

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



OKUL YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ÖĞRETMEN  
GÖRÜŞLERİNE GÖRE ARAŞTIRILMASI  
(BAŞAKŞEHİR İLÇE ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Faruk TOSUN

İşletme Anabilim Dalı  
İşletme Yönetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hamide ERTEPINAR

Haziran, 2015



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



OKUL YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ÖĞRETMEN  
GÖRÜŞLERİNE GÖRE ARAŞTIRILMASI  
(BAŞAKŞEHİR İLÇE ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Faruk TOSUN  
(Y1112.040305)

İşletme Anabilim Dalı  
İşletme Yönetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hamide ERTEPINAR

Haziran, 2015



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

**Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi**

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı Y1112.040305 numaralı öğrencisi **Faruk TOSUN**'un "**OKUL YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE ARAŞTIRILMASI (BAŞAKŞEHİR İLÇE ÖRNEĞİ)**" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 12.06.2015 tarih ve 2015/12 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından **gözetim** ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak ..**kabul**.. edilmiştir.

**Öğretim Üyesi Adı Soyadı**

**İmzası**

Tez Savunma Tarihi :06/07/2015

1)Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hamide ERTEPINAR

2) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Nesrin KALE

3) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Uğur TEKİN

.....*Hamide Ertepinar*.....  
.....*Nesrin Kale*.....  
.....*Uğur Tekin*.....

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

## **YEMİN METNİ**

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmen Görüşlerine Göre Araştırılması (Başakşehir İlçe Örneği)” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.(29/06/2015)

Faruk TOSUN

***Hayatımdaki başarıların kaynağı***

***değerli eşime ve aileme...***

## ÖNSÖZ

Eğitim ve öğretim sürecinin en önemli unsurlarından birisi hiç şüphesiz öğretmendir. Çağımızın gereksinim duyduğu toplumsal ve etik değerlere sahip, bilimsel olarak problemlerini çözebilen, eleştiren ve düşünen, sorgulayan, etkin, verimli, üretken, nitelikli ve kendi bilgisini kendisi yapılandıran ve değişime ayak uyduran bireyler yetiştirebilmek için öğretmenlere önemli görevler ve sorumluluklar düşmektedir.

Araştırmamın her aşamasında, yoğun çalışma temposuna rağmen çalışmalarım süresince güler yüzü, hoşgörüsü, bilgisi ve tecrübesiyle bana yardımcı olan, sadece profesyonel meslek yaşantısındaki çalışmalarını ile değil, aynı zamanda kişiler arası ilişkilerdeki tarzı ve bireylere gösterdiği sonsuz saygısı ve sabrı ile de bana daima örnek olan ve birlikte çalışmaktan onur duyduğum değerli danışman hocam, Sayın Prof. Dr. Hamide ERTEPİNAR'a, bana göstermiş olduğu sabır ve eşsiz yardımlarından dolayı en içten duygularıyla, her şey için sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bir öğretmen olarak, "Okul Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerin Öğretmen Görüşlerine Göre Araştırılması (Başakşehir İlçe Örneği)" konulu yaptığım çalışmamda, anket uygulamaları esnasında kolaylık sağlayan okul yöneticilerine ve öğretmen arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Büyük bir özveri ve anlayışla hiç yılmadan beni destekleyen, her daim bana inanan ve güç veren biricik eşim Pınar ÖZDEMİR TOSUN'a, küçük varlığıyla hayatıma büyük bir güç veren canım oğlum Çınar Karahan TOSUN'a, her zaman gölgelerini üzerimde hissettiğim saygı değer ağabeyim Varol TOSUN'a ve kardeşim Şenol TOSUN'a, büyük ve güzel aileme hayatımın her aşamasında yanımda oldukları için şükranlarımı ve teşekkürlerimi sunarım.

Haziran 2015

Faruk TOSUN

---

Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmeni

## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
KISALTMALAR.....	vi
ÇİZELGE LİSTESİ.....	viii
ŞEKİL LİSTESİ.....	viii
ÖZET.....	ix
ABSTRACT.....	xi
<b>1. GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
1.1. Araştırmanın amacı .....	2
1.2. Sınırlılıklar .....	2
1.3. Sayıtlılar .....	2
1.4. Önem .....	2
1.5. Tanımlar .....	3
<b>2. LİDERLİK KAVRAMI .....</b>	<b>4</b>
2.1. Liderliğin tanımı .....	4
2.2. Liderlik Yöneticilik Ayrımı .....	4
2.3. Liderlik Teorileri .....	4
2.3.1. Özellik Kuramları .....	4
2.3.1.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları .....	5
2.3.1.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları .....	5
2.3.1.3. Blake ve Mounon'un Yönetim Tarzı Matriksi .....	5
2.3.1.4. McGregor'ın X ve Y Kuramları .....	7
2.3.1.5. Likert'in Sistem 4 Modeli .....	8
2.3.1.6. Fred Friedler'in Etkin Liderlik Modeli .....	8
2.3.1.7. Hersey ve Blanchar'ın Durumsallık Yaklaşımı .....	8
2.3.1.8. Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı .....	9
2.4. Liderlikte Yeni Yaklaşımlar .....	10
2.4.1. Karizmatik Liderlik .....	10
2.4.2. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı .....	10
2.5. Yöneticilerin Liderlik Davranışları Türleri ve Etkileri .....	11
2.5.1. Demokratik Liderlik Davranışı .....	11
2.5.2. Otoriter Liderlik Davranışı .....	12
2.5.3. İlgisiz Davranış .....	12
2.5.4. Vizyoner Liderlik Davranışı .....	13
2.5.5. Eğitici Liderlik Davranışı .....	13



2.5.6. İlişki Odaklı Liderlik Davranışı .....	14
<b>3. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK.....</b>	<b>15</b>
3.1.Dönüşümcü Liderlik .....	15
3.1.1.Dönüşümcü Liderliğin Tanımı .....	15
3.1.2.Dönüşümcü Liderliğin Alt Boyutları ve Temel Özellikleri .....	16
3.1.2.1. İdealleştirilmiş Etki (Karizma).....	16
3.1.2.2.Telkinle Güdüleme .....	17
3.1.2.3. Entelektüel Uyarım .....	17
3.1.2.4. Bireysel Destek .....	17
3.2. Okul Yönetimi.....	18
3.2.1. Okul Yönetimi Tanımı.....	18
3.2.2. Okul Yönetiminin Önemi.....	18
3.3. Okul Yöneticiliği Kavramı .....	19
3.3.1. Okul Yöneticiliğinin Tanımı .....	19
3.3.2. Okul Yöneticilerinin Görev Ve Sorumlulukları .....	21
<b>5. YÖNTEM .....</b>	<b>32</b>
5.1. Araştırma Modeli .....	32
5.2. Evren Örneklem.....	32
5.4. Verilerin Analizi .....	34
<b>6.BULGULAR .....</b>	<b>35</b>
<b>7.SONUÇ .....</b>	<b>51</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>55</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>64</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>71</b>

## KISALTMALAR

<b>MEB</b>	:Milli Eğitim Bakanlığı
<b>ANOVA</b>	:Tek Yönlü Varyans
<b>SPSS</b>	:Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı)
<b>P</b>	: Anlamlılık düzeyi - Uygunluk Katsayısı
<b>KW</b>	:Kruskal Wallis

## ÇİZELGE LİSTESİ

### SAYFA

<b>Çizelge 2.1:</b> Lider ve Yönetici Arasındaki Temel Farklar.....	4
<b>Çizelge 5.1:</b> Güvenirlilik Analizi Sonuçları Tablosu.....	33
<b>Çizelge 6.1:</b> Okul Türü Değişkeni Frekans-Yüzde Tablosu.....	35
<b>Çizelge 6.2:</b> Cinsiyet Değişkeni Frekans-Yüzde Tablosu .....	36
<b>Çizelge 6.3:</b> Yaş Değişkeni Frekans-Yüzde Tablosu .....	37
<b>Çizelge 6.4:</b> Medeni Durum Değişkeni Frekans-Yüzde Tablosu .....	38
<b>Çizelge 6.5:</b> Mesleki Kıdem Değişkeni Frekans-Yüzde Tablosu.....	39
<b>Çizelge 6.6:</b> Mezun Olunan Okul Değişkeni Frekans-Yüzde Tablosu.....	40
<b>Çizelge 6.7:</b> Liderlik Eğitimi Değişkeni Frekans-Yüzde Tablosu .....	41
<b>Çizelge 6.8:</b> Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine Ait Ortalama Standart Sapma Tablosu.....	42
<b>Çizelge 6.8.1:</b> Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine Ait Ortalama Standart Sapma Tablosu.	42
<b>Çizelge 6.9:</b> Okul Türü Değişkeni İle Ölçek Arasındaki Mann-Whitney Test Tablosu...	44
<b>Çizelge 6.10:</b> Cinsiyet Değişkeni İle Ölçek Arasındaki Mann-Whitney Test Tablosu ..	45
<b>Çizelge 6.11:</b> Yaş Değişkeni İle Ölçek Arasındaki Kruskal Wallis Test Tablosu.....	46
<b>Çizelge 6.12:</b> Medeni Durum Değişkeni İle Ölçek Arasındaki Kruskal Wallis Test Tablosu.....	47
<b>Çizelge 6.13:</b> Mesleki Kıdem Değişkeni İle Ölçek Arasındaki Kruskal Wallis Test Tablosu.....	48
<b>Çizelge 6.14:</b> Eğitim Durumu Değişkeni İle Ölçek Arasındaki Kruskal-Wallis Test Tablosu.....	49
<b>Çizelge 6.15:</b> Liderlik Eğitimi Değişkeni İle Ölçek Arasındaki Mann-Whitney Test Tablosu.....	50

## ŞEKİL LİSTESİ

### SAYFA

Şekil 2.1: Blake-Mouton'un Yönetsel Şebekesi .....	6
Şekil 6.1: Okul Türü Değişkeni Yüzde Grafiği.....	35
Şekil 6.2: Cinsiyet Değişkeni Yüzde Grafiği.....	36
Şekil 6.3: Yaş Değişkeni Yüzde Grafiği .....	37
Şekil 6.4: Medeni Durum Değişkeni Yüzde Grafiği .....	38
Şekil 6.5: Mesleki Kıdem Değişkeni Yüzde Grafiği .....	39
Şekil 6.6: Mezun Olunan Okul Değişkeni Yüzde Grafiği .....	40

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN  
ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE ARAŞTIRILMASI  
(BAŞAKŞEHİR İLÇE ÖRNEĞİ)**

**ÖZET**

Sosyal değişimin odak noktasını oluşturan eğitim örgütleri, değişim sürecinin meydan okumalarına karşı mücadele etmek zorunda kalmaktadır. Bilgi çağında okul yöneticiliği, geleneksel "idareci" rolünden, çağdaş anlamda bir "lider" rolüne doğru bir dönüşüm sürecinden geçmelidir. Geleceğin okul müdürleri; dönüşümcü liderlik davranışlarını yerine getiren, liderlik özellikleri olan ve dönüşüm felsefesini anlayan özelliklere sahip olmalıdır.

Yapılan bu araştırmanın amacı okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini, Başakşehir ilçesinde görev yapan ortaokul öğretmen görüşlerine göre araştırmaktır. Dönüşümcü liderliğin okul yöneticilerinde bulunması okul yönetimindeki performansı etkilemesi açısından önem taşımaktadır. Bu yüzden okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerinin belirlenmesi önem arz etmektedir. Bu bağlamda yapılan araştırmanın evreni İstanbul İli Başakşehir ilçesindeki ortaokullarda görev yapan öğretmenlerdir. Örneklem ise bu öğretmenler içinden seçilen 254 kişiden meydana gelmektedir.

Veri toplama aracı olarak Seray TOKSÖZ'ün Yeditepe Üniversitesi'nde hazırladığı "21. Yüzyılın Liderlik Anlayışı Olarak Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Algılarına Göre Değerlendirilmesi" isimli yüksek lisans tezindeki "Dönüşümcü Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır.

Elde edilen bulgular değerlendirilmiş ve şu sonuçlara ulaşılmıştır: Dönüşümcü liderlik özelliği açısından okul türü, cinsiyet, yaş ve mesleki kıdem değişkenleri arasında anlamlı düzeyde bir farka rastlanmamıştır.

Karşılaştırmalardan alınan sonuçlara göre dönüşümcü liderlik özelliklerinden birisi olan idealleştirilmiş etki özelliğinin medeni durum değişkenine göre anlamlı olduğu saptanmıştır. Bekâr öğretmenlerin evli ve dul öğretmenlere göre idealleştirilmiş etki boyutuna daha fazla puan vermişlerdir. Ayrıca dönüşümcü liderlik özelliklerinden tamamının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı olduğu saptanmıştır. Bu

anlamlılığa göre açık öğretim fakóltesi mezunu öğretmenlerin dönüşümcü liderlik özellikleri algılarının diğer gruptaki öğretmenlere göre daha fazla olduğu görölmektedir.

**Anahtar kelimeler:** Lider, Okul yöneticisi, Dönüşümcü liderlik

**INVESTIGATION BY THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP QUALITIES TEACHERS'  
PERCEPTIONS OF SCHOOL ADMINISTRATORS (BAŞAKŞEHİR COUNTY SAMPLE)**

**ABSTRACT**

Educational organizations that form the focal point of social change, are forced to struggle against the challenge of the changing process. In the information age, school management process should transform from the traditional "rulers" of the role, to the "leader" role in a contemporary meaning. Headmaster of the future should fulfill the transformational leadership behavior and also should have the leadership abilities and features that understands the transformation of philosophy.

The purpose of this research is to analyze the transformational leadership characteristics of school administrators, according to the views of secondary school teachers who work in Başakşehir district. As a school administrator having a transformational leadership is very important as it influences the performance of school management. Therefore determining the level of school administrators' transformational leadership is so important. The population of this research conducted in this context are the teachers working in secondary schools in Istanbul Başakşehir. The resulting sample comes through these teachers selected from 254 people.

As a means of collecting data" Transformational Leadership Questionnaire "were used from the thesis which titled "21. Transformational Leadership Approach As the century by Perception Evaluation of Teachers of School Administrators Leadership Traits " by Seray TOKSÖZ in Yeditepe University.

The findings were evaluated and reached the following conclusions: there is no significant difference in terms of school type, gender, age and between a professional seniority variables as a transformational leadership characteristics.

According to the results obtained from the comparisons,marital status variables were significant as one of transformational leadership features. Single teachers gave more points than the married or widowed teachers as the idealized effect size. It is also found that all features of transformational leadership is significant depending on the education level. As for this meaningfulness correspondance

university graduated teachers have more perception of transformational leadership features than the other teachers in the group.

**Key Words** : Leadership, School Administrators, Transformational Leadership



## 1. GİRİŞ

Kişilerarası iletişim gerektiren bir süreç olan liderlik kavramı, karşılıklı davranış ve fikir birliği gerektiren çerçeveler üzerinde kuruludur. Bu sürecin yürütülebilmesi için lider, hitap ettiği topluluk ve aralarındaki durum gibi değişkenler birbiriyle etkileşim içinde bulunmalıdır. Güç ve aklın birleşiminden liderlik özelliği meydana gelmektedir. Akıl olmadan güç korkutucu, güç olmadan ise akıl anlamsızdır. Liderler güç ve akılı birleştirebilen, topluluklara önderlik edebilen, toplulukları arkasından sürükleyebilen kişilerdir. Bir örgütte radikal değişiklikler yapabilmek için başarılı liderlere ihtiyaç vardır.

Liderlik kavramı da dünyadaki değişimlerden etkilenmiş ve yeni liderlik türleri ortaya çıkmıştır. Başboş örgütsel yapının olduğu zamanlarda geçerli olan otoriter liderlik yerini günümüzde daha demokratik, katılımcı, örgütsel iletişime ve motivasyona önem veren liderlik anlayışına bırakmıştır.

Hitap ettiği topluluğun istek, koşul ve motivasyonlarını anlamakta zorluk çeken organizasyon ve liderler bu durumun dezavantajlarını fark ettiğinden günümüzde artık liderlik tipi daha anlayışlı, çalışanların fikirlerini önemseyen, takım çalışmasına önem veren "hizmetkâr liderlik" kavramı altında sürdürülmektedir. Bu kavram altında yürütülen liderlik modeli çalışanları hem motive edici hem de organizasyona bağlayıcı bir özellik taşımaktadır.

Globalleşme, teknoloji ve bilgi değişim sürecinin belirleyicilerindedir. Günümüzde, her şey bu üç kavramla etkileşerek, değişmekte ve gelişmektedir. Bilginin ana sermaye olduğu günümüzde, bilgiyi her an elde edebilme fırsatını sağlayan globalleşme ve teknolojideki gelişmeler, beraberinde devamlı bir rekabet sürecini yaşatmaktadır. Türkiye de bu değişim döngüsü içerisinde. Son senelerde yapılan değişiklikler, eğitim, adalet, sağlık, sosyal güvenlik, vb. gibi alanlarda sistem ve kurumlara yönelik değişimi de beraberinde getirmiştir. Bu gelişmeler, ister kamu, ister özel sektör olsun tüm yöneticilerden (liderlerden) değişim ortamına uyum sağlamalarını, kendilerini geliştirmelerini, kurumlarına ve çalışanlarına vizyon ve yeni stratejiler belirlemelerini zorunlu kılmaktadır. Böylelikle yukarıda belirtilen çağımızın dinamikleri, gelişmelere uygun bir liderlik rol ve davranışlarını gerekli kılmaktadır. Bu liderlik davranışı, Dönüşümcü liderlik kavramında anlam bulmaktadır.

## 1.1. Araştırmanın amacı

Bu araştırmanın amacı Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini, Başakşehir ilçesinde görev yapan ortaokul öğretmen görüşlerine göre araştırmaktır. Dönüşümcü liderliğin okul yöneticilerinde bulunması okul yönetimindeki performansı etkilemesi açısından önem taşımaktadır. Bu yüzden okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerinin belirlenmesi önem arz etmektedir.

Araştırmanın amacına bağlı olarak alt problemler aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

- Yöneticilerin dönüşümcü liderlik düzeyleri ve puanları
- Yaş,
- Cinsiyet,
- Medeni durum,
- Eğitim Durumu,
- Görev yaptığınız okul, değişkenlerine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermekte midir?

### Sınırlılıklar

İstanbul İli Başakşehir ilçesindeki ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin içinden seçilen 254 kişinin verdiği cevaplar ile sınırlıdır.

### Sayıtlar

Araştırmada kullanılan dönüşümcü liderlik ölçeğine katılımcıların verdikleri cevapların gerçek düşüncelerini yansıttığı düşünülmektedir.

### Önem

Liderlik son yıllarda literatürde üstünde oldukça fazla çalışılan bir konu olduğu halde üzerinde çok az bilgi sahibi olunan alanlardan biri olma özelliğini korumaktadır. Dönüşümcü liderlik değişim-dönüşüm sırasında ortaya çıkan, normal şartlar altında süregelen liderlik anlayışından farklıdır. Dönüşümcü liderlik özelliklerinin ve liderliğin sonuçlarının ortaya çıkıyor olması uygun bir kavramsal çerçevenin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Yapılan bu araştırmada genel olarak okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik kapasitelerinin ne düzeyde olduğu ele alınmıştır. Özellikle son dönemlerde eğitim ortamlarında meydana gelen donanım ve sistem değişimine okul yöneticilerinin ne düzeyde uyum sağladığı, yeterlilikleri, dönüşüm sırasında bu dönüşüme engel olma durumları vb. bilgilerin elde edilecek olmasından dolayı bu araştırmanın önemli olduğu düşünülmektedir.

## **Tanımlar**

Çalışmanın bu kısmında yapılan araştırma ile ilgili genel tanımlar yer almaktadır.

**Lider:** Toplumsal fayda prensibinden yola çıkarak içinde bulunduğu grubun ortak yararını sağlayacak ve değişim ile dönüşüm sürecine öncülük edebilecek bilgi, zekâ ve sezgiye sahip kişidir.

**Dönüşümcü Liderlik:** Dönüşümcü lider örgüt çalışanlarına telkinle güdüleme verir, entelektüel uyarım sağlar ve onlarda enerji oluşturur. Lider grupta bir vizyon ve misyon bilinci oluşturarak gruptaki bireylerin amaçlara yönelik ilgilerinin artmasını sağlar. Bireyler kendi ilgi ve çıkarlarını aşarak grubun çıkarlarına öncelik verirler (Bass, 1990).

## 2. LİDERLİK KAVRAMI

### Liderliğin tanımı

Liderlik bir şirketin belirlediği hedeflerine ulaşabilmesi için insan kaynaklarını etkili bir şekilde yönlendirme becerisi olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz, 2004:12).

Örgütsel açıdan liderlik kavramı, örgütsel amaç ve hedefleri öngörmeyi gerektirir. Örgütler birçok açıdan lidere ihtiyaç duymaktadır. Örgütün iş hedefleri olması, örgüt içinde en önemli unsurun insan olması ve yapılarının değişken olması bu nedenlere örnektir (Arıkan, 2001: 253).

### Liderlik - Yöneticilik Ayrımı

Liderle yönetici arasında bulunan farklılıklar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir (Baltaş, 2003: 107).

**Çizelge2.1:**Yönetici ile lider arasındaki temel farklar

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

Lider, yöneticiye göre organizasyon kabiliyeti daha yüksek, geleceği düşünen, inovasyona önem veren, gelişime açık kişidir.

### Liderlik Teorileri

#### 2.1.1. Özellik Kuramları

Liderlikle ilgili geliştirilen ilk yaklaşım diyebileceğimiz bu yaklaşım liderin bireysel özelliklerini temel alır ve liderlik açısından etkinliğini sahip olduğu niteliklere atfeder. Liderin hitap ettiği toplulukta etkin olabilmesi o grubu yönetebilmesi sahip olduğu bazı özelliklerle ilişkilendirilmektedir. Lideri "lider" yapıp hitap etme, yönetme gücü

veren de bu özelliklerdir ve bu noktada gruptaki diğer kişilerden ayrılır (Koçel, 2001:68).

#### **2.1.1.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları**

Başarılı bir liderde bulunması gereken davranış nitelikleri hakkında uzun zaman araştırmalar yapılmıştır. Önceden kişide doğumla beraber kazanılan bir özellik olarak görülen liderlik, yeni çalışmalarla beraber farklı boyutlar kazanmıştır. 1940-1950'li senelerde Ohio State Fakültesi'nce yapılan çalışmalarda iş hayatında üstlerin iletişim yeterlilikleri ile ilgili araştırmalarda bulunulmuştur. Özellikle liderlerin davranış stilleri üzerine çalışmalar yapılmıştır.

#### **2.1.1.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları**

Hanson'a göre yapılan bu araştırmaların amacı çalışılan grubun motivasyonunu en yüksek düzeyde tutup grubun performansı arttıracak liderlik özelliklerini ortaya çıkarmaktır. Bu amaçla çeşitli liderler ve yönettikleri gruplarla görüşmeler yapılmış, aralarındaki ilişki incelenmiş ve yapılan değerlendirmeler sonunda 2 tip liderlik davranışı ortaya sürülmüştür: Bunlar; iş merkezli liderlik ve birey merkezli liderliktir (Ziya, 2002:27).

Bu çalışma Rensis Likert'in öncülüğünde yürütülmüş ve Ohio Eyalet Üniversitesi'nin araştırmaları ile aynı zamana (1947) denk gelmektedir. PrudentialInsurance Company'de 20 yüksek ve 20 düşük verimlilik sahibi liderlerle çalışılmıştır (Northcraft, 1994: 356):

#### **2.1.1.3. Blake ve Mounon'un Yönetim Tarzı Matriksi**

Blake ve Mounon'un geliştirdiği bu görüşte yönetme tarzları (Managerial Grid) ele alınmış ve bu anlamda beş liderlik türü olduğu tespit edilmiştir (Eren, 2001:435). Blake ve Mouton'un Ohio'da yapılan liderlik çalışmalarını yönetsel şebekeye uyarlanmasıyla oluşturmuştur (Vecchio, 1995: 347). Yönetsel ilgi ve bireysel ilgi olarak ayrılan liderlik davranışı 5 liderlik biçimi oluşturmaktadır. Beş ayrı liderlik stilleri Şekil 1'de görülmektedir.

BİREYSEL İLGI	1,9							9,9
					5,5			
	1,1							9,1
	- YAPIYI HAREKETE GEÇİRME +							

**Şekil 2.1:** Blake-Mouton'un Yönetsel Şebekesi

**Kaynak:** Uğur Zel, *Davranış Teorileri*, 1999, [www.ugurzel.com](http://www.ugurzel.com)

Buna göre (Vecchio, 1995: 347):

**5.5 tip: Örgüt lideri:** Bu tip örgüt lideri, organizasyon içinde çalışan personelin motivasyonunu daima yüksek tutup bununla beraber örgüt içinde üretilen iş sayısını arttırmayı hedefleyen liderdir.

**9.9 tip: Ekip lideri:** Bu tip örgüt lideri beraber çalıştığı insanlara değerli olduğunu hissettirir ve karşılıklı ilişkilerinde saygı ve güven vardır. Bu liderler kendilerini işlerine adan ve beraberinde çalıştığı personeli de buna motive eder. Bu lider altında çalışan personel organizasyona ve diğer grup üyelerine bağlıdır.

**1.9 tip: Kulüp lideri:** Bu liderler birlikte çalıştığı grup üyelerine karşı düşünceli ve rahattır. Grup üyeleri arasında iletişim güçlüdür.

**9.1 tip: Görev lideri:** İşe ve göreve bağlıdır. Görevlerine odaklanmış ve grup üyelerini göreve yönelik motive etmiştir. Grup üleriyle karşılıklı ilişkilerinde yakın ilişkiler kurmaz ve otoriterdir.

**1.1 tip: Etkili olmayan lider:** Örgütte etkisi görülmeyen kişilerdir.

#### **2.3.1.4. McGregor'ın X ve Y Kuramları**

X ve Y teorileri olarak isimlendirilen teoriler Douglas McGregor tarafından ileri sürülmüştür. Bu teori liderlerin davranışlarının oluşturulmasında kullanılabilir.

The Human Side Of Enterprise (McGraw-HillBook Company, 1960) isimli eserinde Douglas McGregor iki tür lider davranışını ele almıştır (Kazmier, 1969:222). Bu tip davranışlardan ilki otoriter tarzı olan X Teorisi'dir. Diğer bir davranış ise daha insancıl olarak ele alınan Y Teorisi'dir. McGregor'a göre X teorisi daha çok Roma Katolik Kilisesi tarzını yansıtmakta ve askeri kaynaklı olup ekonomik insan ve güç kullanımının gerekliliği temeline dayanmaktadır ( Huseand, Bowditch, 1977:231).

"X" Teorisinin varsayımları Douglas McGregor tarafından örgütlerin insanı işaret etmesi ile ilgili söz edilebilmektedir (Mcgregor, 1960:35).

- İnsanlar doğuştan tembeller. İş yapmaktan nefret ederler. Ellerinden geldiğince çalışmamak için gayret gösterirler.
- Tembellik insanın doğasında olduğundan dolayı, örgütler hedeflerine erişebilmek için insanları çalışmaya zorlamalı, cezayla tehdit etmelidir.
- Normal bir insan sorumluluğu tercih etmez, yönetilmeyi tercih eder. Hırslı değildir. Ayrıca her şeyden öte güvende olmak ister.

McGregor'a göre bütün yöneticilerin sahip olduğu potansiyelden tam olarak yararlanabilmesi bakımından yetersizdir. Ancak X teorisinin varsayımları genel anlamda endüstri işletmelerinin kullanılmıştır (Alganer, 2002: 13).

#### **Teori Y ise aşağıdaki varsayımlar üzerine kurulmuştur:**

Fiziksel ya da zihinsel çalışma, oyun ya da dinlenmek gibi doğaldır.

Dış kontrol ya da ceza tehditleri, insanları motive etmenin tek yolu değildir. Çoğu insan hem fikir hedefe ulaşmak için kendilerini yönetir ve kontrol eder.

Hedefle hem fikir olmaları, o hedefe ulaşmakla ilintilendirdikleri ödüller sebebiyledir.

Her ortalama kişi, doğru şartlar altında, sorumluluk istemeyi ve/veya kabul etmeyi öğrenir.

İnsanların büyük çoğunluğu, kurumsal problem çözüme konusunda, hayal etmek, ustalık ve yaratıcılık için yeterli kaynaklara sahiptir.

Modern iş dünyasında, ortalama bir insanın entelektüel yeteneklerinin çok azı harekete geçirilebilmektedir.

#### **2.3.1.5. Likert'in Sistem 4 Modeli**

Likert 1950 yılında liderlik davranışlarının etkili ve etkili olmayan yönlerini inceleyip bu teoriyi ortaya çıkarmıştır. Araştırma sonucunda klasik örgüt teorilerine göre davranışlarını şekillendiren liderlerin, davranışsal yaklaşımlara göre şekillendiren liderlerden grup yönetimi açısından daha az etkin olduğunu görmüş ve bu teoriyi oluşturmuştur (Wexleyand Gary, Yulk, 1977:35). Likert burada "etkin olan" ve "etkin olmayan" derken bir ayrım yapmıştır ve bu ayrımı Sistem 1 (istismarcı - otokratik), Sistem 2 (yardımsever - otokratik), Sistem 3 (katılımcı) ve diğer uçta Sistem 4 (demokratik) olarak tanımlamıştır (Koçel, 2003:230).

Genel anlamda farklı olay ve duruma göre farklı liderlik tiplerinin olduğunu durumsallık yaklaşımı varsaymaktadır.

#### **2.3.1.6. Fred Friedler'in Etkin Liderlik Modeli**

Friedler diğer yaklaşımlardan farklı olarak iyi liderlik sisteminin her zaman ve her koşulda tek tip olduğunu reddetmiş ve durumsallık teorisini ortaya koymuştur. Durumsallık teorisine göre, her liderin farklı özellikleri farklı zamanlarda işlevsel olabilir.

Davranışa dönük anlayışta daha ziyade astlar ile sıkı ilişki kurma düşüncesi mevcuttur. İşe yönelik anlayışta ise daha çok işin tamamlanması durumu söz konusudur. Bu bağlamda davranışçı kuramı daha çok işe ağırlık veren liderlik tarzı ile ilgilenir. Genel olarak liderlerin hangi tarza daha yakın olduklarını belirlemek üzere bir ölçek oluşturulmuştur: LPC (Least Preferred Coworker). Bu ölçekte 16 adet bipo, 8 noktalı bir ölçek üzerine sıralanmışlardır. Şayet lider LPC'yi olumlu konularla anlatırsa, davranışa yönelik, Olumsuz konularla anlatırsa işe yönelik lider olarak tanımlanmaktadır (Daft, 1997:505).

#### **2.3.1.7. Hersey ve Blanchar'ın Durumsallık Yaklaşımı**

Bu yaklaşım Ohio Liderlik Modeli ile Reddin'in 3-D Modeli'nden yararlanarak oluşturulmuştur. Ohio'daki araştırmalarda üstünde durulan motive edici ve anlayışlı liderlik modelleri burada görev ve ilişkiler olarak incelenmiştir. Burada grup üyelerinin olgunluk seviyesi ve liderin davranışsal özellikleri incelenmiştir (Certo,1980:334).



Astların olgunlaşma seviyesi, iki faktörden oluşmaktadır. Bu faktörlerden biri astların işe dönük olgunlaşma seviyeleri, diğeri ise duygusal manada olgunlaşma seviyelerini kapsamaktadır.

Astların işi yerine getirebilecek yeterlik ve kapasiteye sahip olması işe yönelik olgunluk olarak tarif edilmektedir. Mevut kapasite eğitim ve tecrübe ile elde edilir. Duygusal olgunluk kapasitesi ise daha ziyade astların kendilerine olan güven ve kendilerine karşı duydukları saygı olarak tarif edilmektedir. Başka bir değışle duygusal boyutunun belirleyici parametresi başarı arzusu ve sorumluluk kabul etmekte gösterilen arzudur (Graeff, 1983:285).

Gruptaki diğeri üyelerin olgunluk seviyesinin liderin etkinliğini değıştiren bir unsur olarak gören bu teori liderin hitap ettiğı grubun olgunluk seviyesini şu şekilde ele almıştır (Vecchio, 1995:317):“

- *Uzman olma seviyesi*
- *Kişilik özellikleri*
- *Hayat şekli*
- *Çalışma ortamındaki bağımsızlık seviyeleri*
- *Yeterli olma seviyeleri*
- *Lideri nasıl algıladıkları*
- *İşle ilgili bilgileri*
- *Özelliklerinin düzeyi*
- *Makam*
- *Liderden beklentiler.*

### **2.3.1.8. Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı**

Bu model; belirli bir durum karşısında hangi lider özelliklerinin uygun olduğunu tanımlaya çalışmıştır. Lider farklı koşul, zaman ve ortamlarda amaç doğrultusunda farklı liderlik özelliklerine bürünebilmektedir. Bu kuramın amacı önceden belirlenmiş şartlar altında grup üyelerinin uyum seviyesini ve bu uyumun hangi motivasyonel süreçlerle elde edilebileceğı incelenmiştir. Burada liderin görevi çıkabilecek sorunlarda nasıl etkin olduğudur (Şimşek,2003:200).

Bu model liderin davranışlarını belirlediği sorunlar ve o sorunların çözüm arayışındaki tutumu arasındaki dengeye atfetmesi açısından durumsallık modeli olarak görülür (Begeç, 1999:55).

## **2.4. Liderlikte Yeni Yaklaşımlar**

### **2.4.1. Karizmatik Liderlik**

Max Weber, bu kavramı ortaya çıkaran kişidir. Karizmatik liderlik kavramında astların liderlerinin sosyal yetkinlikleri, hedefleri ve güvenirliliği algısı çok önemlidir. Weber karizmatik liderden bahsederken onların diğer insanlardan özellik açısından farklı olduğunu belirtmiştir. Bunu doğuştan var olan, diğerlerinde olmayan ve sonradan sahip olunamayan özellik olarak tanımlamıştır. Bu model kavramsal açıdan bir konuya ait olmamasına rağmen üzerinde birçok araştırma yapılmıştır. Ayrıca bu model karizmatik liderde iki unsurun bulunması gerektiğini savunur. Öncelikle karizmatik liderlerin kendine özgü tutum ve davranışları olması gerekir; kendini iyi tanıması ve iyi olduğu yönleri kavrayıp bununla ilgili işler ortaya koymalıdır. Daha sonra bu özellikler doğrultusunda da kendini lanse edebilmelidir. Bu iki öğeyi içinde bulunduran bir lidere “karizmatik lider” denebilir (Taşkiran, 2005:89). Karizmatik lider aynı zamanda hitap ettiği grubu etkileyebilmeli ve onlar üzerinde bazı değişimlere sebep olabilmelidir. Bu süreçte barındırdığı bu iki unsur onun için belirleyici bir özelliktir.

### **2.4.2. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı**

Bu yaklaşım Burns'ün ortaya koyduğu çalışmaları ile yaygınlaşmıştır. Bu yaklaşıma göre dönüştürücü liderlik örgütte değişimler meydana getiren lider anlamındadır (Taşkiran, 2005:89).

Liderlik bu yaklaşımda örgütün yaşadığı değişimde uyumu sağlayan kişi anlamına gelir. Örgütteki değişimleri yönetmenin yanında ihtiyaç duyulan değişimleri tespit eden ve değiştiren bir özellik de dönüştürücü liderlik adı altında olmalıdır. Yani işle ilgili gerekli denetimler yapıp uyuma bağlı olarak değişim süreçleri de yönetilmelidir. Örgütsel olarak değişim ve yeniliğe önem veren birimler için bu liderlik türü çok önemlidir. Değişim anlamında bu liderlik biçimi liderliğin temel taşıdır. Burada lider, belirleyeceği görevleri, örgüt üyelerini baz alarak belirlemektedir.

Bu liderler, hitap ettiği topluluğun yerleşmiş düşünce ve davranışlarını değiştiren kişiler olarak tanımlanabilirler. Dönüşümcü liderler organizasyonun ihtiyacı olan değişim hedefi doğrultusunda gerçekleştirilmesi gereken kişilerdir (Bolat, Seymen, 2012: 66). Bass dönüştürücü liderliği; Karizma, bireysel ilgi, Entelektüel teşvik ve

İlham verici motivasyon olmak üzere dört ana başlık altında incelemektedir (Çinel, 2008:29). Bunlar:

### **Karizma**

Dönüşümcü lider, astlarından yüksek verim ve performans alabilmek için örgüt içinde duygusal bağlılığı sağlamalıdır. Bu bağlamda liderde karizma olması gereken bir zorunluluktur. Lider toplumun motivasyon kaynağıdır. Liderin astlarına beklentilerinin yüksekliğini ve astların kurallarını astların yapmış oldukları görevleri anlatabilmek için bazı araçlar kullanır. Bunu yapabilen liderler, astlarının mantığından soyut kavram olmaktan çıkar ve somut kavramlar olarak akıllarında canlanması ile birlikte akıllarda kalmasını da sağlamaktadır( Çakar, Arbak,2003:85).

### **Bireysel ilgi**

Lider kendisini takip edenlere saygı göstererek, grubun kişisel gelişimlerini, duygularını ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmalı; grubun bu yönde hareket etmesini ve performanslarını gerçekleştirebilmesi için de yaratıcı, yenilikçi ve cesaretlendirici olabilmeli, bireysel desteğini gruba vermelidir. (Şen, Yaşlıoğlu, 2010:101).

### **Entellektüel Teşvik**

Entellektüel teşvik, dönüştürücü liderlerin izleyicilerini takip edip, onlara destek ve katkıları ile iyi olduğu yönleri tespit edip gerekli değişimi sağlamasını sağlayan liderlik tipidir. Böylelikle izleyicilerin yeni vizyon ve yaklaşımlara sahip olmasını sağlar ve örgüt açısından verimliliği artırır (Cinel, 2008:29).

### **İlham Verici Motivasyon:**

Lideri, takipçilerini zaman zaman karşılaştıkları sorunların üstesinden gelmeleri adına onları motive etmeleri, yaptıkları işleri en iyi şekilde yapabilecekleri konusunda onlara ilham vermeleri ilham verici motivasyon olarak tanımlanmaktadır. Dönüşümcü liderlerden ilham verici motivasyon özelliğine sahip olanlarda kendilerini takip edenlere karşı iyimser ve coşku gösterir. Aynı zamanda bu tarz liderlerde takım ruhu oldukça iyi düzeydedir (Hemedoğlu, Evliyaoğlu, 2012:60). Örgüt üyelerinin motivasyonu, amaca giden yolu kısaltmaktadır.

## **2.5.Yöneticilerin Liderlik Davranışları Türleri ve Etkileri**

### **2.5.1. Demokratik Liderlik Davranışı**

Demokratik liderlik türü bünyesindeki bireylerin merkezde olduğu ve davranışsal olarak demokratik olan örgütlerde görülür. Bu tür örgütlerde herhangi bir kararla ilgili

gruptaki tüm bireylerin düşünce, istek ve yorumları alınır ve böylece liderle hitap ettiği topluluk arasında sağlıklı bir iletişim kurulur, uyum sağlanır (Eren, 1996:83).

Demokratik lider, bir karar alırken gruptaki herkesle bunu paylaşır ve grubun fikrini alır. Bu durum yalnızca kriz dönemlerinde gerçekleştirilemeyebilir. Astların örgütle ilgili karar verme, fikir sunma becerileri geliştirilir (Goleman, 2000:7).

Demokratik liderlik, izleyicilerinin fikirlerine danışarak karar verirken bunlar çerçevesinde tutum alan fikir, bir liderlik stilidir. Bu tarz liderlerde kendilerini takip edenlerin tek tek fikrini almasından dolayı vakit kaybı olarak lanse edilse de ancak alınan fikirleri önemsiyor oluşu tatmin ve moral motivasyonu yükseltici etki göstermektedir. Kısacası demokratik liderlik izleyicilerinde bir isteklilik yaratmaktadır.

### **2.5.2. Otoriter Liderlik Davranışı**

Otoriter liderler genel olarak kendilerini izleyenlere danışmazlar, kendi kararlarını kendileri alır ve bu kararların sorgulanmadan yerine getirilmesini isterler. Ödül ve cezayı istedikleri personele verirler. Yetkilerin tamamını kendilerinde isterler. Belki istenilen miktar ve sürede işler yapılmaktadır; ancak izleyicilerin fikirleri alınmadığından izleyiciler pek mutlu olmamaktadırlar. Görüldüğü gibi insandan çok onların yaptığı iş daha değerlidir. Bu olumsuzlukların tamamının yanında faydalı ve etkili oldukları tarafları da vardır. Örneğin; vakit az olduğunda ya da aniden patlak veren kriz durumundan kurtulmak gerektiğinde otoriter liderlik etkili olabilir (Güney, 2011:358).

Otokratik liderler, görev ve hedefleri sıralayıp bunların gerçekleştirilmesi konusunda grup üyelerine sürekli baskı yapar, iş sırasında çalışanları sürekli denetler. Ayrıca bu tip liderler çalışanları ile yakın ilişki kurmadan kaçınır (Yılmaz, 2011: 285).

### **2.5.3. İlgisiz Davranış**

İlgisiz liderler grup üyelerine gerçekleştirecekleri plan ve hedefleri kendilerinin belirlemesine olanak verir. Bunu yaparken onlara hiçbir şekilde rehberlik yapmaz ve grubu tamamen kendi inisiyatifine bırakır. Burada her üyenin kendi fikir ve düşünce yapısı olayı ele alır ve yaratıcılıkları söz konusudur. Böylelikle grup içindeki üyeler kendilerini geliştirip çözüm bulma yolunda, yaratıcılıklarını kullanma yolunda motive edilirler. Burada, grup üyelerine gerekli olduğu durumlarda grup içindeki diğer kişilere fikir sorma imkânı verilir ve grup çalışması yapılır. Liderin görevi ise çalışanların belirlediği bu çözümlerde onlara gerekli kaynak ve doküman sağlamaktır. Lider diğer grup üyelerinin de olduğu gibi konuyla ilgili fikir sorulduğunda yorum yapar; fakat bunu uygulamak grup açısından bir zorunluluk

değildir. Bilim adamları veya mesleki uzmanlar açısından yaratıcılığını sergilemek ve farklı şeyler ortaya koymak adına bu tip bir liderlik şekli uygun olabilir. Bu organizasyonların sorumluluktan ve inisiyatif almaktan kaçmayan araştırma geliştirme departmanları açısından da uygun olabilir. Fakat aksi durumlarda, yani yetersiz ve eğitim seviyesi düşük toplumlarda bu liderlik uygun olmaz. Çünkü ortak paydada bilgisi bulunmayan bir grupta üyelerin sorunlara etkili çözümler bulması beklenemez (Eren, 2001:123).

İlgisiz liderin bulunduğu grupta üyelere bu kadar çok inisiyatif tanınması durumun başıbozukluğa gitmesine sebep olabilir, grup üyelerinde bu durum tembelliğe sebep olur. Üyeler kendi kararlarını aldıkları için işle ilgili aksamalar olur çünkü lider onları etkili bir şekilde yönetmez. Bu tip ilgisiz liderler aslında yapılan araştırmalara göre üç tip liderlik tipinde en düşük verimliliğe sahip grupların lideridir (Taş, Çelik, Tomul, 2007:88).

Olası bir diğer zarar da böyle özgür bir grupta bu sistem tembelliğe sebep olup bireysel verimliliği düşürebileceği gibi grup başarısızlığına da sebep olabilir (Eren, 2001:123).

#### **2.5.4. Vizyoner Liderlik Davranışı**

Genel anlamda vizyon gelecekte olabilecek bir durumun önceden düşünülmesi olarak tanımlanır. Vizyon daha ziyade, bilinenden bilinmeyene bir bakış olarak belirlenir. Başka bir deyişle vizyon, gelecekle ilgili planların bugün gerçekleşmiş gibi hareket etmesi olarak tarif edilir (Aksu, 2009: 2439).

#### **2.5.5. Eğitici Liderlik Davranışı**

Eğitici liderler, çalışanların kendilerini tanımalarına, güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varmalarına yardımcı olurlar. Genel anlamda çalışanların kişisel ve kariyerlerine dönük isteklerine bağlı kalmalarını sağlarlar. Çalışanların uzun vadeli gelişmelerine yardımcı olurlar. Bu liderlik tarzında, liderin işgörenlerin gelişimine yardımcı olabilecek bilgi ve tecrübelerle sahip olması gerekmektedir.

Eğitici liderler, kolayca yetki devirebilir ve gruptaki üyelere onları zorlayacak ve gelişimine katkıda bulunacak sorumluluklar verebilir. Çalışanları zorlayan bu görevler motive edici ve kendini geliştirici özellik de sağlar. Bunu yaparken eğitici liderler bu zor sorumluluklarda çalışanların ufak hatalarına gelecekteki daha büyük faydalar için göz yumabilirler. Herhangi bir başarısızlıkta hoşgörülü olabilirler ve böylece çalışanların büyük sorumluluklar alarak kendini geliştirmesine yardım

ederler. Eğitici lider davranışını benimseyen liderlerin temel özellikleri şunlardır (Dalgın, 2008: 49-50).

- Astlarına performansları hakkında düzenli geribildirim verir.
- Astlarına, işte kendilerini geliştirmelerine ve tecrübe kazanmalarına imkân sağlayacak görevler verir
- Astlarının güçlü yönlerine ağırlık verir ve bunları ortaya koyması için astlarının uygun eğitimleri almasını destekler.
- İyi bir rol modeli olarak, astları tarafından örnek alınabilecek davranışlar sergiler.

#### **2.5.6. İlişki Odaklı Liderlik Davranışı**

Bu tarz bir anlayışta lider daha çok grup içi ve gruplar arası dengeyi sağlamaya dönük davranış sergiler. Bunun dışında lider takipçilerinin moralini yükseltmeye, grup içerisinde sağlıklı ilişki kurmaya ve iletişimi güçlendirmeye dönük çaba sarf eder.

Bu liderlerin etkili olabilmeleri için örgüt çıkarlarını korumak adına duygularını denetleyebilme, motive edici özelliğe sahip olma, zeki olma ve öz bilinç sahibi olmak gibi çeşitli özelliklere sahip olması gerekir. Burada yöneticilerin yani liderlerin duygusal zekâlarını kontrol edebilmeleri organizasyon açısından önemlidir (Dalgın, 2008: 51).

### **3. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK**

#### **3.1.Dönüşümcü Liderlik**

##### **3.1.1.Dönüşümcü Liderliğin Tanımı**

Bu kavram 1978' de James McGregor Burns'ün liderlik tanımı yaparken liderin yönettiği grup içinde motive edici etkisi olan birey olarak adlandırılmasıyla farklı bir anlam taşımıştır. Dönüşümcü lider astlarının isteklerine, fikirlerine ve potansiyellerine hâkimdir ve bunları gerekli yerlerde çözüm üretmek için kullanır. Bu liderler ilgili ve çalışanı iyi tanıyan, onları izleyip iyi takip eden liderlerdir. Grup içindeki bireylerin gereksinimlerini karşılamak adına uğraşırlar. Bu liderlik tipini iyi uygulayan bir lider sonunda grup içindeki diğer bireylere de liderlik özellikleri kazandırır ve örgüte olan bağlılığını artırır.

1990'lı yıllarda oldukça yoğun bir dönüşüm sürecinin var olması, liderliğe ilişkin yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Etkin okul araştırmalarıyla daha fazla ön plana çıkan öğretimsel liderlik yaklaşımı, kazanmış olduğu bu popüleriteyi 90'lı yıllarda dönüşümcü liderliğe bırakmıştır (Töremen, Yasan,2010: 28, 27-39).

Yukl, dönüşümcü liderlik için gerekli gördüğü bazı temel ilkeleri davranışsal boyutta şu şekilde ele almıştır (Erçetin, 2000:60):

- Vizyonu net ve kabul görececek şekilde ortaya koyma,
- Vizyonu gerçekleştirilebilmek amacıyla öncelikli olarak strateji geliştirme,
- Vizyonun herkes tarafından tanınmasını sağlama ve yayma,
- Vizyonun gerçekleşebileceğine dair güvenini ve iyimserliğini ortaya koyma,
- Vizyonun gerçekleşme sürecinde izleyenlere karşı güveni belli etme,
- Elde edilen küçük çaplı başarıları diğerlerinin güveni pekiştirmek amaçlı kullanma,
- Başarıları takdir etme,
- Temel teşkil eden değerleri ön plana çıkarmak amacıyla sembolik, dramatik eylemlere başvurma,
- Kendine bir rol model seçerek, onu örnek alma,
- Kültürel tabuları değiştirme ve eski kalanları eleme,

- Değişimi hızlandırmak için törenler ve ya seremonilerden yararlanma.

Tanımlarda farklı yaklaşımlar olmasına rağmen bütün tanımlardaki ortak yön dönüşümcü liderliğin, her şeyin üstünde, değişim ajanı olduğu varsayımdır. Bu tip liderliğin işlevi, değişimin kontrolörü olarak değil, değişimin katalizörü olarak hizmet etmektir (Eraslan,2003:70).

Sashkin de, dönüşümcü lider davranışına açıklık getirmek için Lider Davranış Anketinde (Leader Behavior Questionnaire) açıklık, haberleşme, güven, dikkate alma ve fırsat yaratma olmak üzere beş kriter belirlemiştir. Buna ek olarak Sashkin, dönüşümcü liderleri sıradan lider ve yöneticilerden farklı kılan üç temel özellik olduğunu savunmuştur. Ona göre bu özellikler, liderin doğuştan sahip olduğu özellikler değil, sonradan öğrenme yoluyla elde edeceği özelliklerdir (Tabak, 2001:5).

Dönüşümcü liderler birlikte görev yaptıkları kişilerin, inançlarını, kültürlerini, değer yargılarını onlarla etkileşim içinde olarak tanıma gayreti gösterirler. Dönüşümcü liderlerin, kendi isteklerini aynı zamanda izleyicilerinin de isteği haline getirerek, zorlayıcı güce gerek duymaksızın çevresindekileri etkileme ve onlara esin kaynağı teşkil etme özelliği olduğu anlaşılmaktadır (Tutar vd, 2003:4).

Dönüşümcü liderlerin, günümüzde meydana gelebilecek tüm değişimlere uyum sağlayabileceği ileri sürülmektedir. Çünkü dönüşümcü liderler; devamlı yenilik arayışında olan, var olan sistemi bir araç olarak görüp bu sistem uygulamasının terk edilmesi için uğraşan ve bunu çalışanlarına benimsetmeye çabalayan kişilerdir. Bu sebepten ötürü, dönüşümcü liderlik yeniliğe ve reforma eğilimli bir liderlik tarzıdır. Bu anlamda geleneksel liderlik yaklaşımlarından farklılaşmaktadır (Şirin, Tetim, 2009:70).

Dönüşümcü liderlerin buldukları örgütlerde, çalışana örnek olmakta ve onun üzerinde kalıcı değişikliklere neden olan bir davranış sergilemektedir (İşçan, 2006: 160).

### **3.1.2.Dönüşümcü Liderliğin Alt Boyutları ve Temel Özellikleri**

#### **3.1.2.1. İdealleştirilmiş Etki (Karizma)**

Alan yazında karizma olarak da geçen bu boyut, dönüşümcü liderliğin temel unsurlarından biridir. İdealleştirilmiş etki, dönüşümü gerçekleştirenler tarafından ciddi bir biçimde göz önünde bulundurulmalıdır. Bu boyut astların saygı ve güvenini kazanmayı ve onlara güçlü bir görev anlayışı yerleştirmeyi içerir (Eraslan, 2003: 96).



Bass, Dönüşümcü liderliğin bir unsuru olarak karizmatik liderin izleyenlerle olan ilişkisini karakterize eden derin duygusal bağlılığın, dönüşümcü liderlik meydana geldiği zaman yaratılabildiğini, fakat tamamen dönüşümcü olmayan karizmatiklerin etkilerinin ayırt edilebildiğini ileri sürer. Karizma, dönüşümcü lider için gereklidir fakat dönüşümcü liderler süreci açıklamada kendi başına yeterli değildir (Karip, 1993: 447).

Çok önemli bir sonuç da liderin kendisi üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı şekilde etkiye sahip olan gruba vizyonunu iletebilmesi gerektiğidir. Vizyon ne kadar değerli olursa olsun bilmesi gerekenlere iletilmezse hiçbir işe yaramaz. "Vizyonsuz yeniden canlanma olmaz" (Çobanoğlu, 2003:14).

Lider, insanları dönüşümü gerçekleştirebileceklerine ikna edebilmek için önce kendi elini taşın altına koymalıdır. Bunun için lider, yapılacak şeyleri sade ve özlü bir şekilde ifade etmeli sonra da söylediklerini yapmalıdır (Özden, 1999:213).

#### **3.1.2.2. Telkinle Güdüleme**

Telkinle güdüleme yolunda lider grup içinde çalışanların beklentilerini semboller karşılar ve önemli amaçları en anlaşılır dille anlatır. Bu çeşit bir güdülenme grup içindekileri motive edici ve destekleyicidir. Burada lider grup tarafından sevilir ve desteklenir. Lider daima cesaret verici ve destekleyicidir.

#### **3.1.2.3. Entelektüel Uyarım**

Entelektüel uyarım, yaratıcılık problemini tanımlar. Dönüşümcü liderler, varsayımları sorgulama, problemleri yeniden çerçeve içine alma ve eski durumlara yeni yöntemlerle yaklaşma yoluyla izleyenleri yaratıcı ve yenilikçi olmaları için güdülemektedir.

Lider, güçlükler ve engellerin üstesinden gelebilmek için çalışanların sıradan davranış ve düşünce biçimlerini gözden geçirmelerine ve daha önceden süregelen sorunlara ilişkin yeni bakış açıları geliştirmelerine olanak tanır. Böylelikle astlar önceden beri uyguladıkları geleneksel çözüm yollarını sorgulama yoluna giderler. Lider, süregelen bu sorunların çözümü için farklı yaklaşımların getirilmesini teşvik eder ve astların fikirlerini belirtmeleri için esnek bir ortam yaratır. Bu sayede lider, örgütün entelektüel, güncel ve daha iyiye doğru yenilikçi potansiyelini kullanılamaz olmaktan çıkarıp, aktif konuma getirir.

#### **3.1.2.4. Bireysel Destek**

Dönüşümcü liderin her bireyin başarısı ve büyümesi için ihtiyaçlarına özel ilgi göstermesi bireyselleştirilmiş ilgi anlamına gelir. Bireyselleştirilmiş ilginin amacı

diğerlerinin ihtiyaçlarını ve üstünlüklerini belirtmektir. Dönüşümcü lider bu bilgiyi kullanarak ve ruhani bir lider gibi davranarak, izleyenlere ve iş arkadaşlarına potansiyellerini daha yüksek bir düzeye çıkarmak ve kendi gelişimleri için sorumluluk alma konularında gelişmeleri için yardımcı olur. Bu, destekleyici bir iklimde, ihtiyaçlardaki ve değerlerdeki bireysel farklılıkları görerek ve kabul ederek iki yönlü iletişim kurarak ve bireyselleştirilmiş bir tarzda diğerleriyle etkileşim içerisine girerek yeni öğrenme fırsatlarının yaratılmasıyla başarılıdır. Bireysel olarak ilgi gösteren bir lider aktif ve etkili bir şekilde dinler (Eraslan, 2003:45).

Dönüşümcü lider insanlara saygı gösterir ve değer verir. Etkili lider, işin insanlar sayesinde başarılı olduğu ve yalnızca onların yardımıyla daha yüksek amaçlara ulaşabileceğini bilerek, insanların değerini kabul eder. Onların önemliliği istismar edilmez. Ayrıca lider insanlara güvenir ve amaca ulaşma yolunda görevlerin başarılmasına yardım edecek sorumlulukları belirtir.

### **3.2. Okul Yönetimi**

#### **3.2.1. Okul Yönetimi Tanımı**

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin kısıtlı bir çevreye tatbik edilmesidir. Bu çevrenin limitlerini eğitim sisteminin hedefleri ve yapısı ifade eder. Okuldaki bütün insan ve madde varlıklarını en verimli şekilde değerlendirerek, okulu hedeflerine elverişli bir şekilde yaşatmak, okul yönetiminin en temel görevidir (Bursalıoğlu, 1982:6).

Okul yönetiminden sorumlu olan müdür, önceden tayin edilmiş eğitim hedeflerine uygun olarak, eğitmek istediği öğrencilere, istenmeyen davranışlarını kaldıracak veya yeni davranışlar kazandıracak hayatlar hazırlayıp sunmayı hedeflemektedir. Modern etkili okulun meydana getirilmesinde en önemli iş gören olan müdür okulun hedeflerine ulaşması için öğretmen ve diğer çalışanları örgütler, talimatlar verir, iş görenlerin çalışmalarını yönlendirerek koordineyi sağlar ve bu süreçte yapılan çalışmaları kontrol eder (Gümüşeli, 2001:88).

#### **3.2.2. Okul Yönetiminin Önemi**

Okulun idaresinden sorumlu olan okul yöneticisi insan ve madde kaynaklarını, yöntemine uygun şekilde sağlayıp, yönlendirmektedir. İdareci yaptığı işlerde ve davranışlarında, öncelikle okulunun menfaatlerini düşünmek ve ön planda tutmak zorundadır. Okulu hedeflerine uygun olarak devam ettirecek okul idarecisi aşağıda yazılı konuları göz önünde tutmalı ve işleri halletmelidir (Reeder, 1961:28):

- Okul hedeflerine ulaşmaya çaba göstermeli ve okulun, öğrencileri iyi bir vatandaş olarak yetiştirmek amacıyla kurulduğunun bilincinde olmalıdır.

- Bir eğitim lideri olan müdürün gelişmesine ve başarılı olmasına yardım edecek tüm güçlerin işbirliği yapmasını sağlamalıdır.
- Okulu yönetirken yürürlükteki yönetmelik hükümleri, tüzük ile yörede kabullenilmiş kural ve geleneklere uyulmalıdır.
- Öğrenci ve ebeveynlerle alakalı gerekli bilgiler elde edilmeli, okul ve öğrencilerin geliştirilmesi için kullanılmalı ve gizlilik ilkeleri çerçevesinde uygulanmalıdır.
- Okulun çalışma ve saygınlığını, bireysel kâr ya da bencil menfaat amacıyla kullanmak isteyenlere karşı okulu korumalıdır.
- Öğrenciler hakkında bilgilerin, okuldaki öğretmenlerin ve görevli personel yararına çaba gösteren birey ve kuruluşlar haricinde ki kişi veya kuruluşlara verilmesi engellenmelidir.
- Okul idaresi, personelin başarısını izleyip, incelemeli, inceleme sonucunda elde edilen bilgilerin değerlendirmesi nesnel olarak yapmalı ve güven kazanmalıdır.
- Okul ve kişi çıkarını sağlayacak işlemler yerinde ve zamanında yapılmalı ve buna yardımcı olacak bütün başvurular özenle incelenmelidir.
- Seçim aşamasında hediye veya lütuf kabulünden kaçınmalıdır.

Bir okul idarecisi, öğretmenler tarafından öğrenci başarısı üstünde etkili olabilmektedir. Okulda verimli çalışma yapılması, okulun başarısının yüksek olmasına olanak sağlar. Okul idarecileri ile öğretmenler arasındaki ilişkiler personelin verimini ve moralini, okulun havasına birinci dereceden etki etmektedir (Bursalıoğlu, 1982:68).

### **3.3. Okul Yöneticiliği Kavramı**

#### **3.3.1. Okul Yöneticiliğinin Tanımı**

Geçmişten günümüze kadar insanlar çeşitli kurumlar içinde yer almışlardır. Bu örgütler ve ya kurumlar bünyesinde de ya yöneten ya da yönetilen konumunda görev almışlardır. Söz konusu her iki durumda da kişinin davranışları, düşünceleri, beklentileri ve ya rolleri örgütün veya kurumun yapısına, atmosferine, işleyişine bağlı olarak değişiklik gösterebilir.

Yönetim, bir örgütteki faaliyetleri öngörülen hedefler doğrultusunda planlama, örgütlenme, motive etme ve kontrol etme çalışmalarının bütünüdür (Celep,2004:2).

Yönetici, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için çaba harcayan, işleri organize eden, uygulanmasını sağlayan ve sonuçları denetleyen kişi olarak tanımlanır.

Yöneticilik, örgütün belirlediği hedef doğrultusunda uygulanan operasyonlarda toplayıcı, yol gösterici, uygun model ve teknik seçici bir özelliğe sahip olma ile ifade edilmiştir (Öztürk, 2005:6).

Okul, eğitim sisteminin üretim yapılan temel unsuru olarak nitelendirilebilir. Okul örgütünün hedeflerine yönelik üretim yapabilmesi ve varlığını sürdürebilmesi için doğru şekilde organize olması gerekmektedir. Örgütü var olan amaçlarına paralel doğrultuda yaşatmak yönetimin sorumluluğundadır. Örgütün amaçlarına uygun olarak sürekliliğini sağlamak, örgüt kapsamındaki insan ve madde kaynaklarını en etkili şekilde kullanmaktan geçer (Bursalıoğlu, 2002:6).

Çelik'in (2003) de belirttiği üzere; daha kaliteli düzeyde bir eğitim oluşumunun okul idarecilerinin sahip olduğu liderlik yeterliliklerine bağlı olduğu ifade edilebilir. Böylelikle, okul idarecilerinin yetiştirilmesine ilişkin yapılan yatırımın, öğrencilerin iyi yetişmesine katkı sağlayacağı gerçeği giderek daha fazla kabul edilmektedir (Cemaloğlu, 2007: 33, 79).

Yönetim, liderlik niteliklerine sahip olmayı gerektiren bir alandır. Liderlik bir çeşit etkileme becerisini beraberinde getirir. Etkileme becerisi, yönetim konusunda ve bilhassa eğitim yönetiminde çok büyük önem arz eder. Özellikle okul yöneticiliği yetkililerden çok onların yönetici anlamında etkilerinin ağır bastığı bir konu olarak görülebilir (Ilgar, 1996:58).

Sosyal bilimlerin yönetim konusunda değerlendirmeye alınmasıyla birlikte yönetici davranışlarının grup davranışları olduğu görülmüş ve direktif verme yerini etkileme ve ya aracılık etme gibi yöntemlere bırakmıştır. Böylece liderlik, birey ve ya toplulukları önceden saptanmış hedeflere yönelik olarak harekete geçirme ve bunları organize etme olarak görülmeye başlanmıştır (Bursalıoğlu, 2002: 212).

Bir okulun idari yapısı ve idarecilerin bireysel ve mesleki nitelikleri, burada sunulan eğitimin verimliliği ve etkinliği üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Okul bünyesinde olumlu kabul edilebilecek bir ortamın oluşturulmasında okul yönetimine sorumluluklar düşmektedir. Okul hedeflerinin beklenen ölçüde gerçekleştirilmesi için, okul yöneticileri öğrenci başarısı üzerinde dolaylı bir rol oynamaktadır ve bu konuda önemli katkı sağlama imkânına sahiptir.

Okul yöneticisinin hedefi, eğitim sürecini amaçlarına paralel olarak yönetmek olmalıdır. Bu da ancak okul sistemi içindeki insan ve madde kaynaklarını en doğru

biçimde kullanmasıyla mümkün olacaktır. Okul idarecisinin bunu etkin bir şekilde gerçekleştirebilmesi okul yönetiminin ne olduğunu ve nasıl sürdürülebileceğini iyi anlamasına bağlıdır. Eğitim sorunlarının çözümünü tepedeki yöneticilerden beklemenin sonuç vermeyeceği bugüne kadar sınınmış ve kanıtlanmıştır.

Günümüz bilgi toplumuna geleceğin bireylerini yetiştirmekle sorumlu tutulan okul idarecisi yeni roller edinmek zorundadır. Çünkü artık okul sisteminin günümüz öğretmen ve öğrencisi, eskiden kalan güncelliğini yitirmiş öğretmen ve öğrencisinden oldukça farklıdır. Okul idarecisinin öğretmen ve öğrencilerin beklentilerine cevap verebilmesi ve okulun etkinliğini arttırabilmesi için devamlı surette kendini yetiştirmesi ve güncellemesi şarttır. Çünkü okul müdüründen öğretimsel bağlamda olmasının yanı sıra, kültürel, ahlaki, dönüşümsel ve vizyoner roller oynaması da beklenmektedir Eğitimde kalkınma bir liderlik sorunu olarak karşımıza çıkar ve bu sorunda liderlik özelliği bulunan kişilerin yetiştirilip görevlendirilmesiyle aşılabılır (Ilgar: 58-59).

### **3.3.2. Okul Yöneticilerinin Görev Ve Sorumlulukları**

Eğitim politikalarının yürütülmesinden sorumlu olan eğitim idarecileri, eğitim sürecinin ülke menfaatleri yönünde ve modern eğitim zihniyetiyle uygulanmasına gerekli yardımlarda bulunabilmek için, başarılı idari eylemlerde bulunmalıdır. Örgütteki madde ve insan kaynaklarının etkili bir şekilde kullanılması, başarılı idari eylemlerde bulunabilmek için gereklidir. Bu da, eğitim idarecisinin her şeyden önce, bazı niteliklere, yeteneklere ve idare süreç ve kuramları konusunda temel bilgilere ve idarecilik yeterliklerine sahip olmasına bağlıdır (Kaya, 1984:94).

Bir kurumda çalışan kişilerin yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, rolleri arasındaki ilişkiyle bağlantılıdır. Bir idarecinin rolü, emrinde ve yanında çalışan bütün personelin rollerinin idari olanlarını da içermektedir (Newman, 1968, S. 54). Eğitim idarecisi bir taraftan kendi alanındaki yenilikleri takip ederken, diğer taraftan bu yenilikler neticesinde toplumun eğitim teşkilatlarından beklentilerini karşılamak mecburiyetindedir. Günümüzde çoğu alanda olduğu gibi, eğitim idaresi alanında da çok sayıda araştırma yapılmakta ve bu araştırmalar neticesinde bulunan bulgular eğitim idaresinin kuramsal ve pratik temellerini biçimlendirmektedir (Çelik, 1995:47).

Okul idarecilerinin, kendilerinden beklenen görevi eksiksiz yapabilmeleri için rollerini iyi bilip, eksiksiz oynamaları gerekmektedir. Okul idaresi, eğitim idaresinin bir alt sistemidir. Okul idaresi bu alanda uzmanlaşmış bireylere verilmesi, tayin edilen amaçlara daha hızlı ulaşabilmeyi sağlar (Erol, 1995:63).

## 4. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

### 4.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

“Endüstri Meslek Lisesi Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip olma Düzeyleri” adlı çalışma Eryılmaz (2006) tarafından yapılmıştır. Araştırmancının evrenini 2005-2006 Eğitim ve Öğretim Yılında Ankara ili Merkez ilçelerindeki Endüstri Meslek Liselerinde görev yapan 24 okul müdürü ve 2149 öğretmen oluştururken 504 öğretmen de örnekleme oluşturmuştur. Araştırma için tarama modeli uygulanarak örneklem grubuna dört boyuttan oluşan anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin kendilerini dönüşümcü lider olarak değerlendirdikleri görülmüştür. Ancak okul müdürlerinin kendilerini değerlendirdiklerinde ortaya çıkan sonuç ile öğretmenlerin okul müdürlerinin değerlendirdiklerinde ortaya çıkan sonuç arasındaki fark anlamlıdır. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin dört boyutuna ilişkin öğretmen algıları, öğretmenlerin cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, branş ve eğitim düzeyi değişkenlerine göre bir farklılık göstermemektedir. Ancak bütün boyutlarda öğretmenlerin algıları, aynı okul müdürüyle çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir.

Zeren (2007) tarafından yapılan araştırma “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri ile Bu Okullarda Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki” ismini almıştır. Şanlıurfa ili merkezinde 2005–2006 öğretim yılında görev yapan ilköğretim okulu öğretmenleriyle sınırlı olan araştırmanın evrenini Şanlıurfa ili merkezdeki 60 ilköğretim okulunda görev yapan 1252 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmada tesadüfî örnekleme yoluna gidilerek, 700 öğretmene anket uygulanmış, 600 öğretmenden kullanılabilir anket geri dönmüştür. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeylerini belirlemek amacıyla “Dönüşümcü Liderlik Ölçeği” ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını ölçmeyi amaçlayan “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma sonunda öğretmenler okullarındaki müdürlerinin, dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olmada tüm boyutlarda “çoğunlukla” düzeyinde katılım göstermişlerdir. Öğretmenlerin bu konudaki algıları cinsiyet, mezuniyet durumu, öğrenim düzeyi ve bulunduğu okuldaki çalışma süresine göre anlamlı şekilde farklılık göstermemiştir. Örgütsel Bağlılığın özdeşleşme ve içselleştirme boyutundaki ifadelerle öğretmenler “çok katılıyorum” düzeyinde katılım göstermişlerdir. Bu boyutlarda öğretmenlerin cinsiyet değişkenine

ilişkin görüşlerinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Buna göre kadın öğretmenler erkek öğretmenlere oranla okullarına daha yüksek düzeyde bağlılık göstermektedir. Aynı araştırma sonucuna göre ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerinin, görev yaptıkları okullardaki müdürlerini dönüşümcü liderlik stiline yönelik tutumları ile bunların örgüte genel bağlılıkları arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

Bilir (2007)'nin yapmış olduğu araştırmanın amacı öğretmenlerin düşüncelerine göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının saptanması ve öğretmenlerin iş doyumunun belirlenmesidir. İlişkisel tarama modelinin kullanıldığı araştırmanın evreni olarak 2005–2006 eğitim-öğretim yılında Konya ili Meram, Selçuklu, Karatay ilçelerinde bulunan ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenleri belirlenmiştir. Bu evren Karatay ilçesindeki 88 ilköğretim okulu ve 1451 öğretmen, Meram ilçesindeki 90 ilköğretim okulu ve 1867 öğretmen ve Selçuklu ilçesindeki 98 ilköğretim okulu ile 1406 öğretmenden oluşmaktadır. Bu araştırmanın örneklemini ise, okullardan 233 sınıf öğretmeni ile 267 ilköğretim 2.kademe öğretmeninden oluşmaktadır. Bu örneklem her ilçeden tesadüfî örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Araştırmada ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile ilgili öğretmenlerin görüşlerini almak “kişisel bilgi formu” ve “dönüşümcü liderlik ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma sonucu göstermektedir ki, yöneticiler dönüşümcü liderlik özellikleri gösterdikçe öğretmenlerin iş doyumuna da artmaktadır. Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine ya da branşlarına göre yöneticilerini algılamalarında anlamlı bir fark görülmezken öğretmenlerin mesleki kıdemi değişken olarak alındığında anlamlı farklar tespit edilmiştir. Mesleki kıdemi fazla olan öğretmenlerde yöneticileri algılamaları daha olumlu bir seyir izlemiştir.

“İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri” adlı çalışma Çetiner (2008) tarafından yapılmıştır. Burdur ili Merkez ilçede görev yapan 504 İlköğretim Okulu öğretmeninden 467'sine ulaşılarak elde edilen araştırmada veri toplamak için iki bölümden oluşan bir anket kullanılmıştır. Araştırma sonucuna göre öğretmenler okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri gösterdiklerini düşünmektedirler. Diğer pek çok araştırmada olduğu gibi bu araştırmada da yine müdürlerin dönüşümcü liderlik davranışları gösterme düzeylerini değerlendirmede mesleki kıdem değişkenine bağlı olarak yapılan analizde diğer değişkenlere bağlı olarak yapılan analizlere göre anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu araştırmada ayrıca branş değişikliklerine göre de anlamlı bir farklılık olduğu göze çarpmaktadır.

Keleş (2009) tarafından yapılan araştırma “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri” ismini almıştır. Örneklem alınmayan bu araştırmaya 2008-2009 Eğitim ve Öğretim yılında Muğla ilinde görev yapan tüm öğretmenler katılmıştır. Araştırmada anket yöntemi kullanılmış olup araştırma için öğretmenlerden 304 adet anket toplanmıştır. Anketlerin analizi bilgisayar ortamında yapılmıştır. Çalışma sonucunda öğretmenlerin cinsiyetlerine göre, branşlarına göre, ya da kıdem yıllarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik boyutlarından “İdeal Etki” “İlham Verici Motivasyon” “Bireysel İlgisi” ve “Zihinsel Teşvik” boyutlarını göstermelerini algılama düzeylerinde anlamlı bir fark bulunamamıştır. Öğretmenlerin buldukları okulda çalışma sürelerine göre ise okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik boyutlarından “Bireysel İlgisi” boyutunu göstermelerini algılama düzeylerinde anlamlı bir fark tespit edilmiş, “İdeal Etki” “İlham Verici Motivasyon” “Zihinsel Teşvik” boyutlarını göstermelerini algılama düzeylerinde ise anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Uzer (2010)’in yapmış olduğu araştırmanın amacı dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki, telkin, entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutlarına ilişkin davranışları ne derece gösterdiklerine ilişkin okul yöneticileri hakkında öğretmen algılarının değerlendirilmesinin yapılmasıdır. Araştırma İstanbul ili Silivri ilçesindeki ilköğretim okullarında görev yapan toplam 176 öğretmene uygulanmıştır. Araştırmada beşli Likert tipi Dönüşümcü Liderlik anketi kullanılmıştır. Neticede öğretmenler okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliğine sahip olduklarını düşünmekte olup en çok entelektüel uyarımla ilgili dönüşümcü liderlik özelliği gösterdikleri kanısındadırlar. Bunu sırasıyla bireysel ilgi, telkin ve karizma özellikleri izlemektedir. Öğretmenler okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliğine sahip olduklarını düşünmekle beraber bu özelliklerini geliştirerek iyileştirmeleri gerektiğine de işaret etmektedirler.

Çelik (2010 ) tarafından yapılan araştırma “Okul Yöneticilerinin Özbilinç Yeterliliği ve Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişki” ismini almıştır. Araştırmanın evrenini, 2009-2010 eğitim öğretim yılında Şanlıurfa ili Merkez ilçesinde 107 okul müdürü ve 363 müdür yardımcısı olmak üzere toplam 470 okul yöneticisinin görev yaptığı, resmi ilköğretim ve ortaöğretim okulları oluşturmuştur. Araştırmada örneklem kullanılmamış olup evrenin tamamına ulaşılmıştır. İlişkisel tarama modeli kullanılan araştırmada anket uygulaması yapılmıştır. Neticede okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerine bakıldığında, sorulara “Çoğunlukla” düzeyinde bir katılım gösterdiklerinden hareketle okul yöneticilerinin



kendilerini bu konuda yetkin gördükleri söylenebilir. Ayrıca sonuçlara göre okul yöneticileri kendilerini en çok öğretmenlerine bireysel destek sağlama ve onlara rehberlik etme konusunda yeterli görmektedirler. Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri arasında cinsiyet değişkenine göre, görev yaptıkları kurum değişkenine göre, mezuniyet durumlarına göre anlamlı bir fark olmadığı görülmekle beraber hizmet sürelerine göre ve kurumdaki görev değişkenine göre anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür.

Yılmaz (2010 ) tarafından yapılan “Halk Eğitim Merkezi Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri” adlı araştırmanın evrenini 2009-2010 Eğitim ve Öğretim Yılında İstanbul ili Anadolu yakasında bulunan 15 ilçedeki Halk Eğitim Merkezinde görev yapan 920 öğretmen oluşturmuştur. Örneklem olarak da 2009-2010 Eğitim ve Öğretim Yılında aynı Halk Eğitim Merkezlerinde görev alan 254 öğretmen belirlenmiştir. Araştırmada veri toplamak için iki bölümden oluşan bir anketle beraber bir de “Dönüşümcü Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma sonucunda yöneticilerin tümüyle dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip oldukları görülmüştür. Araştırmada cinsiyet ve branş değişkenlerine göre anlamlı bir fark tespit edilemezken yaş grubu ve çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir fark tespit edilmiştir.

Toksöz (2010), “21. Yüzyılın Liderlik Anlayışı Olarak Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Algılarına Göre Değerlendirilmesi” adlı çalışmada okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini incelemiş ve özelliklerin öğretmenler tarafından nasıl değerlendirildiğini araştırmıştır. Araştırmanın evrenini İstanbul ili Bakırköy ilçesindeki İlköğretim Okulu öğretmenleri oluştururken örneklem olarak da bu okullar içinden bilimsel yöntemle seçilen iki okuldaki 100 öğretmen belirlenmiştir. Veriler öğretmenlere anket uygulanarak elde edilmiştir. Araştırma sonucuna göre öğretmenler okul yöneticilerinin liderlik özellikleriyle ilgili olumlu düşünmektedirler.

“İlköğretim Okullarında Dönüşümcü Liderlikle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki” adlı çalışma Güneş (2011) tarafından yapılmıştır. Araştırmanın evrenini 2009-2010 Eğitim ve Öğretim Yılında Ağrı ili Merkez sınırları içerisindeki 119 resmi ilköğretim okulunda çalışan toplam 589 öğretmen oluşturmuştur. Örneklem ise Ağrı ili merkezinden Random yöntemiyle seçilen 18 ilköğretim okulunda görev yapan 350 öğretmen olmuştur. Araştırmada “Çok Faktörlü Liderlik Anketi” ve “Örgütsel Adalet Anketi” uygulanmıştır. Araştırma sonucuna göre iki ayrı stil olan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stillerinden okul müdürlerinin daha çok dönüşümcü liderlik stiline özünü oluşturan davranışları benimsedikleri görülmekle beraber dönüşümcü liderliğin daha çok tam serbestlik boyutunu gösterdikleri, bireysel destek boyutunun

ise en az kullanılan liderlik davranışı olduğu görülmüştür. Araştırmada dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Çakır Titizoğlu (2011) “Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bir Saha Araştırması” adlı çalışmasında Bolu ilinde üretim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdeki personelin algıladıkları etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının örgütsel özdeşleşme ve iş tatminlerine etkisini tanımlayan bir modeli ortaya koymak istemiştir. Araştırmada evren Türkiye’de Bolu ilinde gıda ve inşaat sektöründe faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli 5 üretim işletmesi olurken bu beş işletmenin mavi ve beyaz yakalı 352 çalışanı da örnekleme oluşturmuştur. Veri toplamak için anketler kullanılmıştır. Neticede dönüşümcü liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi ile pozitif yönde ilişkili olduğu ortaya konmuş olup bu durum dönüşümcü liderliğin bireylerin örgütleriyle özdeşleşmesinde olumlu etki yaptığını ortaya koymuştur.

Ayasbeyoğlu (2011) “Yöneticilerin Duygusal Zekâları ile Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişki” adlı çalışmasında duygusal zekânın dönüşümcü liderlik üzerine etkisini incelemiştir. Araştırmanın evrenini ülkemizdeki finans, otomotiv, bankacılık, ilaç sektörlerinde etkinlik gösteren firmalarda çalışan yöneticiler oluşturmuştur. Örneklem olarak her sektörden ikişer firma seçilmiştir. Seçilen firmalarda çalışan toplam 110 kişi örnekleme oluşturmuştur. Seçilen firmaların insan kaynakları bölümüne anketler posta yolu ile gönderilerek veriler toplanmış ve analiz edilmiştir. Araştırmada dönüşümcü liderlik seviyelerinin yüksek düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri ile duygusal zekâ seviyeleri arasında anlamlı bir ilişkinin saptanamadığı araştırmada yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları ile duygusal zekânın iyimserlik alt boyutu arasında negatif ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları ile duygusal zekânın gerçekçilik alt boyutu, problem çözme alt boyutu ve kendini gerçekleştirme alt boyutu arasında anlamlı ve negatif ilişkiler bulunmuştur. Duygusal zekânın mutluluk, strese dayanıklılık, esneklik, kişilerarası ilişkiler, bağımsızlık, duygudaşlık, kararlılık ve duygusal benlik bilinci ile kendine saygı alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Araştırmada iyimserlik, kendini gerçekleştirme ve gerçekçilik seviyeleri yüksek olan yöneticilerin yeterince dönüşümcü liderlik davranışı sergileyemedikleri ancak problem çözme yetenekleri yüksek olan yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Bakırcan (2011) tarafından yapılan araştırma “Gençlik ve Spor genel Müdürlüğü ve Özerk Federasyonlarda çalışan yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin

İncelenmesi” adını almıştır. Araştırmanın evreni Gençlik ve Spor genel Müdürlüğü ile Özerk Federasyonlarda çalışan yöneticilerden oluşmaktadır. Gençlik ve Spor genel Müdürlüğünde görev yapan 24 yönetici ile özerk federasyonlarda çalışan 36 yönetici araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Araştırmada değişik anketler kullanılmıştır. Sonuçta Gençlik ve Spor genel Müdürlüğünde çalışan yöneticilerin Özerk Federasyonlarda çalışan yöneticilere göre dönüşümcü Liderlik özelliklerinin daha iyi olduğu görülmüştür.

Aydoğmuş (2011) “Kişilik Özellikleri ile İş Tatmini İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirme ve Dönüşümcü Liderlik Algısının Etkileri” adlı çalışmada kişilik özellikleri ile iş tatmini arasındaki ilişkileri, bu ilişkiler üzerinde çalışanların psikolojik güçlendirilmelerinin ve yöneticilere ilişkin dönüşümcü liderlik algılarının etkilerini incelemiştir. Çalışmanın evrenini Bilkent Üniversitesi ve Orta Doğu Teknik Üniversitesi Teknokent oluşturmuştur. Örneklem olarak belirlenen 114 kişiye anket uygulanarak elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Neticede dönüşümcü liderlik algısının iş tatminini olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Ancak uyumluluk, dışa dönüklük, duygusal dengesizlik, deneyimlere açıklık ile iş tatmini ilişkisinde, dönüşümcü liderlik algısının düzenleyici etkisi olmadığı tespit edilmiştir.

“İlköğretim Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi” adlı çalışma Akkaş Baysal (2013) tarafından yapılmıştır. Bu araştırmanın evrenini 2011-2012 Eğitim ve Öğretim yılında Afyonkarahisar’ da çalışan öğretmenler oluştururken 432 öğretmen de araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Araştırmada veri toplamak amacıyla “Yönetici Liderlik Tarzı Envanter Ölçeği” ve “Örgütsel Vatandaşlık Düzeyi Ölçeği” olarak toplam 52 madde içeren iki farklı ölçek kullanılmıştır. Araştırma sonucuna bakıldığında okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Neticede ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında mesleki kıdem, eğitim düzeyi ve cinsiyet değişkenleri açısından ilham verme, destek sağlama, boyutları ile vicdanlılık boyutları arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmekle beraber yardım etme boyutunda eğitim düzeyi değişkeni açısından anlamlı ilişkilerin olduğu görülmüştür. Cinsiyet değişkeni ile ilgili sonuçlara bakıldığında ise okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür.

Yıldırım (2013) tarafından yapılan araştırma “Üniversitelerin Beden Eğitimi ve Spor ile ilgili akademik birimlerinde Dönüşümcü Liderlik ve Örgüt Kültürü Tipleri

Arasındaki İlişkinin Analizi” adını almıştır. Araştırmanın evreni 2011-2012 eğitim yılında beden eğitimi ve spor öğretimi veren yükseköğretim kurumu olan 54 beden eğitimi ve spor yüksekokulu, 1 spor bilimleri fakültesi ve 3 spor bilimleri ve teknolojisi yüksekokulunda çalışan toplam 1153 akademik personelden oluşmuştur. Araştırmanın örneklemini ise 110 kadın 312 erkek olmak üzere toplam 422 akademik personel oluşturmuştur. Araştırmada dönüşümcü liderlik düzeyini belirlemek için “Dönüşümcü Liderlik Ölçeği” ve örgüt kültürü tipinin belirlenmesi için de “Örgüt Kültürü Ölçeği” kullanılmıştır. Sonuçta öğretim elemanlarının algılarına göre, dönüşümcü liderlik ile örgüt kültürü ölçeğinin girişim, pazar merkezli ve hiyerarşi kültürü boyutları arasında değişen oranlarda pozitif ve anlamlı bir ilişkinin var olduğu saptanmıştır. Öğretim elemanlarının orta düzeyde bir dönüşümcü liderlik algıladıkları görülen araştırma sonucuna göre, cinsiyete ve idari göreve göre üst yöneticilerini algılarında anlamlı bir farklılık yoktur; akademik kadroya göre ise beden eğitimi ve spor alanında dönüşümcü liderlik algıları anlamlı seviyede farklıdır. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının idari göreve, cinsiyete ve akademik kadroya göre örgüt kültürlerini algılarında ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Kiriş (2013) “İlkokul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri: Adana İli Örneği) adlı çalışmada Adana ili ilkokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerini belirlemiştir. Araştırmanın evreni 2012-2013 yılında Adana ili merkez ilçelerinde görev yapan sınıf öğretmenleri oluştururken örneklem olarak Seyhan ve Yüreğir ilçesinde bulunan ilkokullarda görev yapan 300 öğretmen seçilmiştir. Veri toplamak için anket uygulaması yapılmıştır. Neticede okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliği gösterdikleri tespit edilmiştir.

“Öğretmen Algılarına Göre İlkokul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik ve Girişimcilik Becerileri Arasındaki İlişki (Bağcılar ve Bakırköy İlçeleri Örneği)” adlı çalışma Çelik (2013) tarafından yapılmıştır. Araştırmada evren olarak İstanbul ili Bağcılar ve Bakırköy ilçelerindeki ilkokullar seçilirken araştırmanın örneklemini de 2012-2013 eğitim-öğretim yılında Bağcılar ve Bakırköy ilçelerindeki ilkokullarda görev yapan 625 sınıf öğretmeni olmuştur. Araştırmada öğretmenlere üç bölümden oluşan bir anket çalışması uygulanmıştır. Ölçekler uygulanıp kaynaklar taranarak elde edilen veriler istatistikî yöntemlerle değerlendirilmiştir. Neticede öğretmenlerin okul yöneticilerini hem dönüşümcü lider hem de girişimci olarak algıladıkları görülmüştür. Araştırmada dönüşümcü liderlik ile girişimcilik arasında pozitif yönlü orta düzeyde

anlamli bir ilişki olduğu da saptanmıştır. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları incelendiğinde öğretmenlerin çalıştıkları yerlere göre yöneticilerini algılamalarında anlamli bir fark olduğu görölmüştür. Söz konusu araştırmada öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğin boyutlarına yönelik değerlendirmelerin aritmetik ortalamaları sıralandığında “yüksek performans beklentisini gündemde tutma” boyutunun ilk sırada olduğu görülürken ; “vizyon ve ilham sağlama” ikinci sırada yer almıştır. Araştırmada “grup amaçları için kendini adama” üçüncü sırada, “davranış modelleri oluşturma” dördüncü sırada yer alırken “bireysel destek sağlama” beşinci sırada, “entelektüel istek uyandırma” ise altıncı sırada yer almıştır. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin boyutları yaş değişkeni ve mesleki kıdem değişkeni açısından bakıldığında tüm boyutlarında anlamli bir fark görölmüştür.

İpekçi (2013) tarafından yapılan araştırma “Dönüşümcü Liderlik Tarzının Yöneticilerinin Yenilikçilik (İnovasyon) Odaklı Stratejik Yönelimleri Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama” adını almıştır. Araştırmanın evrenini İstanbul’da faaliyet gösteren 1000 adet özel işletmenin üst düzey yöneticileri oluştururken örneklem ise web ortamında hazırlanan anketlere cevap veren 253 üst düzey yönetici olmuştur. Araştırmada kullanılan anketler analiz edildiğinde yöneticilerin yenilikçi odaklı stratejik yönelimleri kabul ettikleri ve dönüşümcü liderlik tarzını benimsedikleri görölmüştür. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderliğin boyutlarından olan entelektüel uyarım, karizma ve bireysel ilgi ile stratejik yönelimlerden risk alma eğilimi arasındaki ilişkinin anlamsız olduğu görölmekle beraber olan ilham verici motivasyon ile risk alma eğilimi arasındaki ilişki ise pozitif yönde ve anlamli olarak tespit edilmiştir.

Çıpa (2014), “Örgüt Kültürü ve Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmen Performansına Etkisi Üzerine İstanbul İlinde Yapılan Deneysel Bir Çalışma” adlı araştırmasında örgüt kültürü ve dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmen performansı üzerindeki etkisini saptamayı amaçlamıştır. İstanbul ilindeki öğretmenlerin evren olarak değerlendirildiği araştırma için örneklem olarak seçilen Beyoğlu ilçesindeki bir ortaokulda yüz yüze anket yöntemi kullanılarak araştırma verileri elde edilmiştir. Neticede dönüşümcü liderlik ve örgüt kültürü unsurlarının öğretmen performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi olduğu görölmüştür.

## 4.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Alan M. Barnett (2003) tarafından okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stillerinin okulun öğrenme çevresindeki etkisini konu eden bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışmada Random yoluyla seçilen 52 okuldaki 458 öğretmenden elde edilen veriler Bass ve Avolio tarafından hazırlanan “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” kullanılarak elde edilmiştir. Neticede okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin okulun öğrenme çevresini olumlu olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Aminuddin ve Parilah (2008) liderlerin dönüşümcü liderlik özellikleri ile çalışanların iş doyumunu arasında doğrudan ya da dolaylı bir ilişki olup olmadığını araştırdıkları çalışmalarında dört bölümden oluşan bir ölçek kullanmışlardır. Yapılan bu araştırmanın analiz sonuçlarına göre liderlerin dönüşümcü liderlik özellikleri ve çalışanların iş doyumunu arasında doğrudan bir ilişkinin olduğu anlaşılmıştır.

Givens (2008) çalışmasında liderlerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin örgütler ve kişiler üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırmanın sonunda liderlerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin çalışanların örgütsel kültüre ve örgüt vizyonuna doğrudan etki ettiği görülmüş, ayrıca çalışanların güçlenmelerinin sağlandığı, kararlılıklarının ve öz yeterliliklerinin arttığı, güven ve motivasyonun yükseldiği sonucuna varılmıştır.

Leithwood (1994) okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını belirlemek amacıyla yaptığı araştırmada dönüşümcü liderlik davranışlarının okul ve öğretmen değişkenleri ile okul müdürünün liderlik sürecinde uyguladığı girişim gücünden etkilendiği sonucuna varmıştır.

Tatum ve arkadaşlarının (2003), yaptıkları çalışmalarında karar verme ve örgütsel adaleti uygulama eğilimleri ile liderlik tipleri arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Bu çalışmada liderlik tiplerini başlıca üçe ayırmışlardır. Yenilikçi, dönüşümcü liderlerin işyerlerinde, örgütün çalışanlarını algılamasını önemseyen ile çalışanlarla açık bilgi paylaşımını destekleyen, onların iyiliğini düşünen sosyal adaleti uygulayan bir davranış sergilediklerini görmüşlerdir.

Bannon (2000), “Principals And Teachers Perceptions Of The Extent to Which Principals Exercise Transformational Leadership in Schools And The Relationship Of These Leadership Perceptions To Teachers Perceptions Of The Extent Of Shared School Goals” adlı araştırmasında ilkokullardaki dönüşümcü liderlik düzeyinin öğretmen ve öğrenci algısını karşılaştırmış ve amaçlar arasındaki ilişkinin

nasıl olduğunu değerlendirmiştir. Ayrıca öğretmen ve öğrencilerin kişisel bazı özelliklerini değişken olarak tespit ederek bu özelliklerin dönüşümcü liderlik davranışlarının algılanmasını etkileyip etkilemediğini araştırmıştır. Araştırmada çok faktörlü liderlik ölçeği kullanılmıştır. Neticede dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenin adanmışlığı, paylaşılan amaçları benimseme arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Kişisel özelliklerin dönüşümcü liderliğin algılanmasıyla arasında ise anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Estep (2000) tarafından yapılan çalışma “ A Study Of The Relationships Between Transformational Leadership, Transactional Leadership And Specified Demographic Factors As Enablers Of Teacher Empowerment In Rural Pennsylvania Scholl Districs” ismini almıştır. Bu araştırmada okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarıyla öğretmenlerin güçlendirilmesine ilişkin algıları incelenmiştir. Araştırma için Pensilvanya’da bulunan 20 okuldaki toplam 509 öğretmene farklı ölçekler uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzlarıyla yetkilendirme algıları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Leithwood ve Jantzi (1997) tarafından yapılan “Explaining Variation In Teachers Perceptions Of Principals Leadership: A Replication” isimli araştırmada Lord ve Maher’in lider algıları modeli kullanılmıştır. Çalışma, Ontario okul sisteminde bulunan 115 ilköğretim ve ortaöğretim okulunda görev yapan 1000’den fazla öğretmene uygulanmıştır. Neticede öğretmenlerin algılarının değişen değişkenlerden etkilendiği ortaya çıkmıştır.

## 5. YÖNTEM

Yapılan araştırmanın bu kısmında araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları, araştırmanın uygulanışı, verilerin kaynağı ve cinsi ile ilgili genel bilgiler yer almaktadır.

### **Araştırma Modeli**

“Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmen Görüşlerine Göre Araştırılması (Başakşehir İlçe Örneği)” amacıyla yapılan bu çalışmada kullanılan yöntem; niceliksel araştırma yöntemlerinden olan tarama modelidir.

Tarama modeli; Geçmişte veya mevcut durumda var olan durumu olduğu gibi betimleyen, tanımlamayı hedefleyen bir araştırma şeklidir. Tarama modelinde araştırılmak istenen şey ortadadır. Amaç tanımlanan şeyi doğru bir şekilde gözlemleyip belirtmektir (Karasar, 2008: 79).

### **Evren Örneklem**

Araştırma evreni İstanbul İli Başakşehir ilçesindeki ortaokullarda görev yapan öğretmenlerdir. Örneklem de bu öğretmenler içinden seçilen 254 kişiden meydana gelmektedir.

### **5.3. Verilerin Toplanması**

#### **Kişisel Bilgilere İlişkin Sorular**

Anketin bu bölümü, öğretmenlerin cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, mezun olunan okul, eğitim verilen kademe şeklinde sıralanan özelliklerine ilişkin veri toplamasına yönelik kişisel bilgi sorularından oluşmaktadır.

#### **Dönüşümcü Liderlik Ölçeği**

Veri toplama araçlarından biri olarak Seray TOKSÖZ'ün Yeditepe Üniversitesi'nde hazırladığı “21. Yüzyılın Liderlik Anlayışı Olarak Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Algılarına Göre Değerlendirilmesi” isimli yüksek lisans tezindeki “Dönüşümcü Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Örneklem grubundaki öğrencilerin kendi kariyer planlamalarına etki eden faktörlere ilişkin maddeleri “1:Hiç Katılmıyorum” ve “5:Tamamen Katılıyorum” olmak üzere 1'den 5'e puanlamalarına yönelik olarak hazırlanmış beşli Likert ölçeğinde 40 madde bulunmaktadır.



Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin belirlenmesi amacıyla hazırlanan ölçeğin idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım, bireysel destek boyutları söz konusudur. İdealleştirilmiş etki boyutu 1'den 10'a kadar olan ifadelerden oluşmaktadır. Telkinle güdüleme boyutu 11'den 20. maddeye kadar olan ifadelerden oluşmaktadır. Entelektüel uyarım boyutu 21. maddeden 30. maddeye kadar olan ifadelerden oluşmaktadır. Bireysel destek ise 31. maddeden 40. maddeye kadar olan ifadelerden oluşmaktadır.

Ölçeğin güvenilirlik analizi yapılmıştır ve verilerin ne ölçüde rastlantısal olduğu incelenmiştir. Yapılan güvenilirlik ölçeği popülasyonu temsil etmesi için seçilen örneklemin popülasyonu ne kadar temsil ettiğini gösterir. Sonuçların güvenilirliği rakamsal olarak Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) olarak gösterilir ve buna göre değerlendirilir.

$\alpha$ değeri,	$0,00 \leq \alpha < 0,40$	ise	Güvenilir değil
	$0,40 \leq \alpha < 0,60$	ise	Düşük güvenilirlikte
	$0,60 \leq \alpha < 0,80$	ise	Oldukça güvenilir
	$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$	ise	Yüksek güvenilirdir.

**Çizelge5.1:** Güvenirlik Analizi Sonuçları

	Cronbach's Alpha Değeri	Madde Sayısı
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	0,983	40
Alt Boyutlar		
İdealleştirilmiş Etki Özelliği	0,961	10
Telkinle Güdüleme Özelliği	0,934	10
Entelektüel Uyarım Özelliği	0,942	10
Bireysel Destek Özelliği	0,962	10

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ile ilgili özellikler ölçeğin Cronbach'salpa değerinin 0,983 olması, bu da araştırma sırasında kullanılan ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğunu yani kullanılan örneklemin popülasyonu iyi derece temsil ettiği görülmüştür. Ayrıca ölçek alt boyutları olan yukarıdaki özelliklerin güvenilirlik analizi sonuçları tablodaki gibidir. İdealleştirilmiş etki özelliği Cronbach'salpa değeri 0,961, telkinle güdüleme özelliği Cronbach'salpa değeri 0,934, entelektüel uyarım özelliği Cronbach'salpa değeri 0,942, bireysel destek özelliği Cronbach'salpa değeri

0,962 olduğu görülmektedir. Her dört alt boyutunda yüksek güvenilirlik kategorisinde olduğu görülmektedir.

#### **5.4. Verilerin Analizi**

Araştırmada elde edilen veriler SPSS programına girilerek kodlanmıştır. Kişisel bilgiler ve ölçeğe verilen cevapların frekans, yüzde dağılımları, ortalama, standart sapmalarıyla ilgili tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Daha sonra ölçeğin alt boyutlarına verilen cevapların kişisel bilgilere göre farklılaşmak durumunu tespit etmek için hipotez testleri yapılmıştır.

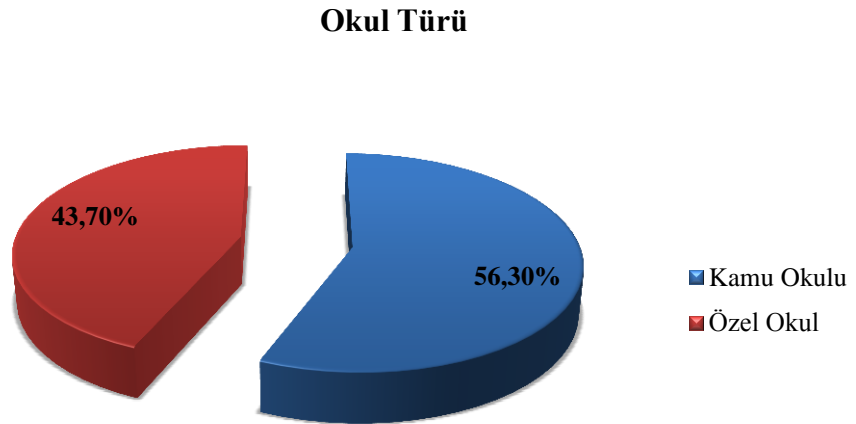
## 6.BULGULAR

Bu bölümde çalışmayla ilgili yapılan analizler tablo ve grafikler ile gösterilmiş, yorumlanmıştır. Cevapların analiz edilmesi ve bulguların yorumlanması ile araştırmamızın sonucu ile ilgili yorumlar yapılmıştır.

**Çizelge6.1:**Okul Türü Değişkeni Frekans-Yüzde Tablosu

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Kamu Okulu	143	56,3
Özel Okul	111	43,7
<b>Toplam</b>	<b>254</b>	<b>%100</b>

Araştırmaya katılan 254 katılımcıdan 143'ünün kamu okulunda, 111'inin ise özel okulda görev yaptığı saptanmıştır.



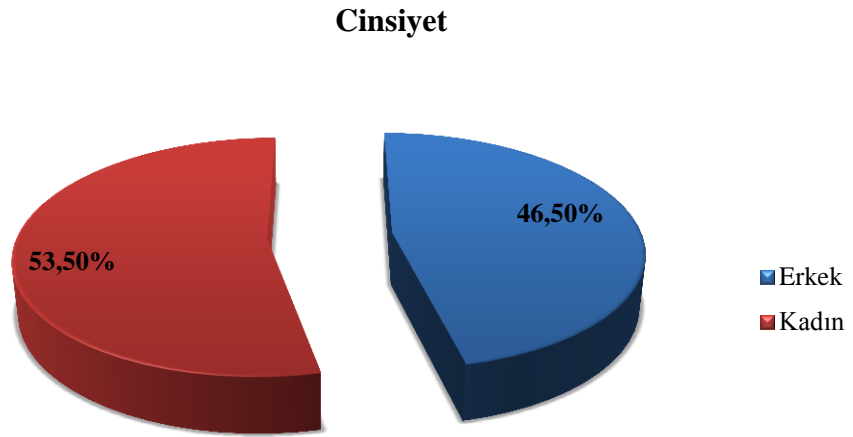
**Şekil 6.1:** Okul Türü Değişkeni Yüzde Grafiği

Araştırmaya katılan 254 katılımcıdan %56,3'ünün kamu okulunda, %43,7'sinin ise özel okulda görev yaptığı saptanmıştır.

**Çizelge6.2:Cinsiyet Değişkeni Frekans-Yüzde Tablosu**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Erkek	118	46,5
Kadın	136	53,5
<b>Toplam</b>	<b>254</b>	<b>%100</b>

Araştırmaya katılanların 136'sı kadın katılımcı ve 118'i ise erkek katılımcı olarak belirlenmiştir.



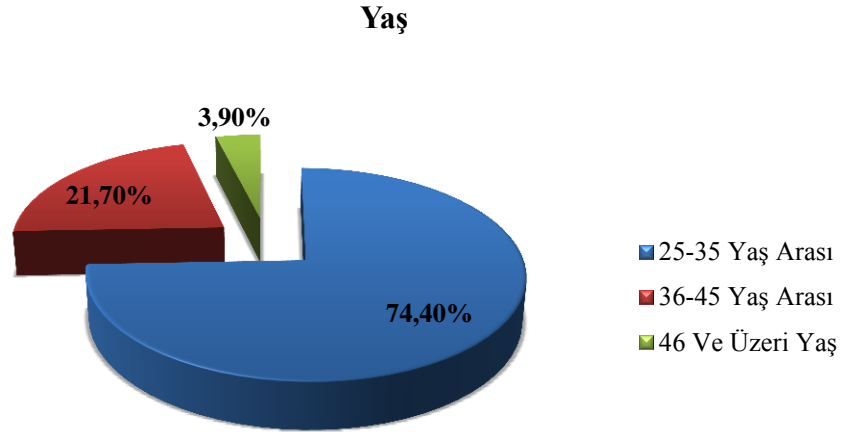
**şekil 6. 2:Cinsiyet Değişkeni Yüzde Grafiği**

Araştırmaya katılanların %53,5'ini kadın katılımcılar ve %46,5'ini ise erkek katılımcıların oluşturduğu görölmektedir.

**Çizelge6.3:**Yaş Değişkeni Frekans-Yüzde Tablosu

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
25-35 Yaş Arası	189	74,4
36-45 Yaş Arası	55	21,7
46 Ve Üzeri Yaş	10	3,9
<b>Toplam</b>	<b>254</b>	<b>%100</b>

Araştırmaya katılanların katılımcıların 189'unun 25-35 yaş arası, 55'inin 36-45 yaş arası ve 10'unun ise 46 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir.



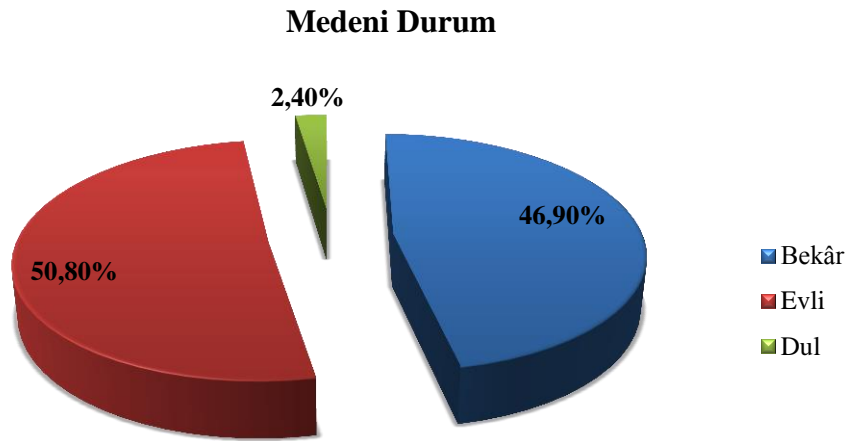
**Şekil 6.3:** Yaş Değişkeni Yüzde Grafiği

Araştırmaya katılanların %74,4'ü 25-35 yaş arası, %21,7'si 36-45 yaş arası ve %3,9'unun ise 46 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir.

**Çizelge 6.4:** Medeni Durum Değişkeni Frekans-Yüzde Tablosu

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Bekâr	119	46,9
Evli	129	50,8
Dul	6	2,4
<b>Toplam</b>	<b>254</b>	<b>%100</b>

Araştırmaya katılanların 129'u evli, 119'u bekâr, 6'sının ise dul olduğu görülmektedir.



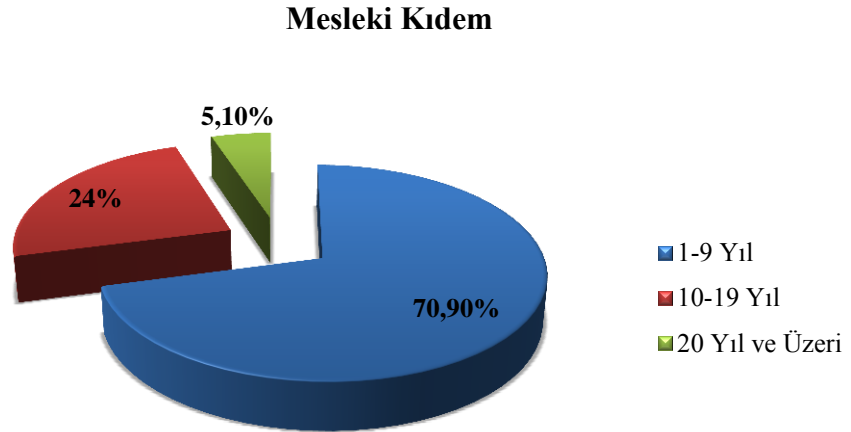
**Şekil 6.4:** Medeni Durum Değişkeni Yüzde Grafiği

Araştırmaya katılanların %50,8'i evli, %46,9'u bekâr, %2,4'ünün ise dul olduğu görülmektedir.

**Çizelge 6.5:** Mesleki Kıdem Değişkeni Frekans-Yüzde Tablosu

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
1-9 Yıl	180	70,9
10-19 Yıl	61	24,0
20 Yıl ve Üzeri	13	5,1
<b>Toplam</b>	<b>254</b>	<b>%100</b>

Araştırmaya katılanların 180'i 1-9 yıl arasında, 61'i 10-19 yıl arasında 13'ü ise 20 ve üzeri üzerinde yıl mesleki kıdemi bulunmaktadır.



**Şekil 6.5:** Mesleki Kıdem Değişkeni Yüzde Grafiği

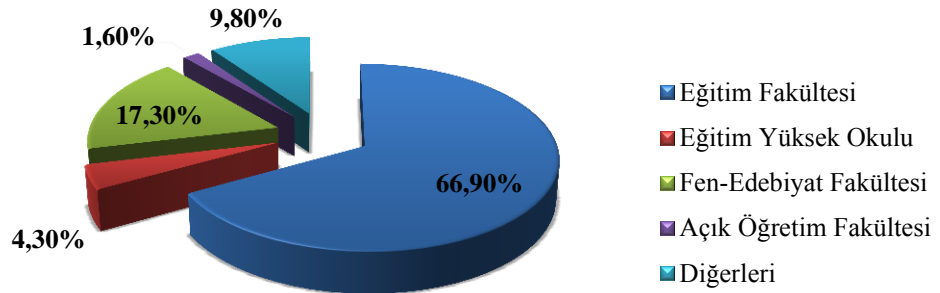
Araştırmaya katılanların %70,9'u 1-9 yıl arasında, %24'ü 10-19 yıl arasında %5,1'i ise 20 ve üzeri üzerinde yıl mesleki kıdemi bulunmaktadır.

**Çizelge6.6:**Mezun Olunan Okul Değişkeni Frekans-Yüzde Tablosu

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Eğitim Fakültesi	170	66,9
Eğitim Yüksek Okulu	11	4,3
Fen-Edebiyat Fakültesi	44	17,3
Açık Öğretim Fakültesi	4	1,6
Diğerleri	25	9,8
<b>Toplam</b>	<b>254</b>	<b>%100</b>

Araştırmaya katılanların 170'i eğitim fakültesi, 44'ü fen-edebiyat fakültesi mezunu, 25'i diğerleri, 11'i eğitim yüksekokulu, 4'ü ise açık öğretim fakültesi mezunu olarak saptanmıştır.

**Mezun Olunan Okul**



**Şekil 6.6:** Mezun Olunan Okul Değişkeni Yüzde Grafiği

Araştırmaya katılanların %66,9'u eğitim fakültesi, %17,3'ü fen-edebiyat fakültesi mezunu, %9,8'i diğerleri, %4,3'ünün eğitim yüksekokulu, %1,6'sının ise açık öğretim fakültesi mezunu olduğu görülmektedir.



**Çizelge6.7:**Liderlik Eğitimi Değişkeni Frekans-Yüzde Tablosu

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Eğitim Alan	123	48,4
Eğitim Almayan	131	51,6
<b>Toplam</b>	<b>254</b>	<b>%100</b>

Araştırmaya katılanların %51,6'sının liderlik ile ilgili bir eğitim almadığı, %48,4'ünün ise liderlik ile ilgili bir eğitim aldığı görülmektedir.

**Çizelge6.8:Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine Ait Ortalama Standart Sapma Tablosu**

	<b>Ortalama</b>	<b>S.Sapma</b>
1. Yaptığımız çalışmalardaki birincil amacı görmemizi sağlar.	3,41	0,977
2. Okulun yararına olacak şeyleri kendi çıkarlarından üstün tutar.	3,68	1,192
3. Çok önemsemediği ve inandığı değerleri bizimle paylaşır.	3,89	1,057
4. Bizlere bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	3,76	1,017
5. Kararların ahlaki ve etik sonuçlarına dikkat eder.	3,85	0,972
6. Değerlerine ve ideallerine sıkı sıkıya bağlıdır.	3,76	1,034
7. Bizim için izlenecek iyi bir lider modelini gösterir.	3,70	1,088
8. Problemler karşısında güçlüdür, çözümünü için kendine güvenir.	3,80	1,030
9. Etkin bir şekilde problem çözmeye davranışlarıyla bize örnek olur.	3,69	1,133
10. Okumuzda paylaşılmış bir vizyon geliştirmenin önemini vurgular.	3,59	1,088
11. Öğretmenlerden yenilik yapmalarını ve çalışkan olmalarını bekler.	4,07	0,868
12. Yürütülen eğitim faaliyetleri hakkında yeni bakış açıları geliştirmemizi bekler.	3,86	0,984
13. Okulda yapılan çalışmalarla ilgili olası problemler hakkında bizi bilgilendirir.	3,79	0,975
14. Okulda çalışma şevkimizi sürekli canlı tutar.	3,52	1,062
15. Okul içerisinde liderler gibi hareket etmemizi ve hissetmemizi sağlar.	3,32	1,091
16. Okulda yapılacak yenilikler için bizi cesaretlendirir.	3,69	1,068
17. Öğretmenlerin yüksek performans göstermesi için ısrarlıdır.	3,76	0,928
18. Okulda belirlenen hedeflere ulaşacağımıza güvenir.	3,61	0,992
19. Okulun vizyonunu belirlemede işbirliği yapılmasını sağlar.	3,65	1,036
20. Gelecek hakkında konuşurken pozitif bir tutum sergiler.	3,79	1,071
21. Çok önemli ve vazgeçilmez olarak görünen yargılarımızın bile, yeniden gözden geçirilmesi gerektiğine inanır.	3,47	0,944
22. Eski ve bilinen problemlerin, yeni çözüm yolları için cesaret verir.	3,73	0,991
23. İşlerimizi nasıl yapacağımıza ilişkin yeni yaklaşımlar önerir.	3,69	0,996
24. Problemlerin çözümünde farklı görüşlerin açıklanmasına fırsat verecek gerekli ortam ve koşullar sağlar.	3,48	1,032
25. Çalışma yöntemlerimizi geliştirmemize katkıda bulunur.	3,52	0,989

**Çizelge 6.8.1: Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine Ait Ortalama Standart Sapma Tablosu**

	Ortalama	S.Sapma
26. Yeni ve yaratıcı fikirlere karşı açıktır. Sürekli bu fikirlerin gelişmesini destekler.	3,79	1,075
27. Çalışmalarımızda kaliteyi ön planda tutar.	3,85	0,890
28. Mesleki literatürü izlememizi, panel ve konferans gibi kültürel aktivitelere katılmamızı sağlar.	3,56	1,068
29. Belirlen hedef programların uygulanmasında düşünmeme yardım edecek bilgileri sağlar.	3,72	0,979
30. Okulumuzun geleceğini şimdiden görmemizi sağlar.	3,50	1,032
31. Kendi kendimi geliştirmeme olanak tanır.	3,40	1,076
32. Mesleki olarak güçlü yönlerimi geliştirmem konusunda bana yardımcı olur.	3,45	1,112
33. Belirlenen hedeflere uygun formasyon kazanabilmemiz için hizmet içi eğitim programlarına katılmamıza teşvik eder.	3,39	1,082
34. Belirlenen hedeflerin uygulanması için gereken kaynakları edinilebilmemizi sağlar.	3,54	1,087
35. Okul müdürümüz, bana özel alanımı dikkate alarak davranır.	3,54	1,073
36. Benim işimi etkileyecek hareketi yapmadan önce fikirlerimi dikkate alır.	3,57	1,093
37. Her öğretmene farkı gereksinim ve yeteneklere sahip bireyler olarak davranır.	3,75	1,029
38. İyi bir çalışma ortaya koyan öğretmenden övgü ile söz eder.	3,87	1,076
39. Bizi sadece grubun bir üyesi olarak değil, aynı zamanda bir birey olarak görür.	3,87	1,057
40. Okul müdürüm kaygılarımı gerçekten dinlediğini ve ilgilendiğini hissettirir.	3,81	1,106

“11. Öğretmenlerden yenilik yapmalarını ve çalışkan olmalarını bekler.” önermesi  $4,07 \pm 0,868$  ortalama ve standart sapma ile ortalaması en yüksek önerme olmuştur. Araştırmaya katılanlar “Çok Katılıyorum” ve “Tamamen Katılıyorum” cevaplarını çoğunlukla verdikleri görülmektedir.

“3. Çok önemseydiği ve inandığı değerleri bizimle paylaşır.” önermesi  $3,89 \pm 1,057$  ortalama ve standart sapma ile ortalaması en yüksek ikinci önerme olmuştur.

Araştırmaya katılanlar “Orta Derecede Katılıyorum” ve “Çok Katılıyorum” cevaplarını çoğunlukla verdikleri görülmektedir.

“15. Okul içerisinde liderler gibi hareket etmemizi ve hissetmemizi sağlar.” önermesi  $3,32 \pm 1,091$  ortalama ve standart sapma ile ortalaması en düşük önerme olmuştur. Araştırmaya katılanlar genellikle “Orta Derecede Katılıyorum” cevabını verdikleri görülmektedir.

Yapılan analizlerde dağılımın normal olmadığı tespit edildiğinden iki değişkenli analizler için Mann-Whitney testi; ikiden çok olanlar için ise Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.

**Çizelge6.9:**Okul Türü Değişkeni İle Ölçek Arasındaki Mann-Whitney Test Tablosu

	Okul Türü	Ortalama Sıra	Z	P değeri
İdealleştirilmiş Etki	Özel Okul	131,22	0,918	0,359
	Kamu Okulu	122,70		
Telkinle Güdüleme	Özel Okul	130,42	0,721	0,471
	Kamu Okulu	123,73		
Entelektüel Uyarı	Özel Okul	132,82	1,312	0,190
	Kamu Okulu	120,64		
Bireysel Destek	Özel Okul	132,24	1,168	0,243
	Kamu Okulu	121,40		

İdealleştirilmiş etki p değeri= $0,359 > 0,05$  olduğundan bu dönüşümcü liderlik özelliği açısından okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık yoktur. Telkinle güdüleme p değeri  $0,471 > 0,05$  olduğundan bu dönüşümcü liderlik özelliği açısından okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık yoktur. Entelektüel uyarı p değeri= $0,190 > 0,05$  olduğundan bu dönüşümcü liderlik özelliği açısından okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık yoktur. Bireysel destek p değeri= $0,243 > 0,05$  olduğundan bu dönüşümcü liderlik özelliği açısından okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık yoktur.

**Çizelge6.10:**Cinsiyet Değişkeni İle Ölçek Arasındaki Mann-Whitney Test Tablosu

	Cinsiyet	Ortalama Sıra	Z	P değeri
İdealleştirilmiş Etki	Erkek	131,46	0,801	0,423
	Kadın	124,06		
Telkinle Güdüleme	Erkek	133,44	1,201	0,230
	Kadın	122,35		
Entelektüel Uyarı	Erkek	133,87	1,288	0,198
	Kadın	121,97		
Bireysel Destek	Erkek	135,68	1,656	0,098
	Kadın	120,40		

İdealleştirilmiş etki p değeri=0,423>0,05 olduğundan bu dönüşümcü liderlik özelliği açısından cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık yoktur. Telkinle güdüleme p değeri 0,230>0,05 olduğundan bu dönüşümcü liderlik özelliği açısından cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık yoktur. Entelektüel uyarı p değeri=0,198>0,05 olduğundan bu dönüşümcü liderlik özelliği açısından cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık yoktur. Bireysel destek p değeri=0,098>0,05 olduğundan bu dönüşümcü liderlik özelliği açısından cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık yoktur.

**Çizelge6.11:Yaş Değişkeni İle Ölçek Arasındaki Kruskal-Wallis Test Tablosu**

	Yaş	Ortalama Sıra	KW	P değeri
İdealleştirilmiş Etki	25-35 Yaş	125,82	4,120	0,127
	36-45 Yaş	139,89		
	46 Yaş ve Üzeri	91,15		
Telkinle Güdüleme	25-35 Yaş	124,59	4,289	0,117
	36-45 Yaş	142,83		
	46 Yaş ve Üzeri	98,25		
Entelektüel Uyarı	25-35 Yaş	126,31	1,169	0,557
	36-45 Yaş	134,80		
	46 Yaş ve Üzeri	109,90		
Bireysel Destek	25-35 Yaş	126,47	1,917	0,383
	36-45 Yaş	135,66		
	46 Yaş ve Üzeri	102,10		

İdealleştirilmiş etki p değeri=0,127>0,05 olduğundan bu dönüşümcü liderlik özelliği açısından yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık yoktur. Telkinle güdüleme p değeri 0,117>0,05 olduğundan bu dönüşümcü liderlik özelliği açısından yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık yoktur. Entelektüel uyarı p değeri=0,557>0,05 olduğundan bu dönüşümcü liderlik özelliği açısından yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık yoktur. Bireysel destek p değeri=0,383>0,05 olduğundan bu dönüşümcü liderlik özelliği açısından yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık yoktur.

**Çizelge6.12:**Medeni Durum Değişkeni İle Ölçek Arasındaki Kruskal-Wallis Test Tablosu

	Medeni Durum	Ortalama Sıra	KW	P değeri
İdealleştirilmiş Etki	Bekâr	147,96	18,865	0,000
	Evli	111,11		
	Dul	74,08		
Telkinle Güdüleme	Bekâr	135,90	3,867	0,145
	Evli	121,41		
	Dul	91,83		
Entelektüel Uyarı	Bekâr	136,50	4,810	0,090
	Evli	121,20		
	Dul	84,42		
Bireysel Destek	Bekâr	136,54	4,598	0,100
	Evli	121,02		
	Dul	87,50		

İdealleştirilmiş etki p değeri=0,000<0,05 olduğundan bu dönüşümcü liderlik özelliği açısından medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık vardır. Yukarıdaki tabloda ortalama sıra değerlerine göre bekâr okul yöneticilerinin evli ve dul okul yöneticilerine göre bu özelliği daha fazla olduğu belirlenmiştir. Telkinle güdüleme p değeri 0,145>0,05 olduğundan bu dönüşümcü liderlik özelliği açısından medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık yoktur. Entelektüel uyarı p değeri=0,090>0,05 olduğundan bu dönüşümcü liderlik özelliği açısından medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık yoktur. Bireysel destek p değeri=0,100>0,05 olduğundan bu dönüşümcü liderlik özelliği açısından medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık yoktur.

**Çizelge6.13:**Mesleki Kıdem Değişkeni İle Ölçek Arasındaki Kruskal-Wallis Test Tablosu

	Mesleki Kıdem	Ortalama Sıra	KW	P değeri
İdealleştirilmiş Etki	1-9 Yıl	122,84	4,983	0,083
	10-19 Yıl	143,79		
	20 Yıl ve Üzeri	104,04		
Telkinle Güdüleme	1-9 Yıl	123,77	4,683	0,096
	10-19 Yıl	142,302		
	20 Yıl ve Üzeri	99,08		
Entelektüel Uyarı	1-9 Yıl	121,59	5,945	0,051
	10-19 Yıl	146,38		
	20 Yıl ve Üzeri	109,70		
Bireysel Destek	1-9 Yıl	125,68	1,226	0,542
	10-19 Yıl	134,09		
	20 Yıl ve Üzeri	110,75		

İdealleştirilmiş etki p değeri= $0,083 > 0,05$  olduğundan bu dönüşümcü liderlik özelliği açısından mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık yoktur. Telkinle güdüleme p değeri  $0,096 > 0,05$  olduğundan bu dönüşümcü liderlik özelliği açısından mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık yoktur. Entelektüel uyarı p değeri= $0,051 > 0,05$  olduğundan bu dönüşümcü liderlik özelliği açısından mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık yoktur. Bireysel destek p değeri= $0,542 > 0,05$  olduğundan bu dönüşümcü liderlik özelliği açısından mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık yoktur.



**Çizelge6.14:**Eğitim Durumu Değişkeni İle Ölçek Arasındaki Kruskal-Wallis Test Tablosu

	Mezun Olunan Okul	Ortalama Sıra	KW	P değeri
İdealleştirilmiş Etki	Eğitim Fakültesi	114,11	29,216	0,000
	Eğitim Yüksek O.	119,73		
	Fen-Edebiyat F.	177,22		
	Açık Öğretim F.	193,00		
	Diğerleri	123,98		
Telkinle Güdüleme	Eğitim Fakültesi	116,36	29,499	0,000
	Eğitim Yüksek O.	174,64		
	Fen-Edebiyat F.	165,40		
	Açık Öğretim F.	218,13		
	Diğerleri	101,30		
Entelektüel Uyarı	Eğitim Fakültesi	117,38	19,470	0,001
	Eğitim Yüksek O.	151,64		
	Fen-Edebiyat F.	161,38		
	Açık Öğretim F.	207,38		
	Diğerleri	113,30		
Bireysel Destek	Eğitim Fakültesi	116,38	19,166	0,001
	Eğitim Yüksek O.	140,91		
	Fen-Edebiyat F.	164,48		
	Açık Öğretim F.	196,38		
	Diğerleri	121,14		

İdealleştirilmiş etki p değeri=0,000<0,05, telkinle güdüleme p değeri=0,000<0,05, entelektüel uyarı p değeri=0,001<0,05, bireysel destek p değeri=0,001<0,05 olduğundan her dört dönüşümcü liderlik özelliği açısından eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Ortalama sıra

değerlerine göre açık öğretim fakültesi mezunu öğretmenlerin dönüşümcü liderlik özellikleri algılarının diğer gruptaki öğretmenlere göre daha fazla olduğu görülmektedir.

**Çizelge6.15:**Liderlik Eğitimi Değişkeni İle Ölçek Arasındaki Mann-Whitney Test Tablosu

	Liderlik Eğitimi	Ortalama Sıra	Z	P değeri
İdealleştirilmiş Etki	Eğitim Alan	122,00	1,157	0,247
	Eğitim Almayan	132,66		
Telkinle Güdüleme	Eğitim Alan	124,92	0,543	0,587
	Eğitim Almayan	129,92		
Entelektüel Uyarı	Eğitim Alan	127,02	0,101	0,920
	Eğitim Almayan	127,95		
Bireysel Destek	Eğitim Alan	124,54	0,623	0,533
	Eğitim Almayan	130,28		

İdealleştirilmiş etki p değeri= $0,247 > 0,05$  olduğundan bu dönüşümcü liderlik özelliği açısından liderlik eğitimi değişkenine göre anlamlı bir farklılık yoktur. Telkinle güdüleme p değeri  $0,587 > 0,05$  olduğundan bu dönüşümcü liderlik özelliği açısından liderlik eğitimi değişkenine göre anlamlı bir farklılık yoktur. Entelektüel uyarı p değeri= $0,920 > 0,05$  olduğundan bu dönüşümcü liderlik özelliği açısından liderlik eğitimi değişkenine göre anlamlı bir farklılık yoktur. Bireysel destek p değeri= $0,533 > 0,05$  olduğundan bu dönüşümcü liderlik özelliği açısından liderlik eğitimi değişkenine göre anlamlı bir farklılık yoktur.

## 7. SONUÇ

### 7.1. Sonuç ve Tartışma

Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin, okul türü, cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, mezun olunan okul ve liderlik eğitimi alma durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla İstanbul Başakşehir ilçesinde bulunan ortaokullarda görev yapan öğretmenlere uygulanarak bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmaya katılım gösteren öğretmenlerin okul türü, cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, mezun olunan okul, liderlik eğitimi alıp almama durumu ile dönüşümcü liderlik özellikleri ölçeği önermelerine ilişkin sorulara yanıt vermeleri ile araştırmanın verileri toplanmıştır. Bu verilerin SPSS 20.0 istatistik paket programı ile çözümlenmesi yapılmıştır.

Örneklem grubundaki öğretmenlerin;

- %56,3'ü kamu okulunda, %43,7'si ise özel okulda görev yapmaktadır.
- %53,5'i kadın ve %46,5'i ise erkektir.
- %74,4'ü 25-35 yaş arası, %21,7'si 36-45 yaş arası ve %3,9'unun ise 46 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir.
- %50,8'i evli, %46,9'u bekâr, %2,4'ünün ise dul olduğu görülmektedir.
- %70,9'u 1-9 yıl arasında, %24'ü 10-19 yıl arasında %5,1'i ise 20 ve üzeri üzerinde yıl mesleki kıdemi bulunmaktadır.
- %66,9'u eğitim fakültesi, %17,3'ü fen-edebiyat fakültesi mezunu, %9,8'i diğerleri, %4,3'ünün eğitim yüksek okulu, %1,6'sının ise açık öğretim fakültesi mezunu olduğu görülmektedir.
- %51,6'sının liderlik ile ilgili bir eğitim almadığı, %48,4'ünün ise liderlik ile ilgili bir eğitim aldığı görülmektedir.

Ölçeğe verilen cevaplara göre;

"11. Öğretmenlerden yenilik yapmalarını ve çalışkan olmalarını bekler." önermesi  $4,07 \pm 0,868$  ortalama ve standart sapma ile ortalaması en yüksek önerme olmuştur. Araştırmaya katılanlar "Çok Katılıyorum" ve "Tamamen Katılıyorum" cevaplarını çoğunlukla verdikleri görülmektedir.

"15. Okul içerisinde liderler gibi hareket etmemizi ve hissetmemizi sağlar." önermesi  $3,32 \pm 1,091$  ortalama ve standart sapma ile ortalaması en düşük önerme olmuştur.

Araştırmaya katılanlar genellikle “Orta Derecede Katılıyorum” cevabını verdikleri görülmektedir.

Zeren (2007) tarafından “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri ile Bu Okullarda Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki” isimli çalışmada öğretmenler okullarındaki müdürlerinin, dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olmada tüm boyutlarda “çoğunlukla” düzeyinde katılım göstermişlerdir.

“İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri” adlı çalışma Çetiner (2008) tarafından yapılmıştır. Araştırma sonucuna göre öğretmenler okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri gösterdiklerini düşünmektedirler.

Uzer (2010)’in yapmış olduğu araştırmanın amacı dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki, telkin, entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutlarına ilişkin davranışları ne derece gösterdiklerine ilişkin okul yöneticileri hakkında öğretmen algılarının değerlendirilmesinin yapılmasıdır. Neticede öğretmenler okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliğine sahip olduklarını düşünmekte olup en çok entelektüel uyarımla ilgili dönüşümcü liderlik özelliği gösterdikleri kanısındadırlar.

Çelik (2010 ) tarafından yapılan araştırma “Okul Yöneticilerinin Öz bilinç Yeterliliği ve Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişki” ismini almıştır. Neticede okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerine bakıldığında, sorulara “Çoğunlukla” düzeyinde bir katılım gösterdiklerinden hareketle okul yöneticilerinin kendilerini bu konuda yetkin gördükleri söylenebilir.

#### **Karşılaştırmalar:**

Dönüşümcü liderlik özelliği açısından okul türü, cinsiyet, yaş, liderlik eğitimi ve mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Ayrıca telkinle güdüleme, entelektüel uyarı ve bireysel destek alt boyutları incelendiğinde de okul türü, cinsiyet, yaş ve mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Bu bağlamda okul türü, cinsiyet, yaş, liderlik eğitimi ve mesleki kıdem değişkenlerinin dönüşümcü liderlik ölçeği ve alt boyutları için belirleyici bir değişken olmadığı gözlemlenmiştir.

Bu araştırmaya benzer olarak cinsiyet değişkeninde Eryılmaz (2006), Keleş (2009 ), Çelik (2010 ) ve Yıldırım (2013) tarafından yapılan çalışmalarda da anlamlı fark görülmemiştir. Ancak Eryılmaz (2006), Zeren (2007), Bilir (2007) ve Yılmaz (2010 ) tarafından yapılan araştırmalarda anlamlı farkın var olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca yaş değişkeni ele alındığında çalışmaya benzer olarak Eryılmaz (2006) tarafından yapılan çalışmada da anlamlı düzeyde farkın görülmediği ortaya çıkmıştır. Buna ek olarak mesleki kıdem değişkeni ele alındığında Eryılmaz (2006) ve Keleş (2009 ) tarafından yapılan araştırmalarda da anlamlı düzeyde farkın olmadığı ortaya çıkmıştır.

Dönüşümcü liderlik özelliklerinden tamamının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı olduğu saptanmıştır. Bu anlamlılığa göre açık öğretim fakültesi mezunu öğretmenlerin dönüşümcü liderlik özellikleri algılarının diğer gruptaki öğretmenlere göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Karşılaştırmalardan alınan sonuçlara göre dönüşümcü liderlik özelliklerinden birisi olan idealleştirilmiş etki özelliğinin medeni durum değişkenine göre anlamlı olduğu saptanmıştır. Bekâr öğretmenlerin evli ve dul öğretmenlere göre idealleştirilmiş etki boyutuna daha fazla puan vermişlerdir. Köse ve arkadaşları (2004) tarafından yapılan araştırmada bekârların evlilerden daha fazla yenilik arayışı içinde oldukları bulunmuştur. Ayrıca, bekârların liderlik düzeyleri evlilere nazaran daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bekârların evlilere nazaran yenilik arayışında oluşları liderlik özelliklerini yükselttikleri düşünülmektedir.

## **7.2. Öneriler**

- Dönüşümcü liderlik puanları incelendiğinde okul yöneticilerinin öğretmenlerin algılarını olumlu düzeyde değiştiremedikleri görülmektedir. Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik düzeylerine öğretmenlerin bakışının olumlu olmamasının nedeni incelenmelidir. Okul yöneticilerinin bu vasıflarını öğretmenlere daha iyi yansıtmaları sağlanmalıdır.
- Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderliklerine yönelik öğretmen algısının düşük çıkmasının sebebi yönetici yeterlik sorunuysa eğer bu yönlü hizmet içi eğitimlerin verilmesinin sağlanması gerekmektedir.
- Dönüşümcü liderlik günümüzde özellikle eğitimde var olan dönüşümlere adapte olma konusunda önem arz etmektedir. Bu bağlamda, yeni yetişecek yönetici adayları olan öğrencilere üniversitelerde lisans ve yüksek lisans düzeyinde eğitim verilmesi sağlanmalıdır.
- Bu araştırma örneklem grubu ile sınırlıdır. Araştırmanın Türkiye geneline yayılması amacıyla araştırmacıların geniş perspektifli çalışma yapmaları için desteklenmeleri sağlanmalıdır.

- Okul yöneticilerinin yönetim anlayışlarında yapılandırıcı fikir ve önerilere açık demokratik tutumlara sahip olmaları için ilgili otoriteler tarafından teşvik edilmesi sağlanmalıdır.
- Okul yöneticilerinin seçilmesinde göz önünde bulundurulan kriterlerin içinde dönüşümcü liderliğe de yer verilebilir.
- Öğretmen ve yöneticilerin iletişim düzeylerini belirlemeye dönük öğretmen ve yöneticilerin görüşleri incelenebilir.
- Eğitime ayrılan pay artırılarak okulları geleceğe taşıyacak girişimci liderlerin eğitilmesi sağlanabilir.

## KAYNAKÇA

- Açıkalin, A.** (2003). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Empati Becerileri Arasındaki İlişki (Ankara ili Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ağın, K.** (2001). *Küreselleşme Sürecinde Örgüt Liderliği ve Kriterleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi S.B.E.
- Aksu, A.** (2009).Kriz Yönetimi Ve Vizyoner Liderlik, *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 15, (2009), s.2439.
- Akkaş Baysal, E.** (2013). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alganer, Y. İ.** (2002). *Liderlik Analizi ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Liderlik*.Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE.
- Aminuddin Y. ve Parilah, M. S.** (2008). Transformational Leadership and Leadership Substitutes in Sports: Implications on Coaches' Job Satisfaciton. *International Bulletin of Business Administration*, 3, 1-13.
- Arıkan, S.** (2001). Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi. *H.Ü. İİBF Dergisi*, Cilt:19, Sayı: 1, (2001). ss.253.
- Aydoğmuş, C.** (2011). *Kişilik Özellikleri ile İş Tatmini İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirme ve Dönüşümcü Liderlik Algısının Etkileri*, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi. Ankara: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ayasbeyoğlu, G.** (2011). *Yöneticilerin Duygusal Zekâları ile Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Maltepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aykan E.** (2002). *Girişimcilik ve Girişimcilerin Liderlik Davranışları*, (Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi SBE).

- Aydın A.** "Liderliğin Temel Nitelikleri Nelerdir?", 21. Yüzyıl'da Liderlik Sempozyumu, Cilt: 1, İstanbul, Tuzla, s.82.
- Baltaş A.** (2003). *Ekip Çalışması ve Liderlik*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bakırcan, E.** (2011). *Gençlik ve Spor genel Müdürlüğü ve Özerk Federasyonlarda çalışan yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitü Ankara.
- Bannon, K.** (2000). *Principals And Teachers Perseptions Of The Extentto Witch Principals Exercise Transformational Leadership in Schools And The Relationship Of The Leadership Percepcions To Teachers Perceptions Of The Extent Of Shared School Goals*. St Johns University Journal Of Educational Administration.Vol.34,No.4
- Barnett, A. M.** (2003). TheImpact of Transformational Leadership Style of the School Principal on School Learning Environmentsand Selected Teacher Outcomes: A Preliminary Report. *Self-Concept Enhancement and Learning Facilitation Research Centre*, 1-18.
- Begeç S.** (1999). *Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulaması*, Gebze.
- Bilir M.E.** (2007).*Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleriyle Öğretmenlerin İş Doymu İlişkisinin İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Bolat, T. Seymen, O. A.** (2012) "Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:1, (2012), s.66.
- Bursalioğlu Z.** (1982). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış* (No: 107). Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Bursalioğlu Z.** (2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Can Halil M.** (1978). *Tecer,İşletme Yönetimi*, Ankara: TODAİE Yayınları.
- Celep C.** (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cemaloğlu N.** (2007). "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Yıldırma Arasındaki İlişkileri". Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi *Dergisi*.



- Cerit, Y. Özdemir, T. Akgün, N (2011).** “Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Sergilemelerini İstemeye Yönelik Görüşlerinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi”, AİBÜ, *Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:11, Sayı:2, (2011), s.91.
- Certo S. (1980).** *C.,Principles of Modern Management: Functions and Systems*, Wm.C. Brown Company Publishers, USA: College Division.
- Chester A. (1980).** *Chriesheim, James M. Tolliver and Orlando C. Behling, Leader Effectiveness*, Ohio: Ohio University Press.
- Cinel, M.O. (2008).** *Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Üzerindeki Etkileri Ve Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi SBE).
- Çakar, U. Arbak, Y (2003).** “Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma”, D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:2, (2003), s.85.
- Çakır Titizoğlu, Ö. (2011).** *Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bir Saha Araştırması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Çalık T. (2003).** *Performans Yönetimi*, Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Çelik,Ö. (2010).** *Okul Yöneticilerinin Özbilinç Yeterliliği ve Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Çelik, M. (2013).** *Öğretmen Algılarına Göre İlkokul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik ve Girişimcilik Becerileri Arasındaki İlişki (Bağcılar ve Bakırköy İlçeleri Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Çelik V. (1995).** “Küreselleşme Sürecinde Avrupa’da Eğitim Yönetimi”. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, s. 47.47
- Çelik V. (2003).** *Eğitimsel Liderlik*, 3.Baskı, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik V. (2000).** *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çetiner, A. (2008).** *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri (Burdur İli Örneği)*,

Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

**Çıpa, D.** (2014). *Örgüt Kültürü ve Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretme Performansına Etkisi Üzerine İstanbul İlinde Yapılan Deneysel Bir Çalışma*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

**Çobanoğlu F.** (2003). *İlköğretim Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları* (Denizli İli Örneği), Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

**Daft Richard L.**(1997) *Management*, New York: Dryden Press.

**Dalgın T.** (2008). *“Liderlik Davranışlarının İşgörenler Tarafından Algılanması ve İşgörenlerin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkileri: Marmaris Yöresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Uygulama”*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi SBE).

**Davis K.** (1976). *İşletmede İnsan Davranışı*, Kemal Tosun (Çev.), İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşl. İkt. Enst. Yayınları.

**Demirbilek T.** (2003). *“Liderlik Tipleri Açısından İşçi Sendikası Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi”*, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:5, Sayı:1, s.22.

**Dinçer, Ö. Ve Fidan, Y** (1996).*İşletme Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınevi, 1996.

**Drucker P.** (2000) F. 21. *Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*, 2. Basım, İrfan Bahçivangil ve Gülenay Gorbon, (Çev.), İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

**Edgar F.** (1977). *Huseand James L. Bowditch, Behavior in Organizations: A Systems Approach To Managing*, 2nd Edition, Addison-Wesley Publishing Company.

**Estep, T.A.** (2000) “ *A Study Of The Relationships Between Transformational Leadership, Transactional Leadership And Specified Demographic Factors As Enablers Of Teacher Empowerment In Rural Pennsylvania Scholl Districs. Doctora Dissertation, Indiana University of Pennysylvania, Dissertation Abstracts International,61,01,38*

**Eraslan L.** (2003). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kırıkkale Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.

- Erçetin Ş.** (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdoğan İ.** (1991). *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayın No: 242.
- Eren E.** (1998) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren E.** (2001). *Örgütsel Davranış Yönetim ve Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren E.** (1996). *Yönetim Psikolojisi*, 3.Basım. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları No: 105, s.383.
- Erol F.** (1995). *Okul Müdürlerinin Görevlerini Başarmada Karşılaştıkları Engeller: Burdur İli Örneği*. Eytepe Dergisi, 1, (1), s.63.
- Eryılmaz, F.** (2006). *“Endüstri Meslek Lisesi Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip olma Düzeyleri”* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Givens, R. J.** (2008). Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, 1 (1), 4-24.
- Goleman, D.** (2000). *Liderlik*, Çiğdem Leblebici (Çev.), Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, İstanbul: MESS Yayınları.
- Gökçe, F.** Kahraman, Pınar Bağçeli. (2010) *“Etkili Okulun Bileşenleri: Bursa İli Örneği”*, Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 23, ss.179-180.
- Graeff, C.L.** (April 1983). *“The Situational Leadership Theory: A Critical View”*, The Academy of Management Review, Volume: 8, Issue: 2, p.285.
- Güneş, A.M.** (2011). *İlköğretim Okullarında Dönüşümcü Liderlikle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki (Ağrı ili Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gümüşeli, A.** (2001). *Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları*, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetim Dergisi. 28.
- Güney, S.** (2011). *Örgütsel Davranış*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, s.365.
- Harrison Patrick R. And Straley,** (1987). *Gerald B., An Illustrated Flora of the University Endowment Lands*, Vancouver: Botanical Gardens, University of B.C. pp.17-18.

- Hemedoğlu, Enis, Evliyaoğlu, Fettullah** (2012). “*Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi*”, İşletme Araştırmaları Dergisi, Sayı: 4, s.60.
- Ilgar, L.** (1996)*Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.ř.
- İpekçi, A.** (2013). *Dönüşümcü Liderlik Tarzının Yöneticilerinin Yenilikçilik (İnovasyon) Odaklı Stratejik Yönelimleri Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İsmail, E.** (1996).*İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Bursa: Örnek Kitapevi.
- İşcan, Ö.F.** (2006) *Dönüştürücü-Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü*. Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi, s.160.
- Karasar, N.** (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karip, E.** (1998), *Dönüşümcü Liderlik, Eğitim Yönetimi*. Ankara: 4(16).
- Kaya, Y. K.** (1984). *Eğitim Yönetimi* (2. Baskı). Ankara: Todaie Yayınları.
- Kazmier, L.J.**,(1979). *İşletme Yönetimi İlkeleri*, Cemil Cem ve diğerleri (Çev.) Ankara: TODAİE Yayınları No: 178, s.345.
- Kazmier, L.J.** (1969). *Principles of Management: A Program For Self-Instruction*, 2.Baskı, McGraw-HillBook Company, s.222.
- Keleş, G.Ö.** (2009) *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri(Muğla İli Örneği)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Kemal, Ç.** (2011), “Kriz Yöneticisi Olarak Mülki İdare Amirleri, Yöneticilik Mi, Liderlik Mi?” *İdarecinin Sesi Dergisi*, Sayı 144, s.37
- Kenneth N. WexleyandGary A.Y.** (1977), *Organizational Behaviorand Personel Psychology*, Richard D. Irwin, Inc. Homewood, Illinois, s.35.
- Kılınc, T.** (1995), “*Liderlikte Durumsallığın Ötesi (I): Tepkici Yaklaşımlar (Dikey İkili Bağlantı, Davranışsal Sapma Kredisi ve Atif Kuramlarının Analizi)*”, İ.Ü. İşletme Fak. Dergisi, Cilt: 24, Sayı:2, s151.

- Kiriş, İ.** (2013). *İlkokul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri: Adana İli Örneği*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi, Sosyal bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Koçel, T.**(2003). *İşletme Yöneticiliği*, 9.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T.** (2001) *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Köse, S., Sayar, K., Kaleoğlu, Ü., Aydın, N., Ak, İ., Kırpınar İ., Reeves R.A., Przybeck, T.R., Cloninger C.R.** (2004), "Mizaç Ve Karakter Envanteri (Türkçe Tci): Geçerlik, Güvenirliği Ve Faktör Yapısı", *Klinik Psikofarmakoloji Bülteni*, 14, 107-131.
- Korkut, H.** (1992) *Hacettepe Üniversitesi ve O.D.T.Ü Rektörlük Örgütlerinin Örgütsel Havası*, Ankara: Üniversitelerarası Kurul Yayını, s.159.
- Kültür, Y. Z.** (2002), *Ortaöğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri ve Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılması*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü), s.27.
- Leithwood, K.A.** (1994) *The Move Toward Transformational Leadership, Educational Leadership, Journal Of Educational Administration*. Volume 35,Number s.49
- Leithwood, K.,Jantzi, D.**(1997). Explaining Variation İn Teachers Perceptions Of Principals Leadership: A Replication. *Journal Of Educational Administration*. Volume 35,Number 4,pp 312-331
- Mcgregor, D.** (1960)*The Human Side of Enterprise*, New York: McGraw-Hill Book Company.
- Northcraft, G.** (1994), *Organizational Behavior*, Orlando: The Dryden Press, s.356.
- Owens, J.** (1976) *The Uses of Leadership Theory*, Management Organization sand Human Resources, McGrawHill, s.226.
- Özden, Y.** (1999). *Eğitimde Dönüşüm*. Ankara: Pegem Yayınları, s.213—214.
- Öztürk, N.** (2005). *Bulgaristan ve Türkiye'deki Okul Müdürlerinin Yöneticilik ve Liderlik Davranışları (Sofya ve İstanbul İlleri Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Reeder, W.** (1961) *Okul İdareciliğinin Esasları*.(Çeviren: Turhan Oğuzkan). İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.

- Robbins, S. P.** (1979), *Organizational Behavior: Concepts and Controversies*, New Jersey: Prentice-Hall Yayınevi.
- Yalçın, S.** (2005) "*İşletmelerde Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Tekstil Firması Örneği*", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi SBE), ss.15-16.
- Şafaklı, O.V.** (2005), "*KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma*", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt:6, Sayı:1, s. 135.
- Şen, Y. Yaşlıoğlu, M.**(2010). "*Dönüşümcü Liderliğin Destekleyici Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Sayı:66, s.101.
- Şimşek, Şerif M. Çelik, Adnan, A.** (2003). *Tahir Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Konya: Adım Matbaacılık ve Ofset.
- Şirin E.F. ve Yetim A.A.** (2009) "*Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stiline İlişkin Yönetici Algıları*", *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1. s.70.
- Tabak, A.** (2001), "*Tarihsel Gelişimi İçerisindeki Liderlik Tanımları ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri*", *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, Ankara: K.H.O. Matbaası. s. 5.
- Tabak, A. Haldun Yalçınkaya ve Ahmet E.** (2010). *Liderlik Kavramına Tarihsel Bir Bakış*, 2010, <http://web.sakarya.edu.tr/~kaymakci/makale/liderlikkavrami.pdf>,
- Taş, Ali, Çelik, Kazım ve Tomul, Ekber**(2007). "*Yenilenen İlköğretim Programının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları*", *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 22, Sayı: 2, (2007), s.88.
- Taşkıran, E.** (2005) "*Otel İşletmelerinde Liderlik Ve Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi SBE), ss.92-93.
- Tengilimoğlu, D.** (2005), "*Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:1, s.123.
- Terence R. Mitchell and James R. Larson,** (1987). *People in Organizations: An Introduction To Organizational Behavior*, 3.Baskı, McGraw-Hill series in Management, 1987, s.454.

- Toksöz, S.** (2010). *21. Yüzyılın Liderlik Anlayışı Olarak Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Algılarına Göre Değerlendirilmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Töremen, Fatih ve Yasan, T.** (2010). *“İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri”* (Malatya İli Örneği). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2010, 28, 27-39.
- Tutar vd.**(2009). *“Dönüştürücü/Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Adanmışlık Üzerine Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Çalışma”*, 1. Uluslararası Davraz Kongresi, Eylül Isparta.
- Uzer, M.** (2010). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri (Silivri İlçesi Örneği)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Vecchio, R.** (1995). *Organizational Behavior, Fourth Worth: The Dryden Press*, s.347.
- Yıldırım, S.** (2013). *Üniversitelerin Beden Eğitimi ve Spor ile ilgili akademik birimlerinde Dönüşümcü Liderlik ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişkinin Analizi* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, Ali, Ceylan, Çiğdem Boğa.** (2011). *“İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi”*, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Cilt:17, Sayı:2, (2011), s.285.
- Yılmaz, H.** (2004), *Bilgi Çağı Sonrası Liderlik Modeli Olarak Entelektüel Liderlik*, s.12, [www.ceterisparibus.net](http://www.ceterisparibus.net)
- Yılmaz, L.** (2010). *Halk Eğitim Merkezi Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (İstanbul ili Anadolu Yakası Örneği)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Zel, U.** (2001). *Kişilik ve Liderlik*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zeren, H.** (2007) *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri ile Bu Okullarda Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.

## **EKLER**

### **Değerli öğretmen arkadaşlarım,**

Bu anket, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini araştırmak için hazırlanmıştır.

Anketten elde edilen veriler toplu olarak değerlendirilecek ve sadece çalışmanın amacına uygun olarak kullanılacaktır. Bu nedenle ankete isminizi yazmanıza gerek yoktur. Ankete içtenlikle vereceğiniz cevaplar araştırmanın amacına ulaşmasına katkı sağlayacaktır.

İlgi ve katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Faruk TOSUN

İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans Öğrencisi





## Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

Okul yöneticinizin dönüşümcü liderlik özellikleri ile ilgili aşağıdaki ifadeleri cevaplayınız

İDEALLEŞTİRİLMİŞ ETKİ İdealleştirilmiş etki okul müdürünün bizden beklediği davranışlara dair model oluşturmaktır.	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Derece Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	1	2	3	4	5
1. Yaptığımız çalışmalarındaki birincil amacı görmemizi sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )
2. Okulun yararına olacak şeyleri kendi çıkarlarından üstün tutar.	( )	( )	( )	( )	( )
3. Çok önemseydiği ve inandığı değerleri bizimle paylaşır.	( )	( )	( )	( )	( )
4. Bizlere bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	( )	( )	( )	( )	( )
5. Kararların ahlaki ve etik sonuçlarına dikkat eder.	( )	( )	( )	( )	( )
6. Değerlerine ve ideallerine sıkı sıkıya bağlıdır.	( )	( )	( )	( )	( )
7. Bizim için izlenecek iyi bir lider modelini gösterir.	( )	( )	( )	( )	( )
8. Problemler karşısında güçlüdür, çözümünü için kendine güvenir.	( )	( )	( )	( )	( )
9. Etkin bir şekilde problem çözmede davranışlarıyla bize örnek olur.	( )	( )	( )	( )	( )
10. Okumuzda paylaşılmış bir vizyon geliştirmenin önemini vurgular.	( )	( )	( )	( )	( )

TELKİNLE GÜDÜLEME Telkinle güdüleme, okul amaçlarını gerçekleştirmek için okul müdürünüzün beraber ve istekli çalışmaya yönlendiren destekleyici ve motive edici davranışlarını içerir.	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Derece Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	1	2	3	4	5
11. Öğretmenlerden yenilik yapmalarını ve çalışkan olmalarını bekler.	( )	( )	( )	( )	( )
12. Yürütülen eğitim faaliyetleri hakkında yeni bakış açıları geliştirmemizi bekler.	( )	( )	( )	( )	( )
13. Okulda yapılan çalışmalarla ilgili olası problemler hakkında bizi bilgilendirir.	( )	( )	( )	( )	( )
14. Okulda çalışma şevkimizi sürekli canlı tutar.	( )	( )	( )	( )	( )
15. Okul içerisinde liderler gibi hareket etmemizi ve hissetmemizi sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )
16. Okulda yapılacak yenilikler için bizi cesaretlendirir.	( )	( )	( )	( )	( )
17. Öğretmenlerin yüksek performans göstermesi için ısrarlıdır.	( )	( )	( )	( )	( )
18. Okulda belirlenen hedeflere ulaşacağımıza güvenir.	( )	( )	( )	( )	( )
19. Okulun vizyonunu belirlemede işbirliği yapılmasını sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )
20. Gelecek hakkında konuşurken pozitif bir tutum sergiler.	( )	( )	( )	( )	( )

ENTELLEKTÜEL UYARIM	Hiç Katılmıyorum	Az Katılmıyorum	Orta Derece Katılmıyorum	Yüksek Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
	1	2	3	4	5
21. Çok önemli ve vazgeçilmez olarak görünen yargılarımızın bile, yeniden gözden geçirilmesi gerektiğine inanır.					
22. Eski ve bilinen problemlerin, yeni çözüm yolları için cesaret verir.					
23. İşlerimizi nasıl yapacağımıza ilişkin yeni yaklaşımlar önerir.					
24. Problemlerin çözümünde farklı görüşlerin açıklanmasına fırsat verecek gerekli ortam ve koşullar sağlar.					
25. Çalışma yöntemlerimizi geliştirmemize katkıda bulunur.					
26. Yeni ve yaratıcı fikirlere karşı açıktır. Sürekli bu fikirlerin gelişmesini destekler.					
27. Çalışmalarımızda kaliteyi ön planda tutar.					
28. Mesleki literatürü izlememizi, panel ve konferans gibi kültürel aktivitelere katılmamızı sağlar.					
29. Belirlen hedef programların uygulanmasında düşünmemeye yardım edecek bilgileri sağlar.					
30. Okulumuzun geleceğini şimdiden görmemizi sağlar.					

<b>BİREYSEL DESTEK</b> okul müdürünüzün sizin ihtiyaçlarınız üzerinde özel bir dikkat göstererek seviyeli bir ilişki kurmasıdır. Bu davranışlarla okulda saygı ve güven oluşturmaya çalışılır.	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Derece Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	1	2	3	4	5
31. Kendi kendimi geliştirmeme olanak tanır.	( )	( )	( )	( )	( )
32. Mesleki olarak güçlü yönlerimi geliştirmem konusunda bana yardımcı olur.	( )	( )	( )	( )	( )
33. Belirlenen hedeflere uygun formasyon kazanabilmemiz için hizmet içi eğitim programlarına katılmamıza teşvik eder.	( )	( )	( )	( )	( )
34. Belirlenen hedeflerin uygulanması için gereken kaynakları edinilebilmemizi sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )
35. Okul müdürümüz, bana özel alanımı dikkate alarak davranır.	( )	( )	( )	( )	( )
36. Benim işimi etkileyecek hareketi yapmadan önce fikirlerimi dikkate alır.	( )	( )	( )	( )	( )
37. Her öğretmene farkı gereksinim ve yeteneklere sahip bireyler olarak davranır.	( )	( )	( )	( )	( )
38. İyi bir çalışma ortaya koyan öğretmenden övgü ile söz eder.	( )	( )	( )	( )	( )
39. Bizi sadece grubun bir üyesi olarak değil, aynı zamanda bir birey olarak görür.	( )	( )	( )	( )	( )
40. Okul müdürüm kaygılarımı gerçekten dinlediğini ve ilgilendiğini hissettirir.	( )	( )	( )	( )	( )



T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-44-E.5504794  
Konu: Faruk TOSUN

28.05.2015

İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
(Sosyal Bilimler Enstitüsüne)

- İlgi: a) 09.05.2015 tarih ve 2170 sayılı yazınız.  
b) Valilik Makamının 28.05.2015 tarih ve 5481413 sayılı oluru.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Faruk TOSUN'un "*Okul Yöneticilerinin Dönüşümlü Liderlik Özelliklerinin Araştırılması*" konulu tezine dair araştırma çalışması hakkındaki ilgi (a) yazınız ilgi (b) valilik onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve araştırmacının söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, *uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının uygulanması*, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, gerekli duyurunun araştırmacı tarafından yapılmasını, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim -öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.

Murat ADALI  
Müdür a.  
Şube Müdürü

EK:1- Valilik Onayı  
2- Ölçekler

İl Millî Eğitim Müdürlüğü D/Blok Bab-ı Ali Cad. No:13 Çağaloğlu  
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

A. BALTA VHKİ  
Tel: (0 212) 455 04 00-239  
Faks: (0 212)455 06 52

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 0714-53af-3ee3-bb18-d18d kodu ile teyit edilebilir.



## ÖZGEÇMİŞ

**Ad-Soyad : Faruk TOSUN**

**Doğum Tarihi ve Yeri : 15.02.1978 - Adana**

**E-posta : [faruktosun@hotmail.com](mailto:faruktosun@hotmail.com)**

### ÖĞRENİM DURUMU

- **Lisans : 2000, İstanbul Üniversitesi Fen - Edebiyat Fakültesi, Türk Dili ve Edebiyatı Bölümü**

### MESLEKİ DENEYİM

- **2000-2003 Avcılar Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi - İstanbul**
- **2003-2015 Bahçeşehir Atatürk Anadolu Lisesi - İstanbul**