

T.C.
MUĞLA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
BİLİM DALI

İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK
ÖZELLİKLERİNİ GÖSTERME DÜZEYLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN
GÖRÜŞLERİ (MUĞLA İLİ ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

GÖZE ÖZGE KELEŞ

PROF. DR. AHMET DUMAN

NİSAN, 2009
MUĞLA

T.C.
MUĞLA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
BİLİM DALI

İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK
ÖZELLİKLERİNİ GÖSTERME DÜZEYLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN
GÖRÜŞLERİ (MUĞLA İLİ ÖRNEĞİ)

GÖZE ÖZGE KELEŞ

Sosyal Bilimler Enstitüsünce

“Yüksek Lisans”

Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 2009

Tezin Sözlü Savunma Tarihi : 24.04.2009

Tez Danışmanı : PROF. DR. AHMET DUMAN

Jüri Üyesi : YRD. DOÇ. DR. AYNUR BİLİR

Jüri Üyesi : DOÇ. DR. RUHİ SARP KAYA

Enstitü Müdürü: PROF. DR. NURGÜN OKTİK

NİSAN, 2009
MUĞLA

TUTANAK

Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün .../.../... tarih ve ... sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin maddesine göre, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Göze Özge KELEŞ'in "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri (Muğla İli Örneği)" adlı tezini incelemiş ve aday .../.../.... tarihinde saat ...'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin olduğuna ile karar verildi.

Tez Danışmanı

PROF. DR. AHMET DUMAN

Üye

YRD. DOÇ. DR. AYNUR BİLİR

Üye

DOÇ. DR. RUHİ SARPKAYA

YEMİN

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri (Muğla İli Örneği)” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../.../....

Göze Özge KELEŞ

YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

YAZARIN

MERKEZİMİZCE DOLDURULACAKTIR.

Soyadı: KELEŞ

Adı : Göze Özge

Kayıt No:

TEZİN ADI

Türkçe : “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri (Muğla İli Örneği)”

Y. Dil : “Teachers’ perceptions about transformational leadership practices of principals in primary schools (Muğla Sample).”

TEZİN TÜRÜ: Yüksek Lisans

Doktora

Sanatta Yeterlilik

●

○

○

TEZİN KABUL EDİLDİĞİ

Üniversite :Muğla Üniversitesi

Fakülte :Eğitim Fakültesi

Enstitü :Sosyal Bilimler Enstitüsü

Diğer Kuruluşlar :

Tarih :

TEZ YAYINLANMIŞSA

Yayınlayan :

Basım Yeri :

Basım Tarihi :

ISBN :

TEZ YÖNETİCİSİNİN

Soyadı, Adı :Duman Ahmet

Unvanı :Profesör Doktor

TEZİN KONUSU (KONULARI) :

1. “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri (Muğla İli Örneği)”

TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELER :

- 1. Dönüşümcü Liderlik**
- 2. İlham Verici Motivasyon**
- 3. İdeal Etki**
- 4. Bireysel İlgi**
- 5. Zihinsel Teşvik**

İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMELER:

- 1. Transformational Leadership**
- 2. Inspirational Motivation**
- 3. Idealised Influence**
- 4. Individual Consideration**
- 5. Intellectual Stimulation**

- 1- Tezimden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum
- 2- Tezimden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir
- 3- Kaynak gösterilmek şartıyla tezimin tamamının fotokopisi alınabilir

Yazarın İmzası :

Tarih : .../.../....

ÖZET

Bu araştırmada, ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerine ilişkin öğretmenlerin görüşlerinin belirlenmesine çalışılmıştır.

Araştırmanın evrenini, 2008-2009 eğitim öğretim yılında Muğla il merkezinde görev yapan ilköğretim okullarındaki öğretmenler oluşturmaktadır. Evrenden örneklem alınmamıştır. Araştırmada Muğla il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan tüm öğretmenlere anket uygulanmıştır. Öğretmenlerden 304 adet anket toplanmıştır. Verilerin analizi frekans(f), yüzde(%), aritmetik ortalama, standart sapma, t-testi ve tek yönlü varyans analizi çözümleme teknikleri kullanılarak SPSS 11.00 paket programında bilgisayar ortamında yapılmıştır.

Araştırmanın sonucunda özetle şu bulgulara ulaşılmıştır: (1) İlköğretim Okulu müdürlerinin, öğretmen algılarına göre dönüşümcü liderliğin ideal etki, ilham verici motivasyon, bireysel ilgi, zihinsel teşvik boyutlarının özelliklerine sahip oldukları tespit edilmiştir. (2) Öğretmenlerin, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerine ilişkin algılarının 4 alt boyutta incelenmesi sonucunda öğretmenlerin, okul müdürlerini en başarılı gördükleri boyut “İdeal Etki” en az başarılı gördükleri boyut Bireysel İlgi” boyutudur. (3) Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik boyutlarından “İdeal Etki”, “İlham Verici Motivasyon”, “Bireysel İlgi”, Zihinsel Teşvik” boyutlarını göstermelerini algılama düzeylerinde anlamlı bir fark bulunamamıştır. (4) Öğretmenlerin branşlarına göre, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik boyutlarından “İdeal Etki”, “İlham Verici Motivasyon”, “Bireysel İlgi”, Zihinsel Teşvik” boyutlarını göstermelerini algılama düzeylerinde anlamlı bir fark bulunamamıştır. (5) Öğretmenlerin kıdem yıllarına göre, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik boyutlarından “Zihinsel Teşvik” boyutunda anlamlı bir fark tespit edilmiş “İdeal Etki”, “İlham Verici Motivasyon”, “Bireysel İlgi” boyutlarını göstermelerini algılama düzeylerinde anlamlı bir fark bulunamamıştır. (6) Öğretmenlerin buldukları okuldaki çalışma sürelerine göre, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik boyutlarından“Bireysel İlgi” boyutunda anlamlı bir fark tespit edilmiş “İdeal Etki”, “İlham Verici Motivasyon” ve “Zihinsel Teşvik” boyutlarını göstermelerini algılama düzeylerinde anlamlı bir fark bulunamamıştır.

ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate teachers' perceptions about transformational leadership practices of school principals.

The population of this study is consisted the all teachers who were working at the primary schools located at the city center of Muğla in the academic year of 2008-2009. The inventory was applied to the primary school teachers in Muğla 304 questionnaires were get from the teachers. To analyze the data SPSS 11.00 was used, and also arithmetic mean, percentile, frequency, T test, analysis of Variance were used for analyzing.

Some findings of the study are: (1) Teachers perceived that school principal show the 'intellectual stimulation, individual consideration, inspirational motivation and idealized influence' of transformational leadership practices. (2) Teachers' perception of transformational leadership practices are studied in four dimensions. There is a result that principals are the most successful in idealized influence and least successful in individual consideration practices. (3) There isn't any significant relationship between teachers' sex and four dimensions of transformational leadership. (4) There isn't any significant relationship between teachers' professionals and teachers' perception about principals' transformational leadership practices in four dimensions; which are intellectual stimulation, individual consideration, inspirational motivation and idealized influence. (5) There isn't any significant relationship between teachers' tenure and teachers' perception of transformational leadership practices in all four dimensions. (6) There is a significant relationship between teachers working year in the school and principals' individual consideration dimension practices of transformational leadership. Yet, there isn't nay significant relationship between teachers' perception and other three dimensions of transformational leadership which are idealized influence, inspirational motivation, and intellectual stimulation.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	I
ABSTRACT	II
İÇİNDEKİLER	III
TABLolar	VI
ÖNSÖZ	IX
BÖLÜM I	1
GİRİŞ	1
1.1. Problem	1
1.2. Araştırmanın Amacı	11
1.3. Çalışmanın Önemi	12
1.4. Sayıtlar	12
1.5. Sınırlılıklar	12
1.6. Tanımlar	13
BÖLÜM II	14
İLGİLİ ALANYAZIN	14
2.1. Liderlik	14
2.2. Dönüşümcü Liderlik Kavramı	17
2.3. Dönüşümcü Liderlik Kavramının Gelişimi	18
2.4. Dönüşümcü Liderliğin Tanımlanması ve Özellikleri	21
2.5. Dönüşümcü Liderlik Süreci	24
2.6. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları	26
2.6.1. İdeal Etki	26
2.6.2. İlham Verici Motivasyon	27
2.6.3. Zihinsel Teşvik	28

2.6.4. Bireysel İlgi.....	29
2.7. Dönüşümcü Liderlik Kuramının Liderliğe Katkıları.....	32
2.8. Yaklaşımına Getirilen Eleştiriler.....	32
2.9. Okul Düzeyinde Dönüşümcü Liderlik.....	34
2.10. İlgili Araştırmalar.....	36
2.9.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	36
2.9.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	44
BÖLÜM III	48
YÖNTEM	48
3.1. Araştırmanın Modeli.....	48
3.2. Evren ve Örneklem	48
3.3. Verilerin Toplanması.....	48
3.4. Verilerin Analizi	51
BÖLÜM IV	53
BULGULAR VE YORUM	53
4.1. Öğretmenlerin Demografik Özellikleri.....	53
4.2. Okul Müdürlerinin İlham Verici Motivasyon Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algıları..	55
4.3. Okul Müdürlerinin İdeal Etki Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algıları.....	59
4.4. Okul Müdürlerinin Bireysel İlgi Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algıları.....	61
4.5. Okul Müdürlerinin Zihinsel Teşvik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algıları.....	63
4.6. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeyine İlişkin Bulgular.....	67

4.7. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Algılarının, Öğretmen Görüşleri ile Öğretmenlerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki	69
4.7.1. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeyleri İle Öğretmenlerin Cinsiyetleri Arasındaki İlişki.....	69
4.7.2. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeyleri İle Öğretmenlerin Branşları Arasındaki İlişki	71
4.7.3. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeyleri İle Öğretmenlerin Mesleki Kıdemleri Arasındaki İlişki	73
4.7.4. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeyleri İle Öğretmenlerin Buldukları Okuldaki Görev Süreleri Arasındaki İlişki.....	75
BÖLÜM V	79
SONUÇ VE ÖNERİLER	79
5.1. Sonuçlar	79
5.2. Öneriler	83
KAYNAKÇA	85
EKLER	92
EK 1: Dönüşümsel Önderlik Anketi.....	92
EK 2: Araştırma Örneklemine Alınan Okulların Listesi ve Geri Dönen Geçerli Anket Sayıları..	96
EK 3: Anket Uygulama İzin Belgesi.....	97
EK 4: Anket Kullanma İzin Belgesi.....	98

TABLolar**Sayfa No**

Tablo 1: Dönüşümcü Liderlik ve Etkileşimci Liderlik Davranışları.....	20
Tablo 2: Dönüşümcü Liderlik Süreci: Üç Perdelik Drama.....	25
Tablo 3: Dönüşümcü Liderliğin Boyutları.....	31
Tablo 4: İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri Anketi Faktör Analizleri Sonuçları.....	49
Tablo 5: İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri Anketi Faktör Analizi Eigen Değerleri ve Faktör Ayırma Katsayıları.....	51
Tablo 6: Dönüşümsel Liderlik Anketinin Güvenirlilik ve Geçerlik Analizleri Sonuçları.....	51
Tablo 7: Anket Değerlendirme Ölçeğinin Puan Aralığı.....	52
Tablo 8: Öğretmenlerden Toplanan Anket Sayısı.....	53
Tablo 9: Öğretmenlerin Cinsiyet Boyutuna Göre Dağılımları.....	53
Tablo 10: Öğretmenlerin Görevlerine Göre Dağılımları.....	54
Tablo 11: Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımları.....	54
Tablo 12: Öğretmenlerin Buldukları Okuldaki Görev Sürelerine Göre Dağılımları.....	54
Tablo 13: Okul Müdürlerinin İlham Verici Motivasyon Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri.....	56
Tablo 14: Okul Müdürlerinin İdeal Etki Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri.....	59
Tablo 15: Okul Müdürlerinin Bireysel İlgi Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri.....	62
Tablo 16: Okul Müdürlerinin Zihinsel Teşvik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri...	64
Tablo 17: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Boyutları A.O ve S.S Değerleri.....	67

Tablo 18: Dönüşümcü Liderlik Anketinin İlham Verici Motivasyon Boyutu Puanlarının Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları.....	69
Tablo 19: Dönüşümcü Liderlik Anketinin İdeal Etki Boyutu Puanlarının Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları.....	70
Tablo 20: Dönüşümcü Liderlik Anketinin Bireysel İlgi Boyutu Puanlarının Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları.....	70
Tablo 21: Dönüşümcü Liderlik Anketinin Zihinsel Teşvik Boyutu Puanlarının Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları.....	70
Tablo 22: Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin İlham Verici Motivasyon Boyutu Puanlarının Branşlarına Göre T-Testi Sonuçları.....	71
Tablo 23: Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin İdeal Etki Boyutu Puanlarının Branşlarına Göre T-Testi Sonuçları.....	72
Tablo 24: Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Bireysel İlgi Boyutu Puanlarının Branşlarına Göre T-Testi Sonuçları.....	72
Tablo 25: Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Zihinsel Teşvik Boyutu Puanlarının Branşlarına Göre T-Testi Sonuçları.....	72
Tablo 26: Öğretmenlerin Dönüşümcü liderlik Ölçeğinin İlham Verici Motivasyon Boyutu Puanlarının Mesleki Kıdemlerine Göre Anavo Testi Sonuçları.....	73
Tablo 27: Öğretmenlerin Dönüşümcü liderlik Ölçeğinin İdeal Etki Boyutu Puanlarının Mesleki Kıdemlerine Göre Anavo Testi Sonuçları.....	74
Tablo 28: Öğretmenlerin Dönüşümcü liderlik Ölçeğinin Bireysel İlgi Boyutu Puanlarının Mesleki Kıdemlerine Göre Anavo Testi Sonuçları.....	74
Tablo 29: Öğretmenlerin Dönüşümcü liderlik Ölçeğinin Zihinsel Teşvik Boyutu Puanlarının Mesleki Kıdemlerine Göre Anavo Testi Sonuçları.....	74

Tablo 30: Öğretmenlerin Dönüşümcü liderlik Ölçeği İlham Verici Motivasyon Puanlarının Buldukları Okuldaki Görev Sürelerine Göre Anavo Testi Sonuçları.....	75
Tablo 31: Öğretmenlerin Dönüşümcü liderlik Ölçeği İdeal Etki Puanlarının Buldukları Okuldaki Görev Sürelerine Göre Anavo Testi Sonuçları.....	76
Tablo 32: Öğretmenlerin Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Bireysel İlgi Puanlarının Buldukları Okuldaki Görev Sürelerine Göre Anavo Testi Sonuçları.....	76
Tablo 33: Öğretmenlerin Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Bireysel İlgi Puanlarının Buldukları Okuldaki Görev Sürelerine Göre Anavo Testi Sonuçları.....	77

ÖNSÖZ

Bu çalışma ile Muğla ili ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik rollerini gösterme düzeylerine ilişkin öğretmenlerin görüşlerini belirlemek amaçlanmıştır.

Yüksek lisans eğitimimim ve tez çalışmam süresince yardımını esirgemeyen derin bilgi ve tecrübesiyle beni yönlendiren, tanımaktan ve öğrencisi olmaktan büyük onur duyduğum ve duyacağım sayın danışmanım Prof. Dr. Ahmet DUMAN'a, değerli birikimlerini özveriyle yansıtan, sıcaklığını, ilgisini, moral ve desteğini hep hissettiğim çok değerli hocam sayın Yrd. Doç. Dr. Aynur BİLİR'e, yüksek lisansta ders aldığım bütün hocalarıma teşekkürlerimi ve saygılarımı sunuyorum.

Tez ile ilgili çalışmalarımı yürüttüğüm süreçte, her zaman yanımda olan maddi ve manevi sınırsız desteklerini hep hissettiğim aileme, bu süreci benim yoğunluğumda yaşayan eşime, candan ilgileriyle beni motive eden arkadaşlarıma çok teşekkür ediyorum.

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde, problem başlığı adı altında araştırmanın problem durumu açıklanmıştır. Sonrasında ise araştırmanın problem cümlesi, alt problemleri, amacı, önemi, sayıtlıları, sınırlılıkları ve tanımları yer almaktadır.

1.1. Problem

Günümüzde liderlik, sadece insanları etkileme ve yapıyı harekete geçirme süreçleri ile sınırlandırılmış değildir. İnsanlığın günümüzde bilgi, beceri, yetenek düzeyleri yönetimi anlama ve algılama tarzı, başarıyı bir gereksinim olarak görme eğilimi, fark yaratma arzusu lideri artık “düşünce oluşturan kişi”, izleyeni de “iş yapan kişi” olmaktan çıkarmıştır. Rekabetin yoğunlaştığı hatta yok edici hâle dönüştüğü, çalışanların moral ve tatmin duygularının örgütsel verimlilik ve etkilğe yansıdığı, insanlığın sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekten yararlanmanın en değerli kaynak olduğu günümüzde, liderin varlığı ve fonksiyonu geçmişin basit lider-izleyen ilişkisinden çok daha karmaşık hâle gelmiştir. Liderden mevcut süreci değiştirmesi ve geliştirmesi beklentisi fazlasıyla artmıştır (Bayrak, 1997: 356).

Bireyler ve örgütler çevreyle sürekli ilişki içinde bulunan açık sistemlerdir. Bu nedenle kendilerini sürekli olarak değişen koşullara uydurmak zorundadırlar. Değişim örgütsel ve bireysel düzeyde olabilir. Örgütsel değişim, örgütlerin yapı olarak buldukları çevreye uyarlanmalarıdır. Özellikle dış çevredeki değişimler buna neden olur. İş yapma usul ve tekniklerinde değişim, kullanılan teknolojinin değişimi, organizasyon yapı ve süreçlerinde değişim, organizasyonun tümü veya belirli departmanlarında değişim bu grupta yer alır. Bireysel değişim, örgütün etkinliğini arttırmak için kişinin tek başına veya gruplar halinde değişime uyarlanmasıdır. Burada değiştirilen öğeler, bilgi, görgü, tutum, tecrübe, değer yargıları, dünya görüşü ve bir görevi yerine getirebilme yeteneğidir. Değişme her insan toplumunun temel özelliğidir. İçinde yaşadığımız çağ hızlı bir değişim çağıdır. Değişimden kaçmak varlığı tehlikeye sokmak anlamına gelir. Konu değişmek ya da değişmemek değildir. Değişimin ne zaman ve nasıl yapılacağıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:258).

Toplumsal yapıda meydana gelen hızlı değişmeler, eğitim sistemlerini ve bu sistemleri yöneten kişilerin davranış ve rollerini yakından etkilemiştir. Okul yöneticilerinin küreselleşen dünya sisteminde uluslararası bir bakış açısına sahip olması değişimi yakalayabilmek için gerekmektedir. Bilgi teknolojilerinin yoğun olarak kullanılması, geleceğin dünyasında entelektüel sermayenin önemini arttıracaktır. Günümüzdeki eğitim liderlerinden daha çok entelektüel tecrübe ve yetenekleri geliştirebilme davranışı beklenmektedir. Çağdaş eğitim liderliği, öğrenme ve kendini geliştirme temeli üzerine inşa edilmiştir. Okul yöneticileri, öğrencileri bilginin gücünden etkin bir şekilde yararlanabilen bir toplum biçimine hazırlamak zorundadır (Çelik, 2003:169).

Çağdaş uygarlığın ulaştığı bilgi düzeyini tanımlamada tam bir görüş birliğine henüz varılmış değilse de, son 20 yıl içerisinde bilim ve teknolojiye baş döndürücü gelişmelerin meydana getirdiği bilgi patlaması ve bilgi teknolojilerinin toplumsal ve ekonomik gelişmeye sundukları olanaklar dikkate değer bir şekilde artmıştır. Bu değişme ve yenilikler, bireysel, toplumsal, kurumsal yaşam ve ilişkileri etkilediği gibi eğitim ve okulu da, etkilemektedir. Sosyal değişmeleri yönlendiren dinamiklerden biri de bilgidir. Çeşitli bilim alanlarında üretilen bilgi, insan, toplum, işletme ve okul yaşamında da bazı değişmelere neden olmaktadır. Örgütler ve okullarla ilgili olarak bilginin ve değişmenin yönetimi, bireysel ve örgütsel öğrenme, entelektüel sermaye gibi hususlar öne çıkmaktadır. Geleneksel toplumda okul ve öğretmenin temel rolü üretilmiş bilgiyi aktarmak olarak görülürken günümüzde okul ve öğretmen bilginin tek kaynağı olmaktan çıkmakta; okul, bilgiye ulaşma yollarının öğretildiği, bilginin sürekli yeniden üretildiği bir kuruma dönüşmektedir (Şişman ve Turan, 2005:115-116).

Eğitim sisteminin vazgeçilmez ve esas unsuru olan okulların, toplumların kültürel zenginliklerini yaşatabilmeleri ve çağın gelişmelerine yön vermekte etkin olabilmeleri için, stratejik öneme sahip kurumlar olarak en başta geleni olduğunu görürüz. Okulların kendilerinden beklenen işlevleri yerine getirebilmeleri, iyi bir planlamaya ve bu planın etkin bir şekilde uygulanmasına ve denetlenmesine bağlıdır. Bir olgu olarak değişme, tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de; amaç, yapı ve davranış gibi özelliklerin uzun dönemde etkisiz hale gelmesine ve çevreye uyumunda güçlüklerle karşılaşmasına sebebiyet vermektedir. Bu nedenle, eğitim örgütlerinin, özellikle okulların gelişmeleri, çevreye uyum sağlamaları ve çevreyi değişime hazırlayabilmeleri; yenilik yapmalarını, açık ve dışa dönük stratejiler geliştirmelerini zorunlu hale getirmektedir (Çalık, 2003:252-253).

Eğitimin her toplumda özel bir önemi olmuştur. Eğitim bir yandan geçmişe bakmayı, ama ona takılmamayı, diğer yandan geleceğe bakarak, insanın yaratıcılığını keyifli bir arayış ve gezintiye çıkarır. Bu anlamda eğitim, insan ve toplum için bir yeniden inşa aracıdır. Dünya döndükçe insandaki merak ve öğrenme isteği bitmeyeceğine göre, insan ve toplumun kendini yeniden üretmesinde eğitime çok iş düşecektir. “İnsanlık hızla yürüdüğü kaygan zeminde düşmeden yürümeyi, bunu başarabilmek için de sürekli değişen yol haritasını güncellemeyi öğrenmelidir” (Balay, 2004:78).

Okulu ve yönetimini değiştirmeye zorlayan başlıca gelişmeler şöyle özetlenebilir (Kaya, 1993: 25):

- ✓ Eğitim ve okul yönetiminin bir bilim alanı olarak doğup gelişmesi,
- ✓ Eğitim ekonomisi bilim dalının doğuşu, eğitimin bir yatırım olarak düşünülmesi,
- ✓ Okul sistemlerinin ve eğitici personelin genişlemesi ve büyümesi,
- ✓ Eğitimde fırsat ve olanak eşitliği ilkesi nedeniyle eğitim hizmetlerinin yaygınlaşması,
- ✓ Eğitimin çeşitli alanlarında uzmanlaşmanın başlaması,
- ✓ Öğretim yöntemlerinin değişmesi,
- ✓ Personelin gelişmesi ile ilgili yeni yöntemlerin uygulanması,
- ✓ Personelin ekonomik güvencelerinin gittikçe artması,
- ✓ İnsan ilişkileri konusunda yeni anlayışların gelişmesi,
- ✓ Toplum yaşamının her kesiminde yetenekli insan gücüne olan gereksinmenin artması,
- ✓ Ücret sisteminde yeterlik ilkesinin ağırlık kazanması,
- ✓ Mesleki örgütler ve sendikaların güçlenmesi,
- ✓ Eğitim kurumlarında genç, deneyimsiz personel sayısının giderek artması,
- ✓ Yeni personelin örgütsel değerlere karşı değişik tutumları,
- ✓ Eğitim kurumlarında eski ve yeni kuşak personel arasındaki uçurumun büyümesi,
- ✓ Klasik güdüleme yöntemlerinin geçersizleşmesi,
- ✓ Her şeyi yönetimden bekleme geleneği,
- ✓ Hizmet-içi eğitime ve personel geliştirmeye karşı ilginin giderek artması,
- ✓ Örgütsel eylemlere ilişkin gereksinmelerin artması,
- ✓ Kişisel beklentilerle kurumsal beklentileri dengelemenin, etkili bir örgüt ve sağlıklı bir toplum için önkoşul olarak görülmeye başlanması.

Çağımızın liderlik anlayışını yakalamış okul yöneticilerinin değişimi anlayabilmeleri ve yönetebilmeleri gerekmektedir (Balay, 2004:74). Bu çerçevede okuldaki yöneticilik misyonunu taşıyan okul yönetiminde liderlik, önce problemleri gerçekçi bir gözle görebilmeyi, sonra onları çözecek bazı yeteneklere sahip olmayı gerektirir. Çatışma durumlarından korkan ve kaçınan, üstüne sormadan hiç bir girişimde bulunmayan, her çeşit problemin çözümünde üstlerini örnek alan yöneticinin liderlik niteliği kuşkuludur. Bu yöneticileri makamda tutan üstleri veya davranışları değişince, bunların liderliği biter. Gerçek liderlik problemleri cesaretle karşılamak ve onları örgütün yararlarına yönlendirmek ile olur. Gerçek liderliği sağlayacak olanaklar, yasaların veya emirlerin bıraktığı boşluklardan yararlanarak, liderlik görevine yol açacak durumlara girmeyi gerektirir. Okul yönetiminde liderlik, örgüte olduğu kadar, üyelerine de dönük olmalıdır. Çevrenin okulu desteklemesini sağlayan, öğretmenlerini çevre baskılarına karşı koruyan yöneticilerin genellikle liderlik rolüne girebildikleri görülmektedir (Bursalıoğlu, 2002:208-209).

Okul yöneticisi, liderden önce üsttür veya baştır. Üstlük imajından liderlik imajına girebilmesi, çok güç olmakla beraber, bazı yollarla sağlanabilir. Bunlardan birincisi eğitim girişiminin temel değer ve ideallerini benimsemesi ve bunları davranışa çevirebilmesidir. Bireyin değeri, işbirliğinin önemi, okulun verimi, öğrencinin gelişmesi gibi böyle idealler, okul yöneticisinin liderlik görevlerinden bazılarını belirler. İkincisi, okulun amaçları ile üyelerin gereksemelerini dengeleştirebilecek kadar örgütçü ve yönetici olabilmesidir. Üçüncüsü ise, okulunda ahenkli insan ilişkilerinin kurulduğu ve işlediği bir hava yaratabilmesidir. Okul yöneticisi liderliğin bir grup eylemi olduğunu, üstlüğün ise sadece kişisel hak ve görevleri kapsadığını hatırlamalı, üstünden çok grubuna dönük çalışmalıdır (Bursalıoğlu, 2002:208-209).

Yirminci Yüzyıl'ın ortalarına doğru insan hakları ve demokrasi kavramı işyerlerine de girmeye başlamıştır. Örgütlerde, yönetilenlerin yönetime katılması, üst-ast ilişkilerinin iyileşmesine, insan ilişkilerinin gelişmesine, yönetsel kararların sağlıklı verilmesine, bunların tam uygulanmasına, uygulama sonuçlarından gereğince yararlanılmasına yol açabilmektedir. Demokrasinin özü, yönetilenlerin yönetime katılmasıdır. Bir örgütte yönetilenler ne denli yönetsel kararlara katılıyor ise örgütün demokratikleşmesi o kadar artmaktadır. Yöneticilerin katılmasıyla örgütün gücü, katılmanın niteliği oranında artmaktadır (Başaran, 1998:118-119).

Türkiye'de 1980'li yıllarda başlayan dışa açılmayla birlikte iş dünyasında da köklü değişimler görülmektedir. Değişim öncelikle işletmelerin yönetim felsefelerine yansdı. Dünyada rekabet etmek zorunda kalan işletmeler, modern yönetim tarzlarını uygulamaya başladılar. Doğal olarak değişim sadece yönetim biçimlerinde olmadı. Yöneticiler de değişime ayak uydurmak zorunda kaldılar. Bu geçişte “değişim yönetimi” kavramı uygulayan yöneticilerin daha başarılı oldukları görüldü (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:258). Değişimi yöneten kişinin (değişim görevlisi) liderlik özelliklerine sahip olması ve bunları yöneticilik özellikleriyle iyi harmanlaması gerekmektedir (Erdoğan, 2002:47).

21. yüzyılın yöneticilerinden belli roller beklenmektedir. Bu roller, geleneksel yöneticilik rollerinden farklılıklar göstermektedir. Tetenbaum (1998) 21. yüzyılın yöneticisinin temel rollerini şu şekilde sıralamaktadır:

a) Değişimi Yönetmek: Bugünün yöneticisi sanayi çağından bilgi çağına geçişin ortaya koyduğu büyük dönüşümü yönetmek gerekliliğiyle baş başa kalmıştır. 21. yüzyılın yöneticisi, işgörenleri bu dönüşüm sürecine adapte edip psikolojik olarak hazırlamalıdır. Geçmişteki bazı kavramlar önemini kaybedip yerini yeni kavramlara bırakmıştır. Geleneksel işgören yeni çalışma düzeninde sorun çözme, karar verme, deneme, genel çevresel yenilikleri tanıma ve sürekli öğrenme beceri ve davranışlarını kazanmaya çalışmaktadır.

b) Esnek Bir Yapı Kurma: Değişmenin karmaşıklığı, işgörenin zihinsel ve fiziksel gücünü zorlamaktadır. Yönetici işgörenlerin değişmeye karşı tepkilerini giderecek ve onların beklentilerini karşılayacak esnek bir yapı kurup, yeni gerçeklere göre ihtiyaçlarını belirleyip karşılamalıdır.

c) Sistemin Dinamikleştirilmesi: Sanayi çağında başarılı örgütler güçlü dengeyi kuran örgütler olarak görülmüştür. Yönetici eskiden taklit ve yarışma stratejisini kullanarak durağanlığa dayalı bir denge kurmaktaydı. Böylelikle işlerin rutinde gitmesi yeterliydi. Oysa ki bugün karmaşıklık ve yarışmanın artmasıyla birlikte örgütlerin yenileşme kapasitesi ön plana çıkmaktadır.

d) Bugün ve Gelecekte Düzen ve Düzensizliği Yönetme: Yönetici zorunlu değişim ile düzeni koruma arasında denge sağlamaya yönelik kritik rol oynamaktadır. Gerçekten günümüz yöneticileri düzen ve düzensizlik, basitlik ve karmaşıklık, kestirebilme ve kestirememe, durağanlık ve dinamiklik arasındaki paradoksları giderecek bir esnekliğe sahip olmalıdır. Geleceğin örgütlerinde düzen ve düzensizlik, kestirebilme ve kestirememe, durağanlık ve dinamiklik bir arada bulunacaktır.

e) Öğrenme Örgütü Oluşturma ve Yaşatma: Öğrenme, örgütlerin kendi kendine örgütlenmenin kilit bir kavramı olarak ortaya çıkmasına sebebiyet vermiştir. Geleceğin yöneticilerinin en büyük rolü, herkesin sürekli öğrenmesine imkân sağlamaktır. Yöneticiler, gerçek bir öğrenen organizasyonu oluşturmak ve yaşatmak için, uygun bir öğrenme çevresi oluştururlar (Akt: Çelik, 2003:169-171).

Eğitimdeki değişimle de bağlantılı olarak 21. yüzyılda gerçekleşen eğilimleri, gelişmeleri değişim kavramıyla açıklamak yeterli olmadığı için, dönüşüm kavramını kullanmak kaçınılmaz olmaktadır. Dönüşümü sağlamada geleneksel liderlik anlayışının yeterli olmadığı bilinmesi de değişimin etkisinin yoğun olarak hissedildiği günümüzde, değişim temelli bir liderlik anlayışının yapılandırılması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu liderlik anlayışının da “ Dönüşümcü Liderlik” olduğu ileri sürülmektedir. Aralıksız devam eden değişim sürecinde, dönüşümcü liderliğin iş dünyasında ve vazgeçilmez bir örnek sistem olarak eğitim dünyasında da önemi gittikçe artmaktadır (Akdemir, 1997: 152).

Dönüşümcü liderliğin kaynağı olan, sosyal ve ekonomik yaşamda gerçekleşen dönüşüm, kurum ve kuruluşların da yeniden yapılandırılmasını gerektirmiştir. Yaşanan dönüşüm sürecinin anlık olmayıp sürekli bir nitelik taşıması, değişimin etkin bir şekilde yönlendirilmesini zorunlu kılmıştır. Kurum ve kuruluşların değişime ayak uydurmasının da ötesinde, değişim yaratma ve süreci yönlendirme yeteneğine ulaşması kaçınılmaz olmuştur. Yaşanan gelişmeler, değişimi gerçekleştirme ve yönetme sürecinde “liderliğin” önemini arttırmıştır. Higgs, liderliğin öneminin artmasını dört nedene bağlamaktadır: Toplumsal değerlerde değişim, kurumlara bakış açısındaki değişim, örgütsel değişimi sağlama zorunluluğu ve çalışanlardan yüksek performans beklenmesi, iş stresinin azaltılması gereği (Higgs, 2002: 273-274, Akt: Bozlağan, 2005:30).

Eğitim olgusunun yönetim ve liderliği, geleneksel yönetim yaklaşımlarının çok ötesinde, yeni yapısal ve olgusal bileşenlerden oluşmaktadır. Eğitim sisteminin uygulayıcısı olan ve soyut eğitim amaçlarını somut insan davranışlarına dönüştüren okullar da yeni yönetimsel paradigmadan direkt olarak etkilenmektedir. Geleneksel okul yönetimi anlayışının, öğretmen, yardımcı personel ve öğrenci üçlemesinden oluşan okul örgütünü, kurallar dizgesi çerçevesinde hiyerarşik bir anlayışla yönetmesi, günümüzde artık çok gerilerde kalmaktadır. Çağdaş okul yönetimi anlayışı, okul örgütlerini dönüşümün hem konusu hem de uygulayıcısı olarak görmektedirler. Eğitim yöneticisi olayları takip eden değil,

olayları hazırlayan, oluşturan ve geleceği kendisi kestirerek yenilikleri başlatan, geliştiren özelliklere sahiptir. Çağdaş eğitim yönetimi paradigması, okulları “dönüşen örgütler”, müdürleri ise “dönüşümcü lider” olarak değerlendirmektedir. Yapılan araştırmalar, okul yöneticilerinin yeni rollerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine büyük ölçüde uyuşmakta olduğunu göstermektedir. (Bottery, 2001: 199-201).

Bardwick (1996), mevcut değerlerin geçerli olduğu ve geleceğin rahatça kestirilebildiği dönemlerde “yönetici”nin yeterli olacağını; eski değerlerin geçerliliğini yitirip yeni değerlerin geliştiği ve geleceğin pek kestirilemediği dönemlerde ise “savaş zamanı liderlik”e ihtiyaç duyulacağı ayrımını yapmaktadır. Türk Eğitim Sistemi'nin karşı karşıya bulunduğu durum, yazarın betimlediği savaş zamanı liderlerin içinden çıkabileceği bir durumdur. Eğitimin amacı, okulun yapı ve örgütlenmesine ilişkin ve okulun yetiştireceği insan profili köklü değişimlere uğramıştır. Sayılan alanlarda yeni değerler yükselmektedir. Eğitim sisteminin bu dönüşümü başarması, dönüşüm liderliğini uygulayabilmesine bağlıdır (Akt: Özden, 1998:131).

Eğitim sistemindeki liderlik anlayışını da derinden etkileyen ve yeniden şekillenmesini sağlayan dönüşümcü liderlik olgusunun ilk olarak Dawston'un “İsyan Liderliği” (Rebel Leadership) adlı çalışmasında belirtilmiştir. Sosyolojik bir tez olan “dönüşümcü liderlik” terimi, 1978 yılında James McGregor Burns tarafından sistematik bir hale kavuşmuştur. McGregor Burns'a göre lider, takımdaki bireyler üzerinde yüksek düzeyde moral, motivasyon ve performans yaratan kişidir. Burns'a göre modern örgütlerde yeni alanların yaratılması kabiliyetine yalnızca dönüşümcü liderlik haizdir. Çünkü lider, değişimin ustasıdır. Daha iyi bir gelecek tasarlar, öngörü sahibidir, ileri görüşlülük oluşturur ve bu ileri görüşlülüğü etkin bir şekilde tüm takıma benimsetir ve hayata geçirmek için motive eder. Dönüşümcü liderler, çevrelerini değişime sokan kişilerdir. Bu liderler çevresel durumlara fazla önem göstermez, aynı zamanda yeni bir çevre yaratabilirler (Bass&Avolio, 1994:3).

Burns ve Bass'ın 1978 yılında yapmış oldukları çalışmalar, liderlik alanında geleneksel lider davranış biçimleri yanı sıra yeni bir ayrımın yapılmasını zorunlu hale getirmiştir. Bu yeni ayrım, geleneklere ve geçmişe daha bağlı etkileşimci (transactional) liderlik ile geleceğe, yeniliğe değişime ve reforma dönük dönüşümcü liderlik (transformational) biçimlerini içermektedir (Akt: Erol, 2000:450-456).

Dönüşümcü liderlik, liderlik literatürüne görece yeni girmiştir. Yeni liderlik paradigmasının önde gelen çağcıl yaklaşımlarından biri olarak kabul edilmektedir. Dönüşümcü liderlik anlayışı, çağdaş yönetim teori ve araştırmalarında büyük önem kazanan ve ilgi çeken bir liderlik anlayışıdır. Dönüşümcü liderlik, etkin olarak değişimi yürürlüğe koymak, bu değişime kılavuzluk edecek ileri görüşlülüğü yaratmak, değişim için duyulan ihtiyacı tanımlamada lidere olanak tanıyacak yeteneklerinin bir kümesidir. Değişim sürecinden türetilir. Dönüşümcü liderin etkisi izleyicilerin daha yüksek değerleri ve önerilerinin cezp edici alt yapının kurulmasıyla, izleyicilerin bilinçliliğini arttırmak ve cesaretlendirmek üzerinde odaklanır (Keçecioglu, 1998:27-29).

Dönüşümcü lider ve liderlik Karip (1998:446) tarafından da şöyle ele alınmaktadır:

“Dönüşümcü lider; örgüt çalışanlarına telkinle güdüleme verir. Lider, izleyenler için moral kaynağı oluşturur. Sembolleri, sloganları ve basit duygusal öğeleri kullanarak güçlü bir ortak amaç duygusu ve grup bilinci oluşturur. Gelecek hakkında konuşurken pozitif bir tutum sergiler ve astların amaçlara ulaşacağına tam bir güven içinde, sürekli teşvik edici bir tutum gösterir. Gelecek için harekete geçirici, gruba ivme kazandıran bir vizyon oluşturarak bu vizyonu gerçekleştirmede azim ve kararlılık gösterir. Liderin bu tutum ve davranışı astlar için içsel bir güdülenme sağlar. Bireyler kendi ilgi ve çıkarlarını aşarak grubun çıkarlarına öncelik verirler. Dönüşümcü lider izleyicinin ya da potansiyel izleyicinin var olan bir eğilimini, ihtiyacını, isteğini fark eder ve bu ihtiyacı izleyiciyi güdülemek için kullanır, izleyicinin ihtiyaç ve isteklerine hitap ederek harekete geçmesini sağlar. Dönüşümcü lider günlük örgütsel işlemlerin ötesinde idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarma ve bireysel destek sağlama gibi davranışları ve özellikleri kendinde toplar.”

Dönüşümcü liderler, daha önce ilişki kurulmamış nesnelere veya düşünceler arasında bağlantılar kurup özgün düşünce yapısında yaratıcı düşünceyi kullanıp fark yaratırlar. Böylelikle dönüşümcü liderlik çatısında yapılanmış kurum içinde, yaratıcı düşünce doğru kullanılıp, değişim sürecinin başlamasıyla rutinlikten çıkılıp, çalışan performansı ve güdüsü arttırılmış, verimliliğin sağlandığı bir organizasyon yapısına ulaşılır (İnci, 2001:21).

Dönüşümcü liderliğin dört temel boyutu vardır. Bu boyutlar (Bass ve Avolio, 1994:3):

- a) İdealleştirilmiş Etki, b) Telkinle Güdüleme, c) Entelektüel Uyarım, d) Bireyselleştirilmiş Etki.

İdeal etki; liderin etkisi, davranışları ve özelliklerinin izleyenler tarafından idealleştirilmesidir. Dönüşümcü liderler, izleyenleri ile birlikte bir vizyon ve misyon belirlerler. Liderler kendilerini adadıkları kavramların, insanlar tarafından kabul edilmesini sağlamak için güçlü bir isteğe sahiptirler. Çalışanlarının bu kavramları değerli olarak düşünmelerini isterler. Dönüşümcü liderler kavram ve inanışlarının tüm örgütte çalışan kişiler tarafından paylaşılmasına ihtiyaç duyarlar. Eğer faydalı olacağı düşünülüyorsa eleştiri ve tartışmalara her zaman açık ve isteklidirler (Kohler ve Pankowski, 1997:72).

İlham verici motivasyonda lider geleceğe yönelik hem iyimser, hem de ulaşılabilir açık bir resim yaratır. Kişilere beklentilerini yükseltebilmeleri için cesaret verir, karmaşıklığı azaltır ve belirlenen vizyona ulaşabilmeleri için basit bir dil geliştirir. İzleyenlerin buna tepkisi ise, belirlenen amaçların gerçekleşmesi için ekstra çaba harcama isteği şeklinde ortaya çıkmaktadır (İnci, 2001:45).

Zihinsel teşvik, dönüşümcü liderlerin problemlerin bilincinde olduğunu ve sorunların çözümündeki yeteneğini de ifade eder. Böyle liderler izleyenlerinin inanç ve değerlerindeki değişimi teşvik ederler. İzleyenlerini gruptaki yeni ve değişik durumları zihinlerinde canlandırmaları konusunda cesaretlendirirler. Dönüşümcü liderler entelektüel teşvik etme özelliklerini, üstün teknik yetenek ve kişisel zekâlarından alırlar. Aynı zamanda grup veya organizasyon vizyonlarını temsil eden imaj ve sembollerini yaratır ve yönetirler. Duygusal teşvik entelektüel uyarımın bir parçası olarak kabul edilebilir. Dönüşümcü lider, izleyenlerini gelecek durumda oynayacağı roller hakkında bilinçli olmalarını sağlar (Eraslan, 2004:100).

Bireysel ilgi veya kişilerin gelişimini sağlayan liderlik olarak yorumlanır. Lider taraftarları ile birey olarak ilgilenir. Lider taraftarlarının ihtiyaçlarını dikkatle takip eder, fırsatları öğrenir ve onların tecrübelerini artırmaya ve güven yaratmaya özen gösterir. Bunun sonucunda taraftarlar yeteneklerini ve inisiyatiflerini geliştirme arzusu ile çaba gösterirler (Shackleton, 1995:117).

Yeni liderlik bakış açısı ve dönüşümcü liderlik “vizyon” kavramı ile geleneksel liderlik anlayışından ayrılır. Vizyonu rotası çizilmiş, belirli prensip doğrultusunda yapılacak bir yolculuk sonucunda varılması hedeflenen liman olarak belirlensek, bunu takım çalışması içinde, kendine güvenen inançlı, dürüst, yüksek performans yakalamayı amaçlayan dönüşümcü liderlik için, vizyon kavramının önemini görmüş oluruz (Özden, 1998:41).

Dönüşümcü liderlik kuramı, değişim kültürünün öneminin ortaya çıkarmaktadır. Değişimin olabilmesi için uygun bir örgüt kültürünün olması gerekir. Değişim kültürünü oluşturan ve yöneten kişi, dönüşümcü liderdir. Eğitimde dönüşümcü lider, değişime uygun bir okul kültürü oluşturur. Model olma, destekleme, özendirme ve beraber çalışma gibi dönüşümcü liderliğin uygulamaları okul kültürünü yenilik ve değişim doğrultusunda değiştirir. Öğretmenlerin doyumunu arttıran dönüşümcü liderler sayesinde, öğretmenler yeni öğretim ve öğrenme yaklaşımları geliştirerek hem bireysel gelişimi sağlarlar hem de öğrencilerin güdüleme ve öğrenmelerine katkıda bulunurlar. Öğretmenleri entelektüel açıdan özendirmede, onlara dönüşümün ruh ve heyecanını aşılama, eğitim sistemimizin sürekli değişen çevreye ayak uydurması için eğitim işgöreninin güçlü bir şekilde yönlendirecek olan dönüşümcü liderlere gereksinimi vardır (Celep, 2004:118).

Okul yapılanmasındaki değişim, dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip okul yöneticileriyle birlikte; örgüt içi dayanışmayı, gelişimi, motivasyonu, verimliliği ve kaliteyi, entelektüel birikimi artırıcı bir örgüt disiplini içerisinde yapılanmasını sağlayacaktır. Dönüşümcü liderlik, klasik yönetim anlayışının hakim olduğu, sanayi toplumunun yönetim ve liderlik anlayışından arınıp, modern ve değişimi algılayan, vizyon ve strateji sahibi yüksek verimlilik bekleyen ve sergileyen anlayışıyla birlikte, despot ve statükocu okul idarecisi anlayışından sıyrılıp, toplumsal yaşam işleyişinde önemli bir yapılanmaya sahip okullarda uygulanabilecek davranışlar bütünüdür (Eraslan, 2004:9).

Değişen ve gelişen yenedünya düzeninde örgütlerin ve beklentilerin değişmesi sonucunda var olan durumun dinamik toplumsal yaşamda beklentileri ve gelişmeleri karşılayamadığı durumlarda dönüşümcü liderlerin sürece katkıları olmaktadır. Rutin yaşam tarzı ve mutlakıyetin perçinleştiği örgütlerde, dönüşümcü liderler yaratıcı düşünce tarzı ve vizyonuyla değişimi ve başarıyı sağlayıcı dinamikleri ateşler. Dönüşümcü liderler, biçimsel yapının oluşturulmasına ve bu yapıya işlerlik kazandırılmasına kadar geçen dönemlerde önemli görevler almakta ve bu sürecin başarılı bir şekilde sonuçlanmasını sağlamaktadır. Örgütlerin yaşayabilmesi ve çevresel değişimlere uyum sağlayabilmesi, örgütsel değişim kapasitesini geliştirebilmesine bağlıdır. Dönüşümcü liderlik, ani ve etkili değişimi gerçekleştirmeye yönelik bir liderlik biçimidir. Dönüşümcü liderlik diğer işletme alanlarında olduğu kadar toplumsal bir kurum olan okullarda da uygulanabilecek davranışlar bütünüdür. Okulların, bilgi toplumunda olması gereken yeri alması için, kendini sürekli olarak yenilemesi yapılandırması gerekmektedir. Bu yapılandırma, okul kültürünü şekillendiren yönetimden

başlamalıdır. Yönetim işbirliği, sorumluluk, destekleme ve güdüleme gibi davranışları temel olarak oluşturacağı kültür doğrultusunda gelişen ve performansı yüksek okulların oluşmasını sağlar. Bu yönetsel davranışlar dönüşümcü liderliğin temel aldığı davranışlardır. Bu sebeple okullarımızın gelişimini sağlamak için okul yönetimlerinde dönüşümcü liderlik davranışlarının uygulanması gerekmektedir. Bu araştırmanın problemde, Muğla ili ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik rollerini gösterme düzeylerine ilişkin öğretmenlerin görüşlerini belirlemek amaçlanmaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın amacı Muğla ili ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerine ilişkin öğretmenlerin görüşlerini belirlemek ve dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip okul müdürlerinin artırılması için çözüm önerileri geliştirilmesidir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

1. İlköğretim Okullarındaki öğretmenlerin demografik özellikleri nelerdir?
2. İlköğretim Okulu müdürlerinin dönüşümcü liderliğin temel öğelerinden “İlham Verici Motivasyon” boyutunu gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir?
3. İlköğretim Okulu müdürlerinin dönüşümcü liderliğin temel öğelerinden “İdeal Etki” boyutunu gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir?
4. İlköğretim Okulu müdürlerinin dönüşümcü liderliğin temel öğelerinden “Bireysel İlgil” boyutunu gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir?
5. İlköğretim Okulu müdürlerinin dönüşümcü liderliğin temel öğelerinden “Zihinsel Teşvik” boyutunu gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir?
6. İlköğretim Okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeyine ilişkin öğretmenlerin görüşü nedir?
7. İlköğretim Okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri ile aşağıdaki demografik özellikler arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
 - a) Cinsiyet,
 - b) Branş,
 - c) Kıdem,
 - d) Bulunduğu okuldaki görev süresi.

1.3. Çalışmanın Önemi

Dönüşümcü liderlik, özünde insanların görüş ve görevlerinin yeniden tanımlanmasını kolaylaştıran, katılımlarını yenileyen ve hedefin başarıya ulaşmasında var olan sistemlerin yenilenmesini sağlayan, örgütü etkin kılan bir liderliktir. Dönüşümcü liderlik kuramı lider etkililiğini, liderin başarılı bir dönüşüm gerçekleştirebilmesine bağlamaktadır. Etkili dönüşümcü lider, dönüşümü başlatan, yöneten ve kurumsallaştıran liderdir. Dönüşümcü liderlik kuramı, okul liderlerini dönüşüm yönelimli düşünmeye zorlamaktadır. Geleceğin dünyasında statükocu bir liderlik davranışı etkili olmayacaktır. Günümüzde okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine önem kazanmaktadır. Risk üstlenebilen ve dönüşümü sürükleyebilen eğitim liderleri başarılı olabilecektir. Türk eğitim sisteminin belirlenen hedeflere ulaşabilmesi için dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip okul müdürlerinin sayısının artması önemlidir.

1.4. Sayıtlar

Bu araştırmada aşağıdaki sayıtlardan hareket edilmiştir.

1. İlköğretim Okulu müdürleri dönüşümsel liderlik davranışları göstermektedirler.
2. İlköğretim Okulu öğretmenlerinin anket sorularına verdikleri cevaplar, ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını belirlemek için yeterlidir.
3. İlköğretim Okulu öğretmenleri anket sorularını cevaplarken gerçek kanılarını belirtmişlerdir.

1.5. Sınırlılıklar

1. Araştırmanın alan yazını; kaynak taraması sonucunda bulunan kaynaklarla, uygulanacak anketten elde edilecek bilgilerle ve yapılacak görüşmelerle sınırlıdır.
2. Araştırmanın uygulama bölümü; Muğla il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin vereceği cevaplarla sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Dönüşüm: Olduğundan başka bir biçime girme, başka bir durum alma, tahavvül, inkılap, transformasyon (TDK, 2005:568).

Liderlik: Bir statü ya da otorite işlevinden çok, liderle grup arasındaki karşılıklı etkileşimin niteliğiyle ilgili bir işlev olarak, bireyler üzerinde güç sahibi olmaktan çok onları etkileme sanatıdır (Werner, 1993).

Dönüşümcü Liderlik: İşgörenlerin iş ile ilgili değer, inanç ve tutumlarının değiştirilmesi, onların yetenek ve becerilerinin geliştirilmesi yoluyla örgütte değişim sağlanarak, işgörenlerin örgütün amaçları doğrultusunda hareket etmesini sağlayan liderlik yaklaşımı. Bireyin kendi amaçları dışında, grup amaçları doğrultusunda bir bakış açısı kazanmasını amaçlayan liderlik (Demirtaş ve Güneş, 2002).

İlköğretim Okul Müdürü: Kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak görevlerini yürütmeye, okulu düzene koymaya ve denetlemeye yetkilidir. Müdür, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirmesinden sorumludur (İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, 25212 sayılı Resmi Gazete:2003).

İlköğretim Okulu: Zorunlu eğitim çağındaki çocukların eğitim-öğretim gördükleri ve öğretim süresi sekiz yıl olan ilköğretim kurumu (İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, 21308 sayılı Resmi Gazete:1992).

A Tipi Okul: Her derece ve türdeki eğitim kurumlarının tipleri, Kurum Tipleri Tespit Formu üzerinde yapılan değerlendirmeler sonucunda puanı 40 ve daha fazla olan okullar (A) tipi okullar olarak kabul edilir (Atama Yönetmeliği, 25343 sayılı Resmi Gazete:2004).

BÖLÜM II

İLGİLİ ALANYAZIN

Bu bölümde, çalışmanın literatür taraması, dünyada ve Türkiye’de dönüşümcü liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar ele alınmıştır.

2.1. Liderlik

Liderlik (leadership), İngilizce bir kelime olup kelimenin aslı fiil olarak “lead” şeklindedir. Türkçe de ise liderlik karşılığı olarak “önderlik” ve “yederlik” kelimeleri önerilmişse de, yaygın olarak “liderlik” kelimesi kullanılmaktadır (Şişman, 2004:2-3).

Lider Türkçe’ de sözlük anlamı olarak gücü, ünü ve toplumsal yeri dolayısıyla, belli zaman ve durumlar içinde, ilişkili bulunduğu küme veya toplumun tutum, davranış ve etkinliklerini değiştirip yönetme yeteneğini gösteren kimse, önder, şef anlamlarına gelmektedir. Bir diğer anlamı ise; lider, bir partinin veya bir kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse olarak açıklanır. Liderlik; lider olma durumu, liderin görevi şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2005:1308).

Liderlik üzerine yapılan çalışmalarda, araştırmacıların liderlik ve lider kavramlarından hareketle farklı tanımlamalar ve açıklamalar yaptıkları görülmektedir. Liderlik kavramının çok geniş olması ve hemen hemen her alandaki araştırmacıların inceleme alanına girmesi liderlik ve lider tanımlamada farklı bakış açılarının oluşmasına neden olmuştur. Bu durum Şişman (2004:1) tarafından şöyle ifade edilmektedir:

“Liderlik; psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, yönetim bilimi gibi çeşitli sosyal bilimlerin ortak inceleme konularından biri olmuştur. Sosyal bilimciler arasında liderliğin ne ifade ettiği konusunda ortak bir algı dayanağı oluşmamıştır. Liderlik, farklı bakış açılarından yaklaşıldığında, farklı biçimlerde analiz edilebilen ve tanımlanabilen bir kavramdır. Bu nedenle liderlik, yönetim biliminin bir konusu ve iş yaşamıyla ilgili bir kavram olduğu kadar aynı zamanda psikolojik, sosyolojik, politik, askeri, felsefi, tarihsel açılardan ele alınıp analiz edilebilen bir kavram olmaktadır.”

1800 yıllarına kadar İngilizcede “liderlik” sözcüğü yoktu. Toplum bilimcilerin liderlik olgusu üzerinde ciddi olarak çalışmaları için yüz yıl daha geçmesi gerekecekti. Ancak son kırk yıl içinde araştırmacılar, çok ciddi ve derin araştırmalar sonucu insanların nasıl lider olduklarını, liderliklerini nasıl koruyabildiklerini ve etkili bir lider olabilmek için nelerin gerektiğini öğreniyorlar. Son zamanlarda kaybedilen yılları kapatabilmek için yapılan üç binden fazla araştırmada; liderlik kavramıyla ilgili olarak yüzlerce tanım yapılmış, yüz elli sayfa tutan, bibliyografya oluşturulmuştur (Gordon, 1997:3).

Liderlik insan toplumlarında büyük değer taşımaktadır. Liderlik konusuna verilen önemde, insanın önemli ve kapsamlı özelliklerinden biri olan yönlendirme ve yönlendirilme gereksiniminin büyük payı olduğu ileri sürülebilir (Aydın, 1994:6).

Liderlik, belli bir durumda, belli bir anda ve belli koşullar altında bir grup üzerindeki; insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çalışmasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan, deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan etkileme süreci olarak tarif edilebilir (Werner, 1993:17).

Lider içinde bulunduğu grup üyeleri tarafından hissedilen ancak netlik kazanmamış olan ortak düşünce, arzuları ve beklentileri, kabul edilebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç doğrultusunda faaliyete geçiren kişidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:217). Lider ve liderlik ile ilgili birçok tanımlamadan söz edilebilir. Bir başka ifade ile (Erdoğan, 2002:47) lideri şu şekilde tanımlamaktadır:

“Lider, örgütsel yol göstericilere (emir, direktif, kararname) mekanik olarak uymanın üstünde ve ötesinde bir etkileme gücüne sahip olan kişidir. Bu anlamda liderlik, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirme ya da bu amaçları değiştirmek için yeni bir yapı ve izlek başlatma olarak tanımlanabilir. Lider, doğru olan şeyleri yapmayı hedefleyen kişidir.”

Liderlik, izleyenleri, grubun amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda ikna etme sürecidir. Liderlik sürecinde, lider ve izleyenler vardır. İzleyiciler kavramı daha çok pasif bir davranış ve lidere olan bağımlılığı çağrıştırmaktadır. Ancak günümüzde liderlik yaklaşımlarında lider ile izleyiciler arasında çok yönlü bir etkileşim üzerinde durulmaktadır.

Liderlik süreç olarak görülürken; lider, bu süreci harekete geçiren kişi olarak kabul edilmektedir (Çelik, 1998:1).

Liderlik, sonuçları açısından ölçüldüğünde, çevrelerini pozitif yönde etkileyebilen, yeni ilerleme yollarının planlarını çizebilen ve böylece insan gelişimine değer katabilen kişilerin tüm alanlarda vizyonla sürdürdüğü faaliyetlerdir. Kavram olarak liderlik, demokratik bir çevrede ki burada takipçiler ortak liderlik amacına eşdeğer oranda katkıda bulunabilir, toplumun ortak yararı için insan gelişimini desteklemeye adanmış bir dizi değerler anlamında kullanılmalıdır (Safty, 2004:68).

Yirminci yüzyılın liderleri, işletmelerin hiyerarşik ve bürokratik olduğu çizgisel bir dünyayla karşı karşıyaydılar. Bu dünya, sisteme bilişim girdiğiniz ve sistemin karşılığında çözüm kustuğu ilk bilgisayar kavramına benziyordu. Eski zihniyet üç sözcükle özetlenebilir; kontrol, düzen ve tahmin. Büyük bir bölümünü kontrol edebileceğiniz, düzenleyebileceğiniz ve tahmin edebileceğiniz istikrarlı bir ortamda bu kadarı yeterliydi. Ama yirmi birinci yüzyıl böyle olmayacak. Tarihteki “yaratıcı yıkımın” en hızlı dönemini yaşıyoruz. Öyleyse değişim, yirmi birinci yüzyılda liderlerin karşısındaki en büyük mücadele kaynağı olacak ve liderler, liderliklerini yeniden oluşturmak ve yaratmak durumunda kalacaklar (Bennis, 1998:133-134).

İlk ortaya çıktığı yıllardan buyana “kim lider olur?” ve “lider nasıl olunur?” sorusu hep merak edilen bir konu olmuştur. Bu sorulara cevap bulmak amacıyla yapılan ilk çalışmalar özellik teorisi. Özellik teorisi kişinin lider olabilmesi için doğuştan gelen bazı özelliklerinin bulunması gerektiğini savunur. Lider doğuştan fiziksel, düşünsel, duygusal ve sosyal açıdan diğer insanlardan farklı olmalıdır. Zaman geçtikçe özellik yaklaşımına uymayan kişilerinde lider olduğu yaşanmış ve görülmüştür. Özellik yaklaşımı lideri açıklamada yetersiz kalmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:215).

Özellikler ve davranışsal yaklaşımlar birbirinden farklı olmasına rağmen birisi liderin özellikleri hakkında genellemeler yapmaya çalışırken diğeri liderin davranışları konusunda genellemeler yapmaya çalışmıştır. Her iki yaklaşımda da organizasyonların ve çalışanların içinde buldukları durumsal faktörler göz ardı edilmiştir (Brestrich, 1999:65).

Durumsallık yaklaşımı farklı olarak, örgütün yapısının, içsel ve dışsal koşullardaki farklılıklar nedeniyle farklı liderlik anlayışlarına ihtiyaç duyduğudur. Bu liderlik anlayışınca iş gören için gerekli olan motivasyon, mevcut şartlar ve işin durumuna göre dengelenecektir. Durumsallık yaklaşımı şartlara göre klasik liderlik analından da faydalanabilir. Amaç ihtiyaç duyulan liderlik tipinin sergilenebilmesidir (Akat, 2000:51).

Bazı kuramcılar, davranışçı ve durumsal liderlik kuramlarının, başarılmış hedefleri göz önünde az bulduklarını ve lider-izleyen arasındaki ilişkilerin basit temellere dayandırılmasını eleştirmişlerdir. Onlar, izleyenlerine daha fazla performans için ilham veren sıra dışı liderleri incelemeyi tercih etmişlerdir. Bu bağlamda, liderlik sürecini açıklamadaki eksiklikleri tamamlamak amacıyla yeni liderlik teorileri geliştirilmiştir (Çelik, 2003:148).

2.2. Dönüşümcü Liderlik Kavramı

Dünyadaki global rekabet ortamında Asya'daki ekonomik güçlerin artması, Avrupalı firmaların pazar durumlarını sarsmıştır. Bu durum sadece sanayide değil okullardaki araştırmalar üzerinde de etkili olmuştur. Ayrıca işletmeler de yıllarca durağanlılığını koruyan durumları yenilenmeye zorlamıştır. Şirketler kendilerini değişimlere adapte etmeye çalışırken, tekrar yenilenmenin çok zor bir süreç olduğunun farkına varmışlardır ve liderlik becerisi bu tür girişimler için eksik kalmıştır. Bu örgütlerin karşılaştığı bir başka durum ise çalışan adanmışlığı ile ilgilidir. Şirketler bu değişim çabaları içinde geniş küçülmelerin yanında, daha düz hiyerarşiler ve stratejik iş birimleri gibi örgütsel düzenlemelere başvurmuşlardır. Genellikle alt seviye çalışanın performansını geliştirmeye çalışırken, yenileşme çalışmaları onları çalışan tatmin ve yetkilendirmesine yönlendirmiştir. Süreçte çalışan bağlılığına karşı uzun dönem çalıştırmanın eski sosyal kontratı kırılmıştır (Conger and Kanungo, 1998:5).

Şirketler, bir yandan çalışanın moral ve adanmışlığını oluştururken diğer yandan dönüşümsel değişimi nasıl yönetecekleri sorusunu düşünmeye başladılar. Buna ek olarak, birçok şirketin neden yavaş değiştiğinin ve bu dönüşüm çabalarının neden başarısız olduğunun açıklanmaya ihtiyacı vardı. İş dünyasındaki bu önemli olaylar liderlik çalışmaları üzerinde doğrudan bir etki yarattı. Bu meseleler araştırmacıları basit bir sonuca ulaştırmıştır; "yöneticiler ve liderler" birbirinden farklıdır. Bu nedenle işletme okullarında liderlik üzerine çalışan bilim adamlarının çoğu, ilgilerini dönüşümcü liderliğe ve dönüşümcü liderliğin rollerine çevirmişlerdir (Conger and Kanungo, 1998:6).

2.3. Dönüşümcü Liderlik Kavramının Gelişimi

Liderlik ve yönetim arasındaki ayırım ilk defa 1975 yılında örgüt psikologu Abraham Zaleznik ve Manfred Kets De Vries'in 'Power and Corporate Mind' adlı kitabında görülmüştür. Bu kitapta liderler ve yöneticilerin karşılığı belirtilerek, yöneticilerin insanları mükemmel olarak çalıştırdığını, liderlerin ise duyguları harekete geçirdiği, tahrik ettiği belirtmiştir (Keçecioğlu, 1998:49).

Bennis ve Nanus'a (1985) göre; lider örgütün duygusal ve ruhsal kaynaklarını, onun değerlerini adanmışlığı yönlendirir. Bunun yanında yönetici örgütün fiziksel kaynaklarını kapitalini, insan becerilerini ve teknolojiyi yönlendirir. İyi bir yönetici işini etkili ve üretici bir şekilde yüksek kalite seviyesinde yapan kişidir. Etkili lider ise örgütteki insanlara işlerinde tatmin ve gururu öğrenmelerine yardım eden kişidir. Kotter'a göre Liderlik örgütün uzun dönemli meselelerine odaklanırken yönetim kısa dönemli işlere odaklanır. Liderlik yetkilendirme doğrultusunda adanmışlık gerektirir. Liderlik fonksiyonları; örgüt için yeni ve var olan durumdan farklı uzun dönem hedeflerini şekillendirmek için bir yönetici gerektirir (Akt: Conger and Kanungo, 1998:7-8).

Dönüşümcü liderlik ilk olarak *Dawston'un (1973) "İsyan Liderliği" (Rebel Leadership)* adlı çalışmasında belirtilmiştir (Bass&Avolio, 1994:3). Liderlik ve yönetim terimlerinin birbirinden ayrı iki kavram olarak ele alındığı eserlerin yayınlanmasının ardından, politika alanındaki bilim adamı James McGregor Burns 1978 yılındaki 'leadership' adlı kitabında "dönüşümü liderlik" kavramını sistematik hale getirmiştir. Ona göre lider, takımdakiler üzerinde yüksek düzeyde moral, motivasyon ve performans yaratan kişidir. Burns'a göre modern örgütlerde yeni alanların yaratılması becerisine bir tek dönüşümcü liderlik sahiptir. Çünkü değişimin ustasıdır. Daha iyi bir gelecek tasarlar, öngörü sahibidir, vizyon oluşturur ve bu vizyonu etkin bir şekilde herkese benimsetir ve hayata geçirmek için istek uyandırır. Dönüşümcü liderler, çevrelerini değiştirebilen liderlerdir. Bu liderler çevresel durumlara tepki göstermez, aynı zamanda yeni bir çevre yaratırlar (Bass & Avolio, 1994:3; Kirby & Paradise, 1992:303 Akt. Eraslan, 2003:80).

Burns (1978), liderleri "Dönüşümsel" (transformational) ve "Etkileşimsel" (transactional) olarak iki gruba ayırmıştır. Bu kavramlar ortaya çıktığı yıllarda araştırmacılar

tarafından liderlik (dönüşümsel liderlik) ve yöneticilik (etkileşimsel liderlik) rolleri olarak çevrilmiştir. Burns etkileşimsel liderliği yapılan hizmetler için verilen ödüllerin karşılıklı değişimi olarak tanımlar. Bir etkileşimsel lider eğer çalışanların kişisel ilgileri için yapılmasına katkıda bulunacak gibi görünüyorsa onların o anki kişisel ilgilerinin karşılayıcısıdır. Burns'e göre dönüşümsel lider bir çalışanın var olan ihtiyacını tanımlar ve onun da daha ötesine gider, daha yüksek seviyedeki ihtiyaçları teşvik eder ve onları karşılar. Dönüşümsel liderler çalışanları tam bir birey olarak elde etmeye uğraşırlar. Dönüşümsel liderler çalışanlarının ihtiyaçlarını Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin alt seviyelerinden (güvenlik gibi) üst seviyedeki ihtiyaçlara (başarı gibi) yükseltmeye çalışır. Dönüşümsel lider çalışanların ihtiyaçlarının seviyesini artırır. Bunu yaparak astlar kendi kendilerini yönlendiren kişiler haline gelirler ve daha fazla sorumluluk alırlar. Burns dönüşümsel liderliği, durumsal liderlikle başlayan, tek bir sütunun karşıt sonları olarak görür (Akt: Bannon, 2000:26).

Bu bağlamda Burns'e (1978) göre bir lider, dönüşümsel liderlik ile etkileşimsel liderlik özellikleri arasında bir davranış sergileyebilir, ancak özellikleri bu iki kutup arasında olacağından bu lider tam olarak dönüşümsel veya etkileşimsel lider niteliğini taşımamaktadır. Bununla birlikte, örneğin tam olarak etkileşimsel liderin özelliklerini taşıyan bir liderin dönüşümsel lider olması da mümkün olamamaktadır (Akt: Berber, 2000:34).

Başlangıçta Burns (1978) tarafından, değişik türlerde siyasi liderleri karakterize edebilmek amacı ile tanımlanan dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik kavramları, Bass tarafından ele alınarak 1985 yılında tüm örgütsel uygulamalara uyarlanabilecek şekilde geliştirilmiştir. Bass tarafından gerçekleştirilen liderlik araştırmalarının temeli; kendisinin, dönüşümsel ve etkileşimsel lider davranışını ölçmek ve bu liderlik türleri ile iş birimi etkinliği ve tatmininin ilişkisini irdelemek amacı ile geliştirdiği "çok faktörlü liderlik anketi" (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ) üzerine kurulmuştur. Bu araştırmalar ve nitelermeler sonucunda dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik kavramları bugünkü şeklini kazanmış ve yönetim bilimi alanında, üzerinde çalışmalar yapılmasına olanak sağlamıştır (Akt: Berber, 2000:33).

Bass (1985) liderlerin hem etkileşimsel hem de dönüşümsel liderliğin davranış örüntülerini gösterdiğine inanır. Bass bu durumu şu şekilde açıklar " *etkileşimsel liderlik etkili liderlik için geniş bir temel sağlar. Ancak, eğer dönüşümsel liderlikle artırılsa etkileşimsel*

liderlikte daha fazla çaba, etkililik ve tatmin mümkündür.” Bass dönüşümsel liderliğin yeniliğin ve yaratıcılığın seviyelerini yükseltmede ve çalışanlar açısından risk almayı yükseltmede etkileşimsel liderliği arttırdığını düşünür. Bass tarafından geliştirilen “çok faktörlü liderlik anketi” (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ) sekiz alt boyuttan oluşmaktadır. Bu sekiz alt boyutun dördü dönüşümcü liderliği, diğer dördü ise etkileşimsel liderliği oluşturan özellik ve yaklaşımları kapsar (Akt: Bannon, 2000:27).

Etkileşimci liderliğin ana felsefesi; lider ve izleyen arasındaki karşılıklı alış verişe dayanmaktadır. Etkileşimci liderlikte olası destek verme ihtimali olan izleyenler; liderlerin vaatleri, ödülleri ve pekiştiricileri ile motive edilir veya negatif dönüt (negative feedback) disiplinli davranışlar ve azarlama gibi yaptırımlar ile düzeltilir (Brestrick, 1999:114).

Tablo 1: Dönüşümcü Liderlik ve Etkileşimci Liderlik Davranışları

Dönüşümcü Lider	Etkileşimci Lider
Değişimle uğraşır.	Statükoyu korur.
Yetki devreder.	Pazarlık yapar.
Vizyonu vardır. İnsan odaklıdır.	Görev odaklıdır.
Uzun döneme odaklanır.	Kısa veya orta döneme odaklanır.
İş ve evi birleştirir.	Sadece iş düşünür.
Başarı azmi yüksektir.	Başarı azmi çok yüksek değildir.
Bireysel ödül ve bilgi vardır.	Formal ödül verir.
Heyecanlı ve coşkuludur.	Rahat ve emredicidir.
İşleri basitleştirir.	İşleri karmaşıklaştırır.
İnsanlara rehberlik yapar.	Organize eder ve kadrolama yapar.
Motive eder ve cesaretlendirir.	Kontrol eder ve problem çözer.
Personel işleriyle yakından ilgilenir.	İşlerin devamı için zorlama vardır.
Bütün değerleri göz önünde bulundurur.	Değerlere pek önem vermez.
Farlılıkları sever.	Farklılıkların sorun olacağını düşünür.
Astlarının hislerine önem verir.	Astlarından pürüzsüz ilişki ister.

Kaynak: Serinkan, 2004:70

Tablo 1’de dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının temel farklılıklarına yer verilmiştir. Bu farklılıkların en önemlisi zaman boyutudur. Etkileşimci lider geçmişle bugünü bağdaştırırken, dönüşümcü lider bugün ile geleceği bağdaştırmaya çalışır. Etkileşimci lider geçmişte elde edilen başarılarla bakarak avunur. Dönüşümcü lider ise, geçmişten gerekli dersi aldığı gibi, gelecekteki planlarında yapmış olduğu hatalara düşmemeye çalışır. Bu anlayıştaki liderler gelecekle ilgili kararlar alarak değişimlere önceden hazırlıklı olmaya çalışırlar (Serinkan, 2004:70).

2.4. Dönüşümcü Liderliğin Tanımlanması ve Özellikleri

Burns (1978) dönüşümcü liderleri; *“çalışanların tasarlanmış çıktılarını ve onlara ulaşma yollarının önemi ve değeri hakkındaki bilinç seviyelerini artırmak olarak”* tanımlar. Dönüşümsel liderler çalışanları örgütün misyon ve vizyonunun iyiliği için onların kendi ilgilerini arttırmak için motive ederler. Çalışanların güven seviyeleri yükseltilir ve ihtiyaçları daha yüksek potansiyelin gelişimini desteklemek için genişletilir (Akt: Bannon, 2000:15).

Bass (1985) dönüşümcü liderliği şu şekilde tanımlar:

“Liderlik, çalışanları üst düzey hedefleri ve onların şu anki ilgilerinden çok kendini kanıtlama için üst düzey ihtiyaçları ortaya çıkarmak amacıyla motive etmektir. Liderliğin bireyler arasındaki performansın daha önce mümkün olduğu düşünülen daha yüksek seviyelerini elde etmek ile sonuçlandığını belirtmiştir” (Bass, 1985:21).

Yukl’a (1989) göre örgütte dönüşümcü liderlik, makro ve mikro düzeylerde gözlemlenebilir. Mikro düzeyde bireyler arasında olabildi gibi, makro düzeyde sosyal sistemlerde değişim ve kurumlarda reform şeklinde olabilir. Dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip lider, görevin çıktılarının önemini belirterek onu izleyenlerin ilgilerini, örgütün veya takımın beklentileriyle bütünleştirerek ve onların üst düzey ihtiyaçlarını aktive ederek güdüler ve dönüşümü sağlar (Akt: Akbaba, 2003:12).

Mitchell ve Tucker’a (1992) göre, dönüşümcü liderler, yeni kurumsal ilke ve tutumlar oluşturmaya ve bunları sağlamlaştırmaya odaklanır. Temelde yeni anlam sistemlerinin yaratılma işleminde çalışırlar. Bu tür liderlik kurumun misyonunda, yapısında ve insan kaynakları yönetiminde büyük değişiklikler yapar. Kurumun politik ve kültürel sistemlerinde temel değişiklikler önerir. Dönüşümcü liderler bireysellikten uzak, takım çalışmasına

yatkın, eleştiriler karşısında duraksamayan, başarısız olma korkusunu geride bırakmış bir kişiliğe sahiptir. Otokontrolü gelişmiştir. Psikolojik dayanıklılığı sayesinde içindeki duygusal gelgitleri sınırlar böylelikle yoğun stres altında çalışmaya alışır ve özgüveni artar. Bu özellikle dönüşümcü liderlikle ilgili ortak kamlardır. Lider önüne çıkan fırsatları değerlendirme hususunda fırsat maliyetini iyi hesaplayarak, sonuçta katma değer yaratacak riskler almalıdır (Akt: Zel, 1997:67-68).

Ülkemizde ise dönüşümcü liderlik ile ilgili çalışmalar sınırlı da olsa artış eğilimindedir. Yönetim bilimi ve liderlikle ilgili akademik çalışmalarda son yıllarda hızlı bir artış görülmektedir. Bu konuda Şimşek'in (1997:164) dönüşümcü liderlik tanımlamasının liderlikle ilgili tanımlamalar arasında genel geçer bir niteliğe sahip olduğu düşünülebilir:

“Dönüşümcü liderlerin isi yeni bir vizyon, dünya görüşü veya gerçeklik yaratmak, bu yeni gerçeklikle ilgili uyumlu yeni standartlar, kurallar, normlar ve davranışlar geliştirmek, kitlelerin anlayabileceği dilde bunlara ulaşmanın yollarını göstermektir. Liderin yarattığı bu yeni gerçekliğin içinde kitleler yeni anlamlar bulurlar, yaşamları ve davranışları anlam kazanır, geleceğe ilişkin açık ve kesin beklentileri oluşur” (Şimşek,1997:164).

Dönüşümcü liderlik ya da değişim aracı da değişim liderliği olarak da adlandırılan transformasyonel liderlik, toplumlarda, kurumlarda ya da meydana gelen hızlı değişme ve gelişme sürecini yönlendiren ve değişime öncülük eden bir liderlik biçimidir. Bu nedenle bugün ile geleceği bağdaştıran olarak anılmaktadır (Erişen, 2004:51).

Dönüşümcü liderlikte iç çevresinin denetim ve eşgüdümüne dayalı bir liderlik anlayışından çok, öğrenmeyi kolaylaştırıcı ve yenilikçi bir liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Bu liderlik biçiminde değişimi destekleyen yeni örgütsel değerler geliştirme önem kazanmaktadır. Dönüşümcü liderlik, geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük bir liderlik tarzıdır. Bu tarz liderler, izleyicilerinin inançlarını, ihtiyaçlarını ve değer yargılarını değiştirirler. Onların tüm yeteneklerini ortaya çıkararak, kendilerine olan güvenlerini arttırırlar, böylece daha etkili sonuç almayı hedefleyerek onları motive ederler (Çelik, 2003:147).

Etkin dönüştürücü liderlerin çeşitli ortak özelliklere sahip olduğu söylenebilir. Bu özellikler Tichy & Devana (1986:270-280) tarafından şöyle ifade edilir:

- a) **Kendilerini değişim aracı olarak tanımlarlar:** Dönüştürücü liderler kendilerini değişim aracı olarak tanımlarlar. Onların profesyonel ve kişisel imajları ile kendileri sorumlu olarak hissettikleri nokta, örgütü dönüştürme ve örgütte bir değişim yaratmaktır. Dönüştürücü liderler, tasarım ve şans ile dönüşüm doğrultusunda bir örgüte liderlik etme konumuna gelirler.
- b) **Cesur bireylerdir:** Cesaret aptalların işi değildir. Dönüştürücü liderler risk alıcı liderlerdir. Cesur davranışta hem zihinsel hem de duygusal boyut vardır. Zihinsel olarak, kişi bir bakış açısı elde edip kendine bir yol çizmek zorundadır, bu da gerçek ile yüzleşebilmekle mümkündür. Duygusal olarak bu kişiler gerçeği duymak istemeyen kişilere gerçeği su yüzüne çıkarabilmelidirler.
- c) **İnsanlara inanırlar:** Dönüştürücü liderler diktatör değildirler. Güçlüdürler ancak diğer kişilere karşı duyarlıdır ve temel olarak diğerlerinin de yetkilendirilmesi doğrultusunda çalışırlar. . Bireysel düzeyde ilgi gösterebilmeleri için, ilgilendikleri bireye inanmaları ve güvenmeleri, onların, bu bireylerin sorunlarını çözmelerinde ve bu bireyleri geliştirme çabalarında yardımcı etken olmaktadır.
- d) **Değerleri kullanabilen kişilerdir:** Bir seri önemli değerleri taşıyabilen ve bu değerlerin önemli standartları olan davranışı sergileyebilirler.
- e) **Yaşam boyu öğrenen kişilerdir:** Yaptıkları hatalar hakkında konuşabilen kişilerdir. Dönüştürücü liderler her zaman yenileşme sürecinde olan kişilerdir. Liderlik rollerinin bu yönünü sürekli eklemeler yaparak geliştirirler. Emekli olmadan önce bir şeyleri bitirecekleri hissine sahip değildirler, çünkü pazardaki dinamik zorlamaların, yönlendirdikleri örgütte de değişimlere zorlayacağını bilirler. Kendi analizi ve kişisel adanma sürekli değişim için enerjiye dönüşür.
- f) **Karmaşıklık, şüphe ve belirsizlik ile baş edebilme becerisine sahiptirler:** Dönüştürücü liderler karmaşık ve değişen dünyanın problemlerini görebilir ve onlarla baş edebilir.
- g) **Vizyon sahibidirler:** Dönüştürücü liderler hayal kurabilen ve hayalleri ve imgeleri diğer insanlar paylaşabilen diye dönüştürebilen kişilerdir.
- h) **Bu liderlerin kavramsal yetenekleri gelişmiştir:** Kavramsal yetenek organizasyonu bir bütün olarak görebilmeyi ve organizasyon birimleri arasındaki

ilişkileri takip ederek organizasyon bütünlüğünü sağlayabilmektir. Dönüşümsel liderler de birey üzerine eğildiklerinden bu bütünlüğü sağlayabilirler.

- i) **Doğası gereği kolay pes etmezler:** Karmaşık ve belirsizliğin hâkim olduğu zamanlarda mücadelecilik kimliklerini ön plana çıkabilirler.

2.5. Dönüşümcü Liderlik Süreci

Tichy ve Devana (1990); teknolojideki değişim, sosyal ve kültürel değişim, rekabet ortamı ve ulus ekonomilerinin karşılıklı dayanışmasının artmasının getirmiş olduğu değişim şartları altında liderin etkisini ortaya çıkarmaya çalıştılar. Liderlerle yapılan görüşmelerden elde edilen bulgularda, liderin organizasyonda, değişimi üç hareket süreciyle yönettiğini belirlemişlerdir. Bu süreçler, Tichy ve Devanna tarafından üç perdelik bir drama olarak tanımlanmışlardır (Tablo 2). Bu perdeler a) Değişim ihtiyacının tanımlanması, b) yeni bir vizyon yaratılması, c) değişimin kurumsallaştırılması (Akt: Gökkaya, 2005:12-15).

a) Değişim İhtiyacının Tanımlanması: Tablo 2’de de görüldüğü gibi birinci perdede “uyanış” değişimin gerekliliği ortaya konur. Bu süreçte çalışanlara, değişimin zorunluluğu anlatılır. Çevrede kademeli değişimler olduğunda birçok lider organizasyonlarında meydana gelen tehditleri anlamakta başarısız olur. Organizasyon içerisindeki kilit yöneticileri tehdidin ciddiyeti ve değişimin gerekliliğine inandırmak liderin görevidir. İzleyenlere uzun bir bakış açısı kazandırmak, çevresel değişim ve tehditlere karşı izleyenlerinin hassasiyetini arttırmak, onları değişimin gerekliliğine inandırmak lider için zor bir görevdir. Organizasyonda ve bireylerde değişime direnç vardır. İnsanlar var olan sistemin devamını isterler. Dönüşümcü lider değişim yanlısı tarzı ile onlara değişimin organizasyon operasyonlarını ve organizasyonun çevreden pozitif ve negatif nasıl etkilendiğini gösterme sorumluluğuna sahiptir. Bu süreç nelerin değişiminin gerekliliğinden başlayarak, problemlerin teşhis edilip, tanınmalarını içerir. Dönüşümcü lider, insanlarda değişimin yarattığı iç kargaşayla ilgilenmeden, uzun vadedeki ana değişimleri gerçekleştirmeye odaklanmalıdır (Yukl, 1989:217).

b) Yeni Bir Vizyon Yaratmak: İkinci perde, geçiş aşamasının çoğunu oluşturan organizasyonun geleceğini düşünmeye başladığı sıradaki ölüm ve yeniden doğuş sürecidir. Çalışanların geçmişten kopmaya ve gelecek ile manevi olarak ilgilenmeye zaman harcamalarının sağlandığı aşamayı anlatır. Lider bir vizyon yaratarak hedefini belirlemek ve

Tablo 2: Dönüşümcü Liderlik Süreci: Üç Perdelik Drama

Giriş: Yeni Global Oyun Alanı	
1. Perde : Uyanış	
Birey Dinamiği	Birey Dinamiği
Dönüşüm İhtiyacı Değişim İhtiyacı Hissedildi Değişime Direnç Çabuk Onarımdan Sakınma	Sona Erenler Geçmişten Kurtuluş Geçmişini Unutmak Hayal Kırıklığı Yaşamak
2. Perde : Düzeltme	
Birey Dinamiği	Birey Dinamiği
Motivasyon Görüşü Bir görüş oluşturmak Harekete Geçiş	Geçişler Ölüş ve Yeniden Doğuş Süreci Her iki bitişte ve yeni başlangıçlarda bakış
3. Perde : Yeniden Yapılanma	
Birey Dinamiği	Birey Dinamiği
Sosyal Yapı Yapıcı Yıkım Sosyal yapıyı gözden geçirme Güdülenen insanlar	Yeni Başlangıçlar İçerde yeniden ayarlamalar Yeni senaryo Yeni enerji
Son Söz: Tarih Kendini Tekrarlar	

Kaynak: Gökkaya, 2005:14

hedefe ulaşabilmek için kişileri teşvik etmek sorumluluğuna sahiptir. Vizyon, organizasyonların nerede olduğu ile ilgili kavramsal bir yol haritası olarak tanımlanmıştır. Vizyon oluşturma sürecinde geçmişteki durumlar göz önüne alınarak gelecekte olması olası durumlar hipotez edilir. Vizyon organizasyon yapısı içinde herkese yol gösterici olmalıdır. Vizyonun bitiş çizgisi, zaman sınırlaması ve belirli ölçüleri yoktur. Organizasyonun ulaşmak istedi hedef doğrultusunda büyür ve gelişir (İnci, 2001:50).

c) Değişimi Kurumsallaştırma: Üçüncü perde, sosyal yapılanmanın yerleştirildiği yeni fikirlerin somutlaştırıldığı, insanların hedeflerini bilip motive olduğu, bununla beraber yaratıcı yıkımın tamamlandığı süreci kapsar. Bunu yapmak için lider eski yapıyı kırmalı ve yeni bir yapı kurma ve yeni fikirlere uyum gösterecek uygun takipçileri bulmalıdır. Lider aynı vizyonla uyuşabileceği çalışanların yeni koalisyonunu yaratmak için eski yapının yok edilmesinin gerekli olduğunun farkındadır. Bu süreçte bireylerin organizasyondaki rollerini bulmalarına yardım edilmesi e gereklidir. Organizasyonun yeni yönünün değerlendirilmesinde bireylere yardım edilmelidir. Geniş karmaşık bir organizasyonda, ana değişimleri yerine getirmek için en üst düzey yöneticilerin yardıma ihtiyaçları vardır. Bunun için de organizasyondaki diğer önemli insanların desteğini elde edebilecek bir plan yapılmalıdır. Stratejik planlardaki katılım, planlara bağlılığın gelişimine yardım eder (Gökkaya, 2005:14).

2.6. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Bass ve Avolio (1994:3) dönüşümcü liderlik modellerini liderin 4 davranışsal boyutu çerçevesinde oluşturmuşlardır.

1. Karizma veya İdeal Etki (Idealized influence)
2. İlham Verici Motivasyon (Inspirational motivation)
3. Zihinsel Teşvik (Intellectual stimulation)
4. Bireysel İlgi (Individualized consideration)

2.6.1. İdeal Etki (Idealized influence)

İdeal etki kavramı genellikle büyük kriz ortamlarında ortaya çıkan sıra dışı liderler olarak tanımlanan, karizmatik liderlik çalışmasından ortaya çıkarılmıştır. Karizmatik lider, vizyon ve bir misyon duygusu sağlar, saygı ve güven elde eder, övünmeyi yavaş yavaş yerleştirir, optimizmi artırır (Celep, 2004:74).

Karizma olarak da adlandırılan idealleştirilmiş etki karizmadan farklı değerlendirilmelidir. Dönüşümcü liderlikle ilgili araştırmalar incelendiğinde; karizma genellikle karizmatik olarak değerlendirilen lidere izleyenlerinin atfettiği nitelikleri tanımlamaktadır. İdealleştirilmiş etki karizmadan farklı olarak liderin izleyenleri ile etkileşimde bir vizyon oluşturma ve misyon belirleme davranışlarını içerir. Bu boyutta liderin etkisi, özellikleri ve davranışları izleyenler tarafından idealleştirilmiştir (Karip, 1998:447).

İdealized influence boyutunda, takipçilerin liderlerine güvenmeleri ve onunla duygusal olarak özdeşleşmeleri vurgulanmaktadır. Lider; davranışları ile çalışanların kendisine saygı duymalarına, güçlü ve güvenilir olduğunu hissetmelerine neden olur, ulaşılacak anlamlı bir amaca ve ortak bir misyona sahip olmanın ve bunlara bağlanmanın önemini vurgular, kararlarının ahlaki sonuçlarını dikkate alır. Bu tür liderler paylaşılan bir geleceğe bağlılığı ve güveni oluştururlar (Pillai ve ark., 1999:912).

Etkiyi idealize etmiş liderler, güven ve saygıyla astlar için önerilerde bulunarak onların riskleri almalarını kolaylaştırır. Bu tür saygı ve güven, gerektiğinde belirgin olarak, lider tarafından çok iyi bir şekilde kurulmalıdır (Bass, 1993:116).

İdealleştirilmiş etki, örgütlerinde dönüşümü gerçekleştirme arzusunda bulunan liderler için üzerinde önemle durulması gereken bir boyuttur. Örgüt içerisinde lider, dönüşümü sağlamak için gerekli güveni, inancı, idealize edilmiş etkiyi kendi davranışlarıyla gerçekleştirir. İzleyenleri harekete geçirmede, ideallere ve vizyona inandırmada stratejik bir öneme sahiptir (Eraslan, 2004:96).

2.6.2. İlham Verici Motivasyon

İlham verici motivasyon, liderin takipçilerini güven, inanç, saygı ve gurur gibi unsurları kullanarak etkilemesidir. Liderler takipçilerini değişimi gerçekleştirebileceklerine ve bir fark yaratacaklarına inandırır ve onlara duyduğu güven teşvik edici olmaktadır. Böylelikle bireyler yaratıcı, etkileyici ve ilham kaynağı olacak davranışlara açık olmaktadır. Bu tür liderler beklentileri hakkında konuşarak, hedefler ve paylaşılan vizyona adanmışlık göstererek çalışanları da buna dâhil ederler (Bannon, 2000:28).

İlham verici motivasyonu güçlü olan liderler, işgörenlerinde bir takım ruhu canlandırır. Lider hem iyimser hem de erişilebilir olan geleceğin açık resmini oluşturur. Lider işgörenlerin işlerine anlam kazandırarak, güdüleme ve ilhamı arttıran bir şekilde davranır. Buna bağlı olarak takım ruhu artar (Hunkin ve Tracey, 1999:110).

İlham verici motivasyon, vizyon oluşturma, vizyonu iletme, takipçilerin gayretlerine semboller kullanarak yoğunlaşma ve uygun davranışlar için model olma ve oluşturma sürecidir (Güney, 2000:249).

Lider, izleyenler için moral kaynağı oluşturur. Sembolleri, sloganları ve basit duygusal öğeleri kullanarak güçlü bir ortak amaç duygusu oluşturur. Lider grupta ortak amaçlar etrafında bir grup bilinci oluşmasını sağlar. Gelecek hakkında konuşurken pozitif bir tutum sergiler ve astlar için sürekli teşvik edici bir tutum gösterir. Lider astların amaçlara ulaşacağına tam bir güven içindedir. Gelecek için harekete geçirici, gruba ivme kazandıran bir vizyon oluşturarak bu vizyonu gerçekleştirmede azim ve kararlılık gösterir. Liderin bu tutum ve davranışı astlar için içsel bir güdülenme sağlar (Karip, 1998:447).

2.6.3. Zihinsel Teşvik

Eski metotlara yeni bakış açıları getirmek için cesaretlendirmeyi, yaratıcılığı teşvik etmeyi ve yeni yollar önermeyi ifade eder. Vizyona ulaşılması için bireylerin kabullenmeleri ve benimsemeleri için izleyicilerin o işe inanmaları ve kabullenmelerine gerek vardır. Eğer izleyiciler bir işin yapılmasını zihnen istemiyorlarsa, o işin tamamlanması ya gecikecektir ya da tam yapılmayacaktır. Bu gibi durumların olmaması için izleyicilerin beyinlerine hitap edilmeli ve ikna edilmelidirler (Serinkan, 2004:67).

Zihinsel teşvik, düşünmeye teşvik eden liderlik olarak da yorumlanır. Lider taraftarların hayal güçlerini kullanmaları ve eskiden kabul edilmiş eski yöntemlere meydan okumaları için cesaret verir. Lider varsayımları tekrar tekrar gözden geçirir. Olaylara geniş bir pencereden bakar, zihinde yaratıcılığını kullanarak bir resim oluşturur. Başkalarının fikirlerine her zaman önem verir. Temel politikası, taraftarların düşünmede ve hayal etmede özgür olmasıdır. Bu tür liderlik değişim ve yenilik sürecine girildiğinde oldukça önem kazanmaktadır (Shackleton, 1995:118).

Zihinsel teşvik, problemlerin farkına varmalarını ve yeni bir bakış açısıyla problemleri görebilmelerini sağlamak için takipçileri etkileyebilme sürecidir (Güney, 2000:249). Lider

astlarını işlerin şu anki yapılış biçimlerini, işlemleri, eylemleri, kendi düşünce ve değerlerini, kurumun ve liderin düşünmesini yönlendiren değerleri sorgulamaya teşvik eder. Lider, güçlüklerle ve engellerle baş edebilmek için astların alışlagelmiş davranış ve düşünüş kalıplarını sorgulamalarını ve daha önceden de var olan problemler hakkında yeni bakış açıları oluşturmalarını sağlar. Böylece astlar öteden beri var olan kabullenmeleri ve geleneksel çözüm yollarını sorgulayabilir. Lider problemlerin çözümünde farklı yaklaşımları teşvik eder ve astların farklılıklar konusunda görüşlerini açıklamaları için gerekli ortam ve koşulları sağlar. Böylece lider örgütün entelektüel, yenilikçi ve daha iyiye yönelik değişimci kapasitesini atıl kalmaktan kurtararak aktif konuma getirir (Karip, 1998:447).

Zihinsel teşvik, çalışanların değer ve inanışlarındaki değişimin yanında, onların problemlerin ve problem çözmelerinin farkında olmalarına dair değişimi ifade eder. Dönüşümsel liderler çalışanlarına sorun çözmeye, seçenek stratejilerinin geliştirilmesinde yardım ederler. Zihinsel olarak teşvik edici bir liderin çalışanı tarafından yapılabilecek bir ifade örneği şu şekildedir; “onun düşünceleri daha önce hiç düşünmediğim, bana ait olan bazı düşüncelerimi tekrar düşünmeme zorlar.” Dönüşümsel liderler, işgörenlerini sayıtlıları sorgulayarak, sorunlarını yeniden düzenleyerek ve yeni yöntemlerle yaklaşarak yaratıcı olmaya teşvik eder. En önemlisi işgörenler sorun çözmeye yeni yaklaşımları denemeleri için cesaretlendirilir ve farklı düşünceler eleştirilmez (Bannon, 2000:28).

2.6.4. Bireysel İlgi

Bireysel ilgi en temel şekli ile iyi yapılmış bir iş için takdir ifadesidir. Bu boyutun altındaki aktiviteler şöyledir; çalışanlara cesaret ve destek sağlama, fırsatları teşvik ederek onların gelişimlerine yardım etme ve onlara birey olarak saygı ve güven gösterme şeklinde sıralanabilir. Daha belirgin bir seviyede, bireysel ilgi davranışı gösteren lider bireysel farklılıkları kabul eder. Çalışanlar ile etkileşimi kişiselleştirirler, bu yüzden çalışan, sadece çalışan değil tam bir birey olarak görülür. Bu da lider ve liderlik edileni birbirine bağlar. Genellikle, bireysel olarak düşünülen bir lider, “koç”, “mentor” olarak algılanır. Çünkü bu lider çalışanların belirli ihtiyaç ve isteklerine dayanan yeni öğrenme çevreleri yaratır (Conger ve Kanungo, 1998:14).

Bireye yönelik ilgi liderin her bir izleyicisinin ihtiyaçlarının farkına varması ve onlara önem vererek ihtiyaçlarına cevap olması olarak ifade edilebilir. Her çalışanıyla birebir ilişki kurup onların gereksinmelerini ortaya koyması ve çözmeye çalışması, çalışanların lidere olan

güvenini arttırırken, potansiyellerinin de ortaya konmasını sağlar. Böylece organizasyonda daha büyük bir sinerji yaratılması imkânına ulaşılabilir. Dönüştürücü lider takipçilerine ‘koçluk’ ve ‘danışmanlık’ yoluyla özel ilgi gösterir. Çalışanların ve yardımcılarının potansiyellerini daha üst seviyelere çıkarmak için sürekli gelişimi destekler. Bireyselliğe önem veren lider takipçilerini etkin şekilde dinler. Gelişimlerinin ve güvenin bir göstergesi olarak görev delege (empowerment) eder. Delege edilen görevleri izlerken, arzu edilir sonuçlar için çalışanların ek desteğe ya da yönlendirmeye ihtiyaç duyduğunu görürse takipçilere kontrol edildiği hissini vermez (Hunkin ve Tracey, 1999:105–119).

Lider astların bireysel gereksinmelerini dikkate alır ve astların üst düzeyde gereksinmelerini karşılamak için çaba gösterir. Görev dağılımı, astlara öğrenme fırsatları oluşturacak biçimde yapılır. Lider astları yalnızca grubun bir üyesi olarak değil, aynı zamanda bir birey olarak görür. Astların kaygılarını dinler ve ilgi gösterir. Astların kendini geliştirmesi için önerilerde bulunur ve öğrenmeleri için onlara zaman ayırır. Lider astların bireysel farklılıklarını, gereksinimlerini ve yeteneklerini dikkate alırken, astlara başkalarının gereksinim ve yeteneklerini nasıl belirleyeceklerini de öğretir (Karip, 1998:447).

Tablo 3’de dönüştürücü liderliğin her boyutunun davranışsal göstergeleri belirtilmiştir. Dönüşüm sürecinde her bir boyut ayrı bir önem taşımaktadır. Örneğin, İdeal etki, izleyenlerin organizasyona bağlılığını sağlar, sahip olunana vizyon ve misyonu aşılır. Zihinsel teşvik, lider taraftarlarına karşılaşılan fırsatları değerlendirebilmeleri için onları yönlendirir, amaca yöneltir, dönüşüm ve sonrası için onları güdüler. İlham verici motivasyon ise, bireyleri düşünmek için teşvik eder, farklılığın önemini bilir ve bunu güç olarak kullanır ve her türlü fikre önem verir ve taraftarlarının kendilerine güvenmelerini sağlar. Bireysel ilgide ise liderler taraftarların iç dünyası ile ilgilenir, onların gelişimini sağlar, onlara cesaret verir, onlara koçluk (coaching) yaparak bilgi ve becerilerinin en üst düzeyde gelişmesini sağlar. Tablo 3’de bu boyutların davranışsal göstergeleri belirtilmiştir (İnci, 2001:45).

Tablo 3: Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

<p>İDEAL ETKİ</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Bireylerde paylaşılan bir misyon ve sahiplik duygusu yaratır. ◆ Bireylere sahip olunan amacı empoze eder. ◆ Bireylerin arzusu ve isteklerini göz önünde bulundurur. ◆ Üst düzeyde yaşanan krizleri belirler. ◆ Kritik durumlarda grubun tansiyonunu dengede tutar.
<p>İLHAM VERİCİ MOTİVASYON</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Bireyleri belirlenen performans seviyelerine ulaşabileceklerine ikna eder. ◆ Uygulama yapabilmeleri için bir örnek oluşturur. ◆ Bir takım olumsuzlukları ortadan kaldırarak bireylerin beklentilerini yükseltir. ◆ İleriye yönelik düşünerek beklenmedik fırsatlarda yararlanma imkânı yaratır. ◆ Yapılan etkinliklerin anlamını bireylere açıklar. ◆ Gelecek için iyimser ve uygulanabilir fikirler geliştirir.
<p>ZİHİNSEL TEŞVİK</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Sahip oldukları fikirleri tekrar gözden geçirmek için cesaret verir. ◆ Geçmişte yaşanan örnekleri bugünkü problemlere uygular. ◆ Örgüt içersinde tartışma platformları oluşturur. ◆ Problemleri tekrar gözden geçirmeleri için teşvik eder. ◆ Bireyleri hızlı düşünebilme için teşvik eder. ◆ Problemlere farklı bakış açıları ile bakmayı teşvik eder. ◆ Sunulan fikirler saçma bile olsa mutlaka dinler.
<p>BİREYSEL İLGİ</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Bireylerin üstünlüklerini ve zayıflıklarını belirler. ◆ Bireylerin mutluluk ve refahı ile ilgilenir. ◆ Bireylerin yetenek ve ihtiyaçlarına bağlı olan projeleri belirler. ◆ Bireylere yetenekleri ve gereksinimleri ile orantılı olarak özgürlük verir. ◆ Bireylere çift yönlü fikir alış, verişi için cesaret verir. ◆ Mesleki formasyonları geliştirici olanaklar sağlar. ◆ Kişisel gelişimi destekler.

Kaynak: İnci, 2001:47

2.7. Dönüşümcü Liderlik Kuramının Liderliğe Katkıları

Dönüşümcü liderlik sahip olduğu bir takım özelliklerle önemli bir liderlik tarzı olduğunu ön plana çıkarmaktadır. Özellikle dönüşümcü liderin çalışanlar üzerinde etki oluşturabilme gücü, onlara yön vermekte ve beklenilenden daha fazlasını ortaya koyma sonucunu getirmektedir. Dönüşümcü liderler sahip oldukları vizyon sayesinde bir değişim ve yenilik süreci gerçekleştirmekte, izleyicileri de bu yönde etkileyerek, onların yaratıcı fikirler ortaya çıkarmalarını sağlamada etkili olmaktadır. Dönüşümcü liderliğin liderlik yaklaşımına kattığı özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Bannon, 2000):

- Güven, saygı, eşitlik ve özgürlük gibi ahlaki özelliklere sahiptir.
- Sadece liderin işgörenleri desteklediği düşünce yerine, lider ve izleyenlerinin birbirini karşılıklı geliştirmeleri ve destekledikleri bir düşünce vardır.
- Dönüşümcü liderlikte hiyerarşik bir yapı söz konusu değildir.
- Dönüşümü gerçekleştiren sadece örgütün içyapısı ele alınmaz.
- İzleyenlerin liderlik sürecine katılmasını içerir.
- İşgörenleri sadece var olan misyon ve vizyonları yerine getirmeleri için yönlendirmek amaç değildir, onların düşüncelerinde değişikliğe neden olmaktadır.
- Güdüleme belirli bir hedefe ulaşma veya onu elde etme ile sınırlı değildir, izleyenleri sürekli yükselen ilgi ve ideallerine ulaşmaları ve bu ilgileri geliştirmeleri için güdülenir.
- Dönüşümcü liderlik belirli lider davranışlar ve durumlarla sınırlı değildir.
- Dönüşümsel liderlik yaklaşımının temeli lideri geliştirmek veya ona belirli beceriler kazandırmak değildir. Amaç işgörenleri geliştirmektir.
- Lider ise sadece bu amaç için bir aracı rolündedir.

2.8. Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımına Getirilen Eleştiriler

Dönüşümcü liderliğin etkin bir liderlik yaklaşımı olmasına rağmen, genellikle grup ve karşılıklı ilişki faktörleri yönünden kavramsal zayıflıkların bulunduğunu söylemek mümkündür. Kavramsal perspektifteki incelemelere örnek olarak Shamir'in (1999:427) getirdiği eleştiriler gösterilebilir. Bu eleştirilerden yola çıkarak, dönüşümcü liderlik yaklaşımının kavramsal zayıflıkları aşağıdaki şekilde genelleştirilebilir:

- Etkileme süreci liderin, astlarının davranışları, motivasyonu ve tutumları üzerindeki etkilerini tanımlamaya yarayan bir kavramdır. Dönüşümcü liderlik kavramının altında yatan etkileme sürecinin kesin bir çerçevede ele alınmış ve üzerinde sistematik bir çalışmanın gerçekleştirilmiş olmaması, dönüşümcü liderlik teorilerinin geliştirilmesinde eksikliğe neden olmaktadır.

- Liderin, dönüşümcü özellikleri ile organizasyonu geliştirmesi ve daha etkin duruma getirmesi söz konusudur. Yapılan dönüşümcü liderlik araştırmaları, bireylerin gelişimi, tatmini, ilgisi gibi konulara yoğunlaşmakta, örneğin personelin ve kaynakların ne derecede iyi kullanıldığı, üyeler arasındaki karşılıklı güven, takım çalışmalarının ne şekilde etkin duruma getirildiği, vb grup düzeyindeki süreçleri göz ardı etmektedir. Dolayısıyla yapılan araştırmaların, genellikle çift (dyadic level) bireysel düzeydeki sürece yoğunlaştığı, liderin birey üzerindeki etkileri odak noktası olarak alınırken, grup üzerine ve daha da önemlisi, organizasyon üzerine etkileri yetersiz düzeyde incelendiği görülmektedir.

- Dönüşümcü liderliği oluşturan bileşke boyutların her birinin, gerçekte çok çeşitli alt bileşenleri bulunmakta, bu da boyutların kesin olarak tanımlanmasına ve ideal ölçüde görüş birliğinin sağlanmasına engel olmaktadır.

- Koşullara bağlı değişkenlerin yeterli derecede belirlenmiş olmaması, dönüşümcü liderliğin hangi durumlarda ne derecede etkin olabileceği konusunda maksimum düzeyde bir ortak görüşü engellemektedir. Dönüşümcü liderliğin etkinliğinin ölçülmesinde organizasyonun yapısının, içinde bulunduğu koşulların, yönetim türünün ve buna benzer faktörlerin kesin olarak tanımlanması, daha güvenilir ve tutarlı sonuçlara ulaşılmasını sağlayacaktır.

- Diğer liderlik teorilerinin çoğunda olduğu gibi, dönüşümcü liderlik profili de, “kahraman liderlik” çerçevesi üzerine kurulmuş, etkinin akışı, liderden izleyiciye doğru tek yönlü olarak ele alınmıştır. Yapılan araştırmalarda, dönüşümcü liderlik ile izleyici katılımı veya performansı arasında bir korelasyon bulunduğunda, sonuçlar liderin izleyiciyi etkilemesi yönünde yorumlanmıştır. Araştırmalar liderin izleyicilerini nasıl motive ettiği ve direncin üstesinden nasıl geldiğini yorumlamaya yönelik yapılırken, liderin, vizyonunu gerçekleştirmek ve daha iyi bir vizyon geliştirmek için izleyicilerini nasıl cesaretlendirdiğine ilişkin yorumlamalar (karşılıklı etki akışı) göz ardı edilmektedir (Berber, 2000:43-44).

2.9. Okul Düzeyinde Dönüşümcü Liderlik

Toplumsal değişimleri zamanında fark edip ayak uyduramayan statükocu ve muhafazakâr bir duruma düşen eğitim kurumları, çoğu kez mevcut değerleri koruma adına yeni değerleri dışlayıp görmezden gelmektedir. Eğitim kurumlarındaki değişme çabalarını verimsiz kılan ikinci neden de eğitimde uygulanan değişme modellerinin başka kurumlardan tamamıyla kopya edilmesidir. Toplumun bir adım önünde gidebilme başarısını gösteremeyen eğitim kurumları, değişme modellerini daha önce değişim gerçekleştirmiş kurumlardan almak durumunda kalmaktadırlar. Bundan dolayı son yıllarda eğitim literatürüne giren değişim akımlarının çoğu işletme alanından esinlenilmiş veya adapte edilmiştir. Değişimde kullanılan dil ve kavramların çoğunlukla işletme kaynaklı olması buna en güzel kanıttır. İş dünyası kaynaklı bu değişim denemelerinin çoğu “eğitimin özgün yapısına” uygun olmadığından başarılı sonuç vermemektedir. Eğitim sisteminde ve okulların işleyişinde yapılacak değişmelerin eğitimin doğasından ve okulların özgün koşullarından kaynaklanması gerekmektedir (Özden, 2005:154).

Sosyoekonomik, politik ve teknolojik dönüşümler neticesinde, okul yöneticiliğinin eskiye oranla daha karmaşık bir durumla karşı karşıya kaldığı, yeni koşulların okul yöneticilerinin birden çok alanda liderlik özelliği kazanmaları zorunlu hâle getirdiği konusunda güçlü bir görüş birliği oluşmuştur. Günümüz okul yöneticileri değişen dünyanın gereklerini karşılayabilmek için, geçmişe oranla göre daha çok şey bilmeleri ve yapmaları gerekmektedir. Okul yöneticilerinin salt okul işleri ile ilgilenmeleri yeterli olmamaktadır. Tipik bürokratik işlemler dizisini yöneten ve kontrol eden okul yöneticisi tipi yerine değişimi okul ortamına getiren yenilikçi, değişimi yöneten ve yönlendiren, çağın gereklerine uygun bakış açısına sahip vizyoner okul müdürlerinin bulunması gerekmektedir. Bu da ancak okul yönetiminde dönüşümcü liderlik anlayışı ile mümkün olacaktır (Eraslan, 2004:1).

Çağdaş yönetim anlayışı ile eğitim yöneticisinin liderlik rolü ağırlık kazanmıştır. Gerçekten de eğer etkili olmak istiyorsa, yönetici grubun lideri olarak eylemde bulunmalıdır. Bu durumda; yönetici-liderin en önemli görevi, örgüt amaçları ile grup amaçlarını bağdaştırmak olacaktır. Lider bir değişme ajanı, yönetici örgütü yaşatmakla görevli atanmış kişidir. Yöneticinin bu görevini yaparken, değişme ajanı rolünü de benimseyerek lider durumuna geçmesi gerekmektedir. Unutmamak gerekir ki; her şeyden önce bir amir ya da örgütün yasal yürütücüsü olan eğitim yöneticisi, ancak belirli koşullarla liderlik imajına

girebilir. Eğitim yönetiminde liderlik, önce problemleri gerçekçi bir gözle görebilmeyi sonra onları çözecek bazı yeteneklere sahip olmayı gerektirir. Lider, büyük planların yaratıcısı ve başlatıcısıdır. Toplumsal bir sistemde, öteki üyelerin eylemlerini, davranışlarını ve inançlarını liderlik rolü oynamadan etkilemek ve işbirliği yapmaya razı etmek zordur (Kaya, 1993:101).

Dönüşümcü stratejiler; ikna etme, idealizm ve entelektüel heyecana dayanarak çalışanları değer ve sembollerle, ortak paylaşılan bir vizyon yoluyla, motive etmeyi içerir. Okul müdürleri, okul kültürünü şekillendirmek için sürekli örgütü dinler ve gözler, daha anlamlı hedefler için okul topluluğunu zinde tutar. Dönüşümcü stratejiler, çalışanları güdüleme ve onlara ilham verme kapasitesine sahiptirler. Bu stratejiler, özellikle büyük bir değişim içine girildiğinde oldukça etkilidirler. Bir amaç ve anlam etrafında birliktelik sağlayarak ortak bir hedef için iş görenleri çalışmaya yönlendirirler. Lider olarak okul müdürü, kolaylaştırıcı stratejide, okulun öz değerlerini ifade eden vizyonun oluşumunu desteklemeli ve yönetici olarak da belirlenen vizyonun kurumsal politikalarını ve yapılarını geliştirmelidir. Bunları uygulayan okul müdürleri, öğrenci başarısının artabilmesi için gerekli olan eleştirel öğrenme ortamının oluşmasının sağlanması sürecinde, karşılaşılabileceği sorunları çok daha rahat aşabilecektir. Okul lideri olarak okul müdürü kurumsal politikaları oluştururken, ortak okul vizyonunu sürekli göz önünde bulundurmalı ve okul toplumunun tüm üyelerine bunu benimsetmelidir. Dönüşümcü liderlik stratejilerini kendine yöntem seçen okul müdürleri, okuldaki öğretmenlerini dönüşüm ve değişimin bir parçası haline getirmeye çalışır. Bunu uygularken, öğretim kadrosunun mesleki tatminini de üst düzeye çıkarmak için elinden geleni yapmalıdır (Arslan ve Beytekin, 2004:4).

Eğitimde yeniliklerin benimsenmesi ve bunların okul içerisinde yer bulmasıyla ortaya çıkan değişimler, zamanla tüm çevreyi etkileyerek bir dönüşüm meydana getirirler. Dönüşümcü liderlik, eğitimde örgütsel yenileşme açısından kritik bir liderlik biçimi olarak görülmektedir. Dönüşümcü lider, öğretmenleri entelektüel açıdan özendiren, onlara dönüşümün coşku ve heyecanını aşıl原因an liderdir. Bu yönüyle eğitimde temel dönüşümler gerçekleştiren liderlerin bir yönüyle ilham kaynağı olması ve karizmatik davranışlar göstermesi gerekmektedir. Eğitimsel yenileşme sürecinde bütün eğitim personelinin güçlü bir şekilde yönlendirecek liderliğe ihtiyaç vardır. Çağımızın en önemli özelliği olarak görülen değişim ve dönüşüme uyum sağlama, eğitim alanında etkili dönüşümcü liderlik davranışını gerektirmektedir (Çelik, 1998:95).

2.10. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalar sunulmuştur.

2.10.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Celep (2001), tarafından hazırlanan “Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümsel Önderlik Özellikleri” adlı araştırmada; ortaöğretim okullarında, okul müdürlerinin dönüşümsel ve durumsal liderlik özellikleri, dönüşümsel ve durumsal liderlik davranışlarının öğretmen tükenmişlikleri üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada ortaöğretim öğretmenlerine, yöneticilerinin dönüşümsel liderlik ölçeğiyle birlikte mesleki tükenmişlik ölçeği de uygulanmıştır.

Dönüşümsel liderlik boyutlarından vizyoner ilham/bireysel ilgi ile durumsal liderliğin edilgen yönetici davranışı konusunda okul yöneticilerinin gösterdikleri davranış özelliklerini belirlemek amacıyla 2000-2001 eğitim-öğretim yılı 2. dönemde Edirne ili Merkez ilçedeki genel liseler ile her ilçedeki bir lise olmak üzere toplam 9 lisedeki 175 öğretmene anket uygulanmıştır.

Araştırma bulgularına göre ortaöğretim yöneticilerinin edilgen yönetici davranışı ile öğretmenlerin mesleki tükenmişlik duyguları arasında doğrusal bir ilişkinin olduğu tespitinde bulunulmuştur. Buna göre okul yöneticilerinin edilgen yöneticilik davranış göstermesi neticesinde öğretmenlerin tükenmişlik duygularında da bir artış gözlenmektedir

Karip (1998), tarafından yapılan “Dönüşümcü Liderlik” adlı araştırmada; okul müdürlerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik özelliklerine ne düzeyde sahip olduklarını, bu özelliklere sahip olma düzeylerine ilişkin yöneticilerin kendi değerlendirmeleri ile yardımcıların değerlendirmeleri arasında farklılık olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca bu çalışmada özel sektör ve kamu sektöründeki okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri karşılaştırılmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın evrenini Ankara İli merkezinde 1997–1998 eğitim-öğretim yılında görev yapan 46 özel ilköğretim okulu ve 260 resmi ilköğretim okulu oluşturmaktadır. Özel ilköğretim okullarının tamamı araştırma kapsamına alınırken, resmi ilköğretim okullarının %25’i (65 okul) yansız örnekleme araştırma kapsamına alınmıştır.

Veri toplama aracı: Okul müdürlerinin liderlik davranışlarını gösterme düzeylerini belirlemek amacıyla “Çoklu Faktör Liderlik Anketi-Lider Formu” ve “Çoklu Faktör Liderlik Anketi-Değerlendirici Formu” (Bass ve Avolio, 1995) anketleri Türkçe’ye uyarlanmıştır. Bu formlarda madde içerikleri aynı olup yalnızca ifadeler değerlendirmeyi kimin yaptığına göre düzenlenmiştir.

Elde edilen bulgular; ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma ve liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Özel ilköğretim okullarında müdürlerin değerlendirmeleri ile müdür yardımcılarının müdürleri değerlendirmeleri arasındaki uyuma, müdürlerin daha çok kendileri ile benzer düşünce ve beklentilere sahip yardımcılar belirleme fırsatına sahip olmalarından kaynaklanabilir. Devlet okullarında ise durum farklıdır. Müdürlerin değerlendirmeleri ile müdür yardımcılarının değerlendirmeleri arasındaki farklılığın, müdürlerin liderlik davranışları ve özelliklerine ilişkin kendi algıları ile müdür yardımcılarının müdürden liderlik beklentileri arasında farklılıktan kaynaklanması olasıdır. Liderlik kapasitesi bakımından devlet ilköğretim okulu müdürlerinin özel ilköğretim okulu müdürlerinden daha yeterli görülmesi dikkat çekicidir. Devlet ilköğretim okullarında müdür yardımcılarının işlemci liderlik özelliklerine ilişkin değerlendirmeleri de müdürlerin değerlendirmeleri ile çelişmektedir. Müdür yardımcılarının değerlendirmelerine göre müdürler daha çok hatalar üzerinde yoğunlaşmakta ve normal işleyişi korumakla meşgul olmaktadır. Dönüşümcü liderlik özelliklerinin liderlik sonuçları üzerindeki “artırma-yükseltme” etkisi araştırma bulguları ile de desteklenmiştir.

Çelik (1998), "Eğitimde Dönüşümcü Liderlik" adlı araştırmasında; okul yöneticilerinin liderlik özelliklerini ve dönüşümcü liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. İlköğretim okulu müdürler ile ortaöğretim müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik özellikleri karşılaştırılmıştır.

Araştırmanın evrenini, 1997 yılında Aksaray Hizmetiçi Eğitim Enstitüsünde Eğitim Yönetimi seminerine katılan toplam 90 lise müdürü ve aynı yıl Elazığ Milli Eğitim Müdürlüğüne düzenlenen Eğitim Yönetimi Seminerine katılan 56 ilköğretim okulu müdürü üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın evrenini Aksaray ve Elazığ'daki Eğitim Yönetimi Seminerine katılan okul müdürleri oluşturmuştur.

Araştırmanın sonucunda; okul yöneticilerinin liderlik özelliklerini taşıdıklarına yüksek düzeyde katıldıklarını göstermektedir. Okul müdürlerinin liderlik özellikleriyle dönüşümcü liderlik davranış boyutları arasında olumlu yönde bir ilişki belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin liderlik özellikleri ile dönüşümcü liderlik boyutlarından “grup hedeflerine bağlılığı özendirme” arasında olumlu yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki belirlenmiştir. İlköğretim yöneticileri ve ortaöğretim yöneticilerinin liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmamış, sadece bu iki grubun görüşleri arasında dönüşümcü liderliğin “bireysel destek sağlama” boyutunda anlamlı farklar belirlenmiştir.

Açıklan (2000), yaptığı araştırmasında “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Empati Becerileri Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği)” adlı çalışmada; ilköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini ve empati becerilerini kullanma düzeyleri tespit edilerek aralarındaki ilişki belirlenmiştir.

Tarama modeli kullanılan çalışmada, veri toplamak amacıyla Çoklu Faktör Liderlik Anketi (Multi-Factor Leadership Questionnaire MLQ) ve Empati Beceri Ölçeği (EBÖ) uygulanmıştır.

Araştırmanın evrenini, Ankara iline bağlı; Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Keçiören, Mamak, Sincan, Yenimahalle, Gölbaşı Merkez ilçelerinde bulunan 205 İlköğretim Okulu oluşturmuştur. Evrenden küme örnekleme yolu ile araştırmanın örneklemini oluşturulmuş, 193 okul müdürü ve 291 müdür yardımcısına anket uygulanmıştır.

Araştırma sonucunda: İlköğretim Okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ve liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinin kendi değerlendirmelerine göre, yüksek olduğunu, müdür yardımcılarının onları değerlendirmelerine ilişkin olarak, grupların yaptıkları değerlendirmeler arasındaki farklar manidar bulunmuştur. İlköğretim Okulu müdürlerinin dönüşümcü lider özelliklerini gerçekleştirme düzeyine ilişkin değerlendirmeler yaş, eğitim düzeyleri ve hizmet yıllarına (kıdemlerine) göre farklılık göstermektedir. İlköğretim Okulu müdürlerinin yaş, eğitim düzeyleri ve hizmet yıllarına ilişkin değerlendirmeler ile empati beceri düzeyi arasındaki farklar manidar bulunmamıştır. İlköğretim Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve empati becerileri arasındaki anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır.

Oran (2002), tarafından yapılan “İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümsel Önderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri” adlı araştırmada, ilköğretim ve ortaöğretim okul yöneticilerinin dönüşümsel önderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algı ve beklentileri belirlenmeye çalışılmıştır. Öğretmenlerin kişisel özellikleri ile dönüşümsel önderlik davranışlarını algılama ve beklentiler arasındaki ilişki araştırılmıştır.

Okul yöneticilerinin dönüşümsel önderlik kuramına ilişkin davranışlarının öğretmen algı ve beklentilerini saptamak amacıyla anket geliştirilmiştir. İlköğretim ve ortaöğretim okul yöneticilerinin dönüşümsel önderlik davranışlarını öğretmen algı ve beklentilerinin saptanması için araştırmanın evreni Edirne Merkez ilköğretim ve orta öğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise 2001–2002 eğitim öğretim yılı II. Dönemde Edirne ili Merkez ilçesindeki ilköğretim ve orta öğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. İlköğretim ve orta öğretim okullarında görev yapan 400 öğretmene anket uygulanmış ve 291 anket değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmaya ilişkin bulgular; okul yöneticilerinin göstermesi gereken dönüşümsel önderlik davranışlarının 1/3'ünü göstermektedirler. Bu durum, okul müdürlerinin varolan yapıyı, düşünceleri, değiştirmek için çaba göstermediklerini fakat bunun yanında yeni yaklaşımları ve var olan yapı üzerinde fazla etkisi olmayan davranış ve düşünceleri desteklemekte olduklarını gösterir. Öğretmenlerin kişisel özellikleri ile dönüşümsel önderlik davranışlarına ilişkin algı ve beklentileri üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi sonucunda, sadece öğretmenlerin hizmet süreleri ve öğrenim durumları ile güdüleme boyutu arasında ilişki çıkmıştır. Dört yıllık lisans mezunlarının iki yıllık meslek okulu mezunlarına göre dönüşümsel önderlik davranışlarına ilişkin algılarının daha düşük seviyede çıkması öğrenim durumu arttığında müdür davranışlarını daha yetersiz görmektedirler. Hizmet süresi 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 10-15 yıl olan öğretmenlerin okul müdürünün önderlik davranışına dair alguları 20-25 yıl hizmet süresi olan öğretmenlere göre daha düşük seviyededir. Boyutlar arasındaki ilişki incelendiğinde üç boyutunda birbirini olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır.

Brestrich (1999), “Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği” adlı araştırmasının amacı; Türkiye' deki, kamu ve özel sektördeki yöneticilerin "dönüşümcü liderlik" faaliyetlerini ne derecede

gösterdikleri olup, bunun belirlenmesi amacı ile anket soruları çerçevesinde 23 alt sorun oluşturulmuştur.

Türkiye'deki, kamu ve özel sektördeki yöneticilerin “dönüşümcü liderlik” faaliyetlerini ne derecede gösterdikleri teorik kısım için literatüre dayalı teorik açıklamalar bilimsel eserlerden yararlanılarak yapılmış, betimsel yaklaşım benimsenmiştir. Uygulamalı çalışma için çözümleyici ve yorumlayıcı yaklaşım benimsenip alan araştırması yapılarak uygulamaya yönelik durum anket çalışması ve yüz yüze derinliğine görüşmelerle test edilmiştir. Anket, Podsakof'un dönüşümcü liderliği ölçmek üzere geliştirdiği altı ölçüm aracından yararlanılarak geliştirilmiştir.

Araştırmanın evrenini Milli Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatı, Turizm Bakanlığı merkez teşkilatı, Türk Traktör ve Arçelik oluşturmuştur. Araştırmanın deneklerini her bir kuruluştan rasgele seçilen altmışar kişi oluşturmuştur.

Verilerin istatistiksel analizleri sonucunda devlet ve özel sektördeki yöneticilerin dönüşümcü liderlik boyutları şu şekilde tespit edilmiştir: Yöneticilerin beraber çalıştıkları arkadaşlarına vizyon ve ilham sağlaması konusunu, yöneticilerin çalışanları, grup amaçları için kendilerini adamalarını sağlamaları konusunu, yöneticilerin çalışan kişilere şahsi destek vermesi konusunu, yöneticilerin çalışanlara model oluşturması konusunu, yöneticilerin çalışanlarda aydın istek uyandırması konusunu özel sektör çalışanları % 80 ve üzeri oranında destekleyip tamamen katılırken, devlet sektörü çalışanları, % 50-60 arası oranda desteklemekte ve alt sınırdadır. Alt problemlerin analizlerinin incelenmesi ve diğer veriler özel kurum yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliğini biraz olsun yansıtabildikleri, ama devlet sektörü yöneticilerinin bu özelliği taşımadığı görülmektedir.

Eraslan (2003), tarafından yapılan “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri” (Kırıkkale İl Örneği)” adlı araştırmanın amacı, İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin müdür ve öğretmenlerin algılarının neler olduğunun saptanmasıdır.

Araştırma tarama modelindedir. Araştırma evrenini, 2002-2003 öğretim yılında Kırıkkale ili şehir merkezinde görev yapan ilköğretim okulu müdürleri ve öğretmenleri oluşturmaktadır. Kırıkkale ili şehir merkezinde bulunan 41 adet ilköğretim okulunda görev

yapan 41 müdür, 1616 öğretmen bulunmaktadır. Öğretmen grubundan 737'si branş, 879'u ise sınıf öğretmenidir. Araştırmada evreni oluşturan okul müdürleri ve öğretmenler il merkezinde aynı özellikleri taşıdıkları varsayılarak şans yoluyla örneklem seçimi yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini, 2002-2003 öğretim yılında Kırıkkale ili şehir merkezinde görev yapan 30 okul müdürü ve 300 öğretmen oluşturmaktadır. Bu oran ile okul müdürlerinin %73'üne, öğretmenlerin ise, %19'una ulaşılmıştır.

Veri toplama aracı olarak Podsakoff'un Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nden (Transformational Leadership Questionnaire) yararlanılmıştır. Veri toplama aracı daha sonra ilgili alan uzmanlarının görüşlerine başvurularak, araştırmanın amacına uygun olacak şekilde yeniden düzenlenmiştir. Araştırmada kullanılan veri toplama aracı; 6 boyut ve 33 maddeden oluşmaktadır.

Araştırmaya ilişkin bulgular; İlköğretim okulu müdürleri, dönüşümcü liderlik özellikleri ve liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinin, kendi değerlendirmelerine göre yüksek düzeyde olduğunu belirtmektedirler. Okul müdürleri kendilerini dönüşümcü liderlik davranışları açısından çok yeterli olarak görmektedirler. İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenler tarafından değerlendirmesinde anlamlı farklılık bulunmaktadır. Öğretmenlerin cinsiyet ve kıdem değişkenlerine göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri değerlendirmelerinde anlamlı farklılıklar bulunmakta, eğitim durumu değişkeninde ise anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır. Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin değerlendirmelerine ilişkin olarak, grupların yaptıkları değerlendirmeler arasındaki farklar manidardır. Öğretmenlerin kıdem değişkenine göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin değerlendirmelerine ilişkin olarak, grupların yaptıkları değerlendirmeler arasındaki farklar manidardır

Cömert (2005), "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri" adlı araştırmanın amacı; ilköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin algı ve beklentilerinin neler olduğu saptanmaya çalışılmıştır.

Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini, Malatya ili Merkez ilçesine bağlı A tipi resmi ilköğretim okullarında 2004-2005 eğitim-öğretim yılında görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenler oluşturmaktadır. A tipi okulların öğretmen sayılarının fazla olması araştırmada daha fazla öğretmene ulaşabilme, bu anlamda da örnekleme geniş tutabilme imkânı sağlamıştır. Malatya ili Merkez ilçesine bağlı 60 A tipi ilköğretim okulu ve bu okullarda görev yapan 2326 öğretmen bulunmaktadır. Malatya ili Merkez ilçesindeki toplam 60 A tipi ilköğretim okulunda oranlı küme örnekleme yolu ile örnekleme büyüklüğü 52 A tipi okul olarak tespit edilmiştir. Her 52 A tipi okulun her birinden öğretmen sayısının % 50'si olan 960 öğretmen ve 52 okul yöneticisi örnekleme olarak alınmıştır.

Bilgi toplama aracı olarak Oran'ın (2002), "Dönüşümsel Önderlik Anketi" izin alınarak kullanılmıştır. Araştırmada bağımsız gruplar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için "T Test", ortalama puanlar arasındaki farkın anlamlılığını "tek (faktörlü) yönlü varyans analizi" yöntemi ile saptanmıştır. Grup varyanslarının eşit olduğu durumlarda, ortalama puanlarının çoklu karşılaştırması Fischer'in LSD testi ile yapılmış ve sonuçlar gerekli durumlarda yorumlanmıştır.

Araştırmadaki bulgular şöyledir: Yöneticiler kendilerinin dönüşümcü liderlik rollerini, öğretmenlerin algıladıklarından daha fazla yerine getirdiklerini ve daha fazla yerine getirmeleri gerektiğini düşünmektedirler. Yöneticilerin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin algılarının 4 alt boyutta incelenmesi sonucunda yöneticilerin kendilerini en başarılı gördükleri boyut "Zihinsel Teşvik" en az başarılı gördükleri boyut ise "Bireysel İlgî" boyutudur. Öğretmenlerin ise yöneticilerini en başarılı gördükleri boyut "İlham Verici Motivasyon" en az başarılı gördükleri boyut ise "Bireysel İlgî" boyutudur. Erkek öğretmenler bayan öğretmenlere göre yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerini daha fazla yerine getirdiğini düşünmektedirler. Yöneticilerin en son tamamladıkları öğretim kurumuna göre dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri arasında algılanan ve beklenen durum açısından anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Yöneticilerin öğrenim düzeylerine göre dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri arasında algılanan durum açısından anlamlı fark bulunmamış, beklenen durum açısından anlamlı fark bulunmuştur. Sınıf öğretmeni olan yöneticiler branş öğretmeni olan yöneticilere göre dönüşümcü liderlik rollerini daha üst düzeyde gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler. Branş öğretmeni olan yöneticiler sınıf öğretmeni olan yöneticilere göre dönüşümcü liderlik

rollerini daha üst düzeyde gerçekleştirmeleri gerektiğini düşünmektedirler. Öğretmenlerin toplam hizmet sürelerine göre; yöneticilerin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri algılanan durumda anlamlı fark bulunmuş, beklenen durum açısından anlamlı fark bulunmamıştır.

İnci (2001) tarafından yapılan “Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı ve Uygulamadan Örnekler” adlı alan araştırmasında; liderlik üzerine hazırlanan anket, farklı sektörlerde, farklı yaş gruplarında ve farklı karakteristiklere sahip liderler üzerinde uygulanmış ve firmalarda yaygın olarak yer alan liderlik tarzlarına ulaşılmıştır. Üç farklı liderlik tarzı olan karizmatik, yönetsel ve dönüştürücü liderlik ele alınmış ve bu liderlik tarzlarında etkili olan faktörler incelenmiştir. Anket düzenlenmesi için, hazırlanan 20 soruluk anket formu 20 kişilik bir örneklem üzerinde denenerek anketin güvenilirlik ve geçerlik çalışması yapılmıştır.

Anket bulgularına göre; liderlik tipini karakteristik özelliklerin yanında birçok faktör etkilemektedir. Günümüz liderinin genel bir portresinin çizilmesi düşünülen anket sonuçlarında liderin, karizmatik liderlik özelliklerinden puan aldığı görülmüştür. Otorite, organizasyonda hala önemli bir yere sahiptir. Bunun haricinde lider ile taraftarları arasındaki ilişkiler birtakım değişikliklere uğramıştır. Organizasyonlar ve liderler yeniliklere, yeni fikir ve yöntemlere açıktırlar. Bununla beraber yetki devri çok fazla yerleşmemiştir. Yapılan işler, planlı bir şekilde var olan kalıpların dışına çıkılmadan gerçekleşmektedir. Buda organizasyon yapısı içinde yaratıcılığı olumsuz yönde etkilemektedir.

Çobanoğlu (2003), “İlköğretim Yöneticilerinin Dönüştürücü Liderlik Davranışları (Denizli İli Örneği)” adlı araştırma; ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin algılarına göre yöneticilerin gösterdikleri dönüşümcü liderlik özelliklerini ve bu özelliklerin öğretmenler ve yöneticiler için okulun işleyişi açısından önemini belirlemeye yönelik bir çalışmadır.

Araştırmanın evrenini Denizli Merkez ilçede bulunan ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenler oluşturmaktadır. Denizli Merkez ilçedeki ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin sayısı 46, öğretmenlerin sayısı 1746'dır. Araştırmada ilköğretimde görev yapan yönetici ve öğretmenler tabakalı örnekleme ile seçilmiştir. Bu örnekleme ile yöneticilerin örneklem sayısı 40, öğretmenlerin örneklem sayısı 317 olarak

belirlenmiştir.

Araştırmadan şu sonuçlar elde edilmiştir; ilköğretimde görev yapan yöneticilerin kendilerini dönüşümcü lider olarak algıladıkları, aynı şekilde öğretmenlerin de yöneticilerini dönüşümcü lider olarak algıladıkları yönündedir. Buna karşın, yönetici ve öğretmenlerin algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Öğretmenlerin ve yöneticilerin gösterilen dönüşümcü liderlik özelliklerinin okulun işleyişi açısından önemine ilişkin algıları, bu özelliklerin önemli olduğunu gösterir niteliktedir ve aralarında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Bağımlı değişkenlerin (gösterilen dönüşümcü liderlik özelliklerine katılma dereceleri ve gösterilen özelliklerin okulun işleyişi açısından önem dereceleri) bağımsız değişkenler (cinsiyet, kıdem, öğrenim durumu, görev yapılan okulun sosyo-ekonomik durumu, alanla ilgili literatürü takip etme sıklığı, yöneticiliğe ilişkin hizmet içi eğitim alma durumu) ile olan ilişkilerine yönelik olarak; öğretmenlerin görev yaptıkları okulun sosyo-ekonomik durumu ile gösterilen dönüşümcü liderlik özelliklerine katılma dereceleri arasında; yine öğretmenlerin görev yaptıkları okulun sosyoekonomik düzeyi, alanlarıyla ilgili yayınları takip etme sıklıkları ile dönüşümcü liderlik özelliklerinin okulun işleyişine ilişkin önem dereceleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

2.10.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Bernard Bass, 1985-1990 yılları arasında dönüşümcü liderlik alanındaki en yoğun ve kapsamlı çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Bass dönüşümcü liderlik kavramını ölçebilmek için “Çoklu Liderlik Ölçeği” (Multi –Factor Leadership Questionnaire-MLQ) adlı ölçeği geliştirmiştir. Bu ölçekte etkileşimci lider ve dönüşümcü lideri sistematik bir şekilde karşılaştırmak istemiştir. Çeşitli ülkelerde birçok örgütte kullanılarak yapı geçerliği ve güvenilirliği test edilmiş olan Bass’ın ölçeği birçok dile çevrilmiş ve farklı çalışmalarda kullanılmıştır (Akt: Karip, 1998:451).

Bannon (2000), tarafından yapılan “Principals And Teachers Perceptions Of The Extent To Which Principals Exercise Transformational Leadership in Shools And The Relationship Of These Leadership Perceptions To Teachers’ Perceptions Of The Extent Of Shared School Goals.” adlı araştırmada; ilkokullarda dönüşümcü liderlik uygulama seviyesinin öğretmen ve yönetici algılarını karşılaştırarak paylaşılan amaçlar arasındaki ilişki değerlendirilmeye çalışılmıştır. Buna ek olarak araştırmada öğretmen ve yöneticilerin kişisel özelliklerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını algılama üzerindeki etkisine değinilmiştir.

Araştırmada dönüşümcü liderlik seviyesini ölçmek için Bass ve Avolio'nun geliştirdiği Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Öğretmenlerin adanmışlık ve paylaşılan amaçlara katılımını ölçmek için ise “teacher commitment and shared goals subsets of the social organizational factors questionnaire” kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda; dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmen adanmışlığı ve paylaşılan amaçlara katılım arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilirken; deneklerin kişisel özelliklerinin dönüşümcü liderliği algılamalarında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Estep (2000), tarafından yapılan “A Study Of The Relationships Between Transformational Leadership, Transactional Leadership And Specified Demographic Factors As Enablers Of Teacher Empowerment In Rural Pennsylvania School Districts” adlı araştırmada; okul yöneticilerinin durumsal ve dönüşümcü liderlik davranışlarıyla açısından öğretmenlerin güçlendirilmesine ilişkin algıları araştırılmıştır.

Araştırma için Pensilvanyadaki 20 okuldaki 509 öğretmene “multifactor leadership questionnaire” ve “school participant empowerment scale” ölçekleri uygulanmıştır.

Çalışmanın sonucunda; öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stilleriyle yetkilendirme algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğu kanısına varılmıştır. Dönüşümcü liderlik stili ile öğretmen yetkilendirmesi arasında olumlu bir ilişki bulunurken bu durumun tersine, durumsal liderlik ve yetkilendirme arasında olumlu bir ilişki bulunamamış ve öğretmenlerin yetkilendirme algıları üzerinde olumsuz etkilere sahip olduğu kanısına varılmıştır.

Barnett & Corners (2001), tarafından yapılan “Transformational Leadership In Schools – Panacea, Placebo Or Problem” adlı araştırmada; dönüşümcü ve durumsal liderlikle lidersizlik stillerini, öğretmen çıktıları ve okul öğrenme kültürü arasındaki ilişki araştırma konusu olmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre; Avustralya'daki okullarda Bass ve Avolio tarafından geliştirilen durumsal ve dönümcü liderlik stillerinin ve Machr ve diğerleri tarafından geliştirilen okul öğrenme kültürünün geçerli olduğu ve dönüşümcü liderlik ile okul öğrenme

kültürü arasında olumlu bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bunlara ek olarak araştırmanın sonunda, öğretmenlerin dönüşümcü liderlik davranışlarından; karizma, zihinsel teşvik ve ilham verici motivasyon davranışlarının ayırımına varamadıkları görülmüştür.

Hunkin & Tracey (1999), tarafından yapılan “The Relevance Of Charisma For Transformational Leadership in Stable Organizations” adlı çalışmada; durağan örgütlerde dönüşümcü liderlik ve karizma ilişkisi çalışılmıştır.

Araştırma sonucuna göre; çoklu faktör liderlik ölçeğinin eksik yönleri olduğu ortaya çıkmıştır. MLQ'nun eksik yönlerine rağmen Bass ve arkadaşlarının dönüşümcü liderliğin üç davranışsal merkezli boyutu, deneysel olarak desteklediğini gösterir. Bu boyutlar zihinsel teşvik, bireysel ilgi ve ilham verici güdülemedir. Araştırma bulgularına göre boyutlarda yer alan sorular ve boyutların incelenmesi sonucunda araştırmacılar: birinci boyut olan zihinsel teşvik “problemlere geleneksel olmayan yollarla yaklaşma”, ikinci boyut olan bireysel ilginin “bireysel gelişim” olarak, ilham verici motivasyon olan üçüncü boyutu ise “gelecek merkezli ifade etme” (açıklama yapma) olarak daha iyi bir şekilde tanımlamanın daha anlamlı olacağı sonucuna varmışlardır.

Leithwood & Jantzi (1997), tarafından yapılan “Explaining variation in teachers' perceptions of principals' leadership: a replication” adlı çalışmada; öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algılarını ve bu algıların nasıl geliştiğini, bu algıları nelerin etkilediği ve bu etkilerin değişmeyen olup olmadığını araştırılmıştır.

Araştırma sorularına cevap bulabilmek için Lord ve Maher'in çalışmasındaki lider algıları modelini kullanmışlardır. Çalışma Ontario okul sistemindeki 115 ilköğretim ve ortaöğretim okulundaki 1000'i aşkın öğretmene uygulanmıştır.

Çalışmanın sonucunda, öncelikle çalışmada kullanılan lider algılarının bilgi süreçleme modelinin, dönüşümsel okul liderlerine dair öğretmen algılarının büyük bir kısmını açıkladığı ortaya çıkmıştır. Bunun yanında modelin içerdiği değişebilen ve değişemeyen değişkenlerin hiç biri dönüşümsel liderlik boyutlarını teorik veya pratik olarak etkilememiştir. Modeldeki değişkenler liderlik boyutlarına dair öğretmen algılarındaki değişimin büyük bir kısmını açıklamıştır. Öğretmenlerin algılarının değişen değişkenlerden etkilendiği ortaya çıkmıştır.

Pillai & Schriesheim (1999), tarafından yapılan “Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: a two-sample study” adlı çalışması dönüşümsel ve durumsal liderliğin arasındaki ilişkinin geniş bir modelini, güven, iş doyumunu, örgütsel adanmışlık ve örgütsel birey davranışını gösterir.

Teorik modeli ölçmek için yapısal eşitleme modeli kullanılmıştır. Çalışmanın örneklemini 192 ve 155 eşleştirilmiş lider ve çalışanları oluşturmuştur. Çalışmanın sonucu adalet ve güven doğrultusunda dönüşümsel liderliğin dolaylı etkisi olduğunu desteklemektedir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma modeli, evren-örneklem, verilerin toplanması ve çözümlenmesine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerine ilişkin öğretmenlerin görüşlerini belirlemeyi amaçlayan bu araştırma var olan durumu betimlemeyi amaçladığından tarama modelindedir. Tarama modelinde, tarama araştırmacısı, araştırmanın verilerini doğrudan gözlem yoluyla elde edebileceği gibi, konu ile ilgili var olan verileri rafine ederek, kendi kurguladığı sistem içinde analiz etmesi durumundadır. (Karasar, 2005:77). Araştırma bulguları literatür taraması ve anketin uygulanması sonucu elde edilen verilere dayanılarak oluşturulmuştur.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2008–2009 eğitim öğretim yılında Muğla il merkezinde görev yapan ilköğretim okullarındaki öğretmenler oluşturmaktadır. Muğla İl Milli Eğitim Müdürlüğü 2008 Haziran ayı verilerine göre; Muğla İl Merkezinde toplam 21 tane A tipi ilköğretim okulu ve bu okullarda görev yapan 452 öğretmen bulunmaktadır. Araştırmada evrenin küçüklüğü nedeniyle tüm evrene ulaşma yolu benimsenmiş ve örneklem alma yoluna gidilmemiştir.

3.3. Verilerin Toplanması

İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerine ilişkin öğretmenlerin görüşlerini tespit edebilmek için Muğla il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan tüm öğretmenlere dönüşümcü liderlik anketi uygulanmıştır.

Veri toplama çalışmaları sırasında öncelikle araştırma konusu ile ilgili yerli ve yabancı araştırma, yayın ve kitaplar gözden geçirilmiştir. Bu ön çalışmada araştırma ile doğrudan ilgili

olan kaynaklar belirlenmiş, yabancı dilde yazılı olanlar Türkçeye çevrilerek araştırmanın kuramsal çerçevesi oluşturulmuş ve problemi ortaya konulmuştur. Oran'ın (2002) tarafından "İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümsel Önderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri" adlı çalışmada geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılarak kullanılan "Dönüşümsel Önderlik Anketi" adlı anketin kullanılabilmesi için izin alınmıştır (Ek 4).

Ankette yer alan soruların alt alta ve birbirine yakın olmasından dolayı farklı sorularda farklı kutucukların işaretlenmesini engellemek amacıyla cümlelerin her biri ayrı ayrı kutucuklara yerleştirilmiştir.

İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik rollerini gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerini belirlemek amacı ile kullanılan dönüşümsel liderlik anketinde, ilham verici motivasyon boyutunu ölçen 12 madde, ideal etki boyutunu ölçen 8 madde, bireysel ilgi boyutunu ölçen 8 ve zihinsel teşvik boyutunu ölçen 12 madde yer almaktadır. Anketin faktör analizi sonucunda dört boyut bulunmuştur. Anketin faktör analizi yapılırken faktör tercihleri kullanılmayıp, Eigen değerleri 1.00'ı aştığı durumlarda yeni faktör oluşturma seçeneği kullanılmıştır. Ancak, ideal etki boyutunda yer alan beşinci madde, bireysel ilgi boyutundaki üçüncü, beşinci ve sekizinci maddelerin faktör yükleri çok düşük olduğundan dolayı analiz aşamasında bu sorular kullanılmamıştır. Dönüşümsel liderlik anketinin faktör analizleri sonuçları tablo 4'de gösterilmiştir.

Tablo 4: İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri Anketi Faktör Analizleri Sonuçları

İlham Verici Motivasyon Boyutu Güvenirlilik Alfa Katsayısı: .94	Faktör Yüğü
1. Müdürümüz, bizlere heyecan verici yeni fırsatları içeren bir gelecek resmi çizer.	.78
2.Okulumuzdaki yönetici ve öğretmenler "iyi bir eğitimin" ne olduğu konusunda ortak bir görüşe sahiptir.	.76
3. Müdürümüz, okulla ilgili belirledi hedeflere ulaşmak için tutarlılık gösterir.	.65
4. Müdürümüz, derslerde gerçekleştirmeyi hedeflediğimiz şeyler hususunda bizlerle görüş alışverişi yapar.	.77
5. Müdürümüzle, okulumuzun hedeflerini ayrıntılı bir şekilde tartışırız ve üzerinde düşünürüz.	.65
6. Müdürümüz, okul işleri ile ilgili olası problemler hakkında bizi bilgilendirir.	.67
7. Müdürümüz, yaptığımız işlerde hep başarıya odaklanmamızı sağlar.	.62
8. Müdürümüz, okulda çalışma şevkimizi sürekli canlı tutar.	.59
9. Müdürümüz, yapılan işlerde yüksek hedefler belirler.	.63

10. Müdürümüz, amaçlarımızı gerçekleştirebileceğimiz konusunda bize güvenir.	.73
11. Müdürümüz, okul dışındaki eğitimsel gelişmeleri izler.	.72
12. Müdürümüz, okulumuzda yürütülen eğitim faaliyetleri hakkında yeni bakış açıları geliştirmemizi bekler.	.70
İdeal Etki Boyutu Güvenirlilik Alfa Katsayısı: .91	
1. Müdürümüz, kendi eylemlerinin ahlaki ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.	.67
2. Müdürümüz, birbirimize güven duymamızın karşılaştığımız problemlerin üstesinden gelmede ne kadar önemli olduğunu vurgular.	.78
3. Müdürümüz, düşüncelerine, ideallerine ve değerlerine sıkı sıkıya bağlıdır.	.74
4. Müdürümüz, zor bir durum karşısında mücadeleci bir tavır sergiler.	.64
5. Müdürümüz, işle ilgili eylemlerimizin altında yatan birincil amacı görmemizi salar.	.27
6. Müdürümüz, çok önem verdi ve inandığı şeyleri bizimle paylaşır.	.59
7. Müdürümüz, hepimizin paylaştığı ortak bir gayeye sahip olmanın önemini vurgular.	.45
Bireysel İlgı Boyutu Güvenirlilik Alfa Katsayısı: .68	
1. Okul müdürümüz, bize grubun bir üyesi olarak değil, bir birey olarak davranır.	.65
2. Okul müdürümüz, öğrencilerin ihtiyaç ve yeterlilik seviyelerinin nasıl belirleneceği konusunda bize yardımcı olur.	.56
3. Okul müdürümüz, kendi kendimizi geliştirmemize olanak sağlar.	.25
4. Okul müdürümüz, sorunlarımızı dikkatli bir biçimde dinler.	.56
5. Okul müdürümüz, kafamızı kurcalayan kaygıları gerçekten dinlediğini ve ilgilendiğini hissettirir.	.34
6. Okul müdürümüz, mesleki olarak güçlü yönlerimizi geliştirmemiz konusunda bize yardımcı olur.	.67
7. Okul müdürümüz, her öğretmene farklı gereksinim ve yeteneklere sahip bireyler olarak davranır.	.54
8. Okul müdürümüz, iyi bir çalışma ortaya koyan öğretmenden övgü ile söz eder.	.31
Zihinsel Teşvik Boyutu Güvenirlilik Alfa Katsayısı: .96	
1. Müdürümüz, genel kabul görmüş ve şu ana dek hiç tartışılmamış olan fikirlerin bile, yeniden sorgulanmasını teşvik eder.	.76
2. Müdürümüz, kendi fikir ve düşüncelerimizi ortaya koymamız için bizi teşvik eder.	.78
3. Müdürümüz, işlerimizi nasıl yapacağımıza ilişkin yeni yaklaşımlar önerir.	.73
4. Müdürümüz, sorunlara farklı açılardan bakmamızı sağlar.	.67
5. Müdürümüzle, sorunları çözerken birbirinden farklı olan bakış açıları arar.	.72
6. Müdürümüz, alışla gelmiş problemlere alışılmadık çözüm yolları denememiz için bizi teşvik eder.	.71
7. Müdürümüz, çok önemli ve vazgeçilemez olarak görünen yargılarımızın bile, yeniden gözden geçirilmesi gerektiğine inanır.	.70
8. Müdürümüz, problemler üzerinde gelişi güzel, dayanaksız konuşmamız yerine, kanıt göstererek ve mantıklı konuşmamızı destekler.	.61
9. Müdürümüz, özel ilgiye ihtiyaç duyanlara (Örnek; içe kapanık olma), kişisel ilgi gösterir.	.56
10. Müdürümüz, okulumuzun geleceğini şimdiden görmemizi sağlar.	.49
11. Müdürümüz, işi yapma yöntemlerimizi geliştirmemize katkıda bulunur.	.48
12. Müdürümüz, yeni ve yaratıcı fikirlere karşı açıktır ve bu fikirlerin gelişmesini destekler.	.50

Tabloda görüldüğü gibi ideal etki boyutundaki beşinci, bireysel ilgi boyutundaki üçüncü, beşinci ve sekizinci maddelerin faktör yüklerinin 40'ın altında olduğundan dolayı analizlerde kullanılmamışlardır.

Tablo 5: İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri Anketi Faktör Analizi Eigen Değerleri ve Faktör Ayırma Katsayıları

	Yüklerin Karelerinin Çevrilmiş Toplamları		
	Toplam	Varyansın yüzdesi	Yığılmış yüzde
İlham verici motivasyon	23,306	58,265	58,26
İdeal etki	1,88	4,71	62,97
Bireysel İlgi	1,129	2,90	65,88
Zihinsel Teşvik	1,128	2,80	68,70

Anketin ölçülmek istenen dönüşümsel önderlik özelliklerinin zihinsel teşvik boyutunun toplam % 68,70'ini, bireysel ilgi boyutunun % 65,88'ini, İdeal etki boyutunun % 62,97'sini ve ilham verici motivasyon boyutunun % 58'26 sını açıklamaktadır. Tabloda da görüldüğü gibi anket, ölçülmek istenen durumun ortalama % 65'ini ölçebilmektedir.

Sonuç olarak, ankette yer alan her bir boyuta ait aritmetik ortalama, standart sapma, varyans, alfa güvenilirlik katsayısı ve korelasyon değerleri hesaplamalarından sonra anketin geçerlilik ve güvenilirliği yüksek olarak bulunmuştur.

Tablo 6: Dönüşümsel Liderlik Anketinin Güvenirlilik ve Geçerlik Analizleri Sonuçları

Boyutlar	Aritmetik ortalama	Standart sapma	Varyans	Alfa güvenilirlik katsayısı	Korelasyon değerleri
İlham verici motivasyon	49,37	9,00	81,07	,94	.678
İdeal etki	29,98	5,02	25,21	,91	.789
Bireysel İlgi	21,01	4,6	21,82	,68	.578
Zihinsel Teşvik	48,09	10,05	101,16	,96	.706
Toplam	37,03	7,16	57,31	,87	.690

Yapılan çalışmaların ardından anket metni basılmış ve çoğaltılarak Muğla il merkezindeki 21 ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin tamamına uygulanmıştır. (Anket uygulanan okullar listesi ve öğretmen sayıları Ek 2'de verilmiştir.)

3.4. Verilerin Analizi

Toplanan verilerin analizi, frekans (f), yüzde (%), aritmetik ortalama, standart sapma, bağımsız t- testi, one-way ANOVA (tek yönlü varyans analizi) ve faktörler arası korelasyon hesaplamaları kullanılarak SPSS 11.00 (The Statistical Package for the Social Sciences) paket programında bilgisayar ortamında yapılmıştır.

Birinci alt problem olan “İlköğretim Okullarındaki öğretmenlerin demografik özellikleri nelerdir?” sorusu öğretmenlerin, ‘cinsiyet, branş, meslekî kıdem ve buldukları okuldaki çalışma süreleri’ne göre incelenirken frekans ve yüzde kullanılmıştır.

Öğretmenlerin, ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderliğin alt boyutları ile ilgili görüşlerini belirlemeye yönelik olan; İkinci alt problem “İlköğretim Okulu müdürlerinin dönüşümcü liderliğin temel öğelerinden “İlham Verici Motivasyon” boyutunu gösterme düzeyi nedir?”, üçüncü alt problem “İlköğretim Okulu müdürlerinin dönüşümcü liderliğin temel öğelerinden “İdeal Etki” boyutunu gösterme düzeyi nedir?”, dördüncü alt problem “İlköğretim Okulu müdürlerinin dönüşümcü liderliğin temel öğelerinden “Bireysel İlgî” boyutunu gösterme düzeyi nedir?”, beşinci alt problem “İlköğretim Okulu müdürlerinin dönüşümcü liderliğin temel öğelerinden “Zihinsel Teşvik” boyutunu gösterme düzeyi nedir?” maddelerine ilişkin verilerden frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma hesaplanmıştır. Ortalamaların sözel olarak ifade edilebilmesi için ortalama aralığı hesaplanmıştır. Bu hesaplamada kullanılan seçenekler ve puanlar tablo 7’deki aralıklar esas alınarak istatistik işlemler yapılmıştır.

Tablo 7: Anket Değerlendirme Ölçeğinin Puan Aralığı

Verilen Ağırlık	Seçenekler	Sınırı
1	Hiçbir Zaman	1.00-1.79
2	Çok Az	1.80-2.59
3	Arasıra	2.60-3.39
4	Çoğu Zaman	3.40-4.19
5	Her Zaman	4.20-5.00

Altıncı alt problem olan “İlköğretim Okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeyi nedir?” maddesine ilişkin verilerden ağırlıklı ortalama ve standart sapma hesaplanmıştır.

Öğretmenlerin bazı demografik özelliklere göre dönüşümcü liderliğin alt boyutlarında değişiklik gösterip göstermediğini saptamak amacıyla cinsiyet ve branş değişkenlerine t-testi, kıdem ve bulunduğu okuldaki görev süresi değişkenlerine one-way ANOVA uygulanmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde, 2008–2009 eğitim öğretim yılında Muğla il merkezinde görev yapan ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin görüşlerine göre ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerini belirlemek için veri toplama aracının uygulanmasıyla elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular ve yorumlar yer almaktadır. Bulgulara ilişkin tablolar sunulmuş ve bulguların yorumlarına yer verilmiştir.

4.1. Öğretmenlerin Demografik Özellikleri

Bu başlık altında öğretmenlerin demografik özelliklerine yer verilecektir.

Tablo 8: Öğretmenlerden Toplanan Anket Sayısı

Toplanan		Toplam	
f	%	f	%
336	74,33	452	100

Tablo 8 incelendiğinde çalışmaya başlanan 2008–2009 eğitim öğretim yılında Muğla il merkezinde yer alan ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin toplam sayısı ve çalışma sonunda ulaşılan öğretmen sayısı verilmektedir. 2008–2009 eğitim öğretim yılında Muğla il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan toplam 452 öğretmen bulunmaktadır. Çalışma sonunda öğretmenlerin % 74,33'üne ulaşılmış, 336 anket toplanmıştır. Toplanan anketlerden 32 tanesinin hatalı veya eksik doldurulmuş olmasından dolayı ayrılarak değerlendirmeye alınmamış, değerlendirme 304 anket üzerinden yapılmıştır.

Tablo 9: Öğretmenlerin Cinsiyet Boyutuna Göre Dağılımları

Cinsiyet	F	%
Kadın	178	58,6
Erkek	126	41,4
Toplam	304	100

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dağılımları tablo 9'da gösterilmiştir. Araştırmaya katılanların %58,6'sı (178) kadın, % 41,4'ü (126) erkek öğretmenlerden oluşmaktadır. Buna

göre; Muğla il merkezinde çalışan öğretmenlerin çoğunluğunun kadın öğretmenler olduğu görülmektedir.

Tablo 10: Öğretmenlerin Görevlerine Göre Dağılımları

Görev dağılımları	F	%
Sınıf Öğretmeni	156	51,3
Branş Öğretmeni	148	48,7
Toplam	304	100

Tablo 10'da öğretmenlerin görevlerine göre dağılımları gösterilmiştir. Araştırmaya katılanların %51,3'sı (156) sınıf öğretmeni, % 48,7'si (148) branş öğretmenlerinden oluşmaktadır. Burada da sınıf ve branş öğretmenlerinin sayılarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Bu da alınacak sonuçların güvenilirliğini arttıracaktır.

Tablo 11: Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımları

Mesleki Kıdem	F	%
5 ve altı	53	17,4
6-10 yıl	65	21,4
11-15 yıl	55	18,1
16-20 yıl	53	17,4
21 ve üstü yıl	78	25,7
Toplam	304	100

Tablo 11'de öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre dağılımları gösterilmiştir. Araştırmaya katılanların %17,4'ü (53) 5 ve altı kıdem yılı, % 21,4'ü (65) 6-10 yıl, %18,1'i (55) 11-15 yıl, % 17,4'ü (53) 16-20 yıl, %25,4'ü (78) 21 ve üstü kıdeme sahiptirler. Buna göre, araştırmaya katılan öğretmen grubunun büyük bir çoğunluğunun mesleki kıdeme sahip olduğu ve bu durumun araştırma sonuçlarını olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir.

Tablo 12: Öğretmenlerin Buldukları Okuldaki Görev Sürelerine Göre Dağılımları

Bulduğu Okuldaki Görev Süresi	F	%
5 ve altı	229	75,3
6-10 yıl	49	16,1
11-15 yıl	20	6,6
16-20 yıl	4	1,3
21 ve üstü yıl	2	,7
Toplam	100	100

Öğretmenlerin mevcut okullarındaki çalışma sürelerine ilişkin dağılımları tablo 12’de gösterilmiştir. Araştırmaya katılanların buldukları okuldaki görev süreleri: %75,3’ü (229) 5 ve altı, % 16,1’i (49) 6-10 yıl, % 6,6’sı (20) 11-15 yıl, % 1,3’ü (4) 16-20 yıl, %0,7’si (2) 21 ve üstü yıl, görev süresine sahiptir. Buldukları okuldaki görev süreleri göz önüne alındığında öğretmenlerin en çok 5 ve altı görev süresinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bunun nedenleri, Muğla il merkezinin mecburi hizmet bölgesi içinde olmaması (mecburi hizmet görevini tamamlayıp gelme), okulların puanlarının yüksek olması, il içi tayinler vasıtasıyla imkânların iyileştirilmesi amacıyla yapılan yer değiştirmeler olarak düşünülebilir.

4.2. Okul Müdürlerinin İlham Verici Motivasyon Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algıları

Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik boyutlarından ilham verici motivasyon özelliklerine hangi düzeyde sahip olduklarını belirlemek için sorulan on iki soruya verdikleri yanıtların sıklık, yüzdeleri ve yorumlarına tablo 13’de yer verilmiştir.

Öğretmenler, müdürlerin dönüşümcü liderlik ölçeğinin zihinsel teşvik boyutunu oluşturan birinci soruya “Müdürümüz, bizlere heyecan verici yeni fırsatları içeren bir gelecek resmi çizer” görüşüne % 60,2 çoğu zaman ve her zaman katıldıklarını, % 34,6 ara sıra ve çok az şeklinde cevap vermişlerdir. Bu maddenin ağırlıklı ortalamasının “çoğu zaman” (\bar{X} : 3,66) kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Öğretmenler, müdürlerin dönüşümcü liderlik ölçeğinin zihinsel teşvik boyutunu oluşturan ikinci soruya “Okulumuzdaki yönetici ve öğretmenler “iyi bir eğitimin” ne olduğu konusunda ortak bir görüşe sahiptir” görüşüne % 82,6 çoğu zaman ve her zaman katıldıklarını, % 15,2 ara sıra ve çok az şeklinde cevap vermişlerdir. Bu maddenin ağırlıklı ortalamasının “çoğu zaman” (\bar{X} :4,15) kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Öğretmenler, müdürlerin dönüşümcü liderlik ölçeğinin zihinsel teşvik boyutunu oluşturan üçüncü soruya “Müdürümüz, okulla ilgili belirlediği hedeflere ulaşmak için tutarlılık gösterir.” görüşüne % 83,5 çoğu zaman ve her zaman katıldıklarını, % 15,4 ara sıra ve çok az şeklinde cevap vermişlerdir. Bu maddenin ağırlıklı ortalamasının “her zaman” (\bar{X} : 4,25) kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Öğretmenler, müdürlerin dönüşümcü liderlik ölçeğinin zihinsel teşvik boyutunu oluşturan dördüncü soruya “Müdürümüz, derslerde gerçekleştirmeyi hedeflediğimiz şeyler hususunda bizlerle görüş alışverişi yapar ” görüşüne % 85 çoğu zaman ve her zaman katıldıklarını, % 23,4 ara sıra ve çok az şeklinde cevap vermişlerdir. Bu maddenin ağırlıklı ortalamasının “çoğu zaman” (\bar{X} :4,07) kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Tablo 13: Okul Müdürlerinin İlham Verici Motivasyon Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri

	Hiçbir Zaman		Çok Az		Ara sıra		Çoğu zaman		Her zaman		\bar{X}	S.S
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
İlham Verici Motivasyon Boyutunda Yer Alan Maddeler												
1.Müdürümüz, bizlere heyecan verici yeni fırsatları içeren bir gelecek resmi çizer.	16	5,3	27	8,9	78	25,7	105	34,5	78	25,7	3,6645	1,1107
2.Okulumuzdaki yönetici ve öğretmenler “iyi bir eğitimin” ne olduğu konusunda ortak bir görüş sahiptir.	7	2,3	13	4,3	33	10,9	123	40,5	128	42,1	4,1579	,9412
3. Müdürümüz, okulla ilgili belirlediği hedeflere ulaşmak için tutarlılık gösterir.	3	1	8	2,6	39	12,8	112	36,8	142	46,7	4,2566	,8521
4.Müdürümüz, derslerde gerçekleştirmeyi hedeflediğimiz şeyler hususunda bizlerle görüş alışverişi yapar.	5	1,6	14	4,6	57	18,8	105	34,5	123	40,5	4,0757	,9600
5.Müdürümüzle, okulumuzun hedeflerini ayrıntılı bir şekilde tartışırız ve üzerinde düşünürüz.	6	2	20	6,6	57	18,8	103	33,9	118	38,8	4,0099	1,0098
6. Müdürümüz, okul işleri ile ilgili olası problemler hakkında bizi bilgilendirir.	2	0,7	9	3	31	10,2	121	39,8	141	46,4	4,2829	,8158
7. Müdürümüz, yaptığımız işlerde hep başarıya odaklanmamızı sağlar.	2	0,7	15	4,9	40	13,2	112	36,8	135	44,4	4,1941	,8929
8.Müdürümüz, okulda çalışma şevkimizi sürekli canlı tutar.	8	2,6	22	7,2	52	17,1	101	33,2	121	39,8	4,0033	1,0483
9.Müdürümüz, yapılan işlerde yüksek hedefler belirler.	6	2	15	4,9	50	16,4	107	35,2	126	41,4	4,0921	,9740
10.Müdürümüz, amaçlarımızı gerçekleştirebileceğimiz konusunda bize güvenir.	3	1	11	3,6	36	11,8	98	32,2	156	51,3	4,2928	,8843
11.Müdürümüz, okul dışındaki eğitimsel gelişmeleri izler.	2	0,7	16	5,3	41	13,5	117	38,5	128	42,1	4,1612	,8957
12.Müdürümüz, okulumuzda yürütülen eğitim faaliyetleri hakkında yeni bakış açıları geliştirmemizi bekler.	5	1,6	13	4,3	37	12,2	116	38,2	133	43,8	4,1809	,9211
Ortalama											4,11	,7503

Öğretmenler, müdürlerin dönüşümcü liderlik ölçeğinin zihinsel teşvik boyutunu oluşturan beşinci soruya “Müdürümüzle, okulumuzun hedeflerini ayrıntılı bir şekilde tartışırız ve üzerinde düşünürüz” görüşüne % 74,7 çoğu zaman ve her zaman katıldıklarını, % 25,4 ara sıra ve çok az şeklinde cevap vermişlerdir. Bu maddenin ağırlıklı ortalamasının “çoğu zaman” ($\bar{X} : 4,00$) kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Öğretmenler, müdürlerin dönüşümcü liderlik ölçeğinin zihinsel teşvik boyutunu oluşturan altıncı soruya “Müdürümüz, okul işleri ile ilgili olası problemler hakkında bizi bilgilendirir” görüşüne % 86,2 çoğu zaman ve her zaman katıldıklarını, % 13,2 ara sıra ve çok az şeklinde cevap vermişlerdir. Bu maddenin ağırlıklı ortalamasının “her zaman” ($\bar{X} : 4,28$) kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Öğretmenler, müdürlerin dönüşümcü liderlik ölçeğinin zihinsel teşvik boyutunu oluşturan yedinci soruya “Müdürümüz, yaptığımız işlerde hep başarıya odaklanmamızı sağlar” görüşüne % 81,2 çoğu zaman ve her zaman katıldıklarını, % 18,1 ara sıra ve çok az şeklinde cevap vermişlerdir. Bu maddenin ağırlıklı ortalamasının “çoğu zaman” ($\bar{X} : 4,19$) kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Öğretmenler, müdürlerin dönüşümcü liderlik ölçeğinin zihinsel teşvik boyutunu oluşturan sekizinci soruya “Müdürümüz, okulda çalışma şevkimizi sürekli canlı tutar ” görüşüne % 73 çoğu zaman ve her zaman katıldıklarını, % 24,3 ara sıra ve çok az şeklinde cevap vermişlerdir. Bu maddenin ağırlıklı ortalamasının “çoğu zaman” ($\bar{X} : 4,00$) kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Öğretmenler, müdürlerin dönüşümcü liderlik ölçeğinin zihinsel teşvik boyutunu oluşturan dokuzuncu soruya “Müdürümüz, yapılan işlerde yüksek hedefler belirler” görüşüne % 76,6 çoğu zaman ve her zaman katıldıklarını, % 21,3 ara sıra ve çok az şeklinde cevap vermişlerdir. Bu maddenin ağırlıklı ortalamasının “çoğu zaman” ($\bar{X} : 4,09$) kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Öğretmenler, müdürlerin dönüşümcü liderlik ölçeğinin zihinsel teşvik boyutunu oluşturan onuncu soruya “Müdürümüz, amaçlarımızı gerçekleştirebileceğimiz konusunda bize güvenir ” görüşüne % 82,5 çoğu zaman ve her zaman katıldıklarını, % 15,4 ara sıra ve çok az şeklinde

cevap vermişlerdir. Bu maddenin ağırlıklı ortalamasının “her zaman” ($\bar{X} : 4,29$) kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Öğretmenler, müdürlerin dönüşümcü liderlik ölçeğinin zihinsel teşvik boyutunu oluşturan on birinci soruya “Müdürümüz, okul dışındaki eğitimsel gelişmeleri izler ” görüşüne % 80,6 çoğu zaman ve her zaman katıldıklarını, % 18,8 ara sıra ve çok az şeklinde cevap vermişlerdir. Bu maddenin ağırlıklı ortalamasının “çoğu zaman” ($\bar{X} : 4,09$) kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Öğretmenler, müdürlerin dönüşümcü liderlik ölçeğinin zihinsel teşvik boyutunu oluşturan on ikinci soruya “Müdürümüz, okulumuzda yürütülen eğitim faaliyetleri hakkında yeni bakış açıları geliştirmemizi bekler” görüşüne % 80 çoğu zaman ve her zaman katıldıklarını, % 17,7 ara sıra ve çok az şeklinde cevap vermişlerdir. Bu maddenin ağırlıklı ortalamasının “çoğu zaman” ($\bar{X} : 4,18$) kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin “İlham Verici Motivasyon” boyutuna ilişkin algıları genel olarak incelendiğinde; diğer maddelere oranla en düşük sonuç “Müdürümüz, bizlere heyecan verici yeni fırsatları içeren bir gelecek resmi çizer.” ($\bar{X}=3,66$) “çoğu zaman” şeklinde görüş belirten öğretmenler genel olarak okul müdürlerini dönüşümcü bir lider olarak görüyorsa da okul müdürünün, heyecan verici yeni fırsatları içeren bir gelecek resmi çizmede diğer maddelere oranla daha az kişiye ulaştıkları görülmektedir. Aritmetik ortalama puanları en yüksek sonuç “Müdürümüz, amaçlarımızı gerçekleştirebileceğimiz konusunda bize güvenir” ($\bar{X}=4,29$) “her zaman” şeklinde görüş belirttiği görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin “İlham Verici Motivasyon” boyutuna ilişkin algıları genel olarak incelendiğinde ($\bar{X}=4,11$) “her zaman” şeklinde görüş belirttiği görülmektedir.

Buna göre; okul müdürlerinin, öğretmenlerin amaçlarını gerçekleştirme konusunda yeterli motivasyonu sağladığı ve güven duygusu aşıladığı söylenebilir. Bilinç düzeyi artan, yaratıcılığını sergileme ortamı bulan, işiyle ilgili inisiyatif becerisi ve tecrübesi artan,

sorumluluğu paylaşan, işini severek yapan öğretmenlerin daha büyük başarılar elde edeceği söylenebilir.

4.3. Okul Müdürlerinin İdeal Etki Davranışlarına İlişkin Öğretmen Alguları

Öğretmenlerin dönüşümcü liderliğin algılanan ideal etki boyutuna ilişkin yedi soruya verdikleri yanıtların sıklık ve yüzdeleri tablo 14’de verilmiştir.

Tablo 14: Okul Müdürlerinin İdeal Etki Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri

	Hiçbir Zaman		Çok Az		Ara sıra		Çoğu zaman		Her zaman		\bar{X}	S.S
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
İdeal Etki Boyutunda Yer Alan Maddeler												
1.Müdürümüz, kendi eylemlerinin ahlaki ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.	6	2	12	3,9	28	9,2	98	32,2	160	52,6	4,29	,93
2.Müdürümüz, birbirimize güven duymamızın karşılaştığımız problemlerin üstesinden gelmede ne kadar önemli olduğunu vurgular.	4	1,3	10	3,3	43	14,1	96	31,6	151	49,7	4,25	,91
3.Müdürümüz, düşüncelerine, ideallerine ve değerlerine sıkı sıkıya bağlıdır.	2	0,7	4	1,3	29	9,5	94	30,9	175	57,6	4,43	,77
4.Müdürümüz, zor bir durum karşısında mücadeleci bir tavır sergiler.	3	1	10	3,3	27	8,9	108	35,5	156	51,3	4,32	,84
6.Müdürümüz, çok önem verdiği ve inandığı şeyleri bizimle paylaşır.	7	2,3	4	1,3	43	14,1	103	33,9	147	48,4	4,24	,90
7.Müdürümüz, hepimizin paylaştığı ortak bir gayeye sahip olmanın önemini vurgular.	2	0,7	10	3,3	36	11,8	118	38,8	138	45,4	4,25	,83
8.Müdürümüz, inandığımız şeyleri yapmamız için kendimizi adamamızın önemini vurgular.	7	2,3	13	4,3	33	10,9	117	38,5	134	44,1	4,17	,94
Ortalama											4,26	,7217

Öğretmenler, müdürlerin dönüşümcü liderlik ölçeğinin ideal etki boyutunu oluşturan birinci soruya “Müdürümüz, kendi eylemlerinin ahlaki ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur” görüşüne % 84,8 çoğu zaman ve her zaman katıldıklarını, % 13,1 ara sıra ve çok az şeklinde cevap vermişlerdir. Bu maddenin ağırlıklı ortalamasının “her zaman” (\bar{X} : 4,29) kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Öğretmenler, müdürlerin dönüşümcü liderlik ölçeğinin ideal etki boyutunu oluşturan ikinci soruya “Müdürümüz, birbirimize güven duymamızın karşılaştığımız problemlerin üstesinden gelmede ne kadar önemli olduğunu vurgular” görüşüne % 81,3 çoğu zaman ve her

zaman katıldıklarını, % 17,4 ara sıra ve çok az şeklinde cevap vermişlerdir. Bu maddenin ağırlıklı ortalamasının “her zaman” ($\bar{X} : 4,25$) kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Öğretmenler, müdürlerin dönüşümcü liderlik ölçeğinin ideal etki boyutunu oluşturan üçüncü soruya “Müdürümüz, düşüncelerine, ideallerine ve değerlerine sıkı sıkıya bağlıdır” görüşüne % 88,5 çoğu zaman ve her zaman katıldıklarını, % 10,8 ara sıra ve çok az şeklinde cevap vermişlerdir. Bu maddenin ağırlıklı ortalamasının “her zaman” ($\bar{X} : 4,43$) kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Öğretmenler, müdürlerin dönüşümcü liderlik ölçeğinin ideal etki boyutunu oluşturan dördüncü soruya “Müdürümüz, zor bir durum karşısında mücadeleci bir tavır sergiler.” görüşüne % 86,8 çoğu zaman ve her zaman katıldıklarını, % 17,4 ara sıra ve çok az şeklinde cevap vermişlerdir. Bu maddenin ağırlıklı ortalamasının “her zaman” ($\bar{X} : 4,32$) kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Öğretmenler, müdürlerin dönüşümcü liderlik ölçeğinin ideal etki boyutunu oluşturan altıncı soruya “Müdürümüz, çok önem verdiği ve inandığı şeyleri bizimle paylaşır ” görüşüne % 82,3 çoğu zaman ve her zaman katıldıklarını, % 15,4 ara sıra ve çok az şeklinde cevap vermişlerdir. Bu maddenin ağırlıklı ortalamasının “her zaman” ($\bar{X} : 4,24$) kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Öğretmenler, müdürlerin dönüşümcü liderlik ölçeğinin ideal etki boyutunu oluşturan yedinci soruya “Müdürümüz, hepimizin paylaştığı ortak bir gayeye sahip olmanın önemini vurgular” görüşüne % 84,2 çoğu zaman ve her zaman katıldıklarını, % 15,1 ara sıra ve çok az şeklinde cevap vermişlerdir. Bu maddenin ağırlıklı ortalamasının “her zaman” ($\bar{X} : 4,25$) kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Öğretmenler, müdürlerin dönüşümcü liderlik ölçeğinin ideal etki boyutunu oluşturan sekizinci soruya “Müdürümüz, inandığımız şeyleri yapmamız için kendimizi adamamızın önemini vurgular” görüşüne % 82,6 çoğu zaman ve her zaman katıldıklarını, % 15,2 ara sıra ve çok az şeklinde cevap vermişlerdir. Bu maddenin ağırlıklı ortalamasının “çoğu zaman” ($\bar{X} : 4,17$) kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin “İdeal Etki” boyutuna ilişkin algıları genel olarak incelendiğinde; diğer maddelere oranla en düşük sonuç “Müdürümüz, inandığımız şeyleri yapmamız için kendimizi adamamızın önemini vurgular.” ($\bar{X}=4,17$) “çoğu zaman” şeklinde görüş belirten öğretmenler genel olarak okul müdürlerini dönüşümcü bir lider olarak görüyorsa da dönüşümcü liderde bulunması gereken bu maddeye diğer maddelere oranla daha az katıldıkları görülmektedir. Yüksek düzeyde güdülenme öğretmenleri çalışma ortamlarını şekillendirmek ve etkilemek için girişimlerde bulunmaya yönlendirmesi açısından oldukça önemlidir. Aritmetik ortalama puanları en yüksek sonuç “Müdürümüz, düşüncelerine, ideallerine ve değerlerine sıkı sıkıya bağlıdır.” ($\bar{X}=4,43$) “her zaman” yer aldığı görülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin “İdeal Etki” boyutuna ilişkin algıları genel olarak incelendiğinde ($\bar{X}=4,26$) “her zaman” şeklinde görüş belirttiği görülmektedir.

Sonuç olarak bu bulgular; okul müdürlerinin öğretmenlere yeterince güven duygusu aşıladığı, onları ahlaki ve etik kurallara uygun kararlar almaya teşvik ettiği, bir amaç uğrunda gerekli riskleri rahatlıkla alarak, uyum içerisinde çalışmaya sevk ettiği şeklinde yorumlanabilir.

4.4. Okul Müdürlerinin Bireysel İlgî Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algıları

Öğretmenlerin dönüşümcü liderliğin algılanan bireysel ilgi boyutuna ilişkin beş soruya verdikleri yanıtların sıklık ve yüzdeleri tablo 15’de verilmiştir.

Öğretmenler, müdürlerin dönüşümcü liderlik ölçeğinin bireysel ilgi boyutunu oluşturan birinci soruya “Okul müdürümüz, bize grubun bir üyesi olarak değil, bir birey olarak davranır” görüşüne % 79,6 çoğu zaman ve her zaman katıldıklarını, % 17,8 ara sıra ve çok az şeklinde cevap vermişlerdir. Bu maddenin ağırlıklı ortalamasının “her zaman” ($\bar{X} : 4,27$) kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Tablo 15: Okul Müdürlerinin Bireysel İlgî Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri

	Hiçbir Zaman		Çok Az		Ara sıra		Çoğu zaman		Her zaman		\bar{X}	S.S
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Bireysel İlgî Boyutunda Yer Alan Maddeler												
1. Okul müdürümüz, bize grubun bir üyesi olarak değil, bir birey olarak davranır.	7	2,3	13	4,3	41	13,5	111	36,5	131	43,1	4,27	2,53
2. Okul müdürümüz, öğrencilerin ihtiyaç ve yeterlilik seviyelerinin nasıl belirleneceği konusunda bize yardımcı olur.	5	1,6	11	3,6	51	16,8	116	38,2	121	39,8	4,10	,93
4. Okul müdürümüz, sorunlarımızı dikkatli bir biçimde dinler.	5	1,6	9	3	26	8,6	102	33,6	162	53,3	4,33	,87
6. Okul müdürümüz, mesleki olarak güçlü yönlerimizi geliştirmemiz konusunda bize yardımcı olur.	4	1,3	19	6,3	48	15,8	117	38,5	116	38,2	4,22	,96
7. Okul müdürümüz, her öğretmene farklı gereksinim ve yeteneklere sahip bireyler olarak davranır.	4	1,3	21	6,9	46	15,1	112	36,8	121	39,8	4,06	,97
Ortalama											4,00	,8383

Öğretmenler, müdürlerin dönüşümcü liderlik ölçeğinin bireysel ilgi boyutunu oluşturan ikinci soruya “Okul müdürümüz, öğrencilerin ihtiyaç ve yeterlilik seviyelerinin nasıl belirleneceği konusunda bize yardımcı olur.” görüşüne % 68 çoğu zaman ve her zaman katıldıklarını, % 20,4 ara sıra ve çok az şeklinde cevap vermişlerdir. Bu maddenin ağırlıklı ortalamasının “çoğu zaman” ($\bar{X} : 4,10$) kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Öğretmenler, müdürlerin dönüşümcü liderlik ölçeğinin bireysel ilgi boyutunu oluşturan dördüncü soruya “Okul müdürümüz, sorunlarımızı dikkatli bir biçimde dinler.” görüşüne % 86,9 çoğu zaman ve her zaman katıldıklarını, % 11,6 ara sıra ve çok az şeklinde cevap vermişlerdir. Bu maddenin ağırlıklı ortalamasının “her zaman” ($\bar{X} : 4,33$) kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Öğretmenler, müdürlerin dönüşümcü liderlik ölçeğinin bireysel ilgi boyutunu oluşturan altıncı soruya “Okul müdürümüz, mesleki olarak güçlü yönlerimizi geliştirmemiz konusunda bize yardımcı olur.” görüşüne % 76,7 çoğu zaman ve her zaman katıldıklarını, % 22,1 ara sıra ve çok az şeklinde cevap vermişlerdir. Bu maddenin ağırlıklı ortalamasının “her zaman” ($\bar{X} : 4,22$) kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Öğretmenler, müdürlerin dönüşümcü liderlik ölçeğinin bireysel ilgi boyutunu oluşturan yedinci soruya “Okul müdürümüz, her öğretmene farklı gereksinim ve yeteneklere sahip bireyler olarak davranır” görüşüne % 76,6 çoğu zaman ve her zaman katıldıklarını, % 22 ara sıra ve çok az şeklinde cevap vermişlerdir. Bu maddenin ağırlıklı ortalamasının “çoğu zaman” ($\bar{X} : 4,06$) kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin “Bireysel İlgi” boyutuna ilişkin algıları genel olarak incelendiğinde; diğer maddelere oranla en düşük sonuç “Okul müdürümüz, her öğretmene farklı gereksinim ve yeteneklere sahip bireyler olarak davranır.” ($\bar{X} = 4,06$) “çoğu zaman” şeklinde öğretmenler görüş bildirmişlerdir. Aritmetik ortalama puanları en yüksek sonuç “Okul müdürümüz, sorunlarımızı dikkatli bir biçimde dinler.” ($\bar{X} = 4,33$) “her zaman” yer aldığı görülmüyor.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin “Bireysel İlgi” boyutuna ilişkin algıları genel olarak incelendiğinde ($\bar{X} = 4,00$) “her zaman” şeklinde görüş belirttiği görülmektedir.

Sonuç olarak bu bulgular; okul müdürlerinin, öğretmenlere hem birey olarak davrandıkları ve saygı gösterdikleri hem de sorunların dinlenmesi için gerekli özeni gösterip kendilerini değerli hissettirdikleri yorumu yapılabilir.

4.5. Okul Müdürlerinin Zihinsel Teşvik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algıları

Öğretmenlerin dönüşümcü liderliğin algılanan zihinsel teşvik boyutuna ilişkin on iki soruya verdikleri yanıtların sıklık ve yüzdeleri tablo 16’da verilmiştir.

Öğretmenler, müdürlerin dönüşümcü liderlik ölçeğinin zihinsel teşvik boyutunu oluşturan birinci soruya “Müdürümüz, genel kabul görmüş ve şu ana dek hiç tartışılmamış olan fikirlerin bile, yeniden sorgulanmasını teşvik eder” görüşüne % 60,6 çoğu zaman ve her zaman katıldıklarını, % 36,2 ara sıra ve çok az şeklinde cevap vermişlerdir. Bu maddenin ağırlıklı ortalamasının “çoğu zaman” ($\bar{X} : 3,67$) kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Tablo 16:Okul Müdürlerinin Zihinsel Teşvik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri

	Hiçbir Zaman		Çok Az		Ara sıra		Çoğu zaman		Her zaman		\bar{X}	S.S
Zihinsel Teşvik Boyutunda Yer Alan Maddeler	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1. Müdürümüz, genel kabul görmüş ve şu ana dek hiç tartışılmamış olan fikirlerin bile, yeniden sorgulanmasını teşvik eder.	10	3,3	27	8,9	83	27,3	116	38,2	68	22,4	3,67	1,02
2. Müdürümüz, kendi fikir ve düşüncelerimizi ortaya koymamız için bizi teşvik eder.	4	1,3	21	6,9	50	16,4	112	36,8	117	38,5	4,04	,97
3.Müdürümüz, işlerimizi nasıl yapacağımıza ilişkin yeni yaklaşımlar önerir.	8	2,6	16	5,3	53	17,4	132	43,4	95	31,3	3,95	,96
4. Müdürümüz, sorunlara farklı açılardan bakmamızı sağlar.	7	2,3	15	4,9	58	19,1	115	37,8	109	35,9	4,00	,97
5.Müdürümüz, sorunları çözerken birbirinden farklı olan bakış açıları arar.	9	3	16	5,3	50	16,4	124	40,8	105	34,5	3,98	,99
6.Müdürümüz, alışla gelmiş problemlere alışılmadık çözüm yolları denememiz için bizi teşvik eder.	14	4,6	21	6,9	76	25	93	30,6	100	32,9	3,80	1,11
7.Müdürümüz, çok önemli ve vazgeçilemez olarak görünen yargılarımızın bile, yeniden gözden geçirilmesi gerektiğine inanır.	9	3	21	6,9	60	19,7	119	39,1	95	31,3	3,88	1,02
8.Müdürümüz, problemler üzerinde gelişi güzel, dayanaksız konuşmamız yerine, kanıt göstererek ve mantıklı konuşmamızı destekler.	7	2,3	6	2	36	11,8	111	36,5	144	47,4	4,24	,90
9.Müdürümüz, özel ilgiye ihtiyaç duyanlara (Örnekiçe kapanık olma), kişisel ilgi gösterir.	10	3,3	18	5,9	63	20,7	103	33,9	110	36,2	3,93	1,04
10.Müdürümüz, okulumuzun geleceğini şimdiden görmemizi sağlar.	4	1,3	15	4,9	35	11,5	126	41,4	124	40,8	4,15	,90
11.Müdürümüz, işi yapma yöntemlerimizi geliştirmemize katkıda bulunur.	5	1,6	16	5,3	51	16,8	105	34,5	127	41,8	4,09	,96
12.Müdürümüz, yeni ve yaratıcı fikirlere karşı açıktır ve bu fikirlerin gelişmesini destekler.	4	1,3	13	4,3	37	12,2	79	26	171	56,3	4,31	,93
Ortalama											4,15	,8480

Öğretmenler, müdürlerin dönüşümcü liderlik ölçeğinin zihinsel teşvik boyutunu oluşturan ikinci soruya “Müdürümüz, kendi fikir ve düşüncelerimizi ortaya koymamız için bizi teşvik eder” görüşüne % 75,3 çoğu zaman ve her zaman katıldıklarını, % 23,3 ara sıra ve çok az şeklinde cevap vermişlerdir. Bu maddenin ağırlıklı ortalamasının “çoğu zaman” (\bar{X} : 4,04) kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Öğretmenler, müdürlerin dönüşümcü liderlik ölçeğinin zihinsel teşvik boyutunu oluşturan üçüncü soruya “Müdürümüz, işlerimizi nasıl yapacağımıza ilişkin yeni yaklaşımlar önerir.” görüşüne % 74,7 çoğu zaman ve her zaman katıldıklarını, % 22,7 ara sıra ve çok az

şeklinde cevap vermişlerdir. Bu maddenin ağırlıklı ortalamasının “çoğu zaman” (\bar{X} :3,95) kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Öğretmenler, müdürlerin dönüşümcü liderlik ölçeğinin zihinsel teşvik boyutunu oluşturan dördüncü soruya “Müdürümüz, sorunlara farklı açılardan bakmamızı sağlar.” görüşüne % 73,7 çoğu zaman ve her zaman katıldıklarını, % 24 ara sıra ve çok az şeklinde cevap vermişlerdir. Bu maddenin ağırlıklı ortalamasının “çoğu zaman” (\bar{X} : 4,00) kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Öğretmenler, müdürlerin dönüşümcü liderlik ölçeğinin zihinsel teşvik boyutunu oluşturan beşinci soruya “Müdürümüzle, sorunları çözerken birbirinden farklı olan bakış açıları arar” görüşüne % 75,3 çoğu zaman ve her zaman katıldıklarını, % 21,7 ara sıra ve çok az şeklinde cevap vermişlerdir. Bu maddenin ağırlıklı ortalamasının “çoğu zaman” (\bar{X} : 3,98) kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Öğretmenler, müdürlerin dönüşümcü liderlik ölçeğinin zihinsel teşvik boyutunu oluşturan altıncı soruya “Müdürümüz, alışıla gelmiş problemlere alışılmadık çözüm yolları denememiz için bizi teşvik eder” görüşüne % 63,5 çoğu zaman ve her zaman katıldıklarını, % 31,9 ara sıra ve çok az şeklinde cevap vermişlerdir. Bu maddenin ağırlıklı ortalamasının “çoğu zaman” (\bar{X} : 3,80) kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Öğretmenler, müdürlerin dönüşümcü liderlik ölçeğinin zihinsel teşvik boyutunu oluşturan yedinci soruya “Müdürümüz, çok önemli ve vazgeçilemez olarak görünen yargılarımızın bile, yeniden gözden geçirilmesi gerektiğine inanır ” görüşüne % 70,4 çoğu zaman ve her zaman katıldıklarını, % 26,6 ara sıra ve çok az şeklinde cevap vermişlerdir. Bu maddenin ağırlıklı ortalamasının “çoğu zaman” (\bar{X} : 3,88) kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Öğretmenler, müdürlerin dönüşümcü liderlik ölçeğinin zihinsel teşvik boyutunu oluşturan sekizinci soruya “Müdürümüz, problemler üzerinde gelişi güzel, dayanaksız konuşmamız yerine, kanıt göstererek ve mantıklı konuşmamızı destekler ” görüşüne % 83,9 çoğu zaman ve her zaman katıldıklarını, % 13,8 ara sıra ve çok az şeklinde cevap

vermişlerdir. Bu maddenin ağırlıklı ortalamasının “her zaman” (\bar{X} : 4,24) kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Öğretmenler, müdürlerin dönüşümcü liderlik ölçeğinin zihinsel teşvik boyutunu oluşturan dokuzuncu soruya “Müdürümüz, özel ilgiye ihtiyaç duyanlara (Örnek; içe kapanık olma), kişisel ilgi gösterir” görüşüne % 70,1 çoğu zaman ve her zaman katıldıklarını, % 26,6 ara sıra ve çok az şeklinde cevap vermişlerdir. Bu maddenin ağırlıklı ortalamasının “çoğu zaman” (\bar{X} : 3,93) kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Öğretmenler, müdürlerin dönüşümcü liderlik ölçeğinin zihinsel teşvik boyutunu oluşturan onuncu soruya “Müdürümüz, okulumuzun geleceğini şimdiden görmemizi sağlar” görüşüne % 82,2 çoğu zaman ve her zaman katıldıklarını, % 16,4 ara sıra ve çok az şeklinde cevap vermişlerdir. Bu maddenin ağırlıklı ortalamasının “çoğu zaman” (\bar{X} : 4,15) kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Öğretmenler, müdürlerin dönüşümcü liderlik ölçeğinin zihinsel teşvik boyutunu oluşturan on birinci soruya “Müdürümüz, işi yapma yöntemlerimizi geliştirmemize katkıda bulunur” görüşüne % 76,3 çoğu zaman ve her zaman katıldıklarını, % 22,1 ara sıra ve çok az şeklinde cevap vermişlerdir. Bu maddenin ağırlıklı ortalamasının “çoğu zaman” (\bar{X} : 4,09) kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Öğretmenler, müdürlerin dönüşümcü liderlik ölçeğinin zihinsel teşvik boyutunu oluşturan on ikinci soruya “Müdürümüz, yeni ve yaratıcı fikirlere karşı açıktır ve bu fikirlerin gelişmesini destekler.” görüşüne % 82,3 çoğu zaman ve her zaman katıldıklarını, % 16,5 ara sıra ve çok az şeklinde cevap vermişlerdir. Bu maddenin ağırlıklı ortalamasının “her zaman” (\bar{X} : 4,31) kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin “Zihinsel Teşvik” boyutuna ilişkin algıları genel olarak incelendiğinde; diğer maddelere oranla en düşük sonuç “Müdürümüz, genel kabul görmüş ve şu ana dek hiç tartışılmamış olan fikirlerin bile, yeniden sorgulanmasını teşvik eder.” (\bar{X} =3,67) “çoğu zaman” şeklinde görüş belirten öğretmenler genel olarak okul müdürlerini dönüşümcü bir lider olarak görüyorsa da dönüşümcü liderde bulunması gereken bu maddeye diğer maddelere oranla daha az katkıda

buldukları görülmektedir. Aritmetik ortalama puanları en yüksek sonuç “Müdürümüz, yeni ve yaratıcı fikirlere karşı açıktır ve bu fikirlerin gelişmesini destekler.” ($\bar{X}=4,31$) “her zaman” yer aldığı görülmüyor.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin “Zihinsel Teşvik” boyutuna ilişkin algıları genel olarak incelendiğinde ($\bar{X}=4,15$) “her zaman” şeklinde görüş belirttiği görülmektedir.

Bu bulgular sonucunda; okul müdürlerinin, öğretmenlerde moral kaynağı olma, sembolleri ve sloganları kullanarak güçlü bir ortak amaç duygusu yaratma konusunda belirgin bir etkiye sahip oldukları sonucuna varılabilir. Böylece okul müdürlerinin grubu ortak amaç etrafında bilinç oluşturarak, gelecek hakkında pozitif bir tutum sergilemesi, öğretmenleri sürekli teşvik etmesi ve bunun gerçekleştirilmesinde karalılık göstermesi öğretmenlerde içten bir güdüleme sağlamada etkili olduğu söylenebilir.

4.6. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeyine İlişkin Bulgular

Tablo 17: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Boyutları \bar{X} ve S.S Değerleri

Faktörler	\bar{X}	S.S
Boyut 1; İlham Verici Motivasyon	4,11	,7503
Boyut 2; İdeal Etki	4,26	,7217
Boyut 3; Bireysel İlgi	4,00	,8383
Boyut 4; Zihinsel Teşvik	4,15	,8480
Tüm Boyutlar Toplamı	4,13	0,785

Müdürlerin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerini saptamak amacı ile tüm anketin boyutlarının toplam değerleri hesaplanmıştır. Tablo 17’de görüldüğü gibi, öğretmen görüşlerine göre dayalı olarak okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliği gösterdikleri tespit edilmiş ($\bar{X}=4,13$, S.S=,785).

Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından; “İlham Verici Motivasyon” boyutunun 12 soru, “İdeal Etki” boyutunun 8 soru, “Bireysel İlgi” boyutunun 8 soru, “Zihinsel Teşvik”

boyutunun 12 soru ile değerlendirildiği 40 davranış öğretmenlere sorulmuş ve bu davranışlara katılma dereceleri değerlendirilmiştir. Öğretmenlerin yaptıkları değerlendirmelere göre tüm davranışlarda aritmetik ortalama değerleri (4,00–4,26) arasında değişmektedir.

Öğretmen görüşlerine göre dayalı olarak okul müdürleri ilham verici motivasyon özelliğine ($\bar{X}=4,11$, S.S=0,75), ideal etki özelliğine ($\bar{X}=4,26$, S.S=,7217), bireysel ilgi özelliğine ($\bar{X}=4,00$; S.S=,8383) ve zihinsel teşvik özelliğine ($\bar{X}=4,15$, S.S=,8480) sahip oldukları tespit edilmiştir.

Öğretmen görüşlerine göre, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik boyutlarından“İlham Verici Motivasyon” boyutunu ($\bar{X}=4,11$) “her zaman”, “İdeal Etki” boyutunu ($\bar{X}=4,26$) “her zaman”, “Bireysel İlgi” boyutunu ($\bar{X}=4,00$) “her zaman”, “Zihinsel Teşvik” boyutunu ($\bar{X}=4,15$) “her zaman” grubunda yer aldığı görülmektedir. Buna göre; öğretmenlerin okul müdürlerinin ideal etki boyutunu en üst sırada, bireysel ilgi boyutunu ise en alt sırada gerçekleştirdiği görülmektedir.

Bu bulgulara göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini yeterince gösterdikleri, değişime ve yeniliğe gerekli önemi verdikleri söylenebilir.

Araştırmanın bu bulguları, Çobanoğlu (2003), Koçak (2006), Cömert (2005) ve Eryılmaz'ın (2006) araştırma bulgularıyla benzer sonuçlar içermektedir. Çobanoğlu'nun (2003) Denizli merkez ilçede yaptığı çalışmasında öğretmenlerin, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Koçak'ın (2006) Ankara ili merkez ilçelerinde okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumlarını incelediği çalışmasında; İlköğretim okul öğretmenleri, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin dört boyuttan en fazla “İdealleştirilmiş Etki” boyutu ile “Telkine Güdüleme” boyutunu sergilediklerine dair değerlendirmeler yapmaktadırlar. Yöneticilerini yetersiz olarak gördükleri boyut ise “Bireysel Destek” boyutudur. Eryılmaz'ın (2006) Ankara ili merkez ilçelerde, Endüstri Meslek Liselerinde görev yapan okul müdürleri ve öğretmenlerle yaptığı çalışmada, öğretmenler okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin dört boyuttan en fazla “İdealleştirilmiş Etki” boyutunda başarılı olduklarına dair değerlendirme yapmaktadırlar. Cömert'in (2005) yaptığı çalışmada Malatya ili merkez ilçesinde ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenler üzerinde

uygulanan anket verilerine göre; öğretmenlerin, yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterdiklerini ve bu davranışların 4 alt boyutta incelenmesi sonucunda öğretmenlerin, yöneticilerini en az başarılı gördükleri boyut “Bireysel İlgi” boyutu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın bu bulguları Eraslan (2003) ve Oran’ın (2002) yaptıkları araştırma bulguları ile farklılık göstermektedir. Eraslan’ın (2003) araştırma bulguları öğretmenlerin, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik yeterlikleri “katılıyorum” kategorisinde yer almaktadır. Oran’ın (2002) araştırma bulguları ise okul müdürlerinin öğretmenlerin beklentilerini istenilen düzeyde karşılayamadığı şeklindedir.

4.7. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri ile Öğretmenlerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki

Bu başlık altında, İlköğretim Okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin demografik özelliklerinden; cinsiyet, branş, kıdem, bulunduğu okuldaki görev süresi değişkenlerine göre verdikleri yanıtlara yer verilmiştir.

4.7.1. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeyleri İle Öğretmenlerin Cinsiyetleri Arasındaki İlişki

Tablo 18: Dönüşümcü Liderlik Anketinin İlham Verici Motivasyon Boyutu Puanlarının Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları

Cinsiyet		N	\bar{X}	S.S	t	p
İlham verici motivasyon	Kadın	178	4,12	,71	,204	,838
	Erkek	126	4,10	,79		

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre, müdürlerin dönüşümcü liderlik boyutlarından ilham verici motivasyon boyutundaki davranışlarını algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($t=,204$, $p>01$). Erkek ve kadın öğretmenler, müdürlerin dönüşümcü liderlik özelliklerinden ilham verici motivasyon boyutundaki davranışlarını algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 19: Dönüşümcü Liderlik Anketinin İdeal Etki Boyutu Puanlarının Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları

Cinsiyet		N	\bar{X}	S.S	t	p
İdeal etki	Kadın	178	4,29	,68	,811	,418
	Erkek	126	4,22	,77		

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre, müdürlerin dönüşümcü liderlik boyutlarından ideal etki boyutundaki davranışlarını algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($t=,811$, $p>01$). Erkek ve kadın öğretmenler, müdürlerin dönüşümcü liderlik özelliklerinden ilham verici motivasyon boyutundaki davranışlarını algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 20: Dönüşümcü Liderlik Anketinin Bireysel İlgi Boyutu Puanlarının Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları

Cinsiyet		N	\bar{X}	S.S	t	p
Bireysel ilgi	Kadın	178	4,16	,87	,879	,763
	Erkek	126	4,13	,80		

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre, müdürlerin dönüşümcü liderlik boyutlarından bireysel ilgi boyutundaki davranışlarını algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($t=,879$, $p>01$). Erkek ve kadın öğretmenler, müdürlerin dönüşümcü liderlik özelliklerinden ilham verici motivasyon boyutundaki davranışlarını algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 21: Dönüşümcü Liderlik Anketinin Zihinsel Teşvik Boyutu Puanlarının Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları

Cinsiyet		N	\bar{X}	S.S	t	p
Zihinsel teşvik	Kadın	178	4,00	,82	,596	,839
	Erkek	126	4,01	,85		

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre, müdürlerin dönüşümcü liderlik boyutlarından zihinsel teşvik boyutundaki davranışlarını algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($t=,596$, $p>01$). Erkek ve kadın öğretmenler, müdürlerin dönüşümcü liderlik özelliklerinden ilham verici motivasyon boyutundaki davranışlarını algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Bu sonuçlara bakarak erkek ve kadın öğretmenlerin, okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin alt boyutlarının tamamının algılanmasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bunun nedeni cinsiyetin dönüşümcü liderlik kavramına bakış açılarını etkilememesi şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmanın bu bulguları Çobanoğlu (2003), Oran (2002) ve Eryılmaz'ın (2006) yaptığı araştırma bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Oran'ın (2002) Edirne ili merkez ilçedeki ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenler ile yaptığı çalışmada öğretmenlerin cinsiyetlerinin dönüşümsel önderlik davranışlarını algılamaları ve bu davranışlara karşı beklentileri üzerinde etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Yine Çobanoğlu'nun (2003) yapmış olduğu araştırmada öğretmen algılarının, yöneticilerin gösterdikleri dönüşümcü liderlik özellikleri cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermediği görülmüştür. Eryılmaz'ın (2006) yapmış olduğu araştırmada okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin dört boyutuna ilişkin öğretmen algıları, öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre bir farklılık göstermemektedir.

4.7.2. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeyleri İle Öğretmenlerin Branşları Arasındaki İlişki

Tablo 22: Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin İlham Verici Motivasyon Boyutu Puanlarının Branşlarına Göre T-Testi Sonuçları

Branş		N	\bar{X}	S.S	t	p
İlham verici motivasyon	Sınıf Öğretmeni	156	4,12	,7492	.178	,859
	Branş Öğretmeni	148	4,10	,7540		

Öğretmenlerin branşlarına göre, müdürlerin dönüşümcü liderlik boyutlarından ilham verici motivasyon boyutundaki davranışlarını algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($t=.178$, $p>.01$). Sınıf veya branş öğretmenlerinin, müdürlerin dönüşümcü liderlik özelliklerinden ilham verici motivasyon boyutundaki davranışlarını algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 23: Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin İdeal Etki Boyutu Puanlarının Branşlarına Göre T-Testi Sonuçları

Branş		N	\bar{X}	S.S	t	p
İdeal etki	Sınıf Öğretmeni	156	4,29	,7111	,544	,587
	Branş Öğretmeni	148	4,24	,7344		

Öğretmenlerin branşlarına göre, müdürlerin dönüşümcü liderlik boyutlarından ideal etki boyutundaki davranışlarını algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($t=,544$, $p>01$). Sınıf veya branş öğretmenlerinin, müdürlerin dönüşümcü liderlik özelliklerinden ideal etki boyutundaki davranışlarını algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 24: Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Bireysel İlgi Boyutu Puanlarının Branşlarına Göre T-Testi Sonuçları

Branş		N	\bar{X}	S.S	t	p
Bireysel ilgi	Sınıf Öğretmeni	156	4,16	,7430	,145	,885
	Branş Öğretmeni	148	4,14	,9488		

Öğretmenlerin branşlarına göre, müdürlerin dönüşümcü liderlik boyutlarından bireysel ilgi boyutundaki davranışlarını algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($t=,544$, $p>01$). Sınıf veya branş öğretmenlerinin, müdürlerin dönüşümcü liderlik özelliklerinden ideal etki boyutundaki davranışlarını algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 25: Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Zihinsel Teşvik Boyutu Puanlarının Branşlarına Göre T-Testi Sonuçları

Branş		N	\bar{X}	S.S	t	p
Zihinsel teşvik	Sınıf Öğretmeni	156	4,04	,8140	,702	,483
	Branş Öğretmeni	148	3,97	,8643		

Öğretmenlerin branşlarına göre, müdürlerin dönüşümcü liderlik boyutlarından zihinsel teşvik boyutundaki davranışlarını algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($t=,702$, $p>01$). Sınıf veya branş öğretmenlerinin, müdürlerin dönüşümcü liderlik

özelliklerinden zihinsel teşvik boyutundaki davranışlarını algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Bu sonuçlara göre öğretmenlerin, okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin alt boyutlarını algılanmasında sınıf veya branş öğretmeni olmasına göre anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bunun nedeni sınıf veya branş öğretmenlerinin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine bakış açılarının aynı olması şeklinde yorumlanabilir. Başka bir deyişle öğretmenlerin görevleri okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini algılamada belirleyici bir etken değildir.

Araştırmanın bu bulguları Oran (2002) ve Eryılmaz'ın (2006) yaptığı araştırma bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Oran'ın (2002) Edirne ili merkez ilçedeki ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenler ile yaptığı çalışmada öğretmenlerin branşlarının dönüşümsel önderlik davranışlarını algılamaları ve bu davranışlara karşı beklentileri üzerinde etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Eryılmaz'ın (2006) yapmış olduğu araştırmada okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin dört boyutuna ilişkin öğretmen algıları, öğretmenlerin branş değişkenine göre bir farklılık göstermemektedir.

4.7.3. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeyleri İle Öğretmenlerin Mesleki Kıdemleri Arasındaki İlişki

Tablo 26: Öğretmenlerin Dönüşümcü liderlik Ölçeğinin İlham Verici Motivasyon Boyutu Puanlarının Mesleki Kıdemlerine Göre Anavo Testi Sonuçları

Kıdem	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	f	p	Anlamlı fark
İlham verici motivasyon	Gruplararası	1,742	4	,436	,771	,545	Yok
	Gruplariçi	168,848	299	,565			
	Toplam	170,590	303				

Tablo 26'da öğretmenlerin kıdemlerine göre, dönüşümcü liderlik anketinin ilham verici motivasyon boyutuna ilişkin verdikleri yanıtların analizleri gösterilmiştir. Öğretmenlerin kıdem yıllarına göre, müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden ilham verici motivasyon boyutundaki davranışlarını algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($F=,1,776$, $p>01$).

Tablo 27: Öğretmenlerin Dönüşümcü liderlik Ölçeğinin İdeal Etki Boyutu Puanlarının Mesleki Kıdemlerine Göre Anavo Testi Sonuçları

Kıdem	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	f	p	Anlamlı fark
İdeal etki	Gruplararası	3,63	4	,916	1,776	,133	Yok
	Gruplarıçi	154,143	299	,516			
	toplam	157,807	303				

Tablo 27’de öğretmenlerin kıdemlerine göre, dönüşümcü liderlik anketinin ideal etki boyutuna ilişkin verdikleri yanıtların analizleri gösterilmiştir. Öğretmenlerin kıdem yıllarına göre, müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden ideal etki boyutundaki davranışlarını algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($F=,771$, $p>01$).

Tablo 28: Öğretmenlerin Dönüşümcü liderlik Ölçeğinin Bireysel İlgı Boyutu Puanlarının Mesleki Kıdemlerine Göre Anavo Testi Sonuçları

Kıdem	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	f	p	Anlamlı fark
Bireysel ilgi	Gruplararası	2,399	4	,600	,832	,506	Yok
	Gruplarıçi	215,497	299	,721			
	toplam	217,896	303				

Tablo 28’de öğretmenlerin kıdemlerine göre, dönüşümcü liderlik anketinin bireysel boyutuna ilişkin verdikleri yanıtların analizleri gösterilmiştir. Öğretmenlerin kıdem yıllarına göre, müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden bireysel ilgi boyutundaki davranışlarını algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($F=,832$, $p>01$).

Tablo 29: Öğretmenlerin Dönüşümcü liderlik Ölçeğinin Zihinsel Teşvik Boyutu Puanlarının Mesleki Kıdemlerine Göre Anavo Testi Sonuçları

Kıdem	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	f	p	Anlamlı fark
Zihinsel teşvik	Gruplararası	3,935	4	,984	12,408	,000	-Var- 6-10 yıl İle 16-20 yıl arasında
	Gruplarıçi	208,933	299	,699			
	toplam	212,868	303				

Analiz sonuçları, öğretmenlerin müdürlerin dönüşümcü liderlik boyutlarından “zihinsel teşvik” boyutunda öğretmenlerin kıdemleri ile müdürlerin dönüşümcü liderlik anketinin, “bireysel ilgi” davranışlarını algılamaları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu

göstermektedir ($F= 12,408$, $p<01$). Kıdemler arasındaki ilişkiyi bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre mesleki kıdemi 6–10 yıl olan öğretmenler ($\bar{X} = 76,89$), mesleki kıdemi 16–20 yıl olan öğretmenlere göre ($\bar{X} = 64,57$) müdürlerinin, “zihinsel teşvik” özelliklerini daha çok gösterdiklerini düşündükleri belirlenmiştir.

Mesleki kıdemi 6-10 yıl olan öğretmenlerin, mesleki kıdemi 16-20 yıl olan öğretmenlere oranla daha iyimser değerlendirmektedir. Mesleki kıdemi 6-10 yıl olan öğretmenler, okul müdürlerinin zihinsel teşvik özelliklerini; güçlüklerle ve engellerle baş edebilmek için alışılmış davranış ve düşünüş kalıplarını sorgulamalarını, yeni ve yaratıcı fikirlere açık olmalarını, problemlere farklı bakış açıları ile yaklaşmaları ve öğretmenleri cesaretlendirmelerini yeterli düzeyde buldukları söylenebilir. Mesleki kıdemi 16-20 yıl olan öğretmenler ise kıdem yılının buna paralel olarak deneyimlerin artmasıyla daha eleştirel bir yaklaşımla müdürlerinin zihinsel teşvik özelliklerini yeterli düzeyde bulmadıkları söylenebilir.

Araştırma bulguları Tandoğan (2002), Eraslan (2003) ve Cömert'in (2005) yaptığı araştırma bulgularıyla farklılık göstermektedir. Tandoğan (2002), Eraslan (2003) ve Cömert'in (2005) yaptığı araştırma bulgularında öğretmenlerin kıdem yılları arttıkça yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin algılarında da iyimserlik gözlenmektedir.

4.7.4. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeyleri İle Öğretmenlerin Buldukları Okuldaki Görev Süreleri Arasındaki İlişki

Tablo 30:Öğretmenlerin Dönüşümcü liderlik Ölçeği İlham Verici Motivasyon

Puanlarının Buldukları Okuldaki Görev Sürelerine Göre Anavo Testi Sonuçları

Buldukları okuldaki görev süreleri	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	f	p	Anamlı fark
İlham verici motivasyon	Gruplararası	2,470	4	,618	1,098	,358	Yok
	Gruplarıçi	168,120	299	,562			
	Toplam	170,590	4				

Öğretmenlerin buldukları okuldaki çalışma süreleri ile müdürlerin dönüşümcü liderlik boyutlarından “ilham verici motivasyon” boyutunu gösterme düzeylerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacı ile ANOVA testi

yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda öğretmenlerin buldukları okullardaki çalışma sürelerinin, müdürlerin dönüşümcü liderlik anketinin, “ilham verici motivasyon” davranışlarını algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($F=,425$ $p>01$).

Tablo 31: Öğretmenlerin Dönüşümcü liderlik Ölçeği İdeal Etki Puanlarının Buldukları Okuldaki Görev Sürelerine Göre Anavo Testi Sonuçları

Buldukları okuldaki görev süreleri	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	f	p	Anlamlı fark
İdeal etki	Gruplararası	,893	299	,223	,425	,790	Yok
	Gruplariçi	156,914	4	,535			
	toplam	157,807	299				

Öğretmenlerin buldukları okuldaki çalışma süreleri ile müdürlerin dönüşümcü liderlik boyutlarından “ideal etki” boyutunu gösterme düzeylerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacı ile ANOVA testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda öğretmenlerin buldukları okullardaki çalışma sürelerinin, müdürlerin dönüşümcü liderlik anketinin, “ideal etki” boyutundaki davranışlarını algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($F=1,098$, $p>01$).

Tablo 32: Öğretmenlerin Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Bireysel İlgil Puanlarının Buldukları Okuldaki Görev Sürelerine Göre Anavo Testi Sonuçları

Buldukları okuldaki görev süreleri	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	f	p	Anlamlı fark
Bireysel ilgi	Gruplararası	,691	4	23,173	14,238	,000	Var
	Gruplariçi	217,205	299	9,726			
	toplam	217,896	4				

Öğretmenlerin buldukları okuldaki çalışma süreleri ile müdürlerin dönüşümcü liderlik boyutlarından “bireysel ilgi” boyutunu gösterme düzeylerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacı ile ANOVA testi yapılmıştır. Analiz sonuçları, öğretmenlerin müdürlerin dönüşümcü liderlik boyutlarından “bireysel ilgi” boyutunda öğretmenlerin kıdemleri ile müdürlerin dönüşümcü liderlik anketinin, “bireysel ilgi” davranışlarını algılamaları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir ($F=14,238$, $p<01$). Buldukları okuldaki çalışma sürelerinden kaynaklı ilişkiyi bulmak amacıyla

yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre mesleki kıdemi 5 yıl ve altı olan öğretmenler ($\bar{X}=86,61$), buldukları okuldaki çalışma süreleri 16–20 yıl olan öğretmenlere göre ($\bar{X}=54,27$), müdürlerin, dönüşümcü liderlik anketinin, bireysel ilgi özelliklerini daha çok gösterdiklerini düşündükleri belirlenmiştir.

Buldukları okuldaki çalışma süreleri 5 yıl ve altı olan öğretmenler, okul müdürünün bireysel ilgi boyutundaki davranışlarını; kişisel gelişimi ve öğrenmeyi teşvik eden davranışlarını, ‘koçluk’ ve ‘danışmanlık’ yoluyla bireysel ilgi göstermelerini, bireysel farklılıklarını dikkate alarak davranmalarını daha çok gösterdiklerini düşündükleri belirlenmiştir. Okul müdürünün, astlarını belli bir vizyon veya misyona yönlendirirken, bireysel ilgi göstermesi, bireylerin dönüşüm için tüm potansiyellerini kullanmasına olanak sağlayacaktır. Okul müdürlerinin bireysel ilgi boyutundaki bu davranışlarının öğretmenlerin işe gönülden adanma düzeyini arttırdığı söylenebilir. Buldukları okuldaki çalışma süreleri 16–20 yıl olan öğretmenler ise, eleştirel bakış açılarının artması, beklentilerinin daha çeşitli ve yüksek olması nedeniyle, okul müdürlerinin bireysel ilgi özelliklerini daha az gösterdiklerini düşünmüş oldukları söylenebilir.

Tablo 33: Öğretmenlerin Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Bireysel İlgi Puanlarının Buldukları Okuldaki Görev Sürelerine Göre Anavo Testi Sonuçları

Buldukları okuldaki görev süreleri	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	f	p	Anlamli fark
Zihinsel teşvik	Gruplararası	2,92	299	,732	1,043	,385	Yok
	Gruplariçi	209,940	4	,703			
	toplam	212,868	299				

Öğretmenlerin buldukları okuldaki çalışma süreleri ile müdürlerin dönüşümcü liderlik boyutlarından “zihinsel teşvik” boyutunu gösterme düzeylerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacı ile ANOVA testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda öğretmenlerin buldukları okullardaki çalışma süreleri ile müdürlerin dönüşümcü liderlik anketinin, “zihinsel teşvik” davranışlarını algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($F=,1,043$ $p>01$).

Araştırma bulguları Eryılmaz’ın (2006) yaptığı araştırma bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Eryılmaz’ın (2006) yaptığı araştırmada aynı yöneticiyle 1-3 yıl süresince

görev yapan öğretmenler, 4 ve daha fazla yıldır aynı okul müdürüyle birlikte çalışan öğretmenlere göre, müdürlerin dönüşümcü liderlik boyutlarından bireysel ilgi özelliklerini daha çok gösterdikleri şeklinde değerlendirmişlerdir.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümünde araştırma bulgularından elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlara dayalı olarak geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

5.1. Sonuçlar

Araştırmada elde edilen bulgulara dayalı sonuçlar;

- 1) Öğretmen görüşlerine göre, okul müdürlerinin ilham verici motivasyon özelliğine sahip oldukları tespit edilmiştir ($\bar{X}=4,11$, S.S=0,75).
- 2) Öğretmen görüşlerine göre, okul müdürlerinin ideal etki özelliğine sahip oldukları tespit edilmiştir ($\bar{X}=4,26$, S.S=,7217).
- 3) Öğretmen görüşlerine göre, okul müdürlerinin bireysel ilgi özelliğine sahip oldukları tespit edilmiştir ($\bar{X}=4,00$, S.S=,8383).
- 4) Öğretmen görüşlerine göre, okul müdürlerinin zihinsel teşvik özelliğine sahip oldukları tespit edilmiştir ($\bar{X}=4,15$, S.S=,8480).
- 5) Müdürlerin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerini saptamak amacı ile tüm anketin boyutlarının toplam değerleri hesaplanmıştır. Tablo 17'de görüldüğü gibi, öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliği gösterdikleri tespit edilmiştir ($\bar{X}=4,13$, S.S=,785).
- 6) Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre, müdürlerin dönüşümcü liderlik boyutlarından ilham verici motivasyon boyutundaki davranışlarını algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($t=,204$, $p>01$). Erkek ve kadın öğretmenler, müdürlerin dönüşümcü liderlik özelliklerinden ilham verici motivasyon boyutundaki davranışlarını algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

- 7) Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre, müdürlerin dönüşümcü liderlik boyutlarından ideal etki boyutundaki davranışlarını algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($t=,811$, $p>01$). Erkek ve kadın öğretmenler, müdürlerin dönüşümcü liderlik özelliklerinden ilham verici motivasyon boyutundaki davranışlarını algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
- 8) Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre, müdürlerin dönüşümcü liderlik boyutlarından bireysel ilgi boyutundaki davranışlarını algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($t=,879$, $p>01$). Erkek ve kadın öğretmenler, müdürlerin dönüşümcü liderlik özelliklerinden ilham verici motivasyon boyutundaki davranışlarını algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
- 9) Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre, müdürlerin dönüşümcü liderlik boyutlarından zihinsel teşvik boyutundaki davranışlarını algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($t=,596$, $p>01$). Erkek ve kadın öğretmenler, müdürlerin dönüşümcü liderlik özelliklerinden ilham verici motivasyon boyutundaki davranışlarını algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
- 10) Öğretmenlerin branşlarına göre, müdürlerin dönüşümcü liderlik boyutlarından ilham verici motivasyon boyutundaki davranışlarını algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($t=,178$, $p>01$). Sınıf veya branş öğretmenlerinin, müdürlerin dönüşümcü liderlik özelliklerinden ilham verici motivasyon boyutundaki davranışlarını algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
- 11) Öğretmenlerin branşlarına göre, müdürlerin dönüşümcü liderlik boyutlarından bireysel ilgi boyutundaki davranışlarını algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($t=,544$, $p>01$). Sınıf veya branş öğretmenlerinin, müdürlerin dönüşümcü liderlik özelliklerinden ideal etki boyutundaki davranışlarını algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
- 12) Öğretmenlerin branşlarına göre, müdürlerin dönüşümcü liderlik boyutlarından ideal etki boyutundaki davranışlarını algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($t=,544$, $p>01$). Sınıf veya branş öğretmenlerinin, müdürlerin dönüşümcü liderlik özelliklerinden

ideal etki boyutundaki davranışlarını algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

- 13) Öğretmenlerin branşlarına göre, müdürlerin dönüşümcü liderlik boyutlarından zihinsel teşvik boyutundaki davranışlarını algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($t=,702$, $p>01$). Sınıf veya branş öğretmenlerinin, müdürlerin dönüşümcü liderlik özelliklerinden zihinsel teşvik boyutundaki davranışlarını algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
- 14) Öğretmenlerin kıdem yıllarına göre, müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden ilham verici motivasyon boyutundaki davranışlarını algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($F=,1,776$, $p>01$).
- 15) Öğretmenlerin kıdem yıllarına göre, müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden ideal etki boyutundaki davranışlarını algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($F=,771$, $p>01$).
- 16) Öğretmenlerin kıdem yıllarına göre, müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden bireysel ilgi boyutundaki davranışlarını algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($F=,832$, $p>01$).
- 17) Analiz sonuçları, öğretmenlerin müdürlerin dönüşümcü liderlik boyutlarından “zihinsel teşvik” boyutunda öğretmenlerin kıdemleri ile müdürlerin dönüşümcü liderlik anketinin, “bireysel ilgi” davranışlarını algılamaları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir ($F= 12,408$, $p<01$). Kıdemler arasındaki ilişkiyi bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre mesleki kıdemi 6–10 yıl olan öğretmenler ($\bar{X} = 76,89$), mesleki kıdemi 16–20 yıl olan öğretmenlere göre ($\bar{X} =64,57$), müdürlerin, dönüşümcü liderlik anketinin, “zihinsel teşvik” özelliklerini daha çok gösterdiklerini düşündükleri belirlenmiştir.
- 18) Öğretmenlerin buldukları okuldaki çalışma süreleri ile müdürlerin dönüşümcü liderlik boyutlarından “ideal etki” boyutunu gösterme düzeylerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacı ile ANOVA testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda öğretmenlerin buldukları okullardaki çalışma sürelerinin, müdürlerin

dönüşümcü liderlik anketinin, “ideal etki” boyutundaki davranışlarını algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($F=1,098$, $p>01$).

- 19) Öğretmenlerin buldukları okuldaki çalışma süreleri ile müdürlerin dönüşümcü liderlik boyutlarından “ilham verici motivasyon” boyutunu gösterme düzeylerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacı ile ANOVA testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda öğretmenlerin buldukları okullardaki çalışma sürelerinin, müdürlerin dönüşümcü liderlik anketinin, “ilham verici motivasyon” davranışlarını algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($F=,425$ $p>01$).
- 20) Öğretmenlerin buldukları okuldaki çalışma süreleri ile müdürlerin dönüşümcü liderlik boyutlarından “bireysel ilgi” boyutunu gösterme düzeylerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacı ile ANOVA testi yapılmıştır. Analiz sonuçları, öğretmenlerin müdürlerin dönüşümcü liderlik boyutlarından “bireysel ilgi” boyutunda öğretmenlerin kıdemleri ile müdürlerin dönüşümcü liderlik anketinin, “bireysel ilgi” davranışlarını algılamaları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir ($F=14,238$, $p<01$). Buldukları okuldaki çalışma sürelerinden kaynaklı ilişkiyi bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre mesleki kıdemi 5 yıl ve altı olan öğretmenler ($\bar{X}=86,61$), buldukları okuldaki çalışma süreleri 16–20 yıl olan öğretmenlere göre ($\bar{X}=54,27$), müdürlerin, dönüşümcü liderlik anketinin, bireysel ilgi özelliklerini daha çok gösterdiklerini düşündükleri belirlenmiştir.
- 21) Öğretmenlerin buldukları okuldaki çalışma süreleri ile müdürlerin dönüşümcü liderlik boyutlarından “zihinsel teşvik” boyutunu gösterme düzeylerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacı ile ANOVA testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda öğretmenlerin buldukları okullardaki çalışma süreleri ile müdürlerin dönüşümcü liderlik anketinin, “zihinsel teşvik” davranışlarını algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($F=,1,043$ $p>01$).

5.2. Öneriler

Bu çalışmanın sonuçlarına dayalı olarak aşağıdaki öneriler getirilmiştir:

- 1) Araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin kıdem yıllarına göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu farklılıkları en aza indirmek amacıyla okul müdürleri ve müdür adayları için liderlik genelinde dönüşümcü liderlik özelliklerini içeren hizmet içi eğitim çalışmaları, seminerler ve bilgilendirici kurslar düzenlenmelidir.
- 2) Araştırma sonuçlarından bir diğerinde ise öğretmenlerin buldukları okuldaki görev süresi değişkenine göre okul müdürünün bireysel ilgi boyutunu gösterme düzeyi arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Okul müdürünün bireysel ilgi boyutu kapsamında her öğretmeni birey olarak dikkate alma ve onların gelişimi için ortam hazırlama amacında olması gerekir. Bu nedenle okul müdürlerinin konunun uzmanlarından gerekli eğitimsel desteği alması ve gerekli durumlarda işbirliği içerisinde çalışılması uygun olacaktır.
- 3) Burada bir önemli sorumlulukta üniversitelere düşmektedir. Dönüşümün gerçekleşmesi için yapılacaklar konusunda, yapacakları araştırmalardan elde edilen bulguları okullarla paylaşabilirler. Bunun için üniversiteler ile okulların sürekli bir iletişim içinde olması gerekir.

Araştırmacılar için öneriler:

- 1) Bu araştırma okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerini belirlemek amacıyla öğretmen görüşlerine başvurularak yapılmıştır. Benzer bir çalışma müdür, öğrenci ve veli görüşleri ile de yapılabilir.
- 2) Öğretmenlerin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerine ilişkin öğrenci başarısı araştırılabilir.
- 3) Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlikte başarıya ulaşmasında ilköğretim müfettişlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterip göstermediği de bir diğer araştırma konusu olarak görülmektedir.

- 4) Bu araştırma ilköğretim okulu öğretmenlerinin müdürlerinin değerlendirmeleri ile sınırlı kalmıştır. Özel ve kamuya bağlı ilköğretim ve ortaöğretim okullarında da araştırmalar yapılabilir. Görüşler arasındaki karşılaştırmalı araştırmalara da yer verilebilir.
- 5) Bu araştırma tarama modelinde yapılmıştır. Gözlem ve görüşme yöntemleri de kullanılarak dönüşümcü liderlik konusunda araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (2000) “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri İle Empati Becerileri arasındaki İlişki” **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Akat, Ö. (2000) **İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama** İstanbul: Hünkâr Ofset
- Akbaba, A. S. (2003) “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri” **İlköğretim-Online** 2 (1) 2003, ss. 10-17
<http://www.ilkogretim-online.org.tr>
- Akdemir, A. (1997) Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüştürücü Lider Profili, **21.yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, (5-6 Haziran) C: 2, Deniz Harp Okulu İstanbul.
- Arslan, H. ve Beytekin, F. (2004) “İlköğretim Okul Müdürleri İçin Eğitim Liderliği Standartlarının Araştırılması” **XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı**, 6-9 Temmuz Malatya: İnönü Üniversitesi
- Aydın, M. (1994) **Eğitim Yönetimi** Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Balay, R. (2004) “**Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Eğitim**” Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt: 37, Sayı: 2
- Bannon, K. (2000) “Principals And Teachers Perceptions Of The Extent To Which Principals Exercise Transformational Leadership in Shools And The Relationship Of These Leadership Perceptions To Teachers’ Perceptions Of The Extent Of Shared School Goals.” Newyork : St John’s University **Journal of Educational Administration**, Vol.34, No.4
- Bardwick, J. M. (1996) “Peacetime Management and Wartime Leadership”, **The Leader of the Future**, Hesselbein, F. Goldsmith, M. and R. Beckhard (eds.) San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Bass, B. M. (1985) **Leadership And Performance Beyond Expectation** New York Free Press

- (1993) *Transformational Leadership: A Response To Critiques. Leadership Theory And Research*. Ed: Martin Chemers, Roya Ayman New York: Academic Pres
- Bass, B. M. , Avolio B. J.(1994) **Improving Organizational Effectiveness: Through Tranformational Leadership** Sage Pub.
- Başaran, İ. E. (1998) **Eğitime Giriş** Ankara: Tıpkı Basım.
- Barnett, K & Corners, R (2001) “Transformational Leadership İn Schools – Panacea, Placebo Or Problem” **Journal Of Organizational Change Management** V:39, Number:1
- Bayrak, S. (1997) “Değişen Liderlik Anlayışı ve Türkiye Gerçeği” **Yüzyılda Liderlik Sempozyumu: İstanbul**.
- Berber, A. (2000) “Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü” **İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi** , sayı: 36
- Bennis, W. (1998) “Liderlerin Lideri” **Exucutive Excellence Dergisi**, Nisan
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985) **Leaders: The Strateges for Taking Charge** Herper&Row New York.
- Bottery, M. (2001) “Globalisation and UK Competition State: No Room for Transformational Leardeship in Education ?” **School Leadership & Management** 21 (2).
- Bozlağan R. (2005) **Liderlik Yaklaşımları ve Belediyeler** İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Bresctick, T. E. (1999) “Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi Ve Dönüşümcü Liderlik Ve Bir Uygulama Örneği” **Yayınlanmış Doktora Tezi** Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Burns, J. M. (1978) **Leadership** Herper&Row New York.

Bursalioğlu, Z. (2002) **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış** Ankara: Pegem Yayıncılık.

Celep, C. (1990) “Yönetici Davranışının İşgörenin İş Başarısındaki Rolu ve Kit Örneği” **Yayınlanmamış Doktora Tezi** Edirne: Trakya Üniversitesi

..... (2004) **Eğitim Örgütlerinde Dönüşümsel Önderlik** Ankara: Anı Yayıncılık.

Conger, J. A. (1999) “Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research.” **Leadership Quarterly**, 10 (2) Summer

Conger, A. & Kanungu, R. (1998) **Charismatic Leadership** (Eds. Jossey-Bass) Sage, Thousand Oaks

Cömert, M. (2005) “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri” **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi** Malatya: İnönü Üniversitesi.

Çalık, T. (2003) “Eğitimde Stratejik Planlama ve Okulların Stratejik Planlama Açısından Nitel Değerlendirilmesi” **Kastamonu Eğitim Dergisi**, Ekim 2003, Cilt:11, No:2 <http://www.ksef.gazi.edu.tr/dergi/pdf/Cilt11-No2-2003Ekim/tcalik.pdf>

Çelik, V. (1998) “**Eğitimde Dönüşümcü Liderlik**” Eğitim Yönetimi, 4(16)

.....(2003) **Eğitimsel Liderlik** Ankara: Pegem Yayınları

Çobanoğlu, F. (2003) “İlköğretim Yöneticilerinin Dönüşümcü liderlik Davranışları (Denizli İli Örneği)” **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi** Denizli: Pamukkale Üniversitesi.

Demirci, M. K. (1999) “Önderlik Kuramları ve Dönüşümcü Önderlik İlişkisi” **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Demirtaş, H. ve Güneş, H. (2002) **Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü** Ankara: Anı Yayıncılık.

- Eraslan, L. (2003) “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Kırıkkale İl Örneği)” **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi** Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi
-(2004) “**Okul Düzeyinde Dönüşümcü Liderlik**” Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:6 Sayı:1
- Eryılmaz, F. (2006) “Endüstri Meslek Lisesi Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri (Ankara İli Örneği)” **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi** Ankara: Gazi Üniversitesi
- Erişen, Y. (2004) Sınıfta Öğretim Liderliği, Ş. Erçetin ve Ç. Özdemir (Ed.) **Sınıf Yönetimi** 1. Baskı (35-72) Ankara: Asil Yayın Dağıtım
- Erol, E. (2000) **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi** İstanbul, Beta Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2002) **Eğitimde Değişim Yönetimi** Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- 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 School Districts” **Doctoral Dissertation**, Indiana University of Pennsylvania, Dissertation Abstracts International, 61, 01, 38.
- Gordon, T. (1997) **Etkili Liderlik Eğitimi** (E. Aksay, Çev.) İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Gökkaya, Ö. (2005) “Örgüt Dönüşümünde Transformational Liderliğin İncelenmesi” **Yayınlanmamış Doktora Tezi** Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
- Güney, S. (1999) **Davranış Bilimleri Açısından Atatürk’ün Liderliği** Ankara, Ocak Yayınları.
- Higgs, M. (2002) “How can We Make Sense of Leadership in the 21st Century” **The Leadership&Organization Development Journal**, 24/5 ss.273-284

Hunkin, T.R.& Tracey, B.J. (1999) “The Relevance Of Charisma For Transformational Leadership In Stable Organizations” **Journal Of Organizational Change Management** V:12 Number:2

İlgar, L. (2005) **Eğitim Yönetimi - Okul Yönetimi - Sınıf Yönetimi** Beta Basım Yayın,

İnci, M. (2001) “Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı ve Uygulamadan Örnekler”

Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi-Sosyal B Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Karasar, N. (2005) **Bilimsel Araştırma Yöntemi** 15 Baskı Nobel Yayın Dağıtım: Ankara

Karip, E. (1998) “**Dönüşümcü Liderlik**” Eğitim Yönetimi, 4(16)

Kaya, Y. K. (1993) **Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye’deki Uygulama**

Bilim Yayınları 4. basım, Ankara.

Keçecioglu, T. (1998) **Liderlik ve Liderler** İstanbul, Kalder Yayınları.

Kirby, V. P. and Paradise L. (1992) “Extreordinary Leaders in Education: Understanding Transformational Leadership” **Journal of Educational Research**, Vol.85, No.2

Koçak, T. (2006) “Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin İş Doyumları Arasındaki İlişki” **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi** Ankara: Gazi Üniversitesi

Kohler, J. & Pankowski, J. M. (1997) **Transformational Leadership in Government St**

Lucie Pres Florida

Leithwood, K. & Jantzi, D. (1997) “Explaining variation in teachers' perceptions of principals' leadership: a replication” **Journal of Educational Administration** Volume 35 Number 4 pp 312-331 Mcm University Pres.

Maxwell, J. (1999) **Liderlik Yasaları: Reddedilemez 21 Liderlik Yasası** Beyaz Yayınları.

Mitchell, D.E. & Tucker, S. (1992) “Leadership as a way of thinking.” **Educational Leadership** Volume 2 February pp 30-35.

- Oran, N. (2002) “İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümsel Önderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri" **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Edirne: Trakya Üniversitesi SBE.
- Özden, Y. (1998) **Eğitimde Dönüşüm** Ankara: Pegem Yayınları.
-(2005) **Eğitimde Yeni Değerler** Ankara: Pegem A Yayınları 6. Baskı
- Özdemir, S (2005) Değişme ve Yenileşme, **Eğitim ve Okul Yöneticiliği** Y. Özden (Ed.) 2. Baskı (217-243) Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Pillai, R. , Williams, S.E. & Schriesheim, C.A (1999) “Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: a two-sample study” **Journal of Management** Volume 25, Issue 6 Pages 897-933 Elsevier Science Inc
- Sabuncuoğlu Z. ve Tüz M. (2001) **Örgütsel Psikoloji** Bursa, Ezgi Kitabevi.
- Safty, A. (2004) “Liderliğin Geleceği” **Uluslararası Liderlik Sempozyumu**, (15-16 Nisan) Kara Harp Okulu
- Serinkan, C. (2004) “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzları ve Tepe Yöneticileri İçin Önemi” **Sosyal Bilimler Dergisi** Sayı:1 İstanbul Üniversitesi.
- Shackleton, V. (1995) **Business Leadership** Roudlege Company, New York.
- Shamir, B.(1999) “An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories” **Leadership Quarterly**, Nr.10.
- Smith, S. C. & Piele, P. K. (1997) “**School Leadership Handbook For Excellence**” (3rd Ed.) S. C. Smith & P. K. Piele (Eds). University of Oregon 1-12.
- Şişman, M. (2004) **Öğretim Liderliği** Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman M. ve Tuğran S. (2005) Eğitim ve Okul Yönetimi, Y. Özden (Ed.) **Eğitim ve Okul Yöneticiliği** 2. Baskı (99-146) Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Şimşek, H. (1997) “Kuramsal Değişim ve Liderlik: Yönetmel Liderler ve Dönüştürücü Liderler” **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu** (5–6 Haziran) Cilt: 2, Deniz Harp Okulu:İstanbul.
- Tanı, K. (2002) “**Liderlik Kuramlarında Durumsallık Ötesi Yaklaşımlar**”
www.eylem.com (12.01.2007).
- Tandoğan H.T. (2002) “Dönüştürücü ve İşgördürücü Liderliğin Kontrol Odağına Bağlı Olarak Personel Güçlendirmeye Etkisi” **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul: Marmara Üniversitesi
- Tetenbaum, T. J. (1998) “From Newton to Chaos” **Organizational Dynamics**, Spring
- Tichy, N. M.& Devana, M. A. (1986) **The Transformational Leader** John Wilwy & Sons. New York .
- (1990) **Characteristics Of Transformational Leaders**
John Wiley & Sons Publishing p271-280
- Toffler, A. (1992) **Yeni Güçler Yeni Şoklar** (Çev. B. Çorakçı) İstanbul: Altın Kitaplar.
- Türk Dil Kurumu (2005) **Türkçe Sözlük** Ankara: TDK.
- Yukl, G. A. (1989) **Leadership In Organizations** Second Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Zel, U. (1997) “Harekete Geçirici Liderlik ve işe Yönelik Liderlik” **MPM-Verimlilik Dergisi** 4 (13),
- Werner, İ. (1993) **Liderlik ve Yönetim** (V. Üner, Çev.) İstanbul: Rota Yayınları.

EKLER

EK 1: Dönüşümsel Önderlik Anketi

Değerli Öğretmen Arkadaşım,

“İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri” konulu araştırmanın veri toplama aracı olan bu anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm demografik özellikler, ikinci bölümde ise ilköğretim okulu müdürlerinin gösterdikleri dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin ifadeler bulunmaktadır. Bölüm başlarında, o bölümde yer alan soruların nasıl cevaplandırılacağı açıklanmıştır.

Bu anketle sizden toplanan veriler, yalnızca araştırma amaçları doğrultusunda kullanılacağı, başka bir kişi ya da kuruma verilmeyeceği için isim yazılması gerekmemektedir. Anketteki her bir ifadeyi dikkatle okuyarak karşılardaki ölçekte görüşünüzü en iyi yansıtan seçenikle ilgili parantezin içine (X) işareti koyunuz. Lütfen hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız.

Araştırmaya sağlayacağınız önemli katkılarınız ve desteğiniz için teşekkür ederim.

G. Özge KELEŞ
Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler
Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
EYTEP Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I

Aşağıda kişisel bilgilerinize ilişkin sorulara yer verilmiştir. Lütfen size uygun seçeneğin yanındaki parantezin içine (X) işareti koyunuz.

1- Cinsiyetiniz; 1.() Kadın 2.() Erkek

2- Göreviniz; 1.() Sınıf Öğretmeni 2.() Branş Öğretmeni

3- Mesleki kıdeminiz;

1.() 5 yıl ve altı 2.() 6-10 yıl 3.() 11-15 yıl 4.() 16-20 yıl 5.() 21 yıl ve üstü

4- Bulduğunuz okuldaki görev süreniz;

1.() 5 yıl ve altı 2.() 6-10 yıl 3.() 11-15 yıl 4.() 16-20 yıl 5.() 21 yıl ve üstü

BÖLÜM II

Aşağıda, ilköğretim okulu müdürlerinin gösterdikleri dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin ifadeler bulunmaktadır. Okul müdürünüzün dönüşümcü liderlik davranışlarını ne sıklıkla gösterdiğini değerlendirmeniz için **Hiçbir Zaman**, **Çok Az**, **Arasına**, **Çoğu Zaman** ve **Her Zaman** olmak üzere beş seçenek verilmiştir. Okulunuzdaki mevcut durumu, görüşünüzü en iyi yansıtan seçenekle ilgili parantezin içine (X) işareti koyarak belirtiniz.

Örnek: “Müdürümüz, bizlere heyecan verici yeni fırsatları içeren bir gelecek resmi çizer.” İfadesinde belirtilen durumu okul müdürünüz hiç göstermiyorsa **Hiçbir Zaman**, sürekli olarak gösteriyorsa **Her Zaman**, düşünceniz bu iki uç arasındaysa sizin için uygun olan değerlendirmeyi yansıtan ifadeyi işaretleyiniz. Lütfen hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız.

A. İLHAM VERİCİ MOTİVASYON

“İlham Verici Motivasyon”, okul amaçlarını gerçekleştirmek için okul müdürünün beraber ve istekli çalışmaya yönlendiren destekleyici ve motive edici davranışlarını içerir.	Hiçbir Zaman	Çok Az	Arasına	Çoğu Zaman	Her Zaman
1. Müdürümüz, bizlere heyecan verici yeni fırsatları içeren bir gelecek resmi çizer.	()	()	()	()	()
2. Okulumuzdaki yönetici ve öğretmenler “iyi bir eğitimin” ne olduğu konusunda ortak bir görüşe sahiptir.	()	()	()	()	()
3. Müdürümüz, okulla ilgili belirledi hedeflere ulaşmak için tutarlılık gösterir.	()	()	()	()	()
4. Müdürümüz, derslerde gerçekleştirmeyi hedeflediğimiz şeyler hususunda bizlerle görüş alışverişi yapar.	()	()	()	()	()
5. Müdürümüzle, okulumuzun hedeflerini ayrıntılı bir şekilde tartışırız ve üzerinde düşünürüz.	()	()	()	()	()
6. Müdürümüz, okul işleri ile ilgili olası problemler hakkında bizi bilgilendirir.	()	()	()	()	()
7. Müdürümüz, yaptığımız işlerde hep başarıya odaklanmamızı sağlar.	()	()	()	()	()
8. Müdürümüz, okulda çalışma şevkimizi sürekli canlı tutar.	()	()	()	()	()
9. Müdürümüz, yapılan işlerde yüksek hedefler belirler.	()	()	()	()	()
10. Müdürümüz, amaçlarımızı gerçekleştirebileceğimiz konusunda bize güvenir.	()	()	()	()	()
11. Müdürümüz, okul dışındaki eğitimsel gelişmeleri izler.	()	()	()	()	()
12. Müdürümüz, okulumuzda yürütülen eğitim faaliyetleri hakkında yeni bakış açıları geliştirmemizi bekler.	()	()	()	()	()

B. İDEAL ETKİ

“İdeal Etki”, okul müdürünün öğretmenlerden beklenen davranış tarzlarına dair model oluşturmasıdır.	Hiçbir Zaman	Çok Az	Arasıra	Çoğu Zaman	Her Zaman
1. Müdürümüz, kendi eylemlerinin ahlaki ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.	()	()	()	()	()
2. Müdürümüz, birbirimize güven duymamızın karşılaştığımız problemlerin üstesinden gelmede ne kadar önemli olduğunu vurgular.	()	()	()	()	()
3. Müdürümüz, düşüncelerine, ideallerine ve değerlerine sıkı sıkıya bağlıdır.	()	()	()	()	()
4. Müdürümüz, zor bir durum karşısında mücadeleci bir tavır sergiler.	()	()	()	()	()
5. Müdürümüz, işle ilgili eylemlerimizin altında yatan birincil amacı görmemizi salar.	()	()	()	()	()
6. Müdürümüz, çok önem verdi ve inandığı şeyleri bizimle paylaşır.	()	()	()	()	()
7. Müdürümüz, hepimizin paylaştığı ortak bir gayeye sahip olmanın önemini vurgular.	()	()	()	()	()
8. Müdürümüz, inandığımız şeyleri yapmamız için kendimizi adamamızın önemini vurgular.	()	()	()	()	()

C. BİREYSEL İLGI

“Bireysel İlgı”, okul müdürünün öğretmenlerin ihtiyaçları üzerinde özel bir dikkat göstererek seviyeli bir ilişki kurmasıdır. Bu davranışlarla okulda saygı ve güven oluşturulmaya çalışılır.	Hiçbir Zaman	Çok Az	Arasıra	Çoğu Zaman	Her Zaman
1. Okul müdürümüz, bize grubun bir üyesi olarak değil, bir birey olarak davranır.	()	()	()	()	()
2. Okul müdürümüz, öğrencilerin ihtiyaç ve yeterlilik seviyelerinin nasıl belirleneceği konusunda bize yardımcı olur.	()	()	()	()	()
3. Okul müdürümüz, kendi kendimizi geliştirmemize olanak sağlar.	()	()	()	()	()
4. Okul müdürümüz, sorunlarımızı dikkatli bir biçimde dinler.	()	()	()	()	()
5. Okul müdürümüz, kafamızı kurcalayan kaygıları gerçekten dinlediğini ve ilgilendiğini hissettirir.	()	()	()	()	()
6. Okul müdürümüz, mesleki olarak güçlü yönlerimizi geliştirmemiz konusunda bize yardımcı olur.	()	()	()	()	()
7. Okul müdürümüz, her öğretmene farklı gereksinim ve yeteneklere sahip bireyler olarak davranır.	()	()	()	()	()
8. Okul müdürümüz, iyi bir çalışma ortaya koyan öğretmenden övgü ile söz eder.	()	()	()	()	()

D. ZİHİNSEL TEŞVİK

“Zihinsel Teşvik ”, okul müdürünün yaratıcılık ve gelişimi arttırmayı sağlayan profesyonel (mesleki) becerilerini geliştirmeleri için öğretmenlerini desteklemesi ve bu konuda cesaretlendirmesidir.	Hiçbir Zaman	Çok Az	Arasıra	Çoğu Zaman	Her Zaman
1. Müdürümüz, genel kabul görmüş ve şu ana dek hiç tartışılmamış olan fikirlerin bile, yeniden sorgulanmasını teşvik eder.	()	()	()	()	()
2. Müdürümüz, kendi fikir ve düşüncelerimizi ortaya koymamız için bizi teşvik eder.	()	()	()	()	()
3. Müdürümüz, işlerimizi nasıl yapacağımıza ilişkin yeni yaklaşımlar önerir.	()	()	()	()	()
4. Müdürümüz, sorunlara farklı açılardan bakmamızı sağlar.	()	()	()	()	()
5. Müdürümüzle, sorunları çözerken birbirinden farklı olan bakış açıları arar.	()	()	()	()	()
6. Müdürümüz, alışıla gelmiş problemlere alışılmadık çözüm yolları denememiz için bizi teşvik eder.	()	()	()	()	()
7. Müdürümüz, çok önemli ve vazgeçilemez olarak görünen yargılarımızın bile, yeniden gözden geçirilmesi gerektiğine inanır.	()	()	()	()	()
8. Müdürümüz, problemler üzerinde gelişi güzel, dayanaksız konuşmamız yerine, kanıt göstererek ve mantıklı konuşmamızı destekler.	()	()	()	()	()
9. Müdürümüz, özel ilgiye ihtiyaç duyanlara (Örnek; içe kapanık olma), kişisel ilgi gösterir.	()	()	()	()	()
10. Müdürümüz, okulumuzun geleceğini şimdiden görmemizi sağlar.	()	()	()	()	()
11. Müdürümüz, işi yapma yöntemlerimizi geliştirmemize katkıda bulunur.	()	()	()	()	()
12. Müdürümüz, yeni ve yaratıcı fikirlere karşı açıktır ve bu fikirlerin gelişmesini destekler.	()	()	()	()	()

EK 2: Araştırma Örneklemine Alınan Okulların Listesi ve Geri Dönen Geçerli**Anket Sayıları**

<u>OKULUN ADI</u>	Norm Kadro	Geri Dönen Geçerli Anket Sayısı
Atatürk İlköğretim Okulu	26	18
Bayır İlköğretim Okulu	8	5
Cumhuriyet İlköğretim Okulu	27	21
Çiftlik İlköğretim Okulu	10	8
Denizova İlköğretim Okulu	19	16
Dumlupınar İlköğretim Okulu	25	17
Emirbeyazıt İlköğretim Okulu	24	19
Gazeller İlköğretim Okulu	13	8
Göktepe İlköğretim Okulu	12	7
Kafaca 100.Yıl İlköğretim Okulu	11	6
Kocamustafendi İlköğretim Okulu	47	26
Merkez 75.Yıl İlköğretim Okulu	43	32
Nazmı Zehra İyibilir İlköğretim Okulu	28	22
Sabri Acarsoy İlköğretim Okulu	24	15
Şehbal Baydur İlköğretim Okulu	13	3
Şehit İbrahim Karaoğlanoğlu İlköğretim Okulu	16	9
Türdü 100.Yıl İlköğretim Okulu	41	33
Vali Recai Güreli İlköğretim Okulu	16	10
Yenice İlköğretim Okulu	10	7
Yerkesik İlköğretim Okulu	20	12
Yeşilyurt İlköğretim Okulu	19	10
Toplam	452	304

EK 3: Anket Uygulama İzin Belgesi

T.C.
MUĞLA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

SAYI : B.08.4.MEM.4.48.00.04.322/27754
KONU : Anket Çalışması

01 Aralık 2008

VALİLİK MAKAMINA

Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Gözde Özge KELEŞ'in "İlköğretim Okulu Müdürlüklerinin Liderlik Rollerini Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri (Muğla İli Örneği)" konulu tez çalışması kapsamında hazırlanmış olduğu anket formunu 26/11/2008 - 26/12/2008 tarihleri arasında Müdürlüğümüze bağlı Merkez İlköğretim Okullarında uygulama isteği ile ilgili Muğla Üniversitesi Rektörlüğü Öğrenci İşleri Dairesi Başkanlığının 27/11/2008 tarih ve 9019 sayılı yazısı ile ekleri ilişikte sunulmuştur.

Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Gözde Özge KELEŞ'in "İlköğretim Okulu Müdürlüklerinin Liderlik Rollerini Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri (Muğla İli Örneği)" konulu tez çalışması kapsamında hazırlanmış olduğu anket formunu 26/11/2008 - 26/12/2008 tarihleri arasında Müdürlüğümüze bağlı Merkez İlköğretim Okullarında, eğitim öğretimi aksatmamak kaydıyla Okul Müdürünün uygun görmesi halinde ve uygun görüleceği saatlerde uygulaması Müdürlüğümüze uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Müfide AKSAN
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
01/12/2008

Rifat ATA
Vali a.
Vali Yardımcısı

EK 4: Anket Kullanma İzin Belgesi

Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsünde,
Eğitim, Yönetimi, Teftizi ve Planlaması anabilim
dalında yazmış olduğum "İlk ve Ortaöğretim okulu
yöneticilerinin dönüşümlü İnderlik İndeliklerine
İlişkin Öğretmen Alpi ve beklentileri" tezimin
İlhamini, Göze ÖZGE ÇETİN'in kullanılmasında
her hangi bir sakınca yoktur.

Naciye ORAN


ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : GÖZE ÖZGE KELEŞ

Doğum Yeri : MUĞLA

Doğum Yılı : 1980

Medeni Hali : EVLİ

EĞİTİM VE AKADEMİK BİLGİLER

Lise 1994-1998 : Marmaris Sabancı Lisesi

**Lisans 1999-2003 : Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi
Sınıf Öğretmenliği Anabilim Dalı**

Yabancı Dil : İngilizce

MESLEKİ BİLGİLER

2003-2009 MEB'e bağlı okullarda sınıf öğretmenliği