

Okul Yönetiminde Liderlik Türleri

Adil BEYDİLLİ^{1*}  Yusuf Ziya ÇATALTAŞ^{3*}  Muhammer TURGUT¹ 

¹ Milli Eğitim Bakanlığı, Mut Osman Nuri Yalman Anadolu Lisesi, Mersin, Türkiye

² Milli Eğitim Bakanlığı, İncikzade Mustafa ve Emine Keleş Cumhuriyet Ortaokulu, Karaman, Türkiye

Makale Bilgisi

Geliş Tarihi: 08.01.2025
Kabul Tarihi: 25.05.2025
Yayın Tarihi: 30.06.2025

Anahtar Kelimeler:

Yönetim,
okul yönetimi liderlik,
okul yönetiminde liderlik.

ÖZET

Etkili ve verimli okullar, toplumun geleceğini şekillendirecek bireyleri yetiştirme gibi hayati bir misyon taşır. Bu misyonu yerine getirirken, okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışları ve benimsemiş oldukları liderlik tarzları büyük bir öneme sahiptir. Liderlik yalnızca yönetsel süreçleri yönetmek değil, aynı zamanda çalışanları ve öğrencileri motive ederek ortak bir hedef doğrultusunda harekete geçirmektir. Bu bağlamda, bu çalışmanın temel amacı, okul yöneticilerinin liderlik stillerini incelemek ve bu stillerin okulların genel başarısına olan etkilerini ortaya koymaktır. Araştırmada literatür taraması ve meta-analiz yöntemleri kullanılmıştır. Özellikle 2019-2020 yılları arasında okul yönetimi ve liderlik türleri üzerine yazılmış lisansüstü tezler incelenmiştir. Araştırmada liderlik, yönetim ve yönetici kavramları detaylı şekilde ele alınmış; liderlik kuramları ve türleri incelenmiştir. Ayrıca, okul yönetimi ile liderlik arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Araştırma sonuçları, farklı üniversitelerde yapılan çalışmaların büyük bir kısmının yüksek lisans düzeyinde olduğunu ve dönüşümcü liderlik tarzının en çok öne çıkan liderlik türü olduğunu ortaya koymaktadır. Sonuçlar göstermektedir ki, okul yöneticilerinin sahip oldukları liderlik tarzları, okulun genel başarısında ve etkinliğinde belirleyici bir unsurdur. Etkili liderler, etkili okulların oluşumuna doğrudan katkı sağlar. Bu nedenle, okul yöneticilerinin birden fazla liderlik özelliğini bir arada sergilemesi gerektiği vurgulanmaktadır. Örneğin, kültürel liderlik, güçlü bir okul kültürü oluşturarak kuruma aidiyet duygusunu artırır. Öğrenen liderler, sürekli gelişimi destekleyerek eğitim süreçlerini iyileştirir. Etik liderler, erdemli ve güvenilir bir okul ortamı yaratırken, vizyoner liderler kurumu geleceğe taşır. Ayrıca, demokratik liderlik çalışanların karar alma süreçlerine katılımını sağlayarak motivasyonu artırır. Dönüşümcü liderler bilimsel, sosyal ve teknolojik yenilikleri kuruma entegre ederken, karizmatik liderler çalışanları motive eder ve kuruma bağlılıklarını artırır. İşlemsel liderlik ise çalışanların ihtiyaçlarını karşılayarak günlük işleyişin düzenli sürdürülmesini sağlar. Bu farklı liderlik özelliklerinin dengeli bir şekilde kullanılması, okulların hem verimliliğini artırmakta hem de sürdürülebilir başarıyı sağlamaktadır. Bu araştırma, okul yöneticilerinin liderlik becerilerini geliştirerek etkili okullar oluşturmak için yol gösterici bir rehber olmayı amaçlamaktadır.

Leadership Types In School Administration

Article Info

Received: 08.01.2025
Accepted: 25.05.2025
Published: 30.06.2025

Keywords:

Management,
school management,
leadership,
leadership in school
management.

ABSTRACT

Effective schools have a mission to raise future generations. While fulfilling this mission, the leadership behavior displayed by school administrators is also of great importance. The aim of this study is to examine the leadership styles of school administrators. In the research, literature review was made and meta-analysis method was preferred. In the research, postgraduate theses on leadership types in school management between 201-2020 were examined. In the research process, the concepts of leadership, theories, leadership types, school management and leadership relationship, and leadership-related research in school management were discussed by introducing the concepts of management, manager, leader and leadership. As a result of the researches, it has been observed that there are more studies at different universities, and that the master thesis is more, and the leading style of leadership is the transformational leadership style. Also according to the research results; The leadership styles of the managers stand out as an important factor in the management of schools, which are educational institutions. Because leaders who are influential in the institution also create effective schools. For this reason, the school principal is a cultural leader in order to create an effective school culture; in terms of education and learning, it is the learning leader; The education manager must be an ethical leader to create a virtuous school environment. In addition, it is the visionary leader to have the vision and mission to carry the institution to the future; the school being a democratic leader in terms of joining and sharing all employees with its decision; to be a transformational leader in order to develop schools in line with scientific, social and technological developments; the school must be a charismatic leader in order to influence employees, and an operational leader in order to meet the demands and needs of employees.

Bu makaleye atıfta bulunmak için:

Beydilli, A., Çataltaş Y. Z., & Turgut, M. (2025). Okul yönetiminde liderlik türleri *UPUES Journal*, 2(1), 43-68. <https://doi.org/10.64087/Upues.2025.8>

*Sorumlu Yazar: Adil Beydilli, adilbeydilli@gmail.com



This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (CC BY-NC 4.0)

GİRİŞ

İnsanların performanslarını daha yukarıya taşıyacak, onları hedeflere ulaşmaları noktasında motivasyon sağlayacak kişiler liderlik özellikleri ile ön plana çıkarlar. Bir eğitim kurumunda görev yapan eğitim yöneticilerin de sahip oldukları liderlik özellikleri altlarında çalışan bireylerin işlerine daha iyi motive olmalarını ve daha iyi performans göstermelerini sağlar.

Okulda etkili bir eğitim öğretim ortamının oluşmasında etkin rol oynayan kişiler okul yönetiminden sorumlu olan yöneticilerdir. Okul kültürüne büyük bir etkisi olan okul yöneticileri, istenilen özelliklerde öğrencilerin yetiştirilmesinde de etkili olmaktadır. Geleceğe hazırlamakta olduğumuz bu öğrencilerin okullarda yetiştirildiğini düşünürsek, okul yöneticilerin bu süreçteki liderlik özelliklerinin de çok önemli olduğu görülür. Çünkü bilinçli eğitim liderleri etkili okulların oluşmasında etkin rol oynar. Böylece etkili okullar oluşur. Okulların gerçek ve istenen amaçlarını gerçekleştirebilmelerini sağlayan okul yöneticileri, okuldaki görevlerini yerine getirirken etkili bir eğitim lideri gibi davranmalı hatta eğitim lideri olmalıdır. Etkili bir eğitim lideri aynı zamanda öğretmenlerin ve öğrencilerin daha rahat bir ortamda hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olacaktır.

Bu bağlamda, yapılan bu çalışmada okul yönetiminde liderlik türlerinin neler olduğu incelenmiştir. Araştırmanın birinci bölümünde yönetim ve yönetici kavramları, ikinci bölümünde lider ve liderlik kavramlarının tanımları yapılmış, liderliğin önemi üzerinde durulmuş, lider ile yönetici arasındaki farklar belirtilmiş, liderlik ile ilgili kuramlar incelenmiş ve liderlik türleri açıklanmıştır. Araştırmanın üçüncü bölümünde ise ilgili alan yazın incelenerek konu ile ilgili yapılan çalışmalardan örnekler verilmiştir. Son olarak yapılan bu literatür taraması şeklindeki çalışmanın sonuçları açıklanmıştır.

YÖNETİM, YÖNETİCİ VE LİDERLİK KAVRAMLARI

Yönetim

Yönetim çok boyutlu bir kavram olup bu kavram hakkında farklı tanımlamalar yapılmıştır. Özalp (2010) yönetimi, bireylerin birlikteliğini sağlama ve onları bir amaca yöneltme iş ve gayretlerinin toplamı şeklinde tanımlamıştır. Öztaş (2010) göre yönetim “İnsanın, insan tarafından, insanca ve insan için amaçlara doğru yöneltilmesi bilim ve sanattır.”. Yönetim, birbirinden farklı işlerin yapılması sürecindeki faaliyetler bütünüdür.

Yönetim kavramı ile yapılan tanımlar aşağıdaki tabloda ayrıca gösterilmiştir.

Tablo 1

Yönetim Kavramının Çeşitli Tanımları

Yönetim, herhangi bir organizasyona uygulanabilir.
Yönetim başkaları vasıtasıyla iş görmektir.
Bilişsel organizasyon gruplarında faaliyet gösteren insanlar için etkin bir ortam yaratmaktır.
Yönetim, diğer insanlarla çalışarak ve örgütsel kaynakları kullanarak örgütsel amaçlara ulaşmaktır.

Tablo 1’den yola çıkarak yönetim kavramı, “değişen çevrede sınırlı kaynakları etkili bir şekilde kullanarak organizasyon amaçlarına erken bir şekilde ulaşmak için başkalarıyla ve birlikte çalışmak” biçimde tanımlanabilir (Özalp, 2004).

Yönetim faaliyetlerinde, yönetim sistemi ve yönetici olmak üzere iki önemli faktör bulunur. Yönetim sistemi başarılı değilse olumlu sonuç elde edilemez. Yönetim faaliyetinin uygulayıcıları yöneticilerdir. İyi bir yönetim sistemi için iyi bir yönetici gerekir.

Yönetim Özellikleri

Yönetim faaliyetinin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Genç, 2007).

Amaç Özelliği: Örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri için örgüt üyeleri tarafından benimsenmiş ve belirlenmiş bir amaçları olmalıdır.

İş Bölümü: örgütün amaçlarının belirlenmesinin ardından yapılması gereken işlerin, o işi en iyi şekilde yapabilecek çalışanlara paylaştırılması gerekir.

Yaratıcılık: yönetim faaliyetleri gerçekleştirilirken çalışanlar yönetici tarafından motive dilmelidir. Bu motive edici durum çalışanların yaratıcılıklarını ortaya çıkarmalarını sağlayacak ve iş verimi artacaktır.

Hiyerarşi Özelliği: Yönetimde, yönetenler, yönetilenler ve çalışanlar vardır. Yönetenler, yönetilenlerin üstünde bulunur. Yani yönetimde ast-üst ilişkisi bulunur.

Demokratik Özellik: Yönetim faaliyetinde bir amacı gerçekleştirirken, karar almada uygulamada, değerlendirmede çalışanlar sürece katılmalıdır. Demokratik unsurlar göz ardı edilmemelidir.

Grup Özelliği: Yönetim faaliyetinde en az iki kişi bulunur.

İletişim Özelliği: Örgüt yönetiminde hem üst yönetimle hem de çalışanlarla iletişimde bulunulması önemlidir.

Yönetim Düzeyleri

Örgütlerde alt, orta ve üst düzey yöneticiler bulunur. Bunlar:

1. **Üst Yöneticiler:** Tepe yönetici, genel müdür, genel müdür yardımcısı vb. yöneticilerin bulunduğu grup.
2. **Orta Düzey Yöneticiler:** Genel Müdür yardımcısı, bölüm başkanı, kısım amiri, ürün yöneticisi, bölge müdürü, personel müdür vb. yöneticilerin bulunduğu grup.
3. **Alt Yöneticiler:** Üretim ustabaşı, muhasebe şefi, büro yöneticisi vb. kişilerin bulunduğu grup.

Yönetimin İşlevleri

Çağdaş yönetim kuramcılarına göre yönetimin temel işlevleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

- Planlama
- Örgütlenme
- Yöneltilme
- Koordinasyon
- Denetim

Planlama: Planlama, yönetim işlevlerinden birincisi olup en genelidir. Diğer fonksiyonlar planlamanın devamı olduğu göz önüne alınırsa planlamanın önemli bir işlev olduğu görülür.

Planlamada üç özellikten bahsedilmektedir. Bu özellikler (Uçkun, 1999):

1. Gelecekle ilgili zihinsel bir uğraş
2. Gelecekteki şartlar etrafında hareket imkanının incelenmesi

3. Alternatifler arasında seçim yapma.

Örgütlenme: Planlamayı takip eden işlev örgütlemedir. Örgütlenme, amaçlar doğrultusunda işlerin düzenlenmesi, bölümlerin oluşturulması, hiyerarşinin ve sorumlulukların belirlenmesiyle uygun işletme yapısının kurulması biçiminde tanımlanmaktadır. Kurumlarda strateji ve planlar “Ne yapılmalı?” sorusuna yanıt ararken, örgütlenme planların nasıl gerçekleştirileceğine dair açıklamalar getirir (akt:Özalp, 2012).

Yöneltme: Yöneltme önceden belirlenmiş amaçlara erişmek için diğerlerini etkileme durumudur. Yöneltme işlevinde insanların davranışları bilmek önemlidir. Yöneltme de asıl amaç verimliliğin artırılmasıdır. Başarılı bir yöneticisi olan kurumlarda yönelme işlevi başarılı olur. Bu durumda da bir yönetici yönelme ve liderlik özelliklerine sahip olmalıdır (akt:Özalp, 2012).

Koordinasyon: İnsanların gayretlerini birleştirmeyi, zaman bakımından ayarlamayı, beraberce hedefe ulaşmak için yapılacakların sıralı bir biçimde gelmelerini ve iç içe geçip denetlenerek, birbirlerini tamamlamalarını sağlar. Örgütün bütünlüğünün ve devamlılığının sağlanabilmesi için iş bölümü ve uzmanlaşma sonucunda ortaya çıkan emir komuta yapısında koordinasyonun yürütülmesi kaçınılmazdır (Uçkun, 1999).

Denetim: Denetim, elde edilmiş sonuçlarla amaçların karşılaştırılması ve ulaşılan durumun değerlendirilmesi etkinliklerinden oluşur. Denetim işlevi, başarı kriterlerinin belirlenmesi, ulaşılan sonuçların bu kriterlerle kıyaslanması ve varsa sapmaların tespit edilerek gereken tedbirlerin alınması faaliyetlerini barındırır (Can, Kavuncubaşı, & Yıldırım, Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, 2016).

Yönetici

En genel tanımıyla yönetici, “bir kurum ya da örgütte bir birimin ya da hizmetin sorumlusu konumunda görev yapan ve bu göreviyle ilgili olarak günlük, tekrar eden ve koşulları belli işlemlerin dışına taşan kararları alan, gözetim ve denetimde bulunan üst” tür (Bozkurt, Ergun, & Sezen , 1998, s. 265). Yönetici, bir örgütün amaçlarına ulaşması için örgütün yapısını ve gerekli yöntemlerini, işlemlerini kullanarak yönetme işini yapan kişidir (Bulut & Bakan, 2005, s. 65).

Bir kişinin yönetici olabilmesi için; sabırlı, çalışkan, azimli, kararlı, analiz etme becerisine sahip, hoşgörülü ve iyi niteli olması gerekir. Aynı zamanda yöneticilerin iletişim becerileri de iyi olmalıdır. İletişim becerisi zayıf, dilini etkili kullanamayan, zamanı etkili bir şekilde yönetemeyen, karşılaştığı problemlere çözüm arayamayan, örgüt içerisinde adil olmayan bir kişi etkili bir yönetici olamaz. Yönetici dendiği zaman bir kurumda, örgütte nasıl daha verimli olunur sorusuna yanıt arayan ve verimi sağlayan kişi akıllara gelmelidir.

Yönetici Özellikleri

İyi bir yöneticinin sahip olması gereken özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Fikirlerini açıkça ifade edebilmelidir.
- Yöneticinin mesleğiyle ilgili yeterliklere sahip olmalıdır.
- Yönetici, aklındaki fikri karşı tarafa kabul ettirebilecek yeterliliğe sahip olmalıdır.
- Yönetici güven duyulan bir kimse olmalı, dürüst davranmalıdır.
- Yöneticinin iletişim becerileri çok iyi olmalıdır.
- Dinamik olmalıdır.
- Yeniliklere, yeni fikirlere açık olmalıdır.

Lider ve Liderlik Kavramları

Bu bölümde lider ve liderlik kavramları ile ilgili tanımlar, liderlik kuramları ve liderlik türleri incelenmiştir.

Lider

Toplum içerisinde diğer insanları ıkan etme gücüne sahip, onları belli hedeflere yönlendirecek yaratıcı kişilere ihtiyaç duyulmaktadır. Geçmişten günümüze de bu hep bu şekilde devam etmiş ve insanlar her zaman bir liderin ihtiyaç olduğunu düşünmüşlerdir. Peki o zaman “Lider ne demektir?” sorusu hemen insanın aklına gelmektedir.

Lider önde giden, kılavuzluk yapan, öğreten, aydınlatan bir kimse olduğu kadar; aynı zamanda beraber olduğu kişilerin beklentilerini ve gereksinimlerini zamanında sezinleyip, bunları örgütleyen, yaratıcı bir kişidir (Tosun, 1982, s. 243). Başkalarını etkileyebilen ve yönetim yetkisine sahip biri de liderdir (Zenger & Folkman, 2002). Lider bir amacın gerçekleştirilmesinde başkalarını bu amaca yönelten ve peşinden gelmelerini sağlayan, etkileyici bir kişi olarak tanımlanabilir. Ortak bir hedefin belirlenmesinde grup üyelerinin düşüncelerinin ve beklentilerinin ortak bir noktada olması için lider gereklidir.

Tablo 2

Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

LİDER	YÖNETİCİ
Yenilikçidir	İdarecidir
Orjinaldir	Tekrarcıdır
Geliştiricidir	Devam ettiricidir
İnsan üzerine odaklanır	Sistem ve yapılar üzerine odaklanır
Dürüsttür, doğruluğa güvenir	Denetime güvenir
Uzun vadeli perspektife sahiptir	Kısa vadeli görüşe sahiptir
Neden ve niçin soruları önemlidir	Nasıl ve ne zaman biçiminde soru sorar
Gözlerini yatay düzlemde gezdirir	Her zaman gözlerini tabanda gezdirir
Kendisidir	Klasik anlamda iyi askerdir
Doğru düşüncededir	Düşünceleri doğrudur
Mevcut duruma kafa tutar	Mevcut durumu kabul eder

Liderlerin bazı önemli özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler genel olarak değişmezler (Gökçe, 2010).

Bunlar:

1. **Müşteri Odaklılığı:** Lider, zamanının önemli bir kısmını müşterilerinin konularına ayırır. Çünkü örgütün var olma amacı müşteriye iyi hizmet sunmaktır.
2. **Eğitimin Sürekli Olarak Sürdürülmesi:** Lider, yaşamı süresince kendini geliştirmeye açık olmalıdır. Eğitim-öğretim hayatı sonrasında da kendi alanı ile ilgili konularda eğitimler almalı, mesleki deneyimini geliştirecek semine, konferans gibi etkinlikleri takip etmelidir.
3. **Etkin Personel Niteliklerinin Belirlenmesi:** Lider, personellerin etkin olması için gerekli çalışmaları yapar. Bu süreçte performansı yeterli olanları uygun pozisyonlara yerleştirir. Bunu yaparken de kişinin önceki deneyimleri ile yeni atanacak göreviyle uyumlu olmasına

dikkat eder.

Lider ve yönetici kavramları genel olarak birbirine yakın kavramlar olarak algılsa da aslında bunlar farklı kavramlardır. Tablo 2’ de yönetici ve lider arasındaki farklar gösterilmiştir.

Liderlik

Liderlik, idare alanında oldukça mühim olan ve günümüzde üzerinde oldukça fazla durulan ve çok araştırılan bir alandır. Bütün örgütlerin en mühim ilkesinin insan olması, insan ilkesinin de gereksinimlerini yerine getirmede ve hedeflerine varmada örgütlenme mecburiyeti, liderliği ve yöneticiliği zorunlu hale getirmektedir.

Liderlik, insanların çoğunun doğrudan veya dolaylı, bilinçli veya bilinçsiz olarak liderlik rolünü etkileme veya başkalarını etkileme sürecine dahil olması nedeniyle geniş bir çekiciliğe sahip bir konudur (Bodla & Nawaz , 2010).

Liderlik, istenen amaca ulaşmak için bir grup içerisindeki insanları etkileyebilme yeteneğidir (Robbins, 1994). Liderlik, belirlenen hedefleri gerçekleştirebilmek için örgüt çalışanlarını harekete geçirme işidir (Sabuncuoğlu & Tüz, 2005). Örgütün istenen amaçlara ulaşmasını sağlamak için örgütteki insanları etkileme sürecidir (Bodla & Nawaz , 2010).

Liderlik, çeşitli sosyal bilimlerin (psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, yönetim bilimi) ortak inceleme konularından biri olmasına karşılık, liderliğin ne ifade ettiği konusunda sosyal bilimciler arasında ortak bir algı dayanağı oluşmamıştır. Liderlik, farklı akış açılarından yaklaşıldığında, farklı biçimlerde analiz edilebilen ve tanımlanabilen bir kavramdır. Nasıl ki bir nesneye değişik açılardan bakıldığında onun farklı özellikleri görülürse liderlik kavramına da çeşitli yönlerden yaklaşıldığında, onun farklı biçimlerde tanımlanması doğal karşılanabilir. Buna göre liderlik yönetim biliminin bir konusu ve iş yaşamıyla ilgili bir kavram olduğu kadar aynı zamanda psikolojik, sosyolojik, politik, askeri, felsefi, tarihsel açılardan ele alınıp analiz edilebilen bir kavram olmaktadır (Şişman, 2004, s. 1).

Bu bağlamda liderlik; askerlik, iş, eğitim, siyasi gibi sosyal hayatın içerisinde bulunabilen bir kavram olarak öne çıkmaktadır. Milletlerin, örgütlerin iyi bir biçimde yönetilmesinde ve başarı durumunun yüksek olmasında liderlik etkili bir faktör olarak kabul edilmektedir. Ülkelerin, işletmelerin ve eğitim kurumlarının başarılı olmaları yöneticilerden daha çok liderler sayesinde gerçekleşir.

Liderlik Kuramları

Geçmişten günümüze liderliğin gelişimine bakıldığında liderlik kavramı ile ilgili kuramlar olduğu görülmektedir. Bu kuramlar Büyük Adam Kuramı, Özellikler Kuramı, Davranışsal Kuram ve Durumsallık Kuramıdır.

Büyük Adam Kuramı

Liderlik üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde en eski yaklaşımın “Büyük Adam Kuramı” olduğu görülür. Bu kuram Özellikler Kuramının gelişmesine öncüllük etmiş bir kuram olup Platon ve Antik Yunan’ a uzanan tarihi bir geçmişe sahiptir.

Ünlü düşünürler Herodot ve Tacitus bu kuramın savunucuları arasında olup büyük liderlerin nitelikleri üzerinde çalışmalar yürütmüşlerdir. Bu kurama göre, büyük lider olmak için doğuştan bazı niteliklerin bireylerde bulunması gerekli ya da doğuştan olağanüstü bir mucize gereklidir (Çimendereli, 1994).

Thomas Carlyle 1910 yılında “Büyük Adam Kuramı” diye adlandırılan çağın başlamasını sağlayarak, bu kuramın güçlenmesinde önemli rol oynamıştır. Thomas Carlyle’ nin “Büyük Adamlar Okulu” teorisi görüşüne göre, tarihin yazılış öyküsünün başlangıcı, büyük liderlerin yaşam hikayelerinin

neticesinde olduğu düşüncesi yaygın bir görüştür. Bu görüşe göre bazı insanlar Allah tarafından üstün yeteneklere sahip olarak dünyaya gelirler. Bu yetenekler sonradan kazanılmaz ve bu kişilerin bu şekilde dünyaya gelmiş olmaları tarihe yön vermelerinde etkili olmaktadır (Can, 2005; Aslan, 2009).

Özellikler Kuramı

Liderlerin doğuştan getirdikleri beceriler ve bu becerilerin çocukluk yıllarında kazanılan bazı niteliklerle zenginleştirilmesi liderliğin temelini oluşturmuştur (Eren E. , 1998). Bu kuramam göre liderlerin sahip oldukları özellikler, liderlik sürecinin en önemli etmenidir.

Bir topluluk içerisindeki bir kişinin lider olarak kabul görmesinin ve o topluluğu yönetmesinin sebebi o kişinin sahip olduğu özelliklerdir. Bu kurama göre lider, topluluktan hem fiziki hem de kişisel özellikleri bakımından ayrılmaktadır.

Özellikler kuramını, büyük liderler olarak bilinen Gandhi, Napolyon vb. liderlerin kişisel özelliklerinin araştırılmasına öncülük etmiştir. Bu araştırmalara göre liderliğin sonradan kazanılmayan doğumla birlikte gelen bir yeti olduğu anlaşılmıştır (Hogg & Vaughan, 2006).

Davranışsal Kuram

Davranışsal kuramın ana dayanağı, liderin başarılı ve etkili olmasını sağlayan liderlik özelliklerinden çok liderin liderlik anında göstermiş olduğu davranışlardır. Burada amaç, liderlerin neyi nasıl yaptığının araştırılmasıdır. Bu noktada liderlerin iletişim biçimi, sahip olduğu etkiyi devredip devretmemesi, planlama ve denetim biçimi, amaç ve hedef belirleme şekli gibi davranışlar liderlerin davranışlarını belirleyen davranışlardır (İlgar, 2005).

Davranışçı kuramlarda bir liderin çevresindekilere karşı davranışı önemlidir. Davranışçı kurama göre kişiler lider olarak eğitilebilmektedirler. Bu kuramda liderlerin davranışları incelenirken lider olduğu grubun özellikleri, yapısı ve işlevi de inceleme konu olmuştur (Celep, 2011).

Davranışçı kuramlara bazı eleştirilerde getirilmiştir. Bu eleştiriler;

- Liderlerin gerçek davranışlarını tespit etmek zordur.
- Etkili olan liderlik tipi hakkında görüş birliği sağlanamamıştır.
- Davranışçılar daha çok Amerikan sosyo - kültürel ortamının özellikleri ile sınırlı kalmışlardır.

Bu kuramda etkili liderliğin birçok öğrenilmiş becerinin sonucu olduğu ileri sürülmektedir. Kişiler, çevresindekilere liderlik yapabilmek için 3 temel beceriye sahip olmalıdır. Bu üç temel beceri aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Leadership Theories, 2020).

1. **Teknik beceri**, bir liderin süreç veya teknikler hakkındaki bilgisini belirtir.
2. **İnsani beceri**, kişinin diğer bireylerle etkileşime girebileceği anlamını içerir.
3. **Kavramsal beceri**, liderin örgütü ya da toplumu sorunsuz bir biçimde yönetmesi için fikirler bulmasını sağlar.

Davranışsal kuram, yöneticilerin gerçekte ne yaptığı ile ilgilenir, dikkate alır. Gösterilmiş olan davranışlar gözlenir.

Davranışsal kuram kendi içinde Ohio State Üniversitesi Araştırmaları, Michigan Üniversitesi Liderlik Yaklaşımları, Blake ve Mouton' un Yönetim Izgarası Yaklaşımı ve Likert' in Sistem Dört Modeli alt başlıklarında incelenmiştir.

Ohio State Üniversitesi Araştırmaları

1940'larda yürütülen Ohio State Studies, liderlik ve örgütsel davranış alanlarında en önemli

araştırma serilerinden biriydi. Sadece en çok bilinen iki liderlik davranışı kategorisini yaratmakla kalmadı, aynı zamanda liderliğin ölçülme, çalışma ve geliştirme biçiminde de devrim yaratmıştır (Li, 2020).

Michigan Üniversitesi Liderlik Yaklaşımları

Michigan Liderlik Çalışmaları, 1950' lerde Michigan Üniversitesi'nde başlayan ve çalışanlar arasında daha fazla üretkenliğe ve iş memnuniyetinin artmasına yol açan liderlik stillerinin ilke ve türlerini belirlemeyi amaçlayan tanınmış bir liderlik çalışmaları serisidir. Bu çalışma serileri sonrasında öne çıkan noktalar aşağıda gösterilmiştir (Kelton, 2019).

- Michigan Liderlik Çalışmaları, en yüksek çalışan memnuniyetini ve üretkenliğini üreten liderlik stillerini belirlemiştir.
- Araştırmalar liderlik stillerini ya insan ilişkilerini vurgulayan çalışan odaklılık ya da görev odaklı faaliyetlere odaklanan üretim odaklılık olarak sınıflandırmıştır.
- Araştırma, genel denetim ile çalışan yöneliminin, üretim yönelimi ve doğrudan denetime kıyasla daha olumlu sonuçlar verdiği belirlenmiştir.
- Eleştirmenler, çalışmanın tüm koşulları ve organizasyonları, liderleri ve çalışanları dikkate almadığı için sınırlayıcı olduğunu iddia etmişlerdir.

Michigan Üniversitesi liderlik araştırmalarında öne çıkan dört ana etken faktör vardır. Bu faktörler aşağıda açıklanmıştır (Zel U. , 2006):

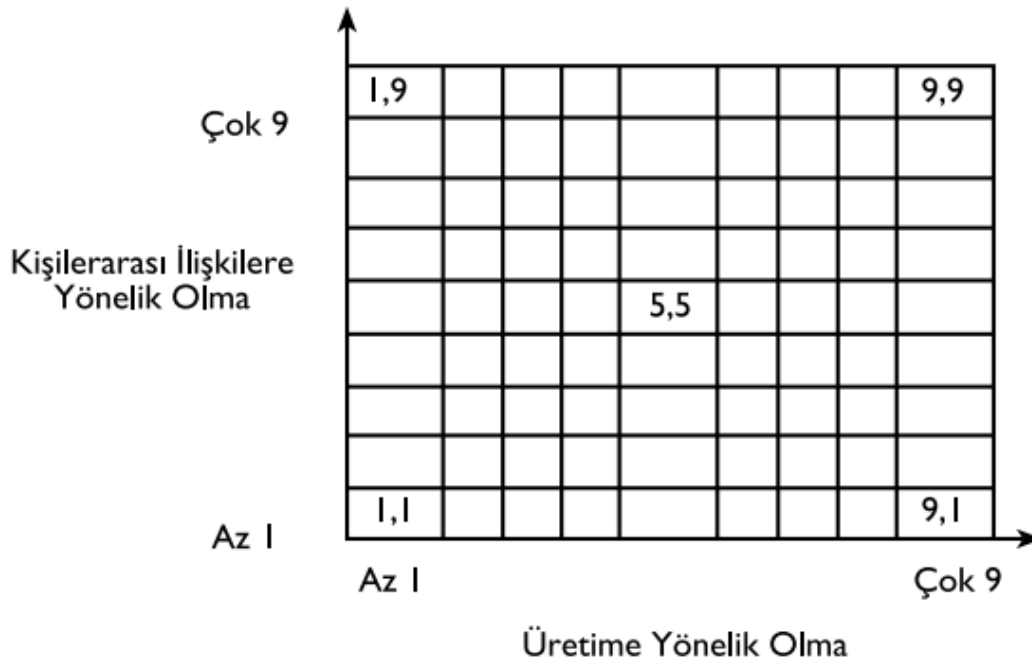
- **Destek:** Ekip üyelerinin kişisel duygularına verilen önemi artırıcı davranışlar önemlidir ve kişiye yönelik davranışları ölçmektedir.
- **Karşılıklı İlişkileri Kolaylaştırma:** Grup üyeleri arasında yakın ve karşılıklı tatmini sağlayan ilişkilerin gelişmesini destekleyen davranışlar önemlidir ve kişiye yönelik davranışları ölçmektedir.
- **Amacın Vurgulanması:** Grup amaçlarına ulaşmak ve yüksek performans sağlamak için motive edici davranışlar önemlidir ve işe yönelik davranışları ölçmektedir.
- **İşi Kolaylaştırma:** Araç-gereç ve teknik bilgi gibi kaynakları sağlayarak amaçlara ulaşmada kolaylık sağlayıcı davranışlar önemlidir ve işe yönelik davranışları ölçmektedir.

Bu faktörlerden ilk ikisi kişiye yönelik davranışları ölçerken, diğer ikisi işe yönelik davranışları ölçmektedir.

Blake ve Mouton' un Yönetim Izgarası Yaklaşımı

1964 yılında Blake ve Mouton'un liderlik davranışlarını değerlendirmede “kişilerarası ilişkilere yönelik olma” ve “üretime yönelik olma” şeklinde iki boyutu içeren bir yönetim tarzı matrisi önermeleri ile bu kavramlar daha geniş bir kapsam kazanmıştır. Blake ve Mouton, tek bir en iyi liderlik tarzı olduğu fikri sorgulandıktan sonra, kişilerarası ilişkilere ve üretime önem verme boyutları birlikte değerlendirildiğinde en etkili liderlik tarzına ulaşılabileceğini önermişlerdir (Jogulu & Wood, 2006).

Bu bağlamda 9x9' luk bir matris oluşturulmuş ve 5 farklı liderlik tarzı tanımlanmıştır. Oluşturulan bu matris aşağıda gösterilmiş ve liderlik tarzları açıklanmıştır.



Şekil 1

Yönetim Tarzı Matriksi Kaynak: (Koçel T. , 2007).

Ortaya çıkan beş liderlik tarzı aşağıdaki gibidir (Juneja, 2020):

Yoksul Yönetim (1, 1): Bu yaklaşıma sahip yöneticiler gerek alt boyutlardan gerekse alt düzeylerden iş yapmak için asgari çabayı gösterirler. Lider, çalışan memnuniyeti ve çalışma süreleri konusunda düşük endişeye sahiptir ve sonuç olarak kurum içinde uyumsuzluk ve düzensizlik hüküm sürmektedir. Liderler etkisiz olarak adlandırılır, burada eylemleri sadece işi ve kıdemi korumayı amaçlar.

Görev yönetimi (9, 1): Diktatörlük veya yoksunluk stili de denir. Burada liderler üretim konusunda daha fazla endişe duyuyor ve insanlar için daha az endişe duyuyorlar. Stil McGregor' un X teorisine dayanmaktadır. Çalışanların ihtiyaçları karşılanmıyor ve bunlar sadece bir sonun aracı. Lider, verimliliğin ancak iş sistemlerinin uygun şekilde organize edilmesi ve mümkün olan yerlerde insanların ortadan kaldırılmasıyla sonuçlanabileceğine inanmaktadır. Böyle bir tarz, kısa vadede organizasyonun üretimini kesinlikle artırabilir, ancak sıkı politikalar ve prosedürler nedeniyle, yüksek işgücü devri kaçınılmazdır.

Yolun Ortası (5, 5): Bu, temelde, liderin şirketin hedefleri ile insanların ihtiyaçları arasında bir denge kurmaya çalıştığı uzlaşmacı bir stildir. Lider, organizasyonun ortalama performansı ile sonuçlanan başarı sınırlarını zorlamaz. Burada ne çalışan ne de üretim ihtiyaçları tam olarak karşılanmamaktadır.

Country Club (1, 9): Bu, liderin insanların ihtiyaçlarına özen gösterdiği ve böylece onlara samimi ve rahat bir ortam sağladığı düşük görev ve yüksek insan oryantasyonu ile karakterize edilen kolejsel bir stildir. Lider, çalışanlarla böyle bir muamelenin kendini motive etmesine ve insanların kendi başına çalıştığını bulacağını düşünüyor. Ancak, görevlere daha az odaklanmak üretimi engelleyebilir ve şüpheli sonuçlara yol açabilir.

Takım Yönetimi (9, 9): Yüksek insanlar ve görev odağı ile karakterize edilen stil, McGregor'un Y teorisine dayanır ve Blake ve Mouton'a göre en etkili stil olarak adlandırılmıştır. Lider, güçlenmenin, bağlılığın, güvenin ve saygının, otomatik olarak yüksek çalışan memnuniyeti ve üretimi ile sonuçlanacak bir takım atmosferi yaratmanın kilit unsurları olduğunu düşünüyor.

Likert' in Sistem Dört Modeli

Likert' in belirlediği dört yönetim sistemi veya dört liderlik stili şunlardır (Juneja, 2020):

Sistem 1- Sömürücü Yetkili: Sorumluluk, hiyerarşinin üst kademelerinde insanların elinde yer alır. Üst, astlara güvenmez. Kararlar astlara verilir ve iş hakkındaki şeyleri amirleri ile tartışmaktan hiç çekinmezler. Takım çalışması veya iletişim çok az ve motivasyon tehditlere dayanıyor.

Sistem 2- Yardımsever Yetkili: Sorumluluk, yönetim hiyerarşisinin daha düşük seviyelerinde değil, yönetim seviyelerinde yatmaktadır. Usta-hizmetçi ilişkisi vardır. Burada astlar iş hakkındaki şeyleri amirleriyle tartışmakta özgür değillerdir. Takım çalışması veya iletişim çok azdır ve motivasyon bir ödül sistemine dayanır.

Sistem 3- Danışmanlık: Sorumluluk örgütsel hiyerarşiye yayılmıştır. Üst, astlara önemli ölçüde güvenir, ancak tam olarak güvenmez. Üst ve alt kişiler arasında işle ilgili şeyler hakkında bir miktar tartışma gerçekleşir. Oldukça fazla takım çalışması vardır ve iletişim dikey ve yatay olarak gerçekleşiyor. Motivasyon, ödüller ve işe katılımı ilgilidir.

Sistem 4- Katılımcı: Organizasyonel hedeflere ulaşma sorumluluğu, organizasyon hiyerarşisinde yaygındır. Üst yöneticinin astlarında olduğu konusunda yüksek bir güven vardır. Yüksek düzeyde ekip çalışması, iletişim ve katılım vardır.

Durumsallık Kuramı

Durumsallık kuramında, liderlik tarzları içerisinde bulunan duruma göre değişiklik göstermektedir. Lider bazı zamanlar katılımcı iken bazı durumlarda karizmatik lider olabilmektedir.

Durumsallık kuramı Fiedler'in Durumsallık Kuramı, Hersey-Blanchard' ın Durumsallık Kuramı, House' un Yol-Amaç Kuramı, Reddin' in 3D Kuramı, Vroom ve Yetton' un Durumsallık Kuramı alt başlıklarında incelenmiştir.

Fiedler' in Durumsallık Kuramı

Fred Fiedler tarafından geliştirilen bu kuramın amacı bir liderin görev yönelimli ya da ilişki yönelimli olup olmadığını tespit etmektir.

Bu kuramın temel hipotezi, liderlerin davranışlarının durumdan duruma değişmez olduğudur. Fiedler' e göre yönetici davranışı değiştirilmesi değil yöneticiyi istenen davranışa daha müsait bir ortamda çalıştırmanın daha gerekli bir durumdur (Uzun, 2005).

Tablo 3'te Likert' in Sistem 4 Modeli ve özellikleri gösterilmiştir (Koçel, 2011).

Tablo 3

Likert'in Sistem 4 Modeli ve Özellikleri

Liderlik Değişkeni	Sistem-1 İstismarcı otokratik	Sistem-2 Yardımsever otokratik	Sistem-3 Katılımcı	Sistem-4 Demokratik
Astlara olan güven	Astlara güvenmez.	Hizmetçi ile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenir, fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
Astların algıladığı serbesti	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler.	Astlar kendilerini tamamı ile serbest hissederler.
Üstün astlarla olan ilişkisi	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikirlerini alır, onları kullanır.

Hersey-Blanchard' ın Durumsallık Kuramı

Hersey-Blanchard' ın Durumsallık Kuramı iş ve ilişki davranışı olmak üzere iki temel boyut üzerine odaklanılmıştır. İş davranışında lider, üyelere neyin, nerede, nasıl, ne zaman ve kim tarafından yapılması gerektiğini belirtir. İlişki davranışında ise lider, üyelerle yakın bir bireysel ilişki içerisinde. Liderin davranışları genel olarak dinleme, teşvik etme, düşünceleri netleştirme ve sosyal duygusal destek verme şeklindedir. İş davranışı ve ilişki davranışı temel boyutlarından hareketle Hersey-Blanchard aşağıda sıralanan dört model liderlik tarzı veya biçimi üzerinde durmaktadır (Özkalp & Kirel, 2008).

Bu bilgilere dayanarak Hersey-Blanchard aşağıda gösterilen dört model liderlik biçimine vurgu yapmaktadır.

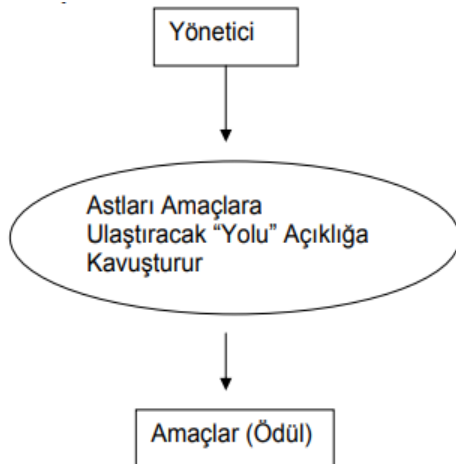
1. **Anlatan:** Yüksek iş, düşük ilişkiye yönelik liderdir. Kimin, neyi, ne zaman yapacağını söylemektedir. Bu tarzda tek yönlü iletişim söz konusudur. Lider, işlerin yapılması ve amaçlara ulaşılması için üyeleri yönlendirmektedir.
2. **Satan:** Yüksek iş, yüksek ilişkiye yönelik lider hem talimat vermekte hem de izleyicileri desteklemektedir. Lider davranış ve ifade açısından ılımlıdır ve astlarına rehberlik yapmaktadır.
3. **Katılımcı:** Düşük iş, yüksek ilişkiye yönelik lider, genellikle astlarıyla birlikte karar veren davranış biçimi sergilemektedir. Astların katkılarını almakta ve onları desteklemektedir.
4. **Yetki Göçeren:** Düşük iş, düşük ilişkiye yönelik liderlik davranışı göstermektedir. Astlarıyla ilişkileri zayıf, desteği az ve iletişimi kopuktur.

Hause' un Yol-Amaç Kuramı

Robert House ile Martin Evans tarafından 1970' li yılların başında geliştirilmiş bu kuram insan davranışlarını;

- İnsanın bir davranış vasıtasıyla varmak istediği sonuç, yani bekleyiş ile
- Bu sonuçlara yönelik kişinin verdiği değer etkilediğini belirtmektedir (Bingöl, 1997).

Bu kurama göre insanın davranış şeklini göstermesi, insanın gereksinimlerine ve davranışın gereksinimi tahmin edebilme özelliğinden gelmektedir. Bu kuramı Şekil 2'deki gibi gösterebiliriz (Koçel , 2001).



Şekil 2
Yol Amaç Kuramı

Yol-Amaç Kuramı, astların güdülenmesinin sağlanmasını ve davranışlarının anlaşılması için yönlendirici, destekleyici, katılımcı ve başarılı odaklı olmak üzere 4 liderlik türünü kullanır (House & Dessler, 1974).

Yönlendirici (Emredici) Liderlik: Lider yapılması gereken işleri belirleyerek astlara görev dağılımını yapar. İlkelerin ve başarı ölçütlerinin belirlemek liderin yükümlülüğündedir. Liderin isteği bu ilke ve ölçütlere uyulmasıdır (Sökmen & Boylu, 2009).

Destekleyici Liderlik: liderin astlarıyla ilişkileri iyi olmakla beraber onlara yaklaşımı da arkadaşçadır. Astların sorunlarına çözüm üretmek, onların mutlu olmasını sağlamak lider için önemlidir (Sökmen & Boylu, 2009).

Katılımcı Liderlik: Katılımcı lider karar verirken grubun kararını dikkate alan liderdir. Karar vermeden önce astlarını dinleyerek, onların karar sürecinde olmasını sağlar (Sökmen & Boylu, 2009).

Başarı Odaklı Liderlik: lider, astlarının amaçlarını gerçekleştirebilmesi için ortaya çıkan engelleri yok eder ve çalışanlarına güven verir. Lider, mükemmeliyetçiliğe vurgu yapar ve astların yüksek performans sergilemesi için yüksek standartlar belirler. Bu şekilde astlarında yüksek standartlar kazanmalarını sağlar (Arikanlı & Ulubaş, 2001).

Reddin' in 3D Kuramı

Reddin, özellikle yönetimin etkinliği ile ilgilenen bir 3D teorisi geliştirdi. Bu teoriye göre, liderin çalışmalarına ne kadar çaba harcadığı önemli değil, liderin çalışmalarından ne elde edildiği önemlidir. 3D teorisi, liderlerin davranışında iki ana unsuru ortaya çıkaran bir dizi (oryantasyon görevleri ve insanlara odaklanma gibi) çalışmaya dayanmaktadır (Kovaç, Mayer, & Jesenko, 2004). Reddin' in temel liderlik tarzları Şekil 3'te gösterilmiştir (Mullins , 1989).



Şekil 3

Reddin' in Temel Liderlik Tarzları

Bu liderlik tarzları aşağıda açıklanmıştır (Zel, 2001).

Kopuk Yönetim Tarz: Zayıf insan ilişkisi ve düşük görevler çerçevesindeki yönetici kurallara ve ilkelere dayalı bir ortamda yaşar ve sürekli olarak hatalara çözüm üretmeye dayalı bir etkileşim içerisinde. Yönetici sosyal ilişki bakımından zayıf olmasından dolayı görevleri yazılı olarak verme eğilimindedir.

İlgili Yönetim Tarz: yüksek düzeyde insan ilişkisi olan ve düşük görevler çerçevesindeki bu tarz yöneticiler, bireyi olduğu gibi benimser ve onları tanımaya çalışır. Böylece astlarla iletişim kurmak kolaylaşır.

Adamış Yönetim Tarz: Düşük insan ilişkileri ve yüksek görev boyutlarında yer alan adamış yönetim biçimini benimseyen yöneticiler, çalışanları otorite altına almaya ve hükmetmeye

eğilimlidirler. Çalışanlara genellikle sözlü emirler verirler.

Bütünleşmiş Yönetim Tarzı: Yüksek insan ileri kileri ve yüksek görev boyutlarında yer alan bu yöneticiler, olayların bir parçası olmaya isterler ve katılımcı bir yönetim tarz sergilerler. İletişim kurmaya ve ekip çalışmasına önem verirler. Hatalardan ders çıkarmaya ve sorunların kaynağına inmeye çalışırlar.

Vroom ve Yetton' un Durumsallık Kuramı

Vroom ve Yetton'un (1973) bir liderin değişken koşullar altında kullanması gereken karar verme sürecinin doğasını belirlemek için ilgili problemin ve durumsal faktörlerin sistematik bir analizini öneren beklenmedik durum davranış modelidir. Modelde açık olarak, bir liderin karar alma sürecine yönelik hedeflerinin yanı sıra resmi politikaların ve tavsiyelerin başarısını değerlendirmek için dış kriterlerin çok olduğu varsayımı; bazı durumlarda, teknik kalite etkililiğin en önemli ölçütüdür, bazılarında ise başarılı bir şekilde uygulanmasını güvence altına alacak araçların karar vermesi için büyük önem taşır. Vroom ve Yetton, hem katılım düzeylerinde hem de sosyal etkileşim kalıplarında farklılık gösteren karar alma süreçlerini tanımlar. Model, bir grup sürecinin, anlaşmazlık öngörüldüğünde grup etkileşimi gerektirmeyen bir tekniğe tercih edildiğini ve başarılı bir uygulama için ortaya çıkan çözüme destek verilmesi gerektiğini belirtir (Ettling & Jago, 1988).

Liderlik Türleri

Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderliğin ortaya çıkışı Dawston'un (1973) " *İsyen Liderliği* " isimli çalışmaya dayanmaktadır. Daha sonra bu kavram 1978 yılında *James McGregor Burns* eliyle sistematik hale getirilmiştir. Bu kavramın çıkışında ve yayılışında, yeni idari yaklaşım ve yöntemlerin, globalleşmenin, kısıtlayıcı rekabet platformunun vb. gibi etkenlerin büyük rolü vardır. Öte taraftan günümüzde 'dönüşümcü' olmanın bir öndere karşı bakışı ve tutum boyutunda hangi yardımları yaptığına ve dönüşümcü liderliği neyin daha aktif ve doyurucu olduğuna dair çalışmalara devam edilmektedir (Bolat & Aytemiz Seymen, 2003).

Dönüşümcü liderlik, planlana bir değişimi gerçekleştirmeye ilişkin liderlerin ve çalışanların daha yüksek bir motivasyon ile faaliyetlerin sürekliliğinin sağlanması biçiminde tanımlanmaktadır. Dönüştürücü liderlerin çalışanlarını motive etmede aşağıdaki 3 yolu kullanırlar (Ergun, 2013).

1. Çalışanlarının öz yeterliliğini artırma
2. Çalışanların kendi işletmesiyle sosyal kimlik kazanmasını kolaylaştırma
3. İşletmenin değerleriyle çalışanların değerlerini ortak noktada buluşturma

Dönüşümcü liderlik, aşağıdaki beş birinci dereceden faktörü içerecek şekilde teorize edilmiştir:

1. **İdealleştirilmiş etki**, liderin sosyalleştirilmiş karizması, liderin kendinden emin ve güçlü olarak algılanıp algılanmadığı ve liderin odaklama olarak görülüp görülmediği anlamına gelir.
2. **İdealleştirilmiş etki**, liderin değerler, inançlar ve misyon duygusu üzerine odaklanmış karizmatik eylemlerini ifade eder.
3. **İlham verici motivasyon**, liderlerin geleceği iyimserlikle izleyerek, iddialı hedefleri vurgulayarak, idealize bir vizyon yansıtarak ve vizyona ulaşılabilir olduğunu takipçilere ileterek takipçilerine enerji verme biçimlerini ifade eder.
4. **Entelektüel uyarım**, takipçileri yaratıcı düşünmeye ve zor sorunlara çözüm bulmaya

zorlayarak takipçilerin mantık ve analiz duygularına hitap eden lider eylemleri ifade eder.

5. **Bireyselleştirilmiş değerlendirme**, takipçilerin bireysel ihtiyaçlarına danışmanlık yaparak, onları destekleyerek ve onlara dikkat ederek takipçinin memnuniyetine katkıda bulunan ve böylece onların gelişmesine ve kendini gerçekleştirmesine izin veren lider davranışını ifade eder (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003).

Dönüşümcü liderlik; bir veya birden fazla insanın, izleyenlerin veya birbirlerinin motivasyonlarını yükseltmeleri durumunda ve onları ahlaka teşvik etmelerine dayalı bir ilişkiye girdiklerinde gerçekleşir. Kuramda liderin izleyenler üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Liderin izleyenleri lidere güvenirler, inanırlar, bağlılık ve saygı duyarlar. Lider izleyenlerinin, görevlerinin ve görevlerini iyi bir performansla başarmanın önemini çok daha fazla farkına varmalarını sağlar. Aynı zamanda izleyenlerinin, örgütün veya grubun amaçlarını gerçekleştirirken kendilerine, gelişmelerine, başarılarına ilişkin algılarını ortaya koyar. İlgilerini çok daha olumlu kılarak, çok daha üst düzeyde gereksinimlerini karşılamanın ancak örgütsel amaçlara ulaşarak mümkün olacağına inandırarak, izleyenleri değiştirir ve güdüler (Erçetin, 2000).

Dönüşümcü lider, örgütsel anlamda lider ile astları arasında olan etkileşime güven duyar. Çalışanların gayretlerini somut hedeflere değil bir vizyon doğrultusunda göstermeleri için çaba sarf eder. Çalışanların yeteneklerinin ortaya çıkarılmasını sağlayarak onların hem öz güvenlerini artırıp hem de geliştirerek uzun dönemli hedeflerin gerçekleşmesine çaba gösterir.

Dönüşümcü lidere örnek Mustafa Kemal ATATÜK gösterilebilir (Sabuncuoğlu & Tüz, 2005).

Etkileşimci Liderlik

Etkileşimli Liderlik, bir liderin görevlerini devrederek ve tüm işleri tek başına yapamayarak başkalarını olabildiğince dahil etmeyi üstlenmesidir.

Etkileşimci liderler, çalışanların geçmişten beri devam eden faaliyetlerini daha dinamik ve randımanlı kılmak veya iyileştirmek için iş yapma ve yaptırma yöntemini benimsemektedir. Etkileşimci liderler; yetkilerini çalışanları ödüllendirmek, daha fazla emek harcamaları için para vermek ve statü sağlamak şeklinde kullanırlar. Çalışanların yaratıcı ya da yenilikçi olmaları o kadar önemli bir durum değildir (Eren, 2004).

Etkileşimli liderlik konuya yeni bir perspektiften bakar. Hem lider hem de takipçi dikkatin merkezinde yer alır, ikisi arasındaki tutum ve etkileşimler analiz edilir. Lider ve takipçi, kendi bakış açılarını açıkça paylaşmak için eşit şartlarda toplanır. Böylece liderlik sürecinde sorumlulukları eşit şekilde paylaşırlar ve böylece ekibe ve şirketin başarısına karşılıklı katkıda bulunurlar (Fischer, 2020). Etkileşimci liderlikte amaç, çalışanları işin sonuçlanmasını için teşvik etmektir.

Demokratik Liderlik

Demokratik liderlikte katılımcılık önemli olmakla birlikte birçok konuda bireylerin konu ile ilgili düşünceleri alınmakta ve katılımcılık desteklenmektedir. Bu sebeple katılımcı liderlik olarak da bilinmektedir. Demokratik liderler, yetkilerini bireylerle paylaşma eğilimindedirler. Liderler yapılan iş ve işlemler ilgili olarak çalışanları bilgilendirmekte ve fikirlerini söylemeleri noktasında onlara cesaret vermektedir. İşletmedeki kişiler arasında plan ve programlama yapılırken iş paylaşımı da yapılmaktadır. Bu tarzdaki lider, denetleme yaparak değil uzmanlık gücü ile işletme çalışanlarını etkilemeyi tercih ederler. Bu liderlik tarzının en önemli özelliği işlerin lider olmadan da yapılabilmesidir. Ancak karar aşamasında lider bulunmalıdır (Sabuncuoğlu & Tüz, 2005).

Demokratik liderlik türünde çalışanların sürece dahil edilmesi ve beraber hareket edilmesi lider ve çalışan arasındaki ilişkiyi olumlu yönde etkiler. Bu şekilde olan örgüt çalışanlarının motivasyonlarının yüksek olması normal bir durumdur. Lider ve çalışanlar arasındaki uyum hedeflere

ulaşılmasını daha kolay hale getirir.

Demokratik lider çalışanlar tarafından daha çok sevilen liderdir. Demokratik liderlikte amaç çalışanları rahat ve serbest olmalarını sağlamak ya da onların hiçbir konuda eleştirmemek değil işlerin yapılması esnasında birlikte hareket edilmesini sağlamaktır.

Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik, temelde, etkili iletişim, ikna ve kişilik gücü yoluyla başkalarındaki belirli davranışları teşvik etme yöntemidir. Karizmatik liderler, takipçileri işleri halletmeye veya belirli şeylerin yapılma şeklini geliştirmeye motive eder.

Karizmatik liderlin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Poussard & Ermen, 2008):

- Güçlü inanç, özgüven ve takipçiler arasında düşük çelişki yaratma,
- Yüksek başarı ve motivasyon gösterme,
- Güçlendirme hissiyatını sağlama,
- Kompleks düşünceleri basit iletilere dönüştürme,
- İletişim kurarken metaforlar ve hikayeler kullanma
- Riski uygun biçime getirme ve risksizliği kabul etmeme
- Statüye meydan okuma,
- Empati becerisine sahip olma,
- Teşvik ve mücadele etme,
- Yol gösterici ve ilham verici olma,
- Vizyon geliştirme,
- Özel bir kültüre sahip olma,
- Olağanüstü sorunlara güçlü çözümler üretme.

Bürokratik Liderlik

Bürokrasi disiplinli bir sistem, hiyerarşi, resmi kurallar, iş bölümü ve resmi bölümlerden oluşan bir örgüt biçimidir. Bürokrasi yönetsel bir kavramdır.

Bürokratik liderlikte ulaşılabilecek hedefler ve bu hedeflere ulaşmada tercih edilecek yollar belirlenir. Hedefler kişilere belirlenmiş görevler olarak dağıtılır. İşin yapılması için gerekli kurallar belli olduğu için kullanılacak tüm araç ve gereçler verilmiş olan yetkiler dahilinde kullanılır.

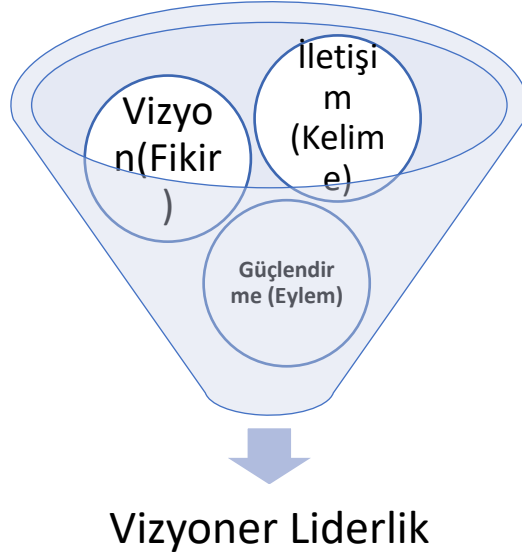
Bürokratik liderlik, kurallara ve resmi yazılara bağlı olarak liderin memur gibi düşünerek karar vermesidir. Bu liderlikte yapılması planlanan işle çalışanlara paylaştırılır ve hata yapılması durumunda da uyarılırlar. İkili iletişim, birliktelik, fikirlerini açıkça ifade etme vb. durumlar söz konusu bir durum değildir.

Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderlik, bir kuruluşun çalışmasına anlam ve amaç sağlayan net vizyonlar yaratma ve ifade etme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Vizyoner liderler kendi kişisel vizyonlarını geliştirir ve daha sonra meslektaşları ile paylaşılan bir vizyon haline getirir. Vizyonun iletişimi, insanların harekete geçmesini sağlayan şeydir. İnsanlar hareket etmediğinde, bunun nedeni, vizyonun açıkça belirtilmediği içindir (Taylor, Cornelius, & Colvin, 2012).

Vizyoner liderlik, günümüzün çalkantılı ortamında kurumsal hayatta kalma, başarı ve büyüme

için kilit bir belirleyici olarak ortaya çıkmıştır. 21. yüzyılın başarılı liderleri vizyon oluşturma ve aynı zamanda gerçeğe dönüştürme kapasitesine sahiptir. Vizyoner liderlik dönüştürücüdür ve ilhamın gücüne dayanır. Vizyoner liderlik net bir vizyon, güçlendirici ilişkiye saygı, ardından cesur ve yenilikçi eylem ile temel manevi değerlere bağlılık ile ilişkilendirilir (Dwivedi, 2006). Bu durum Şekil 4'te gösterilmektedir.



Şekil 4

Vizyoner Liderlik Süreci

Dinamik, etkileşimli bir süreç içerir. Vizyoner liderlik, fikir, iletişim ve eylemi içerisinde barındıran büyük bir süreçtir.

Okul yöneticisinin sahip olduğu vizyon ve misyon, okul çalışanlarının enerjisi üzerinde etkilidir. Okuldaki eğitim-öğretim amaçlı geliştirilmiş bir vizyon sonrasında uygulanabilir duruma gelir. Uygulanan vizyon sayesinde okul kurumsallaşır. Bu kurumsallaşmaya bağlı olarak oluşan vizyon öğretmen ve öğrenciler tarafından faaliyete geçirilir.

Vizyon sahibi bir okul yöneticisinin gelecekte okulun nasıl olması gerektiğini belirlemesi vizyoner liderlikle yakından ilişkilidir. Çünkü vizyoner bir lider o okul için yeni ufuklar açabilir. Vizyoner liderler takipçilerini, öğrencilerini, öğretmenlerini geleceğe taşıyan kişilerdir.

Kültürel Liderlik

Kültür, toplumdaki insanlar tarafından öğrenilmiş bir hayat tarzıdır. Örgüt kültürü ise, liderlerin ve yönetici konumundaki insanların sahip oldukları davranış ve değerlerin örgütün yapısı ve işleyişinde etkili olma durumudur.

Son dönemlerde üzerinde durulan kavramlardan biri de kültürel liderliktir. Kültürel liderlik, lider tarafından, örgütün misyonunun, amacının ve hedeflerinin oluşturularak devamının sağlanmasıdır. Diğer bir deyişle liderin çalışanların sorumluluklarını, görevlerini net olarak anlamaları, bir toplum hissinin yaratılması ve devam ettirilmesinde personel yardımcı olunması sürecidir. Kültürel liderliği tanımlamak zor olsa da örgütsel aktörlerin etkileri, etkin kültürel değerlerin etkisi ve insanların fikirlerinin etkisiyle meydana gelen örgütsel kültürün lider tarafından işletilmesi olarak tanımlanması daha iyi olacaktır (Yıldırım B. , 2001). Kültürel liderlik üzerine yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkan liderlik tipleri ve örnekleri Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4
Kültürel Liderlik Tipleri ve Örnekler

<i>Kültür Tipleri</i>	<i>Tanım</i>	<i>Örnekler</i>
Yaratıcı	Farklılık vizyonu taşıyan, yeni organizasyondaki kurucular veya zihinler	Bob Noyce, Sematech'in CEO'su olarak, yaratıcı yenilikler için rakipler arasında işbirliği yapılabileceğini, hiçbir firmanın tek başına yaratıcı yenilikleri yapabilecek gücü olmadığını gösterdi.
Değişimci	Yeni kültürel inançların ve değerlerin geliştirilmesi	Sandy Kane, kriz çıktığında endüstri liderlerinin dikkatini çekti ve "Semataech'in Babası" olarak adlandırıldı.
Şekillendirici	Kültürün tanıtımı ve sembolize edilmesi	Bob Noyce, "Silikon Vadisinin Başkanı" endüstrinin amacını belirten değerlerini tanıtan bir kahraman.
Bütünleştirici (Tamamlayıcı)	Çatışan ilgileri ve değerleri dengeleme ve birlikte çaba gösterme	Charlie Sporck, mekik diplomasisi yürüten diplomat, Sematech'in kurucu üyeleri arasında başlangıç anlaşmalarını müzakere etti.
		Turner Hasty, Sematech'in CEO'su, varsayımları birleştirdi ve farklı şirketlerden vekillerin çabalarını koordine etti.

Tablo 4'te görüldüğü gibi kültürel liderlik yaratıcı, değişimci, şekillendirici ve bütünleştirici olmak üzere 4 tipe ayrılmıştır.

Her okul belli bir kültüre sahiptir ve okulda bulunan herkes ister istemez bu kültürden bir şekilde etkilenir. Diğer bir deyişle öğrencisinden öğretmenine, yöneticisine, alt çalışanlarına hatta velilerine kadar kimsenin bu kültürden etkilenmemesi mümkün değildir. O halde okul kültürünü en iyi bilen kişinin o kurumu yöneticisi olmalı ve bu kültürün gücü sayesinde okulu etkili bir okul yapmalıdır.

Okul sosyal bir kurum olması sebebiyle öğrencilere eğitim öğretim hizmeti vermekle birlikte kendi kültürünü de üretmelidir. Okul kültürünün oluşturulması, geliştirilmesi, devamının sağlanması kültürel liderliğin temel işlevidir. Çünkü kültürel lider, okul hayatının canlı kalmasını sağlayan kültürel olarak sürekli destekleyen kişidir. Kültürel lider, okul kültürünün daha cazip olmasını sağladığı sürece başarılıdır.

Etik Liderlik

Etik lider, takipçiler üzerinde güçlü bir etki unsuru olan, kendisine ve işine yönelik moral bir düşünce yapısına sahip olan ve çalışanların örgüt hedeflerini gerçekleştirmelerine yardımcı olan üstün özelliklere sahip kişidir. Etik liderlik bir bakıma moral kişilik olarak da kullanılmaktadır. Etik liderler güvenilir, dürüst, adil davranırlar (Yıldırım, 2010).

Etik lider örgütün amaçlarını gerçekleştirecek en ideal kişiyi bulmak ve bu kişileri geliştirmek için mükemmel bir çaba harcar (Freeman, & Steward, 2006).

Etik lider etik davranışlar sergilemelidir. Aşağıda gösterilen tablo 4' te etik liderlik davranışları ve etik olmayan davranışlar gösterilmiştir.

Tablo 5*Etik Liderlik Davranışları ve Etik Olmayan Liderlik Davranışları*

<i>Etik Liderlik Davranışları</i>	<i>Etik Olmayan Liderlik Davranışları</i>
Adalet	Ayrımcılık
Eşitlik	Rüşvet
Dürüstlük ve doğruluk	Yıldırma ve korkutma
Tarafsızlık	Sömürü
Sorumluluk	İhmal
İnsan hakları	Bencillik
Bağlılık	İşkence
Hukukun üstünlüğü	Yolsuzluk
Sevgi, saygı ve hoşgörü	Şiddet – Baskı- Saldırganlık
Demokrasi	İş İlişkilerine Politika Karıştırma
Olumlu insan ilişkileri	Hakaret ve Küfür
Açıklık	Bedensel ve Cinsel Taciz
Emeğin Hakkını Verme	Kötü Alışkanlıklar
Hak ve Özgürlüklere saygı	Görev ve Yetkinin Kötüye Kullanım
Tutumluluk:	Zimmet
Hümanizm	Yobazlık- Bağnazlık

Öğrenen Liderlik

Öğrenen örgütlerde lider olacak kişilerin ilk olarak öğrenen lider olması gerekir. Öğrenen lider, öğrenen örgüt kültürüne uygun davranışlar gösteren liderdir.

Öğrenen liderler diğer insanlardan bazı özellikleri bakımından ayrılırlar. Bu özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Öğrenme sorumluluğunu taşıma
- Örgütün temel değeri misyonu, vizyonu ve felsefesini bütünleştirme
- Enerjisini ve çabasını öğrenme sürecine yoğunlaştırma
- Açık fikirli olma
- İkna yeteneğine sahip olma
- Daha çok öğrenme ihtiyacı hissetme
- Öğretmenlik rolünü üstlenerek öğretebilme becerisini gösterme
- Gelecek planlarının ne olduğunu açıklama

Okul Yönetimi ve Liderlik İlişkisi

Etkili okullar etkili liderler tarafından yönetilir. Roscow

Okul yönetimi esasında yönetim görevinden doğmaktadır. Yönetimin görevi örgütün amaçlarına uygun biçimde yaşamına devam etmesini sağlamaktır. Okul yönetimin görevi ise okulu amaçlarına uygun olacak biçimde yaşatmaktır (Bursalıoğlu, 1998).

Bir okulda amaçların gerçekleştirilmesi için çalışanları örgütleyen, emirler veren, çalışmalarını yönlendirip, koordine eden ve denetleyen kişilere okul yöneticileridir (Gürsel, 1997). Etkili okulların öğrencilerin daha başarılı olması, o okullarda görev yapan yöneticilerin liderlik özellikleri ile ilişkilidir.

Okul yöneticileri, iş başına geldiklerinde birbirinden farklı sorunlarla karşılaşır ve bu sorunlara çözümler üretmeye çalışırlar. Özellikle ekonomik, toplumsal ve siyasi değişimlerin okulları yani eğitimi

etkilediği düşünülürse bu durumda ortaya çok farklı sorunların çıkması da bir o kadar normal bir durumdur. Bu sorunların giderilmesi okulların etkili bir okul olmasında önemli olmaktadır. Bu süreçte de aktif rol alan kişiler okul yöneticileridir. Okul yöneticileri okulların başarılı olmasında ve etkili bir okul olmasında kilit durumunda olan kişilerdir.

Liderlik vasfına sahip okul yöneticisi her Şeyden önce insanları sevmelidir. İnsan tutum ve davranışlarını çok iyi anlayabilmelidir. Hoşgörü sahibi, dürüst ve cesur olmalıdır. Duygusal olgunluğa ulaşmış olmalıdır. İletişim konusunda başarılı olmalıdır. Açık ve objektif kararlar alabilmelidir. Bir vizyon geliştirip kurumun kültürel değerlerini paylaşımcı çalışmaya yönlendirecek bir ortam yaratabilmelidir. Koordinasyon bilgi ve becerisine sahip olmalı, geniş açıdan düşünebilmelidir. Sorunları mantıksal yollardan ele alabilmeli ve dinamik olmalıdır. Çağdaş ve başarılı bir okul yöneticisi demokratiktir, yanında çalışanlara ve öğretmenlere değer verir, onları önemser. Gücünü ve yetkilerini paylaşır (Gürbüz, 2014).

Bu bağlamda okul yöneticilerin göstermiş oldukları liderlik davranışları öğrencilerin başarıları üzerinde önemli derecede rol oynar. Bu durumda okul yöneticilerinin etkili bir lider olarak yetiştirilmelidir.

Okul Yönetiminde Liderlik Konusunda Yapılmış Çalışmalar

Dağlı (2010) araştırmasında müdü okul müdürlerin öğrenen liderlik davranışlarını incelemiştir. Bu süreçte farklı illerde görev yapan 518 öğretmene bir anket uygulamıştır. Sonuçta okul müdürlerinin en yüksek seviyede gösterdikleri davranışın “öğrenci başarısının artmasına önem verme”; en düşük derecede ise “öğrenen öğretmenle, öğrenmeyen öğretmeni birbirinden ayırt ederek bir ödül sistemi oluşturup, öğretmenler arasında öğrenme rekabeti oluşturur” olduğu ortaya çıkmıştır.

Büyükdoğan, (2003) çalışmasında, lise müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını araştırmıştır. Yapılan araştırma sonucunda okul müdürleri öğretim liderliği davranışlarından genel olarak; okulun amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması, eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi, öğretim süreci ve öğretimin değerlendirilmesi, düzenli öğretme ve öğrenme çevresi ve iklimi oluşturma davranışlarını çoğu zaman gösterdikleri, öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi davranışını ise arasıra gösterdikler gözlenmiştir.

Yıldırım, (2001) okul yöneticilerinin kültürel liderlik rolleri ile öğretmenlerin meslek ahlaki arasındaki ilişkiyi incelemiş olup sonucunda okul yöneticilerin kültürel liderlik rolleri ile öğretmenlerin mesleki ahlaki arasında olumlu ilişki olduğunu gözlemlemiştir.

Şentürk ve Sağnak, (2012) ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları ile okul iklimi arasındaki ilişki üzerine yapmış oldukları araştırmada Niğde ilinde görev yapan 723 öğretmenden veriler toplamışlardır. Toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre; okul müdürlerinin kurma liderlik davranışını en çok, okul ikliminde moral ve anlayış davranışı yüksek, çözülme ve uzak durma davranışının ise düşük olduğu gözlenmiştir. Ayrıca liderlik davranışları ile okul iklimi arasında da ilişki bulunmuştur. Bu ilişki liderlik davranışları ile samimiyet, moral, yakından kontrol, işe dönüklük, anlayış gösterme arasında pozitif yönlüdür.

Balyer, (2012) çalışmada okul müdürlerinin okullarda günlük olarak idari uygulamaları sırasında gösterdikleri dönüşümcü liderlik davranışlarının düzeyini tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırma sonuçları, okul müdürlerinin idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, bireyselleştirilmiş düşünce ve entelektüel uyarım davranışları açısından dönüşümcü liderliğin yüksek düzeyde özelliklerini gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Ashu (2013) doktora çalışmasında eğitim sistemindeki etkili okul liderliği geliştirme programlarıyla ilgili faktörleri incelemiştir. Araştırmada ulaşılan sonuçlar, merkezi eğitim kurumlarının,

okulların ve okul liderlerinin, merkezi politikalar ve desteğin, okulların iç politikalarının ve baş öğretmenler için hizmet içi gelişim fırsatlarının uluslararası en iyi uygulamalarla yakından uyumlu olmasını sağlamanın önemini kabul ettiğini göstermektedir. Özellikle de baş öğretmenleri hedefleyen ve yönetim becerilerini daha küresel bir bakış açısıyla birleştirmeyi amaçlayan yapılandırılmış bir liderlik geliştirme programı oluşturulmalıdır.

Koh, Steers ve Terborg (1995) çalışmalarında örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, liderle öğretmen memnuniyeti ve öğrenci akademik performansı ile ilgili olarak, dönüştürücü lider davranışının okul müdürleri tarafından etkisi incelenmiştir. Okul düzeyi analizleri, dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve öğretmen memnuniyetinin öngörülmesinde işlemsel liderliğe önemli bir etkisi olduğunu göstermiştir. Ayrıca, dönüştürücü liderliğin, öğrencilerin akademik başarıları üzerinde dolaylı etkileri olduğu bulunmuştur.

Bağrıyanık (2017) öğretmenlerin okul yöneticilerine yönelik öğretimsel liderlik algılarının örgütsel bağlılığa ve örgütsel sinizme etkisini belirlemek ve bu etkide örgütsel bağlılığın aracılık rolünün bulunup bulunmadığını ortaya koymak; öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin sergiledikleri öğretimsel liderlik davranışlarının neler olduğuna ve ne tür davranışların örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizme etki ettiğine yönelik görüşlerinin neler olduğunu belirlemek amacıyla yapmış olduğu doktora çalışmasında elde ettiği sonuçlar şu şekildedir. Nicel verilerin analizi sonucunda, öğretimsel liderlik algısı örgütsel bağlılığın pozitif yönde, örgütsel sinizmin negatif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir yordayıcısı olduğu ortaya çıkarılmıştır. Öğretmenlerin öğretimsel liderlik algılarının, örgütsel sinizme etkisinde örgütsel bağlılığın kısmi aracılık rolü vardır. Nitel verilerin analizi sonucunda öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticileri, paydaşlarla birlikte karar alırlar, okul amaçlarını belirli zaman aralıklarıyla yeniden düzenlerler, okulda varlık gösterirler, eğitim öğretim sürecinde ortaya çıkan problemleri çözebilirler. Öğretmenler, taleplerinin karşılanması ve fikirlerinin önemsenmesi durumunda okulda kendilerini daha değerli ve daha mutlu hissetmektedirler. Okul yöneticilerinin sergiledikleri davranışlar, öğretmenlerin yöneticilerine yönelik dürüst ve inanılır oldukları algıları üzerinde etkili olmaktadır.

SONUÇ

Okul yöneticilerin sahip oldukları liderlik tarzları okulun başarısı yani öğrenci başarısında önemli bir etkidir. Aynı zamanda okul yöneticilerin göstermiş oldukları liderlik davranışları okul çalışanlarının okula olan uyum ve okulu sahiplenmiş düzeyleri arasında da olumlu yönde ilişkiler bulunur.

Bu bağlamda okul yöneticilerinin demokratik lider özelliği göstermesi okulun tüm paydaşları tarafından okula olan sahiplenme hissinin oluşmasını sağlar. Öğrenen lider özelliği göstermesi, öğretim ve eğitim açısından tüm öğrenciler ve öğretmenler tarafından öğrenmeye açık bir okul ortamı oluşmasına yardımcı olur. Yine okul yöneticilerinin vizyoner bir lider olması okulun geleceğe olan bakış açısını aynı zamanda öğretmenlerin ve öğrencilerin geleceğe umutla bakmasını sağlar. Demokratik lider olan bir okul yöneticisi çalışanların fikrini alması ve kararlarında çalışanlarının söz sahibi olduklarını hissettirmesi geleceğe güvenle bakan bir çalışan grubunun oluşmasını sağlar. Ayrıca okullarda etik lider özellikli yöneticilerin olması adil bir ortamın oluşmasında önemlidir.

ÖNERİLER

1. Okul yöneticilerin liderlik davranışlarının bilinmesi için araştırmalar yapılarak etkili okulların oluşması sağlanmalıdır.
2. Okul yöneticilerin liderlik davranışları gerekli eğitimler, seminer ve konferanslar aracılığıyla geliştirilebilir.

3. Okul yöneticilerin demokratik lider olması öğretmenlerin performanslarını ve motivasyonları artacağı düşüncesinden yola çıkarak demokrasi kültürünün okullarda yerleştirilmesine yönelik çalışmalar yapılabilir.
4. Okul yöneticilerinin araştıran, öğrenen bir lider, bir yönetici olması hem öğrencilerin hem de öğretmenlerin öğrenmeye ve araştırmaya olan bakış açılarını olumlu yönde etkileyebilir.
5. Eğitim yöneticilerinin aynı okullarda uzun süreli olarak çalıştıkları göz önüne alınırsa gerektiği durumlarda farklı kurum ve ortamlarda çalışmalarını yeni liderlik davranışları göstermeleri açısından faydalı olabilir.

Yazar Katkıları

Araştırma Tasarımı (CRediT 1) Yazar 1 (%60) – Yazar 2 (%20) – Yazar 3 (%20)

Veri Toplama (CRediT 2) Yazar 1 (%50) – Yazar 2 (%25) – Yazar 3 (%25)

Araştırma - Veri Analizi - Doğrulama (CRediT 3-4-6-11) Yazar 1 (%50) – Yazar 2 (%25) – Yazar 3 (%25)

Makalenin Yazımı (CRediT 12-13) Yazar 1 (%50) – Yazar 2 (%25) – Yazar 3 (%25)

Metnin Tashihi ve Geliştirilmesi (CRediT 14) Yazar 1 (%50) – Yazar 2 (%25) – Yazar 3 (%25)

Finansman

Finansal destek yok.

Çıkar Çatışması

Çıkar çatışması yok.

REFERANSLAR

- Fischer, P. (2020, Mayıs 19). Sharing Responsibilities – Gaining Space Interactive Leadership.
- Zenger, J. H., & Folkman, J. (2002). *The Extraordinary Leader: Turning good managers into great leaders*. New York: McGraw-Hill Companies Inc.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire., *The Leadership Quarterly*, 261-295.
- Arikanli, A., & Ulubaş, B. (2001). Yönetim, Tmo Ders Notları.
- Ashu, F. E. (2013). Effectiveness Of School Leadership And Management Development In Cameroon. *Unpublished Doctoral Thesis*. The University of Birmingham.
- Aslan, Ş. (2009). *Duygusal Zeka ve Dönüşümcü, Etkileşimci Liderlik*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Bağrıyanık, H. (2017). Öğretmenlerin Okul Yöneticilerine Yönelik Öğretimsel Liderlik Algıları Çerçevesinde Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sinizm. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Balyer, A. (2012). Transformational Leadership Behaviors of School Principals: A Qualitative Research Based on Teachers' Perceptions. *International Online Journal of Educational Sciences*, 581-591.
- Beyer, J. M., & Browning, L. D. (1999). Transforming An Industry In Crisis: Charisma, Routinization, And Supportive Cultural Leadership. *Leadership Quarterly*.
- Bingöl, D. (1997). *Personel Yönetimi* (3 b.). İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım A.Ş.
- Bodla , M. A., & Nawaz , M. M. (2010). Comparative Study of Full Range Leadership Model among Faculty Members in Public and Private Sector Higher Education Institutes and Universities. *International Journal of Business and Management* , 208-214.
- Bolat, T., & Aytemiz Seymen, O. (2003). Örgütlerde iş etiğinin yerleştirilmesinde dönüşümcü liderlik tarzının etkileri üzerine bir değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 58-85.
- Bozkurt, Ö., Ergun, T., & Sezen , S. (1998). *Kamu Yönetimi Sözlüğü, (Fransızca ve İngilizce Karşılıklarıyla)*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Bulut, Y., & Bakan, İ. (2005). Yönetici ve Yöneticilik Üzerine Kahramanmaraş Kentinde Bir Araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*(9), 63-89.
- Bursalıoğlu, Z. (1998). *Okul Yönetiminde Yapı ve Davranış*. Ankara.
- Büyükdoğan, B. (2003). Lise Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarının Değerlendirilmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal bilimelr Enstitüsü.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş., & Yıldırım, S. (2016). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Celep, C. (2011). *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çimendereli, S. (1994). Liderlik Yaklaşımları ve Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dağlı, A. (2010). Genel Lise Okul Müdürlerinin Öğrenen Liderlik Davranışları. *Elektronik Sosyal*

Bilimler Dergisi, 73-87.

- Dwivedi, R. S. (2006). Visionary Leadership: A Survey of Literature and Case Study of Dr A. P. J. Abdul Kalam at Drdl. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 10-21.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalarında Vizyon*,. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergun. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Ettling, J. T., & Jago, A. G. (1988). Participation Under Conditions Of Conflict: More O N T H E Validity Of The Vroom-Yetton Model. *Journal of Management Studies*, 73-83.
- Freeman, , R. E., & Steward, L. (2006). Developing Ethical Leadership. *Business Roundtable Institute for Corporate Ethics*, 2-6.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon- Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gökçe, İ. (2010). Yöneticilerin Liderlik Özellikleri “Zihin Engelliler Okulları Örneği”. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürbüz, Y. (2014). İlk Ve Ortaokul Yönetici Davranışlarının Liderlik Türlerine Göre Değerlendirilmesi (Öğretmen Görüşlerine Göre). *Yayınlanmamış yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürsel, M. (1997). *Okul Yönetimi*. Konya.
- Hogg, M. A., & Vaughan, G. M. (2006). *Sosyal Psikoloji*. (İ. Yıldız, & A. Gelmez, Çev.) İstanbul: Ütopya Yayınevi.
- House, R. J., & Dessler, G. (1974). Path Goal Theory Of Leadership: Some Post Hoc and A Priori Tests. In Contingency. J. Hunt, & L. L. Larson (Dü). içinde Carbondale: Southern Illinois University.
- Ilgar, L. (2005). *Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayıncılık.
- Jogulu, U., & Wood, G. J. (2006). The Role of Leadership Theory in Raising the Profile of Women in Management. *Equal Opportunities Internationa*, 236-250.
- Juneja, P. (2020, Mayıs 17). Blake and Mouton’s Managerial Grid.
- Kelton, W. (2019, Ekim 10). *Business Leaders*. Mayıs 2010, 2020 tarihinde Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/m/michigan-leadership-studies.asp> adresinden alındı
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- Koh, W. L., Steers, R. M., & Terborg, J. R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 319-333.
- Kovač, J., Mayer, J., & Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.

- Leadership Theories*. (2020, Mayıs 16). <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/careers/soft-skills/leadership-theories/> adresinden alındı
- Li, M. (2020, Mayıs 17). *Leadership Research*. FISHER LEADERSHIP INITIATIVE: <https://fisher.osu.edu/blogs/leadreadtoday/blog/what-have-we-learned-from-the-100-year-history-of-leadership-research-part-ii/> adresinden alındı
- Mullins , L. J. (1989). *Management and Organisational Behaviour*. Great Britain: Pitman Publishing.
- Özalp, İ. (2004). Yönetim Kavramı. C. Koparal içinde, *Yönetim Organizasyon* (s. 1-18). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Özalp, İ. (2010). *İşletme Yönetimi*. Eskişehir: Nisan Kitapevi.
- Özalp, İ. (2012). Yönetim Bilimine Giriş. C. Koparal içinde, *Yönetim ve Organizasyon - I* (s. 2-19). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2008). *Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık Ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No:149*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Öztaş, N. (2010). Okul Müdürlüğünden Eğitim Liderliğine Geçiş ve Karaman İli Örneği. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Poussard, J. M., & Ermen, T. (2008). *Yönetim-İletişim-Kültür*. İstanbul: Arıkan.
- Robbins, P. S. (1994). *Örgütsel Davranışın Temelleri*. (S. A. Öztürk, Çev.) Eskişehir: Etam A.Ş. Basım ve Yayım.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji*. Ezgi Kitapevi.
- Sökmen, A., & Boylu, Y. (2009). Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları. *Journal of Yasar University*, 4(15), 2381-2402.
- Şentürk, C., & Sağnak, M. (2012). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları İle Okul İklimi Arasındaki İlişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 29-47.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem Yayınevi.
- Tanrıöğen, A. (2000). Temeleğitim Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinden Bekledikleri Öğretimsel Liderlik Davranışları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*.
- Taylor, C. M., Cornelius, C. J., & Colvin, K. (2012). Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness. *Leadership & Organization-LODJ*, 566-583.
- Tosun, K. (1982). *İşletme Yönetimi*. (2 b.). İstanbul.
- Uçkun, S. (1999). Yayınlanmamış Doktora Tezi. *Örgüt Kültürünün Yönetim İşlevleri İle İlişkisi ve Kağıt Sanayiinde Faaliyet Gösteren Kamu ve Özel İşletmelerde Araştırılması*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uzun, G. (2005). Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım, A. (2010). Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım, B. (2001). Eğitim Örgütlerinde Kültürel Liderlikle Meslek Ahlakı İlişkisi. *Sosyal Bilimler Dergisi*.

Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik, Evrensel Boyutlarıyla Yönetmel Açıdan Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Zel, U. (2006). *Kişilik ve liderlik*. Ankara: Nobel Yayınları.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction: Schools are institutions that play a critical role in shaping future generations. The effectiveness of these institutions largely depends on the leadership behaviors exhibited by school administrators. Leadership in educational settings is not merely about managing resources and enforcing rules—it also involves inspiring, guiding, and transforming both staff and students toward common goals. In this context, understanding the leadership styles adopted by school principals becomes crucial. This study aims to examine the dominant leadership styles used in school management and how these styles contribute to creating effective educational environments.

Methodology: The study adopts a meta-analysis method supported by a comprehensive literature review. The research specifically analyzed postgraduate theses published between 2010 and 2020 that focused on leadership styles in school administration. Through document analysis, the concepts of leadership, leadership theories, leadership styles, and the relationship between school management and leadership were explored in depth. Key terminologies such as management, manager, leader, and leadership were clarified to build a consistent conceptual framework for the study.

Findings: The analysis revealed that a significant number of master's theses have been conducted across various universities on the topic of school leadership. Among the leadership styles identified, transformational leadership emerged as the most frequently emphasized and analyzed style. The findings indicate that the leadership style of school principals plays a critical role in the effective management of educational institutions. School principals who exhibit visionary, ethical, cultural, and democratic leadership behaviors are more likely to foster school improvement, teacher motivation, and student success.

Furthermore, various leadership roles are needed for principals to contribute to school effectiveness:

As a cultural leader, the principal shapes school culture;

As a learning leader, they promote educational innovation and teacher development;

As an ethical leader, they create a value-driven and morally grounded environment;

As a visionary leader, they articulate a strong mission and guide the future direction of the school;

As a democratic leader, they encourage shared decision-making;

As a transformational leader, they adapt to scientific, technological, and societal changes;

As a charismatic leader, they inspire and influence staff positively;

As an operational leader, they manage daily organizational needs effectively.

Discussion: The findings confirm the prevailing notion in educational leadership literature that transformational leadership is most compatible with the needs of contemporary educational institutions. School principals are no longer seen as mere administrators but as multifaceted leaders who influence all aspects of school life. The variety of leadership roles identified in this research reflects the complexity and evolving expectations placed on school leaders in the 21st century. These roles are interrelated and collectively shape the success and sustainability of educational institutions.

Conclusion and Recommendations: This study concludes that effective school management depends significantly on the leadership style adopted by administrators. The dominance of transformational leadership in the reviewed literature suggests a widespread recognition of its impact on school improvement. Therefore, leadership training programs for school administrators should focus on developing the various leadership dimensions outlined in this research. Future studies could explore how these styles are perceived by teachers and students or how contextual factors such as school culture and community involvement influence the effectiveness of different leadership approaches.