



T.C.

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

YÜKSEK
LİSANS
TEZİ

PROJE OKULU MÜDÜRLERİNİN
KARİZMATİK LİDERLİK DAVRANIŞLARINA
İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ

Duygu GÜN

EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE
EKONOMİSİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Antalya, 2022

T.C.

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ

TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**PROJE OKULU MÜDÜRLERİNİN KARİZMATİK LİDERLİK
DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ**

Yüksek Lisans Tezi

Duygu GÜN

Danışman

Doç. Dr. Ramazan GÖK

Antalya, 2022

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçalardan gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserleri her kullanışımında alıntı yaparak yararlandığımı belirtir; bunu onurumla doğrularım. Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.



..... / /

Duygu GÜN

İmzası

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Duygu GÜN' ün bu çalışması tarihinde jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi olarak oy birliği/oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

Unvanı-Adı Soyadı

İmza

Başkan :

.....

Üye :

.....

Üye:
(Tez Danışmanı)

Doç. Dr. Ramazan GÖK

.....

Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri
Bölümü Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı

PROJE OKULU MÜDÜRLERİNİN KARİZMATİK LİDERLİK DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ

ONAY: Bu tez, Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulunun tarihli vesayılı kararıyla kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Cengiz TOKER

Enstitü Müdür V.

ÖNSÖZ

Araştırmamın tüm süreçleri içerisinde bilgi birikimi ve deneyimleri ile çalışmama katkı sağlayan değerli danışman hocam Doç. Dr. Ramazan GÖK'e destekleri için teşekkürlerimi sunuyorum.

Yüksek lisans eğitimim boyunca etkin bilgi ve deneyimlerini esirgemeyen ve eğitimime katkı sağlayan değerli hocalarım Prof. Dr. Mualla BİLGİN AKSU, Prof. Dr. Ali SABANCI, Prof. Dr. Engin KARADAĞ' a ve tüm hocalarıma çok teşekkür ederim.

Ayrıca çalışmama katkı sağlayan, veri toplama sürecinde benimle görüşme yapmayı kabul eden, bana vakit ayıran, ilgilerini esirgemeyen Antalya Proje okulları yöneticilerine ve öğretmenlerine çok teşekkür ederim.

Bu çalışma boyunca ve hayatımın her anında yanımda olduğunu hissettiğim, her zaman beni destekleyen ve motive eden, yorulduğum anlarda ellerini omuzlarımda hissettiğim, yazım aşamasında emekleri olan yol arkadaşım Ümit PEKDAĞ 'a, eğitim hayatım boyunca ve her zaman yanımda olan ve beni destekleyen annem ve babama ve bu çalışmayı yapmam için beni yüreklendiren canım oğlum Efe HACIOĞLU 'na sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Sizleri çok seviyorum, iyi ki varsınız.

Antalya, Temmuz 2022

Duygu GÜN

ÖZET

PROJE OKULU MÜDÜRLERİNİN KARİZMATİK LİDERLİK DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ

Duygu GÜN

Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı

Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü,

Temmuz, 2022 (108 Sayfa)

Bu araştırmanın amacı, proje okullarında çalışan müdürlerin karizmatik liderlik davranışlarını öğretmen görüşlerinden faydalanılarak araştırmaktır. Bu kapsamda çalışmaya katılan öğretmenlerin görüşleri alınarak müdürlerin karizmatik liderlik özellikleri de saptanmaya çalışılmıştır. Bu çalışmada nitel araştırma tekniklerinden bütüncül çoklu durum deseni kullanılmıştır. Araştırmanın katılımcı grubunu Antalya’da görev yapmakta olan 15 proje okulu öğretmeni oluşturmaktadır. Veriler yüz yüze görüşme yoluyla toplanmış ve görüşmelerde yarı yapılandırılmış görüşme formu tekniği kullanılarak katılımcılara 15 soru yöneltilmiştir. Verilerin analizinde içerik analizi kullanılmıştır. Araştırma sürecinde elde edilen verilerden, proje okulu yöneticilerinin iletişim yeteneği kuvvetli, karşısındaki grubu etkileyebilen, liyakat sahibi, adaletli, güvenilir, hitabeti kuvvetli, alanına hakim, beden dilini iyi kullanabilen, birleştirici, değerli hissettiren, cesur, anlayışlı, nezaketli, destekleyici, mesai mefhumu olmayan, hareketli, öğretmenlerin ihtiyaçlarına duyarlı, akademik kariyer yapan, görevine duygusal bağlılık gösteren ve ilham kaynağı oluşturabilen davranışlara sahip yöneticiler oldukları, yöneticilerin çoğunluğunun uygulamalar ve yönetim şeklinde karizmatik liderlik özellikleri sergilemeye çalıştıkları görülmüştür. Ancak yetki alanları genişletilmiş olmasına rağmen aslında bazı yöneticilerin mevcut yasal düzenlemeden dolayı bazen risk almaktan imtina ettikleri, eğitim seviyeleri ve hizmet süreleri daha fazla olan ve akademik kariyer yapan veya yapmakta olan yöneticilerin sergiledikleri karizmatik liderlik davranışlarında daha cesur hareket ettikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Karizma, Karizmatik Liderlik, Lider, Proje Okulları, Proje.

SUMMARY

THEACHERS' VIEWS ON THE CHARİSMATIC LEADERSHIP BEHAVIORS OF PROJECT SCHOOL PRINCIPALS

Duygu GÜN

Department of Educational Administration

Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü,

July, 2022 (108 page)

The aim of this research is to investigate the charismatic leadership behaviors of principals working in project schools by using teacher opinions. In this context, the charismatic leadership characteristics of the principals were tried to be determined by taking the opinions of the teachers participating in the study. In this study holistic multiple case design which one of the qualitative research techniques, was used. The group who participates of the research, consists of 15 project school teachers, working in Antalya. The data were collected through face-to-face interviews and 15 questions were asked to the participants by using the semi-structured interview form technique. Content analysis was used in the analysis of the data. From the data obtained during the research process is , the project school administrators have strong communication skills, influence the opposite group, have merit, fair, reliable, have strong ability of rhetoric, have a good command, can use body language well, unite, make them feel valuable, brave, understanding, courteous, supportive and who can work overtime. It has been seen that those school administrators are active, sensitive to the needs of teachers, make an academic career, show emotional commitment to their duties and have behaviors that can create inspiration, and most of the administrators try to exhibit charismatic leadership characteristics in the form of practices and management. However, although their areas of authority have been expanded, it has been concluded that some administrators sometimes abstain from taking risks due to current regulations and procedures, that they act more courageously in charismatic leadership behaviors exhibited by administrators who have higher education levels, already have or are pursuing an academic career and longer service periods.

Key words; Charisma, Charismatic Leadership, Leader, Project Schools, Project

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
DOĞRULUK BEYANI.....	
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	
ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	1
TABLolar LİSTESİ.....	6
KISALTMALAR LİSTESİ.....	7

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1 Giriş.....	8
1.2 Problem Durumu.....	9
1.3 Araştırmanın Amacı ve Alt Problemler.....	10
1.4 Araştırmanın Önemi.....	10
1.5 Varsayımlar.....	11
1.6 Sınırlılıklar.....	11
1.7 Tanımlar.....	12

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1 Kuramsal Çerçeve.....	13
2.2 Proje Okulları.....	15
2.3 Proje Okullarının Yapısı.....	15
2.4 Proje Okullarında Yöneticilik ve Öğretmenlik.....	17

2.5 Türkiye’deki Proje Okulları.....	17
2.6. Liderlik.....	18
2.6.1 Özellikler Yaklaşımı.....	21
2.6.2 Davranışçı Yaklaşım.....	22
2.6.3 Ohio Devlet Üniversitesi Çalışmaları.....	22
2.6.4 Michigan Üniversitesi Çalışmaları.....	23
2.6.5 Mc Gregor’un X Ve Y Teorisi.....	23
2.6.6 Likert’in Sistem 4 Modeli.....	24
2.6.7 Blake ve Mouton’un Yönetim Tarzı Matriksi.....	25
2.6.8 Dört Faktör Kuramı.....	25
2.6.9 Yol Amaç Kuramı.....	26
2.7. Karizmatik Liderlik Kavramı.....	27
2.7.1 Karizma.....	27
2.7.2 Karizmatik Liderlik.....	28
2.7.3 Karizmatik Liderlerin Özellikleri.....	32
2.7.4 Karizmatik Liderlik Kuramına İlişkin Eleştiriler.....	34
2.8 İlgili Araştırmalar.....	35
2.8.1 Yurt içinde yapılan araştırmalar.....	35
2.8.2 Yurt dışında yapılan araştırmalar.....	40

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1 Araştırma Modeli.....	42
3.2 Çalışma Grubu.....	42
3.3 Veri Toplama Araçları ve Veri Toplama Süreci.....	44
3.4 Veri Analizi.....	46
3.5 Geçerlik-Güvenirlik Çalışmaları ve Etik Hususlar.....	46

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

4.1 Proje Okulu Öğretmenlerinin Liderlik Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular.....	48
4.2 Proje Okulu Öğretmenlerinin Müdürlerinin Karizmatik Liderliği Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular.....	51
4.3 Proje Okulu Öğretmenlerinin Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Becerileri Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular.....	54
4.4 Proje Okul Yöneticilerinin Karizmatik Liderlik Becerilerini Kullanmalarının Öğretmenler Üzerindeki Etkisi Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular.....	56
4.5 Öğretmenleri Ortak Bir Vizyona Bağlayabilmek için Karizmatik Liderlik Davranışlarının Gerekliliği Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular.....	57
4.6 Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Okula Aidiyet Hissi İle İlişkisi Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular.....	60
4.7 Yöneticilerin Öğretmenlerde Uyandırdığı Güven Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular.....	61
4.8 Yöneticilerin Beden Dili Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular.....	63
4.9 Yöneticilerin İlham Kaynağı Oluşturan Davranışları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular.....	64
4.10 Yöneticilerin Görevine Duygusal Bağlılık Gösteren Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular.....	67
4.11 Yöneticilerin Enerjik Yapısının Öğretmenleri İş Yapma Konusunda Harekete Geçirmesi Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular.....	68
4.12 Yöneticilerin Liderlik Etmesinin Öğretmenlerin Yöneticilerine Olan Güvenine Etkisi Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular.....	69
4.13 Kendini Beğenen Yapıdaki Yöneticinin Davranışlarının Öğretmenler Üzerinde Bıraktığı Etkiler Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular.....	71
4.14 Yöneticilerin Öğretmenlerin İhtiyaçlarına Duyarlı Olmalarının Öğretmenlerin Hislerine Etkisi Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular.....	73
4.15 Karizmaya Sahip Olan Okul Yöneticilerinin Öğretmene İş Yaptırma Konusundaki Avantajları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular.....	76

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1 Öğretmenlerin Liderlik Hakkındaki Görüşlerine Yönelik Sonuçlar.....	79
5.2 Öğretmenlerin Karizmatik Liderlik Hakkındaki Görüşlerine Yönelik Sonuçlar.....	79
5.3 Öğretmenlerin Karizmatik Liderlik Becerileri Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Sonuçlar.....	80
5.4 Yöneticilerin Karizmatik Liderlik Becerilerini Kullanmalarının Öğretmenler Üzerindeki Etkisi Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Sonuçlar.....	81
5.5 Öğretmenleri Ortak Bir Vizyona Bağlayabilmek İçin Karizmatik Liderlik Davranışlarının Gerekliliği Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Sonuçlar.....	82
5.6 Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Okula Aidiyet Hissi İle İlişkisi Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Sonuçlar.....	83
5.7 Yöneticilerin Öğretmenlerde Uyandırdığı Güven Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Sonuçlar.....	83
5.8 Yöneticilerin Beden Dili Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Sonuçlar.....	84
5.9 Yöneticilerin İlham Kaynağı Oluşturan Davranışları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Sonuçlar.....	85
5.10 Yöneticilerin Görevine Duygusal Bağlılık Gösteren Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Sonuçlar.....	86
5.11 Yöneticilerin Enerjik Yapısının Öğretmenleri İş Yapma Konusunda Harekete Geçirmeleri Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Sonuçlar.....	87
5.12 Yöneticilerin Liderlik Etmesinin Öğretmenlerin Yöneticilerine Olan Güvenine Etkisi Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Sonuçlar.....	87
5.13 Kendini Beğenen Yapıdaki Yöneticinin Davranışlarının Öğretmenler Üzerinde Bıraktığı Etkiler Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Sonuçlar.....	88
5.14 Yöneticilerin Öğretmenlerin İhtiyaçlarına Duyarlı Olmalarının Öğretmenlerin Hislerine Etkisi Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Sonuçlar.....	89
5.15 Karizmaya Sahip Olan Okul Yöneticilerinin Öğretmene İş Yaptırma Konusundaki Avantajları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Sonuçlar.....	90
5.16. Öneriler.....	92
5.16.1 Uygulayıcılara Yönelik Öneriler.....	92
5.16.2 Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	92

KAYNAKÇA.....	93
EKLER.....	103
Ek-1. Etik Kurul İzin Belgesi.....	103
Ek-2. MEB Araştırma İzin Belgesi.....	104
Ek-3. Öğretmen Görüşme Formu.....	106
İNTİHAL RAPORU.....	107
ÖZGEÇMİŞ.....	108



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2.7.2.1 Kişiselleştirilmiş ve sosyalleştirilmiş karizmatik lider davranışları arasındaki farklılıklar.....	31
Tablo 3.2.1 Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Veriler.....	43
Tablo 4.1 Proje Okulu Öğretmenlerinin Liderlik Hakkındaki Görüşleri.....	48
Tablo 4.2 Müdürlerin Karizmatik Liderliği Hakkındaki Görüşleri.....	51
Tablo 4.3. Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Becerileri Hakkındaki Görüşleri.....	54
Tablo 4.4. Proje Okul Yöneticilerinin Karizmatik Liderlik Becerilerini Kullanmalarının Öğretmenler Üzerindeki Etkisi Hakkındaki Görüşleri.....	56
Tablo 4.5. Öğretmenleri Ortak Bir Vizyona Bağlayabilmek için Karizmatik Liderlik Davranışlarının Gerekliği Hakkındaki Görüşleri.....	58
Tablo 4.6. Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Okula Aidiyet Hissi İle İlişkisi Hakkındaki Görüşleri.....	60
Tablo 4.7. Yöneticilerin Öğretmenlerde Uyandırdığı Güven Hakkındaki Görüşleri.....	62
Tablo 4.8. Yöneticilerin Beden Dili Hakkındaki Görüşleri.....	63
Tablo 4.9. Yöneticilerin İlham Kaynağı Oluşturan Davranışları Hakkındaki Görüşleri.....	64
Tablo 4.10. Yöneticilerin Görevine Duygusal Bağlılık Gösteren Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi Hakkındaki Görüşleri.....	67
Tablo 4.11. Yöneticilerin Enerjik Yapısının Öğretmenleri İş Yapma Konusunda Harekete Geçirmeleri Hakkındaki Görüşleri.....	68
Tablo 12. Yöneticilerin Liderlik Etmesinin Öğretmenlerin Yöneticilerine Olan Güvenine Etkisi Hakkındaki Görüşleri.....	70
Tablo 4.13. Kendini Beğenen Yapıdaki Yöneticinin Davranışlarının Öğretmenler Üzerinde Bıraktığı Etkiler Hakkındaki Görüşleri.....	71
Tablo 4.14. Yöneticilerin Öğretmenlerin İhtiyaçlarına Duyarlı Olmalarının Öğretmenlerin Hislerine Etkisi Hakkındaki Görüşleri.....	74
Tablo 4.15. Karizmaya Sahip Olan Okul Yöneticilerinin Öğretmene İş Yaptırma Konusundaki Avantajları Hakkındaki Görüşleri.....	76

KISALTMALAR LİSTESİ

MEB : Milli Eğitim Bakanlığı

ERASMUS : European Action Scheme For The Mobility Of University Students
(*Üniversite Öğrencilerinin Hareketliliği İçin Avrupa Topluluğu Eylem Programı*)

LGS : Liselere Geçiş Sistemi



BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1 Giriş

Ekonomik ve sosyal şartlar bakımından sürekli değişen ülkemiz koşullarında, belirsizlik durumlarında hızlıca ve olabilecek en doğru kararları alabilen liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ihtiyacı karşılayabilmek sadece zor koşullarda ve stres altındayken bile doğru davranabilen liderlerin yapabileceği türden bir iştir.

Aynı zamanda bilim ve teknoloji alanlarında da hızına yetişmekte güçlük çekilen dünyamızda geleceği öngörebilen ve bu alanlarda kendini yetiştirmiş ya da yetiştirmekte imtina etmeyen liderlerin de önem arz etmesi söz konusu olmuştur.

İçinde yaşadığımız çağın hızına yetişebilen, kaliteli ve yaratıcı fikirlerini örgütün gücüyle birleştirebilen yöneticilerin varlığı, eğitim alanında büyük önem taşımaktadır. Özellikle de proje okulu niteliğinde eğitim öğretime devam eden ve sınavla öğrenci alan bu okullardaki yöneticilerin sözü edilen özelliklere sahip olması güçlü rekabet ortamı olduğu da düşünülürse oldukça mühim görünmektedir. Büyük bir hızla değişen bilim ve teknoloji ile baş edebilen, çağın ihtiyacını karşılayabilecek öğrencileri her bakımdan donanımlı yetiştirme arzusuna sahip, aynı zamanda kendini de yetiştirebilen ve ona bağlı çalışan örgüt üyelerinin de kendilerini yetiştirmelerine imkan sağlayabilen yöneticiler bu özellikteki okullar için oldukça ihtiyaç duyulan kişiler olarak düşünülmektedir.

Liderler örgütler için oldukça mühim bir yere sahiptir. Örgüt içindeki planların, programların her durumu önceden hesap edememesi, örgütteki yapının sürekli olarak değişkenlik göstermesi ve insanın değişken ve öngörülemez tabiatı liderleri önemli ve gerekli yapmaktadır (Arıkan, 2001).

Günümüz koşullarında ve değişen dünyamızda her geçen gün lidere olan ihtiyaç artmakta ve bununla birlikte de karizmatik liderlerin güçlü, güven veren özelliklerine toplumda daha fazla gereksinim duyulmaktadır.

Eğitim alanında da aynı ihtiyaç sözkonusudur. Örneğin fiziksel koşulları yetersiz, ekonomik imkanları kısıtlı olan okullardaki yöneticilerin zor şartlar altında ,pek çok imkansızlıklarla mücadele edebilecek güçlü, yaratıcı ,örgütü etkisi altına alabilecek motivasyona ve heyecana sahip olması akademik başarıdan, örgüt kültürüne pek çok alanda avantaj sağlayacaktır.

Dezavantajlı kurumlar için olduğu kadar aynı zamanda ‘yurt içinde ve yurt dışında yerli veya yabancı kurum ve kuruluşlarla veya başka ülkelerle işbirliği anlaşmaları çerçevesinde kurulan ve ulusal veya uluslararası proje yürüten okul ve kurumlarda’ da rekabet ortamının varlığı bu ihtiyacı daha da kuvvetlendirmektedir. Nitekim söz konusu proje okullarında çalışan yönetici ve öğretmenler için atama koşulları farklılık göstermekte ,öğrenciler sınavla okula kabul edilmekte ve başarının sürekli olarak artması beklenmektedir. Hal böyle olunca bu tarz kurumlardaki istikrar, akademik başarı ve pek çok alandaki iyileşmeler için yaratıcı ve güçlü kişilik özelliğindeki karizmatik liderlere gereksinim doğmaktadır.

İlgili alan yazın taramasında ; karizmatik liderliğin eğitimden spora , siyasetten üretime pek çok farklı iş kolundaki önemi tespit edilmiş ve bu araştırmalarda elde edilen bulgular incelenmiştir. Buna göre ilgili taramada bu araştırmaların son yıllarda sayıca arttığı ancak yetersiz sayıda olduğu görülmüş, proje okullarındaki yöneticilerin karizmatik liderlik davranışları ve bu davranışların yönetici ve öğretmen arasındaki ilişkiye etkisi ile ilgili herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Görüldüğü gibi bu çalışmanın proje okullarındaki yöneticilerin karizmatik liderlik davranışlarının öğretmenler tarafından nasıl algılandığı ve bu davranışların yönetici ve öğretmenlerin ilişkisine nasıl yansıdığını tespit etmek bakımından önemli ve özgün olacağı düşünülmektedir.

Bu temel gerekçelerle çalışmada, proje okul yöneticilerinin karizmatik liderlik düzeyleri incelenmektedir. Öncelikle liderlik hakkında kavramsal çerçeve sunulmakta ardından proje okul yöneticilerinin karizmatik liderlik düzeylerini belirlemeyi amaçlayan araştırma metodolojisine yer verilmektedir.

1.2 Problem Durumu

Proje okulları, merkezi sınav sonucuna göre ülkenin başarı düzeyi yüksek öğrencilerini bir araya getiren ve onlara proje tabanlı eğitim olanağı veren, yöneticilerinin diğer okul yöneticilerinden farklı olarak kendi ekibini kurma ayrıcalığına sahip olduğu okullardır. Bu okullar, sahip oldukları özellikler bakımından son yıllarda ön plana çıkarak yaptıkları iş ve projelerle ön plana çıkmaktadırlar. Bu sebeple, proje okullarının başarılarının bu okulların yöneticilerinin liderlik ve karizmatik liderlik becerileri ile ilişkisini anlamak ve bu okullarda görev yapan yöneticilerin okulu yönetirken gösterdikleri liderlik davranışlarını ortaya koymak önem taşımaktadır. Bu durumdan hareketle, son yıllardaki önemi artan karizmatik liderlik ve

proje okulları konusunda yapılan araştırmalar incelenerek, karizmatik liderlik ve okul yöneticileri ve proje okul yöneticileri konularında oldukça sınırlı sayıda çalışma olduğu görölmüş ancak proje okul yöneticileri ve karizmatik liderlik konusunun araştırıldığı bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Bu temel gerekçelerle çalışmada, proje okul yöneticilerinin karizmatik liderlik davranışları öğretmen görüşlerinden yararlanılarak incelenmekte ve ‘Proje okullarında çalışan yöneticilerin karizmatik liderlik davranışları nasıldır?’ sorusuna cevap aranmaktadır.

1.3 Araştırmanın Amacı ve Alt Problemler

Bu çalışmanın amacı, proje okullarında çalışan yöneticilerin karizmatik liderlik davranışlarını araştırmaktır. Buradaki esas amaç; proje okullarında uygulanan yönetim süreçlerini daha etkin bir hale dönüştürmek ve yöneticilerin karizmatik liderlik becerilerini geliştirmelerine yardımcı olmaktır. Bu temel gerekçelerle çalışmada, proje okul yöneticilerinin karizmatik liderlik düzeyleri incelenmektedir. Bu kapsamda aşağıdaki alt problemlere cevap aranmıştır:

- 1.2.1. Öğretmen görüşlerine göre proje okullarındaki okul yöneticilerinin karizmatik liderlik davranışlarını gösterme becerileri nasıldır?
- 1.2.2. Proje okullarında çalışan öğretmenlerin karizmatik liderlik algıları nasıldır?
- 1.2.3. Proje okullarında çalışan öğretmenlerin liderlik algıları nasıldır?
- 1.2.4. Proje okullarında çalışan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin karizmatik liderlik davranışlarının öğretmen ve yönetici ilişkisine etkisine ilişkin düşünceleri nelerdir?

1.4 Araştırmanın Önemi

Okulların yönetim süreçleri, pek çok değişkeni içinde barındırmaktadır. Okulların misyon ve vizyonu, yöneticilerin kişilik yapıları, birlikte çalışılan ekibin kişisel özellikleri, tüm bunların okulun misyon ve vizyonuna uyum düzeyi, ayrıca okulun fiziksel şartları, öğrenci portföyü gibi değişkenler başarıyı etkileyen faktörlerdir. Bununla birlikte yöneticilerin kendi yönetim tarzlarını bilerek güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmaları, kendilerini okul yönetimi, iletişim, beden dili gibi konularda geliştirme arzusuna sahip olmaları, birlikte çalıştıkları öğretmen kadrosuna rol model olabilme becerileri de okulların gelişmesine , hedeflenen başarının artmasına ve dolayısıyla eğitim kalitesinin yükselmesine sebep olmaktadır. Bu bağlamda yöneticilerin liderlik nitelikleri de örgütlerin etkililiğini etkileyen

önemli faktörlerdendir. Ayrıca liderliğin tabiatı ve özelliğinin geliştirilebilir olma olasılığı, liderlik ile ilgili çalışmaların en mühim sebebi olarak karşımıza çıkmaktadır (Aydın, 2018).

Bununla birlikte çalışanların gözünde kendilerinden çokça üstün olan olağandışı hatta doğaüstü güçleri olduğu algısını oluşturan (Başaran,2004) karizmatik liderler, doygun fikirleri olan, astlarının ümitlerine hitap eden, ‘benim gibi olun’ düşüncesini empoze ederek büyük beklentiler oluşturan ve grubun hedeflerine yönelik teşvik edici unsurlar meydana getiren etkileyici kişilerdir (House, 1977). Bu bağlamda var olan okul yönetim biçimlerinde, okul yöneticilerinin etkililiğini ve başarısını etkileyen lider özelliklerine yönelik araştırmaların yapılması önem arz etmektedir.

Ayrıca karizmatik liderler, çalışanların sadakatini kazanarak, onları fedakarlığa sevk edebilen, geleceğin resmini çizerek gelecekte istenen şartları oluşturmak için çabalayan, örgütte güven ortamı yaratan ve var olan durumdan memnun olmayıp hep daha iyiye ulaşmaya çalışarak değişimi sürekli kılan liderlerdir (Begeç, 1999).

Proje okullarını diğer okul türlerinden farklı bir statüye taşıyan vizyon ve misyonları olmakla birlikte proje okul yöneticilerinin proje okulu olmayan okul yöneticilerine göre kendi ekibini kendi oluşturabilme, ulusal ve uluslararası alanlarda proje, etkinlik, bilimsel çalışma, uygulama düzenleyebilme ve okul paydaşlarını bu tür alanlara katılımcı olarak dahil edebilme gibi bir farklılıkları vardır. Proje tabanlı eğitim fırsatı sunmanın yanında LGS sınav puanına göre öğrenci aldıkları için aynı zamanda ülkenin akademik anlamda öne çıkan öğrencilerine eğitim olanağı da sunmaktadırlar. Bu sebeple bu tür okulların vizyon ve misyonları, sahip olduğu eğitim olanakları, bu okullarda eğitim gören öğrencilerin başarı seviyeleri ve liderlik üzerine yapılan araştırmaların ışığında proje okullarında yöneticilik görevini üstlenen kişilerin benimsedikleri liderlik tarzı da önem arz etmektedir.

1.5 Varsayımlar

Katılımcıların görüşme sorularını ciddiye ve samimiyetle cevapladığı varsayılmıştır.

1.6 Sınırlılıklar

Bu araştırma 2021-2022 eğitim-öğretim yılında Antalya ili Döşemealtı, Kepez, Konyaaltı, Muratpaşa ve Aksu ilçelerinde bulunan Fen Lisesi, Sosyal Bilimler Lisesi, Anadolu Lisesi türündeki 5 proje okulunda görevli olan 15 gönüllü öğretmen ile sınırlıdır.

1.7 Tanımlar

Lider : Belirli şartlara bağılı olarak önceden belirlenmiş bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş bir kitleyi güdüleyebilme yeteneğine sahip olan , bu kişileri var olan tüm enerjilerini örgüte harcamaya istek duymaya özendirebilen, örgütü oluşturan bireyleri, örgütün hedefleri doğrultusunda çalışmaya yönlendirme kabiliyeti olan , aynı zamanda onları örgütün amaçlarına uygun düşebilecek görüşlerinin ortaya çıkması için heveslendirip daha sonra bunları örgütün çıkarlarına yönelik kullanabilen ve örgüt kültürü oluşturabilen kişi olarak tanımlanabilir.(Krill ve Carter 1994:42 ,Davis 1988:141 ,Ribiere vw Sitar 2003:43).

Karizmatik Liderlik: İzleyenlerin güçlü duygularını kendine çeken onların kendisiyle özdeşleşmesini sağlayan ve bir süre sonra da izleyenlerin gittikçe ona benzemeye çalıştığı ,ona özendiğı hatta taklit etmeye çalıştıkları bir liderlik özelliğidir.(Bass,1985).

Karizma: Büyük liderlerdeki olağandışı karakter özelliğı

Proje Okulları: Yurt içinde ve yurt dışında yerli veya yabancı kurum ve kuruluşlarla veya başka ülkelerle iş birliğı anlaşmaları çerçevesinde kurulan ve ulusal veya uluslararası proje yürüten okul ve kurumlar ile belirli eğitim reformu ve programları uygulayan okullar proje okulu olarak adlandırılır (Milli Eğitim Bakanlığı [MEB], 2016).

Proje: Yurt içinde ve yurt dışındaki yerli ve yabancı kuruluşlarla işbirliğı anlaşmaları çerçevesinde eğitim kurumlarında belirli bir süre içerisinde yürütülecek olan akademik, meslekî, sosyal, sanatsal ve kültürel alanlarda kaliteyi artırmak amacıyla okul müdürlüğü, il ve ilçe milli eğitim müdürlükleri veya ilgili genel müdürlük tarafından teklif edilen çalışmalardır (MEB, 2018).

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Kuramsal Çerçeve

Bu bölümde araştırma problemleri ile bağlantılı olarak Proje Okulları, liderlik ve karizmatik liderlik ile ilgili alan yazına yer verilmiştir. Kavramsal çerçevede ilgili ana başlıklarda liderlik, karizmatik liderlik ve lider kavramları hakkında bilgiler yer almaktadır.

Liderlik, insan toplumu için büyük önem taşımakta ve bu konudaki araştırmalar ,analizler ve benzeri çalışmalar liderlik konusuna biçilen değerin en önemli kanıtıdır denebilir. Bunun sebebi olarak ta insanların yönlendirme ve yönlendirilme ihtiyaçları olduğunu varsaymak yanlış olmaz.

Liderlik ile ilgili çalışmalar ve ilgili literatür incelendiğinde araştırmacılar 1945 yılına kadar liderliğin özelliklerini tanımlamaya yönelik çalışmışlardır. Bu doğrultuda çok çeşitli yaklaşımlar benimsenerek, anaokulları, ıslahevleri,askeri birlikler ve kiliseler gibi bir takım kurumlarda liderliğin araştırılması yapılmıştır.Bu çalışmalarda insanların yönlendiren ve yönlendirilen olmak üzere iki grupta toplanabileceği öngörülmüştür. Bu fikrin dayandığı en temel nokta ise, yönlendiren yani lider olan kişilerin doğuştan bir takım vasıflara sahip oldukları , sonradan yetiştirilemeyecekleri anlayışıdır.

Ayrıca Stogdill (1948:63-64-66) ‘ e göre,bir kişi salt karakter özelliklerinin belli bir takım dinamikleriyle donandığı için lider değildir; lider, onun takipçileriyle aynı özellikleri, amaçları ve etkinlikleriyle ahenk içinde olmalıdır. Bu açıdan bakıldığında lider devamlı bir devinim ve dönüşüm içinde bulunmalıdır.

Ayrıca lider sadece bu özellikleri taşıdığı için liderlik statüsüne oturmuş değildir, lider ; etkileşimde olduğu grubu etkileme marifetiyle liderlik konumunu kazanır. Bu çok önem arz eden bir noktadır çünkü lider grubuna hedefi gerçekleştirmede ona yardımcı olabilecek gücü onlardan aldığını hissettirmelidir.

Ayrıca liderlik eğitimi üzerinde çalışmaları bulunan Robert B. Myers’in elli yıllık bir süre içinde ikiyüzden fazla çalışmayı çözümlemesi sürecinde elde ettiği bazı bulgulardan yola çıkarak liderlerin sahip olduğu hiçbir fiziksel özelliğin liderlik kavramıyla doğrudan ve anlamlı bir biçimde ilişkili olmadığı yönündedir. Bununla birlikte liderler bağlı oldukları gruba göre zeka seviyesi bakımından öndeymiş gibi dursalarda aslında zeka ve liderlik arasında da doğrudan bir ilişki yoktur. Myers’ e göre karşılaşılan sorunlara liderlerin akılcı ve sadece uygulanabilirliği olan çözümlere sahip olması liderliklerine ciddi anlamda katkıda bulunmaktadır. Liderlerin durumu kavrama yetenekleri, girişimcilik güçleri, popülaritelerinin

yüksek olması, özgün olmaları ,iletişimdeki becerileri, ısrarlı ve hırslı olma gibi özellikleri liderlikle ilişkili görülse de esasen sayılan hiçbir özelliğin liderler için ortak bir özellik olduğu da söylenemez(Schneider :148)

Stogdill ve Myers ‘in liderliğe ilişkin görüşlerinde liderlik özelliklerinin kişiden kişiye göre değiştiği anlayışından hareket edilemeyeceği ve genetik olarak geçen sadece zeka faktörü olduğu ,bunun da liderlikle anlamlı bir bağı olmadığı ortadadır. Bu konuda Richard Mann 1959’da ileri sürdüğü görüşte liderlikle ilgili güvenilir ve geçerli psikolojik bir takım özelliklerin ölçülerinin geliştirilmesiyle ilgili sorunsala dikkat çekmiştir.

Mann, araştırmalarda uygulanan yöntemin araştırma sonuçlarını etkilediğini düşünmektedir.

Ayrıca liderlikle ilişkili olduğu varsayılan bazı kişilik özelliklerinin de kalıtsal değil, sonradan kazanılabilen, kişinin eğitim ve tecrübeyle kendisine katabileceği özellikler olduğu düşünülmektedir. Öyleyse, bu beceri veya yetenekleri bir takım tecrübelerle elde etmek imkanlar dahilindedir.

Tüm bunlar ışığında artık liderleri tek başına incelemenin yeterli olmayacağı görüşü kuvvetlenmektedir. Liderler incelenecekse bir toplum içinde ve sistem işlerken incelenmelidir.Grubun hedefleri doğrultusunda işleyen bir mekanizma içerisinde lider grubun varlığına devam edebilmesine katkıda bulunabiliyorsa liderlik yapıyor demektir.

Görüldüğü gibi liderlikle ilgili üzerinde durulan en önemli konu ideal bir lider tanımı olmaması ve her durum için liderliğin farklı bir yaklaşımının benimsenebileceği yönündedir. Dolayısıyla burada salt karizmatik liderlikten bahsetmemekle birlikte, karizmatik liderliğin avantajlı yanlarını ele almak faydalı olacaktır.

20. yüzyıl başlarında Weber tarafından literatüre kazandırılan karizma kavramı ile birlikte ortaya çıkan karizmatik liderlik, yüksek seviyede kendine güven ve karşdakine de güven veren, sözlü olmayan iletişimi tercih eden, ihtiyaç duyulan etkiye sahip olan , kabul edilemez gibi görünen çözümleri legal düzeneğe oturtan ve sistemin sürekliliğini varlığıyla garanti altına alan çok yönlü kişilik özelliklerini barındırır. Baltaş’a (2000) göre bu tür liderler çoğunlukla kriz ortamlarının olumsuz şartlarıyla birlikte ortaya çıkarlar.Çünkü savaş koşulları, ekonomik şartlardaki olumsuzluklar ve siyasi çatışma ve istikrar sorunu insanlığın kahramanlara olan ihtiyaç düzeylerini artırır.

2.2. Proje Okulları

Proje Okul uygulaması ilk kez 2014-2015 gerçekleştirilmiştir. 6528 sayılı Kanun Hükmünde Kararname’de proje okullarına ilişkin maddelerin yürürlüğe girmesiyle beraber Proje Okulları hayata geçmiştir. Buradan hareketle proje okullarıyla ilgili olarak hususi bir yönetmelik çıkarılmamıştır. Ancak, 1 Eylül 2016 tarihinde, yani ilk proje okul uygulaması başladıktan 2 yıl sonra Bakanlık, “*Milli Eğitim Bakanlığı Özel Program ve Proje Uygulayan Eğitim Kurumları Yönetmeliği*” adı altında bir yönetmelik çıkarmıştır. Bu yönetmeliğe göre, proje okullarının belirlenmesi, bazı koşullara tabidir. Bir okulun proje okul olarak nitelendirilebilmesi için, “uygulanacak projenin özelliklerine uygun olarak fiziksel alt yapı, donanım, insan kaynağına malik olması, eğitsel ve sosyal faaliyetler bakımından bulunduğu yerleşim yerindeki diğer okullar arasında ön plana çıkması, bakanlıkça ulusal veya uluslararası düzeyde yeni ya da farklı bir program veya projeyi uygulayan veya uygulanması planlanan okul olması, alana ait bir dal programında eğitim yapan mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu olması, Bakanlığın kabul ettiği uluslararası yetkili kurum ve kuruluşlarca akredite edilmiş olması ve Merkezi sınavlarda kendi türünde başarı ortalamasına göre il genelinde ilk beş dereceye sahip olması” gerekmektedir (MEB, Yön., m.6). Aynı yönetmelikte öğrenciler ile ilgili olarak da gerekli görülmesi halinde yazılı veya yazılı ve sözlü sınavlar sonucunda gerçekleştirilebileceği belirtilmektedir. Bununla beraber proje okullarındaki sınıf mevcutlarının da 30 ile sınırlandırılması belirtilmiştir (MEB, Yön., m.7). Proje okulları, sınıf mevcutları veya uygulanacak projelere uygun olarak sınıf düzenleri, laboratuvarları, sanat salonları ve atölyeleri, spor alanındaki olanaklarıyla birlikte diğer okullardan ayrılmaktadırlar (Kaya, 2018).

2.3. Proje Okullarının Yapısı

Proje okullarının yapısı, eğitim yönetiminin gelişmesine bağlı olarak daha yenilikçi olduğu söylenebilir. Şöyle ki; gelişmiş ülkelerin eğitim sisteminde oluşan ilerlemeler, Türk eğitim sistemine de yenilik olarak yansımıştır (Yalçınkaya, 2004: 21-34) ve bu bağlamda proje okulları hem eğitim sistemindeki görevlendirme ve yetersizlik durumunu ortadan kaldırmak için hem de çağdaş eğitim yapısına ulaşabilmek için yenilikçi bir yapıya kavuşmuştur. Proje okulları, öğrencilere daha etkili bir eğitim imkanı vermekle birlikte MEB’in denetleme mekanizmasının da etkinliğini arttırmayı amaçlamaktadır. MEB’in yaptığı düzenleme ile birlikte okul yöneticilerinin hesap verebilirliğinin arttığı ve proje okullarının daha sıkı

denetlenen bir yapıya ulaştığı söylenebilir (Resmî Gazete, 2014). Türk eğitim sisteminde ilk defa yapılan bu uygulama; yetki paylaşımını arttırmaktadır ve okul yönetiminin işleyişinde yenilikçi bir yönetim yapısına ulaşılmasının ilk adımı olarak düşünülebilir. Proje okullarını içeren ilgili düzenleme ile birlikte öğretmenlerin atamalarında engel olan; sınırlı kontenjanların hizmet puanı yüksek öğretmenler tarafından doldurulması sorunu düzenlenmiştir ve performansa dayalı bir yapıya geçilmiştir. Bu yapıyla birlikte Türkiye’de yine ilk defa öğretmen ve yönetici kadrosunu belirleme hakkı müdürlere verilmiştir. Ayrıca proje okullarında görev yapan öğretmen ya da yöneticilerin hizmet süreleri 4+4 yıl yani 8 yıl görev yapma süresi ile sınırlandırılmıştır. Bu gelişme de proje okullarında akademik başarıyı arttırmak için kullanılan önemli bir yapısal yeniliktir (Millî Eğitim Bakanlığı, 2016).

Proje okulları yapısı bakımından incelendiğinde ele alınması gereken bir diğer nitelik, okulların yurt dışında ve yurt içinde birçok farklı faaliyet ve projeye katılım olanağı sağlamasıdır. Proje okulları daha dinamik yapıdadır ve öğrenci için ideal bir öğretim ortamı sunmayı amaçlamaktadır. Bunun yanında sosyal açıdan da pek çok donanımına sahip olan proje okullarında; zengin kütüphaneler, resim atölyeleri, spor ve sinema salonları, öğrenimi kolaylaştıracak teknolojik fen ve dil laboratuvarları bulunmaktadır (Kaya, 2019: 32). Proje okulları Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kurumlardır ve proje okulu unvanı alınabilmesi için yapısal olarak aşağıdaki nitelikleri taşıması gerekmektedir (Resmî Gazete, 6/7/2018-30470).

- Bakanlık tarafından yurt içinde veya yurtdışında yürütülen yeni ve farklı projeleri uygulayabilen ya da uygulamayı planlayan okul olması gerekmektedir ve bakanlığın onayladığı uluslararası yetkili kurumlar tarafından akredite edilmiş olması gerekmektedir.
- Kamuya ait kurumlar, serbest ticaret bölgeleri, organize sanayi bölgeleri ve farklı alanlarda hizmet veren büyük ölçekli işletmeler, okul tarafından belirlenmeli ve bu kurumlar ile staj uygulamaları ve diğer kapsamlı çalışmaları içeren protokollerin yapılması gerekmektedir.
- Okullarda uygulanacak projeler için uygun olanakların bulunması gerekmektedir. Özellikle okulların donanım, alt yapı ve personel bakımından yeterli olması gerekmekte ve bulunduğu semtteki diğer okullar ile arasında akademik, sosyal ve mesleki faaliyetler açısından fark olması gerekmektedir.

Sonuç olarak ifade etmek gerekirse proje okulları, kendilerine has yönetim modeli ile eğitim sistemi içerisinde hususi bir yere sahiptir. Proje okullarının sahip olduğu bu model aynı zamanda onlardan beklenen potansiyeli de arttırmaktadır. Her yıl 8. Sınıf öğrencileri merkezi sınava katılarak, etkinliği ile ön plana çıkan bu okullara girebilmek için çaba sarf etmektedir. Ayrıca proje okulu modelini MEB’in bazı ortaokullara da uygulamaya başlaması, eğitim

sisteminin proje okullarından hareketle daha yenilikçi ve özerk bir yapıya büründüğünü göstermektedir (Kaya, 2019: 69-72).

2.4. Proje Okullarında Yöneticilik ve Öğretmenlik

Proje Okullarıyla ilgili okul yönetimi, okulda idareci pozisyonunda bulunan okul müdürü tarafından yapılmaktadır. Diğer okullardan ayıran en önemli özellik olarak burada, okul içindeki kadroyu gerekli koşulların sağlanması ile birlikte okul müdürleri tarafından oluşturuluyor olması, ekip çalışmasının da bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yönüyle bir ekip çalışması ve rekabet ortamının artmasıyla başarının da gerçekleşmesi öngörülmektedir. Öğretmen olarak proje okullarında görev yapmak için, belirli koşulların aranması (MEB, Yön., m.8) ve yöneticiler için aranacak şartlar (MEB, Yön., m.10) Danıştay Sekizinci Dairesinin 11/03/2020 tarih ve 2017/2473 esas nolu kararı ile iptal edilmiştir. Proje okullarına öğretmen ve yönetici atamaları ise, “eğitim kurumunun bağlı bulunduğu genel müdürlüğün inhası, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğünün teklifi ve Bakanın onayı ile” gerçekleştirilir. Bu atama 4 yıllık için gerçekleştirilir ve 4 yıl daha uzatılabilir (MEB, Yön., m.13-14). Proje okullarındaki öğretmen ve yöneticilerin görev sürelerini bitmesi halinde veya kendi istekleri üzerine farklı okullara görevlendirilmesi gerçekleştirilebilir (MEB, Yön., m.15).

2.5. Türkiye’deki Proje Okulları

Proje okulları ile Türk eğitim sisteminde yeni bir dönem başlamıştır denebilir. Özellikle okul yönetim yapısında ve işleyişinde oluşan yenilikler, eğitim sisteminin yeni bir yapıya büründüğünü göstermektedir. Ancak kısmen yeni sayılabilecek bir uygulama olan proje okulları, her ne kadar mühim olsa da günümüzde yeterince bilinmemektedir (Kaya, 2019). Oysa Türkiye’de proje okullarının sayısı gitgide artmaktadır. Türkiye’de 2018-2019 eğitim ve öğretim yılında proje ve özel program uygulayan kurumların sayısı 569 olarak belirtilmiştir (MEB, Ortaöğretim Genel Müdürlüğü). Ayrıca bu sayıya ek olarak 2 Nisan 2019 tarihinde ve 6715285 sayılı bakanlık kararınca, Mesleki ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğünden 188 tane Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, proje okulu kapsamına alınmıştır. MEB tarafından yayınlanan “Sınavla Öğrenci Alacak Ortaöğretim Kurumlarına İlişkin Merkezî Sınav Başvuru Ve Uygulama Kılavuzu (2020)” ye göre günümüzde; proje okulu kapsamında değerlendirilen Giresun ili genelinde 14, ülkemiz genelinde toplam 1856 tane okul bulunmaktadır. Proje okulları Türkiye genelinde değerlendirildiğinde, değişen yönetim ve eğitim modelinin salt

öğretmen, öğrenci veya yöneticileri değil toplumu da etkilediği söylenebilir. Şöyle ki; proje okullarının sahip olduğu sosyal ve bilimsel protokoller daha önceleri izne tabiyken yeni yapıda projeye ilişkin kararlar okul yönetimi tarafından alınabilmekte ve böylece uygulanan veya uygulanacak olan projenin okul dışına çıkması ve topluma yayılmasına olanak sağlanmıştır (Çakmakçı, 2016). Ayrıca bu yapıyla birlikte eskiden bakanlıkta bulunan yetki, okul müdürüne verilerek okullar daha özerk bir şekle girmiştir. Proje okulu müdürlerine verilen bu özerklik, tüm eğitim ve öğretim faaliyetlerinin merkezden yürütüldüğü Türkiye adına okul merkezli yönetime geçiş için önemli olarak yorumlanabilir (Kaya, 2019: 32). Yukarıdaki bilgilere ek olarak Türkiye’de proje okullarının giderek artması ve daha fazla kitleye hitap etmesi, bu yapının örnek teşkil etme potansiyelini de yükseltmektedir. Bu aşamada, okul müdürlerinin kendi okul iklimlerine uyum sağlayabilecek en doğru yönetici ve öğretmenleri belirlemesi gerekmektedir.

2.6. Liderlik

Liderlik, bir çok farklı disiplinin dikkatini üzerine çekmiş, üzerinde oldukça düşünülmüş, psikolojik ve sosyolojik açılardan olduğu kadar, askeri, politik, tarihi ve felsefi yönlerden de çalışılmış geniş kapsamlı bir olgudur. Barnard (1948) ‘ Organization and Management’ adlı kitabında liderlik ile ilgili yapılan çalışmaları yıkıcı bir dille eleştirerek bunların büyük oranda temelsiz ,asılsız ve inanç öğretilerine dayandığını öne sürse de, bir liderlik düşünürü olan Burns’e (1978) göre ise liderlik yeryüzündeki anlaşılabilirlik oranı en düşük kavramdır.

Liderliğin tanımı ve lider olabilme ile ilgili kavram kargaşasının ve buna benzer tartışmaların süregeldiği ve bundan sonraki dönemlerde de devam edeceği açıktır. Dolayısıyla buradaki asıl sorun liderlik üzerine yapılan araştırmaların sayısal yetersizliği değil liderliğin aslı ile ilgili temel bir takım konular ilkeler ve liderliğin bileşenleri üzerine uzlaşılan konuların çokluğu ve çeşitliliğidir. Bu kavramın ana hatları üzerinde bir uzlaşma olmadığından liderlik ile ilgili araştırmacı ve okuyucuların bu kavramı anlamak ve anlamlandırmak konusunda tedbirli olması gerekliliği de sözkonusudur.

Liderlik ,yukarıda da bahsi geçtiği gibi sosyal hayatın pek çok alanında yer alan ve toplumlar kadar kurumların da başarılarında ve etkili olmalarında mühim bir fonksiyonu olduğu kabul edilen bir kavramdır. Lider mi doğulur lider mi olunur sorunsalı tartışmaya oldukça açık bir konu olsa da liderlik ile ilgili araştırmalar bu konuda son sözü söyleyerek liderliğin hayat

boyu sürecek bir akış olduğunu ve öğrenilebildiğini ortaya koymuştur. Bu bağlamda başarıya ulaşmış her ülke kurum ya da işletmenin bu başarılarını liderlerine borçlu olduklarını yönetim bilimciler tarafından kabul edilen bir gerçek olarak söylemek yanlış olmayacaktır(Selznick,1957; Yukl, 1981;1994; Duke,1986; 1987;1998).

Liderlik nedir sorusuna cevap arayan son yıllarda liderlikle alakalı yeni bir takım kavramlaştırma çalışmalarına göre Dönüşümcü Liderlik, Durumsal Liderlik, Karizmatik Liderlik, Sembolik Liderlik, Çoğulcu Liderlik, Etik Liderlik , Moral Liderlik, Otokratik Liderlik, Demokratik Liderlik, Adaptif Liderlik,Kültürel Liderlik, Vizyoner Liderlik ve bunun gibi üretilmiş liderlik kavramları literatür içinde hayat bulan yeni kavramlardır.

Liderlik çok karmaşık bir takım süreç ve bileşenleri kapsadığından lideri ve liderliği tanımlamak epey zordur denilebilir (Lindzey ve Aronson ,1968; Pfeffer, 1977; Bennis, 1984; Clarck, Claarck ve Campbell, 1992; House ve Howell,1992; Hannnah, Avolio,Luthans ve Harms,2008; Day, Fleenor, Atwater,Sturn ve McKee,2014).

Bununla beraber, liderliğin tanımları kapsamlı bir şekilde incelendiğinde liderin onu izleyenleri etkileme şekilleri esas alınarak farklı kavramlaştırma biçimlerinin ortaya çıktığını görmekteyiz. Bütün bunlar ışığında liderlik, şahısları veya grubu etkileme ve eyleme yöneltme süreci olarak tanımlanabilir.

Liderlik ile ilgili araştırmaların içinde bulunduğumuz yıllarda sayısal olarak oldukça artması lidere olan gereksinimin de artmış olmasıyla ilintilidir. Elbette iyi bir liderde olması gereken özellikler bulunmakla birlikte yine de liderliği tek bir doğruya dayandırmak ya da kalıplara sokmaya çalışmak beyhude bir çaba olacaktır. Çünkü liderler farklı durumlarda farklı davranmak durumunda kalacaklardır. Tek bir liderlik yaklaşımı ile tüm değişken durumları kontrol etmek mümkün olmayacağından iyi bir lider duruma en uygun liderlik yaklaşımını seçip yoluna o şekilde devam edecektir. Tam bu noktada liderliğin tanımına değinmek yerinde olacaktır.

Liderliğe yönelik merak ve ilginin çok eskilere dayandığı; eski Yunanistan'a kadar uzandığı bilinmekte hatta, Platon'un milattan 400 yıl önce yazmış olduğu Cumhuriyet isimli kitabında liderlik yapabilmek için felsefe eğitiminin gerekliliğinden bahsettiği anlaşılmaktadır. İnsanlık tarihi boyunca liderlikle ilgili araştırma ve çalışmaların oldukça fazla olduğu, bilim insanlarının liderlik hakkındaki merakının sönmediği ve liderliğin tanımı konusunda aradan geçen binlerce yıl içerisinde hala tam olarak uzlaşamadıkları bilinmektedir. Çünkü bilim insanları liderliği farklı yönleriyle ele alıp incelemişler ve sonuçta yapılan bir araştırmada liderliğin 350'den fazla tanımıyla karşılaşılmıştır (Özdemir, M. 2012).

Buna karşın yine de liderlikle ilgili genel olarak kabul gören yaklaşım, liderlik konusunun bir etkileme süreci ve aracı olduğu yönündedir.

Buradan yola çıkarak liderlikle ilgili tanımlamaların kesiştiği noktalar, liderlerin çoğunlukla gönüllülük ilkesine bağlı olarak iş görenleri güdüleme, yüreklendirme ve örgüt için neler yapabileceklerinin ortaya çıkmasına katkı sağlamalarıdır. (Druker,1998:130).

Bunun olabilmesi için belli bir amaç , belli bir grup iş gören ve bu kişileri işe yönltecek bir liderin gerekliliğinden bahsedilmektedir. Görüldüğü gibi bir liderde bulunması gereken en önemli özelliklerden biri kişileri etkileme kabiliyetinin ve yönlendirme gücünün olmasıdır. Elbette ki söz konusu bu özellikleri gerçekleştirebilmesi, lider rolündeki kişinin insanı her yönüyle çok iyi bilmesi psikolojik, fizyolojik sosyolojik ve felsefi açılardan da insan hakkında derin bir bilgiye sahip olması ile ilintilidir. Bu da dünya üzerinde var olan insanların her birini farklı bir dünya olarak kabul edip onların ortak ve ayrışan yönleri ile bir arada tutmak becerisi gerektirecektir. Üstelik sadece bir arada tutmakla da yetinmeyip onların bu farklılıklarından doğacak fikirlerle ortaya yeni ve faydalı ürünler de koyabilmelidir.

Ayrıca liderin kendine özgü düşüncelerini onu izleyen kitleyi etkileyip ileterek onlara benimsetmesi de gerekmektedir. Bu bağlamda liderlik ; Şişman'a (2004) göre , insanlara efendilik etmekten çok onlara hizmetkarlık yapmayı gerektirir. Özel' e (1998:105) göre ise liderlik ; her konuyla ilgili bilgi sahibi olmak veya tüm sorulan soruları cevaplama yetisi değil, onu izleyen kitleyi kendi fikirlerine çekebilme yeteneğidir.

Liderlik; belirli şartlara bağlı olarak önceden belirlenmiş bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş bir kitleyi güdüleyebilme yeteneğine sahip olan , bu kişileri var olan tüm enerjilerini örgüte harcamaya istek duymaya özendirebilen, örgütü oluşturan bireyleri, örgütün hedefleri doğrultusunda çalışmaya yönlendirme kabiliyeti olan , aynı zamanda onları örgütün amaçlarına uygun düşebilecek görüşlerinin ortaya çıkması için heveslendirip daha sonra bunları örgütün çıkarlarına yönelik kullanabilen ve örgüt kültürü oluşturabilen kişi olarak tanımlanabilir.(Krill ve Carter 1994:42 ,Davis 1988:141 ,Ribiere vw Sitar 2003:43).

Görüldüğü gibi liderlikle ilgili yapılan her tanım , aslında liderliğin farklı bir yönünü ele almaktadır. Çünkü Hoy ve Miskel'e (1991) göre herkes liderliği farklı bir gözle görerek kendi belleğinde onu şekillendirerek belli bir biçime ulaştırmak çabasıdadır. Liderlik tıpkı güzellik gibi tanımlaması zor bir kavramdır.

Liderlik kavramı çok farklı şekillerde karşımıza çıksa da , okul yöneticilerinin liderlik davranışlarını uygulamaları eğitim alanında hatırı sayılır düzeyde önem arz etmektedir. Bu sebeple liderliğe ve lider olmanın gerektirdiği özelliklere de bakmak yararlı olacaktır.

Liderlik belirli bir ortamda kurulan ve grup üyeleriyle dinamik bir ilişki gerektiren bir kavramdır. Burada lider rolünü üstlenen kişinin kendi özelliklerinden ziyade, ortaya koydukları önem taşır. Bu yüzden de lideri kişisel olarak incelemekten çok davranışlarına odaklanmak gerekir. Ayrıca liderle grup üyeleri arasındaki ilişkilerden çok , liderin grup üyelerini etkilemesinde izlediği yol haritası daha fazla önem taşımaktadır. Buradan hareketle lider davranışlarının analizini yapmak, incelenebilir, öğrenilebilir ve uygulanabilir liderlik fikirlerini de tanımlayacaktır.(Aydın,2018).

Özetle , alan yazın incelendiğinde ikna etme, başlatma, yönlendirme, biçimlendirme ve etkileşim gibi süreçler esas alınarak farklı bir takım liderlik tanımları yapılmıştır(Burns,1978; Stogdill, 1974; Yukl,1981, 1994)

2.6.1 Özellikler Yaklaşımı

20. yüzyılın ortalarına kadar dikkat çekici bulunan bu yaklaşım özetle ne tür kişilik özelliklerinin liderliğin vuku bulmasında etkin rol oynadığını inceleyen ve buna bağlı olarak ta liderliğin sonradan olunan değil doğuştan insanın kişilik özelliklerinden gelen bir olgu olduğunu savunan bir yaklaşımdır (Price,2004, 1196).(Hunt,2004,731).

Bu yaklaşım ayrıca, bazı insanların diğer insanlardan farklı olduğu ve doğuştan bu özelliklerle bezenerek yaratıldığı görüşüne dayandırılmaktadır. Yönetsel anlamdaki başarıyı Yukl (2010, 13) tükenmeyen enerji,çok derin önsezi ve red edilemeyen ikna kabiliyeti gibi üstün yeteneklerle ilişkilendirmiştir. Tam da bu noktada kişilik özelliklerinden söz açılmışken karizmanın da bir kişilik özelliği olduğundan söz edilebilir ve karizma ile liderlik arasında bir bağ kurulabilir. Ancak özellikler kuramı karizmatik liderlikten farklı olarak karizmanın doğuştan gelmediğini ya da genetik olmadığını savunur. Öyle ki karizma ,aslen bir kişinin diğer kişilere ilham vererek onların duygu düşünce ve davranışları üzerinde etkili olduğu bu yaklaşımın ana temelidir (Riggio,2004, 158).

Bu yaklaşım aslen toplum ve siyaset felsefesinden kaynaklanmıştır (Price ,2004,1196). İlk çağ filozoflarından Platon, Devlet adlı eserinde filozof bir kralın çok hızlı öğrenebilen , güçlü bir hafızaya ve vizyona sahip olması gerektiğine değinirken(Blackburn,2006,118) Aristo da bazı kişilerin köle bazı insanların ise efendi olmaya yatkın olduklarını savunmuştur(Ciulla,2004,45-46).

Büyük Adam Kuramı olarak ta bilinen bu yaklaşım lider mi olunur lider mi doğulur sorularının sorulmasından vazgeçildiği 20. Yüzyıl ortalarından itibaren önemini yitirmiştir diyebiliriz.

2.6.2 Davranışçı Yaklaşım

2. Dünya savaşı sonrasında ekonomik alandaki büyüme araştırmacıları liderliğin tabiatıyla ilgili daha fazla araştırmaya itmiştir. Bu bağlamda ilk olarak akla Ohio Devlet Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi'nde yapılan araştırmalar gelmektedir (Lu, Laux ve Antony,2017,640). Ohio Devlet Üniversitesi'nde iyi bir liderin tanımı 150 farklı biçimde yapılmış Michigan Üniversitesi'nde ise otokratik mi yoksa demokratik liderlik mi daha etkin düşüncesiyle 500 den fazla liderlik araştırması üzerinde çalışmıştır (Allen,2018,152). Sonuç olarak bu iki araştırmadaki ortak veri görev ve yapı eğilimli liderlik davranışı ile insan ve ilişki eğilimli liderlik davranışı olarak iki gruba ayrılması olarak özetlenebilir (Jian ve Fairhurst,2017,1224). Bu araştırmalar üniversite öğrencilerinin davranışlarının izlendiği bir laboratuvar ortamında yapılmıştır ve bazı öğrencilere görevler verilerek denetleyici konumunda olmaları istenmiştir (Alimo-Metcalfe,2013,18).

2.6.3 Ohio Devlet Üniversitesi Çalışmaları

Liderlerin davranışlarına yönelik bu çalışma ile liderlerin hangi davranışlarının daha etkili olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Carroll Shartle ve beraberindekiler Lider Davranış Tanımlama Ölçeği (Leader Behavior Description Questionnaire-LBDQ) geliştirerek liderlerin etkili davranışlarını ölçmeyi hedeflemişlerdir. Bunun yanında Stogdill ve Coons da liderlerin davranışlarını sınıflandırmaya yönelik 1957 yılında çalışmalar yapmıştır(Küpers, 2004,1470)

Buna göre lider davranışlarında iki temel davranış biçimi dikkat çekmektedir. Bunlar dikkate alma ve harekete geçirme olarak iki başlıkta toplanan davranışlardır(Chemers,2004, 276).

Erken dönemde Ohio Devlet Üniversitesi'nde geliştirilen liderlik ile ilgili çalışmalardakiyle benzerlik gösteren dikkate alma davranışı astları yüreklendirmeyi onlara gelişimleri için gerekli imkanlar tanımayı ve onlara itimat ve saygı duymayı kapsamaktadır. Bu davranış şekli lider ve onu izleyenleri arasındaki ilişkiyi yakınlaştırarak astlarda özgüven kurulmasını esas almaktadır(Conger,2004,1567)

2.6.4 Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Ohio Devlet Üniversitesi çalışmalarıyla eşzamanlı yani 1950 lerde başlayan Michigan Üniversitesi çalışmaları ilişki bazında ve görev bazında olmak üzere iki farklı alan üzerinde incelenmiştir(Uhl-Bien,2004, 1304).

Çalışan merkezli olarak ta tanımlanan bu çalışma,liderin astlarıyla ilişkilerini duygusal açıdan yönetme biçimi olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle liderin astlarını, onların sorunlarını anlamayı, onlara gereken desteği ve ilgiyi verebilmeyi, amaçlarına ulaşırken gelişimlerine yardımcı olmayı ve onların görüşlerine saygı duyarak hedeflerine daha kolay ulaşmalarını sağlamayı içermektedir.

Üretim merkezli olarak ta karşımıza çıkan bu çalışma ise, daha çok planlar üzerinden yürüten ve işlerin teslim edilme gününe odaklanılmış performansa önem veren bir çalışmadır.

Bu çalışmalara göre ilişki merkezli liderler onları izleyenlerin desteğe ihtiyaç duyduklarında daha etkili olurken, görev eğilimli liderler ise yönlendirilmeye gereksinim duyan izleyenler üzerinde daha etkin olmaktadır (Bauer,2014,24).

Bu çalışmalar ışığında, çalışan merkezli liderlik biçimi Ohio Devlet Üniversitesi çalışmalarına da yakın olmak üzere üretim merkezli liderlik türüne göre daha verimli ve etkili olduğu söylenebilir. Bir başka deyişle bir örgütte üretim merkezli liderlik var ise çalışan merkezli liderlik yaşam alanı bulamayacaktır (Bauer,2014, 24).

2.6.5 Mc Gregor'un X Ve Y Teorisi

Liderlerin insan davranışları ile ilgili teorilerini liderlerin davranışlarındaki en etkili faktör olarak gören Mc Gregor, bunları birbirine karşıt görüşler ihtiva eden X ve Y olarak tanımlamıştır(Eren,1998).

X Kuramının Varsayımları:

- İnsanlar iş yapmayı sevmez ve işten kaytarırlar.
- İnsanlar yönetilmeye ihtiyaç duyar ve sorumluluk almayı sevmezler.
- İnsanlar bencillerdir ve şahsi amaçları örgüt amaçlarından üstündür.
- Kurumsal problemlere yaratıcı çözümler getirmekte sıkıntı çekerler.
- Maddi olarak ödül verilirse harekete geçebilirler.
- Var olan durumun farklılaşmasını ya da yenilikleri sevmezler.

Y Kuramının Varsayımları:

- İnsanlar işten nefret etmezler ve çalışarak başarıyla doyuma ulaşırlar.
- İnsanlar örgüte ceza ,korkutma ya da denetim zoruyla değil, iş arkadaşlarını severek te bağlanabilirler.
- Başarılı ve çalışkan insanlar ödüllendirilmelidir.
- İnsanların sorumluluktan kaçmaları kötü yönetildikleri içindir.
- Sanayi hayatının koşulları insanların kabiliyetlerinin bir bölümünü kullanmalarına sebep olmuştur.
- Yaratıcılık yeteneği insanlar arasında eşit dağıtılmıştır.

X kuramında çalışanlara ve sonra tüm insanlara negatif ve olumsuz bir bakış açısı getirilirken , Y kuramı ise bunun zıttıdır. Örgütün çıkarları için insanları motive etmenin onları çalışmaya teşvik etmenin yolu maddi ödüller ve cezalar değil manevi teşviklerdir ve bunlarla daha uzun soluklu motive olurlar(Öztekin,2012)

2.6.6 Likert'in Sistem 4 Modeli

Likert'e göre örgütlerdeki insan gücü örgüt için kaybedilemez ve çok değerlidir. Çünkü kaybedilen insan gücünün yerine yenisini koymak, aramak, bulmak ,yetiştirmek gibi uzun bir süreçtir.Bu sebeple örgütü ve insan kaynağını yönetme işi de çok kıymetlidir. Aynı sebepten Mc Gregor' un X kuramından Y kuramına geçilmesi, olumsuz davranışların olumlu davranışlara çevrilmesi ve örgütsel değişim programları daha önemli hale gelmiştir(Eren,1998). Likert' e göre en ideal yönetim için organizasyonda yer alması gereken unsurlar;

- Yatay bildirişim
- Katılımcı yönetim
- Takdir ve ödüle bağlı motivasyon
- İtimat (Kaplan,2007:23-24).

2.6.7 Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Robert Blake ve Jane Mouton 1964 yılında yönetsel grid modeliyle yöneticileri üretim ile ilgili olanlar ve insanla ilgili olanlar olarak iki grupta incelemişlerdir(Yukl,2010,63).

Üretim ile ilgili olmak bir örgütün ulaşmak istediği tüm hedefleri kapsamakla birlikte,yeni ürünler ortaya koyma,bu sürede yaşanan problemler gibi konuları da içermektedir. İnsanla ilgili olmak ise, daha çok örgütsel sadakat ve itimatı kurmak, izleyenlere önem vermek, onlara sağlıklı çalışma şartları sağlamak ve adaletli bir ücret politikası ile çalışmayı içermekle birlikte sosyal ilişkileri de destekler (Northouse,2016,75-75).

Yönetsel grid Ohio Devlet Üniversitesi liderlik çalışmaları ile Michigan Devlet Üniversitesi liderlik çalışmalarında ortaya konan etkili liderlerin üretimle ilgili olma ve insanla ilgili olma davranışlarıyla benzeşmektedir(Leonard,2013,249)

Bu model,etkili yöneticilerin hem insanla hem de görevle ilgili olmayı dengelemek zorunda olduklarını,aksi takdirde yapılan liderliğin gerçek anlamda liderlik olamayacağını ortaya koymaktadır(Yukl,2010,63-64).

2.6.8 Dört Faktör Kuramı

David Bowers ve Stanley Seashore, Rensis Likert'in çalışmalarından yola çıkarak 1966 yılında dört liderlik boyutu üzerinde çalışmışlardır.

- destek
- karşılıklı etkileşimi kolaylaştırma
- hedef vurgusu
- işin yapılabilmesi için gerekli koşulları hazırlama

şeklinde dört liderlik boyutu ile sınıflandırılan bu sistem sadece liderlere hitap etmemektedir. Burada bahsi geçen dört faktörü hem izleyenler hem de liderler uygulayabilmektedir.

Destek boyutunda iş görenlerin kendilerini kıymetli hissetmelerine yol açan liderlik davranışları hedeflenirken,karşılıklı etkileşimi kolaylaştırma boyutunda ise grup içerisinde birbirine yakın ve sıcak bir iletişim için yüreklendiren lider davranışları söz konusudur. Hedef vurgusu boyutunda örgütün amaçlarına ulaşabilmesi ve üst düzeyde çalışma eforu gösterebilmeleri için izleyenlerde çalışma arzusu yaratmaya yönelik lider davranışlarını içermektedir. Son boyut olan gerekli koşulları hazırlama boyutu daha çok planlamaya yönelik

faaliyetler,fizibilite çalışmaları ve ihtiyaç duyulan malzemeleri temin etmeyi muhteva etmektedir (Aslan,2013,130-131).

Daha önce vurgulanan bu dört boyutun hem astlar hem de yöneticiler tarafından uygulanması yöneticilerin gereksiz oldukları manasına da gelmemektedir.(Bowers ve Seashore,1966,249)

Araştırmanın sonucuna göre liderin çalışanlarını desteklemesi, çalışanların ücretlerinden memnun olmasına ve dolayısıyla çalışanların genel olarak çalıştıkları örgütten de memnuniyet duymalarına sebep olmaktadır. Yöneticiler astlarının işlerini kolaylaştırdıkça ve aralarındaki iletişime destek oldukça örgütün ve astların hedefleri de birbirleriyle uyumlu hale gelir ve bu da çalışanların da birbirleriyle uyumlu ve mutlu olmalarını sağlar. Böylece örgütteki iş hacmi artacak,çalışanların birbirine destek olması zaman kaybının önüne geçerek örgütün maliyetini düşürecek ve sonunda örgütün büyümesi gerçekleşmiş olacaktır(Bowers ve Seashore,1966,260).

2.6.9 Yol Amaç Kuramı

Liderlerin daha etkili olabilmek için izleyenlerin çalışma şartlarındaki noksanları telafi edecek şekilde davranışlarını ve performans artırıcı değişiklikleri içeren Robert J. House'un geliştirmiş olduğu bir kuram olarak düşünülebilir(House,1996,323).

Buna göre liderlerin esas amacı,astlarını motive edebilmek ve onların üst düzey performans gösterebilmeleri için çalışma ortamlarındaki eksikleri giderebilmektir(Chemers,2004a,279). Başka bir deyişle izleyenlerin örgüt hedeflerine ulaşmaya çalışırken yollarına çıkan her türlü engeli ortadan kaldıran lider davranışdır . Bu şekilde izleyenler liderlerine karşı güven duyacak ve kendileri de birer lider olma yolunda çalışmaya istekli olacaklardır. Liderler astlarının amaçlarına ulaşmalarında ödülü arttıracak şekilde faaliyette olma gereksinimi duymaktadır. Liderler hangi hedefe nasıl varıldığına dair anlaşılır iletiler vermektedirler. Bu iletiler, liderin çalışanların yaptıkları işlere yönelik verdikleri ödüller veya cezalardır(Knight, Shteynberg ve Hanges,2004,1165).

Yol amaç kuramında yola ışık tutan davranış ve izleyenlerin gereksinimlerini gideren davranış olmak üzere iki lider davranışı üzerinde durulmaktadır. Resmi kurumlardaki liderlerin davranışlarını tanımlamak için kullanılan Lider Davranışı Tanımlama Ölçeği (Leader Behavior Description Questionnaire-LBDQ) harekete geçirme davranışı (structuring) ve dikkate alma (consideration) davranışı şeklinde iki çeşit lider davranışı tanımlamıştır (Chemers,2004a, 279;Chemers, 2004b, 720).

2.7. Karizmatik Liderlik Kavramı

2.7.1 Karizma

Karizma, kendine has bir panoromaya sahip sosyoloji, kurumsal araştırma ve antropoloji gibi çok kollu yaygınlık gösteren çok disiplinli bir yapının sonucu olarak ortaya çıkan bir kavramdır(Sy,Horton ve Riggio, 2018). Tarihsel açıdan karizma, ilk başta ilahi hediyelere sahip olduğu varsayılan ve izleyenlerinin doğüstü veya olağandışı nitelikler kazanmasına sebep olan dini liderlere atfedilmiştir. Karizmanın kuvveti, generallerin ülkeleri fethedebilecek ordulara liderlik yapmalarını ya da rahiplerin veya din adamlarının inançlılara sonraki nesillere kalacak abideler inşa etmeleri için ilham kaynağı oluşturmuştur(Grabo, spisak ve van Vugt, 2017).

Karizma, ‘Allah Vergisi (House, 1976); İlahi İlham Yeteneği (Kılınç, 1996); Lütuf Hediyeler (Larsson ve Rönnmark, 1996); Kutsal Hediye (Weber,2006;Owen, Hodgson ve Gazzard, 2007); Hediye (Robbins ve Judge, 2012); ‘Tanrı Yardımı, Tanrının Lütü (Közleme,2013) ve İlahi İlhamdan Armağan’ (DuBrin ,2016) gibi çeşitli anlamlara gelen Yunanca bir kelimedir ve erken Hristiyanlık dönemine aittir(Weber, 2006). İncil’de ise karizma kavramı Tanrının ilahi ruhunu almış bir kişiye verilen olağanüstü güç olarak adlandırılmıştır(Adair,2005). Weber’e (2006) göre karizma kavramına sahip kişilerdeki özellikler sıradan kişilerde bulunmayan ancak tanrısal kökleri olan ve örnek teşkil edebilecek türde kişilerde bulunmaktaydı. İlk dönemlerde peygamberlere, otacılara ,hukuksal alanlarda bilgisahibi ünlü kişilere, av esnasında liderlik eden kişilere ve savaş kahramanlarına atfedilmekte ve bunların da çoğunlukla sihirli bir etkiye sahip olan kişiler olduğuna inanılmaktaydı.

Karizma, ‘ihsan edilmiş, bağışlanmış manasına da gelmektedir. Karizmada ihsan edilen ya da sahibine bağışlanan özel bir lütuf olmakla birlikte ‘keramet’ sözcüğü de büyük bir ihtimalle karizma sözcüğünün Arapça’ya geçmiş şeklidir. Karizmatik bir insan eğer isterse keramet gösterebilecek özelliktedir (Er ,1990; Göka,2009).

Liderlikle ilgili çalışmalarda karizma, amaçları, yetkileri ve olağandışı kararlılıklarını ötekilerden ayıran hususi bir yere sahiptir (DuBrin,2016).

Weber tarafından 20.yüzyılın başlarında literatüre kazandırılan karizma kavramı, izleyenlerin güçlü duygularını kendine çeken onların kendisiyle özdeşleşmesini sağlayan ve bir süre sonra da izleyenlerin gittikçe ona benzemeye çalıştığı ,ona özendiği hatta taklit etmeye çalıştıkları bir liderlik özelliğidir.(Bass,1985).

Alanyazında tanımlamaları çeşitlenmiş olsa da karizma bir grubun algılarının liderin özellikleri ve davranışları ile, liderin durumu ve şatları ile ve grubun gereksinimleri ile etkilenecek grubu liderin kendisi için harekete geçiren bir kuvvet olarak ta tanımlanabilir (Kılınç, 1996; Kırel, 2001). Balcı (2010) karizmayı diğerlerinde gönüllü bağlılık duygusu, duygusal sadakat, fedakarlık yapma eğilimine teşvik etme kabiliyeti veya kişisel çekicilik, kişisel kuvvet ve etkileme kabiliyeti olarak ta tanımlamıştır. Ayrıca karizma kavramı geçmişten bugüne liderlerde aranan temel becerilerden biri olarak görülmekte ve bir kişide bulunduğu varsayılan ve onu diğer kişilerden farklılaştıran ve etkileyici yapan kabiliyet, kuvvet ve çekicilik gibi bir takım niteliklerin toplamı olarak ta adlandırılmaktadır.(Gürüz ve Gürel,2006). DuBrin (2016)'ya göre karizmanın önemli olmasının sebebi karizmanın liderin üstlendiği rolleri uygulamasına yardımcı olmasıdır yani karizma bir bakıma liderin işini kolaylaştıran bir kavramdır. Bu sebeple de astların amaçlarına ulaşmaları ve değişimin neden olması gerektiğini anlamaları muhakeme yeteneği ya da mantıkla değil karizma ile daha kolay yapılmaktadır(DuBrin, 2016).

Weber'e göre karizmatik bir lider yetkesini ve onu izleyenlerinin yasallığını konulan kurallardan veya geleneklerden değil, çalışanlarının lidere olan itimat ve inancından alır. Liderin otoritesi ve kuvveti kişiseldir ve olağanüstü özellikleri nedeniyle(Larsson ve Rönnmark,1996;Kırel, 2001). Ayrıca Weber karizmayı sıra dışı kişilerden farklı olarak olağanüstü nitelikleri nedeniyle bir kalite olarak tanımlayıp karizma kuvvetinin sahibini ve liderinde değişime öncülüğü için doğaüstü güçlerin görünümünü vermekte olduğunu ileri sürmüştür(Miloseviç ve Bass,2014).

2.7.2 Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlerin nitelikleriyle ilgili olan bütün karizmatik liderlik çalışmalarına ve analizlerine olan ilginin tekrardan gündeme gelmesi Weber'e ait veya Weber kaynaklı çalışmalardır.(Grabo, Spisak ve Van Vugt, 2017;Közleme, 2013). Weber karizma kavramını onu diğer kişilerden ayıran onun yetkin, insan üstü ve bazı anlamlarda değişik güçlere sahip olarak görülmesine sebep olan niteliklerini de vurgulayarak anlatmaktadır.

Bu özellikler sıradan insanlarda var olmaz çünkü bunlar ilahi kökenlere sahiptirve dolayısıyla bir insan bu özelliklere sahipse o kişi karizmatik liderdir.(Közleme, 2013).

Karizmatik liderlik sosyolojik ve siyaset bilimi alanyazınında kişilik güçleriyle çalışanları ve onu izleyenleri üzerinde derin ve olağandışı etkiler bırakan liderleri anlatmak için de çokça kullanılan bir kavramdır. Bu etkiler özetle liderin kararlarını şüpheyi düşmeden

sorgulamadan veya izleyenlerin şahsi çıkarlarını hesaba katmadan bu kararları olduğu gibi kabul etmesi ve onlara bağlılık veya sadakat direktifleri vermesi olarak söylenebilir. Bu türden bir karizmaya sahip liderler genel anlamda izleyenlerin üstün başarılarına sebep olarak gösterilebilecek liderler olarak algılanmaktadır.

Karizmatik liderlik hakkındaki alanyazında bu türden etkileri olan liderler için yüksek dozda kendine güven baskın olma ve inandıklarının ahlaki doğruluğu bazında kuvvetli bir düşünce olarak üç karakter özelliği belirlenmiştir(House,1976). Buna göre karizmatik liderlik ancak belli koşullarda var olabilir. Çünkü astların inançları liderin inançları ile ortak olmalı lider için sorgusuzca kabul ve şefkat duymalı liderine bile isteye boyun eğmeli hem liderin misyonuna hem de kendi kişisel amaçlarına duygusal bağlılık göstermelidir ve bunun için de şiddetli bir arzu duymalıdır (DuBrin, 2016).

Karizmanın kişilerin algılarıyla bağlantısı düşünüldüğünde karizmatik liderliğin önemli bir konusunun da grubu oluşturan üyelerin liderlerinin nitelikleri ve aldıkları neticelerin özelliklerini de ihtiva ettiği söylenebilir. İlişkilendirme kuramında insanlar bir kişinin vizyon sahibi olduğunu kabul ederlerse bu kişinin karizmatik olarak algılanması daha olası bir durumdur. Karizmanın özellikleri de önemlidir çünkü, liderler sadakat, fedakarlık ve daha yüksek düzeyde performans gibi davranışsal bir takım neticelere de sebep olmaktadır (DuBrin,2016).

Yapılan araştırmalarda karizmatik liderliğin neticesinin çalışanların motivasyonunda ve iş gücünde artışa sebep olduğu ve bu türden liderlerin kendi şahsi menfaatlerinin üzerinde ve örgütleri de dönüştüren işbirlikçi amaçlar için çalıştıkları konusunda da fikirbirliğine varılmıştır. Bu sebeplerden karizmatik liderlik kavramı dönüşümcü liderlikle de yakından ilişkilidir(Larsson ve Rönnmark,1996; Messick ve Kramer, 2005).

Weber'in bu formullerinden sonra karizmatik liderlik olarak tanımlanmış bu kavramı son zamanlarda araştırmacıların dönüşümcü, vizyoner, ya da neokarizmatik liderlik olarak isimlendirdikleri de görülmektedir(Grabo ve Van Vugt, 2016).

Balcı'ya (2016) göre ise bunlardan en yaygın görülen dönüşümcü liderlikle ilgili olan tarafıdır ve karizmatik liderlik, dönüşümcü liderliğin temel boyutu olarak ta karşımıza çıkar. Buna göre karizmatik liderlik olgusu, liderin sahip olduğu kişisel güç veya çekici olmalarıyla çalışanlarını etkileyebilme kabiliyetidir. Burada aslen önemli olan yönetilen kişilerin liderlerinin karizma sahibi olduğuna olan inançlarıdır(Balcı, 2010). Karizma dönüşümcü liderliğin sadece bir parçasıdır ve Weber'in karizmatik liderlikle ilgili olan anlayışının çokça

sınırlı olduğu ve geçmişle mukayese edildiğinde modern karizmatik liderlik daha geniş bir yelpazede olduğu vurgulanmıştır(Bass ve Riggio,2006).

Karizmatik liderlerin dikkat çekici özellikleri karizmatik olmaları ve bu sebeple başkalarını kendilerine çekmeleri motivasyon güçleri veya liderlik kabiliyetleridir. Bu özelliklerin pek çoğu dönüşümcü liderlerde de vardır hatta örgüt içinde büyük ve olumlu farklılıklar da yaratırlar ancak bir çok karizmatik lider dönüşümcü lider değildir çünkü kişilere ilham kaynağı olmalarına rağmen büyük, köklü ve örgütsel değişiklikler yaratamayabilirler (DuBrin, 2016).

Oysa ki karizmatik liderlik sosyal dönüşüm ve yenilenme ile bağlantılıdır. Weber'in orijinal formülasyonu ile saf yetki hem geleneksel hem de rasyonel kuralları yıkan kriz anlarında meydana gelmektedir. Gerçek anlamda karizmatik liderler davranışlarını ortaya koyduğu fikirlere göre şekillendirerek astlarını içeriden bir değişikliğe sürükler ve bu anlamda da tarihin hususi,devrimci ve kreatif bir gücüdür (Levay, 2010). Bu koşullardaki bir karizmatik lider içinde bulunduğu toplumun bir takım yerleşik taraflarına karşı bilinçli olarak ta muhalefet planlayan bir inkılapçı olarak tanımlanmaktadır (Weber , 1947).

Alanyazında iki tür karizmatik liderlik tanımı yapılması öngörülmektedir.Kişiselleştirilmiş ve sosyalleştirilmiş karizmatik liderlik ayrımı liderin iktidar güdüsünün içeriği veya kişinin başkaları veya çevresi üzerinde bir etkiye sahip olma isteği ile alakalıdır. Her ikisi de karizmanın etkin bir güç sebebini karşılamasına rağmen sosyalleştirilmiş karizmatik lider şahsi kazançtan çok çoklu varlığın iyileştirilmei adına gayelerin gerçekleştirilmesine ilişkin daha çok kendini kontrol altına alma ya da sınırlandırmaktadır. Ancak kişiselleştirilmiş karizmatik liderlik şahsi kazançlar için büyük oranda güç kullanır ve diğerlerine göre sömürücü ve narsist olarak görülür. Bu sebepten liderler örgütün çıkarlarından önce kendi çıkarlarını öne çıkaran kişiler olarak davranacaktır. Tablo 2.7.2.1'de kişiselleştirilmiş ve sosyalleştirilmiş karizmatik lider davranışları arasındaki farklılıklar ortaya konmaktadır (Waldman ve Javidan, 2009).

Tablo 2.7.2.1 *Kişiselleştirilmiş ve sosyalleştirilmiş karizmatik lider davranışları arasındaki farklılıklar*

Kaynak: Waldman ve Javidan,2009

Davranışsal Özellikler	Kişiselleştirilmiş Karizmatik Liderlik	Sosyalleştirilmiş Karizmatik Liderlik
Vizyoner ve İlham Verici	liderin şahsi vizyonunun doğruluğunu öne çıkarmak vizyonda ziyade liderin alakasını ve saygısını öne çıkarmak	kişiler sosyal sorumlulukla ilgili değerlere yönelik ortak bir vizyona bağlanır lider yerine vizyonun fikirleri ve çekiciliği vurgulanır
Çevrenin üstün değerlendirilmeye alınması ve sürerdurumcu ile uyumsuzluk	çevreden gelen tehditleri örgütün savunması için dış tehdit olarak algılar şahsi bir gündemin devamı için dönüşüm talep eder	örgütteki sorunları örgütü geliştirme veya genişletme imkanı olarak görür.
Geleneksel olmayan fiiller	yenilikçi eylemler, liderin imajı ve şahsi avantajı için aracı olur	Yenilikçi eylemler daha büyük bir organizasyonun güçlendirilmesiyle ilişkilidir
Güven inşa etme	Liderin şahsi fikirlerinin yansımaları ve çeşitli fikirler için daha az kaygı duyulur Lideri daha iyi bir geleceğe ulaştırmak için liderin şahsi kabiliyetine itimat edilir	Değişik görüşleri içermeye yönelik itimat inşa etme Örgüt içindeki kişilere ortak bir vizyonu oluşturmak için güven duyma Duygusal devamlılık ve başkalarının iyiliğini düşünme

**Deneyim ve bilginin
yayılması**

Lider biraz narsist ve pek
çok ta içgüdüselidir

Bir kuvvet imajı oluşturmak hedefiyle tecrübe ve bilgi gizliliği vardır Bilgi seçilerek paylaşılır	Kişileri ve kurumu geliştirmek maksadıyla bilgi paylaşımı yapma AAçık bilgi paylaşımı
--	---

Sosyalleştirilmiş karizmatik liderler diğerlerine fayda sağlamak amacıyla güç kullanımını sınırlandırırken aynı zamanda örgüt üyelerinin değerlerini kendi değerlerine çekmeye çalışırlar. Kişiselleştirilmiş karizmatik liderler ise ilk önce şahsi çıkarlarına yönelik çalışır ve bu sebepten çok az düzeyde güç kullanımına kısıt getirirler ve örgüt üyelerine sadece şahsi amaçlarına kolaylık sağladıklarında dikkat ve destek sağlarlar. Bu tarz liderlerin astları da tipik bir şekilde uysal, sadakatli ve itaatkardır (DuBrin, 2016).

2.7.3 Karizmatik Liderlerin Özellikleri

Karizmatik liderlik kavramı bugün hala açıklanması ve tanımlanması güç bir kavram olması özelliğini korumaktadır. Çünkü rastgele iki karizmatik lider arasında görülen farklılıklar bir takım ortak öğelere bağlanamayacak kadar çok görünmektedir(Grabo ve Van Vugt, 2016). Fakat karizmatik liderlikte etkilemenin temeli duygularla alakalı tanımlardır(Hoy ve Miskel, 2010). Araştırmalara göre karizmatik liderin astlarının bir takım ortak davranışlarının olduğu görülmektedir. Karizmatik lideri izleyenler, liderin inandıklarının doğru olduğuna inanırlar, liderin inançlarıyla kendi inançları arasında bağ kurarlar, lideri sorgulamadan kabul ederler, lideri etkileyici olarak görürler, lidere gönüllü olarak boyun eğerler, kurumdaki görevlerine duygusal bağlılık gösterirler, başarılı olarak görevlerinde ilerlemeyi hedeflerler, örgütün başarılarında payları olduğuna inanırlar (Özkalp ve Kırel, 2005).

Karizmatik liderlerde görülen temel davranış biçimleri ise; daha büyük bir vizyon ve hedef duygusu oluşturmak, sürer duruma meydan okuyan hedeflere dayalı ilham veren bir vizyonu oluşturan, her durumda kararlılık gösteren davranışlarda bulunmak, yenilikçi davranışlar ve güven göstermek ve içgörü oluşturmak (Waldman ve Javidan, 2009).

Ayrıca genel olarak bakıldığında karizma, astlarla liderin kuvvetli bir biçimde bağlanmasına sebep olan duyguları oluşturabilme yeteneğidir. Bu da vizyon sağlayan, saygı ve güven oluşturan lider manasına gelmektedir (Owen, Hodgson ve Gazzard, 2007). Tüm bunlara

ek olarak karizmatik liderlerin etkileyici hitap güçleri, liderlik ettikleri gruptan farklı olan dış görünüşleri, beden dillerini etkin kullanabilme yetenekleri ve büyük, geniş ve farklı düşünce yapıları, keskin zekaya sahip olmalarıyla dikkat çeken kişilik yapıları ve ayrıca bulundukları örgütte devamlı olarak ön plana çıkma özellikleri gibi nitelikleri olduğu görülmektedir (Közleme, 2013; Beycioğlu, 2018).

Karizmatik liderlerin kendilerine olan güvenleri oldukça yüksektir. Kişiliğinin verdiği güçle aslında kabul edilmesi olanaksızmış gibi görünen bazı kararları ya da çözümleri legal düzeneğe oturtarak, izleyenleri ortak bir vizyon ve misyona bağlar (Cipriani, 1987).

Atatürk, Ghandi ve Martin Luther King ülkelerindeki olumsuz koşullarla birlikte toplumların ihtiyaç duyduğu kahranmanlıklarıyla akla gelmektedir. Çünkü toplumlar yolunda gitmeyen pek çok şeyi düzene sokmak ve bir sıçrama gerçekleştirmek için karizmatik liderlere gereksinim duymuşlardır.

Bu liderlerin ortak özellikleri ise, vizyon belirleme, izleyenlerin ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel riskleri üstlenebilme ve mevcut durumu sürdürmeme şeklinde sıralanabilir.

Bu bakımlardan karizmaya sahip olan liderler örgüt üyelerine iş yaptırma açısından oldukça avantajlı konumdadırlar. Karizması olan ve insanlar üzerindeki etkisi güçlü olan yöneticilere günümüz koşullarında epey ihtiyaç duyulmakta ve bu ihtiyaç, lider ve liderlik yaklaşımlarıyla ilgili araştırmaları da çeşitlendirmektedir.

Ayrıca karizmatik liderlik özelliklerine sahip olan okul yöneticilerinin öğretmenler üzerindeki etkisinin güçlü olma olasılığı yüksektir.

Karizmatik liderlerin özelliklerine bakıldığında vizyoner olmaları, üstün iletişim becerilerine sahip olmaları, güven veren yapıda olmaları, astlarının yeteneklerini keşfetmeleri, enerjik yapıları, duygusal ifade ve sıcaklık kurma özellikleri, risk almayı sevmeleri, hedeflere ulaşırken ya da başarıyı kovalarken yenilikçi taktikler geliştirmeleri, kendilerini sürekli güncelleyerek geliştirmeleri, mücadele ruhları ve teşvik edici davranışları, narsizm düzeyinde kendini beğenmiş yapıları ve kimseye benzemeyen orijinal olmaları gibi özellikler ön plana çıkmaktadır (DuBrin, 2016).

Ayrıca karizmatik liderlerin bazı özellikleri aşağıdaki gibidir:

Vizyon: Karizmatik bir lider bulunduğu örgütün nerede olmayı amaçladığına ve bu amaca ulaşmaya ilişkin mental bir imaj sağlarlar.

Etkin İletişim Becerisi: Karizmatik liderler çok renkli bir dil geliştirerek enteresan benzetmelerde bulunarak grubunu etkilemeye çalışırlar.

Güven Oluşturma: Örgüt üyeleri karizmatik liderlerinin dürüstlüğüne inanarak, onların yolunu izlemek için her şeyi yaparlar.

İzleyenlerin Kendilerinde Yeterlilik Duygusu Oluşturma: Karizmatik liderler astlarının kendilerine yönelik olumlu bir şahsi imaj inşa etmelerine destek olmak amacıyla onlara başarılı olduklarını hissettirirler.

Enerjik ve İş Yapma Yönelimli Olma: Karizmatik liderlerin büyük bir kısmı enerjik bir yapıdadır ve yapılacak işlerin zamanında yetişmesi konusunda örnek teşkil ederler.

İlham Kaynağı Olma: Karizmatik liderler astlarını hedeflediklerinden çok daha fazlasını başarmayı arzulamaları noktasına duygusal olarak taşıyarak onlar için ilham kaynağı oluştururlar. (Sezgin, 2019).

Karizmatik liderin kendine olan güveni inançları ve değerlerine olan kuvvetli bağlılığı izleyenlerinde inanç, itimat, yüksek bir sadakat duygusu, hayranlık, kabul ve üst düzey performans gibi etkiler oluşturur. Ancak bir lideri karizmatik olarak görmek herkesin o lideri karizmatik lider olarak kabul ettiği anlamına gelmez(Sezgin, 2019). Bu sebeple karizmatik liderler örgüt üyeleriyle belli bir etkileşim sağlamak için izlenim yoluna giderler. Fakat karizmatik liderlik salt moda kıyafetler giyip hitap becerisini kullanmak olmadığından gerçek bir karizmatik liderin örgüt üyeleri adına olumlu bir vizyon inşa edebilmesi için çok fazla çalışması gerekir (DuBrin, 2016).

Karizmatik bir lider gücünün çoğunu örgüt üyeleri arasında harekete geçirdiği duygudan ve örgüte şahsi bir imza bırakmasından almaktadır. Ayrıca izleyenlerin mutluluğunu sağlamak için karizma ve olumlu duygu halinde olmaları çok önem teşkil etmektedir çünkü verimliliğin artması stresin azalmasına da bağlıdır. Bununla birlikte karizmatik olmak bazen üst düzey bir liderlik pozisyonunda kalmayı güçleştirebilmektedir(DuBrin, 2016).

Çünkü Weber' e göre karizmatik lider nasıl ortaya çıktıysa çıktıktan sonrasında da onu o koltukta tutacak güç örgütün onu hala karizmatik olarak görmesiyle ilgilidir. Örgütün ihtiyaçlarına cevap verdiği müddetçe karizmatik liderin iktidarı devamlılık göstermektedir (Közleme, 2013).

2.7.4 Karizmatik Liderlik Kuramına İlişkin Eleştiriler

Karizmatik bir lidere sahip olmanın ilk önce bir olumsuzluk belirtisi gibi görünmesinin sebebi bu tür liderlerin genellikle kriz ve kaos ortamlarının bir neticesi olmasıdır. Bununla

bağlantılı olarak sahiden de dünya tarihine bakıldığında ilk önce ve en başta Mustafa Kemal Atatürk'ün ve Gandhi, Castro, Martin Luther King gibi büyük ve karizmatik liderlerin pek çoğunun liderlik ettikleri toplumların olumsuz şartlarında ortaya çıkmış olmaları bunun sebebi olarak düşünülmektedir. Bir diğer sebep olarak görülen unsur ise, demokratik toplumlardan ya da istikrarın hüküm sürdüğü ülke veya örgütlerden karizmatik liderlerin pek çıkmamasıdır. Çünkü düzensizliğin hakim olduğu demokratik anlayışın yerleşemediği ve karmaşanın var olduğu ulus ve toplumlarda ortaya çıkan karizmatik liderler, bulundukları toplumun ekonomik buhran, savaş ve kaos durumlarına denk gelmiş olmaları dikkat çekicidir. Buna bağlı olarak bu tarz liderlerin var olduğu toplumlarda genel anlamda bir kriz ya da buhranın var olduğu söylenebilir (Kılınç, 1996).

Ayrıca karizmatik bir liderin atanmış resmi bir lider olması da gerekmez. Karizmanın bir hediye, bir lütuf olduğu düşünülürse karizmatik liderler de izleyenleri üzerinde doğaüstü bir etki bırakıyor gibi görünmektedir. Ayrıca Weber karizmatik liderlerin yönetici veya lider gibi ünvanlar taşımasına gerek olmadığına vurgu yapmıştır (Miloseviç ve Bass, 2014).

Karizmatik liderler vizyonlarında var olan değerler yoluyla astlarını etki altına almaktadırlar. Bu bağlamda değer genişlemesi ile olumlu ve olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Değer genişlemesinin olumlu sonuçları anlam, coşku, sadakat ve gayret olarak ortaya çıkarken uyumsuzluk, lider ikiyüzlülüğü ve küçümseme gibi olumsuz sonuçlar da doğurabilmektedir (Cha ve Edmondson, 2006 Akt: Koşar ve Koşar 2017).

Bunun dışında karizmatik liderlerin kendilerine hizmet etme ve büyük hedefleri desteklemeye yöneltten aşırı narsizm kokan davranışları da olabilir. Neticede bu tarz liderlerin eylemleri abartılabilir veya realiteyle bağlantısını kaybedebilir. Bu sebepten de karizmatik liderler örgüte ve örgüt üyelerine zarar verebilirler. Ayrıca ön planda olma istekleri ve kendilerine önem vermeleri astların arasında liderlik kabiliyeti olanları görememelerine veya diğerlerinin fikirlerini fark edememe gibi handikaplara da sebep olabilmektedir (Conger ve Kanungo, 1998).

2.8. İlgili Araştırmalar

2.8.1 Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

İlgili taramada proje okullarındaki yöneticilerin karizmatik liderlik davranışları ve bu davranışların yönetici ve öğretmen arasındaki ilişkiye etkisi ile ilgili herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Bununla birlikte Kocatürk'ün (2007) yaptığı çalışmada meslek liselerindeki okul yöneticilerinin öğretmenler tarafından karizmatik bulunduğu, anaokulu, ilkokul ve ortaokul müdürlerinin karizmatik liderlik düzeylerinin orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Ancak Ocak'ın (1996) yaptığı çalışmada müdürlerin cinsiyeti ve okul türü gibi değişkenlere göre sonuçlarda anlamlı farklılıklar tespit edildiği görülmüştür.

Yine Kocatürk (2007) yaptığı çalışmada meslek liselerinde çalışan ve kıdem yılı 21'den fazla olan öğretmenlerin müdürlerini daha karizmatik bulduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ayrıca Çankaya'nın çalışmasında (2019) çalışmada yöneticilerin karizmatik liderlik özellikleri ile çalışanların iş tatmini ölçülmüş ve anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

Ocak'ın (1996) çalışmasında ayrıca okul müdürlerinin karizmatik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin okul kültürü algıları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Aladağ'ın (2019) çalışmasında ise okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışı sergiledikleri tespit edilerek, cinsiyet, mesleki kıdem, müdürle çalışma süresi gibi değişkenler açısından anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Yılmaz'ın (2018) yaptığı çalışmada karizmatik liderlik algısının örgütsel bağlılığı arttırdığı ancak iş tatminini azalttığı tespit edilmiştir.

Ballı'ın (2018) çalışmasında ise, öğretmenlerin okul müdürlerini karizmatik lider olarak gördükleri, Yavan'ın (2018) çalışmasında da karizmatik liderliğin ve örgütsel özdeşleşmenin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Demir'in (2018) çalışmasında ise okul müdürlerinin karizmatik liderlik özellikleri ile okulların kurumsal itibarı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Kösele'nin (2018) yaptığı araştırmada iş görenlerin karizmatik liderlik algılarının orta-yüksek düzeyde olduğu ve bununla birlikte karizmatik liderlik algısının medeni duruma ve işletmedeki pozisyona göre farklılık gösterdiği, bekar kadın iş görenlerin evli kadın iş görenlere göre karizmatik liderlik algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Işık (2016) ise, eğitim durumu ile motivasyon ve algılanan karizmatik liderlik düzeyleri üzerinde anlamlı farklılıklar bulmuştur.

Kırca (2015) çalışmasında karizmatik liderin geleceğin örgütleri açısından örgüt kültürünün oluşmasında önemli bir unsur olarak görülmektedir sonucuna ulaşılmıştır.

Kurat (2005) karizmatik liderlik ve takipçiler konulu ve beş ilde yürütülen bir doktora tezinde lider karizması çok boyutlu bir kavram olarak ele alınmış ve lider-takipçi ilişkilerindeki karizmatik etkiler takipçiler nezdinde değişik düzeylerde incelenmiştir.

Çalışma, değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri sınamayı ve bağlamın değişkenler üzerinde yarattığı farklılıkları anlamayı amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda İstanbul, Kocaeli, Çorum, Denizli ve Gaziantep olmak üzere beş ildeki imalat sanayinden veri toplanmış ve değerlendirilmiştir. Yapılan korelasyon ve regresyon sonuçları tepe yöneticisi karizmasının ve boyutlarının kişiler üzerinde farklı düzeylerde etkili olduğunu göstermiştir. Ek olarak değişkenler arasında bağlamsal farklılıklara rastlanmıştır.

Yanmaz (2022) karizmatik liderlik ve örgütsel sadakat ilişkisine yönelik öğretmen görüşlerini incelediği yüksek lisans tezinde ortaöğretim okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel sadakat davranışları ile ilişkisini araştırmayı amaçlamıştır. Çalışmada iki ölçekten faydalanılmıştır. Bunlardan ilki, öğretmenlere Conger ve Kanungo (1994) 'nın geliştirmiş olduğu (Conger-Kanungo Charismatic Leadership) ölçeğinin Özdemir ve Pektaş (2020) tarafından Türkçeye uyarlaması olan Conger-Kanungo Karizmatik Liderlik Ölçeği (CK-KLÖ) uygulanmıştır. İkincisi ise, Akman'ın geliştirilmiş olduğu Örgütsel Sadakat Ölçeği (ÖSO) uygulanmıştır. Araştırmanın örneklemini ve çalışma evrenini 2020-2021 eğitim öğretim yılının 2. döneminde Ankara İli 9 merkez ilçede (Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Keçiören, Mamak, Pursaklar, Sincan, Yenimahalle) bulunmakta olan ve rastgele seçilmiş Millî Eğitim Bakanlığına bağlı 405 kamu ortaokul öğretmenlerini kapsamaktadır. Bu araştırma, betimsel tarama modeli ile gerçekleştirilmiştir. Anketle toplanan nicel veriler Excel ve SPSS 25 programlarıyla bilgisayar ortamına aktarılıp, değerlendirilmiştir. Araştırmada toplanan verilerin analizinde Pearson korelasyon, regresyon kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, okul yöneticilerinin karizmatik liderlik davranışları sergilemesi sonucunda öğretmenlerin sadakatinde genel olarak bir artış olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarını sıklıkla sergiledikleri düşündükleri saptanmıştır. Neticesinde, müdürlerin karizmatik liderliğinin, öğretmenlerin sadakat algılarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çevrik 'in (2022) okul etkililiğinde karizmatik liderlik ve kolektif öğretmen yeterliliğini rolü ile ilgili yapmış olduğu yüksek lisans tezinde 2021-2022 eğitim-öğretim yılında Uşak ilindeki ilk ve ortaokullarda görev yapan 4518 öğretmen ile çalışılmıştır. Araştırma örneklemini, tabakalı örnekleme yöntemiyle belirlenmiş, bu şekilde 373 öğretmen çalışmaya dahil edilmiştir. Bulgular öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin karizmatik liderlik davranışlarını yüksek düzeyde sergilediğini göstermiştir. Benzer şekilde kolektif öğretmen yeterliği ve okul

etkililiğine ilişkin algılarının da yüksek ortalamaoya sahip olduğu gör÷lm÷ştür. Hesaplanan korelasyon katsayıları, değişkenler arasında pozitif yönlü ilişkinlerin olduğuna işaret etmiştir. Araştırma karizmatik liderlik ve kolektif öğretmen yeterliğinin okul etkililiğinin anlamlı yordayıcıları olduğunu göstermiş ve okul etkililiği indeksi ile karizmatik liderlik algısı arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu gör÷lm÷ştür.

Tuti 'nin (2021) karizmatik liderlik, lidere güven ve duygusal emeğe yönelik öğretmen görüşleri ile ilgili Trabzon ili örneği olan doktora tezinde, nicel araştırma yaklaşımı kullanılmış ve ilişkisel tarama modeli ile desenlenen araştırmanın örneklemini 2020-2021 eğitim öğretim yılında Trabzon ili tüm ilçelerindeki resmi ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapmakta olan 522 öğretmen oluşturmuştur.

Araştırmanın veri toplama aracı olarak Duygusal Emek Ölçeği, Conger-Kanungo Karizmatik Liderlik Ölçeği ve araştırmacı tarafından geliştirilen Lidere Güven Ölçeği kullanılmıştır. Verilerin analizinde frekans, aritmetik ortalama, t-testi, ANOVA, Duncan, Tamhane testleri, Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı hesaplamaları, basit doğrusal ve hiyerarşik regresyon uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin duygusal emek davranış düzeylerinin orta düzeyde olduğu gör÷lm÷ştür. Ayrıca öğretmenler okul müdürlerinin, karizmatik liderlik davranışlarını ortaya düzeyde, lidere güven davranışlarını ise yüksek düzeyde sergiledikleri görüşündedirler. Öğretmenlerin karizmatik liderlik görüşlerinde cinsiyet ve yaş; duygusal emek görüşlerinde cinsiyet, yaş, okul kademesinde; lidere güven görüşlerinde ise yaş, eğitim düzeyi ve mesleki kıdem değişkenlerine göre farklılıklar tespit edilmiştir. Karizmatik liderlik, lidere güven ve duygusal emeğin alt boyutları arasındaki ilişkilere bakıldığında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizinde karizmatik liderliğin lidere güvenin anlamlı bir yordayıcısı olduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca hiyerarşik regresyon analizine göre de karizmatik liderlik ve lidere güvenin duygusal emeğin alt boyutlarının anlamlı olarak yordayıcısı olduğu gör÷lm÷ştür.

Öğretmen performansı, örgütsel sadakat ve karizmatik liderlik arasındaki ilişkinin incelenmesi ile ilgili karma yöntem araştırması olan doktora tezinde Sincer (2021) Ankara'daki resmi ilkokullarda çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre karizmatik liderlik, örgütsel sadakat ve öğretmen performansı arasındaki çok yönlü ilişkileri incelemeyi amaçlamıştır. Bu doğrultuda, değişkenlere ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki kıdem ve mevcut okul müdürüyle çalışma süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Araştırmada nitel ve nicel araştırma desenlerinin birlikte

kullanıldığı karma yöntem araştırma desenlerinden keşfedici sıralı desen benimsenmiştir. Çalışmanın nitel bölümünde durum çalışması, nicel bölümünde ilişkisel tarama deseni kullanılmıştır. Nitel aşamanın çalışma grubunu 2020-2021 Eğitim-Öğretim yılında Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda çalışan 16 öğretmen oluşturmaktadır. Nicel aşamanın evreni Ankara'daki Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Keçiören, Mamak, Pursaklar, Sincan ve Yenimahalle ilçelerinde yer alan resmi ilkokullarda çalışan 13513 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleme belirlenirken tabakalı örnekleme yöntemi benimsenmiştir. Bu doğrultuda, örneklem 2020-2021 Eğitim-Öğretim yılında yukarıda sıralanan ilçelerdeki resmi ilkokullarda çalışan 514 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın nitel aşamasında toplanan veri içerik analiziyle çözümlenmiştir. Analizler sonucunda, okul yöneticilerinin liderlik davranışları sergilemesi neticesinde öğretmenlerin olumlu duygularında ve performanslarında genel olarak bir artış olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada toplanan nicel verilerin analizinde betimsel istatistikler, Pearson korelasyon, regresyon ve yol analizi kullanılmıştır. Analizler sonucunda, öğretmenlerin müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarını sıklıkla sergilediklerini düşündükleri saptanmıştır. Ayrıca, öğretmenlerin örgütsel sadakat ve iş performansına ilişkin görüşlerinin yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra, öğretmen performansının karizmatik liderlik ve örgütsel sadakat tarafından yordandığı, örgütsel sadakatin ise karizmatik liderlik tarafından yordandığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, karizmatik liderliğin aracı değişken olan örgütsel sadakatin etkisiyle dolaylı olarak öğretmen performansını etkilediği tespit edilmiştir.

Okul müdürlerinin karizmatik liderlik özelliklerinin okul gelişimine etkisinin araştırıldığı Kazan (2021) yüksek lisans tezinde ise farklı okul kademelerinde görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin karizmatik liderlik özelliklerinin okul gelişimine etkisini belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışma nicel bir araştırma yönteminde olup, ilişkisel tarama modelinde gerçekleştirilmiş bir araştırmadır. Araştırmanın evrenini 2019-2020 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Kartal ilçesinde bulunan ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 3654 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise basit seçkisiz örnekleme yöntemine göre ulaşılan; ilkokul, ortaokul ve lise kademelerinde görev yapan toplam 447 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada araştırmacı tarafından oluşturulan " Kişisel Bilgi Formu" ayrıca veri toplama aracı olarak "Karizmatik Liderlik Ölçeği (KLÖ)" ile "Okul Geliştirme Anketi" kullanılmıştır. Veriler t- testi, ANOVA, korelasyon ve regresyon analizleri yapılarak analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin karizmatik liderlik

özellikleri ile okul geliştirme arasında anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmiş ve okul müdürlerinin karizmatik liderlik özelliklerinin okul geliştirmenin bir yordayıcısı olduğu görülmüştür.

Okul müdürlerinin karizmatik liderlik özellikleri ile okul öncesi öğretmenlerinin okul kültürü algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi ile ilgili Yüzer'in (2019) yüksek lisans tezinde okul müdürlerinin karizmatik liderlik özellikleri ile okul öncesi öğretmenlerinin okul kültürü algıları arasındaki ilişkinin incelenmesinin yanında okul müdürlerinin okul öncesi öğretmenlerinin algılarına göre karizmatik liderlik özelliklerini ve okul öncesi öğretmenlerinin okul kültürü algılarını çeşitli değişkenler açısından incelenmesi üzerine çalışılmıştır. Tarama modelinde yürütülen çalışma, İstanbul ilinin Avrupa Yakası'ndan Beylükdüzü, Büyükçekmece ve Silivri ilçelerine bağlı anaokulu, ilkokul ve ortaokullarında yer alan okul öncesi eğitim sınıflarında yürütülmüştür. Araştırmanın çalışma grubunu, 2018-2019 eğitim öğretim yılında resmi ve özel eğitim kurumlarında görev yapmakta olan 310 okul öncesi öğretmeni oluşturmaktadır. Yapılan analizler sonucunda, okul müdürlerinin karizmatik liderlik özellikleri ile okul öncesi öğretmenlerinin okul kültürü algıları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğu; okul müdürlerinin karizmatik liderlik özelliklerinin okul öncesi öğretmenlerinin okul kültür algılarını olumlu yönde etkiledikleri sonucu bulunmuştur. Araştırmaya dahil okullarla varılan genelleme ile anaokulu, ilkokul ve ortaokul müdürlerinin karizmatik liderlik özelliklerinin orta düzeyde olduğu ve karizmatik liderliğin alt boyutlarından olan statükoyu sürdürmeme alt boyutunun en yüksek değere, kişisel risk üstlenme alt boyutunun da en düşük değere sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

2.8.2 Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Robert C. Tucker 'ın (2006) Leadership Perspectives adlı kitabının The Theory of Charismatic Leadership isimli bölümünde Max Weber'in siyasi fikirleri üzerine yakın zamanda yapılan bir anketi inceleyerek Karl Loewenstein, "karizma" ve "karizmatik lider" kavramlarının yakın zamanın düşüncesi üzerinde en büyük etkiye sahip olduğunu gözlemlemiştir. Karizmatik tepkinin ilk belirleyicisinin durumsal; akut sıkıntı durumu ve insanları olağanüstü nitelikli olarak algılamaya ve ayrıca sıkıntıdan kurtuluş sunan bir liderliği coşkulu bir sadakatle takip etmeye yatkın hale getirdiğini öne sürmüştür

Jane M Howell ve Peter J Frost 'un ortak çalışmasında (2004) üç farklı liderlik stilinin ve iki grup üretkenlik normunun bireylerin bir karar verme görevindeki uyumu ve performansı üzerindeki etkileşimli etkisini incelemiştir. Yüz kırk dört ticaret lisans öğrencisi, ya karizmatik, yapılandırıcı ya da düşünceli bir liderin yönetimi altında bir görevi tamamlayarak görevde

yüksek veya düşük verimlilik sergileyen diğer iki ticaret öğrencisinin huzurunda görev üzerinde bireysel olarak çalışmışlardır. Karizmatik lider altında çalışan katılımcılar, grup üretkenlik normlarının yönlülüğünden bağımsız olarak, yüksek görev performansına, görev uyumuna ve lidere ve gruba uyum sağlamışlar. Yapılandırma lideri altında ve yüksek verimlilik norm grubunda çalışan katılımcılar, yapılandırma lideri altında ve düşük verimlilik norm grubunda çalışan katılımcılara göre daha yüksek görev tatmini ve daha düşük rol çatışması bildirmişlerdir. Düşünceli bir lidere ve yüksek üretkenlik norm grubundaki bireyler, düşünceli bir lidere ve düşük üretkenlik norm grubuna sahip olanlardan önemli ölçüde daha yüksek görev doyumuna sahip olduğu anlaşılmıştır.

Fuller, Coleman, Patterson ve Stringer 'ın (1996) yaptıkları çalışmada karizmatik liderlik ile liderden memnuniyet, algılanan liderin etkinliği ve performansı arasındaki ilişkiyi araştırılmış ve çalışmada meta-analiz kullanılmıştır. Yapı tutarlılığını korumak için Bass'ın (1985) karizma kavramsallaştırması kullanılmış ve sonuçlar, örtük liderlik teorisi ve bilişsel sınıflandırma teorisi ile ilişkili olarak tartışılmıştır.

C. Marlene Fiola, Drew Harris ve Robert House 'un Charismatic Leadership adlı çalışmasında takipçileriyle olan benzersiz ilişkileri nedeniyle, karizmatik liderlerin sosyal değişimin güçlü ajanları olabileceğini öne sürmüşlerdir. Mevcut karizmatik liderlik teorileri, öncelikle liderlerin kişilik ve davranışlarını ve bunların takipçiler, örgütler ve toplum üzerindeki etkilerini vurgulamıştır. Bu vurgunun, karizmatik lider/takipçi etkileşiminin neden ve nasıl sosyal değişim yaratabileceğini ortaya çıkarmayacağı düşünüldüğünden çalışmada karizmatik liderliğin bir süreç modelini geliştirmek için sosyal anlam teorilerinden yararlanılarak karizmatik liderlerin sosyal değişimi etkilemek için bir dizi tutarlı iletişim stratejisi kullandığını göstermiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırmada, istatistiksel analizden ziyade kişilerin dışarıyı algılama biçimlerini anlamaya çalışıldığından araştırmanın doğasına uygun olan nitel araştırma modeli kullanılmıştır (Silverman, 2005).

Nitel araştırma; istisnalar ve özel durumlar hakkında daha derin bir anlayışa ihtiyacımız olduğunda veya bu daha büyük kalıpların altında yatan anlamları ve tercihleri anlamak istediğimizde kullandığımız yöntemleri içermektedir (Lune ve Berg, 2017: 12)

Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi yöntemlerin kullanılarak (Şimşek ve Yıldırım, 2011: 9) nesnelerin anlamlarını, kavramlarını, tanımlarını, özelliklerini, metaforlarını, sembollerini ve tanımlarını bütüncül bir şekilde ortaya koyar (Lune ve Berg, 2017: 12).

Bu çalışmanın odak noktası karizmatik liderlik kavramına ilişkin öğretmen görüşleri olduğundan, araştırma için nitel araştırma yöntemlerinden bütüncül çoklu durum deseni uygulanmıştır. Bu yöntem, durumların daha iyi bir anlayışa, iç görüye ve belki de daha geniş bir bağlam hakkında teori oluşturma becerisinin gelişmesine izin verir (Lune ve Berg, 2017: 175).

Bütüncül çoklu durum deseninde, birden fazla kendi başına bütüncül olarak algılanabilecek durum söz konusudur. Her durum kendi içinde bütüncül olarak ele alınır ve daha sonra birbirleriyle karşılaştırılır (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 291).

Bu kapsamda çalışma, (1) durumun tanımlanması ve araştırmanın desenlenmesi; (2) veri toplama araçlarının hazırlanması, verilerin toplanması ve analizi; son olarak da (3) araştırmanın sonuçlandırılması ve raporun yazılması olmak üzere üç aşamada gerçekleştirilmiştir.

3.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu, gönüllülük esasına dayalı olarak seçilen, 2021-2022 eğitim öğretim döneminde Antalya ili Muratpaşa, Konyaaltı, Kepez, Döşemealtı ve Aksu olmak üzere 5 ilçede bulunan Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı farklı türlerdeki proje okullarında (Fen Lisesi,

Sosyal Bilimler Lisesi, Anadolu Lisesi) çalışmakta olan 15 proje okul öğretmeninden oluşmaktadır.

Tablo 3.2.1 Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Veriler

	<i>Değişkenler</i>		<i>n</i>
Öğretmen n: 15	Yaş	35-40	6
		41-45	6
		46-50	3
	Cinsiyet	Erkek	8
		Kadın	7
	Branş	İngilizce	3
		Beden Eğitimi	2
		Edebiyat	2
		Kimya	2
		Coğrafya	2
		Felsefe	1
		Fizik	1
		Müzik	1
		Rehberlik	1
	Hizmet Süresi	5-10	1
		10-15	3
		16-20	4
		21 ve üzeri	7
		1-3 yıl	13
	Proje Okulunda Çalışma Süresi	4-6 yıl	2

Çalışmaya dahil olan katılımcılardan 6 sı 35-40 yaş aralığında, 6 sı 41-45 yaş aralığında ve 3 ü 46-50 yaş aralığındadır.

Katılımcıların 8 i erkek, 7 si kadın öğretmenlerden oluşmaktadır.

Katılımcıların 3 ü İngilizce, 2 si Beden Eğitimi, 2 si Edebiyat, 2 si Kimya, 2 si Coğrafya, 1 i Felsefe, 1 i Fizik, 1 i Müzik ve 1 i de Rehber Öğretmendir.

Katılımcılardan 1 inin hizmet süresi 5-10 yıl aralığında, 3 ü 10-15 yıl aralığında , 4 ü 16-20 yıl aralığında ve 7 si 21 yıl ve üzerindedir.

Katılımcıların proje okullarında çalışma süreleri ise, 13 ü 1-3 yıl aralığında olup, 2 si 4-6 yıl şeklindedir.

3.3. Veri Toplama Araçları ve Veri Toplama Süreci

Çalışma verileri 1 Şubat-15 Mart 2022 tarihleri arasında Antalya İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı Proje Okulu olan liselerden toplanmıştır.

Çalışmada veriler, nitel araştırmalarda sık kullanılan veri toplama tekniği olan görüşme aracılığıyla toplanmıştır. Yapılan görüşmeler 30 ile 60 dakika arasında sürmüştür. Lune ve Berg (2017: 65) Görüşmeyi, görüşmecinin doğuştan gelen yeteneğine bağlı görmekte ve bir beceri veya bilimden ziyade bir sanat olarak tanımlamaktadır. Çağdaş kaynaklar görüşmeyi benzeri olmayan bir tür yüz yüze sosyal etkileşim olarak tanımlar, ancak bu tarz bir etkileşimi diğerlerinden tam olarak ayıran şey genellikle hayal gücüne bırakılır. Görüşmeler yoluyla toplanan veriler eylemler değil, kelimeler biçimindedir ve katılımcıların bakış açıları ve geleneksel söylem pratikleri tarafından şekillendirilir.

Araştırmada, katılımcıların karizmatik liderliğe ilişkin görüşlerine ulaşmak için açık uçlu ve yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme, önceden belirlenmiş bir dizi soru ve özel konuların uygulanmasını içerir. Bu sorular tipik olarak görüşülen her kişiye sistematik ve tutarlı bir sırayla sorulur, ancak görüşmecilere konunun dışına çıkma özgürlüğü verilir; yani, görüşmecilerin hazırladıkları standart soruların yanıtlarının çok ötesinde araştırma yapmalarına izin verilir (Lune ve Berg, 2017: 69). Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin esnekliği, görüşmecilerin hem düzenli olarak yapılandırılmış bir dizi soru sormalarına, görüşmeler arasında karşılaştırmalara izin vermelerine hem de görüşmeci tarafından kendiliğinden başlatılan alanları takip etmelerine izin verir (Lune ve Berg, 2017: 70).

Katılımcılarla yapılan görüşmeler ses kaydı yoluyla kayıt altına alınmış ve ses kayıtları transkripte dönüştürülerek elektronik ortama aktarılmış ve kodlanmıştır. Ayrıntılı konuşma metinleri eklenmiş, kodlanmış ve elektronik ortama aktarılmıştır. Çalışmada transkriptleri

tanımlamak için kullanılan kodlar, rastgele atanan takma adlar veya numaralardır (Lune ve Berg, 2017: 90).

Raporlaştırılan örneklem görüşleri araştırmanın bulgular ve yorumlar bölümünü oluşturmuştur. Katılımcıların gönüllük esasına bağlı çalışmaya katılmaları, kendilerinden alınan izin formu imzasıyla sağlanmış; katılımcıların kimliklerinin gizli tutulması için çalışma boyunca katılımcılar Ö1, Ö2, Ö3 vb. yoluyla kodlanarak görüşleri yansıtılmıştır. Verilerin bulgular bölümünde, 1. alt problem 6-14. sorular, 2. alt problem 2.3.5. sorular, 3. alt problem 1. soru ve 4. alt problem 4.ve 15. sorularla açıklanmaya çalışılmıştır.

Görüşme formunda öğretmenlere açık uçlu sorular yöneltilmiştir. Bu sorular şöyledir:

- 1.Liderlik kavramı ile ilgili düşünceleriniz nelerdir?
2. Okul müdürünüzün karizmatik liderliği ile ilgili ne düşünüyorsunuz?
3. Karizmatik liderlik becerileri neler olabilir?
- 4.Yöneticinizin karizmatik liderlik becerilerini kullanmalarının öğretmenler üzerindeki etkisi hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?
5. Öğretmenleri ortak bir vizyona bağlamak için karizmatik liderlik davranışlarının gerekliliği konusundaki fikirleriniz nelerdir?
6. Okul yöneticinizin karizmatik liderlik davranışları sizi okula ait hissettiriyor mu?
- 7 Yöneticinizin sizde uyandırdığı güven konusunda neler söylemek istersiniz?
8. Yöneticinizin beden dili sizi nasıl etkiliyor?
9. Yöneticinizin size ilham kaynağı oluşturan davranışları nelerdir?
10. Yöneticinizin görevine duygusal bağlılık gösteren davranışları sizin motivasyonunuzu nasıl etkiliyor?
- 11.Yöneticinizin enerjik yapısı sizi iş yapma konusunda harekete geçiriyor mu?
12. Yöneticinizin size liderlik etmesi ona olan güveninizi hangi yönde etkiler?
13. Kendini beğenen yapıdaki bir yöneticinin davranışları sizde nasıl etkiler bırakır?
14. Yöneticinizin sizin ihtiyaçlarınıza duyarlı olması size nasıl hissettirir?

15. Karizmaya sahip okul yöneticilerinin öğretmenlere iş yaptırmadaki avantajları nelerdir?

Çalışmaya dahil edilen öğretmenler ile görüşmeler sırasında elde edilen gözlemlerde verdikleri cevaplarda kendini tekrar etmeye başlayıp başlamadığına, verilerin doygunluğa ulaşmış olup olmadığına, verilen cevapların yüzeysel mi yoksa derin cevaplar mı olduğuna ve soruları cevaplarken detaylandırma şekillerine dikkat edilmiştir. Görüşmelere randevu saatinden önce gidilmiştir.

3.4. Veri Analizi

Analiz, veri toplama aşamasında erişilen bilgileri anlamlandırır ve bilgiyi veriye dönüştürür. Aktif bir görüşmeci olarak, takip edilecek soruyu hazırlarken her sorudan toplanan bilgilerin anlamlarını göz önünde bulundurmaya çalışmak gerekir. Röportajın her bir bölümünün değeri veya anlamı, kalan tartışmayı nasıl yönetileceğini belirler (Lune ve Berg, 2017: 67).

Bu çalışmada veriler nitel veri analiz metodlarından içerik analizi tekniği kullanılarak çözümlenmiştir. İçerik analizinin asıl amacı, toplanan verilerin barındırdığı ortak kavram ve temaları ortaya çıkarmak ve ulaşılan benzerlik ilişkilerini düzenleyerek yorumlamaktır. (Yıldırım, Şimşek, 2011: 227).

Bu nedenle proje okul yöneticilerinin karizmatik liderlik özelliklerini ve karizmatik liderlik bağlamında okullarındaki yönetim anlayışını anlamak amacıyla görüşme ve içerik analizi tekniklerinden yararlanılmıştır. Öğretmenlerden alınan veriler rapor edilmiştir. Ayrıntılı konuşma metinleri eklenmiş, kodlanmış, kavramlaştırılmış ve elektronik ortama aktarılmıştır. Raporlaştırılan örneklem görüşleri araştırmanın bulgular ve yorumlar bölümünü oluşturmuştur.

3.5. Geçerlik-Güvenirlik Çalışmaları ve Etik Hususlar

Araştırmanın geçerliği ve güvenirliliği artırmak için aşağıdaki uygulamalar gerçekleştirilmiştir.

a) Araştırmanın yapı geçerliliğini artırmak için veri toplama yöntemlerinden bireysel görüşme ve içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Görüşme formu geliştirilirken ilgili alanyazın incelemesi sonucunda konu ile ilgili bir kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Ayrıca görüşmelerin gerekli kurum izni ve desteği ile yapılması ve görüşme öncesi katılımcılar ile görüşmede kaydedilen bilgilerin sadece bilimsel amaçlı kullanılacağı ve gizliliği konusunda anlaşma imzalanması,

karşılıklı güvenin sağlanmasında önemli bir etken olmuştur. Böylece görüşme sürecinde toplanan verilerin gerçek durumu yansıtması sağlanmıştır. Ayrıca araştırmacı görüşme esnasında yönlendirmeci davranmayarak ve soruları kendisinden veri toplanmış kişiye okutup görüş ve onayını alarak veri toplama sürecinde öznel yargılarını işe karıştırmamıştır. Bulguların sunumunda verilerin ilişkili olduğu durum dikkate alınmış ve yorumlar buna göre yapılmıştır,

b) Araştırmanın dış geçerliğini artırmak için araştırma süreci ve bu süreçte yapılanlar ayrıntılı bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda, araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, veri toplama süreci, verilerin çözümlemesi gibi basamaklar ayrıntılı bir şekilde tanımlanmıştır.

c) Araştırmanın iç geçerliğini artırmak için bulguların tamamı katılımcıların doğrudan alıntıları ile verilmiştir. Ayrıca görüşmede elde edilen verilerin ilişkili olduğu durumlar belirlenmiş, ayrı ayrı kodlamalar yapılmış ve bulgular buna göre sunulmuştur. Bulgular alt problemlerle ilişkilendirilmiştir. Katılımcılar görüşmelerden önce yapılan çalışma hakkında bilgilendirilmiş ve sonrasında katılımcılara araştırmaya katılmayı isteyip istemedikleri sorulmuştur. Çalışma kapsamında, katılımcıların kişisel bilgilerinin gizli tutulacağı ve çalışma kapsamında elde edilen verilerin yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacağı bildirilmiştir.

Katılımcılar, çalışmaya gönüllü olarak katıldıklarını ve çalışma kapsamında paylaştıkları görüşlerin araştırmacı tarafından bilimsel amaçlarla kullanılabileceğini belirtmişlerdir. Bu amaçla araştırmacı ve katılımcılar arasında “Araştırmacı Taahhüt ve Katılımcı İzin Formu” imzalanmıştır. Ayrıca çalışma için MEB izin ve Etik Kurul İzin Belgeleri alınmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen bulgu ve yorumlara yer verilmiştir.

Bu bölümde Antalya ili 5 merkez ilçede bulunan (Konyaaaltı, Kepez, Aksu, Döşemealtı ve Muratpaşa) proje okullarındaki öğretmenlerin proje okullarında görev yapan okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarının öğretmen görüşlerinden elde edilen bulgulara ve bu bulguların yorumlarına yer verilmiştir. Araştırma kapsamında yapılan görüşmelere proje okullarında görev yapan on beş öğretmen katılmıştır. Öğretmenler görüşme sırasına göre Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö10, Ö11, Ö12, Ö13, Ö14, Ö15 olarak gösterilmiştir.

4.1. Proje Okulu Öğretmenlerinin Liderlik Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde öğretmenlerin liderlik hakkındaki görüşleri incelenmiş ve Tablo 4.1 de bu görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 4.1 *Proje Okulu Öğretmenlerinin Liderlik Hakkındaki Görüşleri*

No	Görüşler	Öğretmenler	f
1	Motivasyon kabiliyeti	Ö3, Ö5, Ö8	3
2	İletişim yeteneği	Ö3, Ö15	2
3	Etkileyebilme gücü	Ö 4, Ö5	2
4	Kişilik yapısı	Ö7, Ö12	2
5	Liyakat sahibi	Ö13, Ö14	2
6	Örnek olmak	Ö10, Ö15	2

Tablo 4.1’ de görüldüğü üzere proje okullarındaki öğretmenlerin görüşlerine göre liderlik kavramıyla ilgili olarak temalar ‘ iletişim yeteneği kuvvetli olmalı, motivasyon kabiliyeti olmalı, etkileyebilme gücüne sahip olmalı, kişilik yapısı uygun olmalı, liyakat sahibi olmalı, örnek olmalı’ olarak kodlanmıştır.

Proje okullarında çalışan öğretmenlerin liderlik hakkındaki fikirlerine ilişkin öğretmen görüşleri aşağıdaki gibidir:

Motivasyon kabiliyeti temasına ilişkin Ö8'in görüşü:

“Genelde okullarda lider veya idareci kavramları çok karışıyor birbirine. Her idareci lider olduğu gibi bir algı oluyor bazen ama kesinlikle böyle bir şey yok lider ayrı bir kavram aslında idareci ayrı bir kavram. Çoğu idarecinin lider kavramından veya vasıflarından haberi olduğunu düşünmüyorum milli eğitim için söylüyorum. Ama özel sektörde milli eğitimden biraz daha farklı özel sektörün dinamikleri. Ama lider öğretmen, lider idareci dediğiniz zaman ödül ceza yöntemine göre personeli korkutarak değil de farklı motivasyon araçlarıyla kendisi de taşın altına elini koyarak hep beraber bir aksiyon almayı sağlayan sorumluluğu da mükafatı da alt ekibiyle paylaşan benim gördüğüm. Bu şekilde bir tanım yapabilirim.”

İletişim yeteneği kuvvetli olmalı temasına ilişkin Ö3'ün görüşü:

“İyi bir liderin takım ruhunu desteklemesi gerektiğini düşünüyorum. Aynı zamanda iletişiminin iyi olması gerektiğini ve işinin hakkıyla yapanları desteklerken verimi daha düşük kişileri de motive edebilmesi gerektiğini düşünüyorum. Sadece eğitim alanında değil tüm sektörlerdeki liderlikte iyi bir liderin motive kabiliyetinin olması iletişiminin iyi olması takım ruhunu iş birliğini desteklemesi aynı zamanda yapıcı eleştiri ve yapıcı geri bildirimlerle çalışanlarına güvendiğini ama itimadın güvene tabi olmadığını mutlaka hafif de olsa denetlendiğini onların işlerini takip ettiğini hissettirmesi gerektiğini düşünüyorum. Öbür türlü yaparsın edersin deyip takip edilmediğinde her insanın gevşeyebileceğini düşünüyorum. Ama bunu otoriteyle değil de iletişim ve nezaketle yapılması gerektiğini düşünüyorum.”

Etkileyebilme gücü temasına ilişkin Ö5'in görüşü:

“Liderlik kavramı şöyle söyleyeyim her şeyden önce karşısındakini etkileyebilen kişidir. Pozitif enerji veren motive edebilen siz belki bir şeyde zorlansanız bile sizi arkasından sürükleyebilecek sözlere veya vücut duruşuna sahip yani bence lider o demek. Normal sıradan insanlardan farklı olarak beni etkileyecek özellikleri olan biri anlamında ya da bilgisine değer verebileceğim bomboş değil sadece görüntü değil sadece sözle de değil ama zeki olup beni etkileyebilecek. Orda kullanacağı bir sözü beni etkilemesi veya adil olması yani liderlik deyince bana bunlar geliyor. O tür kişilerin arkasından gidilir. İlla yönetici olarak demiyorum ama yani lider olarak düşündüğümüzde.”

Kişilik yapısı temasına ilişkin Ö7'nin görüşü:

“Ben liderliğin doğuştan geldiğini düşünüyorum. Yetenekle ilgili olduğu fikrindeyim. Tamam eğitimle de olabilir ama bazı insanların kişiliklerinin liderliğe çok uygun olmadığını düşünüyorum çevremde de gözlemledim. Bazı müdürler sakin, öfke kontrolü olan planlı hareket edebilen davranışlar sergilerken bazıları agresif ve kendini kontrol edemiyor. Onların da çok fazla lider olabileceğini düşünmüyorum. Liderliğe yatkın bir kişiliği olması gerektiği kanaatindeyim.”

Liyakat sahibi temasına ilişkin Ö14'ün görüşü:

“Proje okullarındaki okul müdürleri özel sektördeki bir iş yerindeki ceo gibi oldular. Yetkileri çok fazla ve bu yetkileri doğru bir şekilde kullanmaları çok önemli. Bu da zaten liderliği gerektiriyor. Herhangi bir şekilde başka faktörler işin içine girmeden, öğretmenlerin seçimi olsun yanlarında çalışacak yöneticilerin seçimi olsun bunları liyakata göre seçmeleri gerektiğini düşünüyorum. Onun dışında idarecilerin öğretmen ve öğrenciler tarafından kendiliğinden saygı duyulması gereken kişiler olması gerektiğini düşünüyorum. Ben okul müdürüyüm bana saygı duyun şeklinde değil de işini doğru yaparak saygının otomatik olarak geleceğini düşünüyorum.”

Örnek olmak temasına ilişkin Ö10'un görüşü:

“Liderliğin ülkemizde yanlış algılandığını düşünüyorum. Bulunduğu ekibin başında doğal lider olmak çok önemli. Bu tek başına bilgi birikimiyle olabilecek bir faaliyet ya da bir durum değil. Bilgi birikimiyle, iletişim becerileriyle, davranışlarıyla örnek olmak da vardır. Liderlik kelimesi pek çok kavramı içinde barındıran bir kelime. Bu şu şekilde yanlış algılanıyor. Sanki disiplin uygulayan korkutarak ya da yönetmelik maddelerini dikte ederek insanlar üzerinde sadece korku psikolojisi yayarak görevlerini hatırlatmak liderlikmiş gibi bir durum oluşmuş gördüğüm kadarıyla 20 yıllık hizmet süremde. Bunları uygulamayan müdürler daha disiplinsiz olarak algılanıyor. Onların okulunda olabildiğince mesleğinizi esnetebilirsiniz. Psikolojik olarak bireyleri yanlış süreçlere taşıyan bir durum söz konusu.”

Proje okullarında çalışan öğretmenlerin büyük çoğunluğu liderlik kavramıyla ilgili olarak en çok bir liderin motivasyon kabiliyetinin olması gerektiği görüşünde bulunmuşlardır. Bunun dışında öğretmenler bir liderde iletişim yeteneğinin kuvvetli olması, karşısındaki grubu etkileyebilme gücüne sahip, kişilik yapısının liderliğe uygun olması, liderin liyakat sahibi olması ve yönettiği gruba örnek olması gibi özellikleri aradıklarını belirtmişlerdir.

4.2. Proje Okulu Öğretmenlerinin Müdürlerinin Karizmatik Liderliği Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde proje okulu öğretmenlerinin müdürlerinin karizmatik liderliği hakkındaki görüşleri incelenmiş ve Tablo 4.2 de bu görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 4.2 Müdürlerinin Karizmatik Liderliği Hakkındaki Görüşleri

No	Görüşler	Öğretmenler	f
1	Etkileycilik	Ö4, Ö5, Ö8, Ö10, Ö13, Ö14	6
2	Saygı	Ö2, Ö8, Ö13, Ö14, Ö15	5
3	Hitap	Ö1, Ö5, Ö7, Ö8, Ö9	5
4	Güvenilirlik	Ö2, Ö4, Ö6	3
5	Risk Alabilen	Ö3, Ö13	2
6	Sürükleyicilik	Ö5, Ö6	2
7	Kıyafet	Ö7, Ö11	2

Tablo 4.2’ de görüldüğü üzere proje okullarındaki öğretmenlerin görüşlerine göre karizmatik liderlik kavramıyla ilgili olarak temalar ‘etkileycilik, saygı, hitap, güvenilirlik, risk alabilen, sürükleyicilik, kıyafet’ olarak kodlanmıştır.

Proje okullarındaki öğretmenlerin müdürlerinin karizmatik liderlik hakkındaki fikirlerine ilişkin görüşleri aşağıdaki gibidir:

Etkileycilik temasına ilişkin Ö4’ün görüşü :

“Böyle bir kavramı duymuştum zaten ben felsefe öğretmeni de olduğum için derslerimde siyaset felsefesi ve karizmatik liderleri oldukça işliyorum. Az önceki liderlik tanımında da lider benim için zaten karizmatik olmalı. Zaten karizmatik lider olduğunda onun emri senin de isteğin olmuş oluyor yani. Gönüllü bir bağlanma gönüllü bir emir altına girme gibi oluyor. Zaten o da senin istediğin davranış oluyor. Sen karizmatik liderden etkilendiğin için onun dediklerini yapmak istiyorsun. Orda bir korku yok orda bir hayranlık var ve o öyle diyorsa zaten bu bizi ileriye götürecektir bu bir aydınlanmadır bu iyi bir şeydir. O yüzden bunu yapmam lazım deyip korku ya da kabulleniş değil benim için. O yüzden zaten lider karizmatik olmalı.”

Etkileyicilik temasına ilişkin Ö8'in görüşü:

“Karizmatik dediğiniz zaman altında çalışan personeli dahil öğretmenleri etkileyebilme onlara iş yaptırabilme gücünü de kapsadığını söyleyebilirim. Tabi orada kendinizi saydırmanız gerekiyor. Genel kültürünüzle duruşunuzla konuşmanızla diksiyonunuzla beden dilinizle. Karizma aslında bunların hepsinin bütün hali. İki kelimeyi bir araya getiremeyen çok fazla okul müdürü vardır. İdarecilerde çok fazla bu özellikleri bulamazsınız. Bulduğunuz zaman da evet orada bir karizma hissediyorsunuz. Bu personelin iş yapış tarzını da değiştirir. İşe bakış açısını okula bakış açısını her şeyi değiştirir. Karizma bunların hepsinin bütünü aslında.”

Saygı temasına ilişkin Ö2'nin görüşü:

“Aklıma ilk saygı kelimesi geldi. Dış görüntüyle ilgili değil ama saygı duymam lazım. Ciddiye alıyorsam o benim için karizmadır. Kendini saydırması lazım yani. Dinletebilmesi lazım. Güven duymam lazım. Bana bir şey söylediğinde evet onun düşüncelerini sorgulamıyorsam güveniyorsam o karizmatik liderdir gerçekten. Ama sorguluyorsam altından ne çıkar bunu benden niye istedi diye veya yönetici konumundaki bir kişinin niyetini sorguluyorsam bu bana göre karizma değil. Yani bende güven oluşturması lazım ki ben de onun dediklerini sorgusuz sualsiz kabul edebileyim.”

Saygı temasına ilişkin Ö15'in görüşü:

“Hem davranışları hem bilgisi hem yaşam tecrübesiyle bunların hepsini sentezlemiş yoğurmuş harmanlamış kişiler geliyor aklıma açıkçası. Bunlara da zaten saygı duyarsınız korkmazsınız görevinizdeki performansınız artar ve daha verimli olmaya çalışırsınız. Her şeyden önemlisi de bir eğitimci olarak kendinizi yetiştirmeyi bırakmazsınız, bu tip kişiler çevremizde olursa.”

Hitap temasına ilişkin Ö1 'in görüşü:

“Bu zamana kadar pek bir şey düşünmedim ama şu an düşünmek zorunda olduğum için düşünüyorum. Atatürk'ten başka kimseyi söyleyemem herhalde. Çünkü bütün imkansızlıklarla arkasına topluluğu toplayıp yedi düvele savaş açıp istediğini elde etmiş bir lider.

Benim bu okulda on üçüncü yılım, proje okulu olarak dördüncü yılında bir okul. Ama önceden çalıştığım müdürlerle şimdiki müdürümü kıyaslayacak olursam, törenlerde öğrenciye, kurullarda öğretmene hitap ederken tezata düşmeyecek, hitap ettiği kesimi alıp sürükleyip gidebilecek, onları motive edebilecek konuşma kabiliyetine sahip olması gerekiyor. Mesela bir müdürümüz vardı ortaokuldan gelmişti, bizim on ikinci sınıflara hitap ederken bir yıl boyunca sekizinci sınıflar diye hitap etti. Bu onun için olumsuz bir hareketti. Konuşurken konuştuğu cümlelerin içinden öğrenciler, cımbızla bazı kelimeleri seçip kendi aralarında alay ediyorlardı, bu duruma düşmemek gerekir. Hitap etme kabiliyetinin olması gerekiyor. Kurullarda öğretmeni

motive edecek, gerekli gördüğü yerde sorumluluğu üzerine alıp, gerekli kararı verme yetkisine sahip olacak.”

Hitap temasına ilişkin Ö7'nin görüşü:

“Çalıştığım müdürün karizmatik liderlikle ilgili bir artısı olduğunu düşünüyorum çünkü branşı edebiyat ve üslubu hitabeti ve tonlamaları çok iyi. Ancak bazı kavramları çok sık kullanıyor eğitim yönetiminde yüksek lisans yaptığı için. Mesela süreç akademik başarı ve kurum kültürü gibi kavramları sıklıkla kullanıyor. Kılık kıyafeti ve konuşma tarzı karizmatiktir.”

Güvenilirlik temasına ilişkin Ö2' nin görüşü:

“Dinletebilmesi lazım. Güven duymam lazım. Bana bir şey söylediğinde evet onun düşüncelerini sorgulamıyorsam güveniyorsam o karizmatik liderdir gerçekten. Ama sorguluyorsam altından ne çıkar bunu benden niye istedi diye veya yönetici konumundaki bir kişinin niyetini sorguluyorsam bu bana göre karizma değil. Yani bende güven oluşturması lazım ki ben de onun dediklerini sorgusuz sualsiz kabul edebileyim.”

Risk alabilen temasına ilişkin Ö3'ün görüşü:

“Milli eğitime bağlı okullarda müdürler birazcık sınırlanıyorlar ne yazık ki çok sınır dışı düşünüp yaratıcı çözümler getirip kendilerine göre farklı bakış açılarıyla farklı değerlendirme yöntemleri ile bir şeyler yapamıyorlar örneğin çok fazla çalışmayan verimli olmayan bir öğretmeni motive edemiyorsunuz edemediğiniz gibi gönderemiyorsunuz da e ne oluyor bu tip şeyleri görmezden geliyorsunuz görseniz iş siyasete giriyor. Elinizde çok fazla yetki yok o kişiyi göndermek için filan. Onun yerine verimli çalışanları motive ederek diğerlerini de idare ettirerek yöneticilik yapmak durumunda kalıyorsunuz yani o kişinin harcamadığı emeği çalışanlar üzerine yükleyerek çalışmaya da çok fazla dokunmayarak kendi konumunuzu da korumak zorunda kalıyorsunuz. Maalesef bu bütün müdürlerin yaşadığı bir şey. Hiçbir müdür bunu yaşamayı istemez eminim ki şansları olsa daha yaptırımcı daha farklı uygulamalarla bir şeyler yapabilirler ama bu şansları milli eğitimde çalışan müdürlerde maalesef yok. Ben de müdür olsam benim de muhtemelen böyle bir şansım olmazdı. O yüzden içinde bulundukları durumu anlayabiliyorum.

Ama karizmatik liderler birazcık çılgın olmak zorunda. Birazcık küçük imkanları değerlendirip okullarına katkıda bulunacak fırsatları kaçırmamak zorunda. Bakış açıları geniş olmak zorunda Reaktif değil proaktif olmak zorunda. Fakat bunu bu karizmatik liderliği hakkıyla belirli sınırlar içinde çalışırken yapabilmek hele ki Türkiye’de hiç kolay değil onu da kabul etmemiz gerekiyor.”

Sürükleyicilik temasına ilişkin Ö5'in görüşü:

“Arasındaki farkı çok iyi bildiğimi söyleyemeyeceğim. Siz şu an işin içindesiniz ve ben belki çok doğru cevaplar veremeyebilirim ama karizmatik dediğimizde genel anlamıyla bir topluluğa girdiğinde dikkati çekebilecek yaptığı hareketlerle kullandığı sözcüklerle sizi sürükleyebilecek insan ya da dediğini yaptırabilecek insan olarak düşünüyorum. Karizmatik lider deyince de aklıma sadece Atatürk geliyor. Başka da Merkel gibi Obama gibi liderler var karizmatik. Bir lider olarak arkasından sürükleyen biri olarak yani.”

Kıyafet temasına ilişkin Ö11'in görüşü:

“Bir lider sadece çalıştığı iş alanındaki adımlarıyla tanınmaz orada çalıştığı kişiler insandır. İnsan olduğu için insan faktörünün insani yönleriyle beraber örnek alabileceği davranış tutumları ortaya koyabilen kişiler karizmatik lider olarak ön plana çıkmışlardır diye düşünüyorum. Biraz da ortama göre kılık kıyafetini hem dışsal hem de içsel olarak geliştirmiş kişilerdir.”

Proje okullarında çalışan öğretmenlerin büyük çoğunluğu müdürlerinin karizmatik liderliği ile ilgili olarak en çok etkileyicilik özelliğinin bulunması gerektiği görüşünde bulunmuşlardır. Bunun dışında öğretmenler karizmatik bir liderde saygı, hitap, güvenilirlik, sürükleyicilik, risk alabilen ve kıyafetine özen gösteren gibi kavramları aradıklarını belirtmişlerdir. Birçok öğretmen bu özelliklerin hepsinin birleşiminin zaten karizmatik bir liderde bulunacağını belirtmişlerdir.

4.3. Proje Okulu Öğretmenlerinin Müdürlerindeki Karizmatik Liderlik Becerileri Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde proje okulu öğretmenlerinin müdürlerindeki karizmatik liderlik becerileri hakkındaki görüşleri incelenmiş ve Tablo 4.3 te bu görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 4.3 *Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Becerileri Hakkındaki Görüşleri*

No	Görüşler	Öğretmenler	f
1	Mesleğe Hakimiyet	Ö7, Ö8, Ö9, Ö11, Ö12	5
2	Hitabet	Ö5, Ö6, Ö8, Ö14	4
3	Beden Dili	Ö5, Ö6, Ö8, Ö13	4
4	Adalet	Ö7, Ö13, Ö15	3

Tablo 4.3'te görüldüğü üzere proje okullarındaki öğretmenlerin görüşlerine göre karizmatik liderlik becerileri ile ilgili olarak temalar ‘mesleğe hakimiyet, hitabet, beden dili, adalet,’ olarak kodlanmıştır.

Proje okullarındaki öğretmenlerin müdürlerindeki karizmatik liderlik becerileri hakkındaki fikirlerine ilişkin görüşleri aşağıdaki gibidir:

Mesleğe hakimiyet temasına ilişkin Ö8’in görüşü:

“Karizmatik lider bir kere çok iyi hitap becerisine sahip olmalıdır. Mesleğine alanına son derece hakim olduğunu herkese kanıtlayabilecek durumda olmalı. Beden dilini çok etkili kullanması lazım. İletişim becerilerinin son derece gelişmiş olması lazım. Ne çok katı ne de çok lakayit olması lazım. Öğretmenlerle ve personelle o seviyedeki ilişkiyi dengede tutabilmeli. Kılık kıyafeti beden dili ses tonu ve konuşması da çok önemli. En önemlisi de hem kendi alanında hem de eğitim yönetimi alanında son derece yetkin olduğunu hissettirmesi lazım.”

Mesleğe hakimiyet temasına ilişkin Ö12’ nin görüşü:

“Lider deyince ulaşılmazmış gibi geliyor, normal toplumun bir tık üstündeymiş gibi geliyor bana. O yüzden o konuma gelebilmek için de belli bir bilgi birikimine ve beceriye ihtiyaç var. Bunun yanında da düzgün bir karakter olması gerekiyor diye düşünüyorum ben. Bunlar zaten insanda olduktan sonra herkes liderlik için çabalamaz. Zaten o donanımına sahip insanlar o yolda ilerler ve bunun sonucunda da etrafında saygı görecektir konuma gelir ve bir şekilde insanların ona yaklaşmasını sağlayabilir ama tabi bir liderde en önemli şey ciddi bir bilgi birikimi olmalı. Çünkü bu olmadan insanların yönetilebileceğini düşünmüyorum. İnsanları etkileyen en önemli özellik o sahip olunan bilgilerdir.”

Hitabet temasına ilişkin Ö5’ in görüşü:

“İş kolaylaştırıcı iyi yönlendirecek fikirler sunabilmesi, çok yönlü olması. Mesela bizim müdürümüzün de branşı benim gibi İngilizce ve onu hala güzel kullanabiliyor olması ya işte müdür oldum da ben çekileyim kenara demiyor. Felsefede doktora yapıyor mesela. Oradan okuduğu kitaplardan alıntı yapıyor konuşmalarında bunun yer ettiğini görüyorum ve bu benim için önemli oluyor. Hitabet özelliği vücut dilini iyi kullanması rahat olması göz teması kurması ayrıştırıcı değil birleştirici olması gerçekten sizi tanıyor olması.”

Beden dili temasına ilişkin Ö6’ nın görüşü:

“Güzel bir beden dili olması lazım konuşması hitap yeteneği insanları konuşmalarıyla kendine inandırabilmeli.”

Adalet temasına ilişkin Ö13'ün görüşü:

“Normal bir okul müdüründen daha farklı yetkilere sahipler. Bir de tabi ki öğretmenler oraya mülakatla geliyor ve daha fazla çalışıp aynı ücreti alıyorlar. Eğer proje okulunda insanları gönüllü olarak ve aynı ücretle çalıştırmak istiyorsanız gerçekten çok iyi bir müdür ve çok iyi bir lider olmalısınız. Yüzde yüz adalet çok zor ama adil olabilmelisiniz.”

Proje okullarında çalışan öğretmenlerin büyük çoğunluğu müdürlerindeki karizmatik liderlik becerileri ile ilgili olarak proje okullarında çalışan okul müdürlerinin en çok mesleğe hakim olmaları gerektiği görüşünde bulunmuşlardır. Bunun dışında öğretmenler karizmatik liderlik becerileri arasında hitabet yeteneği, beden dili ve adalet kavramlarını da önemli bulduklarını ifade etmişlerdir.

4.4. Proje Okul Yöneticilerinin Karizmatik Liderlik Becerilerini Kullanmalarının Öğretmenler Üzerindeki Etkisi Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde proje okulu yöneticilerinin karizmatik liderlik becerilerini kullanmalarının öğretmenler üzerindeki etkisi hakkındaki öğretmen görüşleri incelenmiş ve Tablo 4.4 de bu görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 4.4. *Proje Okul Yöneticilerinin Karizmatik Liderlik Becerilerini Kullanmalarının Öğretmenler Üzerindeki Etkisi Hakkındaki Görüşleri*

No	Görüşler	Öğretmenler	f
1	Çalışkanlık	Ö2, Ö3, Ö6, Ö7, Ö10, Ö12, Ö15	7
2	Motivasyon	Ö1, Ö3, Ö5, Ö10	4
3	Güven	Ö15, Ö9	2

Tablo 4.4'te görüldüğü üzere proje okullarındaki öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin karizmatik liderlik becerilerini kullanmalarının öğretmenler üzerindeki etkisi hakkındaki görüşleri ile ilgili olarak temalar 'çalışkanlık, motivasyon, güven' olarak kodlanmıştır.

Proje okullarındaki öğretmenlerin yöneticilerin karizmatik liderlik becerilerini kullanmalarının öğretmenler üzerindeki etkisi hakkındaki fikirlerine ilişkin görüşleri aşağıdaki gibidir:

Çalışkanlık temasına ilişkin Ö2' nin görüşü:

“Bir müdür karizmatikse veya güven duyuyorsam beni sayıyorsa ve kendini de dinletiyorsa ben daha verimli olurum. Çok daha başarılı olurum bir proje yapacaksam iki yaparım. Veya beni görevlendirmiştir şunu yap der ben aynı sürede bir şey daha üretirim.”

Motivasyon temasına ilişkin Ö3'ün görüşü:

“Çok güzel olur. Böyle bir durumda öğretmenler biraz daha motive olur çalışmaya kendini göstermeye. Yaptığı işin takdir edildiğini değerlendiğini gördükçe daha fazlasını yapmak ister yapmayanlarla yapanların aynı kefeye konmadığını gördükçe belki yapanları motive ettikçe yapmayanlar da ne güzel onlar destekleniyor bari ben de biraz daha yapayım motivasyonuna sahip olur dolayısıyla güzel olur.”

Güven temasına ilişkin Ö15'in görüşü:

“Karizmatik liderle çalıştığınızda hem bilimsel çalışmalara daha çok önem verirsiniz hem kendinizi yetiştirme eğiliminiz artar, bulunduğunuz ortamda kendinizi daha güvende hissedersiniz. Sınırları tanımlanmış göreviniz nettir ne yapacağınızı bilirsiniz ve en iyisini yapmaya çalışırsınız. Çok ciddi etkisi olduğunu düşünüyorum. Bu vasıflara sahip bir yöneticiyle çalışıyorsanız dediğim gibi daha kendinizi güvende hissedersiniz bir öğretmen olarak. Çünkü görev tanımınız ve çerçeveniz çok nettir. Yani en iyisini yapmaya çalışırsınız ve dolayısıyla da verimli olursunuz.”

Proje okullarında çalışan öğretmenlerin büyük çoğunluğu yöneticilerin karizmatik liderlik becerilerini kullanmalarının öğretmenler üzerindeki etkisi ile ilgili olarak en çok çalışkanlıklarının artacağı yönünde görüş bildirmişlerdir. Proje okullarında çalışan okul müdürleri karizmatik liderlik becerilerini kullandıklarında öğretmenlerin iş yapma performanslarının artacağını düşündüklerini dile getirmişlerdir. Bunu dışında işlerine daha çok motive olacaklarını ve kendilerini okulda daha güvende hissedeceklerini ifade etmişlerdir.

4.5. Öğretmenleri Ortak Bir Vizyona Bağlayabilmek için Karizmatik Liderlik Davranışlarının Gerekliliği Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde öğretmenleri ortak bir vizyona bağlayabilmek için karizmatik liderlik davranışlarının gerekliği hakkındaki öğretmen görüşleri incelenmiş ve Tablo 4.5 te bu görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 4.5. Öğretmenleri Ortak Bir Vizyona Bağlayabilmek için Karizmatik Liderlik Davranışlarının Gerekliliği Hakkındaki Görüşleri

No	Görüşler	Öğretmenler	f
1	İnandırıcılık	Ö1, Ö6, Ö13	3
2	Adalet	Ö8, Ö10, Ö15	3
3	Vizyon	Ö3, Ö12	2
4	Motivasyon	Ö3, Ö9	2

Tablo 4.5’te görüldüğü üzere proje okullarındaki öğretmenlerin görüşlerine göre öğretmenleri ortak bir vizyona bağlayabilmek için karizmatik liderlik davranışlarının gerekliliği hakkındaki görüşlerine ilişkin temalar ‘inandırıcılık, adalet, vizyon ve motivasyon’ olarak kodlanmıştır.

Proje okullarındaki öğretmenlerin, öğretmenleri ortak bir vizyona bağlayabilmek için karizmatik liderlik davranışlarının gerekliliği hakkındaki fikirlerine ilişkin görüşleri aşağıdaki gibidir:

İnandırıcılık temasına ilişkin Ö6’nın görüşü:

“İnsanları inandırmak lazım. Ama inanmadığın bir projeyi yapmak da zor. Ama liderin çıkıp bu projenin gerekliliğini anlatması inandırması gerekiyor.”

İnandırıcılık temasına ilişkin Ö13’ün görüşü:

“O şart. Sana inanan ve senin projelerine gönül veren bir ekibin olması lazım. Zaten bu sistemdeki amaç ta o. Müdüre diyor ki kendi ekibini kur. Senin isteğine ve planlarına göre çalışabilecek bir ekibi kur. Ama sonuçta çalıştığın bir insan ve bir öğretmen. Onu da kendi planlarına ikna etmen lazım. Bu baskıyla ya da tehditle olmaz.”

Adalet temasına ilişkin Ö8’in görüşü:

“Hayatta her şeyde olduğu gibi adalet önemli. Görev dağılımlarının eşit ve demokratik yapıldığı durumlarda öğretmen daha yürekli, daha inanarak çalışıyor.”

Vizyon temasına ilişkin Ö12’nin görüşü:

“Bunun çok zor olduğunu düşünüyorum öğretmenleri ortak bir vizyona bağlamak davranışsal olarak çok zor. Müfredata herkes uymak zorunda ama davranışsal olarak ortak bir vizyonda olabilmeleri için çalıştıkları bütün kurumlarda nitelikli liderlerle çalışmaları gerekiyor. Türkiye şartlarında bir öğretmenin bir müdürle çalışması çok uzun sürmüyor ortalama 2-3 yılda bir müdür değişiyor. Bence öğretmenler uzun süre aynı kurumda aynı liderle çalışmalı ortak bir vizyonun olabilmesi için. Çok kısa sürede değişen okul müdürleri okulun niteliğini ve öğretmenin davranışını her şeyi etkilediğini düşünüyorum. O yüzden uzun sürmeli.”

Liderliğin belli bir kriteri olmalı. Herkes okul müdürü olarak atanmamalı. Belli kriterlerle seçilmesi gerektiğini düşünüyorum bilmiyorum yapılan yazılı sınav onun sistemi nasıl olur bilmiyorum ama mülakat girince işin içine orada da sıkıntılar oluyor ama vizyonu ve bilgi birikimi olan kişilerin okul müdürü olmaları bu konumlara gelmeleri gerekiyor. Zaten böyle kişiler olduğu müddetçe öğretmenlerin de lider değişikliğinde çok bir sıkıntı yaşayacağını düşünmüyorum.

Çünkü zaten bütün okulların amacı ortaktır. Eğitim kalitesi yüksek iyi eğitim almış öğrenciler yetiştirmek. Meslek okulu proje okulu ya da fen lisesi olsun hepsinin amacı ve vizyonu ortak ama maalesef ki biz liderlere göre şekillendiğimiz için farklı sıkıntılar ortaya çıkabiliyor.”

Motivasyon temasına ilişkin Ö3’ün görüşü:

“Milli eğitimde tayin usulü gelen öğretmenler farklı alanlarda yetenekli veya yeteneksiz öğretmenlerin bir araya geldiği kurumlar olduğu için okulun misyonu ve vizyonundan belki de birçok öğretmenin haberi yoktur.

Öncelikle karizmatik liderin bunu belirleyip bunu vurgulayıp bu yönde öğretmenleri motive etmesi desteklemesi hatta ve hatta onları alanlarına göre onların yolunu açacak seminerlerden ve eğitim kaynaklarından haberdar edip bu konuda katılmaları için motive etmesi çok önemli diye düşünüyorum o zaman insanlar ortak bir vizyonda buluşabilir.

Yani bizim misyonumuz vizyonumuz budur biz şununla anılıyoruz yarın hayata bununla dokunacağız ve bu öğrenciler bu misyon ve vizyonu kazanmış olarak mezun olduğunda bizi şöyle anacaklar biz şu an geleceğe mektup yazıyoruz gibi bir vizyon motivasyonu sağlanarak belki küçük notlarla bunlar hatırlatılsa teşvik edilse küçük teşekkürlerle öğretmene bakın sizin öğrenciniz sizden şu şekilde etkilenip neler yapmış şeklinde onure edilse okulun ismini duyurdu diyerek web sitemize koyduk gurur duyduk şeklinde öğretmenler motive edilebilir. Ya da bir teşekkür mektubu bile inanın öğretmeni bir ikramiyeden daha fazla motive eder.”

Proje okullarında çalışan öğretmenlerin öğretmenleri ortak bir vizyona bağlayabilmek için karizmatik liderlik davranışlarının gerekliliği ile ilgili en çok inandırıcılık ve adalet üzerinde durdukları görülmüştür. Yöneticilerin öğretmenleri ortak bir vizyona bağlayabilmeleri için onları önce yapılacak işe inandırmaları ve onlara karşı adaletli davranmalarını beklediklerini ifade etmişlerdir. Bunun dışında öğretmenler, vizyonu olan ve öğretmeni motive eden okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışı sergilediğini düşündüklerini ifade etmişlerdir.

4.6 Yöneticilerin Karizmatik Liderlik Davranışlarının Okula Aidiyet Hissi İle İlişkisi Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde yöneticilerin liderlik davranışlarının okula aidiyet hissi ile ilişkisi hakkındaki öğretmen görüşleri incelenmiş ve Tablo 4.6 da bu görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 4.6. *Yöneticilerin Karizmatik Liderlik Davranışlarının Okula Aidiyet Hissi İle İlişkisi Hakkındaki Görüşleri*

No	Görüşler	Öğretmenler	f
1	Değerli Hissettirmesi	Ö6, Ö10, Ö11, Ö13	4
2	Takdir Etmesi	Ö5, Ö10, Ö11	3
3	Birleştiricilik	Ö7, Ö9	2

Tablo 4.6’da görüldüğü üzere proje okullarında çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin karizmatik liderlik davranışlarının okula aidiyet hissi ile ilişkisi hakkındaki görüşlerine ilişkin temalar ‘değerli hissettirmesi, takdir etmesi, birleştiricilik’ olarak kodlanmıştır.

Proje okullarındaki öğretmenlerin yöneticilerin karizmatik liderlik davranışlarının okula aidiyet hissi ile ilişkisi hakkındaki fikirlerine ilişkin görüşleri aşağıdaki gibidir:

Değerli hissettirmesi temasına ilişkin Ö10’nun görüşü:

“Kesinlikle evet, karizmatik liderlik davranışları bariz bir şekilde var. Bunu sözlerinde konuşmalarında değil de daha çok duruşunda hissedebiliyorsunuz. Sözlerinde liderlikle ilgili bir şey olmasa da yaptığın herhangi bir işin arkasından arayıp kutlamasında hissediyorsun. Aslında davranışlarında hissediyorsun. Değerli olduğunu hissettirmesi özellikle o çok önemli.”

Değerli hissettirmesi temasına ilişkin Ö13’ün görüşü:

“Kesinlikle bu çok önemli. Onun yaklaşımı ve okula aidiyet hissini beslemesi çok önemlidir. Bu sosyal ilişkilerle de alakalıdır. Sizin derse girip çıkmanız veya görevinizi yerine getirmenizle değil, insani durumlarda da ön plandadır. Bu öğretmeni okula bağlar.

Mesela benim 2 yıl önce kayınpederim vefat ettiğinde müdürümün yaklaşımı çok güzeldi. Bana baş sağlığı diledikten sonra eşimin telefonunu isteyip ona da baş sağlığı dilemesi kendimi çok özel hissetmemi sağladı. Bunu size yapmış birine başka bir zaman bir şey istediğinde hayır demeniz de zorlaşıyor. Karizma bu aslında, öğretmenin yüreğine

dokunabilmek. Belki de en önemlisi de şu idarecilerin kendilerinin de öğretmen olduğunu unutmamaları.”

Takdir etmesi temasına ilişkin Ö5’in görüşü:

“Evet. Şu an gerçekten onu hissediyorum. Görev verdiği zaman beni takdir ettiğini hissediyorum. Bunu bir tek kendim olarak değil de çevremde de görüyorum. Çalışanı takdir ettiğinde onu yönlendirdiğinde görüyorum. Şu projeyi yapalım şu törende şu yapılsın ya da okulumuzda güzel bir şey olsun diye evet. O olumlu etkileri görüp ben de motive oluyorum.

Ben mesela bir erasmus projesinde görevlendirildim. Boş günümde okula gidip çalışmak istediğimi söyledim öğrencilerle evet hocam neden olmasın dedi. Ben boş günümde gitmek zorunda değilim ama o bana iyi davrandığı için beni yönlendirip cesaretlendirdiği için ben de istiyorum o günümü doldurup okulda vakit geçirmeyi.”

Birleştiricilik temasına ilişkin Ö7’nin görüşü:

“Tabi ki, özellikle ben çok hissediyorum. Sürekli arar sorar bir şeyler danışır. Nasıl yapalım hadi şunu yapalım diye. Söz hakkı verir. Pandemi döneminde bile herkes okulda sohbet ediyor bir şeyler paylaşıyor filan. Yani insanları bir araya topladığı için biz kendimizi evimizde gibi hissediyoruz. Mesela okula tırmanma rampası yapıldı herkes spor salonuna gider gibi okula gidip spor yapıyor. Okulda kendimizi rahat hissediyoruz.”

Proje okullarında çalışan öğretmenlerin büyük çoğunluğu yöneticilerin karizmatik liderlik davranışlarının okula aidiyet hissi ile ilişkisi ile ilgili olarak en çok yöneticilerinin kendilerini değerli hissettirmesi görüşünde bulunmuşlardır. Öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticileri kendilerini değerli hissettirdiklerinde okula aidiyet duygularının arttığını ifade etmişlerdir. Bunun dışında öğretmenler yöneticilerinin kendilerini takdir ettiğinde ve onları birleştirdiğinde kendilerini okula daha çok ait hissettiklerini ve yöneticilerin bu karizmatik liderlik davranışlarının aidiyet duygularını beslediğini belirtmişlerdir.

4.7. Yöneticilerin Öğretmenlerde Uyandırdığı Güven Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde yöneticilerin öğretmenlerde uyandırdığı güven hakkındaki öğretmen görüşleri incelenmiş ve Tablo 4.7 de bu görüşlere yer verilmiştir

Tablo 4.7. Yöneticilerin Öğretmenlerde Uyandırdığı Güven Hakkındaki Görüşleri

No	Görüşler	Öğretmenler	f
1	Sahip Çıkma	Ö5, Ö6, Ö8, Ö13, Ö14	5
2	Adalet	Ö1, Ö5, Ö11	3
3	Cesaret	Ö7, Ö8, Ö9	3
4	Anlayışlı Olma	Ö10, Ö11	2

Tablo 4.7’de görüldüğü üzere proje okullarında çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin öğretmenlerde uyandırdığı güven hakkındaki görüşlerine ilişkin temalar ‘sahip çıkma, adalet, cesaret, anlayışlı olma’ olarak kodlanmıştır.

Proje okullarındaki öğretmenlerin yöneticilerin öğretmenlerde uyandırdığı güven hakkındaki fikirlerine ilişkin görüşleri aşağıdaki gibidir:

Sahip çıkma temasına ilişkin Ö13’ün görüşü:

“Zor durumlarda benim arkamda duracağını hissetmem çok önemli. Çünkü yakın zamana kadar öğretmenler bir telefonla şikayet edilebiliyordu. Böyle durumlarda idarecimin arkamda durup durmayacağını bilmem çok önemli. Bu güveni hissettirirse iki taraf için de iyi olur. İlçede ya da ilde her hangi bir görevde bulunurken o gün izinli olduğumda işim bitince okuluma dönüp derse girmem benim insiyatifimde mesela. Ben idarecim zor durumda kalmasın diye görevim bitince geri dönüyorsam bu idarecime olan güvenimle ilgilidir.”

Sahip çıkma temasına ilişkin Ö14’ün görüşü:

“Öğretmenin arkasında duran tavırları beni mutlu etti açıkçası.”

Adalet temasına ilişkin Ö1’in görüşü:

“Hem bende uyandırdığı kişisel güven açısından hem de okul ve iş açısından iki yönde de olumlu cevap verebilirim. Hem kişisel olarak hem de bana ve zümreme adaletli yaklaştığını düşünüyorum.”

Cesaret temasına ilişkin Ö8’in görüşü:

“Yaptığım işlerde arkamda durma ile ilgili olarak o güven sonuna kadar vardı. Okula ve öğrenciye faydalı olduğu konusunda müşterek bir karar ise bürokratik konulara çok takılmadan gözü kara davranabiliyor. Bu da güven duygumu pekiştiriyordu.”

Anlayışlı olma temasına ilişkin Ö10’un görüşü:

“Öğretmen çok yorulmuşsa mesela bunu iletirse hemen bakar gereğini yapar orada öğretmeni rahatlatır. Öğretmen de bu güveni alır. Ama başka bir gün de öğretmen ekstra çalışabilir. Adaletlidir.”

Proje okullarında çalışan öğretmenlerin büyük çoğunluğu yöneticilerin öğretmenlerde uyandırdığı güven ile ilgili olarak en çok sahip çıkma görüşünde bulunmuşlardır. Yöneticilerinin kendilerine sahip çıkan, arkalarında duran, destekleyici tavırlarının öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven duygusunu olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Bunu dışında öğretmenler yöneticilerinin adil, cesur ve anlayışlı olmalarının da kendilerinde yöneticilerine karşı oluşan güven duygusunu olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir.

4.8. Yöneticilerin Beden Dili Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde yöneticilerin beden dili hakkındaki öğretmen görüşleri incelenmiş ve Tablo 4.8 de bu görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 4.8. *Yöneticilerin Beden Dili Hakkındaki Görüşleri*

No	Görüşler	Öğretmenler	f
1	Nezaket	Ö2, Ö4, Ö11, Ö13	4
2	Saygı	Ö3, Ö4	2
3	Hitap	Ö9, Ö14	2

Tablo 4.8’de görüldüğü üzere proje okullarında çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre öğretmenlerin yöneticilerinin beden dili hakkındaki görüşlerine ilişkin temalar ‘nezaket, saygı, hitap’ olarak kodlanmıştır.

Proje okullarındaki öğretmenlerin yöneticilerinin beden dili hakkındaki fikirlerine ilişkin görüşleri aşağıdaki gibidir:

Nezaket temasına ilişkin Ö2’nin görüşü:

“Çok sakın hiç sinirlenmiyorum. Eğer hoşuna gitmeyen bir davranış bir durum varsa sessiz kalıyor. Beden diliyle asla kızdığını sinirlendiğini belli etmiyor. Sadece sessiz kalıyor. İkna yeteneği güçlü, etkili konuşuyor. Sinirlendiğinde sessiz kalarak karşısındakini kırmıyor sohbeti orda kapatıyor. Nezaketiyle dövüyor bizi.”

Nezaket temasına ilişkin Ö4’ün görüşü: “Bizim şu andaki müdürümüz bunu çok net hissettirir. Beni ya da bizi karşısında gördüğünde o memnuniyetini yüzünde görmek, ağırlandığımı hissetmek ,kendi makamında da olsa zorunda değildir bizde hiyerarşik düzlemde amir ayağa kalkmaz ama müdürümüz mutlaka ayağa kalkar. Bayanlara ekstra bir öncelik verir

mesela bunları hissetmek insana iyi hissettiriyor. Onu da beden diliyle yapıyor. O nezaketi bir şekilde kalabalığın içinde bile hissediyorsunuz.”

Saygı temasına ilişkin Ö3’ün görüşü:

“Genel anlamda saygılı mesafeli ölçülü bir beden dili var. Olması gerektiği gibi. Olumsuz bir etkileşim almadım en azından.”

Hitap temasına ilişkin Ö9’un görüşü:

“Beden dilini güzel kullanıyor. Ancak bizim arkadaşlık ilişkimiz de olduğu için başkalarının yanında ya da öğrencilere hitap ederken her zamanki gibi bir ses tonu kullanmayınca bana komik geliyor açıkçası. Beden dili gayet iyi ses tonu iyi zaten Türkçe öğretmeni benim müdürüm. Dolayısıyla vurguları jest ve mimikleri gayet yerinde kullanır. Hiç tanımayan birini etkiler mi etkiler. Beni etkiliyor.”

Proje okullarında çalışan öğretmenlerin büyük çoğunluğu yöneticilerin beden dilinin onları nasıl etkilediği ile ilgili olarak en çok nezaket ile ilgili görüş bildirmişlerdir. Yöneticilerinin nezaketli bir beden dili kullanmalarının onları daha çok etkilediği görüşünde bulunmuşlardır. Bunun dışında saygılı bir beden dili kullanmaları ve hitap konusundaki becerilerinin de beden diline olumlu yansıdığını ve bunların da öğretmenleri olumlu yönde etkilediğini ifade etmişlerdir.

4.9. Yöneticilerin İlham Kaynağı Oluşturan Davranışları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde yöneticilerin ilham kaynağı oluşturan davranışları hakkındaki öğretmen görüşleri incelenmiş ve Tablo 4.9 da bu görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 4.9. Yöneticilerin İlham Kaynağı Oluşturan Davranışları Hakkındaki Görüşleri

No	Görüşler	Öğretmenler	f
1	Destekleyici Olma	Ö4, Ö8, Ö9, Ö10, Ö11	5
2	Mastır Yapma	Ö5, Ö10, Ö12	3

Tablo 4.9’da görüldüğü üzere, proje okullarında çalışan öğretmenlerin yöneticilerin ilham kaynağı oluşturan davranışları hakkındaki görüşlerine ilişkin temalar ‘destekleyici olma, mastır yapma’ olarak kodlanmıştır.

Proje okullarındaki öğretmenlerin yöneticilerin öğretmenlere ilham kaynağı oluşturan davranışları hakkındaki fikirlerine ilişkin görüşleri aşağıdaki gibidir:

Destekleyici Olma temasına ilişkin Ö4'ün görüşü:

“Bunu hep sözlü olarak ta dile getiririm tabi hep şu ankinden bahsediyorum. Mesela vizyon açması. Benim kendimle ilgili hep bir felsefe atölyesi hayalim vardı ve müdürüm sayesinde ben o hayali gerçekleştirdim ve şu anda okulumuzda bir felsefe atölyesi var yani. Altı ayda içinde inşaatla uğraştık gece gündüz çalıştım cebimden para harcadım ama hiç biri onu gerçekleştirmeme vesile olduğu için canla başla oluşturdum ve şu an çok mutluyuz. Bir ziyaret noktasıdır dışarıdan bizim okulumuza gelen herkes için. Bunu da sağlayan benim liderim yani. Bunu benim daha önceki çalıştığım okullarda da talep etmişliğim oldu ama kimse beni ciddiye almadı. Dersliğimiz yok, şudur budur hani ben küçücük bir alana bile razıydım ama yani bizim müdürümüz tabi hocam nereyi uygun görürseniz bir bakın atıl olan yerlere o atıl olan yerleri döndürebilecekseniz buyurun yani. Bu benim için bir vizyon kapısıdır.

O direkt bir lider sayesinde dediğim gibi ben kamuda çalışıyorum bizde bir hiyerarşik düzen var yani ben onun iznini almazsam yapamam. Biz bir de proje okuluyuz yani bizim müdürümüz bir ara verdi gitti yerine başka biri geldi benim en atıl dönemim o müdür zamanında geçti yani hiçbir şey yapamadım. Ama tekrar döndüğünde mesela tübitak projeleri yaptık mesela şunu da yapıyor ben bir liderden onu da beklerim seni kendi haline bırakmıyor. Desteği ve takibi yapıyor senin projenin içindeyken de yani ben o projeye Konya'ya kadar gittim. Ben bunu da liderime borçlu olduğumu düşünüyorum. Orada size özgürlük alanları açması takibini yapması ve kendi yapabileceği işin yani elini taşın altına sokması beraber ilerlediğimi hissettim ben.

Yani bir emir verildi sen bu projeyi yap hadi ne yaparsan yap oluyor çoğu okulda. Burada orada da beraber ilerledik. Önemsenmek, takdir edilmek, siz yaparsınız demek orda kötü bir gidişat ta olsa hocam siz yaparsınız demek orada bir tabiri caiz ise gazlaya gazlaya. Bana güveniyorlar diyorsunuz. Bunu bir şekilde yapmam lazım duygusu sizi başarıya götürüyor. Bunlar benim farazi konuşmalarım değil bunlar benim gerçekten bu süreçte yaşadığım durumlar. Belki herkes bu durumda değildir ama ben çok pragmatik yaklaşmaya çalışıyorum.

Okulumun benim hayatıma kattıklarına bakıyorum ve dediğim gibi 24. Yılımı çalışıyorum ve beni parlattı yani bunu dile getirmezsem ayıp olur. Çünkü bizde öğretmenler arasında şöyle bir ego da var başarı benim başarıma ama öyle olursa da sen her yerde başarılı olabilirsin demek. Ama ben her yerde başarılı olamadım. Çünkü bana bu kapıyı açmadılar ya

da bu şekilde desteklemediler. Bu insan iş yapan insanları takdir ediyor duygusu bana geçen duygu.

Çünkü memuriyette siz de bilirsiniz yani ne kadar çalışırsan çalış ya başarınızdan başkaları nemalanır bu da sizi demoralize eder ve başka bir şey yapmak istemezsiniz ya da hiç takdir görmezsiniz. Bu takdirin bedeli illa ki bir belge ya da başka bir şey değildir mesela bunların hepsi kağıt üstünde ölçü benim için. Yaptığım işteki başarının bana kattığı tatmin duygusuna bakıyorum ben böyle ilerliyorum. Gerçekten objektif bakıyorum ben çünkü okuldaki bizim görevimiz öğrenciye fayda sağlamak. Ben bir fen lisesinde o felsefe atölyesiyle öğrencilerin ilgisini çekebildiysem atölyenin yarattığı etki sayesinde.

Destekleyici Olma temasına ilişkin Ö9'un görüşü:

“Arkamızda sonsuz bir destek var. Çocuklar açısından onlara faydalı olabilecek herhangi bir durumda sonsuz finans desteği var. Aynı zamanda öğretmenin de gelişimine katkı sağlayacak bir durum varsa bizzat kendisi eğitime yazdırıyor ismimizi.”

Mastır yapma temasına ilişkin Ö12'nin görüşü:

“Ben yöneticilerde şunu gördüm eğer ki yapmış olduğunuz çalışmalarda vermiş olduğunuz emeklerde karşılık görebiliyorsanız tabi karşılıktan kastım bir ödül değil ama en azından çalışmalarınız takdir ediliyorsa bu önemli. 15 günlük seminer dönemlerinde inanılmaz çalışmalar yaptık eğitim bilimleriyle ya da öğretim yöntemleriyle ilgili bütün öğretmenler o çalışmalardan geçtik.

Yapmış olduğumuz çalışmalar hepsi birer ilham kaynağıydı çünkü hepsini derslerde uygulamaya başladık. Bunu yöneticimiz yaptırdı ve bu çalışmalarımız derslere yansıdı. Ve bu seminerleri kendisi verdi. Birçok okulda çalıştım ve ilk kez böyle bir seminer geçirdim. Kendisi de eğitim yönetimi alanında doktorasını tamamladı ve bize kendi uzmanlık alanındaki bilgileriyle bir şeyler katmaya çalıştı. Birçok kişi yarın ne yapacağız diyerek heyecanla o eğitimleri tamamladı.”

Proje okullarında çalışan öğretmenlerin büyük çoğunluğu yöneticilerin kendilerine ilham kaynağı oluşturan davranışları ile ilgili olarak en çok destekleyici olmaları hakkında görüş bildirmişlerdir. Yöneticilerinin onları desteklemesini kendilerine ilham kaynağı oluşturan bir lider davranışı olarak gördüklerini ifade etmişlerdir. Bunun dışında yöneticilerinin doktora ya da yüksek lisans yapması veya halen yapıyor olmasını da ilham kaynağı oluşturan bir davranış olarak gördükleri görüşünde bulunmuşlardır.

4.10. Yöneticilerin Görevine Duygusal Bağlılık Gösteren Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde yöneticilerin görevine duygusal bağlılık gösteren davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi hakkındaki öğretmen görüşleri incelenmiş ve Tablo 4.10 da bu görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 4.10. *Yöneticilerin Görevine Duygusal Bağlılık Gösteren Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi Hakkındaki Görüşleri*

No	Görüşler	Öğretmenler	f
1	Mesai Dışı Çalışma	Ö1, Ö4, Ö6, Ö12	4
2	Sahiplenme	Ö5, Ö11	2

Tablo 4.10’da görüldüğü üzere proje okullarında çalışan öğretmenlerin yöneticilerin görevine duygusal bağlılık gösteren davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi hakkındaki görüşlerine ilişkin temalar ‘mesai dışı çalışma, sahiplenme’ olarak kodlanmıştır.

Proje okullarındaki öğretmenlerin yöneticilerin görevine duygusal bağlılık gösteren davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi hakkındaki fikirlerine ilişkin görüşleri aşağıdaki gibidir:

Mesai dışı çalışma temasına ilişkin Ö1’in görüşü:

“Şaşırtıyor. İdareci anlamında herkes evini yönetiyor bir de okulu yönetiyor. Biz öğretmenler olarak dersimiz bitince eve gidiyoruz ama idareciler okulda kalıp devam ediyorlar, karne zamanı çok geç saatlere kadar kalıyorlar. Hafta sonu mesela bir lamba açık kalıyor, bildiriyorsunuz kendisi gelip kapatıyor. Okulun tuvaleti tıkanıyor vidanjörün başında o kokuyu çekiyor. Onun işe bağlılığı benim de okula bağlılığımı etkiliyor.”

Mesai dışı çalışma temasına ilişkin Ö4’ün görüşü:

“Mesai mefhumu olmadan çalışması beni de aynı etkiye sokuyor ki ben de mesai mefhumu olmadan çalışan tiplerdenim zaten. Bu her zaman olmaz zaten ama belli dönemlerde olması gerekiyorsa olur. Eğer idarecilerime fazla geldiğimi hissetmeye başlarsam bana da ağır gelir oradan etkilenirim. Yapmadıklarını da görüyorum mesela bizim bir yatılı yurdumuz var oraya gelip gitmelerinden görüyorum bu da benim takdirimi kazanıyor.

Sizin görev tanımı dışına her çıkışınız sizin o göreve bağlılığınızı gösterir. Ki bizim memuriyetimizde ders biter iş biter ama orda gönül bağı önemli orada kazanıyorsunuz öğrenciyi de öğretmeni de diye düşünüyorum.”

Sahiplenme temasına ilişkin Ö5’in görüşü:

“Balık baştan kokuyor. Eğer o sahip çıkıyorsa okuluna burası benim diyebiliyorsunuz. Öğrencilerin her türlü etkinliğinde yanında olmaya katılmaya çalışıyor. Bunlar da benim hoşuma gidiyor, gaza geliyorsunuz ne güzel okulu sahipleniyor diye düşünüyorum o yüzden benim de bir şeyler yapmam gerekiyor diye düşünüyorum.”

Proje okullarında çalışan öğretmenlerin büyük çoğunluğu yöneticilerin görevine duygusal bağlılık gösteren davranışlarının kendi motivasyonlarına etkisi hakkında en çok mesai dışı çalışma ile ilgili görüş bildirmişlerdir. Yöneticilerinin mesai dışındaki zaman dilimlerinde de okulda fazladan çalışmalarının onların motivasyonunu olumlu yönde etkilediğini ve kendilerinin de bu sebeple daha fazla çalışmaya istekli olduklarını ifade etmişlerdir. Bunun dışında yöneticilerin okulu sahiplenmelerinin de öğretmenlerin motivasyonunu olumlu yönde etkilediği görüşünde bulunmuşlardır.

4.11 Yöneticilerin Enerjik Yapısının Öğretmenleri İş Yapma Konusunda Harekete Geçirmesi Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde yöneticilerin enerjik yapısının öğretmenleri harekete geçirmesi hakkındaki öğretmen görüşleri incelenmiş ve Tablo 4.11 de bu görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 4.11. *Yöneticilerin Enerjik Yapısının Öğretmenleri İş Yapma Konusunda Harekete Geçirmeleri Hakkındaki Görüşleri*

No	Görüşler	Öğretmenler	f
1	Hareketli Olma	Ö5, Ö6, Ö11, Ö12, Ö13	5
2	İletişim	Ö4, Ö9, Ö7	3

Tablo 4.11’de görüldüğü üzere proje okullarında çalışan öğretmenlerin yöneticilerin enerjik yapısının öğretmenleri iş yapma konusunda harekete geçirmeleri hakkındaki görüşlerine ilişkin temalar ‘hareketli olma, iletişim’ olarak kodlanmıştır.

Proje okullarında çalışan öğretmenlerin yöneticilerin enerjik yapısının öğretmenleri iş yapma konusunda harekete geçirmeleri hakkındaki fikirlerine ilişkin görüşleri aşağıdaki gibidir:

Hareketli olma temasına ilişkin Ö5'in görüşü:

“Bazen sürüklüyor bizi. Bizim enerjimizin yetmediği yerde onun enerjisi yetiyor. İşini çok benimsiyor. Hatta bazen aşırı sahipleniyor. Tam bir proje okulu müdürü diyebilirim. Biz yapalım biz edelim şunu da yapalım gibi. Bazen biz yetişemiyoruz ona.”

Hareketli olma temasına ilişkin Ö13'ün görüşü:

“Kesinlikle geçirir. Oturduğu yerden emirler veren hımbıl bir idareci ne beni ne de başkalarını motive edemez. Kendisinin de hareket halinde olması, çalışıyor olması lazım.”

İletişim temasına ilişkin Ö7'nin görüşü:

“Düşünsenize, somurtkan asık yüzlü hımbıl bir yönetici. Benim ne işim var burada diye düşünen biriyle sabah karşılaştığınızda ne hissedersiniz? Bakkala gidip ekmek aldığınızda karşınızdakinin yüzü asıksa yediğiniz ekmeğin bile tadı olmuyor. Tebessüm neşe, eğlence, enerji bunlar çok güzel şeyler. Bunları da işin içerisine sokabilmek lazım.”

Proje okullarında çalışan öğretmenlerin büyük çoğunluğu yöneticilerin enerjik yapısının öğretmeni iş yapma konusunda harekete geçirmesi ile ilgili olarak en çok hareketli olma konusunda görüş bildirmişlerdir. Öğretmenler yöneticilerinin okul içinde hareketli olmalarının en az öğretmenler kadar ya da onlardan daha fazla çalışmalarının onları iş yapma konusunda daha çok harekete geçirdiğini ifade etmişlerdir. Bunun dışında yöneticilerinin güler yüzlü ve iyi iletişimde olmaları da kendilerini iş yapma konusunda harekete geçirdiğini ve olumlu yönde motive ettiğini ifade etmişlerdir.

4.12. Yöneticilerin Liderlik Etmesinin Öğretmenlerin Yöneticilerine Olan Güvenine Etkisi Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde yöneticilerin liderlik etmesinin öğretmenlerin yöneticilerine olan güvenine etkisi hakkındaki öğretmen görüşleri incelenmiş ve Tablo 4.12' de bu görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 12. *Yöneticilerin Liderlik Etmesinin Öğretmenlerin Yöneticilerine Olan Güvenine Etkisi Hakkındaki Görüşleri*

No	Görüşler	Öğretmenler	f
1	Güven	Ö4, Ö6, Ö7, Ö11, Ö14	5
2	Destek	Ö3, Ö9, Ö10, Ö12	4

Tablo 4.12’de görüldüğü üzere proje okullarında çalışan öğretmenlerin yöneticilerin liderlik etmesinin öğretmenlerin yöneticilerine olan güvenine etkisi hakkındaki görüşlerine ilişkin temalar ‘güven, destekleme, cesaret’ olarak kodlanmıştır.

Proje okullarında çalışan öğretmenlerin yöneticilerin liderlik etmesinin öğretmenlerin yöneticilerine olan güvenine etkisi hakkındaki fikirlerine ilişkin görüşleri aşağıdaki gibidir:

Güven temasına ilişkin Ö4’ün görüşü:

“Zaten liderliğine güvendiğim için orada hiçbir sıkıntı yok. Oradan memnunum ben ne dese bir bildiği vardır diyorum. Mesela bugün desteyken sizinle ilgili mesajları attı hemen bakamadım şarjım da azdı. Eve gidince baktım ama hiç sorgulamadım. Tamam dedim elimden ne gelirse ve bitti. Neden çünkü müdür bunu bana yönlendirdiyse mutlaka karşılıklı bana da iyi geleceğini biliyordur. Size de benim faydam dokunacağından emindir. Doğru hamle yapabildiğine çok şahit oldum.”

Güven temasına ilişkin Ö6’nın görüşü:

“Bunun kötü bir şey olmasının imkanı yok liderin liderliğini yapması bizim de güvenimizi iyi yönde etkiler.”

Destek temasına ilişkin Ö10’un görüşü:

“Ben hayatım boyunca hep azimli bir öğretmen olmaya çalıştım. Ama biliyorum ki liderimin yanına gittiğim zaman biliyorum ki sorunuma çözüm bulmaya çalışacak. Belki benim kafamdaki çözüm olmayacak ama mutlaka beni rahatlatıp gönderir. O yüzden de o anlamdaki desteği tabi ki beni rahatlatır. Birlikte projelerimiz de oldu ve hep arkasını getirdi. Görevi verip kenara çekilmedi. Tabi ki idarecilerin hepsinde biraz sorumluluklarını paylaşırma durumu var. Ama yapayım arkamı deneyim olmadı. O desteği ben hissettim.”

Proje okullarında çalışan öğretmenlerin büyük çoğunluğu yöneticilerin liderlik etmesinin öğretmenlerin yöneticilerine olan güvenine etkisi hakkında en çok güven konusunda

görüş bildirmişlerdir. Yöneticilerinin güven veren davranışlarının öğretmenlerin yöneticilerini sorgulamadan onlara güven duymalarını sağladıklarını ifade etmişlerdir. Bunun dışında yöneticilerinin kendilerini destekleyici davranışlarının öğretmenlerin yöneticilerine olan güvenini olumlu yönde etkilediği görüşünde bulunmuşlardır.

4.13. Kendini Beğenen Yapıdaki Yöneticinin Davranışlarının Öğretmenler Üzerinde Bıraktığı Etkiler Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde kendini beğenen yapıdaki yöneticinin davranışlarının öğretmenler üzerinde bıraktığı etkiler hakkındaki öğretmen görüşleri incelenmiş ve Tablo 4.12’ de bu görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 4.13. Kendini Beğenen Yapıdaki Yöneticinin Davranışlarının Öğretmenler Üzerinde Bıraktığı Etkiler Hakkındaki Görüşleri

No	Görüşler	Öğretmenler	f
1	İrrite Edici Olur	Ö5, Ö6, Ö7, Ö13	4
2	İtici Olur	Ö1, ÖÖ10, Ö11, Ö13	4
3	Motivasyon Düşürür	Ö3, Ö10	2
4	Verim Düşürür	Ö10, Ö11	2
5	Saygıyı Azaltır	Ö10	1
6	Etkileyciliği Azalır	Ö12	1
7	Eğreti Olur	Ö4	1

Tablo 4.13’te görüldüğü üzere proje okullarında çalışan öğretmenlerin kendini beğenen yapıdaki yöneticinin davranışlarının öğretmenler üzerinde bıraktığı etki hakkındaki görüşlerine ilişkin temalar ‘irrite edici olur, itici olur, motivasyon düşürür, verim düşürür, saygıyı azaltır, etkileyciliği azaltır, eğreti olur’ olarak kodlanmıştır.

Proje okullarında çalışan öğretmenlerin kendini beğenen yapıdaki yöneticinin davranışlarının öğretmenler üzerinde bıraktığı etki hakkındaki fikirlerine ilişkin görüşleri aşağıdaki gibidir:

İrrite edici olur temasına ilişkin Ö6’nın görüşü:

“Pek te olumlu bir iz bırakmaz böyle milletin gözüne sokacak kadar değil. Bir insanın kendini beğenmesi de lazım beğenmeyen insan başarılı da olamaz bence beğenmeyi kötü diye de yorumlamıyorum ben asla ama bunları insanın gözüne sürekli sokacak şekilde olursa irrit eder. Kendini beğenmeyen bir insanın liderlik vasfı yoktur. Ben çok kötüyüm diye bir lider olamaz bunu senin demenden ziyade birilerinin söylemesi daha güzel ama irrit edecek kadar da kendini beğenen bir insan çok fazla lider olarak kalabileceğini düşünmüyorum. Bunun dozunu ayarlayabilmek te liderin vasfı zaten. Lider olabilmek te buradan geçiyor zaten.”

İrrite edici olur temasına ilişkin Ö7’nin görüşü:

“Egosu çok yüksek bir müdürle çalışmışım bu beni oldukça irrit eder. Okula hiç gitmek istemedim ve zil çalar çalmaz da kendimi dışarı zor attım. Bu sadece lider anlamında da değil. Öğretmen arkadaşlarda da yüksek ego görünce rahatsız olursunuz.”

İtici olur temasına ilişkin Ö11’in görüşü:

“Pek hoş etkiler bırakmaz itici olurdu. Sürekli kendisinden bahseden bir lideri ben dahil öğretmenler çok uzun süre desteklemez. Kendisinin değerini karşısındaki insanlar verecek önce. Hep ben der kendisini beğenen lider. Öğretmen yapacağı pek çok şeyde geri adım atar.”

Motivasyon düşürücü olur temasına ilişkin Ö3’un görüşü:

“Daha önce böyle bir yöneticimiz olmuştu gerçekten bütün öğretmenlerin motivasyonu sıfıra inmişti. Çünkü okul için yaptığımız her şeyi kendine mal ediyordu. Öğrencilerimizi sevsek te okulun ismini ön plana çıkaracak herhangi bir çalışmaya girmek istemedik. Okulda çalışan çay işlerine bakan elemana hey çavuş gel bakalım diye hitap ediyor kapısında bekletiyordu. Böyle bir adamı milli eğitimin hemen alması gerekirken başka bir okula atandı yine müdür olarak ne yazık ki.”

Verim düşürür temasına ilişkin Ö10’in görüşü:

“Bence bu yapıdaki bir yönetici öğretmeni olumsuz etkiler. Her şeyden önce saygı çok önemli. Özgüven tabi ki önemli ama dozu fazlaysa öğretmeni olumsuz etkiler ve uzun vadede kaybettirir diye düşünüyorum. Kendinin beğenmişlik okulun yürüyüş çarkını da etkiler sadece öğretmeni değil. Yukarı çıkan bir şeyi aşağı düşürür diye düşünüyorum. Motivasyonu düşürür itici olur kısacası. Antipatik olur ve yapılacak işin verimini de düşürür. Donanımlı bir insan olsa bile kendini beğenmiş bir konuşması ona duyulan saygıyı yok eder bence.”

Saygıyı azaltır temasına ilişkin Ö10’un görüşü:

“Bence bu yapıdaki bir yönetici öğretmeni olumsuz etkiler. Her şeyden önce saygı çok önemli. Özgüven tabi ki önemli ama dozu fazlaysa öğretmeni olumsuz etkiler ve uzun vadede kaybettirir diye düşünüyorum. Kendinin beğenmişlik okulun yürüyüş çarkını da etkiler sadece öğretmeni değil. Yukarı çıkan bir şeyi aşağı düşürür diye düşünüyorum. Motivasyonu düşürür

itici olur kısacası. Antipatik olur ve yapılacak işin verimini de düşürür. Donanımlı bir insan olsa bile kendini beğenmiş bir konuşması ona duyulan saygıyı yok eder bence.”

Etkileyiciliği azaltır temasına ilişkin Ö12’nin görüşü:

“Bir süreden sonra etkili olamaz diye düşünüyorum. Çünkü bir insanın kendini beğenmesinden çok çalıştığı ekibin beğenmesi daha önemlidir. Bir süreden sonra iş egoya giriyor. Egoya girince de karşınızdaki öğretmenler de hepsi eğitilmiş insanlar o yüzden kendini beğenmek yerine etkili bir lider olabilmek gerekir. Diğer türlü yaptığı bütün çalışmaları kendisi için yapmış gibi olur. Ama onun liderliğinin etkili olabileceğini düşünmüyorum. Bence liderlik, liderlik yaptığın grubun sana bakışıyla ortaya çıkıyor yani senin kendini iyi görmeyi yetmiyor onların da seni iyi görmesi gerekir. Herkes kendini lider olarak görüp ben çok iyiyim diyebilir. Ama etkileyebildiğin bir ekip yoksa o bir liderlik olmaz.”

Eğreti olur temasına ilişkin Ö4’ün görüşü:

“Olumsuz. Eğreti. Hoşuma gitmez. Karizmatik bir lidere de yakışmaz. Bende ters teper. Benim onu görmem lazım kendi dile getirdiği zaman hoşuma gitmez. Bir ortalama doz olmalı yani hele ki belli bir yaşa gelinmişse. Bu ergenlerde olur çünkü. Müdür olunmuşsa çünkü belli bir yaşa gelinmiştir.”

Proje okullarında çalışan öğretmenlerin büyük çoğunluğu kendini beğenen yapıdaki bir yöneticinin davranışlarının öğretmenler üzerindeki etkisi hakkında en çok irrite edici olur ve itici olur şeklinde görüş bildirmiştir. Öğretmenler yöneticilerinin belli bir dozdaki egosunu yerinde bulduklarını ancak belli bir dozu aşan kendini beğenmiş davranışlarını irrite edici ve itici bulduklarını ifade etmişlerdir. Bunun dışında öğretmenler kendini beğene yapıdaki bir yöneticinin davranışlarını motivasyon ve verim düşürücü olarak gördüklerini belirterek aynı zamanda yöneticilerinin bu davranışlarının saygıyı ve etkileyiciliği azalttığını ve eğreti olduğunu da dile getirmişlerdir.

4.14 Yöneticilerin Öğretmenlerin İhtiyaçlarına Duyarlı Olmalarının Öğretmenlerin Hislerine Etkisi Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde yöneticilerin öğretmenlerin ihtiyaçlarına duyarlı olmalarının öğretmenlerin hislerine etkisi hakkındaki öğretmen görüşleri incelenmiş ve Tablo 4.14’ te bu görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 4.14. Yöneticilerin Öğretmenlerin İhtiyaçlarına Duyarlı Olmalarının Öğretmenlerin Hislerine Etkisi Hakkındaki Görüşleri

No	Görüşler	Öğretmenler	f
1	Motivasyon	1, Ö2, Ö5, Ö6, Ö8, Ö9, Ö10, Ö11, Ö14	9
2	Güven	Ö4, Ö5, Ö8, Ö12	4
3	Verim	Ö2, Ö14	2
4	Değer	Ö2, Ö3	2

Tablo 4.14’te görüldüğü üzere yöneticilerin öğretmenlerin ihtiyaçlarına duyarlı olmalarının öğretmenlerin hislerine etkisi hakkındaki görüşlerine ilişkin temalar ‘motivasyon, güven, verim, değer’ olarak kodlanmıştır.

Proje okullarında çalışan öğretmenlerin, yöneticilerin öğretmenlerin ihtiyaçlarına duyarlı olmalarının öğretmenlerin hislerine etkisi hakkındaki fikirlerine ilişkin görüşleri aşağıdaki gibidir:

Motivasyon temasına ilişkin Ö6’nın görüşü:

“Çok iyi hissettiriyor. Ben herhangi bir ihtiyacımda gittiğimde hemen dönüt alırsam bazen ihtiyacım bile ortadan kalkabiliyor. Adam senin için uğraşıyor ama bazen bakıyorsun olmasa da olurmuş diyorsun. Onu boş yere zora sokmadan ben bunu kendim halledeyim kısmına geliyorsun. Ama insanların ihtiyaçlarına duyarlı olması çok güzel bir şey söylediklerinin dinleniyor olması ihtiyaçlarına duyarlı olması çok önemli bir şey. İki saat yarın geç gelsem beni idare edin dediğinde bu idareye artı 8 saat olarak dönüyor aslında. Ekstra motivasyon kaynağı.”

Motivasyon temasına ilişkin Ö2’nin görüşü:

“Özel bir sıkıntımız olduğunda ailevi veya evde çocukla ilgili, anlayışlıdır. Bununla ilgilenir. Hasta arkadaşımız varsa çiçek gönderir. Doğum günü veya özel günlerimizi kutlar. Nezaketlidir. Fakat bütün isteklerimizi değil öyle bir şey yok. Bildiğini de okuyan bir yapısı var. Çok büyük bir nezaketle istemiyorsa da geri çevirmesini bilir. Olmayacağını da izah eder. Nezaketlidir, öğretmene eğilen be tarafının da kullanılmasına müsaade etmez. Dur demesini bir noktada bilir. Bu duyarlılığı da hoşuma gidiyor değerli hissettiriyor. Hasta olduğumda geçmiş olsun mesajı atması veya bir sıkıntı olduğunda çözüm bulması çözüm odaklı olması hoşuma gidiyor. O da benden bir şey istediğinde o zaman o minnet duygumu ve yaptıklarını hatırlıyorum. Dolayısıyla iş verimini ve motivasyonumu da etkiliyor. Yapmayacaksam da yapıyorum yani.”

Güven temasına ilişkin Ö5'in görüşü:

“O konuda gerçekten üzerine tanınıyorum. Sizin en kötü gününüzde bile tamam der hemen sizin yanınızda olduğunu hissettiriyor. Bu benim için çok önemli. Bunu arkadaşlar da çok defa söyler. Hiç kimse bu konuda muzdarip olmamıştır. İnsani yönünün ağır olduğunu düşünüyorum bu bizim için kendisi için çok güzel bir özellik. Bizi de çok olumlu etkiliyor. Sosyal hayatımızda ne yaptığımızla ilgili olması ben kendi açımdan bu konuda memnunum. Beni böyle rahatlatıyorsa izin konusunda ben daha sonrasında çalışırken bu güzel şeyleri hatırlayıp daha motive olarak çalışacağım diye düşünüyorum.

Çünkü o benim kötü günümde ihtiyacım olduğunda yardımcı oldu diye düşünüyorum. Liderliği de geçelim insani özelliklerde de benim arkadaşlarımla da ilişkilerimde bu önemli benim ne yaptığım kötü günümde veya iyi günümde bana destek oluyorsa işte o benim için gerçek dost ve liderlikte de bu önemli. 40 tane öğretmenin varsa hepsinin doğum gününü belki bilmek zorunda değilsin ama ilgilenilebilirsin asgari olarak da olsa diye düşünüyorum en azından destek olunmalı. Bir düğünü olduğunda ya da özel bir şey olduğunda yanında olunmalı yani.

Mesela yıllar önce benim eşim kuzey ırakta çalışırken kızım rahatsızlanmıştı ameliyat olacaktı ve benim kimsem yoktu. Bir baktım hastaneye müdürüm ve birkaç öğretmen arkadaşım geldi ziyarete. Ve ben dedim ki yalnız değilmişim arkamda dağlar varmış o kadar iyi hissetmişim ki aradan neredeyse 20 yıl geçti ama hala hatırlarım yani. Bir müdürde bir idarecide bunları görmek gerçekten insanı çok etkiliyor ve hoşuna gidiyor yani.

Gerçekten hak eden insanlar yönetici olsun insana değer veren. Mesela benim çalıştığım müdürüm benim çok bunalımlı olduğum bir gün odasında sohbet ederken ağlamaya başlamıştım bana peçete uzatıp mesela benim derdimi dinledi ben ona güvenip pek çok şeyimi paylaştım ve o onda bir sır olarak kaldı. Bunlar çok güzel şeyler yani sana destek olduğunu bilmek bunları paylaşabilmek söylediğin sözlerin onda kaldığını bilmek çok güven verici.”

Verim temasına ilişkin Ö14'ün görüşü:

“Tabi ki iyi hissettirir. İyi hissettiğinde daha mutlu olursun. Çalışma ortamı iyi olur ve daha istekle çalışırsın ve daha başarılı da olursun zaten. Öğrencilerle de iletişimin iyi olur. Daha verimli çalışırsınız.”

Değer temasına ilişkin Ö2'nin görüşü:

“Özel bir sıkıntımız olduğunda ailevi veya evde çocukla ilgili, anlayışlıdır. Bununla ilgilenir. Hasta arkadaşımız varsa çiçek gönderir. Doğum günü veya özel günlerimizi kutlar. Nezaketlidir. Fakat bütün isteklerimizi değil öyle bir şey yok. Bildiğini de okuyan bir yapısı var. Çok büyük bir nezakete istemiyorsa da geri çevirmesini bilir. Olmayacağını da izah eder.

Nezaketlidir, öğretmene eğilen bir tarafının da kullanılmasına müsaade etmez. Dur demesini bir noktada bilir. Bu duyarlılığı da hoşuma gidiyor değerli hissettiriyor. Hasta olduğumda geçmiş olsun mesajı atması veya bir sıkıntım olduğunda çözüm bulması çözüm odaklı olması hoşuma gidiyor. O da benden bir şey istediğinde o zaman o minnet duygumu ve yaptıklarını hatırlıyorum. Dolayısıyla iş verimini ve motivasyonumu da etkiliyor. Yapmayacaksam da yapıyorum yani.”

Proje okullarında çalışan öğretmenlerin büyük çoğunluğu yöneticilerin öğretmenlerin ihtiyaçlarına duyarlı olmalarının öğretmenlerin hislerine etkisi hakkında en çok motivasyon konusunda görüş bildirmiştir. Öğretmenler, yöneticilerinin çalışanların ihtiyaçlarına duyarlı olmaları halinde işlerinde daha motivasyonlu çalışacaklarını ifade etmişlerdir. Öğretmenler okul içinde veya dışında isteklerinin karşılanması veya yöneticilerin bu konudaki hassasiyeti ile öğretmenlerin motivasyonunun arttığı görüşünde fikir beyan etmişlerdir. Bunun dışında öğretmenler, yöneticilerin öğretmenlerin ihtiyaçlarına duyarlı olmalarının öğretmenlerin verimini arttırdığını, yöneticilerine olan güvenini perçinlediğini ve kendilerini daha değerli hissettiklerini ifade etmişlerdir.

4.15 Karizmaya Sahip Olan Okul Yöneticilerinin Öğretmene İş Yaptırma Konusundaki Avantajları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde karizmaya sahip olan okul yöneticilerinin öğretmene iş yaptırma konusundaki avantajları hakkındaki öğretmen görüşleri incelenmiş ve Tablo 4.15’ te bu görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 4.15. *Karizmaya Sahip Olan Okul Yöneticilerinin Öğretmene İş Yaptırma Konusundaki Avantajları Hakkındaki Görüşleri*

No	Görüşler	Öğretmenler	f
1	Güven	Ö2, Ö4, Ö5, Ö6, Ö10, Ö11	6
2	İş Gücü Artar	Ö2, Ö3, Ö4, Ö6	4
3	İşler Kendiliğinden Yürür	Ö7, Ö8, Ö9, Ö13	4
4	Kolay İş Yaptırır	Ö5, Ö12	2

Tablo 4.15’te görüldüğü üzere proje okullarındaki öğretmenlerin karizmaya sahip olan okul yöneticilerinin öğretmene iş yaptırma konusundaki avantajları hakkındaki görüşlerine

ilişkin temalar ‘güven, iş gücü artar, işler kendiliğinden yürür, kolay iş yaptırır’ olarak kodlanmıştır.

Proje okullarındaki öğretmenlerin karizmaya sahip olan okul yöneticilerinin öğretmene iş yaptırma konusundaki avantajları hakkındaki görüşleri aşağıdaki gibidir:

Güven temasına ilişkin Ö4’ün görüşü:

“Çok, çok yani en başta dediğim gibi zaten o yüzden bir zorunluluk karizma bir lider için. Dedim ya mesajı geldi tamam elimden ne gelirse ve bitti yani mesajı bir solukta okudum. Nedir kimdir sormak istemedim yani. Aklımdan bile geçmedi. O işi sana verdiyse demek ki iyi bir alanda o işe senin katkıda bulunmanı istiyor yani. Sen seçilmiş kişinin ben öyle görüyorum yani. Yaşasın ben seçildim ve göreve ben dahil oldum olmuş oluyor. Karizmatik lider kimin nerde yer alması gerektiğini bilen liderdir. Zeka ister yani. Karizma konusunu da çok güzel bulmuşsunuz hepsi bir yerde yani özetle bana deseniz okul müdüründe ne arıyorsun budur yani.”

Güven temasına ilişkin Ö6’nın görüşü:

“Dönüp dolaşıp yine baştan beri bir çalışan sana inanıyorsa karizmana da güveniyorsa ve yeterliyse karizman o çalışanın çok çok fazlasıyla liderin isteklerini yerine getireceğini düşünüyorum.

Liderlik yapmak çok önemli bir şey insanların elinden bir şey gelmese bile bir çok şeyi yapabilirler. Atatürk’ün merminiz yoksa süngünüz var demesi gibi bir süngüyle savaş kazanamayacakları belli ama olsun liderleri için ölmeye gitmeleri gibi bir olay bu. Böyle bir karizma olduğu sürece liderinde altta çalışanın yapamayacağı bir şey yok bence.”

İş gücü artar temasına ilişkin Ö3’ün görüşü:

“En büyük avantajı okulun daha verimli üretken olmasını sağlar daha fazla iş yapmasını sağlar.”

İşler kendiliğinden yürür temasına ilişkin Ö7’nin görüşü:

“Çok avantajı var. Zaten eğer karizmaya sahip bir liderse o işler kendiliğinden yürür. Bazı müdürler vardır mesela duruşundan bile adamı ciddiye almazsın. Ama böyle ciddi işini doğru yapan birisiyle çalıştığın zaman seni ister istemez oraya itiyor. Karizmatik olunca zaten tertip düzen kural her şey olacağı için bir de lidere güven konusunda mesela onu mahcup etmeme, kendini mahcup etmeme kurumun kültürü filan bunlar önemli şeyler. Karizmatik lider beyin gibi aslında beyin göçtü mü vücut dağılıyor.”

İşler kendiliğinden yürür temasına ilişkin Ö9’un görüşü:

“Bazı şeyleri söylemeden yaptırabilirsiniz. O işin yapılması için illa benim başımda durup bana direktifler vermesine gerek kalmıyor. Durumdan vazife çıkarıyorsunuz. Böyle

olunca işler su gibi akıp gidiyor. Çünkü ben biliyorum ki o işi yapsam da yapmasam da arkamda duracak bir müdürüm var. Bunu bilince de hepimiz birden işe atlıyoruz. Gerçekten idareci olarak iyi bir müdürümüz var.”

Kolay iş yaptırır temasına ilişkin Ö12'nin görüşü:

“Bu tarz yöneticiler kesinlikle öğretmene kolaylıkla iş yaptırır. Karizmadan kastımız karşıdaki kişiye işi verme şeklinden ve o işi belirlemesinden dolayı çok iyi iş yaptırır çünkü bence karizması olan bir lider karşısındakini çok iyi tanıyıp onun fitratına uygun işler belirler. Onu başardığı takdirde çok iyi iş yaptırabilir. Karşısındakini iyi tanıyıp ona uygun işler vermeli böyle olursa çok rahat yaptırabilir.

Bence karizmatik liderin bu bilgi birikim ve beceriye sahip olması gerekir ve duruş olarak ta karizmayı bir bütün olarak ele aldığımızda duruşu beden dili sana o işi verme şekli kesinlikle senin o işe sarılıp daha iyi yapmana sebep oluyordur. Grubu çok iyi tanıyıp kimin ne yapacağını çok iyi belirlerse o işi veriş şekliyle de çok iyi iş yaptırabilir. Şunu yap demek yerine o işi birlikte yapabileceğimiz gibi bir dil geliştirmesi de çok önemli.”

Proje okullarında çalışan öğretmenlerin büyük çoğunluğu karizmaya sahip olan okul yöneticilerinin öğretmene iş yaptırma konusundaki avantajları ile ilgili olarak en çok güven konusunda görüş bildirmişlerdir. Öğretmenler karizmaya sahip olan okul yöneticilerine güven duydukları için yöneticilerinin isteklerini sorgulamadan kabul ettiklerini ve böylece daha kolay ve daha çok iş yaptıklarını ifade etmişlerdir.

Bunu dışında öğretmenler karizmaya sahip okul yöneticilerinin bulunduğu okullarda iş gücünün arttığını işlerin kendiliğinden yürüdüğünü de ifade etmişlerdir. Yöneticilerinin karizmasının işlerin yürümesine büyük etkisi olduğunu ve bu tarz yöneticilerin daha kolay iş yaptırdıklarını dile getirmişlerdir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu çalışmada proje okullarında çalışan öğretmenlerin yöneticilerinin karizmatik liderlik davranışları ile ilgili görüşleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda yöneticilerin yönetici özellikleri doğrultusunda karizmatik liderlik özellikleri, alan yazında belirtilen karizmatik liderlik davranışları, okullarında sergiledikleri karizmatik liderlik becerilerinin öğretmenler üzerindeki etkisi ile eğitim süreçlerine nasıl yansıdığına dair görüşleri analiz edilmeye çalışılmıştır.

5.1 Öğretmenlerin Liderlik Hakkındaki Görüşlerine Yönelik Sonuçlar

Literatür araştırmaları neticesinde elde edilen ve en çok göze çarpan liderlik özellikleri göz önünde bulundurularak öğretmenlerin liderlik ile ilgili görüşleri karşılaştırılmış ve yöneticilerin taşıdıkları liderlik özelliklerini saptamak için belirtilen görüşlerin ortak olanları bulgular bölümünde derlenmiştir.

Buna göre proje okullarında çalışan öğretmenlerin liderlik algıları ve bir liderde aradıkları en önemli özellikler; liderin motivasyon kabiliyetinin olması, iletişim yeteneğinin güçlü olması, etkileyebilme gücünün yüksek olması, kişilik yapısının liderliğe uygun olması, liyakat sahibi olması ve yönettiği gruba örnek teşkil edebilecek düzeyde olması şeklinde görülmüştür.

Bu bağlamda okul müdürlerinin çoğunun yönettiği grubun motivasyonunu yükseltebilen özellikte olduğu, iletişim becerilerinin yüksek, öğretmenleri ve öğrencileri üzerinde etki bırakma konusunda güçlü, liyakat konusunda özenli ve kendilerini liderlik anlamında iyi yetiştirmiş ya da halen yetiştirmekte olduğu sonucuna varılmıştır.

Bununla birlikte bağlı oldukları mevzuatlar doğrultusunda hareket etmek durumunda olduklarından liderlik potansiyellerini tam olarak ortaya koyamadıkları söylenebilir.

5.2 Öğretmenlerin Müdürlerinin Karizmatik Liderliği Hakkındaki Görüşlerine Yönelik Sonuçlar

Katılımcıların ifadelerine göre öğretmenlerin karizmatik liderlik algıları ve yöneticilerinde gözlemledikleri karizmatik liderlik davranış ve özellikleri içinde en çok dikkat çeken, yönettikleri grubu etkileyebilme özelliklerinin olması olarak görülmüştür. Bunun

dışında öğretmenlerin görüşlerine göre karizmatik lider olarak okul müdürleri görmeleri gereken saygıyı kendiliğinden oluşturabilmeli, hitap konusunda ise dikkat çekici şekilde iyi düzeyde olmalılar.

Ayrıca güvenilirlikleri yüksek, risk alabilen, peşinden sürükleyen yapıda olmaları ve kıllık kıyafetlerine özen göstermeleri de öğretmenler açısından karizmatik bulunduğu söylenebilir.

Karizmatik liderlerin kendilerine güveni vardır, inançlarına ve değerlerine olan kuvvetli sadakatleri onları izleyenlerde inanç, güven, duygusal bağlanma, hayranlık ve yüksek performans etkileri bırakır (Sezgin, 2019). Karizmanın etkisinin büyük çoğunluğu karizmatik liderin örgüt üyeleri içinde bıraktığı olumlu etki veya bir başka deyişle olumlu duygulara dayanmaktadır ve örgütün ihtiyaçlarına cevap verdiği sürece iktidarı hüküm sürmektedir (Közleme, 2013).

Yapılan görüşmelerde öğretmenlerin karizmatik liderlik algıları literatür araştırmalarında elde edilen karizmatik liderlik özellikleriyle örtüşmektedir. Karizmatik liderlerin dikkat çekici özellikleri karizmatik olmaları ve bu sebeple başkalarını kendilerine çekmeleri motivasyon güçleri veya liderlik kabiliyetleridir. Bu özelliklerin pek çoğu dönüşümcü liderlerde de vardır hatta örgüt içinde büyük ve olumlu farklılıklar da yaratırlar ancak bir çok karizmatik lider dönüşümcü lider değildir çünkü kişilere ilham kaynağı olmalarına rağmen büyük, köklü ve örgütsel değişiklikler yaratamayabilirler (DuBrin, 2016).

Bu bağlamda proje okul yöneticilerinin çoğunun karizmatik liderlik özellikleri taşıdıkları, öğretmenleri bu anlamda etkileyebildikleri, saygı kazandıkları, hitap konusunda iyi oldukları anlaşılmıştır. Güvenilir olmaları, gerektiğinde öğretmenlerinin arkasında durabilmeleri risk alabilmeleri, peşinden sürükleyen yapıları ve dış görünüşlerindeki özenleri de öğretmenlerin yöneticileri karizmatik bulmalarında etkili olmaktadır.

5.3 Öğretmenlerin Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Becerileri Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Sonuçlar

Okul müdürlerinin görevlerinin büyük bir kısmı ahlakidir (Lashway,1996). Öğretmenler, yöneticilerinin niyet ve fikirlerini ifade ederken kullandıkları kelime ve telaffuz şeklinden etkilenir. Çünkü, yöneticilerinin etik davranışlarından etkilenen öğretmenler bunları, yöneticilerinin iç ve dış dünyasının yansıması olarak değerlendirirler (Rebore, 2001).

Katılımcıların ifadelerine göre okul müdürlerinde olması gereken karizmatik liderlik becerileri olarak en çok mesleğe hakimiyet konusunda yetkin olmaları olarak görülmüştür. Hem yöneticilik anlamında hem de kendi branşıyla ilgili olarak alanına hakim yöneticilerin öğretmenler tarafından daha karizmatik bulunduğu söylenebilir. Bunun dışında öğretmenler yöneticilerinde, karizmatik liderlik becerilerinden hitabet alanında iyi olmalarını, beden dilini iyi kullanmalarını ve adaletli olmalarını beklediklerini ifade etmişlerdir.

Buna göre, alanında geniş bir bilgi birikimine sahip, ses tonunu iyi kullanabilen, hangi durumlarda nasıl konuşacağını bilen, beden diliyle güven telkin eden, kendinden emin duruşlu ve uygulamalarında adaletli davranan yöneticilerin karizmatik lider olarak görüldüğü anlaşılmaktadır.

Elde edilen bilgilere göre öğretmenlerin çoğunluğunun karizmatik liderlik becerilerinin neler olabileceğini bildikleri ve bu bağlamda verdikleri ifadelere göre de yöneticilerini karizmatik buldukları söylenebilir.

5.4 Yöneticilerin Karizmatik Liderlik Becerilerini Kullanmalarının Öğretmenler Üzerindeki Etkisi Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Sonuçlar

Karizmatik liderler hedef, değer, özlem ve inançlarda farklılıklar ya da değişimler yaratarak çalışanları dönüştürebilirler. Bununla birlikte karizmatik liderler örgüt çalışanlarının motivasyonlarını olumlu yönde etkileyebilmekte ve onların gayret ve ereklerinin içsel değerlerinin de artmasına sebep olabilmektedir. Çalışanlar motive oldukça örgüt amaçlarına ve değerlerine de bağlanarak üst düzey bir gayret göstermekle birlikte düşük bağlılık düzeyinde ise amaç ve değerlere önem verilmemekte ve çaba en az düzeye inmektedir (Kırel, 2001).

Katılımcıların ifadelerine göre, yöneticilerin karizmatik liderlik becerilerini kullanmalarının öğretmenler üzerinde en çok çalışkanlık olarak etki ettiği anlaşılmıştır.

Öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticiler karizmatik liderlik becerilerini kullanabildiklerinde öğretmenler ve diğer okul personeli işlerine daha sıkı sarılıp, daha fazla performansla çalışacakları sonucuna varılmıştır.

Burada en dikkat çekici olan çoğu katılımcının aslında görev alanının dışında olsa bile liderlerindeki karizma nedeniyle daha fazla çalışacaklarını ifade etmeleridir.

Bunun dışında yöneticilerin karizmatik liderlik becerilerini kullanmaları öğretmenlerde daha fazla motivasyon oluşturarak yöneticilerine olan güvenlerinin artmasına sebep olduğu

söylenbilir. Motivasyon ve güven arttıkça da performansın olumlu yönde artacağı sonucuna varılmıştır.

5.5 Öğretmenleri Ortak Bir Vizyona Bağlayabilmek İçin Karizmatik Liderlik Davranışlarının Gerekliliği Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Sonuçlar

Lider, izleyenlerini etkileyebilmek için kullanabileceği güç kaynaklarından biri olan karizmatik güç ile sahip olduğu kişilik özellikleri sayesinde izleyenlerini etkiler. Bir diğer güç ise ödül gücüdür. Kişilerin değerleri için faydalı ödüllere ulaşmasını sağlamak veya buna aracılık etmek liderlikte kullanılan en önemli güç kaynaklarından biridir (Jex, 2002).

Ayrıca başarılı okul yöneticileri, okullarındaki öğretmenleri ortak bir eğitim vizyonu etrafında toplayabilen liderlerdir. Onları şahsi eğitim fikirlerini de kapsayan fakat onlarınkinden daha büyük bir amaç ve eğitim vizyonu etrafında toplamak yöneticinin liderliğinin gücüne bağlıdır. Büyük bir vizyonun parçası olmak öğretmeni zayıflatmayıp güçlendirecektir. İleriyi görebilen bir lider, bu yolla, okulundaki öğretmenlerin potansiyeli çok iyi şekilde analiz ederek, onları yaptıklarından çok daha iyisini yapabileceklerine ikna eder (Özden, 2002).

Katılımcıların görüşlerine göre öğretmenleri ortak bir vizyona bağlayabilmek için en çok yöneticilerin inandırıcılıklarının olması gerektiği görülmektedir. Öğretmenler inanmasa bile yapılacak proje ya da işlerde yöneticilerinin o işe olan inancı ve öğretmenleri de en az kendileri kadar inandırmaları öğretmenleri de harekete geçirmekte oldukça etkili görünmektedir.

Bunun dışında yöneticilerin adaletli olmaları, yapılan görev dağılımlarında ya da ders programlarında adaletli ve eşit bir şekilde davranmaları öğretmenleri ortak bir vizyona bağlayabilmek adına önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ayrıca ortak bir amaca hizmet eden öğretmenlerin aynı okulda aynı liderle daha uzun sürelerde çalışabilmesine olanak verilirse ortak bir vizyonun daha kolay ve hızlı sağlanabileceği anlaşılmıştır.

Bununla birlikte öğretmenler yaptıkları işlerde veya yetiştirdikleri öğrencilere kattıkları değerlerle takdir edilir veya ödüllendirilirse ortak bir vizyona daha güçlü bağlanabileceklerini ifade etmişlerdir.

Buna göre yöneticilerin karizmatik liderlik davranışlarıyla ilgili olarak bu unsurlara dikkat ederek davranmaları öğretmenleri ortak bir vizyona daha kolay bağlayabileceklerini ortaya koymaktadır.

5.6 Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Okula Aidiyet Hissi İle İlişkisi Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Sonuçlar

Öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin liderlik davranışlarının okula aidiyet hissi ile ilişkisi ile ilgili olarak öğretmenler çoğunlukla yöneticilerinin kendilerini değerli hissettirdiklerinde okula olan aidiyet duygularında artış olduğunu belirtmişlerdir.

Okul yöneticisi, iyiliksever bir davranış modeli benimseyerek davranırsa, sevgi dolu birlik ve bütünlüğün hüküm sürdüğü ortamlar oluşturabilir. (Bonstingl, 2000 ‘den akt. Ercan Yılmaz).

Okulda verimliliği sağlamak, etkin bir çalışma ortamı oluşturabilmek için okul yöneticileri liderlik davranışlarını sergilemek durumundadırlar. Çünkü okul yöneticileri okula yön vermede kritik bir pozisyonda bulunmaktadırlar (Balcı, 1993).

Buna göre yöneticiler sadece okul içinde yapılan işlerle ilgili olarak değil, insani ilişkilerde de öğretmenine değer verip özel günlerinde kutlama ya da hastalıklarında yanında olduğunu hissettirme gibi davranışlarda bulunduklarında öğretmenlerin okula olan aidiyet hissinin arttığı söylenebilir.

Ayrıca okul müdürlerinin öğretmenleri yaptıkları işlerde takdir etmeleri, gönüllerini almaları, onları çeşitli şekillerde ödüllendirerek takdir ettiklerini göstermeleri öğretmenlerin aidiyet hislerini beslediği şeklinde yorumlanabilir.

Bunun dışında yaşadığımız küresel salgın döneminde bile öğretmenleri bir araya getirmeyi başararak bu zorlu süreçte onları sosyal aktivitelerle birleştirmek, onların keyif alacağı, moralle desteklenebileceği etkinliklerle okula çekmek gibi davranışlar hem bir liderde aranabilecek özellikler hem de okula ait hisseden öğretmenler demek olacaktır. Bu açıdan bakıldığında liderlerin birleştirici özellikleri okula ait olma duygusunu pekiştirmektedir sonucu doğmaktadır.

5.7 Yöneticilerin Öğretmenlerde Uyandırdığı Güven Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Sonuçlar

Kurumsal başarının temelini oluşturan en önemli faktör, çalışanlardır. Bir okul yöneticisi öğretmenlerle arasında inanç, sevgi ve karşılıklı güvene dayalı bir ilişki kurmalıdır. Bunu oluşturabilmek için de çevresinde kendisinin güvenilir olduğunu hissettirmeli ve bunu doğrular şekilde davranmalıdır. Bu sebeplerden yöneticilerin öngörü, adalet, cesaret, sabır gibi etik değerlerle donanmış olmaları, onları izleyenlerin haklarını korumaları, görevlerini yerine

getirme sürecinde öğretmenlerin daha istekli ve hevesli olmalarına sebep olmaktadır. Bu sebeple okul yöneticisinin davranışlarına etik değerlerin yön vermesi her bakımdan önemli gözükmetedir (Aronson, 2003)

Öğretmenlerle yapılan görüşmelerden elde edilen verilere göre yöneticilerin öğretmenlerde uyandırdığı güven duygusuyla ilgili olarak, öğretmenlerin en çok onlara sahip çıkan, olumsuz bir durum olduğunda onların arkasında duran yöneticilere güven duydukları anlaşılmaktadır. Buna göre, proje okul yöneticilerinin hareket alanının diğer okul yöneticilerine göre daha geniş olmasının bunda etkili olduğu söylenebilir.

Bunun dışında proje okul yöneticilerinin adaletli davrandıklarında öğretmenler üzerindeki güven duygusunu pekiştirdiği de görülmektedir. Yöneticilerin okul içerisindeki uygulamalarında, görev dağılımlarında veya ders programlarında eşitlikçi bir yaklaşım sergilediklerinde öğretmenlerin güvenini daha fazla kazandıkları söylenebilir.

Ayrıca okulların karar mekanizması olan yöneticilerin, aldıkları cesur kararların öğretmenleri etkilediği ve onlar üzerinde güven telkin ettiği de yapılan görüşmelerden elde edilen bir başka sonuçtur.

Bununla birlikte insani yönlerini unutmadan davranabilen, öğretmenlerine karşı hoşgörülü bir tutum sergileyen okul müdürleri de öğretmenlerin yöneticilerine daha fazla güven duymasını sağlamaktadır.

5.8 Yöneticilerin Beden Dili Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Sonuçlar

Öğretmenlerle yapılan görüşmelerden elde edilen verilere göre, proje okul yöneticilerinin çoğunlukla beden dilini etkili kullanan yöneticiler olduğunu söylemek yanlış olmaz. Yöneticilerin öğretmenlerine karşı nezaketli, kibar davranışları öğretmenlerin yöneticilerinin beden dillerinden olumlu yönde etkilendiğini ortaya koymaktadır.

Karizmatik liderlerin etkileyici hitap güçleri, liderlik ettikleri gruptan farklı dış görünüşleri, beden dillerini yerinde ve etkin kullanmaları, olaylara büyük ve farklı açılardan bakabilmeleri ve keskin zekaya sahip olmaları gibi özellikleri vardır (Közleme, 2013; Beycioğlu, 2018).

Ayrıca yöneticilerin beden dillerinde saygıyı eksik etmemeleri, bayan öğretmenlere toplum içinde öncelik vermeleri, makam odalarında yaptıkları görüşmelerde öğretmenlerine karşı saygılı davranışları da öğretmenler üzerinde beden dili hususunda olumlu izlenimler bırakmıştır denebilir.

Bununla birlikte proje okul yöneticilerinin topluluk içinde veya bir toplantı esnasında öğretmenlerine ya da bahçede öğrencilerine hitap ederken kullandığı dil, ses tonu ve konuşma biçimi hitap ettiği kesim üzerinde doğrudan bir etki bırakmaktadır.

Buna göre proje okul yöneticileri göz önünde olan ve sürekli izlenen kişiler olduklarından beden dilini ne ölçüde kullandıkları izleyenler üzerinde bıraktığı etki ve yansımalar açısından önemli olduğu söylenebilir.

5.9 Yöneticilerin İlham Kaynağı Oluşturan Davranışları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Sonuçlar

Öğretmenlerle yapılan görüşmelerden elde edilen verilere göre, proje okul yöneticilerinin en çok öğretmenlerini destekleyici türdeki davranışları öğretmenlere ilham kaynağı oluşturmuştur denilebilir.

Yöneticilerin öğretmenlerin gelişimine katkı sağlayabilecek eğitimlere katılmalarını desteklemeleri, onları bu konuda teşvik edip yönlendirmeleri, ya da onların hayallerinde hep var olan ama yapmak için fırsat bulamamış oldukları bir takım işler için yüreklendirip onları finanse ederek desteklemeleri öğretmenler açısından oldukça önemli olarak görülmekte ve onlara ilham olan davranışlar olarak akılda kalmaktadır.

Ayrıca proje okul müdürlerinden bazılarının akademik çalışmalarının olması ve bazılarının da halen yüksek lisans veya doktora eğitimlerine devam ediyor olması ve öğretmenlerini de bu konuda teşvik ediyor olmaları da öğretmenlere ilham kaynağı oluşturan davranışlar olarak dikkat çekmektedir.

Liderin güç kaynaklarından biri olan uzmanlık gücü, lider veya yönetici pozisyonundaki kişilerin, bilgi, tecrübe ve uzmanlıklarıyla ilgilidir (Başaran, 2000). İş başarısında en etkili enstrümanların başında yer alan uzmanlık gücü, liderin sahip olduğu özel yetenek ve bilgiyi ifade etmektedir(Çelik, 2000a; Hellriegel, Jackson ve Slocum, 2002; Erçetin, 2000). Okullarda uzmanlık gücü liderin eğitim ve deneyim durumuna göre farklılık göstermektedir.

Bu veriler ışığında proje okul müdürlerinin alanlarına hakim, eğitime, bilime, akademik çalışmalara önem veren, yenilikçi ve gelişime açık yapıları ile ve kişisel yaşamlarında da bunlarla paralel davranışları öğretmenlere ışık tutarak onlara örnek olacak davranışları ilham verici olarak adlandırılabilir.

Sadece tek bir öğretmenin yöneticisini ilham kaynağı olarak görmemesi görüşmelerde dikkat çekici olmuştur.

5.10 Yöneticilerin Görevine Duygusal Bağlılık Gösteren Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Sonuçlar

Öğretmenlerin görüşlerine göre, yöneticilerin görevine duygusal bağlılık gösteren davranışlarından en çok mesai dışı çalışmaları öğretmenlerin motivasyonuna etki etmiştir denebilir. Proje okul yöneticilerinin mesai mefhumu olmadan çalışıyor olmaları, geç saatlere kadar okulda kalmaları, okulla ilgili bir sorun olduğunda hafta sonu bile okulda bulunmaları öğretmenlerin motivasyonunu olumlu yönde etkilediği görülmüştür.

Ayrıca yöneticilerin okulu sahiplenme davranışları, öğrencilerin önemli anlarında yanlarında bulunmaları ve onlara destek olmaları da öğretmenlerin motivasyonuna olumlu yönde etki etmiştir denebilir.

Kotkamp, okul yöneticisinin liderlik rollerini üç gruba ayırarak incelemiştir:

- Yorumlayıcı rol ; okulun misyonunu, değerlerini ve inançlarını kavrama ve bunları öğretmenlerin ve öğrencilerin anlamasına ışık tutan yorumlayıcı rolün özelliğidir.
- Sunucu rol; yönetici, davranış modeli görevini yerine getirerek, diğerlerinin bunu örnek almalarını ve buna uygun şekilde davranmalarını sağlar. Çünkü insanlar sözlerden çok davranışlardan etkilenir. Eğitim öğretim etkinlikleri dışında öğretmen ve öğrencileriyle vakit geçirip onlara zaman ayırıp onlarla ilgilenmek, toplumsal veya çevre sorunları üzerinde görüş alışverişinde bulunmak veya onlarla özel olarak ilgilenmek, onların ihtiyaçlarına duyarlı davranmak bu rolün gerektirdiği davranışlardır. Bu yolla yöneticiler çalışanları motive edebilecek güce de sahip olurlar.
- Resmi rol ; okul yöneticisi, kendisine verilen yasa ve yönetmeliklere göre hareket ederler. Ancak insanların olduğu her yerde duygusallık ta olacağından insan ilişkilerine dayalı ama yazılı olmayan kurallar ve normlar bulunmaktadır. Okul yöneticisi işini yaparken bu yazılı olmayan bazı kültürel değer ve normlara da dikkat etmek zorundadır. Öğretmenlerini takdir ettiğini gösteren destekleyici ve teşvik edici bir takım ödüllendirmelerle okula karşı oluşturulan tutumları olumlu hale getirmeye çalışılmalıdır (Çelik,2000b).

Buna göre proje okul yöneticilerinin okulları için fazladan mesai harcamaları, uzun saatler okulda bulunmaları ve okullarına sahip çıkan, benimseyen davranışları öğretmenleri de özveriyle çalışmaya teşvik ederek olumlu yönde motivasyon sağlamıştır, denilebilir.

5.11 Yöneticilerin Enerjik Yapısının Öğretmenleri İş Yapma Konusunda Harekete Geçirmeleri Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Sonuçlar

Katılımcılar, proje okul müdürlerinin enerjik yapılarının öğretmenleri iş yapma konusunda harekete geçirmeleri ile ilgili olarak en çok yöneticilerin okul içinde hareketli olmalarının kendilerini de harekete geçirdiğini belirtmişlerdir.

Buna göre proje okul müdürleri okul içinde sürekli hareket halinde olduklarında, odalarından çıkıp okulda dolaştıklarında, enerjik yapılarıyla öğretmenleri de hareket halinde olmaya, çalışmaya itmektedir denilebilir.

Karizmatik liderlerin özelliklerinden bazıları şu şekildedir:

- Vizyon sahibi
- Etkili iletişim becerisi
- Güven oluşturma
- İnsanların kendilerini yeterli hissetmelerine sebep olma
- Enerjik ve eylem yönelimli olma
- İlham kaynağı olma

Görüldüğü gibi karizmatik liderlerin en önemli özelliklerinden biri enerjik ve eylem yönelimli olmaktır. Karizmatik liderlerin çoğu enerjik yapıdadır ve işlerin zamanında yapılması konusunda izleyenlerine model olurlar (Sezgin, 2019).

Yöneticilerin enerjik yapılarıyla birlikte güler yüzleri ve olumlu iletişimleriyle de öğretmenleri iş yapma konusunda harekete geçirdikleri söylenebilir. Bu bağlamda genel olarak öğretmenler, yöneticilerini enerjik ve neşeli bularak yöneticilerinde gözlemledikleri bu özelliklerin kendilerini daha fazla çalışmaya sevk ettiğini ifade etmişlerdir.

5.12 Yöneticilerin Liderlik Etmesinin Öğretmenlerin Yöneticilerine Olan Güvenine Etkisi Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Sonuçlar

Katılımcılarla yapılan görüşmelerden elde edilen verilere göre, yöneticilerin liderliğinin öğretmenlerin onlara olan güvenine etkisiyle ilgili olarak yöneticilerine zaten güvendikleri için onların aldıkları kararları sorgulamadan kabul ettiklerini, yöneticilerinin daha önceden de doğru

kararlar alabildiklerine şahit olduklarından onlara olan güvenlerinin olumlu yönde pekiştiğini dile getirmişlerdir.

Buradan anlaşılacağı üzere proje okul yöneticilerinin liderliklerinin güven verici ve sürükleyici olduğu ve bu sayede öğretmenlerin yöneticilerin aldıkları kararlara gönülden bağlı oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Çağdaş örgütlerde başarılı olmak isteyen yöneticilerin liderlik özelliklerini sergileyebilmeleri gerekmektedir (Lindop, 1969:5). Tarihsel süreç içerisinde Atatürk, Napoleon, Gandhi, Lincoln, Martin Luther King gibi önemli kişilikler bahsedilen liderlik özelliklerini kendi şahıslarında gösterebilmişler ve milyonlarca insanı etkileyerek, onların güvenin kazanarak peşlerinden ortak bir amaç doğrultusunda sürükleyebilmişlerdir. Yönetici salt yetkiyle insanları yönetebilir ancak insanları harekete geçirmekte yetersiz kalır. Çünkü liderlik yöneticiye tanınan yasal gücün zorlayıcılığı ile insanları harekete geçirmek değil, onları etkileme yoluyla istenen davranış değişikliğini sağlamak ve istenen sonuçları elde etmektir (Karayel, 1999).

Bunun dışında yöneticilerin öğretmenleri destekleyici tavırları, çözüm odaklı yaklaşımları, görev verip öğretmenini yalnız başına bırakmayan, arkasını dönmeyen sahiplenici davranışları da öğretmenlerin yöneticilerine güvenini perçinlemiştir denilebilir.

5.13 Kendini Beğenen Yapıdaki Yöneticinin Davranışlarının Öğretmenler Üzerinde Bıraktığı Etkiler Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Sonuçlar

Öğretmenlerle yapılan görüşmelerden elde edilen verilere göre, proje okul yöneticilerinin kendini beğenen yapıdaki davranışlarının öğretmenler üzerinde bıraktığı etki en çok irrite edici ve itici olur şeklinde saptanmıştır. Buna göre yöneticiler kendini beğenen davranışlarının dozunu yükselttikçe öğretmenlerinin okuldan uzaklaşmalarına ve iş yapma konusunda geri adım atmalarına sebep olmaktadır. Buradan anlaşılacağı üzere yöneticilerin kendilerini beğenmelerinden ziyade onları izleyenlerin beğenip takdir etmesi önem taşımakta ve egolarının dozunu da iyi ayarlamaları gerektiği anlaşılmaktadır.

Ayrıca proje okul müdürlerinin olması gerekenden fazla düzeyde kendini beğenen davranışlarının öğretmenlerin motivasyonunu ve verimini düşürdüğü sonucuna varılmıştır. Buna göre yöneticilerin, öğretmen ve öğrencilerin ortaya koyduğu her türlü proje ya da işi kendilerine mal etmeleri hem öğrencilerin hem de öğretmenlerin verimini ve motivasyonunu düşürdüğü hem de yapacakları pek çok yeni işte de geri adım attıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Karizmatik liderler narsist veya fazlasıyla kendini beğenir olabilirler (Sezgin, 2019). Ancak karizmatik liderin ortaya çıkışında olduğu gibi, çıktıktan sora da onun iktidarının devamını sağlayan şey, toplumun onu o şekilde görmeye devam etmesidir. Çünkü karizmatik lider toplumun bekletilerine cevap verebildiği sürece iktidarda kalır (Közleme, 2013).

Bununla birlikte kendini beğenen yapıdaki yöneticilerin bu tarz davranışları kendilerine duyulan saygıyı azaltmakla beraber etkileycilik gücünü de en aza indirmektedir denilebilir. Bu bağlamda yöneticilerin kendini beğenmeleri, yeterli bulmaları ya da takdir etmelerinden çok birlikte çalıştıkları grubun onları beğenip, yeterli bulup takdir etmeleri önem arz etmektedir.

Karizmatik liderler kendilerine hizmet etme ve büyük amaçları gerçekleştirme konusunda yönlendiren aşırı narsisizm eğilimli olabilirler. Bu davranışlar bazen abartılabilir veya gerçekle ilgisi kopabilir ve böyle olduğunda karizmatik lider örgüte veya çalışanlarına zarar verici hale gelebilirler (Conger ve Kanungo, 1998). Ayrıca bu tür karizmatik liderler kişisel, sömürücü ve kibirli bir motivasyona sahip yapılarıyla izleyenleri yıkıcı, bencil ve hatta kötülüğe doğru ilham veren yeteneklerini kullanan karizmanın karanlık yüzü olarak ta tanımlanabilirler (Közleme, 2013).

Ayrıca görüşülen öğretmenlerden biri bu şekilde davranışlar sergileyen liderlerin bu tavırlarını yakışsız ve eğreti bulmuştur. Dolayısıyla bu tarz davranışların daha çok olgunlaşmamış kişilerde bulunduğu ve bir yöneticiye yakışmadığını dile getirmiştir.

Buradan hareketle proje okul müdürlerinin kendilerini tek başlarına beğenmelerinin öğretmenler üzerinde olumsuz bir etki bıraktığı, öğretmenlerin bu davranışları itici, eğreti ve irrite edici olarak adlandırdıkları, motivasyonu, verimi, saygıyı ve etkileyciliği azalttığı anlaşılmıştır.

5.14 Yöneticilerin Öğretmenlerin İhtiyaçlarına Duyarlı Olmalarının Öğretmenlerin Hislerine Etkisi Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Sonuçlar

Katılımcılarla yapılan görüşmelerden elde edilen verilere göre yöneticilerin öğretmenlerin ihtiyaçlarına duyarlı olmalarının öğretmenlerin büyük çoğunluğu üzerinde motivasyon anlamında olumlu etkisi olduğu söylenebilir. Yöneticilerin öğretmenlerinin ihtiyaçlarına duyarlı olması, onların taleplerini geri çevirmemesi, bir sorunları olduğunda çözüme kavuşturma çabası öğretmenlerin daha fazla çalışmalarını için gerekli motivasyonu sağlamakta bu da iş verimini arttırmaktadır denilebilir. Bunun yanı sıra öğretmenlerin bir sıkıntıları olduğunda yanlarında yöneticilerini bulmaları, onların özel günlerini hatırlamaları

veya hastalıklarında geçmiş olsun dilemeleri öğretmenlerin minnet duygusunu arttırarak gelecekte yöneticilerinin herhangi bir isteğini geri çevirememelerine olanak sağladığı söylenebilir.

Ayrıca katılımcılar açısından yöneticilerinin öğretmenlerin ihtiyaçlarına duyarlılığı, kötü günlerinde yanlarında olduğunu hissettirmeleri, izine ihtiyaç duyduklarında öğretmeni zora koşmadan anlayışlı davranarak geri çevirmemeleri öğretmenlerde güven telkin ederek, onları daha paylaşımcı yapmakta olduğu saptanmıştır.

Liderin bireysel destek özelliği ; çevresindeki insanların ihtiyaçlarını dikkate alan, onları bir birey olarak gören ve anlayan, onların gelişimleri için önerilerde bulunan , onlara rehberlik eden ve bireysel farklılıklarını gözetken ve buna göre davranmayı içeren davranışlar içermektedir (Karip, 1998).

Ayrıca bunun sadece proje okul müdürleri açısından değil, öğretmenlerin genel olarak yöneticilerde olması gereken bir özellik olarak bekledikleri anlaşılmaktadır.

Bunun dışında yöneticilerin öğretmenlerin ihtiyaçlarına duyarlı olması, öğretmenlere iyi hissettirerek onların mutlu bir şekilde çalışmasını bunun da öğrencilerle iletişime doğrudan etki edip iş verimini olumlu yönde etkilediği saptanmıştır.

Bu bağlamda, yöneticilerin duyarlılığı öğretmenler üzerinde kendilerini değerli hissetmeleri gibi olumlu bir etkiye de sahip olduğundan öğretmenler yapmayacakları işleri bile yaptıklarını böylece iş veriminde artış olduğunu dile getirmişlerdir.

Bütün bu veriler ışığında öğretmenler yöneticilerinden olumlu davranışlar gördükçe, değerli hissettikçe, yöneticilerinin insani yönlerini gördükçe daha fazla çalışma isteğiyle perçinlenerek aslında daha kolay iş yaptıkları söylenebilir. Daha mutlu bir iş ortamında çalışmanın öğretmenlerin veriminin artmasının yanında öğrencilere ve sonra tüm okula yansarak iletişimi de iyileştirdiği söylenebilir.

5.15 Karizmaya Sahip Olan Okul Yöneticilerinin Öğretmene İş Yaptırma Konusundaki Avantajları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Sonuçlar

Öğretmenlerle yapılan görüşmelerden elde edilen verilere göre karizma bir liderde bulunması gereken en önemli özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna göre bir okul müdürü eğer karizmaya sahipse altında çalışanlar ona kayıtsız şartsız güvenerek kararlarını ve isteklerini sorgulamadan yerine getirecektir. Buna göre karizmatik bir okul müdürü öğretmenlerine karizması sayesinde güven vererek iş yaptırma konusunda sorun

yaşamayacaktır. Ayrıca karizmatik lidere en güzel örnek olarak çoğu öğretmenin Atatürk'ü örnek vermesi ve kurtuluş savaşında yetersiz imkanlara rağmen Atatürk'ün aldığı yerinde kararlarla savaş kazanmaya benzetmeleri de dikkat çekici olmuştur. Burada vurgulanan Atatürk'ün karizması ile halkı yanına çekerek onların güvenini kazanması ve bu sayede imkansız gibi görünen başarılar elde edilmesi olmuştur.

Karizmatik liderlikle ilgili yapılan tanımlar çoğunlukla bu tür liderliği bir etkileme gücü olarak kabul etmektedir. Gönüllülük temelinde çalışanların güdülenmesi, cesaretlendirilmesi, yönlendirilmesi ve onların yaratıcılıklarının ortaya çıkmasına fırsat verilmesi ve harekete geçirilmesi olarak tanımlanır. Görüldüğü gibi karizmatik liderlerde aranan en önemli kriter gönüllülük esasına dayalı olarak insanları etkileme yoluyla onları yönetme gücüdür (Drucker, 1998: 130).

Güçlü (2005: 28) “Atatürk'ün Liderlik Özellikleri” adlı makalesinde liderin özelliklerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Lider, bir toplumda ona öncülük eden, yol gösteren, tutum ve davranışlarıyla örnek teşkil eden, bildiği doğruları inanç ve ısrarla savunan kişilik özellikleriyle üstün nitelikler taşıyan kişilerdir. Bunun içindir ki liderler toplumda kutup yıldızı gibi yol göstericidirler. Yaratılış olarak bir takım üstün niteliklerle donanmışlardır. Zeka, cesaret, irade, azim, kararlılık, kültür, bilgi, mantık ve erdem gibi ayırıcı özelliklere sahiptirler. Günün değil, yarın düşünürler, küçük hesapların değil büyük davaların peşindedirler. Onlar toplumun emin bildiği güvenilir kişilerdir. Karizmatik, yani etkileyici, büyüleyici bir kişiliğe sahiptirler.”

Ayrıca bir okul müdürünün karizmatik olması ile iş gücünün artması arasında da öğretmenler açısından olumlu ilişkisi olduğu görülmüş, okulun daha verimli, daha üretken hale geldiği anlaşılmıştır.

Bunun yanı sıra, karizmatik bir liderin olduğu okullarda işlerin kendiliğinden yürüdüğü, sadece duruşuyla bile iş yaptırma konusunda avantaja sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Bununla birlikte karizmatik liderler yönettiği grubu çok iyi analiz edip tanıdığı için hangi işi kime vereceğini de iyi bilecek bu sebeple daha kolay iş yaptıracaktır denilebilir.

5.16. Öneriler

5.16.1 Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

- Proje okul yöneticilerine karizmatik liderlik konusunda bir takım eğitimler planlanarak okul müdürlerinin karizmatik liderlik becerilerini geliştirmelerine, bu alandaki kabiliyetlerini keşfetmelerine olanak sağlanabilir.
- Özel bir program uygulayan ve sınavla öğrencilerini seçen bu tür okulları yönetecek liderlere yönelik özel bir belirleyici sınav uygulanabilir veya performanslarına göre bir ölçek geliştirilebilir. Böylece bu tarz okullarda çalışacak yöneticilerin karizmatik liderlikle ilgili kendini geliştirmiş ve okullarını ileriye taşıyabilecek kişilerden seçilmelerinin önü açılabilir.
- Proje okullarının diğer okul türlerine göre öğretmenler ve yöneticiler açısından yükünün ağır olduğu düşünülürse, bu okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin teşvik edici şekilde ödüllendirilmesi sağlanabilir. Böylelikle proje okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin iş motivasyonları arttırılarak eğitimin daha verimli ve kaliteli olması mümkün kılınabilir.
- Okul yöneticiliği bir liderlik biçimi olduğundan liderlik vasıflarını ne kadar taşıdığına bağlı olarak ve belirleyici bir dizi eğitimden geçirilerek yöneticileri bu tür okullara atamak proje okullarının niteliğini arttırabilir.
- Proje okul yöneticileri için en az yüksek lisans yapmış olma şartı getirilebilir. Böylece proje okul yöneticileri liderlik ettikleri öğretmenlere rol model olarak bu tür okulların eğitiminin kalitesini arttırmaya katkı sağlayabilirler.

5.16.2 Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Proje okul yöneticisi olmayan okul müdürlerinin karizmatik liderlik becerileri araştırılabilir.
- Aynı çalışma nicel olarak yapılarak daha fazla sayıda proje okul yöneticisinin karizmatik liderlik becerileri araştırılabilir.
- Bu çalışma Antalya ili 5 merkez ilçe (Aksu, Döşemealtı, Muratpaşa, Konyaaltı ve Kepez) ile sınırlı olduğundan farklı illerde aynı çalışma yapılarak proje okul yöneticilerinin karizmatik liderlik davranış özellikleri incelenebilir.
- Proje okul yöneticileri ile proje okulu olmayan yöneticilerin karizmatik liderlik davranışları kıyaslanabilir.

KAYNAKÇA

- Adair, J. (2005). *Kışkırtıcı Liderlik: Büyük Liderlerden Öğretiler* (Çev. P. Ozaner). Bursa:ALTEO.
- Aladağ, C. (2019). *Lise Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özellikleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Alarçin, S. (2020) *Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Alimo-Metcalfe, B.(2013). A critical review of leadership theory. *The Wiley -Blackwell Handbook of the Psychology of Leadership, Change, and Organizational Development* (Edt: H.S. Leonard, R. Lewis, A. M. Freedman ve J. Passmore). UK: John Wiley & Sons, Ltd. pp. 15-47.
- Allen, W. E. (2018). Leadership Theory: A different conceptual approach. *Journal of Leadership Education*, 17(2), 149-161.
- Arıkan, S., (2001). “Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk’ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi”, Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisinin, 19 (1), Ankara, s.22.
- Aronson, E. (2003). *Ethics and Leader Integrity In The Health Sector* , Athesis Submitted To The Faculty To The Graduate Studies and Research In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Doctor Of Philosophy. McGill University, Canada.
- Aslan, Ş. (2013). *Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları*(Sağlık Yönetimi Bakış Açısıyla). Konya: Eğitim Kitabevi.
- Aydın, M. (2018). *Eğitim Yönetimi*, Ankara
- Balcı, A. (1993). *Etkili Okul*. Ankara: Yavuz Dağıtım.
- Balcı, A (2010). *Açıklamalı Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü* (2. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

- Ballı, F. E. (2018). *Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Gösterdiği Karizmatik Liderlik Davranışlarının Okullarda Görülen Örgütsel Sessizliği Yordama Düzeyi*, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baltaş, A.(2000), *Ekip Çalışması ve Liderlik*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bass, B. M. ve Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2th Edition). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim Yönetimi: Nitelikli Okul*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Başaran, İ. E., (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış* (3. Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Begeç, S., (1999). *Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulamaları*, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Bennis, W. (1984). The Four Competencies of Leadership. *Training and Development Journal*, 38(8), 15-19.
- Bess, J. L. Dee, J. R. (2008). *Understanding College and University Organization: Theories for Effective Policy and Practice. Volume II- Dynamics of the System*. Virginia: Stylus Publishing.
- Beycioğlu, K. (2018). Liderlik psikolojisi. *Eğitim Yönetiminde Liderlik: Teori, Araştırma ve Uygulama* (Edt. N. Güçlü). Ankara: Pegem Akademi. Ss. 17-40.
- Blackburn, S. (2006). *Plato's Republic: A Biography*. London: Atlantic Books.
- Blake, R. R. ve Mouton, J. S. (1982). A comparative analysis of situationalism and 9,9 management by principle. *Organizational Dynamics*, Spring, 20-43.
- Bowers, D. G. ve Seashore, S. (1966). Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 11(2), 238-263.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. NY: Harper and Row.
- Çankaya, B. Ö. (2019) *Yöneticilerin Karizmatik Liderlik Özellikleri İle Çalışanların İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelikten, M. Özbaş, M. (2014). *Eğitim Yönetimi* (1. Baskı). İstanbul: Lisans Yayıncılık.

- Chemers, M. M. (2004a). Contingency theories. *Encyclopedia of Leadership* – Volume 1 (Edt: G.R. Goethals, G. J. Sorenson ve J. M. Burns). Thousand Oaks, CA: Sage Publications. pp. 276-281.
- Chemers, M. M. (2004b). İntegrative theory *Encyclopedia of Leadership* – Volume 1 (Edt: G.R. Goethals, G. J. Sorenson ve J. M. Burns). Thousand Oaks, CA: Sage Publications. pp. 718-722.
- Ciulla, J. B. (2004). Aristotle. *Encyclopedia of Leadership- Volume I* (Edt: G. R. Goethals, G. J. Sorenson ve J. . Burns). Thousand Oaks, CA: Sage Publications. pp. 43-47.
- Clark, K. E. , Clark, M. B. ve Campbell D. P. (1992, Eds.). *Impact of Leadership*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Conger, J. A.(2004). Transformational and visionary leadership. *Encyclopedia of Leadership – Volume I* (Edt:G. R. Goethals, G. J. Sorenson ve J. M. Burns). Thousand Oaks, CA: Sage Publications. pp. 1566-1570.
- Conger , J. A. ve Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. USA: SAGE.
- Çakmakçı, N. (2016). *10 soruda proje okullarda neler oluyor?* <https://www.hurriyet.com.tr/egitim/10-soruda-proje-okullarda-neleroluyor> adresinden 10.03.2022 tarihinde edinilmiştir.
- Çelik, V. (2000a). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem
- Çelik, V. (2000b). *Okul Kültürü ve Yönetim* Ankara: Pegem.
- Çevrik, M. (2022). *Okul Etkililiğinde Karizmatik Liderlik ve Kolektif Öğretmen Yeterliliğinin Rolü*, Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E. ve McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The leadership quarterly*, 25(1), 63-82.
- Demir, C. (2018). *Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Okulların Kurumsal İtibarına Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Kahraman Maraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Drucker, P. F. (1998). *Yeni Gerçekler* (Çev. B. Karanakçı). Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- DuBrin, A. J. (2016). *Leadership: Research Findings, Practise, and Skills* (8. Edition). USA: Cengage Learning.
- Er, İ.(1990). *Karizma*. Sosyal Bilimler Ansiklopedisi, 2. Cilt. İstanbul: Risale.
- Eren, E., (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Fiol, C. M., Harris, D., House, R. (1999). *The Leadership Quarterly Charismatic Leadership: Strategies for Effecting Social Change*, page(s): 449-482, University of Colorado Denver, CO USA.
- Fuller, J. B., Patterson C. E. P., Hester, K. Stringer, D. Y. (1996) Manderson Graduate School of Business, *Department of Management and Marketing*, The University of Alabama page(s): 271-287
- Grabo, A., ve van Vugt, M. (2016). Charismatic leadership and the evolution of cooperation. *Evolution and Human Behavior*, 37, 399-406.
- Grabo, A., Spisak, B. R. ve van Vugt, M. (2017). Charisma as signal: An evolutionary perspective on charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 28,473-485.
- Güçlü, N. (2005). Atatürk'ün Liderlik Özellikleri. *Parlemento Dergisi*, 28-33.
- Gürüz, D. ve Gürel, E.(2006). *Yönetim ve Organizasyon: Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme*. Ankara: Nobel
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., Luthans, F. ve Harms, P. D.(2008). Leadership efficacy: Rewiew and future directions. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 669-692.
- House, R. J. (1976). A 1976 Theory of Charismatic Leadership (Working Paper Series 76-06) *Paper to be presented at the Southern Illinois University Fourth Biennial Leadership Symposium*, October 26-28, 1976, Carbondale, Illinois.
- House, R. J., (1977). A 1976 Theory of Charismatic Leadership, (Ed. Hunt J.G. and Larson L.L.), *Leadership: The Cutting Edge*, Carbondale:Southern Illinois University Press.

- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352.
- House, R. J. ve Howell, J. M. (1992). *Personality and Charismatic Leadership. The Leadership Quarterly*, 3(2), 81-108.
- Howell, J. M., Frost, P. J. (2004). *A Laboratory Study of Charismatic Leadership*, The Universty of Western Ontario, Canada.
- Hoy, W.K.ve Miskel, C. G. (2010). *Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama* (Çev. Edt.: S. Turan). Ankara: Nobel.
- Hunt, J. G. (2004). Taskleadership. *Encyclopedia of Leadership- Volume I* (Edt: G. R. Goethals, G. J. Sorenson ve J. M. Burns). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.pp.1524-1528.
- Işık, B. (2016). *İlkokul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özellikleriyle Okullarındaki Öğretmenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Jex, S. M. (2002). *Organizational Psychology; A Scientist-Practitioner Approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Jian, G. ve Fairhurst, G. T. (2017). Leadership in organizations. *The International Encyclopedia of Organizational Communication- Volume III* (Edt: C. R. Scott ve L. K. Lewis). West Sussex: Wiley. pp. 121-21-1241.
- Kaplan, M., (2007). *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi Ve Bir Uygulama*, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Karayel, B. (1999). *İşletme Yöneticilerinin Önderlik Davranışları ve İşgören Tatmini Üzerindeki Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16, 440-465.
- Kaya, A. (2019). *Proje Okullarının Yapı ve İşleyişine İlişkin Bir Örnek Olay İncelemesi*. Marmara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 49(49), 69-97.

- Kazan, A. (2021). *Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Okul Gelişimine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Kılınç, T. (1996). Liderlikte durumsallığın ötesi (2), karizmatik önderlik yaklaşımı. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 25(2), 67-108.
- Kırca, C. (2015). *Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kırel, Ç. (2001) Liderlik davranış biçimleri konusuna yeni bir yaklaşım: Karizmatik liderliken dönüşümsel liderliğe. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1) , 43-59.
- Knight, A. P., Shteynberg, G. ve Hanges, P. J. (2004). Pathgoal analysis. *Encyclopedia of Leadership – Volume I* (Edt: G. R. Goethals, G. J. Sorenson ve J. M. Burns). Thousand Oaks, CA: Sage Publications. pp. 1164-1169.
- Kocatürk, A. (2007). *Meslek Lisesi Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Davranışlarının incelenmesi*, Yüksek Lisan Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koşar, D. ve Koşar, S. (2017). Örgütsel ikiyezlülük. *Örgütsel Davranış ve Yönetimi* (Edt: S. Özdemir ve N. Cemaloğlu). Ankara: Pegem Akademi. Ss. 595-617.
- Kösele, M. (2018). *Karizmatik Liderlik Davranışlarının Kadın ve Erkek İş Gücü Açısından Karşılaştırılması: Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Közleme, O. (2013). Liderlik, siyasal otorite tipleri ve karizma. *Toplum Bilimleri Dergisi*, 7(13), 239-250.
- Kurat, İ. (2005). *Karizmatik Liderlik ve Takipçiler: Türk Tepe Yönetimi Üzerine Beş İlde Yürütülen Bir Çalışma*, Doktora Tezi, Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Küpers, W. M. (2004). Socio-Emotional Leadership. *Encyclopedia of Leadership-Volume I* (Edt: G. R. Goethals, G. J. Sorenson ve J. M. Burns). Thousand Oaks, CA: Sage Publications. pp. 1468-1472.
- Larsson, S. ve Rönnmark ,L. (1996). The concept of charismatic leadership: Its application to an analysis of social movements and a voluntary organisation in Sweden. *International Journal of Public Sector Management*, 9(7),32-44.

- Lashway, L. (1996) *Ethical Leadership*. ERIC Digest 107. (ERIC Document Reproduction Service No. ED397463).
- Leonard, H. S. (2013). The history and current status of organizational and systems change. *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Leadership, Change, and Organizational Development* (Edt: H. S. Leonard, R. Lewis, A. M. Freedman ve J. Passmore). UK: John Wiley & Sons. Ltd. pp. 239-266.
- Levay, C. (2010). Charismatic leadership in resistance to change. *The Leadership Quarterly*, 21,127-143.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw Hill.
- Lindop, B. (1969). Qualities of the leader. In O. T. Jarvis (ed.) *Elementary School Administration*. WM. C. Brown Company Publishers.
- Lindzey, G. E. Ve Aronson, E. E. (1968). *The Handbook of Social Psychology*. NY : Addison-Wesley.
- Lu, J., Laux, C. ve Antony, J. (2017). Lean six sigma leadership in higher education institutions. *International Journal of Productivity and Pergormance Management*, 66(5), 638-650.
- Lune, H. Ve Berg, B. L. (2017). *Qualitative research methods for social sciences* (9 baskı). Edinburgh, England: Pearson Education Limited.
- Matthew, C. T. ve Sternberg, R. J. (2004). Intelligence,verbal. *Encyclopedia of Leadership-Volume I* (Edt: G. R. Goethals, G. J. Sorenson ve J. M. Burns). Thousand Oaks, CA: Sage Publications. pp. 729-733.
- Messick, D. M. Ve Kramer, R. M. (Eds.) (2005) *The Psychoology of Leadership: New Perspectives and Research*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- MEB. (2003). *Millî Eğitim Bakanlığı Sosyal Bilimler Liseleri Yönetmeliği*. (2003, 17 Kasım). Resmi Gazete (Sayı: 25292).
- MEB. (2014). *Milli Eğitim Temel Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair 6528 Sayılı Kanun*. (2014, 1 Mart). Resmi Gazete (Sayı: 28941).
- MEB. (2016). *Millî Eğitim Bakanlığı Özel Program ve Proje Uygulayan Eğitim Kurumları Yönetmeliği*. (2016, 1 Eylül). Resmi Gazete (Sayı:29818).

- MEB. (2018). *Millî Eğitim Bakanlığı Özel Program ve Proje Uygulayan Eğitim Kurumları Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik*. (2018, 6 Temmuz) . Resmi Gazete (Sayı: 30470).
- MEB. (2020). *Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik*. (2020, 2 Eylül). Resmi Gazete (Sayı: 31232).
- MEB. (2021). *Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği*. Resmi Gazete.
- MEB. (2021). *Sınavla öğrenci alacak ortaöğretim kurumlarına ilişkin merkezî sınav başvuru ve uygulama kılavuzu*.
- Miloseviç, I. ve Bass, A. E. (2014). Revisiting Weber's charismatic leadership: *Learning from the past and looking to the future*. *Journal of Management History*, 20(2),224-240.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice* (7th Edition). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Owen, H., Hodgson, V. ve Gazzard, N. (2007). *Liderlik Elkitabı: Etkin Liderlik İçin Eksiksiz ve Pratik Bir Kılavuz* (Çev: M. Çelik). İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım.
- Özden, E. (2002). *Eğitimde Yeni Değerler, Eğitimde Dönüşüm*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özkalp , E. ve Kirel , Ç. (2005). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Öztekin, A., (2012). *Yönetim Bilimi*, 5. Baskı, Desen Ofset A.Ş., Ankara.
- Pfeffer, J. (1977). *The Ambiguity of Leadership* *Academy of Management Review*, 2(1), 104-112.
- Price, T. (2004). Philosophy. *Encyclopedia of Leadership- Volume I* (Edt: G. R. Goethals, G. J. Sorenson ve J. M. Burns). Thousand Oaks, CA: Sage Publications. pp. 1195-1199.
- Rebore, R. W. (2001). *The Ethics of Educational Leadership*. Ohio: Merrill Prentice Hall.
- Riggio, R. E. (2004). Charisma. *Encyclopedia of Leadership- Volume I* (Edt: G. R. Goethals, G. J. Sorenson ve J. M. Burns). Thousand Oaks, CA: Sage Publications. pp. 158-162.
- Sargın, H. (2021) *Proje Okulu Yöneticilerinin Girişimci Liderlik Rollerine İlişkin Görüşleri*, Yüksek Lisans Tezi, Antalya Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Schneider, Arnold E., William C. Donaghy Pamela Jane Newman. *Organizational Communication*. Mc Graw-Hill Kogakusha, LTD. 1975
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration*. NY: Harper and Row.
- Sezgin, F. (2019). Okul Yöneticisi ve Liderlik. *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (5. Baskı). (Edt: S. Özdemir). Ankara: Pegem Akademi. Ss. 1-46.
- Silverman, D. (2005). *Doing Qualitative Research: A Practical Handbook (2nd edition)*. London: Sage Publications.
- Sincer, S. (2021). *Öğretmen Performansı, Örgütsel Sadakat Ve Karizmatik Liderlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Karma Yöntem Araştırması*, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Stogdill, R. M. “Personal Factors Associated With Leadership, A Survey of the Literature.” *Journal of Psychology*, 25, 1948.
- Stogdill, R. (1974). *Handbook of Leadership*. NY: The Free Press.
- Sy, T., Horton, C. ve Riggio, R. (2018). Charismatic leadership: Eliciting and channeling follower emotions. *The Leadership Quarterly*, 29, 58-69.
- Şişman, M., (2004). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Tucker, R. C. (2006). *Leadership Perspectives, Chapter: The Theory of Charismatic Leadership*, 1st Edition, Routledge.
- Tuti, G. (2021). *Karizmatik Liderlik, Lidere Güven ve Duygusal Emeğe Yönelik Öğretmen Görüşleri: Trabzon İli Örneği*, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Uhl-Bien, M. (2004). Relational leadership approaches. *Encyclopedia of Leadership- Volume I* (Edt: G. R. Goethaals, G. J. Sorenson ve J. M. Burns). Thousand Oaks, CA: Sage Publications. pp. 1304-1307.
- Waldman, D. A. ve Javidan, M.(2009). Alternative forms of charismatic leadership in the integration of mergers and acquisitions. *The Leadership Quarterly*, 20,130- 142.
- Weber, M. (2006). *Bürokrasi ve Otorite* (Çev: H. B. Akın). Ankara: Adres.

- Weber , M. (1947). *Max Weber: The Theory of Social and Economic Organization* (Çev: A. M. Henderson ve T. Parsons). New York: Oxford University.
- Weibler, J. (2004). Democratic leadership. *Encyclopedia of Leadership- Volume I* (Edt: G. R. Goethals, G. J. Sorenson ve J. M. Burns). Thousand Oaks, CA: Sage Publications. pp. 331-338.
- Yalçınkaya, M. (2004). *Okul Merkezli Yönetim*. Ege Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 5(2), 21-34.
- Yanmaz, F. (2022). *Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Sadakat İlişkisine Yönelik Öğretmen Görüşleri*, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yavan, A. A. (2018) *Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Özdeşleşmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. (Gözden geçirilmiş 8. Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, M. (2018). *Karizmatik Liderlik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Osmaniye Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in Organizations* (7th Edition). London: Pearson Education, Inc.
- Yukl, G. A. (1994). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall.
- Yukl, G. A. (1981). *Leadership in Organizations*. India: Pearson Education.
- Yüzer, B. (2019). *Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özellikleri İle Okul Öncesi Öğretmenlerinin Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi / Eğitim Bilimleri Enstitüsü.



T.C
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu
KURUL KARARI



TOPLANTI TARİHİ : 01.03.2021
TOPLANTI SAYISI : 04
KARAR SAYISI : 66

Üniversitemiz Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü **Dr. Öğr. Üyesi Ramazan GÖK**'ün danışmanlığını, **Duygu GÜN**'ün araştırmacılığını üstlendiği, *"Proje Okullarındaki Yöneticilerin Karizmatik Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri"* konulu çalışmanın, fikri hukuki ve telif hakları bakımından metot ve ölçeğine ilişkin sorumluluğun başvurucaya ait olmak üzere, proje süresince uygulanmasının etik olarak **uygun olduğuna** oy birliği ile karar verilmiştir. (2021G058)

Prof. Dr. Osman ERAVŞAR
Kurul Başkanı

Başkan
Prof. Dr.
Osman ERAVŞAR

Başkan Yrd.
Prof. Dr.
Bahattin ÖZDEMİR

Üye
Prof. Dr.
Hilmi DEMİRKAYA

Üye
Prof. Dr.
Mustafa ŞEKER

Üye
Prof. Dr.
Adnan DÖNMEZ

Üye
Prof. Dr.
Abdullah KARAÇAĞ

Üye
Prof. Dr.
Eyyup YARAŞ



T.C.
ANTALYA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-98057890-20-29597147
Konu : Anket Uygulaması

16.08.2021

İL MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE
ANTALYA

İlgi : 21/01/2020 tarih ve 1563890 sayılı Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinlerine Yönelik İzin ve Uygulama Genelgesi.

Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Duygu GÜN'ün "Proje Okullarındaki Yöneticilerin Karizmatik Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri" adlı araştırmasını, İlimiz Kepez, Konyaaltı, Aksu, Muratpaşa ve Döşemealtı İlçe Millî Eğitim Müdürlüklerine bağlı proje okullarında uygulama isteği ile ilgili 18/06/2021 tarih ve 95815 sayılı yazısı Müdürlüğümüz ARGE Birimi Değerlendirme ve İnceleme Komisyonunca incelenmiş olup;

Adı geçenin ilgi Genelge kapsamında 2021-2022 Eğitim Öğretim Yılı içerisinde olmak üzere, İlimiz Kepez, Konyaaltı, Aksu, Muratpaşa ve Döşemealtı İlçe Millî Eğitim Müdürlüklerine bağlı proje okullarında görev yapan öğretmenlere yönelik araştırmasını, Okul Müdürlüğünün sorumluluğunda Eğitim Öğretim faaliyetlerini aksatmaksızın yapması,

Söz konusu araştırmanın bitimine müteakip; sonuç raporunun bir örneğinin CD ortamında Müdürlüğümüz Ar-Ge bürosuna gönderilmesi kaydıyla uygulanması, Komisyonca uygun görülmüştür.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde, Valilik Makamının 25/08/2020 tarih ve 24911 sayılı yetki devrine göre olurlarınıza arz ederim.

Mehmet KARAKAŞ
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

OLUR
16.08.2021

Hüseyin ER
Vali a.
İl Millî Eğitim Müdürü

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>

Bilgi için: H.Serap DOĞAN

Unvan : Şef

İnternet Adresi: Faks:

Adres :

Telefon No :

E-Posta:

Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 5700-632f-3e57-a287-1182 kodu ile teyit edilebilir.



PROJE OKULLARINDAKİ YÖNETİCİLERİN KARİZMATİK LİDERLİK DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN
ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ

1. Liderlik kavramı ile ilgili düşünceleriniz nelerdir?
2. Karizmatik liderlikle ilgili ne düşünüyorsunuz? Daha önce böyle bir kavram duydunuz mu?
3. Karizmatik liderlik becerileri neler olabilir?
4. Yöneticinizin karizmatik liderlik becerilerini kullanmalarının öğretmenler üzerindeki etkisi hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?
5. Öğretmenleri ortak bir vizyona bağlamak için karizmatik liderlik davranışlarının gerekliliği konusundaki fikirleriniz nelerdir?
6. Peki, okul yöneticinizin liderlik davranışları sizi okula ait hissettiriyor mu?
7. Yöneticinizin sizde uyandırdığı güven konusunda neler söylemek istersiniz?
8. Yöneticinizin beden dili sizi nasıl etkiliyor?
9. Yöneticinizin size ilham kaynağı oluşturan davranışları nelerdir?
10. Yöneticinizin görevine duygusal bağlılık gösteren davranışları sizin motivasyonunuzu nasıl etkiliyor?
11. Yöneticinizin enerjik yapısı sizi iş yapma konusunda harekete geçiriyor mu?
12. Yöneticinizin size liderlik etmesi ona olan güveninizi hangi yönde etkiler?
13. Kendini beğenen yapıdaki bir yöneticinin davranışları sizde nasıl etkiler bırakır?
14. Yöneticinizin sizin ihtiyaçlarınıza duyarlı olması size nasıl hissettirir?
15. Karizmaya sahip okul yöneticilerinin öğretmene iş yaptıрма konusundaki avantajları nelerdir?

ÖĞRETMEN GÖRÜŞME FORMU

- 1.Liderlik kavramı ile ilgili düşünceleriniz nelerdir?
- 2.Karizmatik liderlikle ilgili ne düşünüyorsunuz?
3. Karizmatik liderlik becerileri neler olabilir?
- 4.Yöneticinizin karizmatik liderlik becerilerini kullanmalarının öğretmenler üzerindeki etkisi hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?
5. Öğretmenleri ortak bir vizyona bağlamak için karizmatik liderlik davranışlarının gerekliliği konusundaki fikirleriniz nelerdir?
6. Okul yöneticinizin liderlik davranışları sizi okula ait hissettiriyor mu?
- 7 Yöneticinizin sizde uyandırdığı güven konusunda neler söylemek istersiniz?
8. Yöneticinizin beden dili sizi nasıl etkiliyor?
9. Yöneticinizin size ilham kaynağı oluşturan davranışları nelerdir?
10. Yöneticinizin görevine duygusal bağlılık gösteren davranışları sizin motivasyonunuzu nasıl etkiliyor?
- 11.Yöneticinizin enerjik yapısı sizi iş yapma konusunda harekete geçiriyor mu?
12. Yöneticinizin size liderlik etmesi ona olan güveninizi hangi yönde etkiler?
13. Kendini beğenen yapıdaki bir yöneticinin davranışları sizde nasıl etkiler bırakır?
14. Yöneticinizin sizin ihtiyaçlarınıza duyarlı olması size nasıl hissettirir?
15. Karizmaya sahip okul yöneticilerinin öğretmene iş yaptırma konusundaki avantajları nelerdir?

Tez

ORIJİNALLIK RAPORU

% 11	% 7	% 1	% 8
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	Submitted to Giresun Üniversitesi Öğrenci Ödevi	% 3
2	Submitted to Yeditepe University Öğrenci Ödevi	% 2
3	Submitted to Akdeniz University Öğrenci Ödevi	% 1
4	acikbilim.yok.gov.tr İnternet Kaynağı	% 1
5	acikerisim.akdeniz.edu.tr İnternet Kaynağı	% 1
6	dergipark.org.tr İnternet Kaynağı	<% 1
7	dspace.akdeniz.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
8	www.pegem.net İnternet Kaynağı	<% 1
9	rssstudies.com İnternet Kaynağı	<% 1

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Duygu Gün

Doğum Yeri ve Tarihi

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Güzel Sanatlar
Eğitimi Bölümü Müzik Öğretmenliği A.B.D.
(1998-2002)

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

İş Deneyimi

Stajlar : MEB 2002-2003

Çalıştığı Kurumlar

- İnegöl Lisesi, Bursa 2002-2004
- Kemer Fatma Turgut Şen Anadolu Lisesi, Manavgat, Antalya 2004- 2008
- Çağlayan İ.Ö.O. Manavgat, Antalya 2008-2010
- Çolaklı Yahya Kurt İ.Ö.O. Manavgat, Antalya 2010- 2018
- Ersoy İ.Ö.O. Kepez, Antalya 2018- 2020
- Karatay Anadolu Lisesi Kepez, Antalya 2020- 2021
- Akdeniz Sanayi Sitesi M.T.A.L. Kepez, Antalya 2021- halen

İletişim

E-posta Adresi

Tarih