneği ilgili yere işaretlemenizdir.

Vereceğiniz cevaplar anketin güvenilirliğini artıracaktır. Soruları cevaplarken araştırmaya yapacağınız önemli katkılar için şimdiden teşekkür ederim.

Tez Danışmanı	Tez Öğrencisi
Yard. Doç. Dr. Mehmet Korkmaz	Cansu Yıldırım

KİMLİK BİLGİLERİ

1. Cinsiyetiniz:

( ) Kadın ( ) Erkek

2. Mesleki Kıdeminiz:

( ) 5 yıldan az ( ) 5–10 yıl arası ( ) 10–15 yıl arası

( ) 15–20 yıl arası ( ) 20 yıldan fazla

3. Öğrenim Durumunuz

( ) Eğitim enstitüsü ( ) Yüksekokul ( ) Fakülte

( ) Yüksek lisans ( ) Doktora

4. Branşınız:

( ) Sınıf öğretmeni ( ) Branş öğretmeni

BÖLÜM - I

LİDERLİK ENVANTERİ

Bu envanter sizin okul müdürünüzün liderlik biçimini, sizin algıladığınız şekilde tanımlamak için uygulanmaktadır. Lütfen bu envanterdeki tüm maddeleri cevaplamaya özen gösteriniz.

Bu envanterde tanımlayıcı nitelikte 45 ifade bulunmaktadır. Her bir ifadenin sizin uygun gördüğünüz ifadenin karşısındaki kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz.

	HER ZAMAN	SIKLIKLA	BAZEN	SEYREK OLARAK	HİÇBİR ZAMAN
	4	3	2	1	0
1. Benim gösterdiğim çabanın karşılığı olarak bana yardımcı olur.	( )	( )	( )	( )	( )
2. Önemli kararları uygun olup – olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçirir.	( )	( )	( )	( )	( )
3. Problemler ciddi bir hal alıncaya kadar müdahale etmez.	( )	( )	( )	( )	( )
4. Dikkati, düzenliksizler, hatalar, istisnalar ve standartlardan sapmalar üzerinde yoğunlaştırır.	( )	( )	( )	( )	( )
5. Önemli sorunlar ortaya çıktığında karışmaktan kaçınır.	( )	( )	( )	( )	( )
6. En önemli değer ve inançları hakkında konuşur.	( )	( )	( )	( )	( )
7. Kendisine ihtiyaç duyulduğu zaman orada bulunmaz.	( )	( )	( )	( )	( )
8. Problemleri çözmede farklı yaklaşımlar arar.	( )	( )	( )	( )	( )
9. Gelecek hakkında konuşurken iyimser davranır.	( )	( )	( )	( )	( )
10. Benim kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı ve zevk almamı sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )
11. Performans hedeflerine ulaşmada kimlerin sorumlu olduğunu ayrıntılı olarak tartışır ve açıklar.	( )	( )	( )	( )	( )
12. Herhangi bir aksaklık ortaya çıkmadıkça harekete geçmez.	( )	( )	( )	( )	( )
13. Yapılması gereken şeylerden söz ederken büyük bir ilgi ve isteklilik gösterir.	( )	( )	( )	( )	( )
14. Bir amaç için çaba göstermenin önemini açık ve net biçimde belirtir.	( )	( )	( )	( )	( )
15. Beni yetiştirmek için çaba göstermenin önemini açık ve net biçimde belirtir.	( )	( )	( )	( )	( )
16. Performans hedeflerine erişildiğinde, bunu gerçekleştirenin karşılığında ne elde edilebileceğini açıkça belirtir.	( )	( )	( )	( )	( )

17. “Eğer bozuk değilse, tamir etme” anlayışını kesin olarak kabul ettiğini gösterir.	( )	( )	( )	( )	( )
18. Grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarından önde tutar.	( )	( )	( )	( )	( )
	HER ZAMAN	SIKLIKLA	BAZEN	SEYREK OLARAK	HİÇBİR ZAMAN
	4	3	2	1	0
19. İnsanları yalnızca bir grubun bir üyeleri olarak değil, aynı zamanda tek tek bireyler olarak görür.	( )	( )	( )	( )	( )
20..Problemler ağırlaştığında müdahale eder.	( )	( )	( )	( )	( )
21. Bana kendisine karşı saygı oluşturacak biçimde davranır.	( )	( )	( )	( )	( )
22. Bütün dikkatini hatalar, şikâyetler ve başarısızlıklarla uğraşma üzerinde yoğunlaştırır.	( )	( )	( )	( )	( )
23. Kararların ahlaki sonuçlarını dikkate alır.	( )	( )	( )	( )	( )
24. Bütün hataların kaydını tutar, izler.	( )	( )	( )	( )	( )
25. Güvenli ve güçlü olduğunu gösterir.	( )	( )	( )	( )	( )
26. Gelecekle ilgili olarak harekete geçirici nitelikte bir vizyon oluşturur.	( )	( )	( )	( )	( )
27. Standartlara ulaşmak için dikkatini başarısızlıklara yöneltir.	( )	( )	( )	( )	( )
28. Karar vermekten kaçınır.	( )	( )	( )	( )	( )
29.Beni diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve istekleri olan bir insan olarak değerlendirir.	( )	( )	( )	( )	( )
30. Benim problemlere bir çok farklı açılardan bakmamı sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )
31.Benim kendi güçlü yönlerimi geliştirebilmem için bana yardımcı olur.	( )	( )	( )	( )	( )
32.Verilen görevlerin farklı biçimlerde nasıl yerine getirilebileceği ile ilgili öneriler sunar.	( )	( )	( )	( )	( )
33. Aciliyeti olan sorulara cevap vermekte geç davranır.	( )	( )	( )	( )	( )
34. Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	( )	( )	( )	( )	( )
35. Benden beklenenleri yerine getirdiğimde memnuniyetini ifade eder.	( )	( )	( )	( )	( )
36. Amaçlara ulaşılacağına inandığını ve güvendiğini ifade eder.	( )	( )	( )	( )	( )

BÖLÜM - II

OKUL ÖRGÜTSEL SAĞLIK ANKETİ

Bu bölümde okulunuzun örgütsel sağlığını tanımlayıcı nitelikte 44 ifade verilmiştir. Sizin okulunuzun örgütsel sağlığını algıladığınız şekilde tanımlayabilmeniz için her bir ifadenin karşısındaki kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz.

Bu okulda;	HER ZAMAN 4	GENLLİKLE 3	BAZEN 2	NADİREN 1
1. İyi not alan öğrencileri diğer öğrenciler takdir eder.	( )	( )	( )	( )
2. Öğretmenler sınıf performansının artması için yüksek standartlar ortaya koyar.	( )	( )	( )	( )
3. Öğrenciler, sınıf öğretimini işbirliği içinde yaparlar.	( )	( )	( )	( )
4. Öğrenciler, yaptıkları işi "öğrendikleri konular, faaliyetler" geliştirmek için çok çalışırlar.	( )	( )	( )	( )
5. Okul akademik performans için yüksek standartlar koyar.	( )	( )	( )	( )
6. Öğretmenler kendilerini öğrencilerine adarlar.	( )	( )	( )	( )
7. Öğretmenlerin mesleklerinde mükemmelliğe ulaşmaları için yaptıkları çalışmalarda okul yönetimi onları destekler ve cesaretlendirir.	( )	( )	( )	( )
8. Öğrenciler ödevlerini yapmazlar.	( )	( )	( )	( )
9. Öğrenim ortamı düzenli ve kurallıdır.	( )	( )	( )	( )
10. Öğretmenler öğrencilerle ilgili yüksek beklentilere sahiptir.	( )	( )	( )	( )
11. Öğrenciler iyi not alabilmek için ek çalışma yaparlar.	( )	( )	( )	( )
12. Okul koruma derneği ve okul aile birliği okul yönetimi üzerinde etkilidir.	( )	( )	( )	( )
13. Okul halkın isteklerine açıktır.	( )	( )	( )	( )
14. Müdür üstleri tarafından engellenebilir.	( )	( )	( )	( )
15.Öğretmenler okulun çevresinden gelen toplumsal baskıyı hissederler.	( )	( )	( )	( )
16. Okul dış baskılardan kolayca yaralanabilir.	( )	( )	( )	( )
17. Okulun çevresinden gelen istekler eğitim programları ile tutarlı olmasa bile okul tarafından kabul edilir.	( )	( )	( )	( )

	HER ZAMAN	GENLLİKLE	BAZEN	NADİREN
	4	3	2	1
18. Okul koruma derneği ve okul aile birliğinde görevli olan etkili veliler okul politikalarını değiştirebilir.	( )	( )	( )	( )
19. Okul, öğretmenleri makul olmayan veli ve çevrenin isteklerinden korur.	( )	( )	( )	( )
20. Müdür öğretmenlerinin hatalarını düzeltir.	( )	( )	( )	( )
21. Müdür okulun gelişmesi için öğretmenlerden ne istediğini bilir.	( )	( )	( )	( )
22. Müdür okula ilişkin belirli performans değerlerini korur.	( )	( )	( )	( )
23. Müdür ciddi değerlendirmeler yapar.	( )	( )	( )	( )
24. Sınıfta ek materyaller kullanmak için mevcuttur.	( )	( )	( )	( )
25. Öğretmenler öğretim için gerekli sınıf malzemelerini okul içerisinden temin edebilirler.	( )	( )	( )	( )
26. Eğer istenirse okulda ekstra eğitim araç ve gereçlerine ulaşmak mümkündür.	( )	( )	( )	( )
27. Öğretmenler gerekli öğretim materyallerine ulaşırlar.	( )	( )	( )	( )
28. Öğretmenlerin kullanımı için sınıf içerinse yeterli malzeme vardır.	( )	( )	( )	( )
29.Müdür öğretmenler ve üstleri arasında bir denge unsurudur.	( )	( )	( )	( )
30. Müdür üstlerinin hareketlerini etkileyebilme kabiliyetine sahiptir.	( )	( )	( )	( )
31. Müdür üstlerinden her istediğini alır.	( )	( )	( )	( )
32. Üstleri müdürün tavsiyelerine ciddi önem verir.	( )	( )	( )	( )
33. Öğretmenler birbirine karşı ilgisizdir.	( )	( )	( )	( )
34. Öğretmenler her fırsatta okullarında gurur duyduklarını ifade ederler.	( )	( )	( )	( )
35. Öğretmenler birbirlerine karşı olumlu arkadaşlık gösterirler.	( )	( )	( )	( )
36. Öğretmenler okulla bütünleşir.	( )	( )	( )	( )
37. Bu okuldaki öğretmenler birbirlerini severler.	( )	( )	( )	( )
38. Öğretmenler mesleklerini istekle yaparlar.	( )	( )	( )	( )
39. müdür sınıf konularını öğretmenler ile tartışır.	( )	( )	( )	( )
40. Müdür öğretmenlerinin sorunlarını dinler ve kabul eder.	( )	( )	( )	( )
41.Müdür okulda çalışan bütün personelin kişisel refaha kavuşmalarını amaç edinir.	( )	( )	( )	( )
42. Müdür öğretmenleri kendisi ile eşit görür ve davranır.	( )	( )	( )	( )
43. Müdür kendine iletilen konuların her yönünü araştırır. Ve konuya ilişkin başka fikirlerin de var olabileceğini kabul eder.	( )	( )	( )	( )
44. Müdür öğretmenlere saygısını göstermek için her konudaki önceliği öğretmenlere verir.	( )	( )	( )	( )

Ek – 2: Anket Uygulama İzin Belgeleri

- Türkiye Cumhuriyeti Milli Eğitim Bakanlığı Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı
- Türkiye Cumhuriyeti Çankaya Kaymakamlığı İlçe Milli Eğitim Yöneticiliği
- Türkiye Cumhuriyeti Gölbaşı Kaymakamlığı İlçe Milli Eğitim Yöneticiliği

Ek – 3: Mind Garden İletişim Kağıdı

Ek – 4: 2005 – 2006 Öğretim Yılı Ankara İli İlköğretim Okulları İstatistiki Bilgileri (resmi)