



## **Öğretmen Adaylarının Liderlik Yönelimlerinin İncelenmesi\***

**Doç. Dr. Hasan Arslan**

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi-Türkiye  
arslan.phd@gmail.com

**Arş. Gör. Barış Uslu**

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi-Türkiye  
barisuslu@gmail.com

### **Özet**

Okul yöneticilerinin benimsedikleri liderlik tarzları ne olursa olsun, sorunlarla karşılaştıklarında farklı liderlik anlayışlarına uygun davranışlarda bulunmalıdırlar. Bu nedenle, okul yöneticilerinin ne tür uygulamaları, hangi koşullarda gerçekleştirdiklerinde daha etkili sonuçlara ulaşacaklarını bilmelerini sağlayan liderlik yönelimleri ön plana çıkmaktadır. Bu anlamda, geleceğin okul yöneticilerinin kaynağı olan öğretmen adaylarının liderlik yönelimlerinin incelenmesi araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Araştırma, tarama modelinde olup, ölçme aracı olarak Bolman ve Deal'ın (1991) "Liderlik Yönelimleri Ölçeği" ve kişisel bilgi formundan oluşan anket kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini oransız küme örnekleme tekniğiyle belirlenen 452 öğretmen adayı oluşturmaktadır. Verilerin çözümlenmesinde t ve F testleri kullanılmış, etki genişliği değerleri hesaplanmıştır. Öğretmen adaylarının liderlik yönelimlerinde en yüksek ortalamaya sahip olan İnsan Kaynağı Perspektifi'nin aynı zamanda en çok öğretmen adayında ön plana çıkan liderlik yönelimi olduğu görülmektedir. Bu durumun çoğu öğretmen adayının yaşamları boyunca buldukları öğrenim ortamlarında karşılaştıkları sorunların insan ilişkileri temelli olması ve farklı tür çözümlere ihtiyaç duyulan sorunlarla sıkça karşılaşmalarından kaynaklandığı düşünülebilir. Bu bağlamda; eğitim ve öğretim sürecinde, zorlukların aşılmasında insana yönelik öğeler kadar yapısal, politik ve sembolik unsurlarının birlikte kullanılmasının daha etkin çözümler üretmelerini sağlayabileceğine dair öğrencilere erken yaşlardan itibaren farkındalık kazandırmaya yönelik uygulamalara yer verilmelidir.

*Anahtar Sözcükler:* Liderlik, Liderlik yaklaşımları, Liderlik yönelimleri, Öğretmen adayı

### **GİRİŞ**

Bilim ve teknoloji ne kadar ilerlemiş olursa olsun günümüzde dahi insanlar tek başlarına amaç ve hedeflerinin tümüne ulaşamazlar. Bu nedenle sosyal bir varlık olan insanlar kendi ihtiyaçlarını karşılamak ve tek başına gerçekleştiremeyeceği hedeflere ulaşabilmek için işbirliği yapmak zorundadırlar (Çetinkaya, 2011). Bu tür ortak amaçlar doğrultusunda insanların bir araya gelip işbirliği yapmaları sonucu ise örgütler ortaya çıkmıştır (Davis ve Newstrom, 2001). Kolasa (1998) tarafından "büyük sayıda kişilerden oluşan topluluklar" olarak tanımlanan örgütlerin çağdaş toplumların varlıklarını sürdürebilmelerinde önemli bir yerinin olduğu söylenebilir. Ayrıca, örgütlerin gelişimiyle birlikte örgütü oluşturan bireyler ortak amaç ve hedeflerine ulaşmada kendilerine yol göstererek liderlik edecek kişilere ihtiyaç duymaya başlamışlardır.

\* Bu çalışma, 07-09 Kasım 2013 tarihlerinde Marmara Üniversitesi'nde düzenlenen 8. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulmuş ve kısmen genişletilmiştir.





Örgütlerde liderlere duyulan ihtiyacın gitgide artması ile birlikte 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren liderlik kavramı daha fazla önem kazanmaya başlamış ve bütün sosyal öğeler gibi değişimden etkilenerek tüm tarihsel süreç boyunca sürekli olarak yenilenmiştir (Çetinkaya, 2011). Günümüzde insanların bilgi, beceri ve yetenek düzeyleri, yönetimi anlama ve algılama tarzları, başarıyı bir gereksinim olarak görmeleri, lideri artık “düşünce oluşturan kişi”, izleyeni de “iş yapan kişi” olmaktan çıkarmıştır (Bayrak, 2001). Bu anlamda, rekabetin yoğun olarak yaşandığı, çalışanların moral ve tatminlerinin örgütlerin verimliliğine yansıdığı, sahip olunan bilgi, beceri ve yeteneklerden yararlanmanın en değerli kaynak olduğu günümüz toplumlarında liderlerin tüm bu unsurları gözetmesinin gerekliliği ile birlikte liderliğin öneminin günden güne artmaya devam ettiği söylenebilir.

Okulların liderleri olarak görülen yöneticilerin ise günümüzde küreselleşme, enformasyon teknolojisi, bilimsel tutum ve davranış, örgütsel öğrenme ve toplam kalite yönetimi gibi oluşumlara uygun yeni roller üstlenmeleri beklenmektedir (Şişman, 2002). Okul yöneticilerine yüklenen bu roller, toplumsal açıdan büyük değere sahip olan okulların etkililiği üzerinde oldukça önemlidir. Bu durumun temel nedeni ise okul yöneticilerinin liderlik rollerinin okulun tüm görev ve amaçlarına yaptığı doğrudan ya da dolaylı etkilerdir (Çetinkaya, 2011). Özellikle okul yöneticilerinin üstlendikleri öğretim liderliği rollerinin okul performansı üzerinde önemli bir etkisi olduğu belirtilmektedir (Hallinger ve Heck, 1996). Okul yöneticilerinin liderlik rollerinin bu denli önem kazanmasıyla birlikte, geleneksel yönetim uygulamalarının yanı sıra çağdaş yönetim uygulamalarını da benimseyerek hem etkili birer yönetici hem de etkili birer lider olmaları gerektiği ortaya çıkmıştır (Griffin, 1993).

Etkili birer yönetici olmalarının yanı sıra etkili birer lider olmaları da beklenen okul yöneticileri “otokratik, demokratik, tam serbestlik tanıyan” gibi farklı liderlik tarzlarını benimseyebilmektedir. Bu liderlik tarzlarının yanı sıra her okul yöneticisinde ön plana çıkan dönüşümcü, sürdürümcü, karizmatik, vizyoner, kültürel ve etik liderlik gibi farklı liderlik türleri de söz konusudur (Kılınç, 2009). Diğer taraftan okul yöneticilerinin benimsedikleri liderlik tarzları ve baskın olan liderlik türleri ne olursa olsun okul içerisinde çeşitli sorunlarla karşı karşıya kaldıklarında farklı farklı liderlik anlayışlarına uygun davranışlarda bulunmak zorundadırlar. Bu noktada okul yöneticilerinin bir lider olarak hangi koşullarda ne tür uygulamaları gerçekleştirdiklerinde daha etkili sonuçlara ulaşacaklarını bilmelerini sağlayacak liderlik yönelimleri ön plana çıkmaktadır (Luthans, 1992).

Bolman ve Deal (1991) tarafından, okul yöneticilerine yönelik açık olmayan belirtileri anlamlı bir tanıya dönüştürmede ve bu yönde bir dizi etkinlik gerçekleştirmede yardımcı olmak amacıyla “yapısal (structural), insan kaynağı (human resource), politik (political), sembolik (symbolic)” olarak isimlendirilen dört farklı liderlik perspektifi tanımlanmıştır. Okullarda yaşananlar konusunda her unsuru ve bireyi gözetken bir anlayışla sorunlara daha iyi çözümler üretilmesini sağlayabilecek bu dört yönlü çözümlemenin önemini bilen okul yöneticilerine ihtiyaç duyulduğu söylenebilir. Bu anlamda, geleceğin okul yöneticileri olan öğretmen





adaylarının öne çıkan liderlik yönelimlerinin belirlenmesinin hizmet öncesi eğitim sürecinde bu liderlik perspektiflerinin kullanılmasının önemini kavramaları adına kullanılabileceği düşünülerek öğretmen adaylarının liderlik yönelimleri çalışma konusu yapılmıştır. Çalışmanın konusuna temel teşkil eden yukarıda kısaca değinilen kavramlara ilişkin açıklamalara ise ilerleyen bölümlerde yer verilmiştir.

## **Liderlik**

Son dönemde gerçekleştirilen çalışmaların liderlikle ilgili çeşitli yaklaşımların, tarzların, türlerin ve yönelimlerin ortaya konmasını sağlamanın yanında çok çeşitli tanımların da oluşmasına neden olduğu söylenebilir. Bu tanımlara göre liderlik; “insanları ikna ederek onlara istediklerini yaptırabilme sanatı” (Bundel, 1930), “insanları zihinsel, fiziksel ve duygusal olarak etkileyebilme sanatı” (Copeland, 1969), “tüm potansiyelleri ve isteklilikleriyle amaca ulaşma çabası sarf etmek için insanları etkileme süreci” (Gallagher, 1997), “hayranlık duyulan kişilik özelliklerinin pek çoğuna sahip olduğunu ortaya koyabilmek” (Kilbourne, 1935), “en az çatışma, en güçlü işbirliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneği” (Munson, 1921) ve “amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü var eden ussal ve iyi düşünülmüş eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmak” (Sullivan ve Harper, 1996) şeklinde ifade edilmiştir (akt. Erçetin, 2000).

Bahsedilen liderlik tanımlamalarına bakıldığında liderliğin formal konumlara bağlı olmayan politik-kültürel bir kavram olduğu ve liderliğin büyük ölçüde öğrenilen bilgi, tutum ve becerilerden oluştuğu söylenebilir. Yukl ve Von Fleet’a göre liderlik “bir kişinin diğerlerini bir hedef doğrultusunda etkilemesi ve büyük planların yaratıcısı ve başlatıcısı olarak diğerlerine bir vizyon kazandırmada yardım etmesidir (Bursalıoğlu, 2008). Ayrıca, liderlik örgütteki kişilerin davranışlarını etkileyerek örgütün ulaşılması hedeflenen amaçlarını gerçekleştirmeyi içeren devamlı bir süreçtir (Bartol ve Martin, 1991). Bu etkileme sürecinde liderlerin kullandığı çeşitli güç unsurları söz konusudur. Bu güç unsurları kişinin bulunduğu makamdan dolayı kişiye verilmiş olanak ve ayrıcalıklar olarak tanımlanan yetkiden veya kişinin kendisinin sahip olduğu özelliklerden kaynaklanmaktadır (Can, 2002).

Liderlerin izleyenleri etkileme sürecinde kullandıkları bu güç unsurları Çelik (2007) tarafından “idari hiyerarşideki pozisyonlar ve otoritenin o pozisyona verdiği yetkiler” olarak tanımlanan *yasal güç*, “diğerlerine değerli ödülleri sağlama ve kontrol etme” olarak tanımlanan *ödüllendirme gücü*, “insanların beklenen davranışlar içinde olmadıklarında cezalandırma yetkisi” olarak tanımlanan *baskı gücü*, “başkaları tarafından bir konuda değerlendirilirken uzmanlığa sahip olmaya bağlı güç” olarak tanımlanan *uzmanlık gücü*, örgütle ilgili işlerde ve gelecek ilgili planların dağıtımındaki kontrol” olarak tanımlanan *bilgi gücü* ve “başkaları tarafından takdir edilme ve beğenilme sonucu elde edilen güç” olarak tanımlanan *beğeniye dayanan (karizmatik) güç* olarak belirtilmiştir. Bunlardan yasal, ödül ve baskı gücü örgütsel; uzmanlık, bilgi ve karizma gücü ise kişisel güçleri oluşturmakta (Raven ve French,





1968 akt. Hoy ve Miskel, 2010) ve örgütsel güçler yanında kişisel güçlerin de liderler tarafından etkili kullanımı önem arz etmektedir (Kılınç, 2009).

### **Liderlik Yaklaşımları**

Liderlikle ilgili yapılan araştırmalara dayalı olarak değişik liderlik yaklaşımları geliştirilmiştir. Bu liderlik yaklaşımları kısaca ana düşüncesi “Liderlik doğuştan gelen bir özelliktir” denilen *özellikler yaklaşımı*, “Liderin etkililiği liderin nasıl davrandığıyla ilgilidir” ana düşüncesine sahip *davranışsal yaklaşım* ve ana düşüncesi “Etkin lider durumdan etkilenir” olan *durumsallık yaklaşımı* olarak ifade edilmektedir (Bresctick, 1999).

*Özellikler Yaklaşımı:* Özellikler yaklaşımı, liderlik konusunda ilk olarak geliştirilen yaklaşım olup 1940’lı yıllara kadar özellikle askeri ve idari yöneticilerinin bir takım kişisel özellikleri incelenerek oluşturulmuştur. Özellikler yaklaşımında yaşadıkları döneme ve hatta kendilerinden sonraki dönemlere de etki eden liderlerin yapıları araştırılarak liderlik için gerekli olan bireysel ve toplumsal özellikler belirlenmeye çalışılmıştır. Özellikler yaklaşımına “insanlar lider olarak doğarlar, sonradan lider haline gelemezler” düşüncesi hakimdir. Bu düşünceye göre bazı insanlar doğuştan sahip oldukları birtakım üstün yetenekleri sayesinde diğerlerinden ayrılırlar. Özellikler yaklaşımını açıklamanın en uygun yolu ise bireylerin sahip oldukları özelliklerinin *kişisel özellikler* (uyum sağlama, öz-güven, vb.), *fiziksel özellikler* (boy, kilo, vb.) ve *yetenek* (zeka, duyarlılık, vb.) kategorilerine göre belirlenmesidir (Şimşek, 2003).

*Davranışsal Yaklaşım:* Özellikler yaklaşımı zamanla yerini insanlardaki liderlik niteliklerinin öğrenim ve tecrübeyle de elde edilebileceğini savunan bir yaklaşıma bırakmıştır. Bu doğrultuda araştırmacılar etkin liderlerin davranış karakteristiğini ayırt etmeye, başka bir deyişle etkin liderlerin neler yaptıklarını belirlemeye çalışmışlardır. Bu çalışmalarda araştırmacılar “davranışların özelliklerden farklı olup öğrenilebilir olduğuna” yoğunlaşmışlar ve böylece davranışsal yaklaşımın ortaya çıkmasını sağlamışlardır. Davranışsal yaklaşımda kişilerin lider olmak için eğitilebilecekleri ve bir liderin etrafındakilere nasıl davrandığının önemli olduğu düşüncesi ön plana çıkmaktadır (Kılınç, 2009). 1940-1960 yılları arasında yaygın olan bu yaklaşım sürecinde yapılan en önemli çalışmalar ise Ohio State Üniversitesi Araştırmaları, Michigan Üniversitesi Araştırmaları ve Blake ile Mouton’un Yönetim Gözeneği’dir.

*Durumsallık Yaklaşımı:* Liderliğin kişinin yaşamını ve faaliyetlerini sürdürmekte olduğu koşullara bağlı olarak ortaya çıktığını savunan bu yaklaşıma göre liderlerin etkinliğini belirleyen faktörlerin “gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği”, “grup üyelerinin yetenek ve beklentileri”, “liderliğin ortaya konduğu örgütün özellikleri” ve “izleyenlerinin deneyimleri ve kişilik özellikleri” olduğu belirtilmektedir (Szilagy ve Wallace, 1990). Bu yaklaşım temele alan araştırmalar sonucunda çalışma ortamlarının eşsiz olduğu ve liderler ile yönetilenler arasındaki ilişkilerin birbirine benzemedikleri ortaya çıkmıştır (Sağlam, 1979). Bu anlayışla durumsallık yaklaşımı





içerisinde belirli durumlarda hangi şartların önemli olduğunun ve bu şartlara uygun liderlik tarzının belirlenmesi önem kazanmaktadır. Durumsallık yaklaşımları arasında *Yaşam Döngüsü*, *Yol-Amaç*, *Normatif Durumsallık* ve *Etkin Liderlik* bulunmaktadır.

### **Liderlik Tarzları**

Etkili liderler izleyenlerinin daha yapıcı ve verimli olmasına yardımcı olan kişilerdir ve bu liderlerin etkili olduğu bir süreçte kullandığı liderlik tarzı farklı durumlara uygun olmayabilir. Bu anlamda liderlerin içinde buldukları koşullara uygun liderlik tarzını belirlemeleri gerektiği ve sıklıkla kullanılan liderlik tarzlarının *Otokratik*, *Demokratik* ve *Tam Serbestlik Tanıyan (Laissez-Faire)* liderlik tarzları olduğu belirtilmektedir (Ergun, 1991).

*Otokratik Liderlik:* Otokratik liderliğin diğer adı "Yetkeci Liderlik" olup bu liderlik tarzında liderler her türlü yetki ve sorumluluğu elinde toplamışlardır. İzleyenler ise yalnızca liderlerini takip ederler ve sadece liderin çevresinde toplanarak grubun ilk oluşumuna biçimsel katkıda bulunurlar. İzleyenler çoğunlukla liderlerin planlarından, çoğu olay ve kararlardan habersizdirler. Ayrıca liderlerin yetkisine karşı korku, güvensizlik veya çekingenlik duymaktadırlar (Usal ve Kusluvan, 2006). Otokratik liderler hiçbir açıklamaya ya da tartışmaya dayanmaksızın kendisine göre emirler ve direktifler verebilirler. Bu tarz liderler işe yönelik bir yönelim gösterir ve izleyenleriyle iletişim düzeyleri oldukça düşüktür (Sisk ve Williams, 1981). Tipik otokratik liderler ise ısrar eden, kendine aşırı güvenen, emir veren ve ilginin tam ortasında olmak isteyen kişilerdir (Boella, 1988).

*Demokratik Liderlik:* Demokratik liderlik yaklaşımını benimseyen liderler, izleyenlerin ortaya çıkan problemlere getirdiği çözümleri ve ürettikleri farklı fikirleri kullanabilmesi için izleyenlerin karar verme sürecine katılımlarını istemektedir (Kılınç, 2009). Bu nedenle demokratik liderlikte liderler ile izleyenleri arasında açık, karşılıklı güvene dayanan, dostça bir iletişim bulunmaktadır ve liderler ile izleyenler sosyal bir birim olarak hareket etmektedirler (Moiden, 2002). Ayrıca demokratik liderler çoğunlukla grup içindeki güçlerden yararlanarak yönetim görevini yerine getirmektedir (Davis, 1988). Bu sayede demokratik liderliği benimseyen liderler yüksek düzeyde bireysel motivasyon sağlayabilir, izleyenlerin bilgisini karar verme sürecinde kullanabilir, grup amaçlarına bağlılık yaratabilir ve çift yönlü iletişimi kullanarak olası anlaşmazlıkları ortadan kaldırabilirler (Costley ve Todd, 1994).

*Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik:* Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik tarzında liderler iş için gerekli kaynakları sağladıktan sonra izleyenlerine tam bir özgürlük vermektedir. Liderlerin iş ile ilgili süreçlere katılımı sadece soru sorulduğunda yani ona danışıldığında cevap vermekle sınırlıdır ve sorumluluk tamamen izleyenlere bırakılmıştır (Moiden, 2002). İşe ilişkin amaçları izleyenler kendileri belirlemekte ve grup içindeki sorunları kendileri çözmektedir. Bu anlamda tam serbestlik sağlayan liderlik tarzı ancak izleyenlerin amaçlara ulaşmak için tam bir motivasyon sağladıklarında etkili olabilmektedir (Sisk ve Williams, 1981). Bu liderlik tarzında





serbest çalışma ortamı motive edici olabileceği ve gruplar esnek yapılarıyla değişiklikleri kolayca benimseyebilecekleri gibi grup faaliyetlerinin koordinasyonunda eksiklikler olabilmekte ve grup amaçları özümsememeyebilmektedir (Costley ve Todd, 1994).

**Sürdürümcü Liderlik:** Sürdürümcü liderlik türünde liderler ile izleyenler arasındaki ilişkiler önemlidir ve görevlerini tanımlayıp işi düzgün bir şekilde yapabilmesi için liderler izleyenlerine yeterli güveni sağlamalıdır (Kültür, 2006). Sürdürümcü liderler izleyenleri tarafından yapılacak işleri, bunların ne şekilde yapılacağını ve elde edilecek ödülleri belirlerler (Avolio, Waldman ve Yammarino, 1991). İzleyenler amaçlarına ulaşırlarsa liderler izleyenlere pozitif geri dönüt ve ödüller verir fakat amaçlara ulaşamazlarsa liderler çeşitli yaptırımlarda bulunurlar (Kültür, 2006). Sürdürümcü liderler ödül ve ceza uygulamaları ile çalışanların güven ve bağlılık gibi gereksinimleri karşılama eğilimindedirler (Ingram, 1997). Bu doğrultuda sürdürümcü liderler; *Koşullu Ödüllendirme, Tam Serbesti Tanıma, Aktif ve Pasif Olarak İstisnalarla Yönetim* olarak dört tip davranış sergilerler (Ceylan, Keskin ve Eren, 2005).

**Dönüşümcü Liderlik:** Dönüşümcü liderliğe yönelik ilk düşünce 1973'de Downston tarafından ortaya atılmış ve McGregor tarafından 1978'de ilk defa terim olarak kullanılmıştır. 1985'te ise Bass, davranış modelleri ve faktörlerini ele alan dönüşümcü liderlik teorisini oluşturmuştur (Simić, 1988). Dönüşümcü liderlik; liderler ile izleyenleri arasındaki ilişki, liderlerin değerleri ile inançları ve liderlerin izleyenlerinin ihtiyaçlarını harekete geçirmesi üzerine temellendirilmiştir (Brestick, 1999). Bu doğrultuda dönüşümcü liderlik izleyenlerin etkileyici bir vizyonla harekete geçirilmelerini, problemleri aşmaları için cesaretlendirilmelerini, grup hedeflerinin kabul edilmesini ve bireysel gelişim faaliyetlerine katılmayı kapsamaktadır (Çetinkaya, 2011). Bass ve Avolio (1995) ise *idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek* olmak üzere dönüşümcü liderlik için dört davranışsal öge tanımlamışlardır.

### **Liderlik Yönelimleri**

Bolman ve Deal (1991) tarafından liderlerin karmaşık olan belirtileri anlamlı bir tanıya dönüştürerek karşılaştıkları sorunları daha iyi anlayabilmelerine ve bu yönde bir dizi etkinlik gerçekleştirmelerine yardımcı olmak amacıyla dört farklı liderlik yönelimi tanımlanmıştır. Bu liderlik yönelimleri *Yapısal Perspektif, İnsan Kaynağı Perspektifi, Politik Perspektif ve Sembolik Perspektif*'dir.

**Yapısal Perspektif:** Yapısal perspektif üretkenliği vurgular ve bürokratik özelliklerden emir komuta zincirini, iş bölümünü, rollerdeki sorumlulukları belirtmektedir (Dereli, 2003). Bu perspektife göre lider pozisyonundaki kişiler öncelikle politika ve prosedürlerin herkes tarafından anlaşılması olmasından ve örgütsel amaçların gerçekleşmesinden sorumludurlar. Bu türden liderler genellikle ne yaptığını iyi bilen liderler olarak tanımlanırlar (Bilir, 2005). Yapısal perspektifte liderlik; "açık ve mantıksal düşünen, sorunlara dikkatli bir analiz yoluyla yaklaşan,





sorunlara verilerle ve mantıkla yaklaşan, ayrıntılara kesin dikkat eden” *analitik boyut* ile “çok iyi örgütlenmiş olan, anlaşılır politikalar geliştiren ve uygulayan, tutarlı hedef ve yön sağlayan, açık yapı ve sistemlere kuvvetle inanılan” *örgütlenmiş boyut* olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır (Bolman ve Deal, 1991).

*İnsan Kaynağı Perspektifi:* İnsan kaynakları perspektifi temelinde psikoloji ve örgütsel davranışların yer aldığı bir yaklaşımdır ve bireylerin ihtiyaç ve güdülerinin önemini vurgulanmaktadır. Bu yönelimin odak noktası olarak insan ilişkilerinin karşılaştırılması söz konusudur (Bilir, 2005). Bu çözümlemede başkalarının sorunlarına ilgi göstermek ve katılımı sağlayarak paylaşılmış kararların alınması sağlamak liderlerin izleyenlerinin bağlılık ve katılımlarını elde etme yollarıdır (Luthans, 1992). Ayrıca bu perspektif; “başkalarına destek veren ve onlarla ilgilenen, başkalarının duygularıyla ilgilenen, başkalarına tutarlı tepkiler gösteren ve iyi yapılmış işleri gösteren” *destekleyici boyut* ile “kararlara katılımı destekleyen, iyi dinleyen, yeni fikirlere açık, katılımcı yönetimi benimseyen” *katılımcı boyut* olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır (Bolman ve Deal, 1991).

*Politik Perspektif:* Politik perspektifte çatışma kaçınılmaz olarak görülür ve kıt kaynaklar için girişilen rekabet örgütsel yaşamın temel özelliği olarak kabul edilir. Politik yönelimi benimsemiş liderlerde pazarlık etme becerisi ve koalisyon oluşturma yetenekleri gelişmiştir (Luthans, 1992). Bu liderler güçlerini belli bir alanda kabul ettirerek karşılıklı anlaşmaların sağlanması için görüşme ve pazarlık yöntemini kullanırlar (Dereli, 2003). Ayrıca politik perspektif; “insanları ve kaynakları harekete geçirebilen, ikna edici ve etkileyici olan, işbirliği ve destek elde etmede etkin ve güçlü destek tabanı için anlaşmalar geliştiren” *güçlü boyut* ve “örgütsel uyumsuzluklara cevap verebilen, politik olarak duyarlı ve becerili olan ve muhalefete karşı kazanmasını bilen” *becerikli boyut* olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır (Bolman ve Deal, 1991).

*Sembolik Perspektif:* Sembolik perspektif anlayışında örgütün değerleri ve kültürü ön plana çıkartmaktadır. Bu yönelimde öncelikli amaç örgütsel faaliyetleri açıklama ve anlamada belirsizliği azaltmaktır (Dereli, 2003). Paylaşılan anlamlı kurallar, anlaşmalar ve anlayışlar yoluyla semboller davranışları yönlendirir. Sembolik liderler, izleyenlerinde heyecan oluşturarak örgüte bağlılığı artırır. Sembolik çözümlemeyi benimseyen liderler örgütsel mit, tören ve diğer sembolik unsurların önemini kabul edip geliştirilmesine de destek verirler (Bilir, 2005). Ayrıca sembolik perspektif; “başkalarına en iyiyi yapmaları için ilham veren, güçlü bir vizyon ileten, sadakat üreten ve ilgi geliştiren” *ilham verici boyut* ile “kültüre özen gösteren, hayal gücünü çalıştıran ve yaratıcı olan, yeni ve heyecan verici olasılıklar üreten ve oldukça etkileyici olan” *karizmatik boyut* olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır (Bolman ve Deal, 1991).

Bu bilgiler doğrultusunda liderlik yönelimleri ile ilgili Türkiye’de yapılan sınırlı sayıdaki çalışmalar (Dereli, 2003; Durmuş, 2011; Efehan, 2007; Semiz, 2011) incelendiğinde *ilköğretim okul müdürlerinin* veya *ilköğretim ve ortaöğretim öğrencilerinin liderlik yönelimlerinin* ele alındığı, yurt dışındaki çalışmalarda (Mcardle, 2008;





Poniatowski, 2006; Shum ve Cheng, 1997; Thomas, 2002) ise çoğunlukla okul yöneticilerinin veya üniversitelerdeki eğitim liderlerinin liderlik yönelimleri ile cinsiyet, işe bağlılık, işe yönelik tutumlar, öğrencilerin başarısı gibi kavramlarla arasındaki ilişkiler üzerinde durulduğu ve liderlik yönelimleriyle ilgili çalışmalarda öğretmen adaylarının liderlik yönelimlerine değinilmediği görülmüştür. Bu noktada yapılan araştırmanın, öğretmen adaylarının liderlik yönelimleri arasında ağırlık kazananlar kadar geri planda kalanların belirlenmesi ve öğretmen adaylarına verilen eğitimlerde liderlik yönelimlerinin bütüncül olarak kazandırılması noktasında dikkate alınması gereken bazı değişkenlere ilişkin bilgiler sunulması yoluyla alan yazına katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Bu nedenle yapılan araştırmanın amacı, öğretmen adaylarının liderlik yönelimlerinin belirlenmesi ve öğretmen adaylarına ait bazı değişkenler açısından incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda ise aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1. Öğretmen adaylarının liderlik yönelimleri ve düzeyleri nasıl bir dağılım göstermektedir?
2. Öğretmen adaylarının liderlik yönelimleri; yaşlarına, cinsiyetlerine, mezun oldukları ortaöğretim kurumunun türüne, sınıf düzeyine, öğrenim gördüğü alanlara ve not ortalamalarına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

## YÖNTEM

Araştırma; Karasar (2007) tarafından “geçmişte ya da halen var olan bir durumu, olayı, bireyleri veya nesnelere kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlamaya çalışılan araştırma yaklaşımı” olarak tanımlanan tarama modelinde, betimsel bir çalışmadır.

## Evren ve Örneklem

Çalışma evrenini 2011-2012 Eğitim-Öğretim Yılı'nda Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nde öğrenim gören 4419 öğretmen adayı oluşturmaktadır. Örneklemde ise yeterli sayıda öğrencisi bulunan öğrenim alanlarına ve sınıf düzeylerine göre oransız küme örnekleme tekniği ile belirlenen 452 öğretmen adayı yer almaktadır. Örneklemde yer alan öğretmenler evrenin %10,23'ünü oluşturmaktadır. Örneklemdeki öğretmen adaylarının yaş, cinsiyet, mezun olunan lise türü, sınıf, öğrenim gördüğü alan ve not ortalamalarına ait betimleyici istatistiklere Tablo 1.'de yer verilmektedir.







Tablo 1.

*Örneklemdeki Öğretmen Adaylarının Çeşitli Özelliklerine Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları*

Özellikler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Toplam	
Yaş		18-19	20-21	22-23	24 ve üstü						
	n	74	197	146	35					452	
	%	16,37	43,58	32,30	7,75					100	
Cinsiyet		Erkek	Kadın								
	n	165	287							452	
	%	36,50	63,50							100	
Mezun Olunan Lise Türü		Lise	An.L.	An.Öğ.L	Süp.L.	Mes.L					
	n	128	165	46	65	48				452	
	%	28,32	36,50	10,18	14,38	10,62				100	
Sınıf		1. Snf	2. Snf	3. Snf	4. Snf						
	n	110	116	120	106					452	
	%	24,34	25,66	26,55	23,45					100	
Öğrenim Gördüğü Alan		Alm.	İng.	Jap.	Ok.Ön.	Sın.	Fen.	Tür.	Bil.	PDR	
	n	52	52	55	56	50	52	52	48	35	452
	%	11,50	11,50	12,17	12,39	11,06	11,50	11,50	10,62	7,76	100
Not Ortalaması		1,00-2,49	2,50-4,00								
	n	108	344								452
	%	23,89	76,11								100

### Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak Bolman ve Deal'ın (1991) geliştirildiği 32 maddelik "Liderlik Yönelimleri Ölçeği" ve araştırmacılar tarafından düzenlenen kişisel bilgi formu bölümlerini içeren bir anket kullanılmıştır.

**Liderlik Yönelimleri Ölçeği:** Bolman ve Deal'a (1991) ait Liderlik Yönelimleri Ölçeği'nin Türkçe'ye çevrilmesi 2003 yılında Dereli tarafından yapılmıştır. 32 maddeden oluşan bu ölçeğin Bolman ve Deal (1991) tarafından yapılan geçerlik çalışması ile her biri kendi içinde 2 boyutu olan 4 alt boyuttan oluştuğu belirlenmiştir. Bu boyutlar ve bunlara ait Bolman tarafından belirlenen madde faktör yüklerinin; *Analitik (Analytic)* ve *Örgütlenmiş (Organized)* boyutlarından oluşan *Yapısal (Structural) Liderlik* için 0,589 ile 0,763 arasında, *Destekleyici (Supportive)* ve *katılımcı (Participative)* boyutlardan oluşan *İnsan Kaynaklı (Human Resource) Liderlik* için 0,738 ile 0,867 arasında, *Güçlü (Powerful)* ve *Becerikli (Adroit)* boyutlardan oluşan *Politik (Political) Liderlik* için 0,683 ile 0,732 arasında, *İlham Verici (Inspirational)* ve *Karizmatik (Charismatic)* boyutlardan oluşan *Sembolik (Symbolic) Liderlik* için 0,749 ile 0,868 arasında olduğu belirtilmiştir. Söz konusu alt boyutlara ait güvenilirlik katsayıları ise *Yapısal Liderlik* ( $\alpha=0,92$ ), *İnsan Kaynaklı Liderlik* ( $\alpha=0,93$ ), *Politik Liderlik* ( $\alpha=0,91$ ) ve *Sembolik Liderlik* ( $\alpha=0,93$ ) şeklinde ifade edilmiştir ([www.leebolman.com](http://www.leebolman.com)'dan 17.07.2012'de erişilmiştir). Yapılan araştırmada kullanılan ölçekte derecelendirme seçenekleri "Hiçbir Zaman=1, Nadiren=2, Bazen=3, Sık Sık=4 ve Her Zaman=5" şeklinde oluşturulmuş ve gerçekleştirilen analiz sonucu ölçeğin tümüne ait güvenilirlik katsayısı  $\alpha=0,91$ , alt boyutlar için de *Yapısal Liderlik* ( $\alpha=0,70$ ), *İnsan Kaynaklı Liderlik* ( $\alpha=0,79$ ), *Politik Liderlik* ( $\alpha=0,76$ ), *Sembolik Liderlik* ( $\alpha=0,77$ )





olarak bulunmuştur. Güvenirlilik katsayısı 0,60 ve üstünde olan ölçekler oldukça güvenilir, 0,80 ve üstünde olan ölçekler ise yüksek düzeyde güvenilir ölçekler olarak kabul edilmektedir (Özdamar, 1999). Bu bilgi doğrultusunda elde edilen güvenilirlik katsayıları, kullanılan ölçeğin bütününe yüksek düzeyde güvenilir ve her bir alt boyutun ise oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

### **Verilerin Analizi**

Veri toplama aracı olarak kullanılan anketler araştırmacılar tarafından örnekleme yer alan öğretmen adaylarına uygulanmış ve elde edilen verilerin çözümlenmesi SPSS 18.0 programından yararlanılarak yapılmıştır. Verilerin analizinde hangi testlerin kullanılacağına karar vermek için Skewness ve Kurtosis değerlerine bakılarak değerlerinin -2 ve +2 arasında yer aldığı görülmüş ve maddelerin normal dağılım gösterdikleri belirlenmiştir. Levene Statistic Testi ile madde varyansların homojenlik koşulunu sağladığı da görülmüştür. Bunun sonucunda verilerin analizinde parametrik testler kullanılmıştır. Öncelikle değişkenlere ait frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma gibi betimsel istatistikler ele alınmıştır. Öğretmen adaylarının liderlik yönelimlerinin düzeylerinin belirlenmesinde ise "1,00-1,79=Çok Düşük", "1,80-2,59=Düşük", "2,60-3,39=Orta", "3,40-4,19=Yüksek" ve "4,20-5,00=Çok Yüksek" aralıkları kullanılmıştır. Öğretmen adaylarının liderlik yönelimlerine ait ortalama puanların belirlenen değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini incelemek için *t* testi ve F testi, farkın kaynağını bulmak amacıyla LSD Testi uygulanmıştır. Ayrıca *t* ve F testleri için etki genişliği değerleri hesaplanmıştır.

### **BULGULAR**

Araştırmanın birinci alt problemi "Öğretmen adaylarının liderlik yönelimleri ve düzeyleri nasıl bir dağılım göstermektedir?" biçimindedir. Tablo 2.'de öncelikle öğretmen adaylarının liderlik yönelimlerine ilişkin betimsel istatistiklerin genel bir dağılımı gösterilmektedir. Ayrıca öğretmen adaylarının ön plana çıkan liderlik yönelimleri belirlenerek bu konuda oluşan frekans ve yüzdelere ait bilgiler de Tablo 2.'de yer almaktadır. Bu bilgilerle birlikte öğretmen adaylarının liderlik yönelimlerine ait ortalamalar ile standart sapmalara da yer verilmiştir.

Tablo 2.

*Öğretmen Adaylarının Liderlik Yönelimlerine İlişkin Betimsel Dağılımlar*

Liderlik Yönelimleri	n	$\bar{X}$	ss	Liderlik Yöneliminin Ön Plana Çıktığı	
				Kişi Sayısı (f)	Kişi Sayısının Yüzdesi (%)
<i>Yapısal Perspektif</i>	452	3,78	0,54	113	25,00
<i>İnsan Kaynağı Perspektifi</i>	452	4,08	0,54	312	60,03
<i>Politik Perspektif</i>	452	3,49	0,60	44	9,73
<i>Sembolik Perspektif</i>	452	3,58	0,60	48	10,62

\* Bazı öğrencilerin liderlik yönelimlerinin puan ortalamaları birden çok yönelimde eşit olduğundan örneklemedeki kişi sayısı aşılmıştır.





Tablo 2.'de yer alan verilere göre öğretmen adaylarının liderlik yönelimleri incelendiğinde; dört liderlik yöneliminin de yüksek düzeyde olduğu ve 312 kişide (%60,03) *İnsan Kaynağı Perspektifi*'nin ( $\bar{X}=4,08$ ), 113 kişide (%25,00) *Yapısal Perspektif* in ( $\bar{X}=3,78$ ), 48 kişide (%10,62) *Sembolik Perspektif* in ( $\bar{X}=3,58$ ), 44 kişide (%9,73) *Politik Perspektif* in ( $\bar{X}=3,49$ ) ön plana çıktığı görülmektedir.

“Öğretmen adaylarının liderlik yönelimleri yaşlarına, cinsiyetlerine, mezun oldukları ortaöğretim kurumunun türüne, sınıf düzeyine, öğrenim gördüğü alanlara ve not ortalamalarına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” şeklindeki ikinci alt probleme ait veriler Tablo 3., Tablo 4. ve Tablo 5.'de verilmektedir.

Tablo 3.

*Öğretmen Adaylarının Liderlik Yönelimlerinin Yaşa ve Cinsiyete Göre Değerlendirmesi*

Liderlik Yönelimleri	Yaş				Cinsiyet			
	F	p	Fark (LSD)	$\eta$	t	p	Fark	$\eta$
<i>Yapısal P.</i>	4,09	0,01*	18-19 ile 20-21** 18-19 ile 22-23**	0,03	0,04	0,97		0,00
<i>İnsan Kaynağı P.</i>	3,74	0,01*	18-19 ile 20-21** 18-19 ile 22-23** 18-19 ile 24-...**	0,03	0,90	0,37		0,09
<i>Politik P.</i>	3,56	0,01*	18-19 ile 20-21** 18-19 ile 22-23** 18-19 ile 24-...**	0,02	1,95	0,05		0,28
<i>Sembolik P.</i>	2,29	0,08		0,02	2,04	0,04*	Erkek ile Kadın**	0,35

\*  $P \leq 0,05$ ; \*\* Lehine

Tablo 3.'de ortaya konan analiz sonuçlarına göre; öğretmen adaylarının liderlik yönelimlerinde yaş değişkenine göre *Yapısal Perspektif*, *İnsan Kaynağı Perspektifi* ve *Politik Perspektif* de 18-19 yaş grubundakiler ile diğer yaş gruplarında yer alanlar arasında 18-19 yaş grubunun dışında kalanlar lehine  $p \leq 0,05$  düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Yaş değişkeninin etki genişliği açısından öğretmen adaylarının liderlik yönelimlerinden *Yapısal Perspektif* ve *İnsan Kaynağı Perspektifi* ( $\eta=0,03$ ) üzerinde daha büyük bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca Tablo 3.'deki cinsiyet değişkeni için yapılan *t* testi sonuçlarına göre öğretmen adaylarının liderlik yönelimlerinden *Sembolik Perspektif* de kadınlar lehine  $p \leq 0,05$  düzeyinde anlamlı bir fark bulunmaktadır. Cinsiyet değişkeninin etki genişliği açısından öğretmen adaylarının liderlik yönelimlerinden *Sembolik Perspektif* ( $\eta=0,35$ ) üzerinde diğerlerine göre daha büyük bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 4.'de ortaya konan analiz sonuçlarına göre; öğretmen adaylarının liderlik yönelimlerinde mezun olunan lise türüne göre anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Mezun olunan lise türü değişkeninin etki genişliği açısından öğretmen adaylarının liderlik yönelimlerinden *İnsan Kaynağı Perspektifi* ( $\eta=0,02$ ) üzerinde diğerlerine göre daha büyük bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.





Tablo 4.

*Öğretmen Adaylarının Liderlik Yönelimlerinin Mezun Olunan Lise Türü ve Sınıf Düzeylerine Göre Değerlendirmesi*

Liderlik Yönelimleri	Mezun Olunan Lise Türü				Sınıf Düzeyi			
	F	p	Fark (LSD)	$\eta$	F	p	Fark (LSD)	$\eta$
<i>Yapısal P.</i>	1,59	0,18		0,01	2,16	0,09		0,01
<i>İnsan Kaynağı P.</i>	2,12	0,08		0,02	2,30	0,08		0,02
<i>Politik P.</i>	0,57	0,69		0,01	3,06	0,03*	1.Sınıf ile 3.Sınıf** 1.Sınıf ile 4.Sınıf** 2.Sınıf ile 3.Sınıf** 2.Sınıf ile 4.Sınıf**	0,02
<i>Sembolik P.</i>	1,29	0,27		0,01	3,38	0,02*	1.Sınıf ile 3.Sınıf** 2.Sınıf ile 3.Sınıf**	0,02

\*  $P \leq 0,05$ ; \*\* lehine

Öğretmen adaylarının sınıf düzeylerine göre ise liderlik yönelimlerinde ise *Politik Perspektif* te 1. ve 2. sınıf öğrencileri ile 3. ve 4. sınıf öğrencileri arasında 3. ve 4. sınıftakiler lehine, *Sembolik Perspektif* te 1. ve 2. sınıftakiler ile 3. sınıftakiler arasında 3. sınıf öğrencileri lehine  $p \leq 0,05$  düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Sınıf düzeyi değişkeninin etki genişliği açısından öğretmen adaylarının liderlik yönelimlerinden *İnsan Kaynağı Perspektifi*, *Politik Perspektif* ve *Sembolik Perspektif* ( $\eta=0,02$ ) üzerinde daha büyük bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 5.

*Öğretmen Adaylarının Liderlik Yönelimlerinin Öğrenim Gördüğü Alan ve Not Ortalamalarına Göre Değerlendirmesi*

Liderlik Yönelimleri	Öğrenim Görülen Alan				Not Ortalaması			
	F	p	Fark (LSD)	$\eta$	t	p	Fark	$\eta$
<i>Yapısal P.</i>	2,09	0,04*	Sınıf.Ö. ile Alm.Ö.** Türkçe.Ö. ile Alm.Ö.** PDR ile Alm.Ö.**	0,04	3,81	0,00*	1,00-2,49 ile 2,50-4,00**	0,42
<i>İnsan Kaynağı P.</i>	3,91	0,00*	Ok.Ön.Ö. ile Alm.Ö.** FenBil.Ö. ile Alm.Ö.** FenBil.Ö. ile İng.Ö.**	0,07	3,31	0,00*	1,00-2,49 ile 2,50-4,00**	0,36
<i>Politik P.</i>	1,47	0,17		0,03	2,75	0,01*	1,00-2,49 ile 2,50-4,00**	0,31
<i>Sembolik P.</i>	1,47	0,17		0,03	1,90	0,06		0,21

\*  $P \leq 0,05$ ; \*\* lehine

Tablo 5.'deki verilere göre; öğretmen adaylarının liderlik yönelimlerinden *Yapısal Perspektif* ve *İnsan Kaynağı Perspektifi*'nde öğrenim görülen alana göre; Sınıf Öğretmeni, Türkçe Öğretmenliği, PDR, Okulöncesi Öğretmenliği ve Fen Bilgisi Öğretmenliği bölümlerinde öğretmen adayları ile Almanca Öğretmenliğindeki öğretmen adayları arasında Almanca Öğretmenliği bölümündekiler lehine  $p \leq 0,05$  düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Ayrıca, Fen Bilgisi Öğretmenliği adayları ile İngilizce Öğretmenliği adayları arasında İngilizce Öğretmenliğindekiler lehine  $p \leq 0,05$  düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Öğrenim görülen alan değişkeninin etki genişliği açısından en büyük etkiye ise öğretmen adaylarının liderlik yönelimlerinden *İnsan Kaynağı Perspektifi* ( $\eta=0,07$ ) üzerinde sahip olduğu





görülmektedir. Ayrıca öğretmen adaylarının not ortalamalarına göre liderlik yönelimlerinden *Yapısal Perspektif*, *İnsan Kaynağı Perspektifi* ve *Politik Perspektif* te not ortalaması 1,00-2,49 grubunda olan öğrenciler ile 2,50-4,00 grubunda olan öğrenciler arasında not ortalaması 2,50-4,00 grubunda olanlar lehine  $p \leq 0,05$  düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Not ortalaması değişkeninin etki genişliği açısından öğretmen adaylarının liderlik yönelimlerinden *Yapısal Perspektif* ( $\eta = 0,42$ ) üzerinde diğerlerine göre daha büyük bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

## SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nde öğrenim gören öğretmen adaylarının liderlik yönelimlerine ait veriler incelendiğinde; Liderlik Yönelimleri'ne ait puan ortalamalarının *Yapısal Perspektif* için  $\bar{x} = 3,78$ , *İnsan Kaynağı Perspektifi*'nde  $\bar{x} = 4,08$ , *Politik Perspektif* te  $\bar{x} = 3,49$  ve *Sembolik Perspektif* için  $\bar{x} = 3,58$  olduğu görülmektedir. En yüksek puan ortalamasına sahip olan *İnsan Kaynağı Perspektifi* aynı zamanda 312 (%60,03) kişiyle en çok öğretmen adayında ön plana çıkan liderlik yönelimi olarak belirlenmiştir. Alan yazında öğretmen adaylarının liderlik yönelimlerini konu edinen başka bir çalışmaya rastlanmasa da Dereli (2003), Poniatowski (2006) ile Thomas (2002) tarafından okul yöneticilerinin ve Durmuş (2011), Efekan (2007) ile Semiz (2011) tarafından öğrencilerin liderlik yönelimlerini incelemek amacıyla gerçekleştirilen çalışmaların sonuçları, yapılan araştırmanın bulgularıyla paralellik göstermektedir. Ayrıca; Efekan (2007) tarafından en fazla Kara Harp Okulu öğrencisinde öne çıkan liderlik yöneliminin *İnsan Kaynağı Perspektifi* olmasının, öğrencilerinin eğitim-öğretim ortamlarında diğer öğrenciler ve komutanları ile yaşadıkları yoğun etkileşimden kaynaklanabileceği belirtilmiştir. Bu doğrultuda, çoğu öğretmen adayının yaşamları boyunca buldukları öğrenim ortamlarında karşılaştıkları sorunların çoğunlukla insan ilişkileri temelli olma ihtimali ve farklı tür çözümlere ihtiyaç duyulan sorunlarla sıkça karşılaşmalarının *İnsan Kaynağı Perspektifi*'nin fazlaca öğretmen adayında ön plana çıkmasına neden olduğu söylenebilir.

Araştırmaya konu edinilen yaş değişkenine göre ise öğretmen adaylarının liderlik yönelimlerindeki farklılıklar *Yapısal Perspektif*, *İnsan Kaynağı Perspektifi* ve *Politik Perspektif* 'te genel olarak yaşı büyük olanlar lehinedir. Yapılan alanyazın incelemesinde yaş faktörünün değişken olarak kullanıldığı liderlik yönelimleri ile ilgili bir çalışma bulunamamasına rağmen yaşla doğru orantılı olarak artan deneyimi değişken olarak kullanan çalışmalara rastlanmıştır. Bu çalışmalardan Dereli (2003) ve Mcdarle'ye (2008) ait olanlarda liderlik yönelimlerindeki tüm perspektifler için tecrübesi fazla olan eğitim yöneticilerinin puan ortalamalarının diğerlerinden daha yüksek olduğu belirtilmiştir. Bu çerçevede yaşı büyük olan öğretmen adaylarının diğerlerine göre daha fazla ve farklı türde sorunla karşılaşarak çözmeye çalışmaları sonucu liderlik yönelimleri konusundaki tecrübelerin artmasının bu duruma neden olduğu söylenebilir.





Öğretmen adaylarının liderlik yönelimlerinde cinsiyet değişkenine göre *Sembolik Perspektif* te kadınlar lehine anlamlı bir fark bulunmaktadır. Diğer taraftan, Durmuş'un (2011) gerçekleştirdiği çalışmada ilk ve ortaöğretim öğrencilerinin liderlik yönelimlerinden *Yapısal*, *İnsan Kaynağı* ve *Politik Perspektif*lerinde kadınlar lehine anlamlı farklılıklar bulunduğu fakat *Sembolik Perspektif* te cinsiyet açısından anlamlı farklılık bulunmadığı ifade edilmiştir. Ayrıca, Mcardle (2008) tarafından üniversite bünyesinde görev yapan akademik liderlerin liderlik yönelimlerinde en belirgin farklılığa *Sembolik Perspektif* üzerinde neden olsa da cinsiyetin anlamlı bir farklılığa neden olmadığını belirtilmiştir. Bu bilgilere göre; cinsiyet değişkeninin öğretmen adaylarının liderlik yönelimleri üzerindeki etkisinin diğer çalışma gruplarındakilerden farklı şekilde ortaya çıkmasına öğretmen adaylarının, hem yaş hem de eğitim düzeyi açısından ilk ve ortaöğretim öğrencileri ile akademisyenlerin arasında yer almasından kaynaklandığı düşünülebilir. Çalışmanın sonucu doğrultusunda ise kadınların liderlik yönelimlerinde erkeklere oranla simge ve sembollerini daha önemli gördükleri ve sorunların çözümünde örgüt ve örgütü oluşturan bireyler için değerli olan bu öğeleri daha etkin olarak kullanma eğiliminde oldukları ifade edilebilir. Bu duruma da kadınların erkeklere göre duyguları daha yoğun yaşamalarının ve bu duyguları harekete geçirecek öğeleri yaşamlarında daha sık kullanmalarının neden olduğu söylenebilir.

Öğretmen adaylarının liderlik yönelimlerinde sınıf düzeyi değişkenine göre *Politik Perspektif* ve *Sembolik Perspektif* te üst sınıf düzeylerinde öğrenim görenler lehine anlamlı farklılıklar bulunması çalışmanın sonuçlarından bir diğeridir. Semiz (2011) ise çalışmasında ortaöğretim öğrencilerinden sınıf düzeyi büyük olanlar lehine *Yapısal Perspektif* te anlamlı bir farklılık olduğunu belirlemiştir. Bu anlamda büyük sınıflarda öğrenim gören öğrencilerin liderlik yönelimlerini küçük sınıflarda olanlara göre daha belirgin olarak kullandıkları söylenebilir. Bu farklılığın sebebi olarak da sınıf düzeyleri arttıkça öğrencilerin buldukları kurumların simgesel öğelerini daha fazla benimsemeleri ve başta öğrenim hayatlarındaki kişiler olmak üzere yaşamlarında yer edinen kişilerle ilişkilerini sürdürme adına daha politik davranmaları olarak düşünülebilir.

Öğrenim görülen alan değişkenine göre ise *Yapısal Perspektif* ve *İnsan Kaynağı Perspektifi*'nde başta Almanca Öğretmenliği olmak üzere yabancı dil öğretmenliklerinde öğrenim gören öğretmen adayları lehine anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Öğretmen adaylarının öğrenim gördüğü alan ve liderlik yönelimlerini konu edinen bir başka çalışmaya rastlanmamış olup ulaşılan sonuç doğrultusunda dil eğitimi alanlarında öğrenim görenlerin liderlik yönelimlerinde mevcut durumu daha iyi hale getirmek için yapısal ve insani öğeleri ön plana diğerlerine göre daha fazla çıkardıkları düşünülebilir. Dil eğitiminin insanlar arası ilişkiler üzerine temellendirilmiş olması ve bu alanlarda öğrenim gören öğretmen adaylarının başta disiplin olmak üzere diğer kültürlerin öğelerini benimseyerek kullanmalarının bu farklılığın neden olduğu söylenebilir.

Öğretmen adaylarının not ortalamalarına göre liderlik yönelimleri incelendiğinde ise *Yapısal Perspektif*, *İnsan Kaynağı Perspektifi* ve *Politik Perspektif* te not





ortalaması yüksek gruptakiler lehine anlamlı farklılıklar bulunduğu görülmektedir. Bu durumda akademik başarısı yüksek olanların karşılaştıkları sorunların çözümünde liderlik yönelimleri içerisinde yer alan farklı çözüm belirleme yöntemlerini etkili bir şekilde kullanmaya daha yatkın oldukları ifade edilebilir. Akademik başarılarıyla ön planda olan öğrencilerin sahip oldukları liderlik özelliklerinin diğerleri tarafından kabul görmesinin başarıları kadar davranışları ve tutumlarıyla da ilgili olduklarını düşünmelerinin ve bu çerçevede sorunların çözümünde birçok unsuru gözlemeye çalışmalarının akademik başarıları yüksek olanların liderlik yönelimlerinin tümünü etkin olarak kullanmaya çalışmalarına neden olduğu belirtilebilir. Tüm bu bilgiler doğrultusunda öğretmen adaylarının liderlik yönelimleri konusunda ortaya konulan öneriler ise aşağıdaki gibidir.

- Öğretmen adaylarına verilen eğitim derslerinde, karşılaşılan zorlukların aşılmasında insana yönelik öğeler kadar yapısal, politik ve sembolik unsurlarının birlikte kullanım becerisi edindirmeye yönelik tartışma, beyin fırtınası, örnek olay inceleme, vb. etkinliklere yer verilebilir.
- Öğretim içerikleri uygun derslerde öğretmen adaylarına, eğitim örgütlerine özgü semboller, ritüeller ve inançlar gibi öğeleri karşılaşılan güçlüklerin aşılmasında çözüm aracı olarak kullanabilme becerisi kazandırmaya yönelik senaryolar, değerlendirmeler, grup çalışmaları, vb. yürütülebilir.
- Liderlik kavramına yer verilen derslerde, liderlik yönelimlerinin kullanımının getireceği olaylara yönelik geniş bakış açısının yararlarını ortaya koyabilecek yaşanmış tecrübeler, video görüntüleri, okuma metinleri, vb. üzerine öğretmen adaylarının tartışmaları sağlanabilir.
- Öğretmen adaylarına sınıf yönetimi dersi kapsamında, öğretim ortamlarındaki olası kararlarının öğrenciler, okul yönetimi, veliler gibi paydaşlar açısından taşıyacakları anlamları belirlemelerine yönelik, liderlik yönelimlerinin kullanımını içeren inceleme, sorgulama, tartışma, vb. uygulamalar yapılabilir.
- Öğretmen adaylarına verilen hizmet öncesi eğitim programlarında, liderlik yönelimlerini de kapsayan eğitim-öğretim sürecine odaklı şekilde liderlik, örgütsel liderlik, eğitim liderliği, öğretimsel liderlik, öğrenci liderliği, vb. konulara ilişkin seçmeli derslere yer verilebilir.

## **Kaynakça**

- Avolio, B. J., Waldman, D. A. ve Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990s: The four I's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4), 9-16.
- Bartol, K. M. ve Martin, D. C. (1991). *Management*. New York: McGraw Hill.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1995). *MLQ-Multifactor leadership questionnaire*, CA: Mind Garden, Palo.
- Bayrak, N. (2001). *İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik özellikleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.





- Bilir, F. P. (2005). *Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün örgüt iklimi ve çalışanların katılımı ile ilgili algılamaları*. Yayınlanmamış doktora tezi, Çukurova Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Adana.
- Boella, M. J. (1988). *Human resource management in the hotel and catering industry*. London: Hutchinson Edu.
- Bolman, L. G. ve Deal. T. G. (1991). *Reframing organizations. Artistry, choice and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bresctick, E. (1999). *Yönetim düşüncesinin evriminde liderliğin gelişimi ve dönüşümcü liderlik ve bir uygulama örneği*. Yayınlanmış doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bursalıoğlu, Z. (2008). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Can, H. (2002). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Yayınevi.
- Capra, F. (2002). *The hidden connections*. New York: Doubleday.
- Ceylan, A., Keskin, H. ve Eren, Ş. (2005). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 51(16), 32-42.
- Costley, D. L. ve Todd R. S. M. C. (1994). *Human relations in organizations* (5th Ed.). USA: West Publishing Co.
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Çetinkaya, İ. (2011). *Ortaöğretim okul müdürlerinin liderlik stilleri ve iletişim becerileri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Davis K. (1988). *Örgütlerde insan davranışı* (Çev. K. Tosun ve diğ.) İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- Davis, K. ve Newstrom, J. (2001). *Organizational behavior human behavior at work* (11th Ed.). New York: McGraw Hill.
- Dereli, M. (2003). *A survey research of leadership styles of elementary school principles*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Ankara.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik yönetim ve işletme politikası* (5. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Durmuş, Ö. (2011). *İlköğretim ve lise öğrencilerinde görülen liderlik davranışlarının araştırılması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Efekan, H. (2007). *Kara Harp Okulu olimpiik spor branşlarında yapılan bireysel sporlar ile takım sporlarının Harbiyelilerin liderlik özelliklerine sağladığı etkilerin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. İstanbul: Nobel Yayınevi.
- Ergun, T. (1991). *Türk kamu yönetiminde önderlik davranışı*. Ankara: TODAİE.
- Griffin, C. (1993). *Representations of youth: The study of youth and adolescence in Britain and America*. Oxford: Polity Press.
- Hallinger, B. ve Heck, R. (1996). Reassessing the principals' role in school effectiveness: A Review of Empirical Research (1980-1995). *Educational Administration Quarterly*, 32(1), 5-44.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama* (Çev. Ed. S. Turan). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ingram, P. D. (1997). Leadership behaviors of principals in inclusive educational settings. *Journal of Educational Administration*, 35(5), 11-27.
- Karasar, N. (2007). *Bilimsel araştırma yöntemi* (17. Baskı). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Kılınç, K. (2009). *Dershane ve ilköğretim öğretmenlerinin algılarına göre yöneticilerinin liderlik stilleri: İstanbul ili Anadolu yakası örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.







- Kolasa, B. J. (1998). *İşletmeler için davranış bilimlerine giriş*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisat Enstitüsü Yayınları.
- Kültür, Z. (2006). *Ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ve kişilik özelliklerinin karşılaştırılması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Luthans, F. (1992). *Organizational behavior* (6th Ed.). New York: McGraw Hill.
- Mcardle, M. K. (2008). *Leadership orientations of community college presidents and the administrators who report to them: a frame analysis*. Unpublished doctoral dissertation, University of Central Florida, College of Education, Florida.
- Moiden, N. (2002). Evolution of leadership in nursing. *Nursing Management*, 9(7), 20-26.
- Özdamar, K. (1999). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi* (2. baskı). Eskişehir: Kaan Kitapevi.
- Poniatowski, D. (2006). *The relationship of student achievement to principals' self-reported use of the four frame theory*. Unpublished doctoral dissertation, University of Central Florida, College of Education, Florida.
- Semiz, H. (2011). *Ortaöğretim öğrencilerinde sporun liderlik üzerine etkisi: Hendek örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Shum, L. C. ve Cheng, Y. C. (1997). Perceptions of women principals' leadership and teachers' work attitudes. *Journal of Educational Administration*, 35(2), 165-184.
- Simić, I. (1988). Transformational leadership-the key to successful management of transformational organizational changes, economics and organization. *The Scientific Journal Facta Universitatis of NIS*, 1(6).
- Sisk, L. H. ve Williams, J. C. (1981). *Management and organization*. USA: South-Western Publ.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem A yayıncılık.
- Thomas, K. (2002). *Perceptions regarding leadership orientations of local school board chairpersons in the Commonwealth of Virginia*. Unpublished doctoral dissertation, State University, Faculty of Virginia Polytechnic Institute, Virginia.
- Usal, A. ve Kuslivan, Z. (2006). *Davranış bilimleri: Sosyal psikoloji*. İzmir: Barış Yayınevi.





## **Examining the Leadership Orientations of Pre-Service Teachers**

*Assoc. Prof. Dr. Hasan Arslan*  
Çanakkale Onsekiz Mart University-Turkey  
yeliztemli@gmail.com

*Arş. Gör. Barış Uslu*  
Çanakkale Onsekiz Mart University-Turkey  
barisuslu@gmail.com

### **Extended Abstract**

**Problem and Purpose:** The roles of leaders are very important on the effectiveness of educational institutions which value both individual and social point of view greatly. This worth of school administrators' leadership roles arises from effecting all the duties and aims of school directly and indirectly. In this context, leadership behaviors of today's school administrators are emphasized more, and a significant impact of them in particular as instructional leaders on school performance is determined. Therefore, school administrators have to behave properly to different leadership understandings when confronted with various problems in the school regardless their dominant leadership styles and types. At this point, leadership orientations; ensuring to know what kind of applications reaching more effective results in circumstances, which school managers are leaders, come into prominence. In this sense, knowing leadership orientations of teacher candidates as future school administrators can be utilized for realizing the importance of using the leadership perspectives in pre-service training so leadership orientations of pre-service teachers made the subject of study.

**Method:** The research is a descriptive study in survey model. The research sample consists of 452 pre-service teachers determined by disproportionately cluster sampling technique from Çanakkale Onsekiz Mart University Education Faculty. The questionnaire containing "Leadership Orientations Scale" and personal information form was used as data collection tool. Reliability coefficients in the scale are .92 for *Structural Leadership*, .93 for *Human Resource Leadership*, .91 for *Political Leadership* and .93 for *Symbolic Leadership*. The reliability coefficient of whole scale is .91 according to analyses in the research process. The data analysis was made use of SPSS 18.0 program. Primarily, descriptive statistics such as frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation of variables were examined. F and t tests; to examine the indicating significant differences at the mean scores of teacher candidates' leadership orientations according to selected variables, and LSD test; to find out the source of the differences, were used, and effect size values were calculated.

**Findings:** According to findings, the mean scores of pre-service teachers' leadership orientations are  $\bar{X}=3.78$  for *Structural Perspective*,  $\bar{X}=4.08$  for *Human Resource Perspective*,  $\bar{X}=3.49$  for *Politic Perspective* and  $\bar{X}=3.58$  for *Symbolic Perspective*. Besides, the significant differences according to age variable are in favor of the older pre-





service teachers on *Structural, Human Resource* and *Political Perspectives* and respect to gender in favor of female teacher candidates on *Symbolic Perspective* that is another result of the research. In addition, significant differences are in favor of the higher class level on *Political* and *Symbolic Perspectives* and depending on the study fields are in favor of student teachers studying at especially German Language Teaching and other foreign languages on *Structural* and *Human Resources Perspectives*. Also, there are significant differences on *Structural, Human Resource* and *Political Perspectives* in favor of pre-service teachers having higher average grade (GPA).

**Conclusion:** Among leadership orientations, Human Resource Perspective having the highest mean score is the most prominent leadership orientation with 312 (%60.03) pre-service teachers. This result exhibits that the most of problems faced by teacher candidates in the learning environment during their lifetime are based on human relations and they do not encounter frequently problems with needed different kinds of solutions that can be said as the causes of that *Human Resource Perspective* is come to the fore on too many pre-service teachers. Additionally, the variables which create significant differences into pre-service teachers' leadership orientation perceptions are "age, gender, class-level, study field and grade-level". When these affecting variables on leadership orientations of pre-service teachers are considered, some educational practices; providing better solutions by using structural, political and symbolic ingredients together with human resource elements, should be integrated into training process in schools for redounding awareness about leadership orientations to students in an early age levels.

**Keywords:** Leadership, Leadership approaches, Leadership orientations, Teacher candidates

