



## Investigation of leadership qualities perceived by teachers in their managers by demographic variables<sup>1</sup>

## Öğretmenlerin yöneticilerin liderlik vasıflarıyla ilgili algılarının çeşitli demografik değişkenlere göre değerlendirilmesi

Hatice Vatansever Bayraktar<sup>2</sup>  
Burcu Güney<sup>3</sup>

### Abstract

The objective of this study is to investigate the level of leadership qualities of Medical Vocational High School managers according to the perceptions of vocational lesson teachers, and whether leadership qualities of the managers vary by such variables as the gender, age, marital status, years of service in the profession, and the level of education.

The study is organised according to the screening model as it tries to describe the existing situation as it is. The universe of the study consists of vocational lesson teachers working at Medical Vocational High Schools in Istanbul during the 2013-2014 academic year. The sample consists of 144 vocational lesson teachers chosen from 12 schools determined with the simple random cluster sampling method from this general universe.

The “Leadership Behaviour Description Scale” and the “Personal Information Form”, which were developed by J.K. Hemphill and A.E. Coons (1950) and adapted into Turkish by Ergene (1990), were used in the study in order to collect data.

As a result of this study, it is seen that the leadership qualities perceived by teachers in their

### Özet

Bu araştırmanın amacı Sağlık Meslek Lisesi yöneticilerinin liderlik vasıflarının meslek dersi öğretmenlerinin algılarına göre ne düzeyde olduğu ve yöneticilerin liderlik vasıflarının cinsiyet, yaş, medeni durum, meslekteki hizmet süresi, eğitim düzeyi gibi değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemektir.

Araştırma var olan durumu olduğu gibi betimlemeye çalıştığı için tarama modeline uygun olarak düzenlenmiştir. Araştırmanın evrenini 2013-2014 eğitim öğretim yılında eğitim veren İstanbul'daki Sağlık Meslek Liselerinde görev yapan meslek dersi öğretmenleri oluşturmaktadır. Örneklemi ise bu genel evren içinden basit tesadüfi küme örneklem yolu ile belirlenen 12 okuldan seçilen 144 meslek dersi öğretmeni oluşturmaktadır.

Araştırmada veri toplamak amacıyla J.K. Hemphill ve A.E. Coons (1950) tarafından geliştirilen ve Ergene (1990) tarafından Türkçeye uyarlanan “Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği” ve “Kişisel Bilgi Formu” kullanılmıştır.

Araştırmanın sonucunda “Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği”nden alınan toplam puanlar ile yapıyı kurma ve anlayış gösterme alt boyutundan alınan puanlara göre

<sup>1</sup> This study is a further developed form of master thesis by Burcu Güney in Assist. Prof. Dr. Hatice Vatansever Bayraktar's consultation.

<sup>2</sup> Assist. Prof. Dr., İstanbul Sabahattin Zaim University, Faculty of Education, Pre School Teacher Education, [hatice.bayraktar@izu.edu.tr](mailto:hatice.bayraktar@izu.edu.tr)

<sup>3</sup> M.A., Ministry of National Education, [burcuoyku@yahoo.com.tr](mailto:burcuoyku@yahoo.com.tr)

managers are at a low level according to the sub-dimensions of building the structure and tolerating and the total scores they got. While there is no statistically significant difference in building the structure and total scale between the arithmetic means of the leadership qualities perceived by teachers in their managers by school type, a significant difference is observed in the sub-dimension of tolerating in favour of those working at private schools. Teachers working at private schools gave higher scores to their managers in terms of tolerating when compared to state schools. It was seen that demographic variables such as the gender, age, marital status, professional experience and residence status of managers do not affect the leadership perception in teachers.

**Keywords:** Leadership; manager; Medical Vocational High School; vocational lesson teacher.

[\(Extended English abstract is at the end of this document\)](#)

## GİRİŞ

Liderlik, yönetimle ilgili bilim alanlarında en çok çalışılmış konulardan biridir. “Leadare ” kelimesi, insanları yolculuğa çıkararak onlara yol göstermek anlamına gelir. Liderlik hakkında çok sayıda araştırmalar yapılmasına rağmen liderliğin ne ifade ettiği tam olarak belirlenememiştir (Şişman, 2010: 68). Liderlik bazı araştırmacılarca bir süreç kimilerince bir özellik olarak tanımlanmıştır. Süreç olarak liderlik amaçları gerçekleştirmek için bireylerin davranışlarını etkileme sürecidir. Özellik olarak liderlik ise, liderin belirli kişisel özelliklere sahip olmasını ifade eder. Yaygın tanıma göre liderlik, insanları grup ya da örgütün amaçlarını gerçekleştirme yolunda etkileme sürecidir. Sonuç olarak liderliğin bir sosyal etki süreci olduğu söylenebilir. Öyleyse insanlar olmadan liderlikten söz edilemez (Şişman, 2010: 68). Liderlik bir yönetim süreci olarak düşünülebilir. İşgörenlerce paylaşılan bir vizyona yönelik olarak örgütü yönlendirme, hedef, strateji ve uygulamalara yönelik işgörenlerin tüm varlıklarıyla katkıda bulunmalarını sağlamaktır (Aytaç, 2002: 67). Liderlik paylaşımı esas olan hizmet işidir. Paylaşmak, insan olmak demektir. Okulda bu hizmetin sürdürülmesini müdür ve yardımcıları yaparlar. Kısaca, okullarda bütün yetki ve sorumluluğu müdürde toplanmıştır (Çağlayan,2002:29). Bu yönüyle müdürlük sorumluluktur. Okullarda ikinci görev olarak düşünülmektedir.

Liderlik yaklaşımlarının yönetim alanında çalışması, liderlik kavramında farklı bakış açılarının gelişmesini sağlamıştır. Dönüşümcü liderlik, vizyoner liderlik, stratejik liderlik, moral (ahlaki) liderlik öğretimsel liderlik gibi son yıllarda üzerinde çok fazla durulan liderlik yaklaşımları olmuştur. Moral liderlik diğer liderlik yaklaşımlarından farklı olarak ahlaki otoriteye dayanmaktadır. Moral liderlik, ahlaki değerleri ve ilkeleri oluşturma, izleyenleri ahlaki değerlere uygun davranmaya yönlendirme süreci olarak düşünülebilir (Çelik, 2006: 268). Okulun amaçlarını gerçekleştirebilen bir okul lideri aynı zamanda okulun yapısını yaşatabilen, havasını koruyarak iç ve dış dinamikleri amaçlar doğrultusunda harekete geçiren kişidir. Ayrıca insan kaynakları tarafından benimsenmiş ve kendisine

öğretmenlerin yöneticilerinde algıladıkları liderlik vasıflarının genel olarak düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin yöneticilerin liderlik vasıfları ile ilgili algılarının görev yaptıkları okul türüne göre yapıyı kurma alt boyutu ve toplam ölçekte istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmazken, anlayış gösterme alt boyutunda özel okulda çalışanlar lehine anlamlı farklılık görülmektedir. Özel okulda görev yapan öğretmenler yöneticilerini anlayış gösterme boyutunda devlet okuldakilerine göre daha yüksek puanla değerlendirmişlerdir. Öğretmenlerin yöneticilerin liderlik vasıflarıyla ilgili algıları arasında cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem ve ikamet değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik; yönetici; Sağlık Meslek Lisesi; meslek dersi öğretmeni.

değer verilen kişilerdir (Erdoğan, 2006). Liderler özelliği çerçevesinde yöneticiler genellikle kendine güveni çevresindekilerden daha çok olan, kişilerdir. Hızlı düşünebilen ve fikir üreten, ayrıca fikirlerini eyleme dönüştüren çevresindekilere karşı duyarlı davranan kişilerdir (Bayrak, 2011: 106).

Liderlik yaklaşımlarını; kişilik yaklaşımı, etkileşim yaklaşımı ve ortamsal yaklaşım olarak üç grupta incelemek mümkündür (Izgar, 2005: 23). İlk resmi çalışmalar liderlikle ilgili 1930-1950 arası özellik teorisi, 1950-1960 arası davranışsal teoriler ve 1960-1970 arası durumsallık teoriler olmak üzere üç farklı teoriden söz etmektedir (Ergun Özler, 2013: 106). Bu teorileri destekleyen ya da eleştirel bir bakış açısıyla inceleyen birçok araştırma mevcuttur.

### **Yönetim Kuramlarının Okul Yönetimine Yansımaları**

Klasik yönetim kuramlarında en belirgin özellik eğitim anlayışı boyutunda kendisini göstermektedir. Bu anlayışta okullar ve eğitim yatırım özelliği açısından ele alınmaya başlanmış eğitim amaçları üretici bireylerin yetiştirilmesini yönelik oluşturulmuştur. Klasik yönetim yaklaşımı okulları birer fabrika, öğrencileri hammadde ve okul yöneticisini de bir verim uzmanı olarak kabul etmiştir (Bursalıoğlu, 2003: 17). Kamu yönetiminde değişim yeni örgütsel yapıların ortaya çıkmasını gerektirmiş, değişimle beraber öğretmenlerin ve öğrencilerin gereksinim ve beklentilerinin artmasına yol açmıştır. Dolayısıyla okul yönetiminde yeni kuramların uygulanmasını zorunlu hale getirmiştir (Çelik, 2002: 22). Çağdaş okullar “öğrenen örgütler” olarak yapılanmaya başlamıştır. Öğrenen örgütler tecrübelerinden, hatalarından öğrenmesini bilen örgütlerdir. Okulun sürekli olarak sorunlarını araştırması, sorunlara çözüm olacak önerilerini sınamaya girişmesi gereklidir. Yönetim anlayışı olarak okulda sınamaya ve uygulamaların dönütleri, tam bir katılım içinde ilgililerle tartışılmalıdır. Bu tür okullarda ayrıca bireylerin üretkenlikleri teşvik edilir liderin ise bir “kolaylaştırıcı” olarak hareket etmesi beklenir (Balcı, 2006: 263). Yönetim bilimine ilişkin kaynaklar, bir yöneticide bulunması gerekli nitelikler için pek çok nitelik sayılır. Yönetici zorluklarla mücadele edebilen, sorun çözme becerilerine sahip, işbirlikçi, iletişime önem veren öz güveni yüksek, çalışma standartları belli, zamanı iyi yönetebilen kişilerdir (Türkmen, 2011: 25).

### **Eğitimde Liderlik**

Eğitim kurumlarında lider okul müdürüdür. Çağlayan (2002: 30)’a göre;

“Okul müdürü; başında bulunduğu okuldaki birim ve görevlileri eğitim ve öğretim amaçları ve planlamaları doğrultusunda koordine ve kontrol görevini yerine getirerek birlik ve beraberliği sağlayan verimliliği istenen düzeye oluşturan, milli eğitimin amaçları doğrultusunda öğrenci yetiştiren öğretmenleri de bu hedefe doğru yönlendiren emir ve yönetmenlikleri, kanun maddelerini kimseye taviz vermeden uygulayan bir eğitimcidir.”

Eğitim ve okul yönetiminde liderlik işletmelerde yapılan araştırmalara dayandırılmıştır. Bu araştırmalarda çoğunlukla lider davranışı yapıyı kurma ve insan ilişkilerine önem verme olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır. Liderlik konusunda geliştirilen teori ve modellerin okullara uygulanmasında bazı güçlükler yaşanmıştır. Son yıllarda ise liderlikle ilgili bazı kavramlaştırmalara bağlı olarak (etik liderlik, ahlaki liderlik, moral liderlik, kültürel liderlik, vizyoner liderlik, öğretim liderliği) eğitim yönetimi alanında da sürekli yeni liderlik tanımları yapılmaktadır (Şişman, 2010: 83).

Şişman'a göre (Şişman, 2010: 83); "Okul yönetiminde liderlik, yönetici ve öğretmen tarafından okulla ilgili durum ve olayları etkilemede kullanılabilecek güçler olarak tanımlanabilir". Ancak yönetim ve liderlik kavramları nasıl birbirinden farklı ise okul yöneticiliği ya da okul müdürlüğü ile eğitim ve öğretim liderliği de farklı olarak algılanmalıdır. Okul müdürünün yasal sorumlulukları çerçevesinde her yönüyle liderlik özelliklerini beklemek mantıklı değildir.

## Okul Sisteminde Yönetici ve Lider

Okulun tüm yönleriyle işlevlerin gerçekleştirilmesinde okul yöneticiliği ve liderlik temel değişkenlerden birisidir. Okul yöneticileri ve liderler okulun amaçlarının gerçekleştirilmesinde birinci derecede sorumlu kişilerdir. Yöneticiler okul ile toplum arasında bir değişim merkezi görevine sahiptirler (Bayrak, 2011: 106). Liderlik ve yönetim arasındaki farklara yönelik pek çok görüş söz konusudur. Bazı kişiler, yönetimin insanların durağan şartlar altında, liderliğin ise insanların değişen durumlar karşısında yaptığı şeyler olduğunu ileri sürer. Bir başka görüşe göre, yönetme karışıklıkla, liderlik değişimle başa çıkmadır. Dolayısıyla, daha fazla değişim daha fazla liderlik gerektirir (Ağaoğlu, 2008: 71).

Okul yöneticilerinin esas itibarıyla bir liderden çok bir yönetici olarak yetiştirilmesi söz konusudur ve öyle davranmaları beklenmektedir. Dolayısıyla geçmişte okul yöneticisi yetiştirme amacına yönelik programlarda da okul müdürü olacak adayların liderlik davranışları üzerinde pek durulmamıştır. Okullarda genel olarak yöneticilerin, okul amaçlarını gerçekleştirmeye dönük emirler vermek suretiyle öğretmenleri yönetmeye çalıştıkları belirtilmektedir. Bir yandan mevcut okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim programlarıyla yetiştirilerek bir takım liderlik becerileriyle donatılmaları gerekli görülürken, öte yandan oldukça donuk, uygulamadan kopuk ve yetersiz bulunan lisansüstü programların gözden geçirilmesi gereği dile getirilmektedir. Bu çerçevede ısrarla vurgulanan kavram, liderlik olup liderlikle ilgili temel vizyon, inanç ve felsefelerin de gözden geçirilmesi gerekli görülmektedir. Liderlikle ilgili yeni bir vizyonun gerekliliği sıklıkla ifade edilmekte, eğitim ve okul reformu kapsamında yapılan tartışma ve çalışmalarda okul yöneticilerinin liderlik rolü üstlenmeleri gereği ifade edilmektedir (Şişman, 2010: 84). Liderlik beceri olarak düşünüldüğünde eğitimle geliştirilebileceği düşünülmektedir. Sadece yönetim becerileriyle yetinmek liderliği ikinci plana itmek bir tartışma olarak karşımıza çıkmaktadır. Tartışmanın kaynağı ise yönetici lider farklılığıdır.

## Yönetici Liderlik Farkları

Liderlik özelliklerine sahip olmayan yöneticiler olduğu gibi yönetici niteliğine sahip olmayan liderler de bulunmaktadır. Bu durumda önemli olan faktör hangi kademede olursa olsun, yöneticiler liderlik özelliklerine sahip olmalı ve bu özelliklerini geliştirmesi gerektirdiğidir. Lider ile yönetici arasındaki belirgin farklılıklar vardır. Bu farklılıklar aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 205; Koçel, 2011: 574):

Yöneticiler amaçları gerçekleştirmek için çalışır, başkaları tarafından göreve getirilir, gücünü yasa ve yönetmeliklerden alır, bir meslek uygulamasıdır ve görev tanımı vardır. Liderler ise amaçları kendi belirler, grubun içinden çıkar, gücünü kişisel özelliklerden alır, insanları etkileyebilme, hareke geçirebilme özelliğine sahiptir.

Lider ile yönetici birbirinden farklı iki kavramdır. Örgüt içinde yer alan her yöneticinin liderlik özelliklerini taşıması beklenmemektedir. Ancak örgüt içerisinde herhangi bir yönetim sorumluluğu olmamasına rağmen diğer çalışanları etkileyen liderlerin olduğu da bir gerçektir. Bir kişinin yönetici olabilmesi için mutlaka bir makama ve statüye sahip olması gerekirken, bir kişinin lider olabilmesi için yönetici olmasına gerek yoktur. Bu açıdan bakıldığında, örgütün en alt kademesinde çalışan bir kişi bile örgütte lider olabilmektedir. Liderlerin her biri aynı zamanda bir yöneticidir, çünkü bu kişilerin, diğerlerine söylediklerini yaptırma ve onları peşinden sürükleme özellikleri vardır. Ancak yöneticilerin her biri aynı zamanda bir lider değildir. Yani her yönetici diğerlerini etkileyebilme, onları yönlendirme ve peşinden sürükleme gücüne sahip değildir. İdeal olan yönetim kademesinde bulunan her bir yöneticinin aynı zamanda başkaları üzerinde etkili olabilmesi, onlara yön verebilmesi yani lider özelliklerine sahip olabilmesidir (Ergun Özler, 2013: 97).

## Liderlik Stilleri

Yönetici olmak ve lider olmak birbirinden farklı kavramlar olarak nitelendirilmektedir. Yöneticinin yetkiyi, liderin ise etkileme ve ikna etme yeteneğini öne çıkarması yönetici ve liderin ayrı kavramlar olarak düşünülmesini gerektirmektedir (Bayrak, 2011: 106). Klasik örgüt ve yönetim teorilerinde yönetici, teknik bir uzmandır. Üretimi esas almalıdır. Yönetim bilminde insan ilişkileri düşüncelerinin artması beraberinde yönetici anlayışlarını da değiştirmiştir. Bu düşüncede yöneticilerin, çalışan insanların psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını anlamaları ve bu ihtiyaçları karşılamaya dönük adımlar atması beklenmiştir. Yönetim bilminde diğer bir yaklaşım ise durumsal liderlik yaklaşımıdır. Bu düşüncede yöneticilerin içinde bulunduğu ortam ve koşullar önemli olarak değerlendirilmiştir. Son yıllarda ise geliştirilen teoriler, yöneticinin içinde yer aldığı ortam ve çalıştığı grubun özelliklerine önem vermiştir. Okul yöneticilerinin sahip olması öngörülen yeterlilik, güç ve özelliklerle ilgili de sürekli yeni tartışmalar yapılmaktadır. Bu tartışmalara zaman içinde değişen yönetici imajlarına ve yöneticilere yüklenen yeni roller etki etmektedir (Şişman, 2010: 96).

Çağdaş liderlik düşüncesi, sürekli öğrenme ve sürekli kendini geliştirme üzerinde odaklanmıştır. Bu yeni düşünce okul yöneticilerinin liderlik rollerini temelden etkilemiştir. Okul yöneticilerinin temel misyonu bilgi üretmek ve yaymak olan okulu en iyi şekilde yönetmektir. Okul yöneticisi çağdaş liderlik anlayışı çerçevesinde öğretmenden daha fazla öğrenmeye eğilimli olmalıdır ki grubu etkileyebilsin. Geleceğin okul liderliği, sürekli öğrenmeyi temel alan bir liderlik olacaktır. Bu çerçevede okul yöneticisinin değişik liderlik rolleri şunlardır; etik liderlik, öğretimsel liderlik, öğrenen liderlik, vizyoner liderlik ve dönüşümcü liderlik olarak sınıflandırılabilir. Çelik (1999) okul yöneticilerinin liderlik biçimlerinin özelliklerini şu şekilde açıklamaktadır:

**Öğretimsel Liderlik:** Eğitimsel liderlik esastır. Bu düşüncenin temel hareket noktası, öğretimin temel bir misyon olması ve okulda eğitimin amaçlarını gerçekleştirmek için daha güçlü değerleri öne çıkartması beklenmektedir. Okulun temel amacı eğitimin çıktısı olan öğrenciler için daha kaliteli ve nitelikli bir eğitim hizmeti sunmaktır. Öğretimsel liderler öğretime yönelik olarak okulun tümüyle üretken bir çevre olarak düzenlerler. Bu liderlik biçiminin farklılığı okul yöneticisinin, öğretmenin öğretimsel davranışlarına müdahale etme gücünü taşıması gereğidir. Öğretimsel lider özellikleri taşıyan bir okul yöneticisi, eğitim programlarının hazırlık aşamasından, uygun eğitim ve öğretim teknolojilerinin kullanılmasına kadar eğitim faaliyetlerinin içindedirler. Öğretimsel liderler eğitimi etkileyen tüm unsurlarda çocuk ve ergenlik psikolojisi gibi öğretmenlere liderlik yapmaya çalışan kişidir (Çelik, 1999).

**Etik Liderlik:** Etik liderlik rolündeki bir okul yöneticisi temel etik değerleri dikkate alarak okulun amaçlarını gerçekleştirmeye çalışır. Etik değerlere uymanın aynı zamanda toplumsal bir sorumluluk olduğunun bilincini taşıyan etik liderlik rolündeki bir okul yöneticisinin vicdani sorumluluğu çok gelişmiştir. Etik liderler sadece kendi içinde taşıdığı değerleri değil, evrensel ölçekte değerlerle ulusal ve yerel değerleri ilişkilendirebilir. Etik liderlik özelliği taşıyan bir okul yöneticisi okuldaki öğretmen ve öğrencinin imrendiği kendisine model aldığı bir kişidir. Etik lider, aynı zamanda okulun kültürel değerlerine ve toplumsal değerlere uymayan düşünceler ve değerleri, okul ortamında barındırmaz. Okulu tüm yönleriyle etik değer ve ilkelere uygun bir özel çevre oluşması için çaba harcar (Çelik, 1999).

**Vizyoner Liderlik:** Günümüz dünyası sürekli gelişme içerisinde. Hızlı değişim, örgütleri sürekli gelecek yönelik planlamalar yapmaya ve kendilerini değişime hazır hale getirmeye çalışmaktadırlar. Bir liderin değişimi sürükleyen vizyonu, örgütün büyüklüğünü, faaliyetlerin zenginliğini, ekonomik gücünü, hizmet alanların niteliğini ve örgüt içi ilişkileri kapsar. Vizyoner lider hem düşünceleriyle hem de duygularıyla izleyenleri yönlendirebilen kişidir. Eğitim sisteminde de sürekli değişim ve gelişim söz konusudur. Okul yöneticisi vizyoner lider olarak öğretim yöntemlerinde ve eğitim teknolojilerinde meydana gelen hızlı değişimleri izleyerek stratejik kararlar vermesi gerektirmektedir.

Okul yöneticisinin vizyoner liderlik rolü ve sorumluluğu okulları geleceğe taşıyabilecek kararları hızlı bir şekilde alabilmektir. Bunun için okul yöneticisi okulun vizyonu paylaşmalı, okul iş görenlerine hedef koymalı, onların çatışma yerine iletişim temelli birlikteliğini sağlamalı okulun amaçlarını gerçekleştirme yönünde harekete geçirmelidir (Çelik, 1999).

**Öğrenen Liderlik:** Geleceğin etkili örgüt modeli olarak düşünülen öğrenen örgüt modeli öğrenen liderlerin önemini artırmaktadır. Geleceğin liderlerinden bireysel özellikleri güçlü olan zeki ve olağanüstü birtakım özelliklere sahip olmalarından çok, sürekli öğrenmeyi gerçekleştirebilmeleri beklenmektedir. Öğrenen örgütlerdeki liderlerin öğretmenlik rolü güçlüdür. Bu rolü üstlenen lider okul yöneticisi öğretmenlik rolünü üstlenirken, hem öğrenen hem de öğreten konumundadır. Çünkü eğitim örgütleri öğrenen ve öğreten örgütlerdir. Okulun misyonu, okul ortamındaki öğrenmeyi sürekli geliştirmeye yöneliktir. Sürekli öğrenen bir yönetici öğrenen lider rolünü benimsemektedir. Bu çerçevede kendisini geliştirmeye çalışan okul yöneticisi çevresindeki insanların gelişimini ve kariyer yapmasını da destekler. Öğrenen liderler aracılığıyla geleceğin liderlerinin yetişmesi de mümkün olabilir. Aynı zamanda insani özelliklerin öne çıkmasına yardımcı olunabilir. Öğrenen örgütlerin oluşturulması okulu yönüyle öğrenme merkezine dönüşmesi sağlanabilir (Çelik, 1999).

**Dönüşümcü Liderlik:** Dönüşümcü liderlik etkili değişimi gerektirir. Bu liderlik tipinde izleyenlerin lidere güvenleri, inanmaları, bağlılık ve saygı duymaları önemlidir. Dönüşümcü liderlik, eğitimde örgütsel yenileşme açısından kritik bir liderlik biçimi olarak öğretmenleri özendiren, onlara dönüşümün coşku ve heyecanını aşıl原因an, liderlik özelliğidir. Okul yöneticisinin dönüşümcü liderlik rolü, eğitim öğretim faaliyetleri ve yapılarında köklü bir değişimin başlatılmasına sebep olabilir. Değişimin gerçekleşmesi için uygun bir örgüt kültürünün olması gerekir. Okul yöneticisi okul kültürünün değişmesini sağlayarak toplumun değişmesine de katkı da bulunur. Okul yöneticisi, dönüşümcü özelliğiyle okul, lider ve çevre ilişkilerine oldukça önem vererek okulun değişim gereksinmesine yanıt verir (Çelik, 1999).

### Okul Yöneticisinin Liderlik Davranışları

Giderek alan yazında okul yöneticiliği yerine 'öğretim liderliği', 'okul liderliği', ve 'eğitim liderliği' kavramları daha çok kullanılmaya başlamıştır. Liderlikle ilgili yaklaşımlar incelendiğinde, liderlik davranışlarıyla ilgili iki temel sınıflamadan söz edilir. İlki insanlar arası ilişkileri önemseyen ilgili davranışlar, diğeri ise üretim odaklı örgütsel görevlerin gerçekleştirilmesiyle ilgili davranışlardır. Diğeri bir ifadeyle söz konusu davranışlar, 'ilişki merkezli' ve 'görev merkezi' davranışlar olarak iki başlıkta toplanır (Şişman, 2010: 97). İlişki merkezli olmayan bir yönetim anlayışında otoriter ve baskıcı kişilik çatışmayı arttırırken, yeniliğe, değişime karşı çıkan dogmatik kişilik yapısı da çatışmalara neden olmaktadır (Tekarslan vd, 2000: 29). Okul yöneticisinin tek başına kararlar alması çalışma arkadaşlarının fikirlerini almaması hem yatay hem de dikey çatışmalar yaşanmasına neden olurlar (Ceyhan, 2012: 25).

Okul müdürü, okuldaki görevlerin yerine getirilmesi ve okul amaçlarının başarılmasına daha fazla ağırlık veriyorsa, insan ilişkileri boyutunu ihmal edebilir. Aksi durumda söz konusu olabilir. Okul müdürü, kendi davranışlarını, içinde bulunduğu çevre ve okulun şartlarına, ihtiyaçlarına, sınırlılıklarına ve sağladığı fırsatlara göre düzenlemeler yapmak durumundadır. Okul müdürlerinin liderlik güçleriyle destekledikleri bir yönetme becerisi olmalıdır. Okulda yapılan işlerin gereği okul yöneticisi, eğitim-öğretim ilgili, insani ve teknik konularda bazı yeterliliklere sahip olmalıdır. Okul müdürlüğü bir uzmanlık olanı olarak kabul edilmelidir. Yönetici adaylarının da bu role uygun olarak yetiştirilmesi ve bazı konularda bir takım yeterlilikler kazanmaları sağlanmalıdır (Şişman, 2010: 97). Liderlik becerileri yöneticiyi doğru işi doğru zamanda yapılmasını sağlar. Bazı yöneticiler her yeniliğin sorun çıkaracağını, her yapılan işin mutlaka eksik olacağı ve problem taşıyacağı düşüncesiyle iş yapmaktan kaçarlar. Yeni fikirler onlar için asla kabul edilemez. Mevcudu korumak

en önemli düzen sağlama unsurudur. Yaratıcılık ve yeni düşünceler zaman kaybından öte bir anlam ifade etmez. Onlar için yukarıdan fikir yürüten ve emir verecek olan kimseler her zaman olacaktır. Öyleyse yenilik için çabalamaya asla gerek yoktur (Keskinoglu, 2006: 70).

Yönetici ile liderlerin özellikleri birbirinden farklıdır. Yöneticiler yüzeysel, katı, statik, sağduyulu ve alışkanlığa dayalı tavırlar içinde iken liderler etkin, dinamik, hayal gücü ve deneyime önem veren kimselerdir. Liderlik özelliği gelişmiş yöneticiler için; yönettiği insanların ihtiyaçlar ve beklentileri önceliklidir. Hem çevrenin eğitim örgütünü desteklemesini sağlayan hem de öğretmenleri çevrenin baskılarına karşı koruyan yöneticiler, liderlik rolünü daha kolay oynamaktadır. Örgütsel amaçlar kişilerin beklenti ve isteklerinden önde tutulmalı ancak öğretmenlerin yönetimden makul talepleri ve önerileri yerine getirilmelidir. Toplumsal açık bir sistem olarak okulun üstlendiği işlevlerin gerçekleştirilmesinde okul yöneticiliği ve liderlik temel değişkenlerden birisidir (Bayrak, 2011: 104).

Konu ile ilgili yapılan literatür taraması sonucunda Taşdemir ve Turan (2001) tarafından yapılan “Cinsiyet ve Okul Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri Üzerine Bir Araştırma”; Gürsel ve Doğan (2001) tarafından yapılan “Resmi Lise ve Özel Dershane Yönetici Davranışlarının Örgütsel Açısından Karşılaştırılması”; Özcan (2003) tarafından yapılan “Lise ve Dengi Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Müdür ve Öğretmen Algısı Açısından İncelenmesi”; Büyükdoğan (2003) tarafından yapılan “Lise Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarının İncelenmesi”; Eraslan (2003) tarafından yapılan “Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri”; Bakır Ağroğlu (2013) tarafından yapılan “Öğretmenlerin paylaşılan liderlik ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkinin analizi”; Özen ve Kılıç (2012) tarafından yapılan “Eğitim Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Liderlik Stillerinin Değerlendirilmesi”; Tengilimoğlu (2005) tarafından yapılan “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması” başlıklı araştırmalara rastlanmıştır. Fakat Sağlık Meslek Lisesi yöneticilerinin liderlik vasıflarının meslek dersi öğretmenlerinin algılarına göre incelendiği bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda Sağlık Meslek Lisesi yöneticilerinin liderlik vasıflarının meslek dersi öğretmenlerinin algılarına göre ne düzeyde olduğu ve yöneticilerin liderlik vasıfları ile çeşitli değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla yapılan bu araştırmanın alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı Sağlık Meslek Lisesi yöneticilerinin liderlik vasıflarının meslek dersi öğretmenlerinin algılarına göre ne düzeyde olduğu ve yöneticilerin liderlik vasıflarının cinsiyet, yaş, medeni durum, meslekteki hizmet süresi, eğitim düzeyi gibi değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemektir.

## **YÖNTEM**

### **Araştırmanın Modeli**

Araştırma var olan durumu olduğu gibi betimlemeye çalıştığı için tarama modeline uygun olarak düzenlenmiştir. Karasar (2002) tarama modellerini geçmişte ya da halen varolan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımları olarak tanımlamaktadır.

### **Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini 2013-2014 eğitim öğretim yılında eğitim veren İstanbul'daki Sağlık Meslek Liselerinde görev yapan meslek dersi öğretmenleri oluşturmaktadır. Örneklemi ise bu genel evren içinden basit tesadüfi küme örneklem yolu ile belirlenen 12 okuldan seçilen 144 meslek dersi öğretmeni oluşturmaktadır.

## Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplamak amacıyla “Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği” ve “Kişisel Bilgi Formu” kullanılmıştır. Sağlık Meslek Lisesi yöneticilerinin liderlik vasıflarını ölçmek için ise J.K. Hemphill ve A.E. Coons (1950) tarafından geliştirilen Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği (The Leader Behavior Description Questionnaire: LBDQ) kullanılmıştır.

Hemphill ve Coons (1950) tarafından geliştirilen Yapıyı Kurma ve Anlayış Gösterme olarak tanımlanan iki alt boyuttan oluşan Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği her iki boyutta 15'er maddelik likert tipi ölçekten oluşmaktadır. Olumlu maddelerde "her zaman" 1, "çoğu zaman" 2, "ara sıra" 3, "nadiren" 2, "hiçbir zaman" 1 şeklinde; olumsuz maddeler ise ters puanlanmıştır. Yapıyı kurma boyutunda 3. ve 7. maddeler; Anlayış Gösterme boyutunda ise 5, 7., 8. ve 9. maddeler ters puanlanmıştır Ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması ve geçerlik güvenirlik testleri 1981 yılında Ergün tarafından yapılmıştır. Bu testler 1990 yılında Ergene tarafından tekrarlanmış, ölçeğin test-tekrar test güvenirliği, yapıyı kurma boyutu için 82 ( $p < .001$ ) ilişki boyutu için 77 ( $p < .001$ ) olarak bulunmuştur. Ayrıca iş doyum ölçeği ile ölçüt-bağıntı geçerliği yapıyı kurma alt boyutu için .91 ( $p < .001$ ), anlayış gösterme boyutu için de .87 ( $p < .001$ ) ölçüt bağıntılı geçerlik katsayıları bulunmuştur. Ölçek bu haliyle geçerli ve güvenilir kabul edilmektedir (Yakut, 2006).

## Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen verilerin analizi ve değerlendirilmesinde SPSS 22.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Öğretmenlerin algısına göre yöneticilerin liderlik vasıflarının değerlendirilmesi için ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerler gibi tanımlayıcı istatistiklerden yararlanılmıştır.

Öğretmenlerin yöneticilerin liderlik vasıfları ile ilgili algılarının okul türü, cinsiyet ve medeni durum değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Mann Whitney U Testi; yaş ve ikamet edilen yer değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Kruskal Wallis H Testi, kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için ANOVA Testi uygulanmıştır.

## BULGULAR

Öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin liderlik vasıflarının ne düzeyde olduğu ve öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin liderlik vasıflarının görev yaptıkları okul türü, cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem ve ikamet durumlarına göre farklılaşma analizleri aşağıda verilmiştir.

**Tablo 1. Öğretmenlerin Algılarına Göre Yöneticilerin Liderlik Vasıflarının Değerlendirilmesi**

Boyut	n	En düşük değer	En yüksek değer	$\bar{x}$	ss	Madde sayısı
Yapıyı Kurma	144	20	54	33,27	6,52	15
Anlayış Gösterme	144	15	64	35,40	11,15	15
Tüm Ölçek	144	36	118	68,67	16,13	30

Tablo 1’de, öğretmenlerin yöneticilerin liderlik vasıflarıyla ilgili algılarının değerlendirilmesi için ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerler gibi tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Buna göre “Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği”nden alınan toplam puanların aritmetik ortalaması  $\bar{x} = 68,67$ ; standart sapması  $ss = 16,13$ ; alınan en düşük puanın 36; en yüksek puanın 118 olduğu gözlenmektedir. Elde edilen bu değer dikkate alındığında, “Liderlik



Davranışlarını Betimleme Ölçeği”nden alınan toplam puanlara göre öğretmenlerin yöneticilerinde algıladıkları liderlik vasıflarının genel olarak düşük düzeyde olduğu görülmüştür.

Yapıyı kurma alt boyutunda puanların aritmetik ortalaması  $\bar{x}=33,27$  standart sapması  $ss=6,52$  alınan en düşük puan 20 en yüksek puan 54 olduğu gözlenmektedir. Elde edilen bu değer dikkate alındığında, “Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği”nin “Yapıyı kurma” alt boyutundan alınan puanlara göre öğretmenlerin yöneticilerinde algıladıkları liderlik vasıflarının düşük düzeyde olduğu görülmüştür.

Anlayış gösterme alt boyutunda puanların aritmetik ortalaması  $\bar{x}=35,40$  standart sapması  $ss=11,15$  alınan en düşük puan 15 en yüksek puan 64 olduğu gözlenmektedir. Elde edilen bu değer dikkate alındığında, “Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği”nin “Anlayış gösterme” alt boyutundan alınan puanlara göre öğretmenlerin yöneticilerinde algıladıkları liderlik vasıflarının düşük düzeyde olduğu görülmüştür.

**Tablo 2. Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Yöneticilerin Liderlik Vasıfları ile İlgili Algılarının Farklılaşp Farklılaşmama Durumunu Gösteren Mann Whitney-U Testi Tablosu**

Puan	Grup	N	$\bar{x}_{sıra}$	Sıralar Toplamı	U	z	p
Yapıyı Kurma	Devlet	126	71,34	8989,00	988,000	-,884	,377
	Özel	18	80,61	1451,00			
	Toplam	144					
Anlayış Gösterme	Devlet	126	69,56	8764,00	763,000	-2,242	,025
	Özel	18	93,11	1676,00			
	Toplam	144					
Liderlik	Devlet	126	70,06	8827,00	826,000	-1,861	,063
	Özel	18	89,61	1613,00			
	Toplam	144					

Tablo 2’de öğretmenlerin yöneticilerin liderlik vasıflarıyla ilgili algılarının görev yaptıkları okul türüne göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucu görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne göre yöneticilerin liderlik vasıfları ile ilgili algıları arasında “yapıyı kurma” alt boyutu ( $U= 988,000$ ;  $p> .05$ ) ve “Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği”nden alınan toplam puanlara göre ( $U= 826,000$ ;  $p> .05$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmazken; “anlayış gösterme” ( $U= 763,000$ ;  $p< .05$ ) alt boyutunda özel okulda çalışanlar lehine anlamlı farklılık görülmektedir. Özel okulda görev yapan öğretmenler yöneticilerini anlayış gösterme boyutunda devlet okuldakilerine göre daha yüksek puanla değerlendirmektedirler.

**Tablo 3. Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre Yöneticilerin Liderlik Vasıfları ile İlgili Algılarının Farklılaşp Farklılaşmama Durumunu Gösteren Mann Whitney-U Testi Tablosu**

Puan	Grup	N	$\bar{x}_{sıra}$	Sıralar Toplamı	U	z	p
Yapıyı Kurma	Kadın	125	73,60	9200,50	1049,500	-,816	,414
	Erkek	19	65,24	1239,50			
	Toplam	144					
Anlayış Gösterme	Kadın	125	71,76	8969,50	1094,500	-,549	,583
	Erkek	19	77,39	1470,50			
	Toplam	144					
Liderlik	Kadın	125	72,32	9039,50	1164,500	-,136	,892
	Erkek	19	73,71	1400,50			
	Toplam	144					

Tablo 3'te öğretmenlerin yöneticilerin liderlik vasıflarıyla ilgili algılarının cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucu görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin cinsiyetine göre yöneticilerin liderlik vasıfları ile ilgili algıları arasında "Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği"nden alınan toplam puanlarına göre (U= 1164,500; p> .05) ve yapıyı kurma (U= 1049,500; p> .05) ile anlayış gösterme (U= 1094,500; p> .05) alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

**Tablo 4. Öğretmenlerin Yaşına Göre Yöneticilerin Liderlik Vasıfları ile İlgili Algılarının Farklılaşp Farklılaşmama Durumunu Gösteren Kruskal Wallis-H Testi Tablosu**

Puan	Yaş	N	$\bar{x}_{sıra}$	$\chi^2$	p
Yapıyı Kurma	22-30 yaş	18	84,72	3,636	,304
	31-40 yaş	47	64,20		
	41-50 yaş	74	74,55		
	51 ve üzeri	5	76,20		
	Toplam	144			
Anlayış Gösterme	22-30 yaş	18	85,81	2,704	,440
	31-40 yaş	47	69,68		
	41-50 yaş	74	70,22		
	51 ve üzeri	5	84,80		
	Toplam	144			
Liderlik	22-30 yaş	18	85,89	3,124	,373
	31-40 yaş	47	67,05		
	41-50 yaş	74	71,86		
	51 ve üzeri	5	85,00		
	Toplam	144			

Tablo 4'te öğretmenlerin yöneticilerin liderlik vasıflarıyla ilgili algılarının yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucu görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin yaşlarına göre yöneticilerin liderlik vasıfları ile ilgili algıları arasında "Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği"nden alınan toplam puanlarına göre [ $X^2=3,124$ ;  $P>. 05$ ] ve yapıyı kurma [ $X^2= 3,636$ ;  $P>. 05$ ] ile anlayış gösterme [ $X^2= 2,704$ ;  $P>. 05$ ] alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

**Tablo 5. Öğretmenlerin Medeni Durumuna Göre Yöneticilerin Liderlik Vasıfları ile İlgili Algılarının Farklılaşp Farklılaşmama Durumunu Gösteren Mann Whitney-U Testi Tablosu**

Puan	Grup	N	$\bar{x}_{sıra}$	Sıralar Toplamı	U	z	P
Yapıyı Kurma	Bekar	28	70,05	1961,50	1555,500	-,346	,729
	Evli	116	73,09	8478,50			
	Toplam	144					
Anlayış Gösterme	Bekar	28	76,23	2134,50	1519,500	-,528	,598
	Evli	116	71,60	8305,50			
	Toplam	144					
Liderlik	Bekar	28	73,88	2068,50	1585,500	-,194	,846
	Evli	116	72,17	8371,50			
	Toplam	144					

Tablo 5'te öğretmenlerin yöneticilerin liderlik vasıflarıyla ilgili algılarının medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucu görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin medeni durumlarına göre yöneticilerin liderlik vasıfları ile ilgili algıları arasında "Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği"nden alınan toplam puanlara göre ( $U= 1585,500$ ;  $p>. 05$ ) ve yapıyı kurma ( $U= 1555,500$ ;  $p>. 05$ ), anlayış gösterme ( $U= 1519,500$ ;  $p>. 05$ ) alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

**Tablo 6. Öğretmenlerin Kıdemine Göre Yöneticilerin Liderlik Vasıfları ile İlgili Algılarının Farklılaşp Farklılaşmama Durumunu Gösteren ANOVA Analizi Tablosu**

Puan	Kıdem	N	$\bar{x}$	ss	F	P
Yapıyı Kurma	0--5 yıl	39	32,87	5,827	1,796	,170
	6-15 yıl	36	31,81	5,285		
	16 ve üzeri	69	34,26	7,340		
	Toplam	144	33,27	6,522		
Anlayış Gösterme	0--5 yıl	39	34,26	9,829	,396	,674
	6-15 yıl	36	36,56	10,050		
	16 ve üzeri	69	35,45	12,415		
	Toplam	144	35,40	11,153		
Liderlik	0--5 yıl	39	67,13	13,790	,325	,723
	6-15 yıl	36	68,36	14,255		
	16 ve üzeri	69	69,71	18,273		
	Toplam	144	68,67	16,132		

Tablo 6'da öğretmenlerin yöneticilerin liderlik vasıflarıyla ilgili algılarının kıdem durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucu görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin kıdem durumlarına göre yöneticilerin liderlik vasıfları ile ilgili algıları arasında "Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği"nden alınan toplam puanlara göre [ $F = ,325$ ;  $P > .05$ ] ve yapıyı kurma [ $F = 1,796$ ;  $P > .05$ ], anlayış gösterme [ $F = ,396$ ;  $P > .05$ ] alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

**Tablo 7. Öğretmenlerin İkamet Ettikleri Yere Göre Yöneticilerin Liderlik Vasıfları ile İlgili Algılarının Farklılaşp Farklılaşmama Durumunu Gösteren Kruskal Wallis-H Testi Tablosu**

Puan	İkamet	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	$\chi^2$	<i>p</i>
Yapıyı Kurma	Kendi evi	73	74,14	,933	,627
	Kira	54	68,49		
	Lojman	17	78,21		
	Toplam	144			
Anlayış Gösterme	Kendi evi	73	72,64	,279	,870
	Kira	54	73,81		
	Lojman	17	67,71		
	Toplam	144			
Liderlik	Kendi	73	73,42	,078	,962
	Kira	54	71,77		
	Lojman	17	70,88		
	Toplam	144			

Tablo 7 incelendiğinde öğretmenlerin yöneticilerin liderlik vasıflarıyla ilgili algılarının ikamet ettikleri yere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucu görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin ikamet ettikleri yere göre yöneticilerin liderlik vasıfları ile ilgili algıları arasında "Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği"nden alınan toplam puanlarına göre [ $X^2 = ,078$ ;  $P > .05$ ] ve yapıyı kurma [ $X^2 = ,933$ ;  $P > .05$ ] ile anlayış gösterme [ $X^2 = ,279$ ;  $P > .05$ ] alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

## SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırma sonucunda "Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği"nden alınan toplam puanlara göre öğretmenlerin yöneticilerinde algıladıkları liderlik vasıflarının genel olarak düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Yapıyı kurma ve anlayış gösterme alt boyutundan alınan puanlara göre öğretmenlerin yöneticilerinde algıladıkları liderlik vasıflarının düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Bu durum öğretmenlerin liderlik vasıflarını kararsızlık düzeyinde değerlendirdiğini göstermektedir.

Öğretmenlerin yöneticilerin liderlik vasıflarıyla ilgili algıları görev yaptıkları okul türüne göre yapıyı kurma alt boyutu ve toplam ölçekte istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmazken; anlayış gösterme alt boyutunda özel okulda çalışanlar lehine anlamlı farklılık görülmektedir. Özel okulda

görev yapan öğretmenler yöneticilerini anlayış gösterme boyutunda devlet okuldakilerine göre daha yüksek puanla değerlendirmektedirler.

Öğretmenlerin yöneticilerin liderlik vasıflarıyla ilgili algıları arasında cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem ve ikamet değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu demografik değişkenlerin öğretmenlerdeki liderlik algısını etkilemediği görülmüştür.

Araştırma sonucu ile benzerlik ve farklılık gösteren çalışmalara aşağıda yer verilmiştir:

Taşdemir ve Turan (2001)'in "Cinsiyet ve Okul Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri Üzerine Bir Araştırma" adlı çalışmada Eskişehir'den seçilen ilköğretim öğretmenlerinin algılarına göre bayan yöneticiler erkek yöneticilere göre daha çok aldıkları hatalı kararları kabul etmektedirler. İletişim kurma, hoşgörülü olma, vizyon sahibi olma, heyecan oluşturma, güvenilir olma, örnek olma, pozitif ve tutarlı olma boyutlarında bayan ve erkek okul yöneticilerinin cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Gürsel ve Doğar (2001) tarafından yapılan "Resmi Lise ve Özel Dershane Yönetici Davranışlarının Örgütsel Açısından Karşılaştırılması" başlıklı çalışmada resmi lise ve özel dershane yöneticilerinin göstermesi gereken ve göstermekte oldukları davranışları karşılaştıran çalışmada, kaynak grupların değerlendirmelerine göre her iki eğitim kurumunda da insan boyutunun önemi vurgulanmakta ve bu iki farklı eğitim kurumu türünün yöneticilerinin benzer davranışlar sergiledikleri bulunmuştur.

Özcan (2003) tarafından yapılan "Lise ve Dengi Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Müdür ve Öğretmen Algısı Açısından İncelenmesi" başlıklı çalışmanın sonucunda, öğretmenlerin algısına göre müdürler "liderlik ve üyeliğin korunması, liderlik ve yapıyı harekete geçirme, liderlik ve örgütün temsili, liderlik ve amaçların bütünleşmesi" boyutlarında gerekli liderlik davranışlarını göstermektedirler. Kadın öğretmenler, erkek öğretmenlere göre "hükmetme, yapıyı harekete geçirme, örgütlenme ve tanıma" boyutlarında okul yöneticilerinin düşük liderlik davranışları sergilediklerini belirtmişlerdir. Resmi okullarda görev yapan öğretmenler "örgütün temsili ve amaçların bütünleştirilmesi boyutlarında kendi okul yöneticilerinin daha düşük liderlik davranışı sergilediklerini ifade etmişlerdir.

Büyükdoğan (2003)'in "Lise Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarının İncelenmesi" başlıklı çalışması sonucunda lise müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarına ilişkin algılamalarının, okul türüne göre karşılaştırması sonucu, özel okul müdürlerinin devlet okulu müdürlerine göre, bütün boyutlarda daha fazla öğretim liderliği sergiledikleri ileri sürülmüştür.

Eraslan (2003) tarafından yapılan "Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri" adlı çalışmanın sonucuna göre öğretmen ve yönetici olma değişkenine ve cinsiyet değişkenine göre görüşler arasında farklılık bulunmuştur. Okul müdürleri dönüşümcü liderlik davranışları açısından kendilerini çok yeterli düzeyde değerlendirirken, öğretmenler okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini "katılıyorum" düzeyinde değerlendirmişlerdir. Kadın öğretmenlerin okul müdürlerini erkek öğretmenler kadar yeterli bulmadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Bakır Ağıroğlu (2013) tarafından yapılan "Öğretmenlerin paylaşılan liderlik ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkinin analizi" adlı araştırma sonucuna göre, özel ilköğretim okullarındaki paylaşılan liderlik düzeyi, paylaşılan liderliğin tüm alt boyutları açısından resmi ilköğretim okullarına kıyasla daha yüksektir. Özel ilköğretim okullarındaki örgütsel bağlılık düzeyi de resmi ilköğretim okullarına kıyasla daha yüksektir. Resmi ve özel ilköğretim okullarında görevli erkek öğretmenlerin paylaşılan liderlik algıları, aynı okulda görev yapan kadın öğretmenlere kıyasla daha yüksektir.

Özen ve Kılıç (2012) tarafından yapılan "Eğitim Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Liderlik Stillerinin Değerlendirilmesi" başlıklı araştırma sonucunda cinsiyet ve yaşın kişiye dönük liderlik ve serbest bırakıcı liderlik algılamalarında, medeni durumun serbest bırakıcı liderlik algılamasında ve mezuniyet faktörünün de kişiye dönük liderlik faktörünün algılanmasında anlamlı

farklılık ortaya çıkardıkları, işe dönük liderlik algılamasında anlamlı bir farklılığa sebep olan faktör bulunmadığı ortaya konulmuştur.

Tengilimoğlu (2005) tarafından “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması” adlı çalışmada, hizmet sektöründe faaliyet gösteren, farklı liderlik davranış özelliklerinin bulunduğu varsayılan kamu ve özel sektör örgütlerinde çalışan işgörenlerin kendi yöneticilerinin nasıl bir liderlik tarzı taşıdıklarına ilişkin algıları belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada, kamu ve özel sektör örgüt liderlerinin davranış özelliklerinin istatistiksel olarak farklılık gösterdiği saptanmıştır. Liderlik davranış özelliklerinin ortalamaları arasındaki farklılığa göre, özel sektör örgütüne ilişkin ortalamaların kamu sektör örgütüne göre daha yüksek bulunmuştur. Araştırmada kamu ve özel sektör örgüt liderlerini ayırt eden liderlik davranışları özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda kurumlar arasında yöneticilerinin liderlik davranışları arasında fark anlamlı bulunmuş olup, kamu ve özel sektör örgüt liderlerini ayırt eden değişkenler, arkadaşça bir tutum ve davranış gösterme, çatışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratmadır.

Araştırma sonucunda bulgular doğrultusunda aşağıdaki önerilere değinilmiştir:

Kurum yöneticileri yönettikleri kuramların verimli işleyebilmesi için çalışanların iş doyumunu, dolayısıyla da kurumsal verimliliği olumlu ve olumsuz etkileyebilecek her türlü faktörü göz önünde bulundurmalarıdır

Günümüzde liderlik giderek önem kazanan bir faktör konumundadır. Uzmanlık ve yeterlik gibi kavramlar liderin özellikleri, davranış yönelimi işgörenleri etkilemekte ve amaçlara ulaşmada daha da önemli hale gelmektedir. Liderler son dönemde üzerinde çokça durulan durumsal değişkenleri de dikkate alarak; kendisi, çalışanları ve işletmesi için en uygun olan, motivasyonu, iş tatminini, performansı artıran, etkinlik sağlayan davranış yönelimini göstermelidir.

Bu çalışmada sağlık meslek lisesi öğretmenlerinin algılarına göre yöneticilerin liderlik vasıfları incelenmiştir. Yeni yapılacak çalışmalarda ilkökul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenleri beraber inceleyen ve karşılaştırmaların yapıldığı çalışmalar ele alınabilir. Örneklem sayısı artırılarak ve farklı değişkenler eklenerek çalışma geliştirilebilir. Bu çalışma nicel bir çalışmadır. Nitel ve nicel çalışmanın beraber yer aldığı yeni bir çalışma yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Ağaoğlu, E. (2006). “*Sınıf Yönetimiyle İlgili Genel Olgular*” Sınıf Yönetimi, (Editör: Zeki Kaya.) Ankara: Pegem A Yayınları
- Bakır Ağıroğlu, A. (2013). *Öğretmenlerin Paylaşılan Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Alguları Arasındaki İlişkinin Analizi*, Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Balcı, A. (2006). Türk Eğitim Sisteminde Yeni Paradigma Arayışları Bildiriler Kitabı Eğitimciler Birliği Sendikası [www.egitimbirsen.org.tr](http://www.egitimbirsen.org.tr) s.249-266.
- Bayrak, C. (2011). *Toplumsal Bir Sistem Olarak Okul Eğitim Sosyolojisi* (Ed. Boyacı, A.) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2257 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1254
- Bursalıoğlu, Z. (2003). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*, (Yedinci Baskı). Ankara: Pegem A Yayınları.
- Büyükdoğan, B. (2003). *Lise Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarının İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Ceyhan, E. (2012). *Çatışma ve Stres Yönetimi-I*, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2547 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1517.
- Çağlayan, A. (2002). *İlköğretimlerde Eğitimde Yönetim ve Yönetimde Kalite*, İstanbul: Bilge Yayıncılık

- Çelik V. (2002). *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu* (16-17 Mayıs 2002) Ankara Üniversitesi 1 Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları Yayın No: 191.
- Çelik, V. (1999). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çelik, V. (2006). Türk Eğitim Sisteminde Yeni Paradigma Arayışları Bildiriler Kitabı Eğitimciler Birliği Sendikası [www.egitimbirsen.org.tr](http://www.egitimbirsen.org.tr) s.267-281
- Eraslan, L. (2003). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri*, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale.
- Erdoğan, İ. (2006). *Eğitim ve Okul Yönetimi*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Ergin, C. (1993). *Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması*, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları ed. Rüveyde Bayraktar, İhsan Dağ. Ankara: VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Düzenleme Kurulu ve Türk Psikologlar Derneği Yayını, 143-154.
- Ergun Özler, N. D. (2013). *"Liderlik" Yönetim ve Organizasyon* (Ed. Özalp, İ.) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2944 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1900
- Gürsel, M., Doğar, Ü. (2001). Resmi Lise ve Özel Dershane Yönetici Davranışlarının Örgütsel Açısından Karşılaştırılması, *Eurasian Journal of Educational Research*, Bahar/yaz, sayı 3-4
- Izgar, H. (2001). *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*, Ankara; Nobel yayın dağıtım
- Karasar, N. (2002). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Keskinoglu, M.Ş. (2006). *Yüzünden Okumak*, İstanbul: Akademi Yayınları.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Maslach, C. And S.E.Jackson (1981). The Measurement of Experienced Burnout *Journal of Occupational Behavior*.
- Özcan, Ö. (2003). *Lise ve Dengi Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Müdür ve Öğretmen Algısı Açısından İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Özen, Y., Kılıç, Y. (2012). Eğitim Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Liderlik Stilllerinin Değerlendirilmesi, *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, Cilt 1, Sayı 4, ISSN: 2146-9199, s.234-240.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Yayın Dağıtım.
- Şişman, M. (2010). Eğitim ve Okul Yönetimi (TEYÖ-601 Karip, E.). <http://www.gokhandokuyucu.com/yl/eoy.pdf> erişim tarihi:10.05.2016.
- Şişman, M. (2012). *Sınıf Yönetimi*, Ankara: Pegem A. Yayınları
- Taşdemir, N., ve Turan, S. (2001). *Cinsiyet ve Okul Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri Üzerine Bir Araştırma*, X. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi, Bolu.
- Tengilimoğlu, D. (2005). "Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması" *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, ISSN:1304-0278 Güz 2005 C.4 S. 14 (1-16)

### Extended English Abstract

#### **Introduction**

Leadership is among the most studied areas in the fields of science related to management. The word "leadare" means taking people on a trip and guiding them. Although a lot of research has been done on leadership, the meaning of leadership has not been clearly defined yet (Şişman, 2010: 68). Leadership can be considered as a process of management. It is guiding the organisation in accordance with a vision shared by employees, and ensuring that the employees contribute with all their existence to the directions, targets, strategies and practices (Aytaç, 2002: 67).

Leadership was defined as a process by certain researchers, and a property by others. Leadership as a process is the process of affecting individuals' behaviours in order to achieve the objectives. Leadership as a property means that the leader has certain personal qualities. According to the

widespread definition, leadership is the process of affecting people in order to achieve the objectives of a group or organisation. Consequently, it can be said that leadership is a process of social effect. Then, leadership may not exist without people (Şişman, 2010: 68). Leadership is a work of service that must be shared. Sharing means being human. The manager and his/her assistants maintain this service at school; in short, the manager has all of the authorities and responsibilities at school (Çağlayan, 2002: 29). In this sense, being a manager means responsibility. It is considered as a secondary duty at schools.

The study of leadership approaches in the field of management led to the development of different points-of-view in the concept of leadership. There have been leadership approaches that have been the point of focus in the last years, such as transformative leadership, visionary leadership, strategic leadership, moral leadership and educational leadership. Unlike other leadership approaches, moral leadership is based on moral authority. Moral leadership can be considered as the process of creating moral values and principles and guiding the followers towards acting in accordance with moral values (Çelik, 2006: 268). A school leader who can achieve the objectives of the school is also the person who can maintain the structure of the school and activate internal and external dynamics by protecting its atmosphere. Furthermore, they are people that are adopted by human resources and valued (Erdoğan, 2006). Managers are generally people with more self-confidence than other people around them in the framework of the leadership property. They are people who can think quickly, create ideas and turn them into action, and are sensitive towards people around them (Bayrak, 2011: 106).

### **Purpose of the study**

The objective of this study is to investigate the level of leadership qualities of Medical Vocational High School managers according to the perceptions of vocational lesson teachers, and whether leadership qualities of the managers vary by such variables as the gender, age, marital status, years of service in the profession, and the level of education.

## **METHOD**

### **Research Model**

The level of leadership qualities of the managers of Medical Vocational High Schools as perceived by vocational lesson teachers, and whether the leadership qualities of the managers vary by such variables as gender, age, marital status, years of service in the profession and the level of education have been examined in this study. The study is organised in accordance with the screening model as it tries to describe the situation as it is. Karasar (2002) defines survey models as research approaches that aim to describe the past or existing situation as it is.

### **Universe and Sample**

The universe of the study consists of vocational lesson teachers working at Medical Vocational High Schools in Istanbul during the 2013-2014 academic year. The sample consists of 144 vocational lesson teachers chosen from 12 schools determined with the simple random cluster sampling method from this general universe.

### **Data Collection Tools**

The “Leadership Behaviour Description Scale” and the “Personal Information Form” were used in order to collect data in the research. The “Leadership Behaviour Description Scale” developed by J.K. Hemphill and A.E. Coons (1950) was used in order to measure the leadership qualities of Medical Vocational High School Managers.



## Data Analysis

SPSS 22.0 statistics software was used in the assessment and analysis of the data collected in the field research. Descriptive statistics such as mean, standard deviation, minimum and maximum values were also used. In hypothesis tests parts, the Mann-Whitney U test and Kruskal-Wallis H tests were used together with the t-test and ANOVA analysis that were deemed necessary.

## Results

As a result of this study, it is seen that the leadership qualities perceived by teachers in their managers are at a low level according to the sub-dimensions of building the structure and tolerating and the total scores they got. While there is no statistically significant difference in building the structure and total scale between the arithmetic means of the leadership qualities perceived by teachers in their managers by school type, a significant difference is observed in the sub-dimension of tolerating in favour of those working at private schools. Teachers working at private schools gave higher scores to their managers in terms of tolerating when compared to state schools.

It was seen that demographic variables such as the gender, age, marital status, professional experience and residence status of managers do not affect the leadership perception in teachers.

## Suggestions

The following suggestions were included with regard to the research:

Leadership qualities of the managers were examined in this study according to the perceptions of Medical Vocational high school teachers. Studies that investigate teachers working at primary, secondary schools and high schools together and comparative studies can be addressed in future studies. Studies can be developed by increasing the number of samples and adding different variables. This is a qualitative study. A new study that includes the qualitative and quantitative study together can be carried out.