

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
BİLİM DALI

VAKIF ÜNİVERSİTELERİ HAZIRLIK OKULU YÖNETİCİLERİNİN
LİDERLİK STİLLERİ İLE OKUTMANLARIN ÖRGÜTSEL
ADANMIŞLIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Şaduman AKGÜN
Tez Danışmanı: Öğr. Gör. Dr. Erkan TABANCAI

İstanbul
Haziran 2005

ÖNSÖZ

Bu araştırmada, vakıf üniversiteleri hazırlık okulu yöneticilerinin liderlik stilleri ile okutmanların örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amaçlanmıştır.

Araştırma süresince birçok kişinin destek ve katkıları olmuştur.

Öncelikle, yüksek lisans eğitimim boyunca eğitim yönetimi dünyasında ufkumu açan ve tez konusu belirlemede bilgi ve desteğiyle yolumu bulmama yardım eden Sayın Hocam Prof. Dr. Ali İlker GÜMÜŞELİ'ye,

Araştırma süresince akademik olarak her türlü yardım ve desteği sağlayan danışman Hocam Sayın Dr. Erkan TABANCALI'ya,

Yüksek lisansta desteğini gördüğüm Sayın Yrd. Doç. Dr. Sevinç PEKER'e,

Zor anlarda yanımda olan arkadaşım Yaşar GÜRSOY'a,

Araştırmayı yapmaya beni teşvik eden ve yardımlarını esirgemeyen tüm meslektaşlarıma,

Sevgi ve güvenleriyle her zaman yanımda olan Anneme ve Babama teşekkür ederim.

Şaduman AKGÜN

ÖZET

Bu araştırma, vakıf üniversiteleri hazırlık okulunda iki yıldır çalışmakta olan Türk Uyruklu İngilizce okutmanlarının görüşlerine göre hazırlık okulu yöneticilerinin liderlik stilleri ile okutmanların örgütsel adanmışlıkları arasında ilişki olup olmadığını ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır.

Araştırmada örgütsel adanmışlık ile liderlik stillerinden otokratik, katılımcı ve tam serbesti veren liderlik stilleri olmak üzere üç liderlik stili incelenmiştir.

Araştırma tarama modelindedir. Araştırmanın evrenini İstanbul'daki 14 vakıf üniversitesinin hazırlık okulları oluşturmaktadır. Bu vakıf üniversitelerinde çalışmakta olan anadili Türkçe olan, en az 2 yıldır aynı bölümde çalışan yaklaşık 204 okutmana ulaşılmıştır.

Veri toplamak için Mowday, Porter, Steers'dan izin alınarak uyarlanmış 15 maddelik yedili Likert ölçekli 'Örgütsel Adanmışlık Ölçeği' ve Donald Clark'ın anketi olan 'Leadership Style Survey'inden araştırmacı tarafından geliştirilip geçerlik güvenirliği yapılmış 32 maddelik beşli Likert ölçekli 'Liderlik Stili Ölçeği' kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesi için aritmetik ortalama, standart sapma ve Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi teknikleri kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda, otokratik liderlik stili alt boyutunun 'bazen' aralığında olarak algılsa da diğer iki liderlik stil boyutundan az da olsa yüksek olarak algılandığı ortaya çıkmıştır. Hazırlık okulu okutmanlarının örgütsel adanmışlıkları incelendiğinde okutmanların örgütsel adanmışlıklarının 'genellikle' aritmetik ortalama aralığında ve ortalamadan yüksek olduğu görülmüştür. Araştırmanın sonunda liderlik stili algılarıyla okutmanların adanmışlıkları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Okutmanların otokratik liderlik stili algıları ile örgütsel adanmışlıkları arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu, okutmanların katılımcı liderlik stili algıları ile örgütsel adanmışlıkları arasında pozitif, ve tam serbesti veren liderlik stili algıları ile örgütsel adanmışlıkları arasında pozitif yönlü bir ilişki ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın son bölümünde uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik öneriler sunulmuştur.

ABSTRACT

This research was done to find out the relationship between the instructors' organizational commitment and the leadership styles of the coordinators perceived by the instructors who are speakers of Turkish language and have been working in the same preparatory school of private universities for at least two years.

In the research, organizational commitment and three dimensions; autocratic, participative and free-reign leadership styles were examined.

The research model is the general scanning model. 14 English language preparatory schools of private universities formed the universe of the research. 204 instructors working in these preparatory schools were contacted.

In order to collect data, two instruments were used. One is a seven-point Likert-type scale named 'Organizational Commitment Questionnaire' developed by Mowday, Porter, Steers (1979) and adapted to Turkish by the researcher. Second instrument is a five-point Likert-type scale originated from Donald Clark's 'Leadership Style Survey'. It was developed, its validity and reliability were tested and named 'Leadership Style Scale' by the researcher. To analyze data standard deviation, arithmetic mean score and Pearson Product Moment Correlation techniques were utilized.

As the result of this research, although the autocratic leadership style dimension is perceived as 'sometimes' as arithmetic mean, it is more frequently perceived than the other two leadership style dimensions. The organizational commitment of the instructors is higher than the average.

At the end of the research, between the instructors' perceptions concerning leadership styles and the organizational commitment of the instructors, a meaningful correlation is found. Between the perceptions of autocratic leadership style and organizational commitment, there is a negative correlation. Between the perceptions of participative leadership style and organizational commitment, a positive correlation is found. And between the perceptions of free-reign leadership style and organizational commitment, a positive correlation is found.

At the very end of the research, some suggestions are presented for the appliers and the researchers.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖNSÖZ	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar LİSTESİ	vii
BÖLÜM I	
GİRİŞ	1
Liderlik	3
Liderlikle İlgili Tanımlar	4
Liderliği Oluşturan Unsurlar	5
Liderlik Kuramları	6
Özellikler Kuramı	6
Davranışsal Kuramlar	7
Durumsallık Kuramı	8
Karizmatik Liderlik ve	
Dönüşümsel Liderlik Teorileri	10
Liderlik Stilleri	11
Otokratik Stil	13
Katılımcı Stil	14
Tam Serbesti Veren Stil	15
Örgütsel Adanmışlık	16
Örgütsel Adanmışlıkla İlgili Tanımlar	16
Örgütsel Adanmışlığı Etkileyen Faktörler	17
Örgütsel Adanmışlığın Sonuçları	19
Liderlik Stilleri ile Örgütsel Adanmışlık Arasındaki İlişki	20
Problem	21
Amaç	23
Önem	23

	Sayfa
Sayıtlılar	24
Sınırlılıklar	24
Tanımlar	24
BÖLÜM II	
İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	26
Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar	26
Yurtdışında Yapılan Araştırmalar	29
BÖLÜM III	
YÖNTEM	32
Araştırma Modeli	32
Evren	32
Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi	33
Verilerin Toplanması	35
Verilerin Çözümlemesi ve Yorumu	35
BÖLÜM IV	
BULGULAR VE YORUM	36
Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	36
İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	43
Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	45
BÖLÜM V	
SONUÇ VE ÖNERİLER	48
Sonuçlar	48
Öneriler	48
Uygulayıcılara Yönelik Öneriler	49
Araştırmacılara Yönelik Öneriler	49
KAYNAKÇA	50
EKLER	56

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo no	Sayfa
1- Davranışsal ve Durumsal Kuramlarında Belirtilen Ortak Liderlik Stilleri...	12
2- Iowa Çalışmalarında Tanımlanan Liderlik Stili Davranışları Arasındaki Farklılıklar.....	13
3- Örgütsel Adanmışlığı Etkileyen Faktörler	19
4- Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Olası Sonuçları	20
5- İngilizce Hazırlık Okullarındaki Okutmanların Görüşlerine göre Koordinatörlerinin Uyguladıkları Otokratik Liderlik Stilinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	37
6- İngilizce Hazırlık Okullarındaki Okutmanların Görüşlerine göre Koordinatörlerinin Uyguladıkları Katılımcı Liderlik Stilinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	39
7- İngilizce Hazırlık Okullarındaki Okutmanların Görüşlerine göre Koordinatörlerinin Uyguladıkları Tam Serbesti Veren Liderlik Stilinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	40
8- İngilizce Hazırlık Okullarındaki Okutmanların Örgütsel Adanmışlıklarının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	43
9- Okutmanların Liderlik Stillerini Algılamaları İle Örgütsel Adanmışlıkları Arasında Anlamlı Bir İlişki Olup Olmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi Sonuçları.....	45

BÖLÜM I

GİRİŞ

Toplumların gelişmesinde en önemli rollerden birini eğitim oynamaktadır. İnsanların gelişmesi ve ilerlemesi için amaçlara sahip eğitim veren örgütlere ihtiyaç vardır. Toplumun eğitim gereksinmesini karşılamak için kurulan eğitim örgütünü, yani okulu, önceden belirlenen amaçlarının gerçekleştirmek için etkili işletmek ve yenileştirmek için okullar seviye ve yıllara göre gruplanmışlardır. Okul öncesi, ilköğretim, lise ve yükseköğretim bu gruplamalardan en genel olanıdır. Yüksekokullar ve üniversiteler toplum eğitiminin üst basamakları olup ileri seviyede uzmanlaşmayı getirmektedir. Türkiye’de üniversiteler işleyiş ve yönetim olarak Yükseköğretim Kuruluna bağlıdır.

Anayasanın 130. Maddesi ve 2547 sayılı kanun, genel olarak üniversitelerin tüm işleyiş ve uygulamalarında takip etmeleri gereken kuralları içermektedir. 2547 no’lu Kanun kabul edildiği tarih olan 4 /11/1981 den bu yana olan ve olması gereken tüm yapı ve süreçleri ayrıntılı olarak tanımlamaktadır. 2005 yılına kadar kanun maddelerinde teklifler ve değişimler sonucu bazı yeni maddeler eklenmiş ya da değiştirilmiştir.

Türkiye’de gençlerin nüfustaki yüksek oranına bağlı olarak son 20 yıl boyunca yükseköğrenime dönük gittikçe artan bir talebi söz konusudur. Parlamantonun 1980’lerin başlarında özel vakıflara üniversite açma olanağı veren bir yasa çıkarmasından bu yana 20 kadar özel üniversite kurulmuştur (Babüroğlu, 2003, s.11). 10 /4/1991 tarihinde Vakıf Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliği 20841 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiş ve bu yönetmelikle devlet üniversitelerinden yapı ve uygulama olarak bazı farklılıklar gösteren yeni bir yükseköğretim kurum işleyişi dönemi de başlatılmıştır.

Devlet ve vakıf üniversitelerinin mevcut olan mevzuatlarının uygulama safhaları da ele alınarak karşılaştırılmasından sonra ortaya çıkan sonuç kanun temelinde yapı ve işleyiş olarak Yükseköğretime bağlı olsalar da vakıf üniversitelerinin uygulamada kendi

içinde özerkliğe sahip olduğu görülmektedir. Bunda en önemli faktör vakıf üniversitelerinde en üst karar merci olarak mütevelli heyetlerinin bulunması ve bu heyetlerin birçok uygulama ve kararlarda Yükseköğretimin denetiminden kısmen uzak olarak kendi üniversite idari, mali ve akademik kararlarında yetki sahibi olmasından kaynaklanmaktadır.

İdari konularda olduğu gibi akademik atamalarda da Yükseköğretim, vakıf üniversitelerinin akademik personel atamaları görevini mütevelli heyetine vermiştir. Mütevelli heyetleri, seçme, atama ve görevlendirmeleri Yükseköğretim Kanunu ve Vakıf Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliğini uygulayarak yapmaktadırlar. Seçme ve atamaları yapılan dekan, müdür ve koordinatörler, fakülte, bölüm ve yüksekokullarında yine Vakıf Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliğine uygun olarak mütevelli heyetinin yönetim ve denetimi altında çalışmaktadırlar.

Vakıf üniversitelerinin İngilizce hazırlık okullarındaki koordinatör seçimlerini yine rektörün de içinde bulunduğu mütevelli heyetinin kararları belirlemektedir. Bu kurul tarafından seçilen en üst yönetici yani direktör; idari, akademik ve seviye koordinatörlerini belirleme görevini yerine getirmektedir. Bu idari yapılanmanın sonucunda akademik koordinatör ile beraber idari koordinatör, alınacak okutmanları seçme ve Rektörün onayına sunma görevlerini uygulamaktadırlar.

Bir eğitim örgütü olarak hazırlık okulları, idari akademik ve seviye koordinatörleri, okutmanlar ve sekreter kadrosundan oluşmaktadır. Bazı hazırlık okulları sınav hazırlama birimleri ve bölümlerde verilen derslere göre gruplanmış okutman gruplarıyla birbirlerinden farklılık gösterebilmektedirler. Ancak, temelde yapı ve işleyişleri benzerdir.

Vakıf üniversiteleri hazırlık okullarındaki çalışanların görev ve sorumluluklar olarak eğitim sektöründe farklı işlevleri olduğunu belirtmek gerekir. Öncelikle bu kurumların amacının uluslararası iletişim dili olarak kabul edilen İngilizce'yi öğrencilere kazandırmak ve bölümlerinde İngilizce olarak okutulan derslere öğrencileri hazırlamak temel amaçlarını oluşturmaktadır. Yükseköğretim kurulu teşkilatı ve çalışma usulleri yönetmeliğine göre bir diplomaya yönelik eğitim programı uygulayan yabancı diller bölümleri, ayrı bölümler olarak kurulabileceği gibi rektörlüğe bağlı olarak da kurulabilirler.

Her örgütte olduğu gibi vakıf üniversiteleri hazırlık okullarında çalışanların işlerine ve örgüte adanmış ve amaç birliği içinde olmaları eğitimin aksamadan yapılabilmesi ve okulun amaçlarına ulaşabilmesi için gereklidir. Hazırlık okullarındaki İngilizce okutmanların, örgüte adanmışlıklarını etkileyen örgütsel, mesleksi; ya da işe bağlı, ve bireysel birçok faktörden bahsedilebilir. Örgütsel faktörlere örgütün büyüklüğü, yapısı, ücret politikası ve yöneticilerin uyguladıkları liderlik stilleri verilebilir. İşin niteliğine ilişkin faktörleri ise işin anlamlılığı ve işin sorumluluğu; bireysel faktörleri ise demografik özellikler oluşturabilmektedir.

Yapı ve işleyişlerinde bir eğitim örgütü olarak hazırlık okullarındaki koordinatörler eğitim alanındaki tüm örgütlerdeki yöneticiler gibi yönetim süreçlerinde yöneticilik ve liderlik davranışlarına sahiptirler. Yöneticilik çoğunlukla yetkisini makamdan ve formal yetkiden almaktadır. Ancak liderlik grupları amaçlar doğrultusunda etkilemeyi ve davranış değişikliği yaratmayı hedefler. Okutmanların sınıflarda öğretim liderliklerini uygulayıp öğrencilerin öğrenmesini ve olumlu davranış değişiklikleri yaratmasını sağladığı gibi, koordinatörler de hazırlık okulunu yönetirken karşılaştıkları durumlara ve sorunlara göre farklı liderlik stilleri uygulayabilmektedirler. Koordinatörler şartların, yapının, çalışanların, çevrenin ve kişisel özelliklerinin etkisiyle liderlik davranışlarının ne yönde olacağına bilinçli ya da bilinçsizce karar verebilmektedirler. Liderlik davranışlarının yönü liderlik stillerini sergilemektedir. Davranışları yetkilerini paylaşıp paylaşmak istemediklerini ya da yetkiyi tamamen çalışanlarına verip vermediklerini ortaya çıkarmaktadır. Yönetimde koordinatörlerin sergiledikleri liderlik stilleri yukarıda bahsedildiği gibi, başka faktörlerle beraber çalışanların örgütsel adanmışlıklarını etkilemektedir. Örgütsel adanmışlığın derecesi de çalışanların ve örgütteki işleyişlerin etkililiğini etkileyen faktörlerden biridir. Bu nedenle araştırmanın problemini ortaya koymak için liderlik ve örgütsel adanmışlık kavramlarının açıklanması yararlı olacaktır.

Liderlik

Liderlik başlığı altında, liderlik ile ilgili tanımlara, liderliği oluşturan unsurlara, liderlik kuramlarına ve stillerine yer verilmektedir.

Liderlik ile İlgili Tanımlar

Örgütsel adanmışlığı etkileyen faktörlerden biri olan liderliğin, bir süreç olarak ele alınırsa, etkileme ve eş güdümlleme süreci olduğu söylenebilir. Liderlikle ilgili yapılan tanımlamalar, liderliğin farklı yönlerini ele almıştır. Liderlik bazen bir kişilik özelliği, bazen belli bir makamın niteliği, bazen de bir davranış türü olarak kullanılmıştır (Can 1999, s. 194) Örgütteki önemi açısından, liderlik, belirlenmiş grup ya da örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için, bir tek bireyi ve/veya diğer grup elemanlarını, etkileme sürecidir (Yukl, 1994; Akt. Greenberg ve Baron, 1997, s.433). Bu anlamda liderlik, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirme ya da bu amaçları değiştirmek için yeni bir yapı ve prosedür başlatma olarak tanımlanabilir (Erdoğan, 2000, s. 35). Başka bir deyişle, liderlik, iki ya da daha fazla kişiyi güç ve etki yoluyla yönlendirmedir (Çelik, 2003, s. 3). Kısaca, etkileme ve ikna etme, başlatma, yönlendirme, biçimlendirme, etkileşim gibi konular vurgulanarak farklı liderlik tanımları yapılmıştır (Şişman, 2004, s.4). Bütün tanımlar liderliği belli bir konuda etkileme hareketi olarak almaktadır. Liderliğin temelinde rutinin ve örgütsel olarak emredilenlerin ötesinde güç kaynaklarıyla ilgili etkisel bir artış sağlama vardır (Can, 1999, s. 194).

Lider ise, grubu koordine eden, işlerini planlayan ve grubu adına konuşan kişidir (Kaya, 1996, s.139). Genel olarak lider önde giden, yol gösteren, öğreten, aydınlatan bir kimse olduğu kadar; aynı zamanda birlikte olduğu kişilerin istek ve ihtiyaçlarını zamanında sezinleyip, bunları örgütleyen, yaratıcı bir kişi olarak tanımlanabilir (Tosun, 1982, s. 242). Psikolojik bir yaklaşımla, lider, izleyenlerin istekli bir şekilde amaçları gerçekleştirebilmeleri için teşvik eden ve etkileyen kişidir (Sabuncuoğlu, 1995, s. 181). Bennis'e göre (1994, s. 66), lider, grup üyeleri tarafından hissedilen ortak düşünce ve arzuları benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimsedir. Lider yönetici ise, kendi örgütünün amaçları ile örgütte çalışan bireylerin bireysel amaçlarını bağdaştırabilen, problemleri gerçekçi bir gözle görüp onları çözmek için yeterli yeteneğe sahip olan ve yeni planların yaratıcısı, başlatıcısı ve gerçekleştiricisidir (Kaya, 1996, s. 139). Bir diğer tanıma göre de, bir grup insanın, kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, emir ve talimatları doğrultusunda davrandıkları kişi liderdir (Koçel, 2001, s. 465). Yukarıdaki tanımlarda farklı olarak Fiedler (1967, Akt. Lunenburg ve Ornstein,

2000, ss. 134-135) ise lideri, göreve ilişkin grup etkinliklerini yönlendirme ve eşgüdümleme görevi verilen gruptan bir birey olarak tanımlamaktadır.

Eğitim örgütleri açısından, yöneticilik davranışlarının yanısıra, liderlik davranışlarına bakılırsa, bir yöneticinin, öğretimsel liderlik de yaptığı takdirde eğitim örgütünü daha etkili yöneteceği, amaç ve hedeflere daha emin adımlarla ulaşacağı, çalıştığı eğitim örgütünün vizyonunu daha iyi oluşturacağı ve misyonunu daha iyi yerine getireceği vurgulanmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalar, yöneticilik rolleriyle beraber öğretimsel liderlik rolünü de yerine getiren eğitim yöneticilerinin daha başarılı olduklarını ve etkili okulların etkili liderler özellikle de öğretim liderleri ile yönetildiklerini ortaya çıkarmaktadır. (Gümüşeli, 1996, ss. 11-13).

Tanımların ortak noktası, bir liderin, lideri olduğu grubu örgütlerinin amaçlarını gerçekleştirmek için beraber hareket etmesini sağlaması ve bunu yaparken çalışanları etkileyip davranışlarını ve grup çalışmalarını bu yönde etkileyebilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Lider çalışanlarının örgütle beraber örgüt için hareketlerini yönlendirebilmelidir. Bunu yaparken de önemli olan çalışanların amaç birliği etmeleridir.

Liderliği Oluşturan Unsurlar

Yukarıda bahsedildiği üzere, liderlik, çalışanlarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk etme ve etkileme sürecidir. Bundan anlaşılacağı gibi, liderlik süreci bir kişinin başkalarını etkileyebilmesi ve yönlendirebilmesini temel almaktadır.

Liderliği belirgin niteliklere bağlı olmadan var olan durum oluşturabilir. Yani liderlik herhangi bir ortam ürünü olarak ortaya çıkmaz, lideri genellikle grup yaratır. Bir kişinin lider olarak nitelendirilebilmesi için astlarının onu lider olarak görmesi gerekir (Erdoğan, 2002, s. 48).

Liderliği, yani etkileme olayını, oluşturan unsurlardan biri olarak liderin kullandığı güç kaynakları gösterilebilir. Bir sınıflamaya göre bu güçler, 1) teknik, 2) insani, 3) eğitsel, 4) sembolik ve 5) kültürel güç olmak üzere beş başlıkta toplamıştır (Sergiovani, 1984'den akt. Şişman, 2004, s. 12). Bir diğer sınıflamaya göre ise bu güç kaynakları; zorlayıcı güç, yasal güç, ödüllendirme gücü, karizmatik güç, ve uzmanlık gücüdür (Lunenburg ve Ornstein, 2000, s. 114)

Ayrıca liderliğin oluşması için resmi yetkilerden çok liderin kendi vizyon ve etkileme gücünün etkin olması da liderliği oluşturan bir diğer unsur olarak gösterilebilmektedir. Formal yetki liderlik sürecini sadece güçlendirmektedir. Bu durumda, lider ile yöneticinin aynı şey demek olmadığı söylenebilmektedir. Yöneticilerin aynı zamanda liderlik niteliklerine de sahip olmaları ideal olmalıdır. Liderlik sürecini ise lider, takipçiler ve koşullar olarak açıklamak mümkündür (Koçel, 2001, s. 466).

Liderlik Kuramları

Liderlikle ilgili olarak başta ABD olmak üzere batılı ülkelerde yönetimle ilgili literatürde bir takım teori ve modeller geliştirilmiştir. Bu teoriler yaygın bir şekilde a) özellikler kuramı, b) davranışsal kuram, c) durumsallık kuramı, d) karizmatik liderlik ve dönüşümsel liderlik yaklaşımı olmak üzere beş başlıkta toplamaktadır (Koçel, 2001, s. 468-483).

Özellikler Kuramı

Liderliğin tartışılmaya başlandığı andan itibaren güç ve etki kavramlarından bahsedilmiştir. Liderin gücünü aldığı kaynak olarak gösterilen ilk olgu liderin sahip olduğu karakter özellikleridir. Özellikler Kuramı 20. yy. başlarında ortaya çıkan ilk liderlik kuramı olarak adlandırılmaktadır.

Burada 'lider' değişkeni esas alınmıştır. Başka bir deyişle, belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak belirmesi ve bu grubu yönetmesinin nedeni bu kişinin sahip olduğu özelliklerdir. Lider bu özellikler nedeniyle diğer grup üyelerinden farklılık gösteren bir kişidir (Koçel, 2001, s. 468).

Bu kuram, liderin etkinliğindeki ayırt edici özellikleri bir grup kişisel özellik tanımlarıyla açıklamaya çalışmıştır. Bu kurama göre liderler sahip oldukları ve sergiledikleri belirli kişisel özelliklerle lider olarak adlandırılmaktadır. Yani, bireyin lider olarak adlandırılabilmesi için bu liderlik özelliklerini kişiliğinin bir parçası olarak bulundurması gerekmektedir. Bu kuramda bahsedilen özellikler genellikle

- kapasite, başarı, sorumluluk, katılma ve konum (Stogdill, 1990, Akt. Lunenburg ve Ornstein, 2000, ss. 117-118)

- vizyon, doğruluk, güven, cesaret, teknik bilgi, işbirliği (kişiler arası ilişki kurma yeteneği), sebat, sağduyu (hissel olgunluk) ve liderlik etme isteği (Hockaday ve Pueyar, 2000'dan Akt. Goff, 2003, s. 3)

olarak gruplanmıştır. Bu gruplamalara bakıldığında esasında özelliklerin kişilik ve fiziksel özellikler olarak ayrılabilir. Bu özellikler kuramına göre, bahsedilen bu özellikler ancak pratik, eğitim ve deneyimle geliştirilebilmektedir (Goff, 2003, s. 3). Yani kişisel gelişim, bu kurama göre, liderliğin anahtarıdır (Senge, 1990, Akt. Lees, 1994, s. 7).

Ancak özellikler kuramı çıkışından yaklaşık 50 yıl sonra Lippitt, belirli fiziksel, entelektüel ve kişisel özelliklere göre "iyi" lider olma kavramının açıklanmasının imkânsız olduğunu belirtmiştir. Lippitt bu iddiasına kanıt olarak 50 yıllık zaman zarfında yapılan 106 çalışmanın sadece 4 ya da 5'inde listelenen iyi liderlik özelliklerinden sadece 5'ine rastlandığı gerçeğini vermektedir (Lippitt, 1961, s. 7). Bu sonuçların çoğu göstermektedir ki değişik kişiliklere, farklı çevresel ve kalıtsal geçmişlere sahip birçok insan da iyi lider olabilmektedirler. Bu da Özellikler kuramının liderlik olgusunu açıklamakta yeterli olmadığını göstermektedir.

Davranışsal Kuramlar

1950 ve 60'larda özellikler kuramı yerini davranışsal kurama bırakmıştır. Özellikler kuramının liderliği açıklamada yetersiz kaldığını gören ve liderliğin nasıl uygulandığını ve başarılı bir lider olabilmek için hangi davranışların gerekli olduğunu açıklamak için bir yol arayan araştırmacılar, liderin davranışlarını araştırmaya yönelmişler ve davranışsal liderlik kuramını oluşturmuşlardır.

Davranışsal kuram, etkili liderler tarafından kullanılan kendine özgü stillerle açıklanmaya çalışılmıştır (Goff, 2003, s. 3). Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu kuramın ana fikri, liderleri başarılı ve etkin yapan hususun liderin özelliklerinden çok liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğudur (Koçel, 2001, s. 470).

Davranışsal kuramın oluşması sırasında üç önemli çalışma yapılmıştır. Liderlik davranışlarını gruplayabilmek ve açıklayabilmek için yapılan bu çalışmalardan ilki Iowa Üniversitesi çalışmasıdır. Bu tür liderlik çalışmasında, lider, hangi fonksiyonları ne derecede yürütmesi gerektiğini karar vermektedir. Bu fonksiyonlar sembolik, problem

çözücü ve karar verici, danışman ve uygulayıcı olarak dörde ayrılmıştır (Lippitt, 1961, s. 9). 1938 ve 1940 yılındaki Iowa araştırmasında 3 liderlik stili ortaya çıkmıştır. Bunlar; otokratik, demokratik ve tam serbesti veren liderlik stilleridir.

Ohio State Üniversitesi araştırmasında liderlerin davranış boyutları olduğu açıklanmaktadır. Bunlardan birincisi kişiyi dikkate alma, ikincisi girişimcilik ruhu olmaktadır. Sonuç olarak da kişiye ağırlık veren ve işe ağırlık veren iki ayrı liderlik stili üzerinde durulmaktadır (Lunenburg ve Ornstein, 2000, ss. 126-129).

Michigan Üniversitesi araştırmasında liderin iki önemli davranışsal özelliğine dikkat çekilmiştir. Bunlar; göreve odaklı ve çalışana odaklı liderlik davranışlarıdır (Bass, 1990'dan Akt. Lunenburg ve Ornstein, 2000, s. 129; Koçel 2001, s. 472). Çalışana odaklı liderler işgörenleriyle iyi bir iletişim içinde olurlar ve bu karşılıklı güven, duyarlılık ve desteği teşvik eder. Görev odaklı davranışlar ise yapılan işin, yakın denetim, ödül ve bürokratik yapıyla başarılmasını sağlamaya odaklanmaktadır.

Tüm bu araştırmaların sonucunda günümüze kadar kabul gören temel bir liderlik stili gruplaması ortaya çıkmıştır; o da Iowa Üniversitesi liderlik stili gruplamasıdır. Otokratik, katılımcı ve tam serbesti veren liderlik stillerinin temelinde lideri görev ve ilişki boyutuna göre çalışanlarla ilişkisi ve çalışanların yönetime katılımının liderin davranışları ile sağlanabileceği açıklaması vardır. Bu grupta davranış algıları; kurum kural ve politikaları, iş teknik ve aktiviteleri planlama, görev dağılımı ve değerlendirme üzerine karar verme süreci davranışları bulunmaktadır (Lewin, Lippitt ve White, 1939; Akt. Lunenburg ve Ornstein, 2000, s. 126).

Davranışsal kurama göre işgörenlerin amaçlara odaklanması büyük önem taşımaktadır. Örgütsel amaçları destekleyip gerçekleştirecek şekilde işgörenlerin hareket etmeye motive edilmesi, beklenen davranışları belirlemektedir. Liderlerin verdikleri psikolojik desteğin, liderleri takip edenlerin teşvik edilmesine, zorlanmalarına ve başarıya duygusunu tatmalarını sağlaması bu kuramın savunduğu olgulardan biridir (Lees, 1994, s. 6).

Durumsallık Kuramı

Belirli bir tarihsel süreç içerisinde ve yapılan araştırmalar sonucunda, liderlikteki başarının sadece liderlik özelliklerine ya da liderin tercih ettiği davranış biçimine bağlı olmadığı ortaya çıkmıştır. Böylece başarının farklı değişkenlere bağlı olduğu sonucuna

varılmıştır. Bu sonuca göre durumsallık kuramları olarak adlandırılan bu kuram, çağdaş liderlik kuramları arasında yer almaktadır.

Durumsallık Kuramlarına, bahsedilen diğer kuramlardan farklı olarak, lider ve takipçileri faktörlerine ek olarak ve daha ağırlıklı önem verilerek ‘koşullar’ değişkeni konmuştur. Bu kurama koşul bağımlılık kuramı da denilmektedir (Koçel, 2001, s. 476).

“Durum” yaklaşımının çıkışındaki dönemlerdeki ilk açıklamalara göre bir liderin davranışları bir durumdan diğerine farklılık gösterebilir ve farklı durumlarda farklı liderlik davranışı gerekebilmektedir (Lippitt, 1961, s. 7). Fiedler’in teorisi; liderlik stili, durum uygunluğu ya da koşulsal özellikler ve grup etkinliği unsurlarına dayanmaktadır (Lunenburg ve Ornstein, 2000, s. 132 ve Keçecioğlu, 2003, s. 172). Aydın, buna bağlı olarak belli bir durumun lider açısından olumlu, destekleyici ya da engelleyici oluşunu belirleyen üç temel durumsal değişkenden bahsetmektedir. Bunlar: lider-üye ilişkileri, görevin yapısı ve durumun-konumun gücü olarak açıklanabilir (Aydın, 1993, s. 139). House’ın Yol-Amaç Teorisi ise bir diğer yaygın olarak bilinen durumsallık teorilerinden biridir. Bu teori temel olarak beklentiler teorisinden yola çıkarak çalışanların amaçları üzerindeki liderin etkililiği ve bu amaçlara ulaşmak için izlenen yolları vurgulamaktadır.

Bu teoride önemle vurgulanan ‘liderin davranışlarını duruma uydurması gerekir’ iken, Fiedler söylediği ise bunun tam tersidir, yani durumların davranışlarına uyum sağlaması için ‘liderin şartları değiştirmesi’ gerektiğidir (Lunenburg&Ornstein, 2000, s. 152 ve Aydın, 1993, s. 138). Bir diğer Durumsallık teorisi de Hersey ve Blanchard’ın iki anahtar liderlik davranışıyla ortaya koydukları durumsal liderlik teorisidir. Bunlar liderin iş davranışı ve ilişki davranışıdır. Bu teorilerden ortaya çıkan durumsal liderlik stillerine daha sonra detaylı yer verilecektir.

Her ortamda geçerli bir liderlik özelliğinin ve davranışının söz konusu olmaması durumsal liderlik anlayışının çıkış noktasını oluşturmaktadır ve bütün zamanlarda her grupta ve şartlarda geçerli olan bir liderlik modelinin bulunduğunu söylemek güçtür (Şişman, 2004, s. 6-10). Bu kuramda, liderlik, durumsal faktörlere göre liderlerin görev odaklı olmaları ve çevreyi analiz etmek için gerekli becerilere sahip olmaları gerektiği üzerinde durulmaktadır (Lees, 1994, s. 7). Yani, lider ile işin uygulanması sırasındaki grup üyeleri arasındaki ilişkilerin kalitesi ve göreceli güç kullanımı etkili liderlik kavramını açıklamaktadır.

Bu noktada gelişen durumsal liderlikte boyutlar, iş ile duruma göre davranışta, keşismektedir. Durumsallık teorilerine göre liderin etkililiğini belirleyen faktörler: gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, izleyicilerin, yani grup üyelerinin, yetenekleri ve beklentileri, liderliğin cereyan ettiği örgütün özellikleri, liderin ve izleyicilerin geçmiş tecrübeleri gibi faktörlerdir (Koçel, 2001, ss. 476-477). Liderlik stiline tam olarak uygulanmaya başlanabilmesi için en öncül olan faktör izleyicilerin belirli bir görevi yerine getirmeye hazır olmasıdır. Bu noktada bir liderin adaptasyonu gereklidir. Lider duruma ve izleyicilerinin hazır olmalarına göre liderlik stilini değiştirebilmelidir. İzleyicilerin hazır olma halleri arttıkça liderin yapıyı kontrol etme gerekliliği de azalmaktadır. Bu da grup elemanların liderden bekledikleri duygusal destek ihtiyacının doğru orantıda azalması demektir (Hersey, 1996; Akt. Silverthorne, 2000, s. 68). Durumsallık kuramına göre, en uygun liderlik davranışı, koşullara ve durumlara göre değişmektedir. Bu ise, genellikle yönetimde ‘tek ve en iyi’ yönetim tarzı bulunduğunu savunan davranışsal kuramdan farklı yanı oluşturmaktadır (Huse ve Bowditch, 1977’den Akt. Koçel, 2001, s. 477).

Fiedler’in koşulsallık teorisinden başlayarak, durumsallık teorileri, en etkili liderliğin, davranışsal kuramda bahsedilen iş odaklı ve işgören odaklı stiller arasında duruma göre seçimlere bağlı olduğu belirtmektedir.

Karizmatik Liderlik ve Dönüşümsel Liderlik Teorileri

Karizma, kelime itibariyle, çekiciliği ifade etmektedir. Karizmatik lider, sahip olduğu karizma yaratan özellikleri ile başkalarını kendi istediği önde davranmaya sevk edebilen kişidir (Koçel, 2001, s. 483). Karizmatik liderler vizyon ve misyon duygusuna sahiptirler (Çelik, 2003, s. 162). Bu kurama göre liderlik, liderlerin adanmışlığından ve değişimi kabul etmelerinden oluşan güçlü vizyonlarındandır. Bu vizyonla örgütteki herkese gelişme ve yükselme imkânı verilmektedir. Karizmatik liderlik teorisine göre liderlerin belirli davranışlarından dolayı çalışanlar ahlaki olarak adanmakta ve kendilerini liderleriyle özdeşleştirebilmektedirler (Fiedler, 1996, ss. 241-251). Bu davranışlar; vizyon, tutku, kendini feda etme, risk alma olarak örneklendirilmektedir.

Değişimsel ya da Dönüşümsel liderlik olarak adlandırılan ve 1990’lı yıllarda yaygınlaşan bu teori örgütsel yapıda köklü dönüşümü amaçlayan bir liderlik yaklaşımıdır.

Dönüşümsel liderler, sadece düşünen, sorgulayan ve risk alan kişiler değil aynı zamanda davranışlarıyla insanlara belirli düşünceleri aşılayan, geleneksel yapıda girişimciliğe ve kendini geliştirmeye uygun ortamlar hazırlayan kişilerdir (Çelik, 2003, s. 151). Bu anlayışa göre, liderlik, takipçilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştirme temeline dayanır. Dönüşümcü lider ise, örgütleri, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran kişidir. Bu insanın vizyon sahibi olması ve vizyonu takipçilere kabul ettirmesi mümkündür (Koçel, 2001, s. 483). Daha farklı bir anlatımla, dönüşümcü lider, misyon ve stratejiler üzerinde odaklanan, yeni yetenekleri belirleyip geliştiren, var olan potansiyeli ortaya çıkaran, çalışanlara yeni yönler gösteren ve onların ihtiyaçlarıyla örgütün yapısını tümleştirebilen kişidir (Mergal, 2000).

Yukarıda bahsedilen iki yeni liderlik teorisi birbirleri tamamlayıcı rol oynamakta hatta karizmatik liderlik literatürde dönüşümcü liderlik teorisinin içinde anılmaktadır (Çelik, 2003, ss. 147-163). Karizma dönüşümcü liderin en önemli özelliği olarak görülmektedir. Bu teorilere göre dönüşümü ve değişimi sağlamak için liderin, her bireyin nasıl ve ne ile motive olduğunu veya neyi ceza olarak algıladığını bilmeli ve her bireye ayrı şekilde yaklaşabilmelidir. Bu iki yeni yaklaşım, durumsallık kuramından sonra şartların ağırlık kazanması ve değişimin vurgulanması ile ortaya çıkan liderlik kuramı çalışmalarıdır.

Liderlik Stilleri

Liderlik stilleri literatürde özellikler kuramından başlayarak günümüze kadar tartışıla gelmiştir. Özellikler kuramında, 1904'den 1947'e kadar, liderlik stillerinden önce, lider olanları olmayanlardan ayıran liderlik özellikleri tartışılmıştır (Lunenburg ve Ornstein, 2000, s. 117). Daha sonra etkili liderlik özelliklerini belirlemeye geçilmiş ve bunun için de 1949'dan 1990'a kadar başarılı liderlerin sahip olduğu özellikler üzerine yaklaşık 300 çalışma yapılmıştır. Araştırmalar, davranışsal kuram çalışmalarına gelindiğinde odak noktasını liderin karakter özelliklerinden alıp liderin davranışlarına yöneltmiştir. Iowa, Ohio State ve Michigan çalışmalarındaki ortak nokta, liderin davranışlarının farklı stilleri oluşturduğudur. Iowa araştırmalarında Kurt Lewin ve arkadaşları liderliğin güç ve ilişkilerle bağlantılı olarak liderlik stillerini liderin davranış biçimlerine göre otokratik, demokratik ve tam serbesti veren olarak gruplarken, Ohio

state çalışmaları görev ve insani boyut olarak, ve Michigan çalışmaları ise iş odaklı ve çalışan odaklı olarak gruplamaları ortaya koymuştur (Fiedler, 1996, ss. 241-251; Wen, 1999 ve Lunenburg&Ornstein, 2000, ss. 121-130). Durumsallık liderlik kuramına göre, Hersey, Blanchard, ve Johnson ise iş odaklı davranışlarla ilişki odaklı davranışları baz alarak dört stil oluşturmuşlardır. Bunlar: otokratik, destekleyici, kolaylaştırıcı ve tam serbesti veren, (serbestiyetçi, bırakın yapsıncı) liderlik stilleri (Irgens, 1995, ss. 36-40). Durumsallık kuramına göre liderin hangi liderlik stilini seçeceği lideri takip eden izleyicilerin hazır olmaları ve şartların uygunluğuna bağlıdır (Wen, 1999). Bu ayrıma göre; otokratik liderler direkt liderlik davranışını benimserler. Takipçileri ise karar vermede gereken yeteneğe, isteğe ve güvene sahip değildirler. Destekleyici stilde takipçilerin konuyla ilgili bilgi ve deneyimleri ve istekleri vardır ancak yine yardım edemezler. Karar yine liderindir. Kolaylaştırıcı stil de ise karar verme lider ile takipçilerin beraber işbirliği içinde olmaktadır. Tam serbesti veren liderlik stilinde ise takipçiler karar verme ya da öneri yapma için gereken bilgi ve birikime sahiptirler.

Yukarıdaki bilgiler ışığında, literatürde, liderlik stilleri görev yönelimli ve insani yönelimli veya geleneksel otorite ve katılımcı liderlik olarak iki türde gruplanabilmektedir (Greenberg ve Baron, 1997, s.438-440). Davranışsal ve durumsallık kuramlarındaki liderlik stilleri bu iki grup halinde özetlenmektedir (Lunenburg ve Ornstein, 2000, s. 140). Bu gruplamada birinci türde görev ön plana çıkarken diğerinde ise insan önde görülmektedir.

Tablo 1. Davranışsal ve Durumsal Kuramlarında Belirtilen Ortak Liderlik Stilleri

Araştırmalar/Çalışmalar	Görev Odaklı	Çalışan Odaklı
Iowa Araştırmaları	Otokratik	Katılımcı
Ohio State Araştırmaları	İşe Ağırlık Veren	Kişiyeye Ağırlık Veren
Michigan Çalışmaları	Görev Odaklı	Çalışan Odaklı
Durumsallık Teorisi	İşe Yönelik	Kişiyeye Yönelik
Yol-Amaç Teorisi	Emredici	Destekleyici

Kaynak: Lunenburg, Fred C. ve Allen C. Ornstein. **Educational Administration – Concepts and Practices**. Third Edition. Belmont: Wordsworth, 2000.

Bu çalışmada bu ortak iki stile ek olarak Iowa çalışmasından beri hala geçerli olan ve şartlara ve durumlara göre örgütlerde karşılaşılan üç stil üzerinde durulacaktır. Bunlar, otokratik, katılımcı ve tam serbesti veren liderlik stilleridir.

Bu tür bir gruplama yapmanın temelinde örgütlerde yetkinin nerede olduğu konusu vardır. Eğer yetki liderdeyse; otokratik, grubun tümündeysen; katılımcı ve ya bireyler olarak çalışanlarda ise; tam serbesti veren liderlik stillerinden bahsedilmektedir (Lippitt, 1961, s. 8). Aşağıdaki tabloda ise Lewin, Lippitt ve White'dan uyarlanan, Iowa çalışmalarından ortaya çıkan bu üç liderlik stili arasındaki davranış farklılıkları açıklanmaktadır (Lunenburg ve Ornstein, 2000, s. 126).

Tablo 2. Iowa Çalışmalarında Tanımlanan Liderlik Stili Davranışları Arasındaki Farklılıklar

Davranış	Otokratik	Katılımcı	Tam Serbesti Veren
Amaçları Oluşturma	Tamamen lider karar verir	Grubun kararıyla karar verilir	Amaç yoktur ya da Grup ve/veya birey kendisi karar verir
Mesleki Teknik ve Aktivitelerin Geliştirilmesi	Tamamen lider karar verir	Lider önerir ve grup beraber karar verir	Karar tamamen bireye bırakılır
Planlama	Tamamen lider karar verir	Planlama gruba bilgi verilerek beraber yapılır	Sistematik bir planlama yoktur ya da karar bireye aittir.
Görev dağılımı	Lider tarafından karar verilir	Grupla beraber karar verilir	Lider dağılıma karışmaz
Değerlendirme	Lider kişisel gözlem ve kararlarını ödül ya da cezayla uygular	Objektif standartlara göre değerlendirme yapılır	Değerlendirme yapılmaz ya da rastgele yapılır

Kaynak: Lunenburg, Fred C. ve Allen C. Ornstein. **Educational Administration – Concepts and Practices**. Third Edition. Belmont: Wordsworth, 2000.

Otokratik Liderlik Stili

Bu stile göre, kararlar lider tarafından verilir çalışanlar tarafından sorgulanmadan uygulanır. Örgütle ilgili yapılacak hemen her şeye kendi karar verip duyuran lider de otokratik liderdir. Otokratik lider emredici, kontrol edici, cesaret kırıcı ve katılımı bastıran ve izin vermeyen liderdir (Luthar, 1996, ss. 337-361). Bu stili uygulayan lider, takipçilerine neyi nasıl yapmaları gerektiğini söyler ve burada bir takım zihniyeti yoktur. Kararlara çalışanlarını katmaz ve çalışanları için tüm çalışma şartlarını kendileri yapılandırır. Bu tür bir lider tüm projelerde tam yetkiye ve sorumluluğa başından sonuna kadar sahip olmak isterler (Lunenburg ve Ornstein, 2000, s. 125). Otokratik lidere göre işgörenler devamlı kontrol altında olmalı ve güvenilmemelidirler. Verilen emirlerin hemen kabul edilmesi ve sorgulanmaması gerekir. Bu lider kendi gücünün her zaman

farkındadır ve işgörenlerin fazlaca ödüle ve övülmeye ihtiyaçları yoktur. Otokratik liderlerin iş ve çalışanlar üzerinde etkileri arasında emir verici, zorlayıcı, üretim ve görev odaklı, tek başına karar veren, başlatan, amaçları vurgulayan ve performansa bakan liderlik etkilerine sahip oldukları vurgulanmaktadır (Bardford ve Ronald Lippitt, Ed. Lippitt, 1961, s. 53).

Bu stil, genelde zaman yetersizliğinde ve grubun bilgi azlığında ve liderin tüm bilgiye sahip olduğunda, grup elemanları birbirlerini tanımadıklarında etkilidir. Eğer amaç takım hissiyatını kurmak ise ve grup elemanlarının biraz da olsa bilgileri varsa ve iş serbestlik gerektiriyorsa bu stil etkili olmayabilir (Clark, <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadstl.html>).

Katılımcı Liderlik Stili

Bu stile göre, kararları çalışanlarla beraber alınır. Eagly and Johnson (1990)'a göre, demokratik davranan ve karar verme sürecine çalışanları katan liderler katılımcı liderlerdir (Luthar, 1996, ss. 337-361). Deutsch, Pepitone ve Zander'in 1948'de katılımcı yaklaşımı benimsemiş ve başarılı olmuş bir lideri incelediği bir çalışmasının varlığı bize bu stilin kaynaklarının ne kadar geriye gittiğini göstermektedir. National Training Laboratory'in yürüttüğü bu çalışmanın sonucunda küçük çalışma gruplarında kişisel özelliklerin çevresel faktörlerle etkileşim içinde olduğunu ve katılımcı liderlik davranışlarının bu faktörler tarafından belirlendiğini ortaya koymaktadır (Lippitt, 1961, ss. 33-41). Katılımcı liderlikte mümkün olduğunca, çalışanları, çalışma planı yapma, görev dağılımı ve görev-zaman çizelgesi planlama karar verme ve uygulama sürecine katılımı sağlama amacı vardır (Bardford ve Ronald Lippitt, Ed. Lippitt, 1961, s. 54). Emir vermez rica eder ve takım ruhunu teşvik eder.

Katılımcı liderlerin iş ve çalışanlar üzerinde etkilerine örnek olarak liderlerin kararlara katılımı artırması, çalışanlarının karar verme becerilerine güvendiği ve geliştirdiği için katılımın çalışanların ilgi düzeylerini arttırdığı ve çatışmayı yönetme ve takım kuruculuğunu desteklediği verilebilmektedir (Yukl, 1989).

Uygulama şartlarında ise, yeterli zaman, grup motivasyonu varsa ve veya takım hissiyatı bulunuyorsa ve grup üyeleri bir şekilde bilgi ve beceriye sahiplerse bu stil etkilidir. Bilginin bir kısmı liderde ve bir kısmı çalışanlardadır. Bu da çalışanların takımın

ve karar sürecinin parçası olmalarını sağlar. Ancak eğer grubun motivasyonu yoksa, üyeleri bilgidен yoksunlarsa ve grup içinde çatışma yüksekse etkili olmayabilir (Clark, <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadstl.html>).

Yabancı kaynaklı araştırmalarda, Haccoun, Sallay, and Haccoun (1978) yaptıkları çalışmada, arkadaşça ve duygusal davranan liderlerin emredici ve otokratik liderlere tercih edildiği sonucuna varmışlardır (Luthar, 1996, ss. 337-361).

Türkiye’de otokratik ve katılımcı liderlik stilleri bazı araştırmalara konu olmuştur. Araştırmacılar gözlenen liderlik davranışları ile benimsenen ve tercih edilenleri incelemişlerdir. Esmer’in (1997) Türkiye’nin birçok yerinde 4721 katılımcı üzerinde yaptığı araştırmada katılımcılar tercih edilen ve gözlenen davranışları verilen tanımlamalar ve atasözleriyle derecelendirmişlerdir. Sonuçlar Türk kültüründe otokratik liderliğin ölçülen diğer liderlik stilleri olan babacan, danışman ve katılımcı liderlik stillerine göre daha çok algılandığı ama bunun yanı sıra, en çok tercih edilen stillerin danışman ve babacan olduğu ve bunları katılımcı ve otokratik liderlik stillerinin takip ettiği ortaya çıkmıştır.

Tam Serbesti Veren Liderlik Stili

Bu stilde, yöneticiler, yönetim yetkisine fazla ihtiyaç duymazlar. Çalışanlarını verimli olmaları için kendi hallerine bırakırlar. Hatta kullandıkları yetkileri neredeyse tamamen astlarına devretmişlerdir. Lider gruba çok az ya da hiç yönlendirme yapmaz, emir vermez ve onlara serbestlik tanır. Üyeler sorarlarsa fikrini belirtir ve görünüşte hiç işe karışmazlar.

Bu stili tercih eden liderlerin öncelikle kendi liderlik etme kabiliyetine güvenmediği eleştirisi getirilse de (Bardford ve Ronald Lippitt, Ed. Lippitt, 1961, s. 54), liderlik stili olarak adlandırılma nedeni liderin rolünün total katılımı ve otonomiyi sağlama olarak düşünüldüğünde, sonuç olarak tüm kararların grubu oluşturan çalışanlara bırakıldığı bir stildir. Tam serbesti veren liderler, takipçilerini katılımcı liderlerin ötesinde serbestlik tanıyan liderlerdir. Bu stil liderler Bradford ve Lippitt tarafından, çalışanlarını etkilemeye çalışan, kontrol ve yönetim fonksiyonlarını ihmal eden kişiler olarak nitelendirilmişlerdir. Bu liderler için sürekli evrak işiyle uğraşma, astlarından uzak durma

ve onlara kapasitelerinin üzerinde sorumluluk verme gibi suçlamalar getirilmektedir (Lippitt, 1961, s. 54).

Bu stil genelde grup üyelerinin yüksek derecede beceri ve motivasyona sahip oldukları, takım ruhunun var olduğu ve katılımcıların rutin işler yaptıkları şartlarda işe yaramaktadır. Ancak eğer grup içi dayanışma az ise, üyeleri az bilgi ve beceriye sahiplerse ve grup neyi nasıl yapmaları gerektiğinin söylenmesini bekliyorsa etkili olmamaktadır (Clark, <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadstl.html>). Çoğu lider, grubunun kendi kendini yönetir duruma geldiklerini ister ancak burada grupların karşılaştıkları engelleri aşarken grubun kararlarının liderin kararlarını almasını beklemek için şartların uygun ve grup üyelerinin kendi kendilerine yeter seviyelerde olması gerekmektedir.

Örgütsel Adanmışlık

Örgütsel adanmışlık başlığı altında, örgütsel adanmışlık ile ilgili tanımlar, örgütsel adanmışlığı etkileyen faktörler ve örgütsel adanmışlığın sonuçları açıklanmaktadır.

Örgütsel Adanmışlık ile İlgili Tanımlar

Örgütsel adanmışlık öncelikle örgütün değer ve amaçlarına inanarak, ikinci olarak örgüt yararına çaba harcayarak ve son olarak da örgütte kalmayı arzulayarak örgütle özdeşleşme ve örgütü kabullenme olarak tanımlanmaktadır (Mowday, Steers ve Porter, 1979, s. 226).

Çalışma yaşamında adanılan objeler, iş, meslek, örgüt, çalışma grubu ya da sendika olarak ele alınabilir. İşe, mesleğe, örgüte ve çalışmaya adanmışlık da, çalışma yaşamında adanmışlık türleri olarak literatüre geçmiştir. Literatürdeki bir yaygın yaklaşıma göre, bireyin örgütsel adanmışlığını oluşturan üç değişik unsur genel olarak kabul görmüştür. Bunlar duygusal/effective adanmışlık, devam adanmışlığı ve değerlere/normatif adanmışlık. Efektif adanmışlık, örgüte karşı duygusal adanmışlığı; devam adanmışlığı çalışanın ayrılmanın maliyeti üzerine inşa ettiği örgütsel adanmışlığı; ve normatif adanmışlık ise çalışanın ahlaki bir sorumluluk olarak çalışmaya devamını

ifade eder (Allen&Meyer, 1990; Akt. Hartman, 2000, ss. 89-109 ve Akt. Çetin, 2004, ss. 94-98).

"Adanmışlık" terimi hala kimi çevrelerce kesinlikten uzak ve kavramsal olarak gereksiz olmakla eleştirilse bile literatüre bakıldığında, adanmışlığı tanımlayan birbirlerinden ayrı üç yaklaşım görülmektedir (Buchanan, 1974; Mowday, Porter & Steers, 1982; Morrow, 1983; Reichers, 1985; Akt. Varona, 1996, s. 6). Varona'nın aktardığına göre, birincisi; yani takas yaklaşımı, adanmışlığı örgütle üye arasındaki teşvik ve katılım işi olarak görmektedir. İkincisi ise; yani psikolojik yaklaşım, adanmışlığı, kişinin kimliğini örgüte bağlayan, örgüte yönelik bir davranış ya da oryantasyon olarak tanımlamaktadır. Ve örgütsel adanmışlığı tanımlayan üçüncü yaklaşım ise, nitelendirme yaklaşımıdır (Reichers, 1985; Akt. Varona, 1996, s. 7). Bu yaklaşım, adanmışlığı, "bireyin davranışlarına bağlı olması" diye tanımlamaktadır. Bireyler, gönüllü, açık ve geri alınamaz davranışlar sergiledikten sonra kendilerini adanmış olarak nitelendirdiklerinde adanmışlık sağlanmış demektir.

Örgütsel adanmışlık işgörenin çalışma ortamındaki nesnelere karşı ilgisini belirten kavramlardan birisidir. Bu tür bir adanmada, bir örgütün, grubun veya nesnelerin formal ve normatif beklentilerini de aşarak, bireyin, örgüt amaç ve değerlerine yönelik gösterdiği davranışlar temel oluşturmaktadır (Celep, 2000, s.144).

Yukarıda bahsedilen tanımların ortak noktası, örgütsel adanmışlığın bireyin algısı ve davranışlarıyla ortaya çıktığı yönündedir. Kişinin kendini örgüte adanması, örgütün amaçlarını tanınması, amaçların gerçekleştirilmesi yönünde beklenenden fazla kendi isteğiyle çaba göstermesi ve bu çabanın devamlı olmasıyla mümkün olmaktadır. Örgütsel adanmışlık çalışanın örgütte etkin bir şekilde devamını ahlaki bir sorumlulukla bağdaştırması olarak açıklanabilmektedir.

Örgütsel Adanmışlığı Etkileyen Faktörler

Mowday, Steers ve Porter (1979, s. 226)'a göre bir örgütsel adanmışlığı; adanılan nesnenin amaç ve değerleri kabullenme, bunların gerçekleşmesi için etkin çaba gösterme ve örgütte kalmayı sürdürme arzusu oluşturmaktadır

Örgütsel adanmışlık teorik iki ana gruba ayrılmıştır. Birincisi çoklu değişkenli sistem olarak adlandırılmıştır. Bu grupta bir çok şeye adanmışlıklarını öncülleri ve

sonuçları olarak ikiye ayırmaktadır. (Steers, 1977; Akt. Varona, 1996, s. 7). İlkiyle yani adanmışlıkların öncülleriyle ilgili olan araştırmalar iletişim ağlarına katılım, kişiler arası ilişki/ortam, tükeniş, ücret politikası, liderlik, terfi olanakları, görev özellikleri gibi örgütsel değişkenleri örgütsel adanmışlıkla bağdaştırmaya çalışmaktadır (Eisenberg, Monge, & Miller, 1983, Leiter & Maslach, 1988, Mottaz, 1988; Akt. Varona, 1996, s. 7). İkinci gruplama ise, yani adanmışlıkların sonuçları, örgütü oluşturan çeşitli gruplara adanmaları inceleyerek örgütsel adanmışlığın anlaşılabilirliğini önermektedir (Reichers 1985; Akt. Varona, 1996, s. 7). Örgütün içinde ve dışında bulunabilen bu gruplar çoklu adanmışlık odaklarını oluşturmaktadır. Örgütsel adanmışlığın teorik olarak ayrılan iki ana gruplamasının analizinin sonucunda, gerçekte, bu yaklaşımların birbirlerine zıt yaklaşımlar olmaktan uzak tam aksine birbirlerini tamamlayıcı oldukları ve bir bütün olarak algılanabileceği ortaya çıkmaktadır. Bu bütünleştirme bize örgütsel adanmışlık yapısının ölçülebilmesi için ortak ve anlaşılır bir teorik temelli yaklaşımın oluşturulması gerekliliğini ortaya koymaktadır (Varona, 1996, s. 8).

Reichers'in (1985) çoklu adanmışlık odaklarından yola çıkarak örnek verilebilecek bir diğer gruplamada eğitim içindeki adanmışlık odakları okula adanma, çalışma grubuna adanma, öğretim işlerine adanma, mesleğe adanma olarak dörde ayrılmıştır (Celep, 2000, s.137) .

Çakır (2001, s. 66-76) ise, işe adanmışlık üzerine yaptığı araştırmasında genel olarak adanmışlık türleri ve birbirleri üzerindeki etkileri üzerinde durmuştur. İşe adanma, mesleki adanmışlık, gruba adanma, örgütsel adanmışlık gibi adanmışlıkların birbirlerine direkt ya da dolaylı olarak etkilerinin olduğunu belirtmiştir.

Örgütsel adanmışlığın öncelleri altında etkileyen faktörler, bir başka kaynakta, kişisel özellikler, örgütsel yapı, işin özellikleri, örgütsel iklim ve örgütsel süreçler olarak beşe ayrılmaktadır (DeCotiis, Summer, 1987, Akt. Celep, 2000, s.31). Bu gruplamada, kişisel özelliklerin içerisine, yaş, eğitim, başarı gereksinimi, örgütsel statü; örgütsel yapı içerisine merkezîyetçilik: işin özelliklerine işin önemi, kimliği ve çeşitliliği, ve dönüt; örgütsel iklim içerisine özerklik, bağlılık, grup tutumları, kişisel önem, ve örgütsel süreçler içerisine ise liderlik ve ücret faktörleri girmektedir.

Örgütsel adanmışlığı etkileyen faktörlere ek olarak Hartman (2000, ss 89-109), medeni hal, işteki statü, iş koşulları, iş gören alımı ve değişimi, performans, işteki iklim ve stress faktörlerini de belirtmektedir.

Yukarıda ayrı kaynaklarla ortaya konulan örgütsel adanmışlığı etkileyen faktörlerden ortak olarak bahsedilenler gruplanarak Tablo 3’de sunulmuştur.

Tablo 3. Örgütsel Adanmışlığı Etkileyen Faktörler

Kişisel Özellikler	Örgütsel Yapı ve Süreçler	Örgütsel İklim	İşin Özellikleri
Yaş, yaşam ilgisi, eğitim, başarı gereksinimi, işteki statü, medeni hal, kıdem, stres	Merkeziyetçilik, liderlik, ücret politikası, örgütün büyüklüğü, iş gören alım ve değişimi	Özerklik, bağlılık, grup tutumları, arkadaş ilişkileri ve iletişim	İşin önemi, iş kimliği, işin çeşitliliği, dönüt alma, görev özellikleri, iş koşulları, işin anlamlılığı ve işin sorumluluğu

Örgütsel Adanmışlığın Sonuçları

Örgütsel adanmışlık üzerine yapılan bazı araştırmalar, örgütsel adanmışlığı, öncelikle, yeni alınan ya da yeri değiştirilen çalışan oranına göre incelemektedir (Hom, Katerberg, & Hulin, 1979; Huselid & Day, 1991; Mowday, Steers, & Porter, 1979; O'Reilly & Caldwell, 1980; Steers, 1977; Stumpf & Hartman, 1984; Wiener & Vardi, 1980; Akt, Richards, O'Brien, Akroyd) Diğer araştırmalar ise ya iş doyumu ve işgören alım ve değiştirme oranı arasında (Bedeian & Armenakis, 1981; Akt, Richards, O'Brien, Akroyd) ya da örgütsel adanmışlık ile iş performansı arasında bir ilişki kurmaktadır (Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, & Jackson, 1989; Akt, Richards, O'Brien, Akroyd). Bunlara göre örgüte adanmış olan bireyler adanmamış olanlara göre daha az bir olasılıkla işlerini bırakmaktadırlar (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974 Akt, Richards, O'Brien, Akroyd). Yine örgütsel adanmışlığı olan bu bireyler, daha yüksek performans göstermeye ve örgütte kalmaya eğilimlidirler ve bu da yeni işgören alım sayısını düşürmekte ve örgütsel etkililiği arttırmaktadır (Richards, O'Brien, Akroyd, <http://scholar.lib.vt.edu/ejournals/JITE/v32n1/Richards.html>).

Ayrıca yukarıda açıklanan faktörlerin etkilediği örgütsel adanmışlığın çalışanın örgütle bütünleşmesi, ortaya koyduğu çaba ve iş değiştirme üzerinde önemli bir etkisi olduğu kabul edilmektedir (Hartman, 2000, ss 89-109).

Yukarıda bahsedilen örgütsel adanmışlık sonuçları, adanmışlık derecesi ile ilgili olarak olumlu veya olumsuz olabilmektedir. Adanmışlık düzeylerine göre olası sonuçlar bireysel ve örgütsel olarak açıklanabilmektedir. Aşağıdaki tabloda örgütsel adanmışlık düzeylerinin olası sonuçları verilmektedir.

Tablo 4. Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Olası Sonuçları

	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük Adanmışlık	Bireysel yaratıcılık, yenileşme ve özgünlük	Yavaş mesleki gelişme, dedikodu, olası ihraç ve örgütsel amaçları bozma	İş devri ve düşük performansın engellenmesi, morali yükseltme	Gecikme, devamsızlık, düşük iş kalitesi, örgüte karşı yasal olmayan faaliyetler
	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
İlımlı Adanmışlık	Güvenlik, yeterlik, sadakat ve yaratıcı bireyciliğin korunması	Mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları sınırlı	Artan çalışan kıdemi, sınırlı ayrılma isteği, sınırlı iş devri, yüksek iş doyumu	Çalışanın üyelik davranışlarının sınırlandırılması, örgütsel etkililikte düşüş
Yüksek Adanmışlık	Bireysel mesleki gelişme ve beklentileri karşılama, bireyin iş yapma tutkusu ve davranışların ödüllendirilmesi	Bireysel gelişme, yenileşme ve hareketlilik fırsatlarının yok denecek kadar azalması, değişmeye direnç	Güvenli işgücü, yüksek üretim ve görev rekabeti, performans ve örgütsel amaçların karşılanması	İnsan kaynaklarının yerinde kullanılmaması, örgütsel esneklik, geçmişteki politika ve süreçlere tam güven, örgüt adına yasadışı eylemler

Kaynak: Randall, 1987, Akt. Balay, 2000, s. 67

Örgütsel adanmışlık düzeyinin yüksek olması sonucunda genelde tahmin edilenin tersine olumlu sonuçların yanısıra olumsuz sonuçlar da doğabilmektedir. Düşük adanmışlığın örgütsel amaçları yerine getirmek için yetersiz olabilmesi gibi yüksek adanmışlık da örgütsel amaçlara ulaşmak için örgüt adına etik olmayan eylemleri içinde barındırabilmektedir.

Liderlik Stilleri ile Örgütsel Adanmışlık Arasındaki İlişki

Örgütsel adanmışlığı etkileyen faktörlerden biri olarak örgütsel yapı faktörleri altında liderlik olgusunun örgütsel adanmışlığın düzeyini etkilediği belirtilmektedirler. Ayrıca yapılan araştırmalardan liderlik davranışları ile örgütsel adanmışlık arasındaki ilişkiyi araştıran yurtdışı araştırmalarda birbirlerinden farklı ve hatta çelişkili sonuçlar

ortaya çıkmıştır. Kraut, 1970; Newman, 1974; Alley, and Gould, 1975; Porter et al., 1976; Gilsson and Durick, 1988; Savery, 1994; Zeffane, 1994; Wilson, 1995'ın yaptıkları araştırmaların sonucunda iki değişken arasında pozitif bir ilişki ortaya çıkarmıştır. Bunların aksine, O'Reilly ve Roberts (1978), Hampton et al. (1986) ve Savery (1991) ise örgütsel adanmışlık ile liderlik davranışları arasında bir ilişki olmadığını, Hunt ve Liesbscher (1973) ise negatif bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur (Darwish, 2000, ss. 6-26). Darwish ise 2000 yılında yaptığı araştırmanın sonucunda liderlik davranışı ile örgütsel adanmışlık arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır.

Araştırmalar sonucunda liderlik stil ve davranışlarının örgütsel adanmışlığı pozitif ya da negatif olarak etkilediği ve aralarında yönü değişse bile ilişkinin var olduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca eğitim örgütlerinde adanmışlığın farklı düzeylerinin, bireylerin ve örgütlerin üzerindeki etkileri de olumsuz ve olumlu olarak görülmektedir. Eğitim örgütlerindeki gelişmesinde ya da sorunların çözümünde bakılması gereken olgulardan bir kaçının da liderlik stilleri ile örgütsel adanmışlık olduğu anlaşılmaktadır.

Problem

Eğitim yönetimindeki örgütlerden biri olan vakıf üniversiteleri, YÖK mevzuatına bağlı olarak Vakıf Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliğine göre çalışmaktadırlar. Yabancı dil öğreniminin uluslararası bir gereklilik ve ihtiyaç olması itibarıyla her üniversitede olduğu gibi vakıf üniversitelerinde de öğrenciler fakültelere ve bölümlere ayrılmadan önce ve daha sonra bölümlerde derslere yardımcı olarak öğrencilere, akademik yeterlilik düzeyine erişinceye kadar İngilizce eğitim veren hazırlık okulları bulunmaktadır.

Vakıf üniversitelerinin İngilizce hazırlık okullarında, yapı olarak, ilköğretim ve liselerdeki örgütsel yapıya benzerlikler olmakla beraber farklılıklar da bulunmaktadır. Yükseköğretim basamaklarından ilkinin oluşturan bu okullarda, idari ve akademik işler yöneticilik makamlarında birbirlerinden ayrılarak yürütülmektedir. Okulların en üst düzeyde yöneticilerinin yani direktörlerin dışında her seviye için koordinatörler de bulunmaktadır. Kademesi ne olursa olsun hazırlık okullarında yöneticilerin hepsinin öğretmenlik geçmişi bulunmakta ve kendilerinden eğitimsel ve öğretimsel liderlik beklenilmektedir.

Eğitim ve öğretim müfredatı olarak yabancı dil eğitimi esas olduğundan ve okuldaki öğrenci yaş ortalaması 17 ve üstü olduğundan, vakıf üniversiteleri hazırlık okullarında öğretimsel liderlik ağır basmaktadır. Okulun amaçları içinde her ne kadar diğer liderlik boyutları yer alsa da temelinde öğrencilerin belirli dil beceri ve yeterliklerini kazanmaları ve bunu yapabilmeleri için de belirli öğrenme stillerini kazanmaları için onları yönlendirmek ve denetlemek eğitim kadrosunun temel hedefidir.

Eğitimin aksamadan yapılabilmesi ve hazırlık okullarının amaçlarına ulaşabilmeleri için yöneticiler, yani koordinatör kadrosu, okutman kadrosunu yönetirken farklı liderlik stilleri uygulayabilmektedirler. Yine bu okullarda eğitimin sürekliliği ve başarısında çalışmanın literatür kısmında açıklandığı gibi okutmanların memnuniyeti ve örgütsel adanmışlıkları da önemli rol oynamaktadır. Hazırlık okullarında okutman kadrolarının oluşturulabilmesi ve sürekliliğinin sağlanabilmesi de, örgütsel adanmışlık olgusunun etkilediği ve okulun başarısını da belirleyen başka bir unsur olabilmektedir.

Bu araştırmanın temelini oluşturan iki değişken, yani yöneticilerin liderlik stilleri ve örgütsel adanmışlık olgusu ve birbirleri arasındaki ilişki detaylı olarak giriş bölümünde ele alınmıştır. Literatüre bakıldığında liderlik ve örgütsel adanmışlıkla ilgili birçok araştırmaya rastlanmaktadır. Türkiye’deki araştırmalarda çıkan sonuçlarda liderlik stillerinin nasıl algılandığı, gözlemlendiği, adanmışlığı etkileyen faktörler araştırılmış ve bu konularda detaylı araştırmalara ihtiyaç duyulduğu belirtilmiştir. Türkiye’de ayrıca, örgütsel adanmışlık ve liderlik davranışları üzerine ayrı ayrı araştırmalara rastlanmaktadır. Ancak literatür taraması sonucunda Türkiye’de eğitim örgütlerinde liderlik stilleri ile örgütsel adanmışlık arasındaki ilişkiye bakan bir araştırmaya rastlanamamaktadır. Ayrıca yine literatürde Türk eğitim sistemi tarihinde kısa bir süre önce yerini almış vakıf üniversiteleri ve hazırlık okullarıyla ilgili araştırmaya ulaşılammıştır. Belirtilenlerin sonucunda, örgütsel adanmışlık ve liderlik stillerinin çeşitli eğitim örgütlerinde incelenmesi ihtiyacı bu araştırmanın probleminin temelini oluşturmaktadır. Bu temele dayanarak, bu çalışmada, vakıf üniversiteleri hazırlık okulunda iki yıldır çalışmakta olan Türk Uyraklı İngilizce okutmanlarının görüşlerine göre hazırlık okulu yöneticilerinin liderlik stilleri ile okutmanların örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişkiye bakılacaktır.

Amaç

Bu araştırmanın temel amacı, vakıf üniversiteleri hazırlık okulunda çalışan İngilizce okutmanlarının görüşlerine göre hazırlık okulu yöneticilerinin liderlik stilleri ile okutmanların örgütsel adanmışlıkları arasında ilişki olup olmadığını ortaya çıkarmaktır. Bu amacı gerçekleştirmek için araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt bulunmaya çalışılacaktır.

1. İngilizce Hazırlık Okullarındaki okutmanların görüşlerine göre koordinatörleri hangi liderlik stilini uygulamaktadırlar?
2. İngilizce Hazırlık Okullarındaki okutmanların örgütsel adanmışlık düzeyi nedir?
3. İngilizce Hazırlık Okullarındaki okutmanların okul koordinatörlerinin liderlik stillerini algılamaları ile örgütsel adanmışlıkları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Önem

Öğretmenlik, görevi yaparken istekli ve şevkli olmayı gerektirir. Bu bağlamda, öğretmenin işinde psikolojik doyum elde edebileceği ve görevini zevkle yapabileceği bir ortamın oluşturulması gereklidir. İşte bu noktada “Örgütle özdeşleşme” olarak adlandırılan örgütsel adanmışlık derecesi söz konusu olmaktadır. Araştırmada okutmanların örgüte adanma derecesinin ve liderlik davranışlarının algılanmasının belirlenmesiyle özellikle:

1. Eğitim örgütlerinde örgütsel adanma düzeyleri araştırmalarına, son yıllarda artmaya ve önem kazanmaya başlayan vakıf üniversitelerindeki İngilizce hazırlık okulu okutmanlarının, son zamanlardaki örgüte adanmışlıkları hakkında bilgi ve veri sağlayacaktır.
2. Elde edilen genel bilgiye dayalı olarak daha önce üzerine yapılmış araştırma bulunmayan, okutmanların örgütsel adanmışlıklarıyla koordinatörlerinin liderlik stilleri algıları arasında ilişki ortaya konulacaktır.
3. Vakıf üniversitelerindeki etkili eğitim yönetimi etkinlikleri ve okutmanların güdülenmesi ile ilgili birçok soruna cevap olabilecek verilere temel olabilecektir.

4. İngilizce hazırlık okullarında çalışmakta olan okutmanların örgütsel adanmışlıklarının sağlanmasına, iş doyumlarının artmasına ve motivasyonlarının çoğalmasına yönelik vakıf üniversitesi yönetiminin çalışmalarına destek kaynak oluşturacağı düşünülmektedir.
5. Yükseköğretim kurumlarının nicelikten çok nitelikli eğitim ve eğitimci arayışında adanmışlığı etkileyen faktörlerden liderlik stilleri konusunda betimleyici verilere ulaşılabilecektir.
6. Yükseköğretimde şuan yöneticilik yapanların uyguladıkları stillerle ilgili nicelik ve nitelik olarak bulgulara ulaşılabilecektir.

Sayıtlılar

Araştırmada kullanılacak olan ölçme aracının maddelerine, bilgisine başvuru İngilizce okutmanlarının objektif olarak cevap verdikleri kabul edilmiştir.

Sınırlılıklar

1. Araştırma 2004–2005 eğitim ve öğretim yılı İstanbul ili sınırları içindeki vakıf üniversitelerinin İngilizce hazırlık okullarında çalışan okutmanlarla sınırlandırılmıştır.
2. Araştırma seçilen vakıf üniversitelerindeki anadili Türkçe olan ve okullarında en az 2 yıldır çalışmakta olan İngilizce okutmanlar ile sınırlandırılmıştır.
3. Veriler, anket uygulama yoluyla toplandığından, elde edilen veriler, anket uygulamanın yapısından dolayı meydana gelebilen sınırlamalar içerisindedir.
4. Liderlik stilleri otokratik, katılımcı ve tam serbesti veren liderlik stilleri ile sınırlıdır.

Tanımlar

Örgütsel Adanmışlık/Örgüte adanma: Bir bireyin çalıştığı örgüt ile özdeşleşme, iş kendini katma ve bütünleşme derecesidir.

Liderlik: Tek bireyin diğer grup elemanlarının belirlenmiş grup ya da örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için etkileme sürecidir.

Vakıf Yükseköğretim Kurumu/ Vakıf Üniversitesi: 2547 sayılı Kanun Hükmeleri uyarınca, bir vakfın yükseköğretim kurumu kurmak için başvurusuyla, devlet tarafından kurulmuş bulunan yükseköğretim kurumudur.

Koordinatör: Araştırma alanındaki hazırlık okullarının yöneticilerine verilen genel addır.

Okutman: Eğitim-öğretim süresince, yükseköğretim kurumlarında çeşitli öğretim programlarında ortak zorunlu dersler olarak belirlenen dersleri okutan veya uygulayan öğretim elemanıdır.

Liderlik Stilleri: Yöneticilerin okul amaçlarını yerine getirmek için yönetimde uyguladıkları liderlik davranış tarzlarıdır.



BÖLÜM II

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde yöneticilerin liderlik stilleri ve çalışanların örgütsel adanmışlığı alanında yurt içinde ve dışında yapılmış olan araştırmalar yer almaktadır. Araştırmalar amaç, yöntem ve bulgular açısından özetlenerek tanıtılmaya çalışılmıştır.

Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar

Türkiye'deki eğitimsel liderlik ve liderlik davranışları ve alanında yapılan araştırmalara baktığımızda; 1989 Yılında Necla Temiz tarafından Ankara'daki merkez ilkokul müdürlerinin liderlik özellikleriyle ilgili yapılmıştır. Temiz yaptığı araştırmada ilkokul müdürlerinin liderlik özellikleriyle başarıları arasındaki ilişkiyi araştırmış ve eğitim sisteminde yöneticilerin başarısı açısından liderliğin önemini belirtmeyi amaçlamıştır ve araştırma sonucunda, müfettiş raporlarına göre "çok iyi" derecesi olan okul müdürlerinin tamamı katılımcı liderlik özellikleri gösterdiği halde "iyi" derecesi olan okul müdürlerinin % 86'sı katılımcı liderlik özelliğini gösterdikleri; "çok iyi" derecede olan okul müdürlerinin "iyi" derecede olan okul müdürlerine göre liderlik özelliklerinin anlamlı bir farklılık gösterdiği ; "çok iyi" dereceli okul müdürlerinin liderlik özelliğine sahip olma derecesinin "yüksek" düzeyde olduğu; "iyi" dereceli olan okul müdürlerinin liderlik özelliklerine sahip olma derecesinin "düşük" düzeyde olduğu sonucuna varmıştır. Bulgulardan anlaşıldığına göre ilkokul müdürlerinin yoğunluğunun (%57) liderlik özelliğine sahip olmada yeterli düzeyde olmadığı anlaşılmıştır (Akt. Uysal, 2001).

Başka bir araştırma Erkan Tabancalı tarafından 1995 yılında İstanbul'da ilköğretim okul müdürleriyle ilgili yapılmıştır. Bu araştırmada ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmen görüşlerine göre "yapıyı kurma" ve "anlayış gösterme"

boyutlarıyla ilgili liderlik davranışlarının değerlendirilmiştir. Araştırma kapsamında yer alan okul müdürleri birinci ve ikinci kademe öğretmenleri tarafından ayrı ayrı değerlendirilmiş ve her iki kademe öğretmenlerinin görüşlerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığına bakılmıştır. Anket sonuçlarının değerlendirilmesi sonucunda, ilköğretim okulu müdürlerinin "yapıyı kurma" boyutu ile ilgili liderlik davranışları, birinci ve ikinci kademe öğretmen gurubunun görüşlerine göre %80 oranında gösterilmiştir. Bu sonuçlardan okul müdürlerinin "yapıyı kurma" boyutunu önemsedikleri yorumu çıkartılmıştır. "Anlayış gösterme" boyutu ile ilgili olarak bulguların geneline bakıldığında her iki kademedeki öğretmenler, okul müdürlerinin bu boyuta önem verdiklerini belirtmişlerdir. Bu boyutta en çok gösterdikleri davranış "hiç bir zaman" seçeneğinde "tüm konularda öğretmenlerin görüşlerini almadan hareket eder" davranışı olmuştur. Bu okul müdürlerinin ilköğretim okullarının bütünleşme sürecine öğretmenleri de ortak ettiği şeklinde yorumlanmıştır.

Abdullah Uysal'ın "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik ve Liderlik Davranışları" (2001) adlı araştırmasında ise amaç, özel ve resmi ilköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik ve liderlik davranışlarını belirlemektir. Araştırmanın sonucunda hem her okul tipinin müdürlerinin liderlik ve yöneticilik davranışları arasında hem de özel okul ve resmi okulların müdürlerinin liderlik ve yöneticilik davranışları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı incelenmiştir. Çıkan sonuçlara göre, özel ilköğretim okulu müdürleri resmi ilköğretim okulu müdürlerinden az da olsa daha fazla yöneticilik davranışları sergilemekte olukları; ancak liderlik davranışlarına bakıldığında iki ilköğretim okulu tipi müdürlerinin davranışları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmadığı görülmüştür.

Örgütsel adanmışlık araştırmalarından birinde, Cevat Celep'in 1996'da Zonguldak'ta 375 lise öğretmeni üzerinde yaptığı araştırmada öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeylerinin, bağlı bulunduğu öğretmenlerin okula adanmışlıklarının, okuldaki diğer öğretmenlere adanmışlıklarının, mesleklerine adanmışlıklarının ve işlerine adanmışlıklarının ne düzeyde bulunduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Örgütsel adanmışlıkla ilgili bu araştırmada, çalışma ortamının özelliklerine bağlı olarak öğretmenlerin sahip oldukları çalışma ortamı duygusunun onların çalışma biçimlerini etkileyebildiği ortaya konmaktadır. Genel Lise öğretmenlerinin örgütsel adanmışlık

düzeylerinin yüksek olduğu ve adanmanın okuldan çok öğretmenlik mesleğine karşı olduğu ortaya konulmuştur. Öğretmenlerin okul için beklenilenden fazla çaba gösterdiği, çalıştıkları okulun üyesi olmaktan gurur duydukları ve başka okulda çalışmak istemedikleri ortaya çıkarılan sonuçlar arasındadır. Araştırılan örgütsel bağlılık boyutları arasında ise en yüksek ilişkinin okula adanma ile öğretim işlerine adanm, çalışma grubuna adanma ile okula adanma ve en düşük ilişkinin çalışma grubuna adanma ile öğretmenlik mesleğine adanma arasında olduğu ortaya çıkmıştır. Aynı araştırma daha sonra İstanbul ilinde bulunan resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlere yönelik olarak yapılmıştır.

Özden 1997’de, Kırıkkale’de, liselerde 96 öğretmen üzerinde yaptığı “Öğretmenlerde Okula Adanmışlık: Yönetici Davranışları ile İlişkili mi?” başlıklı araştırmada yöneticilerin davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adanmışlığı üzerindeki etkileri araştırmıştır. Sonucunda, öğretmenlerin okula adanmışlıklarının %40 oranında yöneticilerinin davranışlarından duyulan memnuniyet ve %20 oranında da öğretmenlerin okul yönetimine katılmaları ile ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Selahattin Turan’ın 1998 yılında Bursa’da 40 lisede uyguladığı “Measuring Organizational Climate and Organizational Commitment in the Turkish Educational Context” adlı araştırmada, örgütsel iklim başlığı altında 900 öğretmenin destekleyici, emredici liderlik davranışları algıları ile morali yüksek ve düşük öğretmenler incelenmiş ve öğretmenlerin adanmışlıkları incelenmiştir. Araştırmanın sonunda destekleyici liderlik davranışlarını daha çok algılayan öğretmenlerin örgütsel adanmışlığı yüksek, morali düşük öğretmenlerin ise örgütsel adanmışlıkları düşük çıkmıştır.

Refik Balay’ın 2000 yılında Ankara iline bağlı merkez ilçelerde bulunan liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlere uyguladığı “Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı” adlı araştırmada, örgütsel adanmışlığın bu liselerin türlerine, çalışanların görevlerine, cinsiyetine, oturdukları konuta, kendilerine ait özel araç olup olmadığına, eşin herhangi bir işte çalışma durumuna ve yapılan ek işe göre değişip değişmediğini ortaya koymayı amaçlamıştır. Adanmışlık, üç boyutta, uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutları incelenerek değerlendirme yapılmıştır. Adanmışlık, ek iş yapma gereği duyanların uyuma ilişkin adanmışlıkları, özel lise yönetici ve öğretmenleri özdeşleşme boyutundaki adanmışlıkları yüksektir. Resmi liseler özel

liselere; öğretmenler yöneticilere göre daha yüksek uyuma ilişkin örgütsel adanmışlık göstermektedirler. Özdeşleşme boyutuna göre ise özel liseler resmi liselere göre, yöneticiler de öğretmenlere göre daha yüksek adanmışlık göstermektedirler. İçselleştirme boyutuna göre ise, özel liseler resmi liselere, yöneticiler de öğretmenlere göre daha yüksek adanmışlık göstermektedirler.

Yasemin Çiftçi'nin 2002'de yaptığı "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yaratıcılık Düzeyleri ile Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki." Adlı araştırma ise İstanbul ili içerisindeki resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan yöneticileri yaratıcılık düzeyleri, liderlik stilleri ve yaratıcılık düzeyleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin yaratıcılık düzeyleri ile ilişkiye yönelik liderlik stilleri arasında ve göreve yönelik liderlik stilleri arasında .01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre yöneticileri yaratıcılık düzeyleri ile ilişkiye ve göreve yönelik liderlik stilleri birlikte artmakta ya da azalmaktadır.

Ülkemizde, liderlik ve örgütsel adanmışlık konularında ilköğretim ve liselerde araştırmalar yapılmıştır. Bu alanlarda henüz üniversite düzeyinde bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

Darwish 2000 yılında yaptığı araştırmada örgütsel adanmışlıkla liderlik davranışı ile iş tatmini ve performansı arasındaki ilişkiye bakmıştır. Örneklem Birleşik Arap Emirliklerindeki değişik devlet ve hizmet örgütlerindeki çalışanları içermektedir. Otokratik liderlik davranışları ile katılımcı liderlik davranışlarının örgütsel adanmışlıkların üzerindeki etkisine bakıldığında sonuçlar katılımcı liderlik davranışlarının örgütsel adanmışlıklar üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Kraut, 1970; Newman, 1974; Alley, and Gould, 1975; Porter et al., 1976; Gilsson and Durick, 1988; Savery, 1994; Zeffane, 1994; Wilson, 1995'in yaptıkları araştırmaların sonucunda iki değişken arasında pozitif bir ilişki ortaya çıkarmıştır. Bunların aksine, O'Reilly ve Roberts (1978), Hampton et al. (1986) ve Savery (1991) ise örgütsel

adanmışlık ile liderlik davranışları arasında bir ilişki olmadığını, Hunt ve Liesbscher (1973) ise negatif bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur (Darwish, 2000). Darwish ise 2000 yılında yaptığı araştırmanın sonucunda liderlik davranışı ile örgütsel adanmışlık arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır.

Eğitim yönetimi alanında yapılan araştırmalarda ise liderlik stilleri ve örgütsel adanmışlıkla ilgili araştırmalarda aradaki ilişkiye bakıldığında farklı sonuçlar görülmektedir.

Everett, 1987 yılında öğretmenlerin motivasyonları ve müdürlerin algılanan liderlik davranışları ile ilgili yaptığı araştırmada .05 düzeyinde liderlik davranışları ile iş doyumunu arasında bir ilişki tespit etmiştir. Bu araştırmada liderliğin iki boyutunun; yapıya yönelik ve insana yönelik olma boyutunun öğretmenlerin motivasyonuna olan etkisine bakılmış ve insana yönelik olan davranışlar gösteren müdürlerle çalışan öğretmenlerin motivasyonlarının yüksek olduğu gözlenmiştir.

Yine Everett tarafından 1992'de yapılan okul, öğretmen ve yönetici liderin bir işlevi olarak öğretmenlerin tutumsal adanmışlığı konusundaki araştırma öğretmenlerin okullarına ve öğretime tutumsal adanmışlıklarını ölçmeyi amaçlamıştır. Araştırma San Francisco'da 300 okul öğretmeni üzerinde yapılmıştır. Sonuçlarda, yöneticilerin, öğretmenin okula ve öğretime adanmışlığını sağlamada önemli bir faktör olarak algılandığı, örgütsel adanmışlık çalışmasında liderliğin etkili bir değişken olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca liderliğin, örgütsel adanmışlığın sağlanmasında belli okul ve öğretmen faktörleriyle etkileşim içinde olduğu ve liderlik etkililiğinin durumsallık gösterdiği görüşü de araştırma sonuçları içindedir (Akt. Balay, 2000).

Tarr, 1992'de Boston'da, katolik okul öğretmenlerinin adanmışlığı ve iş doyumuna ilişkin bir araştırma yapmıştır. Öğretmenlerin adanmışlığını; katolik okulunun örgütsel misyonuna adanmışlık, öğretime adanmışlık ve iş özelliklerine adanmışlık olmak üzere üç boyutta ele almıştır. Araştırma bulguları, uzun hizmet süresi ile adanmışlık arasında pozitif ilişki olduğunu ve örgütsel adanmışlığı yüksek olan öğretmenlerin meslektaşlarıyla daha olumlu ilişkiler kurduğunu ve daha yüksek iş doyumuna sahip olduklarını göstermektedir.

Parks 1992'de Maina Üniversitesi İşbirliği Kursu örneğinde katılım, adanmışlık ve örgütsel değişmeyi ele almıştır. Planlanan yapısal değişimin birinci yılında projeye 84

katılımcı alınmış ve bu katılımcıların doğrudan ya da dolaylı olarak planlama sürecine katılımları sağlanmıştır. Sonuçlara bakıldığında, katılımın çalışanların örgütsel adanmışlıklarını orta düzeyde, ve adanmışlığın da değişimi kabullenmeyi orta derecede etkilediği görülmüştür. Katılımın örgütün demokratik değerlerini temsil ettiğini ve çalışanların iş doyumuzluğunu azaltıcı yönde etkiler yarattığı ortaya konulmuştur (Akt. Balay, 2000).

Anne Lewis (1993) tarafından yapılan araştırmada liderlik stilleri konu olmuştur. Lewis, çeşitli okulların liderlerinin stillerine bakmış, literatürü inceleyerek liderlik stillerini ölçmek için hazırlanmış değişik ölçekleri incelemiştir. Değişen eğitim sistemi içinde liderlik stillerinin yeniden tanımlanması gerektiği üzerinde durmuştur. Bunu yapabilmek için de liderlik stillerini ölçecek değişik ölçekler geliştirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Araştırmanın sonucunda iki tür liderlik stili ortaya konmuştur. Bunlar yönetsel liderlik ve durumsal liderliktir.

Liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmalardan Riehl ve Sipple, 1996'da, Singh ve Billingsley 1996'da dönüşümsel liderlik olgusunun öğretmenlerin adanmışlıkları üzerindeki etkisini incelemiştirlerdir. Araştırmanın sonucunda bu liderlik olgusunun adanmışlık üzerindeki etkisi konusunda kesin bir bulguya rastlanamamışlardır. Cheng'in 1990 da 588 ortaokul öğretmenin katılımıyla yaptığı araştırmada emredici ve destekleyici liderlik stilleri üzerine çıkan sonuçlar tatmin edici değildir. Öğretmenlerle sıcak, arkadaşça, karşılıklı saygı ve güven olgularını sergileyen destekleyici liderlik stili davranışlarının emredici liderlik stil davranışlarına oranla örgütsel adanmışlığa etkisi konusunda sonuçlar çelişkilidir. Sonuçlara göre bazı liderlik davranışları adanmışlığın bazı yönlerini pozitif bazılarını ise negatif olarak etkilemektedir. Aralarındaki ilişki tutarlı değildir (Joffres ve Haughey, 2001).

Liderlik ve örgütsel adanmışlık ile ilgili genel olarak örgütlerde yapılan araştırmalar çelişkili sonuçlar ortaya koymaktadır. Ancak liderlik stilleri örgütsel adanmışlık arasında pozitif bir ilişki rastlanan araştırmalar çoğunluktadır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu başlık altında, araştırma modeli, evren ve örnekleme, veri toplama aracının geliştirilmesi, verilerin toplanması ve verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması bölümlerine yer verilmektedir.

Araştırma Modeli

Araştırma tarama modelindedir. Okutmanların görüşlerine göre koordinatörlerinin liderlik stilleri ve okutmanların örgütsel adanmışlık düzeyleri ve bu olgular arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığının saptanması için araştırma tarama modelindedir.

Evren

Araştırmanın evrenini İstanbul ilindeki 14 vakıf üniversitesindeki İngilizce hazırlık okulu okutmanları oluşturmaktadır. Bu üniversitelerin isimleri; Bahçeşehir Üniversitesi, Beykent Üniversitesi, Doğu Üniversitesi, Fatih Üniversitesi, Haliç Üniversitesi, Işık Üniversitesi, İstanbul Bilgi Üniversitesi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Kadir Has Üniversitesi, Maltepe Üniversitesi, Kültür Üniversitesi, Okan Üniversitesi, Sabancı Üniversitesi ve Yeditepe Üniversitesi'dir. Araştırmanın amacı evrenin tümüne ulaşmak olduğu halde, evrendeki Kültür, Doğu ve Sabancı Üniversiteleri ilk safhalarda araştırma alanında olmalarına rağmen anket uygulanamamıştır. Kültür üniversitesinin hazırlık okulu biriminin olmaması ve okutmanların her fakülde ve yüksekokulda dağılmış olmaları liderlik stilleri algısının koordinatörleri olmadığı için ölçülemeyeceğinden araştırma kapsamından çıkarılmıştır. Doğu üniversitesi hazırlık okulu yöneticileri anketin kurum olarak gizli olması gereken bilgilerin paylaşılmasına neden olacağını belirterek araştırmanın uygulanmasına izin vermemiştir. Sabancı üniversitesinin hazırlık okulu ise anket maddelerinin kendi yönetim yapılarına uygun ifadeleri içermediğini

beyan ederek maddelerde değişiklik yapılmasını talep etmiştir. Araştırmanın bilimselliği göz önüne alınarak bu okul da araştırma kapsamına alınamamıştır.

Araştırma, İstanbul'daki vakıf üniversitelerinin İngilizce hazırlık okullarında çalışmakta olan anadili Türkçe olan, en az 2 yıldır aynı bölümde çalışan yaklaşık 301 okutmana ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu sayıya ulaşmak için araştırma modelinde bahsedilen üniversitelerin hazırlık okulları direktörleri, koordinatörleri ya da sekreterleriyle e-mail, telefon yoluyla ve yüzyüze görüşülmüş araştırma hakkında bilgi verilmiştir.

Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Bu araştırmada veriler, literatür taraması ve anket uygulamaları sonucunda elde edilmiştir. Veriler üç bölümden oluşan anket yoluyla toplanmıştır. İlk bölümde araştırmaya katılanlara yaş, mesleki kıdem ve okuldaki hizmet sürelerini içeren kişisel bilgiler sorulmuştur.

İkinci bölümde ise (1979) Mowday, Porter, Steers'dan izin alınarak uyarlanmış 15 maddelik yedili likert ölçekli 'Örgütsel Adanmışlık Ölçeği' kullanılmıştır. Anketteki maddelere verilen cevaplar okutmanların ifadelerine katılma derecelerine göre Her zaman, Çoğu Zaman, Genellikle, Orta derecede, Bazen, Nadiren ve Hiç olarak gruplandırılmıştır. Anketteki 3, 7, 9, 11, 12 ve 15 nolu maddeler ters ifadelerdir. Bu ifadeler değerleri de ters verilmiştir. Diğer ifadelerde "her zaman" 7 puan iken ters puanlanmış ifadelerde "her zaman" 1 puan olarak alınmakta ve diğer aralıklar da bu yönde ters puanlanmaktadır. Ölçek araştırmacı tarafından Türkçeye çevrilmiş ve daha sonra dilde tutarlılığın sağlanması için çapraz çeviri testine tabi tutulmuştur. Türkçeye çevrilen anket 4 İngilizce öğretmeni ve çevirmen tarafından tekrar İngilizceye çevrilmiştir. Daha sonra anketin önce Türkçesi 12 hazırlık okulu İngilizce okutmanından oluşan bir grup tarafından cevaplandırılmıştır. Bir ay sonra aynı gruba anketin İngilizce orijinali dağıtılarak sonuçlar karşılaştırılıp ilgili gereken düzeltmeler yapılmıştır.

Üçüncü bölümde ise veri toplama aracı olarak Donald Clark'ın anketi olan 30 maddelik 'Leadership Style Survey'i kullanmak için önce Clark'tan izin alınmış ve daha sonra Türkçeye çevrilerek liderlik stillerine 3'ü otokratik stil, 3'ü katılımcı stil ve 3'ü de

tam serbesti veren stile; amaçları oluşturma, mesleki teknik ve aktiviteler geliştirme, planlama, görev dağılımı ve değerlendirme davranış konuları amaçlanarak ankete 9 ek madde eklenmiştir. Eklenen maddeler, anketin temelini oluşturan Iowa Araştırmalarının sonucunda ortaya çıkan stillerin dayanaklarından yararlanarak yazılmıştır. Iowa araştırmalarında ortaya konulan stilleri oluşturan liderlik davranışları gruplaması araştırmanın liderlik stilleri bölümünde ayrıntılı görülmektedir. Clark'ın anketine daha önce geçerlik ve güvenirliği yapılmadığı ve yeni maddeler eklendiği için geçerlik ve güvenirlik testleri yapılmıştır. Güvenirlik analizleri sonucunda toplam 39 maddeden 6 maddenin alpha değeri üzerinde negatif (düşürücü) yönde etkiye bulunduğu belirlendiğinden söz konusu maddeler ölçek dışına çıkarılmış ve 6'sı çıkarıldığında 33 maddenin iç tutarlığının (Cronbach Alpha katsayısının) $\alpha=.911$ olduğu ortaya çıkmıştır. Sonrasında yapılan geçerlik testlerinde bir maddenin daha yeterince ayrışmadığı ve hiçbir faktörden .30'un üzerinde bir değer almadığı için ankettten çıkarılmasına karar verilmiştir. Geçerlik ve güvenirlik testlerinin sonunda toplam 7 madde ölçekten çıkarılmak suretiyle geriye kalan 32 madde ölçeği oluşturmıştır. Anketin güvenirliği için Yeditepe Üniversitesi hazırlık okulundaki 97 okutmana Ocak 2005 tarihinde anketler dağıtılmış ve testler bu veriler üzerinden yapılmıştır. Aynı okula araştırmada veri olarak kullanılacak anketler bu tarihten 3 ay sonra tekrar dağıtılmıştır. Eklenen ve çıkarılan maddeler Ek 7'de, gerekli izinler Ek 1'de ve geçerlik ve güvenirlik çalışmalarının tamamı araştırmanın sonunda Ek 6'da verilmiştir. Ölçek beşli likert ölçeğidir. 3 boyuttan oluşmaktadır. 1, 3, 7, 10,19, 22, 27, 30 nolu maddeler otokratik liderlik stilini, 4, 6, 8, 11, 13, 15, 17, 20, 23, 25, 28, 31 nolu maddeler katılımcı liderlik stilini, 2, 5, 9, 12, 14, 16, 18, 21, 24, 26, 29, 32 nolu maddeler tam serbesti veren liderlik stilini ölçmek üzere boyutlara ayrılmıştır. Bu formun soruları yöneticilerin kendilerini algılamalarına göre oluşturulduğu için öncelikle, form, öz-değerlendirme formu şeklinden çıkarılıp öğretmenlerin algısına göre yeniden yapılandırılmıştır. Anketteki sorulara cevaplar Neredeyse Her zaman, Genellikle, Bazen, Nadiren ve Neredeyse Hiç olarak cevaplandırılmıştır.

Geliştirilen anketler için bu alanda ders veren öğretim üyelerinin, araştırma yapılan alanda hazırlık koordinatörlüğü yapan 5 koordinatörün, yine hazırlık okullarında İngilizce okutmanlık yapan 12 okutmanın, 4 dilbilimcinin ve 2 istatistikçinin uzman görüşü

alınmıştır. Son şekli verildikten sonra, anketlere yönergeler açık ve anlaşılır bir biçimde yazılmıştır.

Verilerin Toplanması

Vakıf üniversiteleri hazırlık okulları koordinatörleri ile öngörüşmeler yapıldıktan ve gerekli izin alındıktan sonra araştırmacı tarafından çoğaltılıp hazırlık okulu koordinatör yardımcı ve sekreterlerine elden ya da posta yoluyla teslim edilmiştir. Katılımcılara araştırmacı kendisi ya da Hazırlık Okullarındaki asistanlar ve sekreterler tarafından anketler iletilmiş ve yine aynı kişilerce toplanmıştır. 301 okutmandan 216'sından dönüt alınabilmektedir. Ancak çeşitli hatalar nedeniyle 204 anket geçerli sayılmıştır.

Verilerin Çözümlemesi ve Yorumu

Bu araştırmada yapılacak istatistiksel işlem ve verilerin analizi için bilgisayar kullanılmıştır. Verilerin analizinde SPSS adlı program kullanılmıştır.

Veriler toplandıktan sonra yukarıda bahsedilen bölümlere göre veriler bilgisayara girilmiştir. Daha sonra diğer iki bölümde olan anketlerdeki madde seçenekleri beşli ve yedili Likert tipi ölçeğe göre puanlanmıştır. Bu anketlerdeki veriler üzerinden istatistiksel işlemler seçeneklerin sahip olduğu bu puanlamaya göre yapılmıştır. Öncelikle gerek Liderlik Stili Anket formundaki gerekse Örgütsel Adanmışlıktaki maddeler aritmetik ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır. İlk iki alt problem bu hesaplamalara ve aritmetik ortalamalara göre yorumlarına yer verilmiştir. Üçüncü alt problemin çözümlenmesi ve yorumlanmasında Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi kullanılmıştır.

Adanmışlık Anketinde aritmetik ortalamaların derecelenmesi ve yorumlanması için Hiç....1,00-1,85, Nadiren....1,86-2,71, Bazen....2,72-3,57, Orta derecede....3,58-4,43, Genellikle....4,44-5,29, Çoğu zaman....5,30-6,15 ve Her zaman....6,16-7,00 aralıkları biçiminde düzenlenmiştir.

Liderlik Stili Anketinde aritmetik ortalamaların derecelenmesi ve yorumlanması için Neredeyse Hiç....1,00-1,79, Nadiren....1,80-2,59, Bazen.....2,60-3,39, Genellikle.....3,40-4,19 ve Neredeyse Her zaman....4,20-5,00 aralıkları biçiminde düzenlenmiştir.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde anketler aracılığıyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular ve yorumlar yer almaktadır. Araştırmada elde edilen bulgular, araştırmanın amacına ve alt problemlere uygun bir biçimde ve sırada aşağıda verilmiştir.

Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Bu araştırmanın ilk alt amacını İngilizce Hazırlık Okullarındaki okutmanlarının görüşlerine göre koordinatörlerinin uyguladıkları liderlik stillerini belirlemek oluşturmaktadır. Bu amaca uygun olarak, araştırmaya katılan okutmanların, koordinatörlerinin uyguladıkları liderlik stilleri konusundaki görüşleri aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri olarak tablolastırılmıştır. Bu değerleri gösteren bütün bir tablo çalışmanın sonunda Ek 10'da verilmiştir.

Araştırmaya katılan okutmanların, koordinatörlerinin uyguladıkları liderlik stilleri konusundaki görüşleri liderlik stillerine göre otokratik, katılımcı ve tam serbesti liderlik stilleri olarak alt boyutlara ayrılarak aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri tablolastırılmıştır. Tablolara ve bu tablolarla ilgili yorumlara alttaki bölümlerde yer ayrılmıştır.

Bu yorumlardan ilki olan otokratik liderlik stili ile ilgili okutman görüşleri Tablo 5'de verilmiştir.

Tablo 5. İngilizce Hazırlık Okullarındaki Okutmanların Görüşlerine göre Koordinatörlerinin Uyguladıkları Otokratik Liderlik Stilinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

No	Otokratik Liderlik Stili Maddeleri	N	$\bar{x}$	ss
1	Hazırlık Okulunda, karar verme yetkisi koordinatör kadrosuna aittir.	204	4,00	1,024
3	Okutmanlar tarafından yapılan önerileri koordinatörler dikkate almazlar.	204	2,36	1,094
7	Koordinatörler, okutmanların neyi nasıl yapmaları gerektiğini söylerler.	204	3,78	,880
10	Bir okutman işinde hata yaptığında tekrar yapmaması için koordinatör kadrosu tarafından uyarılır.	204	3,95	1,001
19	Hazırlık Okulu koordinatörleri, okutmanların üzerindeki liderlik güçlerinden memnundurlar.	204	3,79	1,149
22	Okulun amaçlarına ulaşması için, koordinatörler, okutmanların ceza ile yönetilmeleri gerektiğine inanırlar.	204	2,24	1,250
27	Koordinatörler projelerin sonuçlarını okutmanlara duyurmaya gerek duymazlar.	204	2,16	1,157
30	Koordinatörler, gözlemlerine dayanarak, okutmanların görev değişikliklerine karar verirler.	204	3,97	1,057
	Genel Aritmetik Ortalama		3,28	

Tablo 5’de görüldüğü gibi okutmanların otokratik liderlik stili boyutundaki tüm maddelere ilişkin görüşleri $\bar{x} = 3,28$ ile ‘bazen’ aralığındadır. Otokratik liderlik alt boyutu diğer iki alt boyuta göre çok az da olsa yüksek değerlendirilmiştir. Yani katılımcı liderlik alt boyutu $\bar{x} = 3,25$ ve tam serbesti veren liderlik stili alt boyutu $\bar{x} = 2,78$ ile ‘bazen’ aralığında değerlendirilse de otokratik liderlik boyutunun aritmetik ortalaması diğer boyutlardan biraz daha yüksektir.

Sonuçlara göre en yüksek değerlendirmeli iki madde ve en düşük değerlendirmeli bir madde liderlik alt boyutlarından otokratik liderlik boyutuna verilmiştir. Koordinatörlerin tüm liderlik stilleri konusunda okutmanların en yüksek iki değerlendirme $\bar{x} = 4,00$ ‘genellikle’ ile 1. madde en ve $\bar{x} = 3,97$ ‘genellikle’ ile otokratik liderlik stili boyutunda 30. maddedir. Hazırlık okulu okutmanlarının tüm liderlik stilleri konusunda en düşük değerlendirmeleri ise yine otokratik liderlik stilinde $\bar{x} = 2,16$ ‘nadiren’ ile 27. maddedir.

Koordinatörlerin otokratik liderlik stili uygulamaları konusunda hazırlık okulu okutmanlarının en yüksek değerlendirmesi $\bar{x} = 4,00$ ‘genellikle’ ile 1. maddeye, yani, ‘Hazırlık Okulunda, karar verme yetkisi koordinatör kadrosuna aittir’ maddesine

verilmiştir. Bu ifadeyle okutmanlar, koordinatör kadrosunun hazırlık okulu ile ilgili karar vermeye genellikle yetkili olduğunu algıladıklarını göstermektedirler. Değerlendirmede bu maddenin diğerlerine göre yüksek değerlendirilmesi Türk eğitim sisteminin halen sahip olduğu merkezîyetçi ve yetkiyi elinde tutan otoriter anlayıştan kaynaklanabilir. Bu anlayışa göre karar yetkisine koordinatörler sahiptirler. Görüşlere göre en yüksek değerlendirilen ikinci madde ise $\bar{x} = 3,97$ ve 'genellikle' ile 30. maddeye, yani, 'Koordinatörler, gözlemlerine dayanarak, okutmanların görev değişikliklerine karar verirler' maddesine verilmiştir. Bu değerlendirmeye, okutmanlar, koordinatörlerin görev değişikliklerine başka fikir ve düşünceleri almadan yetkilerini kullanarak karar verdikleri yönünde algıladıklarını göstermektedirler. Her iki maddenin aldığı aritmetik ortalama, hazırlık okulunda yetkinin genellikle koordinatörlerde olduğu ve karar verme sürecine okutmanların nadiren katıldıkları olarak yorumlanabilir.

Hazırlık okulu okutmanlarının tüm liderlik stilleri konusunda en düşük değerlendirmeleri otokratik liderlik stilinde yapılmıştır. Bu madde $\bar{x} = 2,16$ 'nadiren' ile 27. madde yani, 'Koordinatörler projelerin sonuçlarını okutmanlara duyurmaya gerek duymazlar' maddesidir. Bunun değerlendirmeden okutmanların okuldaki projelerin sonuçlarının genellikle kendilerine duyurulduğu çıkarılabilmektedir. Bu ifadeyle okutmanlar anketin en düşük değerlendirmesini yapmışlardır. Bu boyutta ikinci olarak en düşük değerlendirilen madde ise $\bar{x} = 2,24$ 'nadiren' ile 22. madde, yani 'Okulun amaçlarına ulaşması için, koordinatörler, okutmanların ceza ile yönetilmeleri gerektiğine inanırlar' ifadesini taşıyan maddedir. Bu maddenin en düşük ikinci değerlendirmeye, koordinatörlerin ceza ve ödül yöntemine liderlik stillerinde genellikle yer vermediği anlaşılabilmektedir. Bu iki düşük değerlendirmeye bakıldığında, okuldaki projelerin sonuçlarının genellikle hazırlık okulunda toplantılarla paylaşıldığı ve okulun amaçlarına ulaşmak için genellikle beraber çalışıldığı olarak yorumlanabilir.

Katılımcı liderlik stili ile ilgili okutmanların değerlendirmeleri Tablo 6'da görülmektedir.

Tablo 6. İngilizce Hazırlık Okullarındaki Okutmanların Görüşlerine göre Koordinatörlerinin Uyguladıkları Katılımcı Liderlik Stilinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

No	Katılımcı Liderlik Stili Maddeleri	N	$\bar{x}$	SS
4	Gelecek plan ve projeler için koordinatör kadrosu okutmanların görüşlerini alır.	204	3,63	1,077
6	Mesleklerindeki gelişme olanakları hakkında okutmanların görüşleri alınır.	204	2,74	1,293
8	İşler aksadığında okutmanların tavsiyesinin alınabilmesi için toplantı yapılır.	204	3,50	1,134
11	Koordinatörler, okutmanların kararlara katılmaları için olumlu bir ortam yaratırlar.	204	3,39	1,205
13	Okutmanlardan meslekleri hakkında geleceğe ilişkin ideallerinin (vizyonlarının) olması beklenir.	204	3,31	1,286
15	Koordinatörler, rehberlikleri yardımıyla okutmanların önceliklerini oluşturmalarına izin verirler.	204	2,98	1,132
17	Görev ve rollerle ilgili bir çatışma ve anlaşmazlık yaşandığında okutmanlar koordinatörler ile beraber sorunu çözerler.	204	3,39	1,120
20	Koordinatörler liderlik güçlerini okutmanların gelişimine yardım etmek için kullanırlar.	204	3,10	1,116
23	Koordinatörler, okutmanlar eğer okul amaçlarına adanmış olurlarsa, kendi yönlerini bulabileceklerine inanırlar.	204	3,44	1,013
25	Koordinatörler, Hazırlık Okulu ile ilgili sorunları çözmede, okutmanların, yaratıcı olduklarına inanırlar.	204	3,25	1,014
28	Hazırlık Okulunda projelerin sonuçları toplantılarla okutmanlarla paylaşılır.	204	3,71	1,166
31	Görev değişikliklerinde okutmanların da görüşleri alınır.	204	2,57	1,175
	Genel Aritmetik Ortalama		3,25	

Tablo 6’da görüldüğü gibi okutmanların, katılımcı liderlik stili boyutundaki tüm maddelere ilişkin görüşleri $\bar{x} = 3,25$ ile ‘bazen’ aralığındadır.

Koordinatörlerin katılımcı liderlik stili uygulamaları konusunda hazırlık okulu okutmanlarının en yüksek değerlendirmesi $\bar{x} = 3,71$ ve ‘genellikle’ ile 28. madde ‘Hazırlık Okulunda projelerin sonuçları toplantılarla okutmanlarla paylaşılır’ biçimiyle ifade edilmiş maddedir. Bu maddenin bu boyutta en yüksek puanı almasının nedeni, otokratik liderlik stili değerlendirmesinde 27. maddenin en düşük değerlendirilmesi ile paraleldir. Bu noktada okutmanların okuldaki projelerin sonuçlarından haberdar edildikleri sonucuna varılabilmektedir. Katılımcı liderlik stili ile ilgili okutman görüşlerine göre ikinci en yüksek değerlendirme $\bar{x} = 3,63$ ve ‘genellikle’ olarak değerlendirilen 4. madde ‘Gelecek plan ve projeler için koordinatör kadrosu okutmanların görüşlerini alır’ ifadesidir. Bu değerlendirme hazırlık okulunda planlama

safhasında koordinatörlerin okutmanları karar verme sürecine genellikle kattıkları sonucu çıkarılabilmektedir.

Koordinatörlerin katılımcı liderlik stili uygulamaları konusunda hazırlık okulu okutmanlarının en düşük değerlendirmesi $\bar{x}=2,57$ 'nadiren' ile 31 nolu madde 'Görev değişikliklerinde okutmanların da görüşleri alınır' ifadesiyle belirtilmiş olan maddedir. Bu ifadeye en düşük değerlendirmeye karşılık veren okutmanların koordinatörlerinin görev değişikliklerinde kendilerine danışılmadığı görüşündedirler. Bu ifadenin sonucu da otokratik liderlik stilinde en yüksek ortalamanın verildiği 30. maddeyle paraleldir. İkinci en düşük değerlendirme ise $\bar{x}=2,74$ 'bazen' ile 6. maddeye 'Mesleklerindeki gelişme olanakları hakkında okutmanların görüşleri alınır' ifadesine verilmiştir. Bunun temelinde de okutmanların koordinatörlerin okutmanların mesleklerinde gelişme olanakları ile ilgili yapılabilecekler hakkında bilgilerine ve fikirlerine bazen başvurulduğunu algıladıkları ortaya çıkmaktadır. Hazırlık okulunda İngilizce eğitim veren okutmanların mesleki gelişimleri konusunda kısmen kendilerini serbest hissetmeleri ve yönlendirmeye bazen ihtiyaç duyabilecekleri koordinatörlerin de İngilizce öğretmenliği geçmişinden gelmesinden kaynaklanıyor olabilir. Öğretimsel liderlik alanında koordinatörlerin okutmanların fikirlerine bazen başvurmaları okutmanların her zaman meslekleri hakkında yönlendirmeye ve ne yapmaları gerektiğinin söylenmesine ihtiyaç duymadıkları görüşünden kaynaklanabilir.

Tam serbesti veren liderlik stili ile ilgili okutmanların görüşleri Tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 7. İngilizce Hazırlık Okullarındaki Okutmanların Görüşlerine göre Koordinatörlerinin Uyguladıkları Tam Serbesti Veren Liderlik Stilinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

No	Tam Serbesti Veren Liderlik Stili Maddeleri	N	$\bar{x}$	ss
2	Her önemli kararda okutmanlar ve koordinatörler beraber karar verirler.	204	2,92	1,165
5	Hazırlık Okulundaki kararlarda okutmanların onayı alınır.	204	2,81	1,257
9	İletilen bilgiler ışığında nasıl davranacaklarına okutmanlar kendileri karar verirler.	204	3,27	1,154

Tablo 7. Devam				
No	Tam Serbesti Veren Liderlik Stili Maddeleri	N	$\bar{x}$	ss
12	Okutmanlar neyin nasıl yapılması gerektiğine kendileri karar verirler.	204	2,56	1,132
14	Koordinatörler, okutmanların işlerini iyi bildiklerine inanıp onların işleriyle ilgili kararlarını uygulamalarına izin verirler.	204	3,21	1,113
16	Hazırlık Okulu koordinatörleri yeni projeleri uygulayabilmeleri için görev ve yetkilerini okutmanlara devrederler.	204	2,19	1,100
18	Her okutman kendi görevini tanımlar.	204	2,91	1,332
21	Koordinatörler liderlik güçlerini okutmanlarla paylaşırlar.	204	2,72	1,230
24	Okul amaçlarını, okutmanlar kendileri belirlerler.	204	2,21	1,181
26	Hazırlık okulunda okutmanların kendi kendilerini yönetebileceklerine inanılır.	204	2,74	1,117
29	Projelerin her safhasında okutmanlar kararlardan ve sonuçlarından sorumludurlar.	204	3,34	1,096
32	Görevlerindeki değişikliklerine, okutmanların fikir ve düşünceleri yön verir.	204	2,53	1,133
	Genel Aritmetik Ortalama		2,78	

Tablo 7’de görüldüğü gibi okutmanların otokratik liderlik stili boyutundaki tüm maddelere ilişkin görüşleri $\bar{x} = 2,78$ ile ‘bazen’ aralığındadır. Bu değerlendirme boyutları arasında en düşük değerlendirilen boyuttur. Tüm liderlik stilleri konusunda en düşük ikinci değerlendirmeyi 16. madde ile alan liderlik stili boyutudur.

Koordinatörlerin tam serbesti veren liderlik stilini uygulamaları konusunda hazırlık okulu okutmanları $\bar{x}=3,34$ ‘bazen’ ile 29. madde ‘Projelerin her safhasında okutmanlar kararlardan ve sonuçlarından sorumludurlar’ ifadesine yapmışlardır. Bu ifade otokratik ve katılımcı liderlik alt boyutlarındaki sonuçlarla paraleldir. Bu ifadeye bu boyuttaki en yüksek değerlendirmeyi yaparak, okutmanlar, okullarındaki eğitimle ilgili plan ve projelerde gerek karar gerekse sonuç safhalarında kendilerini ‘bazen’ sorumlu olarak algılamaktadırlar. Projelerin planlanması ve sonuçlarının kendilerine duyurulması kısımlarında genellikle katıldıklarını algılayan okutmanların, karar verme kısımlarında ise otokratik liderlik stilinde 1. ve 30. maddelerine ‘genellikle’ değerlendirmesi yaparak karar verme yetkisinin genellikle koordinatörlerde olduğunu algılamaktadırlar. Bundan da projelerin her safhasında karara katılmadıkları sonucu çıkarılabilmektedir. İkinci en yüksek değerlendirme de $\bar{x}=3,27$ ‘bazen’ ile 9. madde ‘İletilen bilgiler ışığında nasıl davranacaklarına okutmanlar kendileri karar verirler’ ifadesiyle almıştır. Bu ifadeye bu boyuttaki en yüksek ikinci değerle, bu ifadeye ‘bazen’ katılarak, okutmanlar okulda işlerini nasıl yapacaklarına bazen koordinatörlerden aldıkları bilgiler ışığında kendilerinin

çıkarılabilmektedir. Bu noktada okutmanların kendilerine işlerinde bazen tam serbestlik verildiğini algıladıkları açıklaması yapılabilir.

Koordinatörlerin tam serbesti veren liderlik stilini uygulamaları konusunda hazırlık okulu okutmanları en düşük değerlendirmeyi $\bar{x}=2,19$ 'nadiren' ile 16. madde 'Hazırlık Okulu koordinatörleri yeni projeleri uygulayabilmeleri için görev ve yetkilerini okutmanlara devrederler' ifadesiyle yapmıştır. Okutmanlar her ne kadar projelerin planlama ve sonuçları konusunda karara katıldıklarını algılasalar da bu maddenin düşük değerlendirilmesiyle okutmanlar nadiren tam serbest hissettikleri konusunda görüş birliği içerisinde dirler yorumu yapılabilir. Bu ifadeyle, okutmanlar anketin en düşük ikinci değerlendirmesini yapmışlardır. Bu bulguya göre, vakıf üniversiteleri hazırlık okullarındaki koordinatörler yetkilerini okutmanlara genellikle devretmekten kaçınmaktadırlar yorumu yapılabilir. Bu boyuttaki en düşük ikinci değerlendirme $\bar{x}=2,21$ 'nadiren' ile 24. madde 'Okul amaçlarını, okutmanlar kendileri belirlerler' ifadesine verilmiştir. Okul amaçlarının belirlenmesi konusunda okutmanların kendilerini tam yetkili görmedikleri bu değerlendirmenin sonucu olabilir. Okutmanlar eğitimsel ve öğretimsel amaçları oluşturma nın genellikle kendileri dışında meydana geldiğini algılamaktadırlar. Bu yüzden bu maddenin 'nadiren' ifadesiyle değerlendirilmesi liderlik stili algısının dışında öğretimsel liderlik açısından bakılarak değerlendirilmelidir. Liderlerin önemli görevlerinden birinde okulun amaçlarının belirlenmesi için çalışmalar yapmaktır. Okutmanlar bu ifadeyle amaçları kendilerinin genellikle belirlemediğini ve bu çalışmalara nadiren katıldıkları yorumu yapılabilir.

Okutmanların liderlik stilleri algılarına bakıldığında Türkiye'deki toplum araştırmalarından Esmer'in (1997) bulgularıyla paralel olarak otokratik liderlik stilinin anketteki diğer stillere göre daha fazla algılandığını söylemek yanlış olmayacaktır. Bulgulara göre projelerin planlama ve sonuçların paylaşılması kısmında kendilerini genellikle karar katılıyor algılayan okutmanlar, ancak genel olarak karar verme yetkisi ve yetki kullanımının genellikle koordinatörlere ait olduğunu algılamaktadırlar. Bulgularda bir diğer ilgi çekici sonuç ise anketteki ifadelerin ortalamalarında en düşük 'neredeyse hiç' ve en yüksek 'neredeyse her zaman' aralığına düşen bir aritmetik ortalamanın çıkmamasıdır. Üç liderlik stili boyutunda da 'bazen' ölçek aralığının çıkmasının temel sebebi olarak okutmanların 'neredeyse her zaman' ve 'neredeyse hiç' ölçek aralıklarını

işaretlemekten kaçındıkları söylenebilirse de, durumsallık teorisi üzerinden gidilirse hazırlık okullarındaki koordinatörlerin tüm liderlik stillerini zaman zaman kullandıkları sonucuna da varılabilmektedir. Bu yüzden okutmanlar algıları doğrultusunda tüm stiller için ‘bazen’ grup ortalaması yönünde tercihler yapmışlardır açıklaması yapılabilir.

İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Bu araştırmanın ikinci alt problemi İngilizce Hazırlık Okullarındaki okutmanlarının örgütsel adanmışlıkları Tablo 8’de sunulmaktadır.

Tablo 8. İngilizce Hazırlık Okullarındaki Okutmanların Örgütsel Adanmışlıklarının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

No	Örgütsel Adanmışlık Maddeleri	$\bar{x}$	ss
1	Çalışmakta olduğum okulun başarısı için benden beklenenden fazla çaba göstermeye istekliyim.	5,83	1,128
2	Arkadaşıma çalışmakta olduğum okulumdan övgüyle bahsederim.	5,15	1,420
3	Okutman olduğum bu okula karşı çok az bağlılık hissetmekteyim.	5,33	1,645
4	Alanımla ilgili ders olmasa da bu okulda kalmak için hangi ders olursa olsun girmeyi kabul ederim.	3,31	1,973
5	Kendi değerlerimle çalışmakta olduğum okulun değerlerini çok benzer buluyorum.	4,03	1,646
6	Bu okulun bir parçası olduğum için gurur duyuyorum.	4,72	1,681
7	Yapacağım iş benzer olduğu sürece başka bir hazırlık okulunda çalışmayı kabul edebilirdim.	3,95	1,773
8	Çalışmakta olduğum okul, öğretmenlik performansımı artıracak şekilde bende çalışma şevki uyandırıyor.	4,05	1,657
9	Durumumdaki en ufak bir değişiklik bile okuldan ayrılmama neden olabilir.	4,75	1,520
10	Başka okullarda çalışma şansına sahip olabileceğim halde bu okulda çalışmaya karar vermiş olmaktan dolayı çok memnunum.	5,01	1,426
11	Bu okulda kalarak çok fazla bir şey kazanabileceğime inanmıyorum.	4,73	1,809
12	Genellikle, Hazırlık Okulu yönetiminin öğretmenlere ilişkin yönetsel uygulamasını onaylamakta zorluk çekiyorum.	4,74	1,660
13	Bu okulun geleceği beni gerçekten ilgilendiriyor.	5,49	1,549
14	Bu okul çalışabileceğim okullar içerisinde en iyisidir.	4,49	1,665
15	Bu okulda çalışmaya karar vermek benim açımdan bir hataydı.	6,31	1,328
	Genel Aritmetik Ortalama	4,80	

Okutmanların örgütsel adanmışlıklarıyla ilgili ifadeler ‘Herzaman’ dan ‘Hiç’e kadar 7 aralıkla ölçeklendirilmiştir. İfadelerin aritmetik ortalaması 4,80 ile ‘genellikle’ aralığını göstermektedir. Bu sonuçtan vakıf üniversiteleri hazırlık okulları okutmanların genellikle derecesinde okullarına adanmış oldukları sonucu çıkarılabilmektedir.

Aritmetik ortalamalara bakıldığında en yüksek ortalama $\bar{x}=6,31$ 'hiç' ile 15. madde 'Bu okulda çalışmaya karar vermek benim açımdan bir hataydı' ifadesiyle almıştır. Bu madde ters puanlanmıştır ve okutmanların verdikleri değer esasında 'Hiç' aralığındadır ve ters puanlandığında bu ifadeye hiç katılmayarak adanmışlıklarını en yüksek ifade ettikleri madde olmuştur. Bu değerlendirmeden okutmanların çalıştıkları hazırlık okullarından genellikle memnun oldukları ve seçimleri konusunda şüphe etmedikleri sonucu çıkarılmaktadır. Bu maddeden sonra ikinci en yüksek değer ise $\bar{x}=5,83$ 'çoğuzaman' ile 1. madde 'Çalışmakta olduğum okulun başarısı için benden beklenenden fazla çaba göstermeye istekliyim' maddesidir. Bu değer de ölçekte 'çoğu zaman' aralığına denk gelmektedir. Bu ifadeyle okutmanlar okulun amaçlarını yerine getirmek için kendilerinden beklenenden çok çalışmaya hazır olduklarını motivasyonlarının ve işe devam isteklerinin yüksek olduğu sonucu çıkarılabilir. Bu maddenin ikinci en yüksek aritmetik ortalamayı taşıması, bir diğer okula adanmışlık araştırmasının bulgusuyla paralellik göstermektedir. Celep'in (1996, s. 152) adanmışlık anketinde de öğretmenlerin en yüksek ortalamayla değerlendirdikleri madde okulun başarısı için fazla çaba gösterme ifadesini taşıyan maddedir.

Hazırlık okulu okutmanlarının en düşük değerlendirdikleri adanmışlık maddesi $\bar{x}=3,31$ 'bazen' ile 4. madde 'Alanımla ilgili ders olmasa da bu okulda kalmak için hangi ders olursa olsun girmeyi kabul ederim' ifadesidir. Okutmanlar bu maddeyle ilgili en düşük değerlendirmeyi yaparken öğrettikleri seviye ve alan derslerinin dışında ders vermeyi kabul etmeyeceklerini ifade ederek okula adanmışlıklarının boyutunu 'bazen' ile belirlemişlerdir. Hazırlık okutmanlarının İngilizce öğretiminde uzman oldukları seviye ve alan dışında ders vermeyi etik olarak uygun bulmadıkları bu değerlendirmenin açıklaması olabilir. Bu bulgu da yine Celep'in (1996, s. 152) araştırmasında bu ifadenin aldığı düşük aritmetik ortalama ile paralellik göstermektedir. En düşük ikinci değerlendirme ise $\bar{x}=3,95$ 'orta derece' ile 7. madde 'Yapacağım iş benzer olduğu sürece başka bir hazırlık okulunda çalışmayı kabul edebilirdim' ifadesiyle belirtmişlerdir. Bu madde ters puanlanmıştır ve ortalamanın ölçek aralığı 'Orta Derecede'dir. Bu ifadeye orta derecede katılarak, okutmanlar, çalıştıkları okulda kalmanın ya da gitmenin mesleklerini devam ettirdikleri ve şartlar değişmediği sürece fark yaratmayacağı konusunda hemfikir

olduklarını ifade etmektedirler. Bunun temelinde vakıf üniversiteleri hazırlık okullarının tümünde okul ve eğitim amaçlarının ve çalışma şartlarının benzer olması olabilir.

Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Bu araştırmanın üçüncü alt problemi İngilizce Hazırlık Okullarındaki okutmanların okul koordinatörlerinin liderlik stillerini algılamaları ile örgütsel adanmışlıkları arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığının belirlenmesidir. Değerler Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9. Okutmanların Liderlik Stillerini Algılamaları İle Örgütsel Adanmışlıkları Arasında Anlamlı Bir İlişki Olup Olmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi Sonuçları

Puanlar	Adanma Toplam Puanı		
	n	r	p
Liderlik Ölçeği Otokratik Alt Boyutu	204	-,499	0,000*
Liderlik Ölçeği Katılımcı Alt Boyutu	204	,588	0,000*
Liderlik Ölçeği Tam Serbesti Veren Alt Boyutu	204	,542	0,000*
*p<.05			

Okutmanların, koordinatörlerinin liderlik stillerini algılamaları ile örgütsel adanmışlıkları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek üzere yapılan Pearson çarpım moment korelasyon analizi sonucunda p değerleri 0,000 çıkmıştır.

Buna göre öncelikle, örgütsel adanmışlık ölçeği puanları ile otokratik liderlik stili alt boyutu arasında istatistiksel açıdan $p<.05$ düzeyinde negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur ($r=-.499$; $p<.05$). Yani, otokratik liderlik puanları yükseldikçe örgütsel adanmışlık puanları anlamlı şekilde azalmıştır.

Öte yandan, örgütsel adanmışlık ölçeği puanları ile katılımcı liderlik stili ($r=.588$; $p<.05$). alt boyutu arasında istatistiksel açıdan $p<.05$ düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Yani, katılımcı liderlik stili puanları yükseldikçe adanmışlık puanları anlamlı şekilde yükselmiştir.

Ayrıca, örgütsel adanmışlık ölçeği puanları tam serbesti veren liderlik stili ($r=.542$; $p<.05$) alt boyutu arasında istatistiksel açıdan $p<.05$ düzeyinde pozitif yönlü bir

ilişki bulunmuştur. Yani, tam serbesti veren liderlik stili puanları yükseldikçe adanmışlık puanları anlamlı şekilde yükselmiştir.

Daha önceki araştırmalarla karşılaştırıldığında bulgular bu araştırmanın son bulgusunun Darwish (2000) ve Turan'ın (1998) araştırma sonuçlarıyla benzerlikler gösterdiği görülmektedir. Darwish, katılımcı liderlik davranışlarının örgütsel adanmışlık üzerinde pozitif bir etkisi olduğuna dair bulgulara ulaşmıştır. Aynı şekilde Turan'da Bursa'da yaptığı araştırmada destekleyici liderlik davranışlarını daha çok algılayan öğretmenlerin örgütsel adanmışlığının daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Katılımcı ve tam serbesti veren liderlik davranışlarını koordinatörlerinde daha çok algılayan hazırlık okulu okutmanlarının, otokratik liderlik stilini daha çok algılayanlara göre daha yüksek örgütsel adanmışlık göstermelerinin altında yatan birinci neden okutmanların yönetime katılımı daha çok algılamalarıdır yorumu yapılabilir. Parks'ın (1992) araştırmasında katılımın örgütsel adanmışlığı etkilediği bulgusu da burada görülmektedir. Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin yönetime katılımları sağlandıkça öğretmenlerin örgütü kabullenmeleri, örgüt amaçlarına sahip çıkmaları ve örgütte kalma arzuları artmaktadır. Bu bulgunun altında yatan ikinci neden de koordinatörlerin okutmanlarına öğretmenlik mesleklerini yaparlarken serbestlik tanımları okutmanların uzmanlıklarını kullanmalarını sağlamakta ve kendi amaçları ve vizyonları ile okullarının amaç ve vizyonlarını bütünleştirme fırsatı vermektedir. Bu da okutmanların örgütte kalma ve beklenilenden daha fazla çaba göstermeye istekli olmalarını sağlamaktadır.

Otokratik liderlik algısı ile örgütsel adanmışlığın negatif yönde etkileşim içinde olmasının nedeni ise okutmanların yönetimi kendilerinden ayrı ve uzak görmeleri ve koordinatörlerin liderlik davranışlarının kontrol etme ve emretme düzeyinde algılamaları olarak açıklanabilir. Otokratik liderlik davranışlarının okutmanların karar mekanizmasından ve yetkisinden kendilerini soyutlamalarına ve kendilerinden beklenenin dışında çaba göstermeye istekli olmamalarına neden olduğu ileri sürülebilir.

Sonuç olarak yönetime ve karar sürecine katılım, eğitim örgütlerinde örgütle ve örgütün amaçlarıyla bütünleşmek ve etkili okul ve kaliteli eğitim için şüphe getirmez bir gerekliliktir. Katılımın derecesi durum ve şartlara göre liderlik stili davranışları ile sağlanabilir. Tam serbesti veren stil, uzmanlık gerektirdiği için, yönetime katılımın en üst derecesidir diye adlandırılırsa, katılımcı ve tam serbesti veren liderlik stilleri şartlara göre

yöneticiler tarafından uygulandığında öğretmenlerin örgütle beraber ve örgüt için hareket etme istekleri artmaktadır yorumu yapılabilir. Bu da örgütsel adanmışlığın sağlanması demektir.



BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın sonuçları, uygulayıcılar ve araştırmacılar için öneriler verilmiştir.

Sonuçlar

Araştırmanın sonuçlarını alt amaçların sırasına uygun aşağıda belirtilmiştir.

1. Vakıf Üniversiteleri hazırlık okullarında çalışan okutmanların koordinatörlerinin uyguladıkları liderlik stilleri hakkındaki görüşlerine genel olarak baktığımızda algılarının ölçek aralığı olarak tüm alt boyutlar, yani stiller için, ‘bazen’ olduğunu görmekteyiz. Otokratik liderlik stili alt boyutu da ‘bazen’ aralığında olarak algılansa da diğer iki liderlik stili boyutundan, katılımcı ve tam serbesti veren liderlik stillerinden az da olsa yüksek olarak algılanmıştır.
2. Hazırlık okulu okutmanlarının örgütsel adanmışlıkları incelendiğinde okutmanların adanmışlıklarının aritmetik ortalamaları ‘genellikle’ aralığındadır.
3. Okutmanların otokratik liderlik stili algıları ile örgütsel adanmışlıkları arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Okutmanların otokratik liderlik stili algı puanları arttıkça örgütsel adanmışlık puanları anlamlı derecede azalmıştır. Öte yandan, katılımcı ve tam serbesti veren liderlik stilleri arasında pozitif yönlü bir ilişki ortaya çıkmıştır. Katılımcı ve tam serbesti liderlik stili algıları arttıkça örgütsel adanmışlık da buna paralel yükselmiştir.

Öneriler

Araştırmanın bulgularına göre, uygulayıcılara ve araştırmacılara aşağıdaki öneriler yapılabilir.

Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

1. Araştırma sonuçları katılımcı liderlik stili algıları ile örgütsel adanmışlık arasında pozitif bir ilişki ortaya koymuştur. Vakıf üniversiteleri hazırlık okullarında okutmanlar okul yönetimine ve kararlara katıldıklarında örgütsel adanmışlıklarının olumlu yönde etkilendiğini söylemek mümkündür. Dolayısıyla, koordinatörlerin okuldaki eğitim etkinliklerinin planlanma, uygulama ve sonuç aşamalarında okutmanlarını kararlara katmaları onların okula adanmışlıklarını arttırmakta yararlı olacaktır.
2. Tam serbesti veren liderlik stili puanlarının da örgütsel adanmışlıkla pozitif yönlü bir ilişkide olduğu sonucuna dayanarak, vakıf üniversitesi koordinatörlerinin okutmanlarına görevlerinde serbestlik ve otonomi tanımaları ve gerektiğinde yetki devretmeleri okutmanların örgütle bütünleşmesine yardım edecektir.
3. Eğitim örgütlerinde katılım ve serbestlik sağlanırken, katı bir iklim yerine olumlu bir çalışma ortamı yaratılması, bunun için öğretmenlerin değer verdikleri olguların saptanıp desteklenmesi ve onların duyarlılıklarının göz önünde bulundurulup onlara değer verildiğinin hissettirilmesi önerilebilir.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1. Bu araştırma sadece İstanbul ili vakıf üniversitelerinin hazırlık okullarında yapılmıştır. Araştırmanın diğer vakıf ve devlet üniversitelerinin hazırlık okullarında ve diğer bölümlerinde yapılması buralardaki örgütsel adanmışlığı ve etkileyen liderlik stillerini belirlemeye yardımcı olabilir.
2. Türkiye’de üniversitelerde örgütsel adanmışlığı etkileyen faktörlerin saptanması örgütsel adanmışlığı sağlamak için yapılması gerekenleri belirlemeye yardımcı olabilir.
3. Üniversitelerde öğretim üyelerinin yönetime katılımının ne oranda sağlandığı araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Alışkan, Murat. **Yükseköğretim Mevzuatı**. İstanbul: Yaylım Yayıncılık, 2002
- Aydın, Mustafa. **Çağdaş Eğitim Denetimi**. Üçüncü Baskı. Ankara: Pegem, No 4, 1993.
- Babüroğlu, Oğuz N. **Eğitimin Geleceği: Üniversitelerin ve Eğitimin Değişen Paradigması**. İstanbul: Sabancı Üniversitesi Yayınları, 2003
- Balay, Refik. “Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı”
Ankara Üniversitesi: (Doktora Tezi), 2000.
- Bennis, Warren. “Lider Olmanın Temel İlkeleri.” (Çev. M. Özel). **Stratejik Yönetim ve Liderlik**. İstanbul: İz Yayınları, 1994.
- Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Siyasal Kitabevi, 1999
- Celep, Cevat. **Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler**. Ankara: Anı Yayıncılık, 2000.
- Clark, Donald. <http://www.nwlink.com/~donclark/about/about.html>
<http://www.nwlink.com/~donclark/leader/survstyl.html>
<http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadstl.html>
- Çakır, Özlem. **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2001.
- Çelik, Vehbi. **Eğitimsel Liderlik**. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2003.
- Çetin, Münevver Ö. **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004.

Çiftçi, Yasemin. "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yaratıcılık Düzeyleri ile Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki". (Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi), 2002.

Darwish A. Yousef. "Organizational Commitment: a Mediator of the Relationships of Leadership Behavior with Job Satisfaction and Performance in a Non-Western Country". *Journal of Managerial Psychology*. Vol.15: Iss. 1, 2000.

Erdoğan, İrfan. **Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2000.

_____. **Eğitimde Değişim Yönetimi**. Ankara: Pegem A Yayınları, 2002

Esmer, Tolga. Kibele: Türk Kültürünü Araştırma Projesi. **Radikal**, 28 Haziran-1 Ağustos, 1997.

Everett, G. "A Study of the Relationship Between the Principal's Leadership Style and the Level of Motivation of the Teaching Staff". **PH.D Dissertation** Tennessee State University, 1987.

_____. "Teacher Attitudinal Commitment: A Function of the School, the Teacher and the Principals Leadership. **Dissertation Abstracts International** 52, 8:2766-A.1992

Fiedler, Fred E. "Research on Leadership Selection and Training: One View of The Future." **Administrative Science Quarterly**. Vol. 41: Iss. 2, Jun 1996.

Greenberg, Gerard and Robert A. Baron. **Behavior in Organizations**. New Jersey: Prentice Hall, 1997.

Goff, Donald Gary. "What Do We Know About Good Community College Leaders: A Study in Leadership Trait Theory and Behavioral Leadership Theory". **ERIC Digest**, ED 476456, 2003.

Gümüşeli, Ali İlker. "İstanbul İlindeki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları".(Yıldız Teknik Üniversitesi Doçentlik Araştırması), 1996.

Irgens, O M. "Situational leadership: A modification Hersey and Blanchard." **Leadership & Organization Development Journal**. Vol.16: Iss. 2, 1995.

Joffres, Christine and Margaret Haughey. "Elementary Teachers' Commitment Declines: Antecedents, Processes, and OutcomesElementary Teachers' Commitment Declines: Antecedents, Processes, and Outcomes." **The Qualitative Report**, Volume : Number 1 March, 2001. (<http://www.nova.edu/ssss/QR/QR6-1/joffres.html>)

Hartman, Linley C and Mary Bambacas. "Organizational Commitment: A Multi Method Scale Analysis and Test of Effects" **International Journal of Organizational Analysis**. Vol.8: Iss. 1, 2000.

Karasar, Niyazi. **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000.

Kaya, Yahya Kemal. **Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama**. Altıncı Bası. Ankara: Bilim Yayınları, 1996.

Keçecioğlu, Tamer. **Lider ve Liderlik**. İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık, Mart 2003.
Kitapçı, Altan. **Yükseköğretim Mevzuatı**. İstanbul: Okan Yayıncılık , Ekim 2002.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. 8. Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık, Mart 2001

Lewis, Anne. "Leadership Styles." Arlington: American Association of School Administrators, 1993.

Lees, Kimberly and Others. "Implicit Theoretical Leadership Frameworks of Higher Education Administrators". **Annual Meeting of the Northern Rocky Mountain Educational Research Association**. Oct.94

- Lippitt, Gordon L. (ed). **Selected Readings Series Two: Leadership In Action.**
Washington: National Training Laboratories-National Education Assosiation, 1961.
- Lunenburg, Fred C. ve Allen C. Ornstein. **Educational Administration – Concepts and Practices.** Third Edition. Belmont: Wordsworth, 2000.
- Luthar, Harsh K. “Gender Differences in Evaluation of Performance and Leadership Ability: Autocratic vs. Democratic Managers”. **Sex Roles.** Vol. 35: Iss. 5-6, Sep 1996.
- Mergal, B. G. “Managing Change: Concepts & Approaches.” **INFO**, April 2000
<http://www.aiias.edu/academics/sgs/info>
- Monoky, John F.”What's your management style?” **Industrial Distribution.** Vol.87, Iss. 6, 142, Jun 1998.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. “The Measurement of Organizational Commitment”. **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 14: 224-247, 1979.
- Özden, Y. “Öğretmenlerde Okula Adanmışlık: Yönetici Davranışları ile İlişkili mi?”
Milli Eğitim. 135:35-41.
- Parks, M. B. “Participation, Commitment and Organizational Change: The case of the University of Maine Cooperative Extension. **Dissertation Abstracts International** 53, 1: 38-A. 1992.
- Porter, Lyman W., Lawler III, Edward E., and Hackman, Richard J. **Behavior in Organizations.** NewYork: McGraw-Hill Book Company, 1975.
- Richards, Beverly and Others. ‘Predicting the Organizational Commitment of Marketing Education and Health Occupations Education Teachers by Work Related Rewards’.
Journal of Industrial Education Teachers. Volume 32:Number 1.
<http://scholar.lib.vt.edu/ejournals/JITE/v32n1/Richards.html>

Silverthorne, Colin. "Situational Leadership Theory in Taiwan: A Different Culture Perspective." **Leadership and Organization Development Journal**. 21: 2/1.ABI/INFORM Global. P. 68, 2000.

Sabuncuoğlu Z ve M. Tüz. **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: U. Ü. Basımevi, 1995.

Şişman, Mehmet. **Öğretim Liderliği**. Ankara: Pegema Yayıncılık. 2004.

Tarr, H. C. "The Commitment and Satisfaction of Catholic School Teachers" Ph. D. **Dissertation Abstracts International**. 53, 3: 684-A, 1992.

Tabancalı, Erkan. "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yapıyı Kurma ve Anlayış Gösterme Boyutlarına İlişkin Liderlik Davranışları Hakkında Öğretmen Görüşleri" Ankara: (Hacettepe Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 1995.

Turan, Selahattin. "Measuring Organizational Climate and Organizational Commitment in the Turkish Educational Context". (Eric Document Reproduction Service). ED400613 (1998).

Uysal, Abdullah. "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik ve Liderlik Davranışları" (Yıldız Teknik Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2001.

Wen, Hung-yueh Daniel. "A Profile of Community College Presidents' Leadership Styles." **PH.D. Dissertation**. Mississippi State University. 1999. ED 438 858

Varona, Federico. 'Relationship Between Communication Satisfaction and Organizational Commitment in three Guetamalan Organizations'. **The Journal Of Business Communication**. 33, 2: 111–140, 1996.

Yener, M. Serhat. **Vakıflar Kanunu ile ilgili Mevzuat**. Ankara: Seçkin Yayınevi, Mart 2002.

Yukl, G. A. **Leadership in Organizations**. New Jersey: Prentice-Hall, 1989.

<http://www.yok.gov.tr/mevzuat/kanun/kanun11.html>

“2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu”

<http://www.yok.gov.tr/mevzuat/kanun/kanun2.html>

“Vakıf Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliği”

<http://www.yok.gov.tr/mevzuat/yonet/yonet35.html>

<http://scholar.lib.vt.edu/ejournals/JITE/v32n1/Richards.html#Mowday1982>

<http://www2.sjsu.edu/faculty/fvarona/RelationCSOCGuatJBC1996.pdf>

EKLER

- EK 1 GEREKLİ İZİNLER**
- EK 2 DİREKTİFLER**
- EK 3 BÖLÜM I**
- EK 4 BÖLÜM II ADANMIŞLIK ANKETİ**
- EK 5 BÖLÜM III LİDERLİK STİLİ ANKETİ**
- EK 6 GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK ANALİZLERİ**
- EK 7 LEADERSHIP STYLE SURVEY**
- EK 8 ORGANIZATIONAL COMMITMENT QUESTIONNAIRE**
- EK 9 LİDERLİK STİLİ ORJİNAL ANKETE EKLENEN VE ÇIKARILAN MADDELER**
- EK 10 İNGİLİZCE HAZIRLIK OKULLARINDAKİ OKUTMANLARIN GÖRÜŞLERİNE GÖRE LİDERLİK STİLLERİNİN ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ**

EK 1 GEREKLİ İZİNLER**YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ**
İKTİSADİ BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Yıldız Kampüsü, 80750
Yıldız/İstanbul
Tel:(212)260 81 03
Tel:(212)259 70 70
Fax:(212)227 44 71

Tarih: 11.03.2005

Sayı:B.30.2.YIL.0. EI.00.00/ 304

İli Makama,

İnstitümüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı "Eğitim Yönetimi ve Denetimi" Yüksek lisans
programı öğrencilerinden Şaduman Akgün'ün tez çalışmalarında kullanılmak üzere,
İstanbul İli vakıf üniversitelerinin hazırlık okullarındaki öğutmanlara anket çalışması
yapılması konusunda izninizi rica ederim.

Saygılarımla,

Prof.Dr.Mehmet SÜMER
Enstitü Müdürüİlekçe örn
Formu(6sayfa)

EK 1 Devam

ANKET SAHİPLERİNDEN ALINAN İZİNLER

Date: Mon, 4 Apr 2005 21:08:52 -0700

Subject: Re: Leadership Style Survey

From: "Donald Clark" <donclark@nwlinc.com> [View Contact Details](#)

To: "z. sad akgun" <saduakg@yahoo.com>

Dear Ms. Saduman Akgun,

Please feel free to use the survey.

Cheers,
Don

On Monday, April 4, 2005, at 08:40 AM, z. sad akgun wrote:

Dear Mr. Donald Clark,

I am a student of Yildiz Teknik University Educational Administration Master's Degree Program in Istanbul, Turkey. My thesis is about "Leadership Styles of the Coordinators and Organizational Commitment of the Instructors in English Language Preparatory Schools of Private Universities in Istanbul". As a part of my study, I am going to conduct a study to measure the perception of the instructors considering the leadership styles of their coordinators. I visited your web site and found this very useful and detailed survey of yours. Therefore, I'd like to use some of the items from your "Leadership Style Survey". The survey has been translated into Turkish, I made some modifications, and added and deleted some items because this new questionnaire will be given to the instructors in English Language Preparatory Schools in universities. This new questionnaire will be tested for its validity and reliability, too. In my thesis paper, I will write that I adapted your survey by referring to your name both in the method part and also in the reference part. And lastly, I assure you that no profit is made from this study, it is an academic study after all.

Yours Sincerely,
Ms. Saduman Akgun
Yildiz Teknik University-Educational Administration Master's Degree Program

EK 1 Devam

Subject: RE: Organizational Commitment Questionnaire

Date: Mon, 4 Apr 2005 13:44:37 -0700

From: "Rick Mowday" <rmowday@lcbmail.uoregon.edu> [View Contact Details](#)

To: "z. sad akgun" <saduakg@yahoo.com>

The Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) was originally developed by Professor Lyman Porter. He never copyrighted the instrument because he wanted to encourage others to use it in their research. Thus, the OCQ exists in the public domain and it is unnecessary to have formal permission for its use.

Good luck with your thesis.

Rick Mowday

From: z. sad akgun [mailto:saduakg@yahoo.com]

Sent: Monday, April 04, 2005 7:55 AM

Dear Professor Richard T. Mowday,

I am a student of Yildiz Teknik University Educational Administration Master's Degree Program in Istanbul, Turkey. My thesis is about "Leadership Styles of the Coordinators and Organizational Commitment of the Instructors in English Language Preparatory Schools of Private Universities in Istanbul". As a part of my study, I am going to conduct a study to measure the organizational commitment of the instructors. Therefore, I'd like to ask your permission to use the "Organizational Commitment Questionnaire" published in Journal of Vocational Behavior (1979). I undoubtedly believe that this questionnaire is a very useful scale and as it is obvious in many previous researches, it served its purpose. However, I will not use the direct translation of the questionnaire because to make this information useful, some modifications need to be made in the items of the questionnaire considering the instructors in English Language Preparatory Schools.

Yours sincerely,
Ms Saduman Akgun
Yildiz Teknik University
Educational Administration Master's Degree Program

EK 2**DİREKTİFLER****HAZIRLIK OKULLARINDAKİ OKUTMANLARIN OKULA ADANMIŞLIKLARI İLE OKUTMANLARIN GÖRÜŞLERİNE GÖRE KOORDİNATÖRLERİNİN LİDERLİK STİLLERİ HAKKINDA VERİ TOPLAMA ANKETLERİ**

Sayın Meslektaşım,

Bu anketler vakıf üniversitelerinin hazırlık okullarında çalışan okutmanların okula adanmışlıklarının ve yine okutmanların görüşlerine göre hazırlık okullarının koordinatör kadrosunun uyguladığı liderlik stillerinin belirlenmesi amacıyla yönelik olarak yapılacak olan bilimsel araştırmaya veri toplamak için geliştirilmektedir.

Ankete vereceğiniz cevaplar araştırmacı tarafından bilgisayar yardımıyla gruplanarak anketlerin geçerliği ve güvenilirliği test edilecek ve araştırma amacı dışında kullanılmayacaktır. Bu nedenle, anketlere isim ya da kimlik belirten herhangi bir ibarenin yazılmasına gerek yoktur.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm anketi dolduracak hazırlık okulu okutmanlarıyla ilgili kişisel bilgilerini, ikinci bölüm ise yine okutmanların okula adanmışlıklarını ve üçüncü bölüm ise okutmanların görüşlerine göre çalıştıkları hazırlık okulunun koordinatörlerinin liderlik stillerini kapsamaktadır.

Anketlerdeki ifadelere ne kadar katıldığınızı derecelendirilmiştir. Anketleri cevaplandırırken ifadeye katılma derecenize göre ifadelerin karşılarında bulunan derecelendirme ölçeklerinden uygun olan boşluğun içine (X) işareti koyarak tercihinizi belirtiniz.

Anketlerin geliştirilebilmesi için anket maddelerinin tümünün eksiksiz bir biçimde cevaplandırılması büyük önem taşımaktadır.

Ayracağınız değerli zaman için teşekkür ederim.

Şaduman AKGÜN

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI ÖĞRENCİSİ

Görüş ve önerileriniz için: akgunsad@yahoo.com

EK 3**BÖLÜM I**

Bu bölümde 3 madde bulunmaktadır. Durumunuza uyan yanıtların yanına (X) işareti koyunuz.

1. Yaşınız

- () 1. 21–30
- () 2. 31–40
- () 3. 41–50
- () 4. 51 ve üstü

2. Mesleki kıdeminiz

- () 1. 1–10 yıl
- () 2. 11–20 yıl
- () 3. 21 yıl ve üzeri

3. Bu okulda kaç yıldır çalışmaktasınız?

- () 1. 2 yıldır
- () 2. 3 yıl ve üzeri

BÖLÜM II ADANMIŞLIK ANKETİ

		Her zaman (7)	Çoğu zaman (6)	Genellikle (5)	Orta derecede (4)	Bazen (3)	Nadiren (2)	Hiç (1)
1.	Çalışmakta olduğum okulun başarısı için benden beklenenden fazla çaba göstermeye istekliyim.	()	()	()	()	()	()	()
2.	Arkadaşıma çalışmakta olduğum okulumdan övgüyle bahsederim.	()	()	()	()	()	()	()
3.	Okutman olduğum bu okula karşı çok az bağlılık hissetmekteyim.	()	()	()	()	()	()	()
4.	Alanımla ilgili ders olmasa da bu okulda kalmak için hangi ders olursa olsun girmeyi kabul ederim.	()	()	()	()	()	()	()
5.	Kendi değerlerimle çalışmakta olduğum okulun değerlerini çok benzer buluyorum.	()	()	()	()	()	()	()
6.	Bu okulun bir parçası olduğum için gurur duyuyorum.	()	()	()	()	()	()	()
7.	Yapacağım iş benzer olduğu sürece başka bir hazırlık okulunda çalışmayı kabul edebilirdim.	()	()	()	()	()	()	()
8.	Çalışmakta olduğum okul, öğretmenlik performansımı artıracak şekilde bende çalışma şevki uyandırıyor.	()	()	()	()	()	()	()

		Her zaman (7)	Çoğu zaman (6)	Genellikle (5)	Orta derecede (4)	Bazen (3)	Nadiren (2)	Hiç (1)
9.	Durumumdaki en ufak bir değişiklik bile okuldan ayrılmama neden olabilir.	()	()	()	()	()	()	()
10.	Başka okullarda çalışma şansına sahip olabileceğim halde bu okulda çalışmaya karar vermiş olmaktan dolayı çok memnunum.	()	()	()	()	()	()	()
11.	Bu okulda kalarak çok fazla bir şey kazanabileceğime inanmıyorum.	()	()	()	()	()	()	()
12.	Genellikle, Hazırlık Okulu yönetiminin öğretmenlere ilişkin yönetsel uygulamasını onaylamakta zorluk çekiyorum.	()	()	()	()	()	()	()
13.	Bu okulun geleceği beni gerçekten ilgilendiriyor.	()	()	()	()	()	()	()
14.	Bu okul çalışabileceğim okullar içerisinde en iyisidir.	()	()	()	()	()	()	()
15.	Bu okulda çalışmaya karar vermek benim açımdan bir hataydı.	()	()	()	()	()	()	()

EK 5

BÖLÜM III
LİDERLİK STİLLERİ ANKETİ

	Neredeyse Herzaman (5)	Genellikle (4)	Bazen (3)	Nadiren (2)	Neredeyse Hiç (1)
1. Hazırlık Okulunda, karar verme yetkisi koordinatör kadrosuna aittir.	()	()	()	()	()
2. Her önemli kararda okutmanlar ve koordinatörler beraber karar verirler.	()	()	()	()	()
3. Okutmanlar tarafından yapılan önerileri koordinatörler dikkate almazlar.	()	()	()	()	()
4. Gelecek plan ve projeler için koordinatör kadrosu okutmanların görüşlerini alır.	()	()	()	()	()
5. Hazırlık Okulundaki kararlarda okutmanların onayı alınır.	()	()	()	()	()
6. Mesleklerindeki gelişme olanakları hakkında okutmanların görüşleri alınır.	()	()	()	()	()
7. Koordinatörler, okutmanların neyi nasıl yapmaları gerektiğini söylerler.	()	()	()	()	()
8. İşler aksadığında okutmanların tavsiyesinin alınabilmesi için toplantı yapılır.	()	()	()	()	()
9. İletilen bilgiler ışığında nasıl davranacaklarına okutmanlar kendileri karar verirler.	()	()	()	()	()
10. Bir okutman işinde hata yaptığında tekrar yapmaması için koordinatör kadrosu tarafında uyarılır.	()	()	()	()	()
11. Koordinatörler, okutmanların kararlara katılmaları için olumlu bir ortam yaratırlar.	()	()	()	()	()

		Neredeyse Herzaman (5)	Genellikle (4)	Bazen (3)	Nadiren (2)	Neredeyse Hiç (1)
12.	Okutmanlar neyin nasıl yapılması gerektiğine kendileri karar verirler.	()	()	()	()	()
13.	Okutmanlardan meslekleri hakkında geleceğe ilişkin ideallerinin (vizyonlarının) olması beklenir.	()	()	()	()	()
14.	Koordinatörler, okutmanların işlerini iyi bildiklerine inanıp onların işleriyle ilgili kararlarını uygulamalarına izin verirler.	()	()	()	()	()
15.	Koordinatörler, rehberlikleri yardımıyla okutmanların önceliklerini oluşturmalarına izin verirler.	()	()	()	()	()
16.	Hazırlık Okulu koordinatörleri yeni projeleri uygulayabilmeleri için görev ve yetkilerini okutmanlara devrederler.	()	()	()	()	()
17.	Görev ve rollerle ilgili bir çatışma ve anlaşmazlık yaşandığında okutmanlar koordinatörler ile beraber sorunu çözerler.	()	()	()	()	()
18.	Her okutman kendi görevini tanımlar.	()	()	()	()	()
19.	Hazırlık Okulu koordinatörleri, okutmanların üzerindeki liderlik güçlerinden memnundurlar.	()	()	()	()	()
20.	Koordinatörler liderlik güçlerini okutmanların gelişimine yardım etmek için kullanırlar.	()	()	()	()	()
21.	Koordinatörler liderlik güçlerini okutmanlarla paylaşırlar.	()	()	()	()	()

		Neredeyse Herzaman (5)	Genellikle (4)	Bazen (3)	Nadiren (2)	Neredeyse Hiç (1)
22.	Okulun amaçlarına ulaşması için, koordinatörler, okutmanların ceza ile yönetilmeleri gerektiğine inanırlar.	()	()	()	()	()
23.	Koordinatörler, okutmanlar eğer okul amaçlarına adanmış olurlarsa, kendi yönlerini bulabileceklerine inanırlar.	()	()	()	()	()
24.	Okul amaçlarını, okutmanlar kendileri belirlerler.	()	()	()	()	()
25.	Koordinatörler, Hazırlık Okulu ile ilgili sorunları çözmede, okutmanların, yaratıcı olduklarına inanırlar.	()	()	()	()	()
26.	Hazırlık okulunda okutmanların kendi kendilerini yönetebileceklerine inanılır.	()	()	()	()	()
27.	Koordinatörler projelerin sonuçlarını okutmanlara duyurmaya gerek duymazlar.	()	()	()	()	()
28.	Hazırlık Okulunda projelerin sonuçları toplantılarla okutmanlarla paylaşılır.	()	()	()	()	()
29.	Projelerin her safhasında okutmanlar kararlardan ve sonuçlarından sorumludurlar.	()	()	()	()	()
30.	Koordinatörler, gözlemlerine dayanarak, okutmanların görev değişikliklerine karar verirler.	()	()	()	()	()
31.	Görev değişikliklerinde okutmanların da görüşleri alınır.	()	()	()	()	()
32.	Görevlerindeki değişikliklerine, okutmanların fikir ve düşünceleri yön verir.	()	()	()	()	()

EK 6

GÜVENİRLİK ANALİZLERİ 1

Güvenirlilik bir test veya bir test veya ölçme aracının ölçtüğü şeyi ne derece doğru ölçtüğü ile ilgilidir (Tekin, 1993). Likert tipi ölçeklerin güvenirliliği ölçmek için kullanılan Cronbach alfa katsayısı uyarlanan ölçek ve ölçeğin alt ölçekleri için hesaplanır ve bu katsayı maddelerin iç tutarlılığı/homojenliği hakkında bilgi verir (Tezbaşaran, 1996). *Cronbach Alpha* analizinin temel amacı, bir grup değişkenin iç homojenitesini alfa katsayısını (coefficient alpha) kullanarak saptamaktır. İşlemde tüm değişkenler eş zamanlı olarak işleme dahil edilmektedir.

Tablo 1. Cronbach Alpha Analizi 1

Maddeler	Madde silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silindiğinde C.Alpha
mad01	102,640	628,869	0,111	0,902
mad02	102,590	590,879	-0,618	0,910
mad03	103,190	608,953	0,578	0,901
mad04	102,830	645,675	-0,104	0,901
mad05	102,830	587,957	0,772	0,898
mad06	103,140	609,416	0,499	0,902
mad07	102,900	640,142	-0,021	0,901
mad08	102,900	581,295	0,726	0,898
mad09	103,150	595,283	-0,813	0,910
mad10	102,560	636,697	0,023	0,901
mad11	102,840	593,220	0,697	0,899
mad12	102,990	601,800	0,616	0,900
mad13	102,450	630,133	0,113	0,901
mad14	102,880	588,575	0,727	0,898
mad15	103,090	600,627	0,600	0,900
mad16	102,550	637,192	-0,618	0,910
mad17	102,860	586,874	0,723	0,898
mad18	103,200	610,160	0,521	0,901
mad19	102,600	634,830	-0,765	0,910
mad20	102,900	588,283	0,713	0,898
mad21	103,130	600,254	0,518	0,901
mad22	102,550	637,404	-0,615	0,908
mad23	102,860	593,980	0,693	0,899
mad24	102,940	652,902	-0,198	0,901
mad24	103,350	603,971	0,603	0,900

EK 6 Devam

Tablo 1 Devam

Maddeler	Madde silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silindiğinde C.Alpha
mad25	102,360	640,045	-0,019	0,901
mad26	102,840	586,514	0,735	0,898
mad27	103,270	604,151	0,608	0,900
mad28	102,580	636,482	0,036	0,902
mad29	102,790	585,909	0,767	0,898
mad30	103,280	603,921	0,550	0,901
mad31	102,800	640,890	-0,727	0,909
mad32	102,780	589,727	0,689	0,899
mad33	103,070	601,972	0,606	0,900
mad35	102,790	587,038	0,715	0,898
mad36	103,010	600,718	0,644	0,900
mad37	102,630	632,001	0,071	0,901
mad38	102,880	587,610	0,680	0,899
mad39	103,120	603,539	0,605	0,900

Madde Sayısı: 39

Cronbach Alpha: 0,909

Tablodan da anlaşılacağı üzere, ölçeğin iç tutarlık güvenilirliğini belirlemek üzere yapılan analizlerin ardından, testin tamamı için total Cronbach Alpha değeri $\alpha=,920$ olarak hesaplanmıştır. Ancak bazı maddelerin alpha değeri üzerinde negatif (düşürücü) yönde etkiye bulunduğu belirlendiğinden söz konusu maddeler (tabloda gri zeminde verilen maddeler; toplam 6 madde) ölçek dışına çıkarılmış ve iç tutarlık analizleri yinelenmiştir.

Tablo 2. Cronbach Alpha Analizi 2

Maddeler	Madde silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silindiğinde C.Alpha
mad01	85,395	539,654	0,034	0,910
mad03	85,942	507,326	0,645	0,905
mad04	85,581	551,140	0,229	0,910
mad05	85,581	488,340	0,823	0,902
mad06	85,895	507,012	0,572	0,906
mad07	85,651	547,689	0,145	0,910
mad08	85,651	481,500	0,780	0,902
mad10	85,314	545,818	0,117	0,910
mad11	85,593	492,621	0,758	0,903

Tablo 2 Devam

Maddeler	Madde silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silindiğinde C.Alpha
mad12	85,744	500,546	0,679	0,904
mad13	85,209	539,179	0,024	0,910
mad14	85,640	488,233	0,787	0,902
mad15	85,849	498,906	0,670	0,904
mad17	85,616	486,851	0,779	0,902
mad18	85,953	507,951	0,594	0,906
mad20	85,651	488,042	0,770	0,902
mad21	85,884	497,986	0,587	0,905
mad23	85,616	493,298	0,754	0,903
mad24	85,698	558,308	0,312	0,910
mad25	85,116	548,175	0,153	0,910
mad26	85,593	486,432	0,792	0,902
mad27	86,023	503,082	0,666	0,905
mad28	85,337	543,426	0,087	0,910
mad29	85,547	485,992	0,824	0,902
mad30	86,035	501,140	0,633	0,905
mad32	85,535	488,793	0,755	0,903
mad33	85,826	500,099	0,680	0,904
Mad34	86,105	502,189	0,675	0,905
mad35	85,547	486,274	0,781	0,902
mad36	85,767	499,428	0,711	0,904
mad37	85,384	542,451	0,071	0,910
mad38	85,640	486,398	0,749	0,902
mad39	85,872	501,689	0,678	0,904

Madde Sayısı: 33
Cronbach Alpha: 0,911

Tablodan da anlaşılacağı üzere, ölçeğin iç tutarlık güvenilirliğini belirlemek üzere yapılan ikinci analizlerin ardından, testin tamamı için total Cronbach Alpha değeri $\alpha=,911$ olarak hesaplanmıştır. Ayrıca bu analizler sonucunda ölçekteki tüm maddelerin alpha değeri üzerinde pozitif etkide bulunduğu, iç tutarlığı artırabilmek için bir madde eleme gerekliliği bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Sonuç olarak, 39 maddeli ölçek, iki kademeli iç-tutarlık analizleri sonucunda, 33 maddeye indirgenebileceği ve bu maddelerin iç tutarlığının (Cronbach Alpha katsayısının) $\alpha=,911$ 'den daha fazla yükseltilemeyeceği sonucuna ulaşılmıştır.

Cronbach Alpha katsayısının belirlenmesine ek olarak maddelerin iki eşdeğer yarıya bölünmesi ile elde edilecek güvenirliği (split-half reliability) ayrıca hesaplanmıştır. Bu bağlamda, Guttman değeri (Guttman split-half) $G=.82$; Spearman değeri (Equal-length Spearman-Brown) $S=.83$ olarak hesaplanmıştır. Guttman ve Spearman değerlerinin hesaplanması sürecinde oluşturulan iki yarımdan ilkinin alpha katsayısı $\alpha_1 = .912$; ikinci grubun alpha katsayısı ise $\alpha_2 = .911$ olarak belirlenmiştir.

Bu nedenle iç tutarlık için güvenirlik analizleri yinelenmemiş ve ölçeğin faktör yapısının hesaplanmasına geçilmiştir.

Geçerlik Analizleri

Ölçeğin faktör yapısını belirlemeye yönelik olarak öncelikle döndürülmemiş temel bileşenler analizi uygulanmış, ardından belirlenen faktörleri yorumlamada ve anlamlandırmada kolaylık sağlamak amacıyla Kaiser Normalleştirmeyle Varimax dik döndürme tekniği (Varimax with Kaiser Normalization) kullanılarak analiz yinelenmiştir. Faktör analizinin yorumlanabilir olduğuna da KMO ve *Bartlett Testi* sonuçlarına bakılarak karar verilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları sırasıyla tablo halinde aşağıda sunulmuştur.

Tablo 3. KMO ve Bartlett's Testi Değerleri

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği.		,935
Bartlett's Test of Sphericity	Ki-kare Değeri	3930,892
	S.Derecesi	528
	p	,000

Tablodan da anlaşılacağı üzere KMO değeri örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğunu ortaya koymaktadır. Öte yandan Bartlett's değerinin istatistiksel olarak anlamlı bulunması ($p<.001$), faktör yapısı belirlenmeye çalışılan özelliğin evrende çok boyutlu bir yapı sergilediği anlaşılmaktadır.

EK 6 Devam

Tablo 4. Açıklanan Toplam Varyans Miktarı

Faktör	Başlangıç Özdeğerleri (Initial Eigenvalues)			Toplam Faktör Yükleri			Faktör Yüklerinin Döndürülmüş Toplamları		
	Total	Açıklanan Varyans%	Kümülatif %	Total	Açıklanan Varyans%	Kümülatif %	Total	Açıklanan Varyans%	Kümülatif %
1	19,001	57,578	57,578	19,001	57,578	57,578	10,572	32,038	32,038
2	4,781	14,488	72,066	4,781	14,488	72,066	9,201	27,883	59,920
3	3,354	10,162	82,229	3,354	10,162	82,229	7,362	22,308	82,229
4	,623	1,887	84,115						
5	,532	1,612	85,727						
6	,472	1,432	87,159						
7	,409	1,241	88,399						
8	,349	1,056	89,455						
9	,327	,991	90,446						
10	,316	,957	91,403						
11	,288	,873	92,277						
12	,259	,786	93,062						
13	,220	,665	93,728						
14	,209	,632	94,360						
15	,202	,613	94,973						
16	,184	,556	95,529						
17	,176	,534	96,064						
18	,153	,463	96,527						
19	,143	,433	96,959						
20	,138	,417	97,376						
21	,118	,358	97,734						
22	,112	,339	98,072						
23	,103	,313	98,386						
24	,091	,277	98,662						
25	,085	,259	98,921						
26	,070	,212	99,133						
27	,061	,185	99,318						
28	,050	,152	99,470						
29	,047	,141	99,611						
30	,041	,125	99,736						
31	,037	,112	99,848						
32	,030	,090	99,938						
33	,021	,062	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tablo 5. Dönüştürülmüş Bileşenler Matrisi

Maddeler	Component		
	1	2	3
mad26	,890	,304	-,185
mad8	,890	,281	-,167
mad20	,883	,274	-,160
mad17	,879	,285	-,138
mad11	,879	,254	-,167
mad32	,873	,286	-,222
mad38	,872	,281	-,232
mad35	,872	,327	-,231
mad29	,868	,365	-,147
mad14	,867	,332	-,198
mad5	,853	,361	-,082
mad23	,849	,314	-,228
mad15	,270	,839	-,119
mad6	,192	,835	-,277
mad24	,305	,834	-,208
mad21	,202	,826	-,201
mad27	,288	,817	-,134
mad33	,319	,812	-,179
mad12	,328	,801	-,178
mad36	,376	,790	-,173
mad30	,311	,786	-,278
mad3	,316	,771	-,195
mad39	,363	,771	-,192
mad18	,330	,688	-,246
mad1	-,112	-,139	,945
mad37	-,163	-,131	,927
mad13	-,086	-,159	,926
mad10	-,172	-,182	,858
mad25	-,119	-,296	,826
mad28	-,147	-,156	,808
mad4	-,257	-,263	,771
Mad34	-,281	-,345	,711
mad7	-,235	-,148	,220

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
 a. Rotation converged in 6 iterations.

Tabloda da görüleceği üzere, eigen değeri 1 olarak alındığında 3 faktör belirlenmektedir. Ancak maddelerin açıkladıkları yüklere bakıldığında 7. maddenin yeterince ayrılmadığı, hiçbir faktörden .30'un üzerinde bir değer almadığı ortaya

çıkıştır. Bu nedenle ilgili madde atılarak faktör analizi işlemleri yinelenmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Tablo 6. Açıklanan Toplam Varyans Miktarı

Faktör	Başlangıç Özdeğerleri (Initial Eigenvalues)			Toplam Faktör Yükleri			Faktör Yüklerinin Döndürülmüş Toplamları		
	Total	Açıklanan Varyans%	Kümülatif %	Total	Açıklanan Varyans%	Kümülatif %	Total	Açıklanan Varyans%	Kümülatif %
1	18,654	58,294	58,294	18,654	58,294	58,294	10,571	33,035	33,035
2	4,466	13,956	72,251	4,466	13,956	72,251	9,186	28,707	61,742
3	3,296	10,301	82,552	3,296	10,301	82,552	6,659	20,811	82,552
4	,593	1,854	84,406						
5	,529	1,654	86,060						
6	,472	1,476	87,537						
7	,408	1,275	88,811						
8	,346	1,082	89,894						
9	,316	,988	90,882						
10	,315	,984	91,865						
11	,260	,811	92,677						
12	,220	,687	93,364						
13	,209	,654	94,018						
14	,204	,638	94,657						
15	,184	,574	95,231						
16	,179	,559	95,790						
17	,156	,488	96,278						
18	,152	,476	96,754						
19	,138	,430	97,184						
20	,126	,393	97,577						
21	,112	,349	97,926						
22	,109	,341	98,268						
23	,096	,301	98,568						
24	,090	,282	98,851						
25	,070	,219	99,069						
26	,063	,198	99,268						
27	,051	,160	99,428						
28	,050	,156	99,584						
29	,043	,135	99,719						
30	,037	,116	99,835						
31	,032	,101	99,936						
32	,021	,064	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tablo 7. Dönüştürülmüş Bileşenler Matriksi

	Component		
	1	2	3
mad26	,891	,305	-,179
mad8	,891	,282	-,161
mad20	,884	,274	-,152
mad11	,880	,252	-,167
mad17	,880	,286	-,127
mad32	,875	,286	-,216
mad38	,874	,280	-,230
mad35	,874	,329	-,220
mad29	,869	,366	-,139
mad14	,868	,333	-,189
mad5	,853	,362	-,074
mad23	,850	,316	-,218
mad15	,271	,839	-,119
mad24	,306	,836	-,200
mad6	,194	,835	-,275
mad21	,203	,825	-,202
mad27	,288	,818	-,128
mad33	,319	,812	-,178
mad12	,328	,799	-,180
mad36	,377	,792	-,167
mad30	,312	,784	-,283
mad39	,364	,773	-,184
mad3	,317	,770	-,196
mad18	,332	,691	-,237
mad1	-,121	-,138	,946
mad37	-,171	-,130	,928
mad13	-,095	-,159	,923
mad10	-,180	-,179	,865
mad25	-,126	-,294	,832
mad28	-,154	-,156	,807
mad4	-,264	-,262	,770
mad24	-,287	-,346	,705

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Faktör analizine 33 madde ile başlanmıştır. İlk analiz sonuçları incelendiğinde ölçeğin özdeğeri 2'den büyük 3 faktörde toplandığı, en düşük madde yük değerinin 0.46 olduğu, bir maddenin hiçbir faktörde kabul edilebilir yük değerine sahip olmadığı görülmüştür. Bu madde ölçekten çıkarılarak 32 maddeyle yeniden yapılan faktör analizi sonucunda maddelerin yine özdeğeri 3'den büyük 3 faktörde toplandığı en düşük yük

değerinin 0.46 olduğu görülmüştür. Birden fazla faktörde yüksek değer veren bir madde bulunmamaktadır. Bu sonuçlar Varimax Dik Döndürme Tekniği kullanılarak tekrar incelendiğinde her bir maddenin sadece bir tek faktörde yüksek değer verdiği görülmüştür. Bu çözümlemede faktör yük değeri tüm maddeler için 0.46 ve daha yüksektir.

Tablo 8. Oluşan Faktörler ve Açıkladıkları Toplam Varyans Miktarları

Faktör	Özdeğer	Kümülatif %
1	58,294	58,294
2	13,956	72,251
3	10,301	82,552

Oluşan üç faktörün açıklanan toplam varyans miktarı %82,552'dir. Faktörlerin açıkladıkları varyans miktarları sırasıyla birinci faktör için %58,294, ikinci faktör için %13,956, üçüncü faktör için %10,301 olarak belirlenmiştir.

Alt boyutlara giren maddeleri ve madde sayılarını gösteren tablo aşağıda sunulmuştur.

Tablo 9. Faktör Analizi Sonucunda Belirlenen Alt Boyutlar ve Bu Boyutlardan Yük Alan Maddeler

Faktör	Madde Sayısı	Maddeler Numarası
1	12 Madde	5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38
2	12 Madde	3, 6, 12, 15, 18, 21, 24, 27, 30, 33, 36, 39
3	8 Madde	1, 4, 10, 13, 34, 25, 28, 37

Son halinde ölçek 32 maddeden oluşmaktadır. Her bir faktör içine giren maddeler incelenerek oluşan alt boyutlar isimlendirilmiştir. Bu bağlamda birinci alt boyuta giren maddeler “katılımcı liderlik stili” alt boyutu olarak, ikinci alt boyuta giren maddeler “tam serbesti veren liderlik stili alt boyutu olarak; üçüncü alt boyuta giren maddeler “otokratik liderlik stili” alt boyutu olarak isimlendirilmesine karar verilmiştir.

EK 7 LEADERSHIP STYLE SURVEY**Leadership Style Survey*****Directions***

This questionnaire contains statements about leadership style beliefs. Next to each statement, circle the number that represents how strongly you feel about the statement by using the following scoring system:

- ✱ Almost Always True - 5
- ✱ Frequently True - 4
- ✱ Occasionally True - 3
- ✱ Seldom True - 2
- ✱ Almost Never True - 1

Be honest about your choices as there are no right or wrong answers - it is only for your own self-assessment.

Leadership Style Survey

		Almost Always True	Frequently True	Occasionally True	Seldom True	Almost Never True
1.	I always retain the final decision making authority within my department or team.	5	4	3	2	1
2.	I always try to include one or more employees in determining what to do and how to do it. However, I maintain the final decision making authority.	5	4	3	2	1
3.	I and my employees always vote whenever a major decision has to be made.	5	4	3	2	1
4.	I do not consider suggestions made by my employees as I do not have the time for them.	5	4	3	2	1
5.	I ask for employee ideas and input on upcoming plans and projects.	5	4	3	2	1
6.	For a major decision to pass in my department, it must have the approval of each individual or the majority.	5	4	3	2	1

7.	I tell my employees what has to be done and how to do it.	5	4	3	2	1
8.	When things go wrong and I need to create a strategy to keep a project or process running on schedule, I call a meeting to get my employee's advice.	5	4	3	2	1
9.	To get information out, I send it by email, memos, or voice mail; very rarely is a meeting called. My employees are then expected to act upon the information.	5	4	3	2	1
10.	When someone makes a mistake, I tell them not to ever do that again and make a note of it.	5	4	3	2	1
11.	I want to create an environment where the employees take ownership of the project. I allow them to participate in the decision making process.	5	4	3	2	1
12.	I allow my employees to determine what needs to be done and how to do it.	5	4	3	2	1
13.	New hires are not allowed to make any decisions unless it is approved by me first.	5	4	3	2	1
14.	I ask employees for their vision of where they see their jobs going and then use their vision where appropriate.	5	4	3	2	1
15.	My workers know more about their jobs than me, so I allow them to carry out the decisions to do their job.	5	4	3	2	1
16.	When something goes wrong, I tell my employees that a procedure is not working correctly and I establish a new one.	5	4	3	2	1
17.	I allow my employees to set priorities with my guidance.	5	4	3	2	1
18.	I delegate tasks in order to implement a new procedure or process.	5	4	3	2	1

19.	I closely monitor my employees to ensure they are performing correctly.	5	4	3	2	1
20.	When there are differences in role expectations, I work with them to resolve the differences.	5	4	3	2	1
21.	Each individual is responsible for defining their job.	5	4	3	2	1
22.	I like the power that my leadership position holds over subordinates.	5	4	3	2	1
23.	I like to use my leadership power to help subordinates grow.	5	4	3	2	1
24.	I like to share my leadership power with my subordinates.	5	4	3	2	1
25.	Employees must be directed or threatened with punishment in order to get them to achieve the organizational objectives.	5	4	3	2	1
26.	Employees will exercise self-direction if they are committed to the objectives.	5	4	3	2	1
27.	Employees have the right to determine their own organizational objectives.	5	4	3	2	1
28.	Employees seek mainly security.	5	4	3	2	1
29.	Employees know how to use creativity and ingenuity to solve organizational problems.	5	4	3	2	1
30.	My employees can lead themselves just as well as I can.	5	4	3	2	1

In the fill-in lines below, mark the score of each item on the questionnaire. For example, if you scored item one with a 3 (Occasionally), then enter a 3 next to Item One. When you have entered all the scores for each question, total each of the three columns.

Item	Score	Item	Score	Item	Score
1	_____	2	_____	3	_____
4	_____	5	_____	6	_____
7	_____	8	_____	9	_____
10	_____	11	_____	12	_____
13	_____	14	_____	15	_____
16	_____	17	_____	18	_____
19	_____	20	_____	21	_____
22	_____	23	_____	24	_____
25	_____	26	_____	27	_____
28	_____	29	_____	30	_____
TOTAL	_____	TOTAL	_____	TOTAL	_____
	Authoritarian Style		Participative Style		Delegative Style
	(autocratic)		(democratic)		(free reign)

This questionnaire is to help you assess what leadership style you normally operate out of. The lowest score possible for a stage is 10 (Almost never) while the highest score possible for a stage is 50 (Almost always).

The highest of the three scores indicates what style of leadership you normally use. If your highest score is 40 or more, it is a strong indicator of your normal style.

The lowest of the three scores is an indicator of the style you least use. If your lowest score is 20 or less, it is a strong indicator that you normally do not operate out of this mode.

If two of the scores are close to the same, you might be going through a transition phase, either personally or at work, except:

✖ If you score high in both the participative and the delegative then you are probably a delegative leader.

If there is only a small difference between the three scores, then this indicates that you have no clear perception of the mode you operate out of, or you are a new leader and are trying to feel out the correct style for you.

Final Thoughts

Normally, some of the best leaders operate out of the participative mode and use the other two modes as needed. An example of an exception would be a leader who has a new crew or temporary work-force. That leader would probably need to operate out of the authoritarian mode most of the time. On the other hand, a leader who has a crew of professionals or a crew that knows more than she or he does, would probably operate out of the delegative mode.

Leaders who want their employees to grow, use a participative style of leadership. As they "grow" into their jobs, then they are gradually given more authority (delegative) over their jobs.

Reliability and Validity

Since this survey is a training tool, it has not been formally checked for reliability or validity. However, since I have had a lot of feedback from various training classes, other trainers, and various sources, I feel that it is fairly accurate.

<http://www.nwlink.com/~donclark/leader/survstyl.html>

The following statements are designed to assess how you feel about the Preparatory school you work for. Please indicate the extent to which you Agree or Disagree by placing a cross (X) in the appropriate block alongside each question. Please mark only one block.

		Strongly agree	Moderately agree	Slightly agree	Neither disagree nor agree	Slightly disagree	Moderately disagree	Strongly disagree
8.	This organization really inspires the very best in me in the way of job performance.	()	()	()	()	()	()	()
9.	It will take very little change in my present circumstances to cause me to leave this organization.	()	()	()	()	()	()	()
10.	I am extremely glad that I chose this organization to work for over others I was considering at the time I joined.	()	()	()	()	()	()	()
11.	There's not too much to be gained by sticking with this organization indefinitely.	()	()	()	()	()	()	()
12.	Often, I find it difficult to agree with this organization's policies on important matters relating to its employees.	()	()	()	()	()	()	()
13.	I really care about the fate of this organization.	()	()	()	()	()	()	()
14.	For me this is the best of all possible organizations for which to work.	()	()	()	()	()	()	()
15.	Deciding to work for this organization was a definite mistake on my part.	()	()	()	()	()	()	()

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. "The Measurement of Organizational Commitment". *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14: 224-247, 1979.

EK 9 LİDERLİK STİLİ ORJİNAL ANKETE EKLENEN MADDELER

Liderlik Stili	Madde No	Liderlik Stilleri Maddeleri
Katılımcı	6.	Mesleklerindeki gelişme olanakları hakkında okutmanların görüşleri alınır.
Otokratik	27	Koordinatörler projelerin sonuçlarını okutmanlara duyurmaya gerek duymazlar.
Katılımcı	28	Hazırlık Okulunda projelerin sonuçları toplantılarla okutmanlarla paylaşılır.
TamSerbesti Veren	29	Projelerin her safhasında okutmanlar kararlardan ve sonuçlarından sorumludurlar.
Otokratik	30	Koordinatörler, gözlemlerine dayanarak, okutmanların görev değişikliklerine karar verirler.
Katılımcı	31	Görev değişikliklerinde okutmanların da görüşleri alınır.
TamSerbesti Veren	32	Görevlerindeki değişikliklerine, okutmanların fikir ve düşünceleri yön verir.

ANKETTEN ÇIKARILAN MADDELER

Liderlik Stili	Madde No	Liderlik Stilleri Maddeleri
Katılımcı	2	Neyin nasıl yapılması gerektiği kararına okutmanlar katılır ancak son karar yetkisi koordinatörlerindir.
Otokratik	7	Koordinatörler, okutmanları mesleki gelişme olanaklarından haberdar etme gereği duymazlar.
TamSerbesti Veren	9	Eğitim ve öğretim konusunda hangi hizmet içi eğitimlere katılacaklarına okutmanlar kendileri karar verirler.
Otokratik	16	Hazırlık Okulunda, koordinatörlerin onayı olmadan, okulda yeni çalışmaya başlayan okutmanların karar vermelerine izin verilmez.
Otokratik	19	İşler aksadığında, koordinatörler eski projeyi kaldırıp yenisini uygulamaya koyarlar.
Otokratik	22	Okutmanların görevlerini doğru yapıp yapmadıkları koordinatörler tarafından yakından izlenir.
Otokratik	31	Hazırlık Okulunda, okutmanların temelde yalnızca bireysel olarak güvende olmaya ihtiyaçları olduğuna inanılır.

EK 10

**İNGİLİZCE HAZIRLIK OKULLARINDAKİ OKUTMANLARIN
GÖRÜŞLERİNE GÖRE LİDERLİK STİLLERİNİN ARİTMETİK ORTALAMA
VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ**

Madde No	Liderlik Stilleri Maddeleri	N	$\bar{x}$	ss
1	Hazırlık Okulunda, karar verme yetkisi koordinatör kadrosuna aittir.	204	4,00	1,024
2	Her önemli kararda okutmanlar ve koordinatörler beraber karar verirler.	204	2,92	1,165
3	Okutmanlar tarafından yapılan önerileri koordinatörler dikkate almazlar.	204	2,36	1,094
4	Gelecek plan ve projeler için koordinatör kadrosu okutmanların görüşlerini alır.	204	3,63	1,077
5	Hazırlık Okulundaki kararlarda okutmanların onayı alınır.	204	2,81	1,257
6	Mesleklerindeki gelişme olanakları hakkında okutmanların görüşleri alınır.	204	2,74	1,293
7	Koordinatörler, okutmanların neyi nasıl yapmaları gerektiğini söylerler.	204	3,78	,880
8	İşler aksadığında okutmanların tavsiyesinin alınabilmesi için toplantı yapılır.	204	3,50	1,134
9	İletilen bilgiler ışığında nasıl davranacaklarına okutmanlar kendileri karar verirler.	204	3,27	1,154
10	Bir okutman işinde hata yaptığında tekrar yapmaması için koordinatör kadrosu tarafında uyarılır.	204	3,95	1,001
11	Koordinatörler, okutmanların kararlara katılmaları için olumlu bir ortam yaratırlar.	204	3,39	1,205
12	Okutmanlar neyin nasıl yapılması gerektiğine kendileri karar verirler.	204	2,56	1,132
13	Okutmanlardan meslekleri hakkında geleceğe ilişkin ideallerinin (vizyonlarının) olması beklenir.	204	3,31	1,286
14	Koordinatörler, okutmanların işlerini iyi bildiklerine inanıp onların işleriyle ilgili kararlarını uygulamalarına izin verirler.	204	3,21	1,113
15	Koordinatörler, rehberlikleri yardımıyla okutmanların önceliklerini oluşturmalarına izin verirler.	204	2,98	1,132
16	Hazırlık Okulu koordinatörleri yeni projeleri uygulayabilmeleri için görev ve yetkilerini okutmanlara devrederler.	204	2,19	1,100
17	Görev ve rollerle ilgili bir çatışma ve anlaşmazlık yaşandığında okutmanlar koordinatörler ile beraber sorunu çözerler.	204	3,39	1,120
18	Her okutman kendi görevini tanımlar.	204	2,91	1,332

Madde No	Liderlik Stilleri Maddeleri	N	$\bar{x}$	ss
19	Hazırlık Okulu koordinatörleri, okutmanların üzerindeki liderlik güçlerinden memnundurlar.	204	3,79	1,149
20	Koordinatörler liderlik güçlerini okutmanların gelişimine yardım etmek için kullanırlar.	204	3,10	1,116
21	Koordinatörler liderlik güçlerini okutmanlarla paylaşırlar.	204	2,72	1,230
22	Okulun amaçlarına ulaşması için, koordinatörler, okutmanların ceza ile yönetilmeleri gerektiğine inanırlar.	204	2,24	1,250
23	Koordinatörler, okutmanlar eğer okul amaçlarına adanmış olurlarsa, kendi yönlerini bulabileceklerine inanırlar.	204	3,44	1,013
24	Okul amaçlarını, okutmanlar kendileri belirlerler.	204	2,21	1,181
25	Koordinatörler, Hazırlık Okulu ile ilgili sorunları çözmede, okutmanların, yaratıcı olduklarına inanırlar.	204	3,25	1,014
26	Hazırlık okulunda okutmanların kendi kendilerini yönetebileceklerine inanılır.	204	2,74	1,117
27	Koordinatörler projelerin sonuçlarını okutmanlara duyurmaya gerek duymazlar.	204	2,16	1,157
28	Hazırlık Okulunda projelerin sonuçları toplantılarla okutmanlarla paylaşılır.	204	3,71	1,166
29	Projelerin her safhasında okutmanlar kararlardan ve sonuçlarından sorumludurlar.	204	3,34	1,096
30	Koordinatörler, gözlemlerine dayanarak, okutmanların görev değişikliklerine karar verirler.	204	3,97	1,057
31	Görev değişikliklerinde okutmanların da görüşleri alınır.	204	2,57	1,175
32	Görevlerindeki değişikliklerine, okutmanların fikir ve düşünceleri yön verir.	204	2,53	1,133