

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

İLKOKUL VE ORTAOKUL YÖNETİCİLERİNİN
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİ
(İSTANBUL İLİ BEYOĞLU İLÇESİ ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sultan GELMEZ

İstanbul
Mayıs, 2018

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

İLKOKUL VE ORTAOKUL YÖNETİCİLERİNİN
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİ
(İSTANBUL İLİ BEYOĞLU İLÇESİ ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SULTAN GELMEZ

Tez Danışmanı:
Dr. Öğr. Üyesi Ertuğrul ORAL

İstanbul
Mayıs, 2018

ONAY

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan Dr. Öğr. Üyesi Ertuğrul ORAL (Danışman)



Üye Dr. Öğr. Üyesi Kamil Arif KIRKIÇ

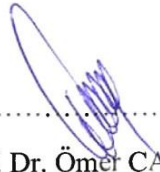


Üye Doç. Dr. Hakan AKÇAY



Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.



Prof. Dr. Ömer ÇAHA
Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “**İlkokul Ve Ortaokul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (İstanbul İli Beyoğlu İlçesi Örneği)**” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.



Sultan GELMEZ

ÖNSÖZ

Günümüzde artık değişim kavramının kaçınılmaz bir gerçek olduğunu söyleyebiliriz. Değişime ayak uydurmak veya alışkanlıklarımızı terk etmek pek de kolay olmamaktadır. Bildiğimiz ya da deneyimlediğimiz yaşantılar bizlere daha kolay ve güzel gelebilmektedir. Çoğu zaman değişim veya dönüşüm bizlere zorlayıcı olabilmekte ve isteksizlik oluşturmaktadır. Eğitim ortamları söz konusu olunca eğitim liderlerinin bu durum karşısındaki tutum ve davranışları önem arz etmektedir. Eğitimde dönüşüme olan ihtiyaç dünyada her geçen gün belirginleşmektedir. Bugün eğitimde dönüşümü gerçekleştirecek dönüşümcü liderlere her zamankinden daha çok ihtiyaç duyulmaktadır.

İnsanların içinde buldukları mevcut durumları terk edip, kendisi veya kurumlarını değiştirmek hiç de kolay değildir. İnsanlar her ne kadar değişim ve dönüşümden yana olsalar da aslında değişimin gerektirdiği dönüşümü hayatlarında uygulamakta güçlük yaşarlar. Değişimin önünde ruhsal, fiziksel, sosyal ve kültürel pek çok engel vardır.

Dönüşümcü eğitim liderleri için başarı, insanları ve kurumları dönüştürmektir. İnsanların ve kurumların varlıklarını sürdürmeleri, hayatta kalmaları, değişimi anlamalarına, doğru yorumlamalarına ve kendilerini değişen koşullara uyarlamalarına bağlıdır.

Bu bakımdan eğitim alanında “ Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri” ortaya çıkarmayı amaçlayan bu araştırmanın literatüre katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Gerek lisans eğitim döneminde gerekse bu araştırma sürecinde öncelikle güler yüzünü, kıymetli zamanını, bilgisini, görgüsünü, rehberliğini, gerçek eğitimciliğini bizden esirgemeyen Danışman Hocam Sayın Dr.Öğr.Üyesi Ertuğrul ORAL’a sonsuz teşekkür ve şükranlarımı sunarım.

Hayatım boyunca her zaman doğru yol gösteren, sevgi, bilgi, görgü ve nezaketini benden esirgemeyen, hiç durmadan yorulmadan çalışma azmi aşıl原因, her zaman mazlumun, masumun yanında yer alan, ”Hak” kavramını bana her yönüyle tanıtan hayatımın liderleri ilk öğretmenlerim annem-babam Gürcü-Mustafa YILDIZ’a, abim Bayram YILDIZ’a ve her biri ayrı değerler katan tüm aileme

binlerce kez minnettarım. İyi ki hayatımda var oldunuz. Yine yüksek lisans öğrenimim boyunca kendilerinden paha biçilmez bilgiler edindiğim ve feyz aldığım Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi bölümündeki hocalarım; Genel Koordinatör Osman BİLGİVAR'a, Doç. Dr. Hakan AKÇAY'a her türlü destek ve çevirileri için Haliç İlkokulu İngilizce Öğretmeni Gamze TAŞKIRAN'a, değerli zamanlarını çaldığım kızlarım Pelin Su ve Bengisu' ya, her türlü desteği sağlayan eşim Şükrü GELMEZ' e, pozitif enerjileri ile birlikte görev yaptığım Dönüşümcü Liderlikte takım arkadaşlarım Aydın GÜLŞEKERCİ, Selim ÖZTÜRK, Murat ALTAŞ, Osman KESKİN'e ve katkılarından dolayı İstanbul Beyoğlu ilçesinde görev yapan yönetici ve öğretmenlere teşekkür ederim.

Sultan GELMEZ

Mayıs, 2018

ÖZET

İLKOKUL VE ORTAOKUL YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

(İstanbul İli Beyoğlu İlçesi Örneği)

Sultan GELMEZ

Yüksek Lisans- Eğitim Yönetimi

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Ertuğrul ORAL

May 2018, 99 sayfa

Bu araştırmanın amacı, ilkokul ve ortaokul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin düzeyini belirlemektir.

Bu çalışma, tarama modeli bir araştırmadır. Araştırma evreni İstanbul İli, Beyoğlu ilçesinde görev yapan öğretmen ve yöneticilerden oluşmaktadır. Örneklem bu evrenden rastgele seçilen 323 kişiden oluşmaktadır.

Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri yüksek düzeyde puan almıştır. Araştırmada ayrıca, cinsiyet, yaş, okuldaki kıdem, mesleki kıdem ve görev unvanını değişkenlerinin, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri puanlarında farklılık oluşturan birer unsur olduğu tespit edilmiştir. Okul türü ve öğrenim durumu değişkenlerinin ise dönüşümcü liderlik özellikleri algılarında farklılık oluşturan birer etmen olmadıkları tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü Liderlik, Okul, Yönetim, Liderlik,

ABSTRACT

THE QUALITIES OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF PRIMARY AND SECONDARY SCHOOL PRINCIPALS

(Sample of İstanbul Province, Beyoğlu District)

Sultan GELMEZ

MA-Education Management

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Ertuğrul ORAL

May 2018, 99 pages

The aim of this research is to determine the level of transformational leadership qualities of primary and secondary school principals.

This study is a descriptive survey model. The research universe is composed of teachers and principals working in the province of Istanbul, Beyoğlu district. The thesis sample consists of 323 individuals who have been chosen randomly from this universe.

As a result of the research, the qualities of perceived transformational leadership of the school principals were highly rated. In the research it was also found that variables of gender, age, school seniority, vocational seniority and job title are the discriminating elements in perceived transformational leadership scores of school principals. However, school type and learning status variables were determined as not discriminating factors in the perception of the transformational leadership.

Key words: Transformational Leadership, School, Management, Leadership

İÇİNDEKİLER

| | |
|--------------------------------------|-------------|
| ONAY | |
| BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ | i |
| ÖNSÖZ | ii |
| ÖZET | iv |
| ABSTRACT | v |
| İÇİNDEKİLER | vi |
| TABLOLAR DİZİNİ | x |
| ŞEKİLLER TABLOSU | xii |
| KISALTMALAR | xiii |
| | |
| BİRİNCİ BÖLÜM | 1 |
| GİRİŞ | 1 |
| 1.1 Problem..... | 1 |
| 1.2. Amaç..... | 2 |
| 1.3. Önem | 3 |
| 1.4. Sınırlılıklar..... | 4 |
| 1.5. Varsayımlar | 4 |
| 1.6. Tanımlar..... | 4 |
| | |
| İKİNCİ BÖLÜM | 5 |
| LİTERATÜR | 5 |
| 2.1. Liderlik | 5 |
| 2.1.1. Liderlik Tanımları | 5 |

| | |
|---|----|
| 2.1.2. Lider ve Özellikleri | 6 |
| 2.1.3. Liderliğin Güç Kaynakları | 6 |
| 2.1.4. Liderlik ve Yöneticilik Ayrımı..... | 8 |
| 2.2. Liderlik Kuramları | 11 |
| 2.2.1. Özellikler Kuramı | 12 |
| 2.2.2. Davranışsal Kuram..... | 15 |
| 2.2.2.1. Blake ve Mouton Yönetim Matrisi Modeli | 16 |
| 2.2.2.2. Likert Sistem Dört Modeli..... | 17 |
| 2.2.2.3. X ve Y Teorileri..... | 18 |
| 2.2.2.4. Gary Yukl Liderlik Davranış Modeli | 19 |
| 2.2.3. Durumsal Liderlik Kuramı..... | 20 |
| 2.2.3.1. Fiedler Durumsallık Modeli | 20 |
| 2.2.3.2. Amaç-Yol Modeli | 21 |
| 2.2.3.3. Hersey-Blanchard Durumsallık Modeli | 23 |
| 2.2.3.4. Vroom-Yetton Normatif Liderlik Modeli | 25 |
| 2.2.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi | 26 |
| 2.3. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları..... | 26 |
| 2.3.1. Karizmatik Liderlik..... | 27 |
| 2.3.2. Vizyoner Liderlik | 28 |
| 2.3.3. Etkileşimsel Liderlik | 28 |
| 2.3.4. Dönüşümcü Liderlik..... | 29 |
| 2.4. Dönüşümcü Liderlik..... | 29 |
| 2.4.1. Dönüşümcü Liderlerin Özellikleri | 31 |
| 2.4.2. Dönüşümcü Liderlik Modelleri..... | 33 |
| 2.4.3. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları | 36 |
| 2.5. Eğitim Yönetiminde Dönüşümcü Liderlik | 38 |

| | |
|---|-----------|
| 2.6. İlgili Araştırmalar | 39 |
| 2.6.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar..... | 39 |
| 2.6.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar | 41 |
| ÜÇÜNCÜ BÖLÜM | 43 |
| YÖNTEM..... | 43 |
| 3.1. Araştırma Modeli..... | 43 |
| 3.2. Evren Örneklem..... | 43 |
| 3.3. Veri Toplama Aracı | 44 |
| 3.4. Verilerin Toplanması..... | 45 |
| 3.5. Verilerin Analizi | 45 |
| DÖRDÜNCÜ BÖLÜM | 47 |
| BULGULAR..... | 47 |
| 4.1. Dönüşümcü Liderlik Özellikleri | 47 |
| 4.2. Okul Türü Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Farklılaşması | 50 |
| 4.3. Cinsiyet Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Farklılaşması... | 50 |
| 4.4. Yaş Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Farklılaşması..... | 51 |
| 4.5. Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Farklılaşması | 53 |
| 4.6. Okuldaki Kıdem Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Farklılaşması | 54 |
| 4.7. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Farklılaşması | 55 |
| 4.8. Görev Unvanı Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Farklılaşması | 58 |

| | |
|--------------------------------------|-----------|
| BEŞİNCİ BÖLÜM | 59 |
| SONUÇ VE ÖNERİLER | 59 |
| 5.1. Sonuçlar | 59 |
| 5.2. Öneriler..... | 65 |
| 5.2.1. Araştırmacılara Öneriler..... | 65 |
| 5.2.2. Uygulayıcılara Öneriler..... | 65 |
| KAYNAKÇA | 67 |
| EKLER | 78 |

TABLolar DİZİNİ

| | |
|---|----|
| Tablo 2.1: Liderlik ve yönetim arasındaki farklar | 10 |
| Tablo 2.2: Çeşitli Araştırmacılara Göre Etkili Liderlik Özellikleri | 14 |
| Tablo 2.3: Likert Sistem Dört Modeli (Rennis Likert) | 18 |
| Tablo 2.4:Fiedler Durumsallık Teorisi..... | 21 |
| Tablo 2.5: Dönüşümcü Liderlerin Özellikleri..... | 32 |
| Tablo 3.1: Örneklemin Sosyo Demografik Özelliklere Göre Dağılımı | 44 |
| Tablo 3.2: Veri toplama aracındaki puanları kavramsal derecelendirmesi..... | 45 |
| Tablo 4.1:Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Düzeyini Tespit Etmek İçin Yapılan Temel İstatistik Tablosu..... | 47 |
| Tablo 4.2:Okul Türü Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Farklılaşmasını Sınamak İçin Yapılan “İlişkisiz Gruplar T Testi” | 50 |
| Tablo 4.3:Cinsiyet Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Farklılaşmasını Sınamak İçin Yapılan “İlişkisiz Gruplar T Testi” | 51 |
| Tablo 4.4:Yaş Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Farklılaşmasını Sınamak İçin Yapılan “Kruskal Wallis-H Testi” | 51 |
| Tablo 4.5: Farklılığın Yaş Değişkeninin Hangi Alt Grupları Arasında Olduğunu Tespit Etmek İçin Yapılan “Mann Whitney U Testi” | 52 |
| Tablo 4.6:Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Farklılaşmasını Sınamak İçin Yapılan “Kruskal Wallis-H Testi” | 53 |
| Tablo 4.7:Okuldaki Kıdem Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Farklılaşmasını Sınamak İçin Yapılan “Tek Yönlü Varyans Analizi ANOVA Testi” | 54 |
| Tablo 4.8:Farklılığın Okuldaki Kıdem Değişkeninin Hangi Alt Grupları Arasında Olduğunu Tespit Etmek İçin Yapılan Post Hoc LSD Testi | 55 |
| Tablo 4.9:Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Farklılaşmasını Sınamak İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi ANOVA Testi . | 56 |

Tablo 4.10:Farklılığın Mesleki Kıdem Değişkeninin Hangi Alt Grupları Arasında Olduğunu Tespit Etmek İçin Yapılan Post Hoc LSD Testi 57

Tablo 4.11:Görev Unvanı Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Farklılaşmasını Sınamak İçin Yapılan “İlişkisiz Gruplar T Testi” 58



ŞEKİLLER TABLOSU

| | |
|--|----|
| Şekil 2.1: Liderlikle İlgili Kuram ve Yaklaşımlar | 12 |
| Şekil 2.2: Blake ve Mouton'ın Liderlik Matrisi (Izgarası)..... | 16 |
| Şekil 2.3: G.Yukl'un Çoklu Bağlama Modeli..... | 19 |
| Şekil 2.4:Amaç-Yol Teorisinde Liderlik Süreci | 23 |
| Şekil 2.5: Hersey-Blanchard Durumsallık modeli | 24 |



KISALTMALAR

| | |
|--------------|---|
| f | :Frekans |
| % | :Yüzde |
| % geç | :Geçerli yüzde |
| % yıg | :Yığılmalı yüzde |
| p | :Anlamlılık düzeyi |
| KO | : Kareler ortalaması |
| KT | : Kareler toplamı |
| N | :Örneklem sayısı |
| X_{ort} : | Aritmetik ortalama |
| SS | :Standart sapma |
| ST | : Sıralamalar toplamı |
| Sh_x | :Aritmetik ortalamanın standart sapması |
| t | :t testi sonucu elde edilen değer |
| sd | :Serbestlik derecesi |
| Min | :Minimum puan |
| Max | :Maksimum puan |
| $X_{sıra}$ | :Aritmetik ortalamanın sıralaması |

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1 Problem

Yöneticilik sürekli inceleme alanı olmuş bir alandır. 19. yüzyıldan sonra nitelikli yöneticilik, liderlik olarak adlandırılmış ve inceleme konusu edilmiştir. Temel olarak bu iki kavramın birbirinden ayrıldığı nokta da amaçları gerçekleştirmek için kullandıkları enstrümanlardır (Yıldırım, 2010, 5; Balcı, 2001). Lider ve yönetici kavramları arasında, birçok araştırmacı farklı tutum listeleri yapmışlardır (Bennis, 1992, 65).

Liderlik, yöneticilerin meslek içerisinde sergiledikleri tutumların bütününi açıklayan bir sıfattır. Özellikle 19. Yüzyıldan sonra artan rekabet ve küreselleşmenin etkisi ile örgütler yönetim kalitesinin yöneticinin kalitesi ile ilişkili olduğunu keşfetmiş ve liderlik araştırmaları tüm dünyada yaygınlaşmıştır (Hoy ve Miskel, 2012, 34). Liderliğin doğuştan gelen bir nitelik mi yoksa sonradan geliştirilebilen bir nitelik mi olduğu hususunda tartışmalar bitmiş değildir. Ancak bireyin gelişimi ile liderlik tutumlarının da geliştiği yönünde birçok araştırma sonucu mevcuttur (Fry, 2003, 697).

Okul yöneticiliği de diğer yöneticilikler gibi profesyonel bir alandır (Erdoğan, 2000, 46). Okul yönetiminde liderlik yönetici, öğretmen ve denetçiler tarafından okulla alakalı durum ve olayları etkilemek için kullanılacak olan en önemli güçtür (Şişman, 2011, 24). Başarılı okul ortamı ancak ve ancak güçlü liderlik özelliklerine sahip okul yöneticileri sayesinde tesis edilebilir (Gürbüz, Erdem ve Yıldırım, 2013, 169). Bu bağlamda okul müdürlerinin liderlik vazifesi, meslekleşmenin getirmiş olduğu çatışmaların etkisi altında zamana göre değişim arz etmektedir (Bursalıoğlu, 2012, 40).

Okul yöneticilerinin liderlik tutumları çeşitli şekillerde sınıflandırılmıştır. Okullarda etkili liderlikle ilgili yapılan çalışmalarda en çok incelenen husus okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlikleridir (Duvacı, 2017; Demir, Yılmaz, ve Çevirgen,

2010; Demir, Okan, 2008).

Dönüşümcü liderler, idare etmek için yüksek standartlar koyarlar, güven, saygı ve diğerlerine güven kazandıran bir model olurlar. Gelecekte istenen durumu ve onunla ilgili planı başarmak için birleştirici bir rol oynarlar. Ayrıca, statüyü sorgularlar. Başarının zirvesindeyken bile devamlı yeniliklerin peşinde koşarlar. İnsanların gelişimlerini sağlarken potansiyelleri çerçevesinde en yüksek performansı göstermeleri için harekete geçirirler (Bass ve Steidmeier, 1999, 184; Celep, 2004, 78).

Dönüşümcü liderlerin daha çok karizmatik özellikler gösterdiğini söyleyen Bass buna ilave olarak; liderlerin yapabilecekleri maksimum gayreti göstererek örgütün beklentisini karşılamaya çabaladıklarını belirleyerek, dönüşümcü liderlikte karizmanın önemini belirtmiştir (Coşkun, 2005, 46).

Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin incelenmesi önem arz etmektedir.

Bu araştırmada, “ilkokul ve ortaokul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin düzeyi nedir?” sorusuna cevap aranacaktır.

1.2. Amaç

Bu araştırmanın amacı, İlkokul ve Ortaokul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin incelenmesidir. Bu genel amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır

Alt Amaçlar

Öğretmenlerin, “Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine” ilişkin görüşleri, **ilkokul veya ortaokul öğretmeni olma durumuna göre** farklılık göstermekte midir?

Öğretmenlerin, “Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine” ilişkin görüşleri, **cinsiyetlerine göre** farklılık göstermekte midir?

Öğretmenlerin, “Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine” ilişkin görüşleri, **yaşlarına göre** farklılık göstermekte midir?

Öğretmenlerin, “Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine” ilişkin görüşleri, **öğrenim durumlarına göre** farklılık göstermekte midir?

Öğretmenlerin, “Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine” ilişkin görüşleri, **okuldaki çalışma sürelerine göre** farklılık göstermekte midir?

Öğretmenlerin, “Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine” ilişkin görüşleri, **kıdemlerine göre** farklılık göstermekte midir?

Öğretmenlerin, “Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine” ilişkin görüşleri, **görevlerine göre** farklılık göstermekte midir?

1.3. Önem

Dönüşümcü liderlik MEB sistemi açısından merkez teşkilatının kararlarıyla sistemi dönüştürme için dönüşüme liderlik özellikle önemlidir.

Örgütsel yapılara ilişkin incelemeler sonucunda, liderin, örgütlerin başarısında önemli bir unsur olduğunun farkına varılması, liderlik kavramının araştırılması ve gözlemlenmesini cezp edici bir hale getirmiştir. Liderlerin ne yaptıkları, takipçilerini nasıl motive ettikleri ve organizasyonlarda önemli değişimleri nasıl gerçekleştirdiklerinin analiz edilmesi çok geniş yelpazeye varan liderlik yaklaşımlarının öne sürülmesine olanak sağlamıştır (Yukl, 2010, 79).

Bir örgüt yöneticisi olarak okul liderliği rolünün karmaşıklığının artarak devam etmesi okullarda da etkili liderliği önemli hale getirmiştir. Okul liderinin başarılı olması, okulda sunulan hizmetleri, arzulanan hedeflere göre yerine getirmesi, pek çok farklı insanla pozitif çalışma ilişkisi kurabilmesine bağlıdır (Fullan, 2001, 112). Bu da ancak liderlerin kendinin ve başkalarının duygularıyla etkili bir şekilde ilişki kurabilme yeteneğiyle gerçekleşebilir (George, 2000, 1032).

Bu araştırmada, etkili bir okul yöneticiliği stili olarak dönüşümcü liderlik incelenmektedir.

Araştırma, İstanbul İli Beyoğlu örneklemini ilk inceleyen araştırma olmasından dolayı özgün bir öneme sahiptir.

Araştırma sonuçlarının diğer araştırmacılara bir yön vermesi beklendiği gibi, Beyoğlu ilçesindeki eğitim yöneticilerine de uygulamalar hususunda ışık tutacaktır. Bu nedenle araştırmada ortaya çıkacak sonuçlar önemlidir.

1.4. Sınırlılıklar

Araştırma, ilkokul ve ortaokullar ile sınırlıdır.

Araştırma, araştırmaya katılanların dönüşümcü liderlik özellikleriyle ilgili algılarıyla sınırlıdır.

Araştırma evreni İstanbul İli, Beyoğlu ilçesi ile sınırlıdır.

Araştırma örneklem ile sınırlıdır.

Araştırma, veri toplama araçlarıyla elde edilen bulgular ile sınırlıdır.

Araştırma 2013-2018 yılları ile sınırlıdır.

1.5. Varsayımlar

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin sorulara samimi cevaplar verdiği varsayılmaktadır.

Veri toplama araçlarının problem durumunu ortaya çıkaracak geçerlik ve güvenilirliğe sahip olduğu varsayılmaktadır.

Araştırma bulgularının evreni temsil niteliği taşıdığı varsayılmaktadır.

1.6. Tanımlar

Dönüşümcü Liderlik: Dönüşümcü liderlik, insanlarda bir dönüşüm oluşturarak örgütün değişimini ve çevre koşullarına ayak uydurmasını sağlayacak nitelikleri taşıyan liderlik stilidir (Frost, 2004, 117).

İKİNCİ BÖLÜM

LİTERATÜR

2.1. Liderlik

Liderlik insanların topluluk halinde yaşamaya başlamasından beri olagelen, topluluk kararlarının alınmasında ve topluluğun bir amaç etrafında toplanarak birlikte hareket etmesine dayanan yönetsel yetenekler bütünüdür. Liderlik, her ne kadar 19. Yüzyıldan sonra bilimsel araştırmalara konu edilmiş görölse de antik çağa kadar uzanan metinlerle karşılaşmak mümkündür.

2.1.1. Liderlik Tanımları

Özellikle 19. Yüzyıldan sonra artan rekabet ve küreselleşmenin etkisi ile örgütler yönetimin kalitesinin yöneticinin kalitesi ile ilişkili olduğunu keşfetmiş ve liderlik araştırmaları tüm dünyada yaygınlaşmıştır (Hoy ve Miskel, 2012, 17). Liderliğin doğuştan gelen bir nitelik mi yoksa sonradan geliştirilebilen bir nitelik mi olduğu hususunda tartışmalar bitmiş değildir. Ancak bireyin gelişimi ile liderlik tutumlarının da geliştiği yönünde birçok araştırma sonucu mevcuttur (Fry, 2003, 710).

Liderlikle ilgili tanımlamalar bazen liderliğin sınırlılıklarını belirlerken bazen etkililiğini bazen de özelliklerini açıklama şeklinde karşımıza çıkmaktadır.

“Liderlik, bir meslek değildir. Liderlik, yöneticilerin meslek içerisinde sergiledikleri tutumların bütününe açıklayan bir sıfattır. Liderlik, aynı zamanda peşine koşulan bir kariyerdir. Ancak liderliğin performansını mutlak olarak ölçen uluslararası bir skalası yoktur. Algılanan liderlik tutumu ve liderlerin performans ölçümleri” (Wroom ve Jago, 2007, 21).

Liderlik tanımları yukarıda bahsettiğimiz çerçevede olurken, araştırmalarda liderliğin özelliklerine, hangi durumlarda nasıl karar aldıklarına ve kararlarında nasıl etkili olduklarına dair çeşitli yönler incelenmiştir.

2.1.2. Lider ve Özellikleri

Her yöneticinin liderlik vasıfları taşıyıp taşımadığı bir tartışma konusudur. Bu tartışmada hangi yöneticilerin liderlik gösterdiği hangilerinin liderlik gösteremediği liderlikle ilgili özellikler listeleri yapılarak irdelenmektedir.

Liderin geleceği görebilme becerisi, bugün ile gelecek arasında bağ kurup öngörülerde bulunabilmesi, gelecek ile ilgili görüş oluşturabilmesi çok önem taşımaktadır. Gerçek manada liderlik davranışında bulunabilmeleri için öncelikle vizyon sahibi olmaları ve bu vizyonu gerçekleştirebilmeleri için de kendilerine olan güvenleri de son derece güçlü boyutta olmalıdır (Tetik, 2008, 91).

Değişimin çok hızlı bir şekilde gerçekleştiği dünyamızda öğrenilmiş ve genel kabul görmüş bilgilerin de değişime uğraması çok doğaldır. Yeni bilgi ve kavramların oluşması organizasyonlarda da değişime neden olabilmektedir. Bu değişimin liderler ve takipçileri arasında değişen bilgi alışverişiyle de gerçekleşmesi muhtemeldir. Liderlerin de bir diğer önemli özelliği bilgilerini paylaşabilmeleridir (Çetin, 2009, 35).

Bir kişinin, organizasyonun, örgütün dahası ülkenin güçlü olarak kalabilmesi için sorun çözebilme gücünün yüksek olması gerekmektedir. Bu sorun çözebilme gücü dönüşümsel lider için de çok önemli bir özelliktir. Bu gücü, onu diğerlerinden daha farklı kılacak, liderliğini kanıtlayıp başarısını daha da arttıracaktır (Tetik, 2008, 94).

2.1.3. Liderliğin Güç Kaynakları

Liderlikte etkililiğin en önemli unsuru olarak güç gösterilmektedir. Liderler kararlarını uygulatmak için bir kısım güçlere sahip olmaları gerektiği düşüncesi genel olarak hakimdir.

Güç, belirli kaynakların kullanılmasından elde edilmektedir. Lider bu kaynakları etkileme sürecini kullanarak başkalarının davranışlarını değiştirebilmekte ve yönlendirebilmektedir. Liderlik ve yöneticilik iki farklı konseptte sahiptir ve genellikle araştırmacılar tarafından karıştırılmaktadır, çünkü her ikisinin güç dayanakları farklıdır. Liderler güçlerini kendilerini izleyen toplumdan, yöneticiler ise yasalardan ve yürürlükteki prosedürlerden alırlar (Demir, 2009, 13).

Yöneticilerin ve liderlerin güç kaynakları çeşitli şekillerde sınıflandırılmıştır. French ve Raven, liderlerin izleyenlerini etkileyebilmek için kullanacağı güç kaynaklarını beş grupta sınıflandırmışlardır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010, 76). Bunlar:

Ödül Gücü: Ödüllendirme yetki ya hakkına sahip olan bir yönetici bunu bir güç kaynağı olarak kullanabilir. Ödüllendirme çeşitli şekillerde olabilir. Ücret artışı sağlama, terfi ettirme, daha fazla sorumluluk verme, daha iyi iş verme, statüyü değiştirme, övme vb. gibi ödüllerin hepsi bir güç kaynağıdır. Eğer yönetici astları hakkında bu konularda karar verebiliyorsa, grup üyelerini etkilemek için önemli bir kaynağa sahip demektir (Demir, 2009, 14).

Zorlayıcı Güç: Liderin cezalandırma ya müeyyide uygulamasından gelen güçtür. Ödül gücünün karşıtıdır, cezalandırmayı esas alır. Zorlayıcı güç, liderin direktiflerine karşı astların karşı gelmesi durumunda kontrol etme ve cezalandırma gücünü yansıtmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010, 76).

Yasal Güç: Yasal güç, liderin takipçilerini etkilemede kullandığı yasal statüsünden gelmektedir. Yasada lider ya da yöneticinin statüsü ve bu statünü yetkileri belirlenmiştir. Lider ya da yönetici için bu bir dayanaktır. Örneğin bir kuruma yeni giren bir çalışanın, amirinin, kendisinden bazı işleri yapmayı istemesi hakkı olduğunu kabul etmesi, yasal yetkiye bir örmektir. Buradaki yasallık hukuki anlamda bir kanuni zorunluluktan çok, ast durumundaki çalışanın, üstün karar verme hakkı olduğunu kabul etmesi ile ilgilidir (Demir, 2009, 14).

Uzmanlık Gücü: Lider ya da yöneticinin iş süreçleriyle ilgili sahip olduğu yetkinlik ve uzmanlık becerilerinin ona kattığı güce uzmanlık gücü diyebiliriz. Uzmanlık gücü, izleyenler üzerinde etki yapar ve otoriteyi güçlü kılan bir sonuç doğurur (Bakan ve Büyükbeşe, 2010, 77). Uzmanlık gücünün tespitinde astların algısı önemlidir. Eğer bir yönetici bilgili veya tecrübeli olarak algılanıyorsa, o yönetici astlarını kolaylıkla etkileyebilecektir (Demir, 2009, 15).

Karizmatik Güç: Liderin kişilik özelliklerinden dolayı izleyenleri etkileme yeteneğine karizmatik güç diyebiliriz. Lidere duyulan hayranlığın derecesi veya astların liderle kendilerini özdeşleştirme dereceleri arttıkça liderin karizmatik gücü daha etkili olur (Bakan ve Büyükbeşe, 2010, 77).

2.1.4. Liderlik ve Yöneticilik Ayrımı

Liderlik ve yöneticilik ayrımı yeni bir tartışma değildir. Ancak bilimsel çalışmalar açısından bakarsak çok eski bir tarihi olduğu söylenemez. Liderlik ve yöneticilik ayrımı ile ilgili çalışmalar yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren artış göstermiştir.

Bennis ve Nanus'a göre yöneticilik ile liderlik arasında derin farklar vardır. Her ikisi de önemlidir. Yöneticilik uygulamaya koymak, işleri yürütmek, yönetim ve sorumluluğu yüklenmek anlamına gelir. Liderlik ise etkilemek, tutulacak yönü ve yolu seçmek, davranışları ve görüşleri yönlendirmektir. Aradaki fark çok önemlidir. Yöneticiler işleri doğru yaparlar, liderler ise doğru işler yaparlar. Kotter ise söz konusu ayrımla ilgili olarak şunu belirtir. Liderlik ve yöneticilik iki ayrı ve tamamlayıcı eylem sistemidir. Her birinin kendine özgü işleri ve karakteristik işleri uğraşları vardır. Günümüz dünyasında başarı sağlamak için her ikisine de ihtiyaç vardır. Yöneticilik karmaşıklıkla başa çıkmayla ilgilidir. Buna, karşın liderlik değişimle başa çıkmaya ilişkindir (Göka, 2009, 87).

Kozlu'ya göre kendisini lider olarak tanımlayan bir kişi kaçınılmaz olarak yönetim disiplinlerinden yaralanmak zorundadır. Kendisini yönetici olarak tanımlayan biri de hedeflerine ulaşmak için liderlik vasıflarından bazılarını sergilemek zorundadır. Dolayısı ile bu iki kavramın net çizgilerle birbirinde ayrılması çok zordur. Burada önemli olan doğru bir sıralamadır. Bu sıralamanın ilk adımı ise iyi bir yönetici olmaktır. İyi bir yönetici olmak ise bilgi, disiplin ve çalışma gerektirir. Bu durumun bir adım ötesi ise iyi bir lider olmak için güçlü kadroları cezbedebilmek, onlara belli heyecanları aşılayabilmek, olağanın ötesinde onları motive etmek ve ek bir enerji yaratabilmek, emredilenin veya beklenenin ötesinde sonuçlar elde edebilmektir. Bu da yöneticiliğe ek bazı gayretler ve özellikler ister (Kozlu, 2012, 45).

Baltaş'a (2012, 14) göre ise lider ile yönetici arasındaki farklar, liderin mistik ve esrarengiz yapısından veya onların sahip oldukları karizmatik ve alışılmadık kişilik özelliklerinde kaynaklanmaz.

Liderlik seçilmiş bazı insanlara Allah'ın lütfettiği bir ayrıcalık da değildir. Liderlik ve yöneticilik birbirinden tamamen farklı eylemler içinde olmayı gerektiren işlerdir. Örgütlerin karmaşık yapısı hem liderleri hem de yöneticileri gerekli kılar. Yöneticilik karmaşık işlerle başa çıkma işidir. Buna karşın liderlik ise değişikliklerle başa çıkma

işidir. Liderlik kavramı geleceğe yöneliktir. Lider, kurumun ayakta kalmasını sağlamak, işlerin yapılma biçimleri ile, nelere değer verildiğini belirlemek, vizyon oluşturmak ve bu vizyonu kuruma benimsetmekten sorumludur. Yöneticilik kavramı ise durağandır. Yalnız bu gün ile ilgilidir. Sahip olunan vizyonun hayata geçirilmesini sağlar. Yapılması gereken işleri ve amaçlara ulaşma yolunda gösterilen ilerlemeleri değerlendirmeyi hedefleyen sistem ve süreçleri kapsar. Kısacası liderlik, bir vizyon oluşturma ve ilham verme işidir. Yöneticilik ise yaşanan güne ilişkin sorunların çözülmesi ile ilgili bir işidir (Baltaş, 2012).

Gerçek yaşamda lider veya yönetici olarak tanımlanan insanlarda lider veya yönetici tanımlarında aktarılan özelliklerin bir arada bulunabildiğini görüyoruz. Ayrıca gözlemlediğimiz kadarıyla bu özellikler değişmez bir nitelik taşımazlar, daha çok dinamik yapı sergilerler. Lider olarak tanımlanan bir kişi değişik zamanlarda/durumlarda/ortamlarda yöneticilik özellikleri gösterebilirken, yönetici olarak tanımlanan bir kişide değişik zamanlarda/durumlarda/ortamlarda liderlik özellikleri gösterebilir. Bazıları ise yaşlandıkça ve deneyim kazandıkça lider gibi davranmaya başlar. Bazıları ise bir alanda lider olarak tanımlanırken başka bir alana geçtiğinde edilgen bir yönetici özellikleri sergilemeye başlar (Göka, 2009, 89).

Tablo 2.1: Liderlik ve yönetim arasındaki farklar

| | |
|--|--|
| Yöneticiler | Liderler |
| İşleri doğru yapar | Doğru işleri yapar |
| Verimlilikle ilgilenir | Etkililikle ilgilenir |
| Yöneticidir | Yenilikçidir |
| İdame eder | Geliştirir |
| Kontrole dayanır | Güvene dayanır |
| Organize eder ve yönetir | İnsanları bir yöne yöneltir |
| Taktikleri, sistemi ve yapıyı vurgular | Felsefe ve esas değerleri ve paylaşılan amaçları vurgular |
| Kısa dönem görüşe sahiptir | Uzun dönem görüşe sahiptir |
| Nasıl ve ne zaman diye sorar | Ne ve niçin diye sorar |
| Mevcut durumu kabul eder | Mevcut durumla çelişir |
| Şimdiki zamana odaklanır | Geleceğe odaklanır |
| Gözlerini önemli olan en alt çizgide tutar | Gözlerini ufka diker |
| Detaylı basamaklar ve zaman tabloları geliştirir | Vizyon ve stratejiler geliştirir |
| Tahmin edilebilirlik ve sıralama arar | Değişimi arar |
| Risklerden kaçınır | Risk alır |
| İnsanları standartlara uymaları için motive eder | İnsanlara değişim için ilham verir |
| Üst ast ilişkisini kullanır | İnsan-insan etkisini kullanır |
| Diğerlerinin itaat etmesini zorunlu kılar | Diğerlerinin takip etmesine ilham verir |
| Örgütsel kurallar, kısıtlamalar politikalar ve prosedürler içerisinde hareket eder | Örgütsel kurallar, kısıtlamalar, politikalar ve prosedürlerin dışında hareket eder |
| Mevki kendisine verilmiştir | Lider sorumluluğu kendi almıştır |

Tablo 2.1’de Liderlik ve yönetim arasındaki farklar açıklanmıştır (Zehir, 2013, 12).

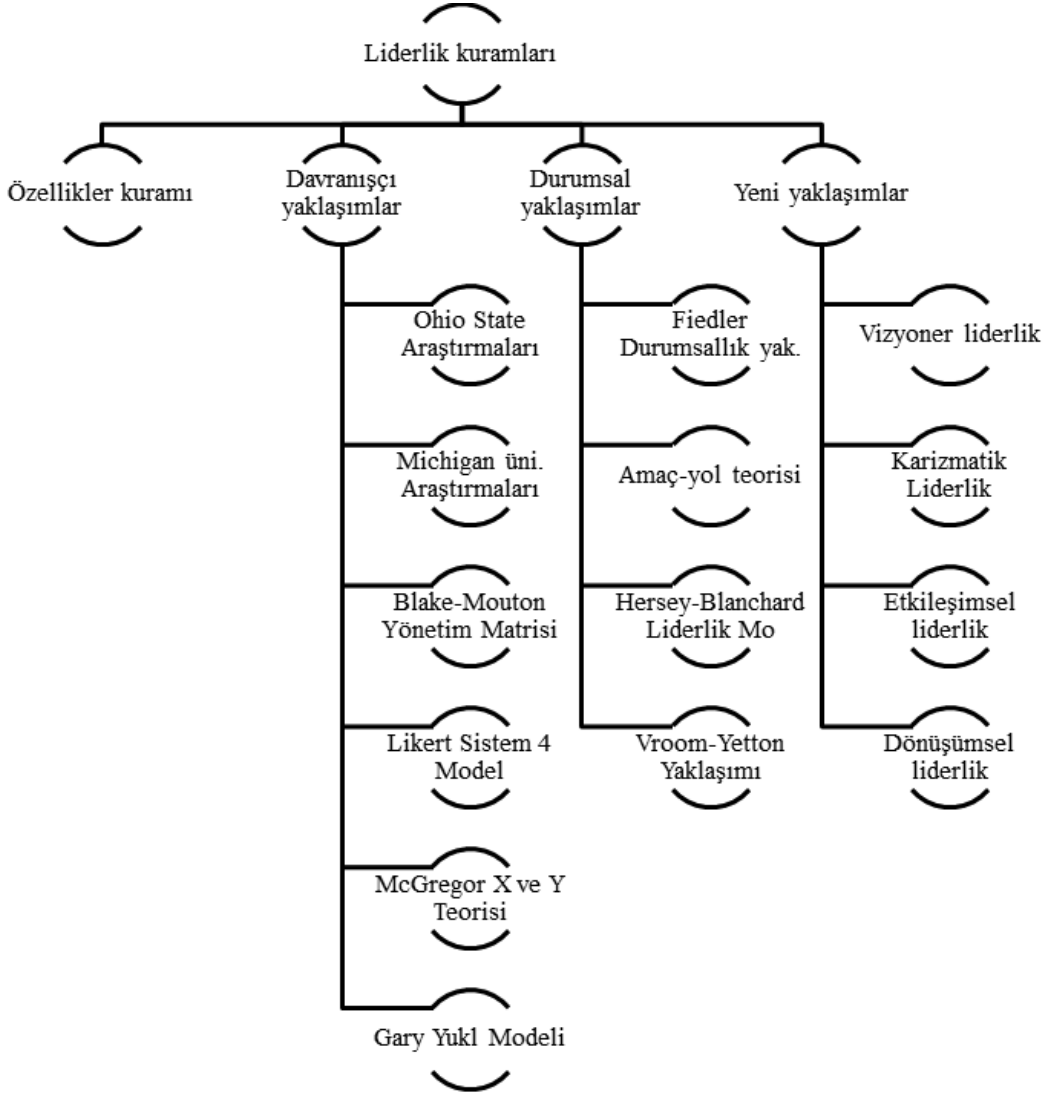
Liderlik ve yöneticiliğin birbirinin alternatifi değil tamamlayıcısı olarak

görülmesi daha iyi olacaktır. Örgütlerin günümüz çevre şartlarında başarılı olmak için liderlik ve yöneticilik rollerinin her ikisine de ihtiyaç duyulmaktadır. Bir lider örgütün yönünü belirleyebilmeli çalışanları bir amaç ve vizyon altında toplayabilmeli ve bu amacı gerçekleştirmek için motive edebilmelidir (Saruhan ve Yıldız, 2009, 233).

2.2. Liderlik Kuramları

Liderlikle ilgili birçok araştırma yapılmıştır. 20. Yüzyılda yapılan araştırmalar Özellikler Kuramı, Davranışçı Kuram Ve Durumsal Liderlik Kuramı olmak üzere üç kuram etrafında toplanırken, 20.yüzyılın sonralarına doğru yeni liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Liderlikle ilgili yaklaşımlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

Şekil 2.1: Liderlikle İlgili Kuram ve Yaklaşımlar



Şekil 2.1’de, Liderlikle İlgili Kuram ve Yaklaşımlar gösterilmiştir (Kaygısız, 2013, 10).

Şekilde görüldüğü gibi liderlikle ilgili kuramlar Özellikler Kuramı, Davranışçı Kuram, Durumsal Kuram, ve Yeni Yaklaşımlar olarak sınıflandırılmaktadır. Aşağıda, bu kuramlar ilişkin geniş bilgi sunulmuştur.

2.2.1. Özellikler Kuramı

Geleneksel yaklaşım olarak da adlandırılan bu kurama göre, insanın sahip olduğu özelliklerden dolayı lider olduğu fikri kabul görür (Baron ve Greenberg, 2000, 447). Özellik kuramına göre insanlar, doğuştan gelen bazı nitelikleri ile

diğerlerinden ayrılırlar. Maxwell (1999) bu özellikleri, fiziksel nitelikler (boy, kilo, dayanıklılık, sağlık vb.), kişisel nitelikler (uyum, özgüven, yaratıcılık, bütünlük, bağımsızlık, hırs, işbirliği, sorumluluk vb.) ve yetenek nitelikleri (zeka, etkililik, bilgi, hitabet, yaratıcılık, politiklik, planlılık, diplomatlık vb.) olarak üçe ayırmıştır. Özellik kuramına göre yapılan araştırmalarda başarılı olmuş devlet adamlarının belli başlı liderlik özellikleri araştırılmış ve bu verilere göre başarılı liderlerin belli başlı ortak özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır (Şişman, 2011, 5).

Özellikler yaklaşımına göre lider, enerjik ve aktif olmayı içeren fiziksel özelliklere; yargılama, bilgi, akıcı konuşma ve kesinlikten oluşan zeka ve yeteneklere; üretkenlik, açık sözlülük, dürüstlük ve etik davranıştan oluşan kişilik özelliklere; başarı güdüsü, ileride olma arzusu, sorumluluk güdüsü, göreve dönüklük ve amaçlara ulaşmada sorumluluk alma gibi iş ile ilgili özelliklere; işbirliği yeteneği, prestij, popüler ve sosyal olma, kişiler arası beceriler, sosyal katılım, nezaket ve zarafet gibi sosyal özelliklere sahip olması gereklidir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010, 77).

Stogdill, 1904 ve 1948 tarihleri arasında tamamlanmış 124 adet liderin özellikleri araştırmasını incelemiş ve bu özellikleri beş faktöre ayırmış olup bizzat kendisi özellik yaklaşımının karmaşık ve göz ardı edilemeyecek değişkenler tarafından etkilendiğini söylemiştir. Bunlar; zekâ, hazır olma, sözel iletişim yeteneği, özgünlük, yargılama anlamında kapasite; burs, bilgi, atletik başarı anlamında kazanım; bağlantılı olma, başlatıcı olma, süreklilik, yırtıcı olma, özgüven, mükemmeliyet arzusu anlamında sorumluluk; aktivite, sosyalleşme, birlikte çalışma, uyum sağlama anlamında katılım; sosyo-ekonomik konum, popülerlik statüdür (Hoy ve Miskel, 2010, 379).

Tablo 2.2: Çeşitli Araştırmacılara Göre Etkili Liderlik Özellikleri

| | | | |
|------------------------|---|-----------------------------|---|
| Daft (1999) | Uyanıklık Özgünlük Yaratıcılık Kişisel bütünlük Öz güven | | İş bitiricilik Öz güven Adapte olabilirlik Agresif Uyanıklık |
| Stogdill (1948) | Güvenilebilirlik Sosyallik Girişimcilik Sebat Öz güven | Bass (1990) | Soyluluk / baskınlık Duygusal denge / kontrol Bağımsızlık / uygunsuzluk Özgünlük / yaratıcılık Bütünlük |
| Hogan vd., (1994) | Uyanıklık Takımla çalışma Adapte olabilirlik Operasyonellik Hoşluk Dürüstlük Duygusal stabilite | Yukl (1998) | Enerjik ve strese dayanıklı Öz güven İçsel kontrol Duygusal olgunluk Kişilik bütünlüğü Toplumsal motive gücü Başarı yönelimi Küçük eğilimle yönelmeyen |
| House ve Aditya (1997) | Başarı güdüsü Prososyal motive edicilik İş bitiricilik Öz güven | Kirkpatrick ve Locke (1991) | Öncü (başarı, hırs, azim, enerji, girişim) Dürüstlük / bütünlük Öz güven (duygusal istikrar) |
| Mann (1959) | İş bitiricilik Dışa dönüklük Aşkınılık Erkillik Tutuculuk | Yukl ve Van Fleet (1992) | Duygusal olgunluk Bütünlük Öz güven Yüksek enerjili Strese dayanıklı |
| Northouse (1997) | Öz güven Belirleyicilik Bütünlük Sosyallik | | |

Tablo 2.2’de çeşitli araştırmacılara göre etkili liderlik özellikleri derlenmiştir (Subaş, 2017, 18).

Tablo görüldüğü gibi, liderlik üzerine yapılan araştırmacılar arasında, etkili

liderlerin özellikleri hususunda uyumdan bahsetmek olanaksızdır. Tabloda ayrıca yıllar içerisindeki değişime de ışık tutmaktadır. Şöyle ki: 20. Yüzyılın sonlarına doğru yaklaştıkça dönüşümcü liderlik özellikleri olan ve kendini yönetme becerileri gelişmiş olan liderlik özellikleri daha sıklıkla vurgulanmıştır. Örneğin ilk araştırmalarda duygusal yönler ihmal edilmişken, sonraki yıllarda duygusal olgunluk vurgulanmıştır.

2.2.2. Davranışsal Kuram

Davranışsal kuramın temel varsayımını, lideri etkinli ve başarılı yapan niteliklerin, liderin kişisel niteliklerinden ziyade, yöneticilik yaparken sergilediği tutumlara ve tutumunu yansıttığı eylemlere dayandırmıştır. Bu nedenle lideri başarılı ve etkin kılan temel hususlar belirlenmeye çalışılmıştır (Yıldırım, 2010). Davranışsal kurama ilişkin ilk ve önemli araştırmalar, “Ohio State ve Michigan Üniversiteleri”nde ki çalışmalarla başlamış, Likert’in “Sistem Modeli Çalışması”, Blake ve Mount’un, Liderlik Gridi Araştırması, Tannenbaum ve Schmidt’in “Liderlik Doğrusu Teorisi Çalışmaları”, Bale’nin “Harvard Üniversitesi Araştırmaları ” ve Gary Yukl’un “Liderlik Davranışları Modelleri Çalışması” ile devam etmiştir. Ohio Üniversitesi’nce yapılan araştırmalarda liderlerin kişiyi dikkate alma ve girişimcilik olmak üzere iki davranış boyutu olduğu açıklanmaktadır (Öztop, 2008, 56).

Michigan Üniversitesi Çalışmaları, 1950’lerin sonlarında Bennis, Rensis, Likert ve Michigan Üniversitesi’ndeki diğer arkadaşları tarafından yapılmıştır. Bu çalışmalara göre işe yönelik ve kişiye yönelik olmak üzere iki farklı lider davranış tespitinde bulunmuşlardır (Yılmaz ve Ceylan, 2011). Bu ortaya çıkan iki liderlik davranışı Ohio çalışmalarında ortaya çıkmış olan yapıyı harekete geçirme ve insan faktörü boyutlarına çok benzer olan üretim merkezli liderlik ve çalışan merkezli liderlik olarak tanımlanmaktadır (Lunenburg ve Ornstein, 2013, 108).

Davranışsal liderlik yaklaşımının gelişmesinde katkıda bulunan çalışmalar liderlik sürecinin anlaşılmasına önemli katkılarda bulunmakla birlikte çevreye ve koşullara ağırlık vermemeleri nedeni ile eleştirilmiştir (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010, 133).

2.2.2.1. Blake ve Mouton Yönetim Matrisi Modeli

Davranışsal liderlik kuramıyla ilgili olarak tanımlanan liderlik davranışları üzerine yoğunlaşan yaklaşımlardan biri Yönetim Gözeneği Kuramı'dır. Blake ve Mount'un tarafından Ohio ve Michigan araştırmalarının sonuçlarına göre geliştirilmiştir. Bu kuram liderliği "insan için endişe" ve "sonuçlar için endişe" olarak iki boyuta dayandırmış olup bu iki boyutu yatay ve dikey eksene koyarak oluşturulan matriste beş farklı liderlik stili ortaya koymuştur (Yılmaz ve Ceylan, 2011, 284).

Şekil 2.2: Blake ve Mouton'un Liderlik Matrisi (Izgarası)

| | | | | | | | | | | | |
|----------------------|-------|--|-------|-----|-----|-----|--|--------|-----|-----|-----|
| | | Yüksek | | | | | | | | | |
| | | 9 | 1,9 | 2,9 | 3,9 | 4,9 | 5,9 | 6,9 | 7,9 | 8,9 | 9,9 |
| İnsanlar için Endişe | 8 | Taşra Kulübü Yönetimi: Tatmin edici bir ilişki için kişilerin gereksinimlerine anlayışla önem verme. Rahat sıcak bir örgüt atmosferine ve iş temposuna yol açar. | | | | | Ekip Yönetimi: İş başarısı adanmış insanlardandır. Örgütün hedefinde müşterek bir pay etrafında birbirine bağımlılık güven ve saygı ilişkilerine yol açar. | | | | |
| | 7 | | | | | | | | | | |
| | 6 | | | | | | İhlımlı Yönetim: | | | | |
| | 5 | | | | | | 5,5 | | | | |
| | 4 | | | | | | Yeterli örgüt performansı için tamamlanması gereksinimini ve insanların morallerini tatmin edici seviyede dengede tutarak mümkündür. | | | | |
| | 3 | Etkili Olmayan Yönetim: Örgüt üyeliğini sürdürmek için gerekli iş tamamlamada minimum efor sarf etme uygundur. | | | | | Otorite Uyum Yönetimi: Operasyonlarda Yetkinlik işteki durumların insan öğelerini minimum derecede müdahil olacağı şekilde ayarlamasından kaynaklanır. | | | | |
| | 2 | | | | | | | | | | |
| | 1 | 1,1 | 2,1 | 3,1 | 4,1 | 5,1 | 6,1 | 7,1 | 8,1 | 9,1 | |
| | Düşük | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 9 | 7 | 8 | 9 | |
| | | | Düşük | | | | | Yüksek | | | |
| | | Sonuçlar için endişe | | | | | | | | | |

Şekil 2.2'de Blake ve Mouton'un Liderlik Matrisi görülmektedir (Serinkan, 2012, 41).

Şekilde görüldüğü gibi, Liderlik Matrisi, üretim endişesi ve insan endişesini birbiriyle kesişen iki eksenle birleştirir. Yatay eksen, liderin sonuçlarla ilgili endişesini, dikey eksen de liderin insanlarla olan ilişkilerini ifade eder. Her bir eksen, 1 puanın minimum endişeyi ve 9 puanın maksimum endişeyi ifade ettiği dokuzlu - ölçek olarak çizilerek anlatılmaya çalışılmıştır. Liderlik Matrisi, beş büyük liderlik tarzını ortaya çıkarmış oluyor (Serinkan, 2012, 41).

Bu modelin en önemli yararı yöneticiler ve liderlere sergiledikleri davranışları kavramsal hale getirme olanağı sağlamasıdır. Böylece kendi liderlik tarzının ne olduğunu öğrenen bir lider çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile bu tarzda değişiklikler yapabilir (Koçel, 2013, 583).

2.2.2.2. Likert Sistem Dört Modeli

Bir diğer davranışçı yaklaşım Rennis Likert'in dört sistem yaklaşımıdır.

Rennis Likert'e örgütsel liderliği dörtlü sistem içerisinde açıklamıştır. Likert'e göre başarılı organizasyonlar sistem 4'e yönelirken, başarısız organizasyonlar sistem 1'e doğru yönelmişlerdir. Otokratik Yönetim "Sistem 1", Katımlı yönetim ise "Sistem 4" olarak adlandırılırken bu iki sistem arasında yer alan Yardımsever Otokratik Yönetim (Sistem 2) ile Danışmacı Yönetim (Sistem 3) olarak isimlendirilmektedirler (Koçel, 2013, 582).

Tablo 2.3: Likert Sistem Dört Modeli (Rennis Likert)

| Değişken | Sistem-1 | Sistem-2 | Sistem-3 | Sistem-4 |
|--------------------------------|--|--|--|--|
| Astlara olan güven | Lider, astlarına güvenmez. | Hizmetçi ile efendi arasındaki gibi bir güven | Astlarına kısmen güvenir, karar kontrolü liderdedir. | Liderin, tüm konularda astlarına güveni tamdır |
| Astların algıladığı serbestlik | Astlar, ilgili konularda, üstleriyle görüşürken kendilerini serbest hissederler. | Astlar, ilgili konularda kendilerini fazla serbest hissetmezler. | Astlar, kendilerini çok serbest hissederler. | Astlar, kendilerini tamamen serbest hissederler. |
| Üstün, astlarla olan ilişkisi | Lider, iş konularında astların fikrini çok az alır. | Lider, ara sıra astların fikrini alır. | Astların fikrini alır, yararlanmaya çalışır. | Lider, her zaman astların fikrini alır ve onları kullanır. |

Tablo 2.3'te : Likert Sistem Dört Modeli (Rennis Likert) görülmektedir (Akçakaya, 2010, 98).

Likert'in Sistem 4 Modeli, verimliliği yüksek grupların Sistem 3 (Katılımcı) ve Sistem 4 (Demokratik) türü bir yönetim idaresinde olduklarını, verimliliği düşük grupların ise Sistem 1 (İstismarcı Otokratik) ve Sistem 2 (Yardımsever Otokratik) türü bir yönetim idaresinde olduklarını göstermiştir (Koçel, 2013, 583).

2.2.2.3. X ve Y Teorileri

Davranışçı kuramlardan bir diğeri de Douglas Mcgregor'un X ve Y kuramıdır.

Douglas Mcgregor, tarih boyunca insana bakış açılarını incelemiş ve bu bakış açılarını "X" ve "Y" kuramları olacak şekilde iki ana başlık altında gruplandırmıştır. Mcgregor'a göre geleneksel örgüt; karar merkeziyle, ast-üst ilişkileriyle ve iş denetimiyle insanın doğası ve insan motivasyonu hakkındaki varsayımlar üzerine kuruludur (Hersey ve Blanchard,1982, 48).

X teorisine göre insanlar çalışmayı sevmezler bu yüzden fırsat buldukça

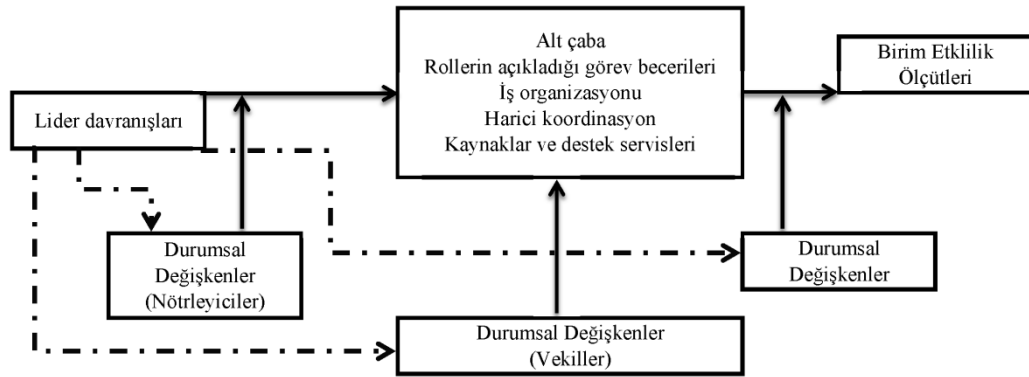
çalışmaktan kaçarlar. Bu nedenle insanlar çalıştırılmak isteniyorsa korkutulmalı, yönlendirilmeli hatta tehdit edilmelidir. Normal bir insan iş ve yükselme heveslisi değildir. Sorumluluk almaktan kaçır, güvende olmak ister ve kendisine en fazla kazanç sağlayacak işi yapar. Ayrıca insanların çoğu yenilikçi değildir ve değişikliğe karşı direnç gösterirler. İnsanlar için önemli olan organizasyonel amaçlar değil, kişisel çıkarlarıdır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2005, 193).

Y teorisine göre kişilerin bir işte çalışarak fiziksel ve zihinsel çaba harcamaları, dinlenme ya da oyun oynama istekleri kadar doğaldır. Kişi bir işi yaparken önceden belirlediği amaçlara ulaşmak için kendini yönlendirecek ve kontrol edecektir. Kişinin amaçlara yönelmesi, ödülün yanı sıra başarı ihtiyacının da karşılanmasına yöneliktir. Kişiye imkân verilirse kişi amaçlara ulaşmak için sorumluluğu zorla değil isteyerek alır. Ayrıca bu teoride kişilerin yenilik bulma özellikleri toplumda az sayıda kişiye verilmiş olmayıp toplumun geneline yayıldığı düşünülmektedir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2005, 193).

2.2.2.4. Gary Yukl Liderlik Davranış Modeli

Davranışçı liderlik yaklaşımlarından biri de G.Yukl'un Çoklu bağlanma kuramıdır. Yukl (2010) liderlik davranış modeli şu şekilde göstermiştir.

Şekil 2.3: G.Yukl'un Çoklu Bağlama Modeli



Şekil 2.3'de : G.Yukl'un Çoklu Bağlama Modeli gösterilmiştir (Yukl, 2010; akt: Kaygısız, 2013, 10).

Yukl'a (2010), göre lider davranışlarında durumsal değişkenler etkilidir. Durumsal değişkenler liderin çabaları, rolleri, becerileri, organizasyon ve koordinasyon yeteneği ile kaynak ve destek servisleriyle ilgili yaklaşımlarıyla etkileşime girerek birim etkililik ölçütlerini oluşturur.

2.2.3. Durumsal Liderlik Kuramı

Davranışçı ve özellikçi liderlik kuramlarının yanında bir başka yaklaşım ise durumsallık kuramıdır.

Fred Fiedler tarafından geliştirilen durumsallık kuramına göre liderin ortaya çıkması, ortamın elverişli olma olasılığına bağlıdır. Fiedler'e göre yöneticinin liderin tarzını kişiliği, ilişkileri, görev yapabilme becerileri, bulunduğu ortamın koşulları ve ortamın yapısal özellikleri birlikte belirlemektedir. (Hogan ve Hogan, 2001, 43). Bu nedendir ki bazı liderler, içinde buldukları koşullara göre bir örgütte başarılı olurken bir diğerinde başarısız olabilmektedir (Wadsworth, 2000, 121).

Durumsallık yaklaşımını benimsemiş araştırmacılar, en etkili liderlik tarzının insan yönelimli ve görev yönelimli davranışların uyumuyla ortaya çıkacağını savunmuşlardır (Eraslan, 2004, 3).

Çağdaş araştırmacılar ve okul yöneticileri, liderlik uygulamasının tek bir davranış dizisi tarafından temsil edilemeyecek kadar çok karmaşık olduğunu değerlendirmişlerdir. Bunun yerine günümüzde etkili liderlik davranışlarının açıklanmasında "durumsallık" yaklaşımının daha muteber olduğu fikri yaygındır (Lunenburg ve Ornstein, 2013, 111). Liderlik durumları değişik ortamlarda ortaya çıktığını ileri süren Hoy ve Miskel, (2010, 384) bu şartları örgütün yapısal özellikleri, temel özellikleri, ikincil özellikler, içsel çevre özellikleri ve dışsal çevre özellikleri olarak beş sınıfta toplamıştır. Durumsallık yaklaşımında farklı araştırmacılar tarafından ortaya konulan modeller aşağıda incelenmiştir.

2.2.3.1. Fiedler Durumsallık Modeli

Durumsallık yaklaşımını ilk ortaya atan Fiedlerin, örgütteki liderlerle

üyelerin ilişkileri, kurumdaki görev dağılımının durumu ve liderin bürokratik mevkisinden aldığı “biçimsel yetki” ilişkilerin ve çeşitli değişkenlerin, lider davranışlarına ve liderin performansına dayanan modelidir (Öztop, 2008, 10).

Tablo 2.4:Fiedler Durumsallık Teorisi

| | | | | | | | | |
|-------------------------|------------|----|---------------|----|------------|----|---------------|----|
| Lider İzleyici İlişkisi | İyi | | | | Zayıf | | | |
| İşin Niteliği | Planlanmış | | Planlanamayan | | Planlanmış | | Planlanamayan | |
| Liderin Yetki Derecesi | Fazla | Az | Fazla | Az | Fazla | Az | Fazla | Az |
| Durumlar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

Tablo 4.2’de Fiedler’in Durumsallık Teorisi görülmektedir (Koçel, 2013, 599).

Fiedler’ in modelinde, insan ilişkilerine düşük düzeyde önem veren liderler iş merkezli yetkili kişi olup olağanüstü durumlarda en etkili bireyler olabilmektedir. İnsan ilişkilerine yüksek düzeyde önem veren liderler ise birey merkezli kişiler olup olağan ortamlarda güç ve yetkinin normal koşullarda kullanıldığı yerlerden çok daha fazla etkili olabilmektedir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2005, 199).

Fiedler’in modeline göre liderlik davranışını etkileyen üç temel değişken şunlardır (Koçel, 2013, 586):

- Lider ve Takipçileri Arasındaki İlişkiler
- İşin Niteliği
- Liderin Yetki Derecesi

2.2.3.2. Amaç-Yol Modeli

Yol amaç kuramı Evans tarafından ortaya atılmış ve daha sonra üzerinde başka çalışmalar da yapılmıştır.

1970 yılında Evans, 1971 yılında House, 1974 yılında House ve Dessler ve

yine 1974 yılında House ve Mitchell in çalışmalarında yol-amaç kuramı incelenmiştir. Bu kuram, tamamıyla liderin, çalışanlarını neyin ve hangi davranışın motive ettiğini araştırmaya yönelik bir kuramdır. Örgütün hedefine ulaşmasındaki en büyük etken liderdir. Liderin başarılı olmasını sağlayan kilit noktası astlarıdır. Astların işe odaklanabilmesi, astları en verimli şekilde örgüt faaliyetlerinde bulunabilmesi için astların da çok iyi motive gücü olması gerekir. Diğer kuramlar liderin davranış biçimleri ve astlara olan etkisi üzerine yoğunlaşmışken bu kuram astların en iyi performansı verebilmesi ve örgüt için etkili bir sonuç elde edilebilmesi için astları iyi bir motivasyon gücüne örtüştürülmesi ilkesini kabul ederler (Erçetin, 2000, 45).

Yol Amaç ağacında, aşağıdaki beş yönetici karar stili olduğu ileri sürülmüştür (Keçecioğlu; 1998, 145; Alkın, 2006, 86):

AI. Lider, bulunduğu durumda ulaşabildiği bilgileri kullanarak çözüme kendisi ulaşır. Kararı yalnızca lider olarak kendisi verir.

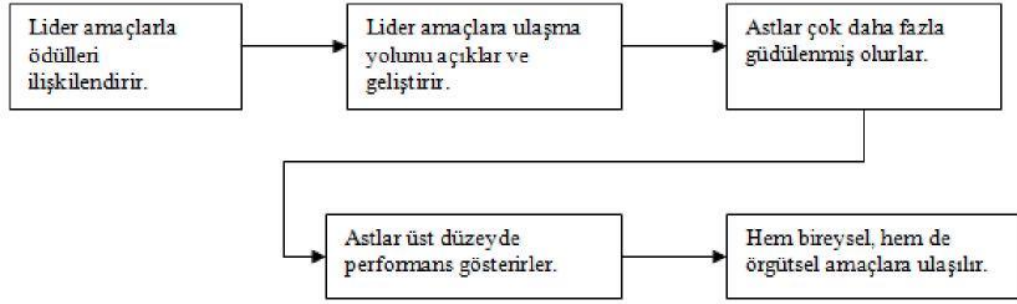
AII. Lider astlarından aldığı bilgilerin, karar alma aşamasında ne kadarını kullanacağına kendisi karar verir. Kullandığını onlara aktarmak onun kararına bağlıdır. Onlarla bunu paylaşmayabilir.

CI. Astlarıyla grup olarak değil de bireysel olarak yaptığı görüşmeler sonunda edindiği bilgilerin ne kadarını kullanacağınıza lider karar verir. Astlarından aldığı bilgilerin ölçüsünü astlarıyla paylaşıp paylaşmamak liderin elindedir. Liderin aldığı kararlar, astlarının etkilerini yansıtabilir veya yansıtmaz.

CII. Astlarıyla gurup halinde görüşür. Onlardan aldığı bilgileri ve fikirleri değerlendirir. En son karar liderindir. Lider, karar aşamasında astlarının etkilerini yansıtabilir de yansıtmayabilir de.

GII. Lider grubuyla birlikte hareket eder. Sorunun çözümüne birlikte odaklanır. Gurubun çözüm önerilerini dikkate alır. Karar alma aşamasında gurubun kararlarını dikkate alır. Çünkü sorun için çözüm yollarını birlikte düşünüldüğüne inanır. Burada lider kendi görüş ve çözüm önerilerini kabul ettirmek için astları etkilemez.

Şekil 2.4:Amaç-Yol Teorisinde Liderlik Süreci



Şekil 2.4’te Amaç-Yol Teorisinde Liderlik Süreci gösterilmiştir (Erçetin, 2000, 47).

Bu teoride “yol” liderin takipçilerinin beklentilerini etkileme derecesini, “amaç” ise liderin takipçilerin sonuçlara verdiği değeri etkileme derecesini ifade eder (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2005, 199).

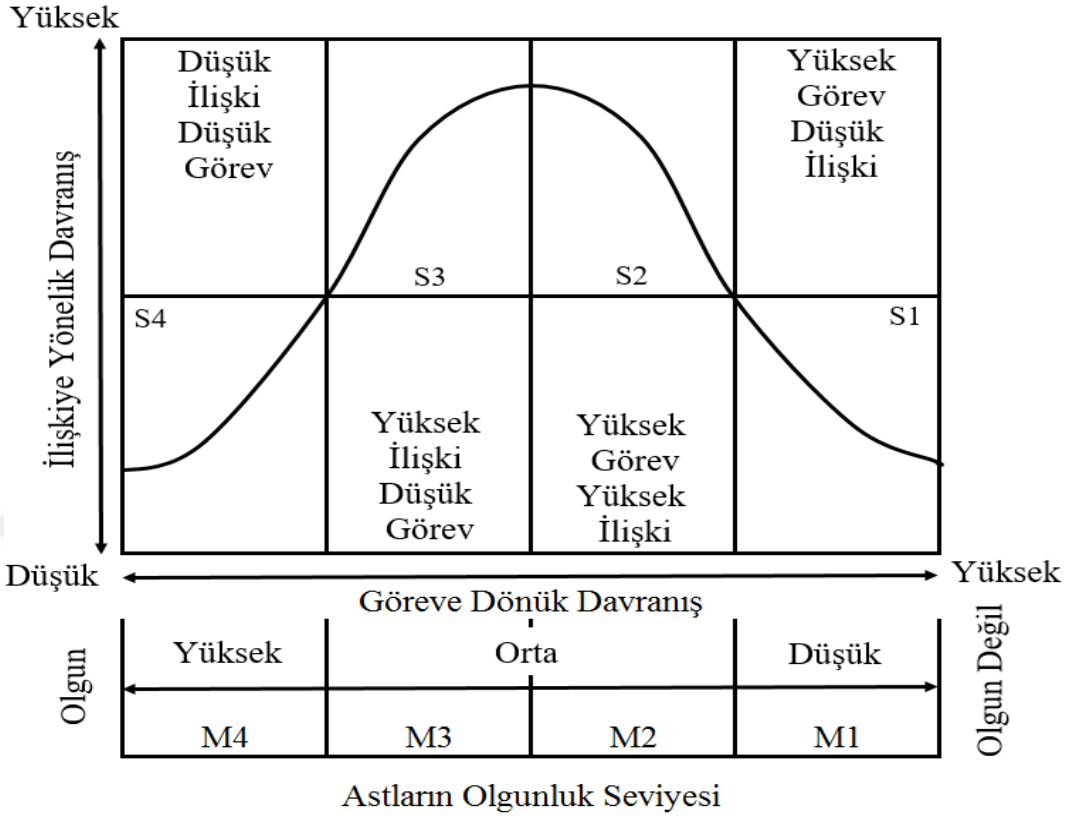
2.2.3.3. Hersey-Blanchard Durumsallık Modeli

Durumsalcı yaklaşımın bir diğer modelisti Hersey-Blanchard’dır.

Hersey-Blanchard Durumsallık modelinde, liderliğin beş tarzı olduğu ileri sürülmüştür (Paksoy, 1998, 20).

Hersey ve Blanchard lider davranışlarını ilişkiye ve göreve dönük olma durumuna göre S1, S2, S3 ve S4 olarak belirtip takipçilerin olgunluk durumlarını ise M1, M2, M3 ve M4 olarak ifade etmiştir (Koç ve Topaloğlu, 2010, 179).

Şekil 2.5: Hersey-Blanchard Durumsallık modeli



Şekil 2.5'te Hersey-Blanchard'in Durumsallık modeli görülmektedir (Koç ve Topaloğlu, 2010, 179).

Olgun olmayan takipçilerin durumunu gösteren M1 aralığında lider göreve dönük ilişkilere daha çok önem atfetmektedir. Lider olgun olmayan takipçilere direktif verip iş istemeyi sembolize eden S1 davranışını sergilemektedir. Olgunluğun biraz arttığı durum olan M2'de ise liderin yüksek görev ve yüksek ilişkisini göstermektedir. Ancak davranış biçimi S2 niteliğinde olup takipçilere fikir ve direktiflerinin gerekçelerini açıklamaktadır. Olgunluk düzeyinin biraz daha artmış olduğu M3'de ise lider yüksek ilişki ve düşük görev davranışı olan S3'ü ortaya koyarak işlerin yapılmasında takipçilerin görüş ve önerilerini alarak yönetime katılmalarını sağlamaktadır. Takipçilerin olgunluğunun en yüksek olduğu M4 durumunda ise lider düşük ilişki düşük görev davranışı olan S4'ü sergilemekte planlama ve iş yetkilerini takipçilere devretmektedir (Koç ve Topaloğlu, 2010, 179):

Tarz – I: Bu liderlik stilinde, liderin tek amacı hedefe ulaşmaktır. İşin nasıl

yapılacağı, yöntemi, gereklilikleri konusunda gerekli talimatları verir. Bu aşamadan sonra, görevin yerine getirilmesiyle ilgili denetlemeye başlar. Astlar da bu liderlik stilinde işi yapmak için yeterli isteğe sahiptir. Ancak, iş ile ilgili yeterli donanıma sahip olmadığı için talimatlara ihtiyacı vardır. Bu yüzden de kendinden bir şeyler katma konusunda düşük seviyededir.

Tarz – II: Lider, hedeflerine ulaşmada astlarıyla hem duygusal yönden hem de sosyal yönden iletişim halindedir. Astlara görevi yerine getirirken hem görev tanımında yardımcı olur hem de astlara her türlü desteği verir. Onları, işe odaklanmaları konusunda övgü ve desteklerden mahrum bırakmaz. Liderin söylediklerinin açıklığa kavuşabilmesi için astlarının soru sormalarına olanak sağlamaktadır. Ancak son kararı alma aşamasında neyin nasıl yapılacağına en son lider karar verir.

Tarz – III: Lider, amaca tamamen odaklanmaz. Çalışanını işi yapan gerçek ve önemli nokta olarak görür. Çalışanın işine odaklanması konusunda çok özverili davranır. Ona kendini önemli hissettirir. İşe tamamen kendini adanması için gerekli övgülerden kaçınmaz. Problem çözmesinde sonuna kadar yardımcı olmaya hazırdır.

Tarz – IV: Lider, astlarına işin yapılması konusunda rahatlıkla sorumluluk almasına izin verir. Gereksiz müdahalede bulunmaz. Sosyal açıdan destek vermekten kaçınmaz. Astlarının bilgi ve deneyimine güvenir. Karar almalarında herhangi bir sakınca görmez. Çalışılan grubun amaçlarına ulaşma konusunda eğer ortak bir karar varsa; karar uygulama aşamasında pek fazla müdahale edilmez. Çünkü karar alma yetkisi astlara verilmiştir. (Koç ve Topaloğlu, 2010, 179).

2.2.3.4. Vroom-Yetton Normatif Liderlik Modeli

Durumsalçı yaklaşımda normatif liderlik yaklaşımı koşullar üzerine yoğunlaşan Vroom-Yetton modelidir.

“House ve Evans tarafından 1970 yılında ileri sürülen Yol-Amaç Teorisi, liderin sabit özelliklerinden ziyade, lider davranışları ve koşulları üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu modele göre liderin fonksiyonu amaçları ve bu amaçlara ulaşmada kullanılacak yolları açıklayarak astları motive etmektir. Modelde emir

verici, destekleyici, katılımcı ve başarı arayıcı olmak üzere dört tip liderlik davranışının varlığından söz edilmektedir” (Güney, 2001, 294).

Bu modele göre lider bazen değişik liderlik modellerine göre davranış gösterebilmektedir. Bu modelde belirli koşullar altında verilecek kararlara takipçilerin katılmalarını sağlamak amacıyla onlara nasıl cesaret verileceği ve bunun sonucunda takipçilerin katılımının ne kadar olacağı saptanmak istenir. Lider ortaya çıkan sorunun çözümünde, takipçilerin katılımını sağlayacak böylece etkinliğini artırmış olacaktır. Vroom, Yetton ve Jago'nun (2007) bu liderlik teorisinde karar ağacı kullanır. Yönetici bu karar ağacı vasıtasıyla sonuca ulaşmaya kadar yolları izleyerek problem için uygun seçeneği bulur ve ne yapacağını belirler (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2005, 200-201, 200-201).

Yol amaç kuramına göre, liderin sorumluluğu, örgütsel ve kişisel hedeflere ulaşmak için iş görenlerin motivasyonunu arttırmaktır. Yol amaç teorisine göre; çalışanların, örgütsel ödüllerle birlikte, işi başarılı şekilde bitirmelerini temin edecek davranışları öğrenmeleri, bunlar belirlenirken liderin iş görenlerle beraber çalışması beklenmektedir. Ödülün değerini arttırmak için, liderin iş görenlerle hangi ödülün değerli olduğu hakkında konuşması önemlidir (Hogan ve Hogan, 2001, 44).

2.2.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi

Liderliği durumsallık içerisinde üç boyutlu olarak inceleyen ise Reddin'dir.

William J. Reddin, üç boyutlu liderlik teorisinde önceki araştırma modellerinde yer alan görev ve ilişki boyutlarına ek olarak etkinlik boyutunu eklemiştir. Reddin bu modelde çeşitli davranış biçimlerinin duruma bağlı olarak etkili ya da etkisiz olabileceklerini ileri sürmüştür. Ohio modelinin ve Blake ve Mouton'in yönetim tarzı matriksinin göreve ve ilişkilere dönük olma boyutlarını temel alan Reddin, bu iki boyut üzerinde dört temel liderlik tarzı ortaya koymuştur (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005, 94).

2.3. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları

Geleneksel liderlik kuramlarının ardından özellikle 1990'dan sonra liderlik

araştırmalarında liderlik stilleri üzerine yoğunlaşma görülmüştür. Çağdaş liderlik araştırmalarında liderlerin tutumları kümeler haline getirilmiş ve liderlik stilleri olarak inceleme konusu yapılmıştır. Bunlardan başlıcaları karizmatik liderlik, vizyoner liderlik, etkileşimsel liderlik ve dönüşümsel liderliktir.

2.3.1. Karizmatik Liderlik

Karizma, Yunanca'da "ilahi ilham yeteneği" (divinely inspired gift) anlamında da kullanılmaktadır. Karizma, katolik teolojisinde, Tanrı'nın bahşettiği spiritüel bir gç olarak yer almaktadır (Sankowsky, 1995, 60: akt:Subaş, 2017, 38). Karizma, muhataplarını etkileme, ikna edebilecek bir hitabete sahip olma ve güven verme anlamlarını barındırmaktadır (Kirel, 2001, 47). Sosyal bilimlere E. Troelsch tarafından sokulan karizma, Marx Weber tarafından "karizmatik yetki" şeklinde kullanılmıştır. Karizma terimini "karizmatik yetki" şeklinde kullanan Weber, yetkinin "geleneksel yetki", "karizmatik yetki" ve "ussal-yasal yetki" olmak üzere üç türü olduğunu ileri srmştr (Sankowsky, 1995; akt. Subaş, 2017, 38).

Weber'in karizma kavramı'ndan neyi kast ettiği araştırmacılar arasında farklılaşmaktadır. Ancak karizma; "bir grubun algılarının ve atıflarının a) liderin nitelik ve davranışları tarafından, b) liderliğin yer aldığı durum ya da koşullar tarafından, c) izleyicilerin gereksinimleri tarafından etkilenmesinin sonucu olarak elde edilen ve izleyicileri, liderin kendisi için harekete geirtebilen bir g" tanımı birçok araştırmacı tarafından kabul edilmektedir (Maxwell, 1999, 65).

Karizmatik (otoriter) liderler, takipçileri üzerinde güçlü duygusal etkiye sahip liderler olarak tanımlanırlar. Sadece patron olarak değil, aynı zamanda güçlü modeller hatta kahramanlar olarak algılanırlar (Joseph, 2003, 7). Karizmatik liderlik konusu, belli bireyler ya liderin olmadığı gruplarda ya da atanan bir liderin yerine geçileceği durumlarda lider olarak gösterildiği zaman ortaya çıkar. Neredeyse dünyanın tüm karizmatik devrimci liderleri buldukları yere resmen atanmaksızın gelmişlerdir (Nahavandi, 2015, 184).

2.3.2. Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderlik, paydaşların hepsini etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek, geleceği kucaklayan somut ve elde edilebilir amaçlar belirleme, bu amaç için harekete geçebilmeyi gerektiren bir liderlik stilidir. Vizyoner liderlik, gelecek ile ilgili belirsizlikleri ortadan kaldırmak için deneyimlere açık olma ve geleceği planlama üzerine kuruludur (Aksu, 2009, 104).

Vizyoner liderlerin stillerini örgütlerine yansıtabilmeleri için ortaya koyacakları vizyonlarının paydaşlarınca benimsenmesi gerekir. Bu bakımdan değişim ve yenilik için güçlü vizyona ihtiyaç vardır. Güçlü değişim geçiren vizyonerler aşağıdaki özellikleri taşırlar (Bennis, 1992, 29):

- Organizasyon ve zamanlama açısından uygundur.
- Mükemmel standartlar sergiler ve yüksek idealleri hedef koyarlar.
- Amaç ve yön konusunda nettirler.
- Gayretli çalışmaya ve bağlılığa teşvik ederler.
- Açıkça ifade edilmişler ve kolay anlaşılırlar.
- Organizasyonun özgünlüğünü, kendine özgü yetilerini yansıtır.
- Hırslıdır.

Vizyoner liderler, yeni fikirler ve yeni deneyimler için çalışanlarını güdüler ve onları belirledikleri vizyon peşine sürükler. Heyecan duymayı ve heyecanlandırmayı severler. Kısıtlanmayı sevmezler. Kısıtlanmayı kötü bir geleceğe mahkum edilmek gibi algırlar. Onlara göre seçenekler çok olmalı ve bunlar içerisinden en iyilerini tercih ederek geleceğin konforunu yaratmak önemlidir. Uzmanlığa ve deneyime önem verirler. Çalışanlarının rahatsız oldukları hususları ortadan kaldırmak isterler. Çünkü çalışanların rahatsızlıkları geleceğe yürüyüşü aksatabilir. Yeni fırsatların heyecanını hisseder ve etraflarına da bunu hissettirmeyi tercih ederler (Bogda, 2007, 52).

2.3.3. Etkileşimsel Liderlik

Etkileşimsel liderlik, liderlerle takipçileri arasındaki etkileşime dayanmaktadır. Lider takipçilere motivasyon, verim ve etkili proje yönetimi karşılığında kaynak ve ödül temin eder (Nahavandi, 2015, 190).

Etkileşimsel liderlik kuramı, daha önce ortaya atılan liderlik kuramlarından farklı birtakım özellikler içermektedir. Etkileşimsel liderlik kuramında ödüllerin çalışanın performansına göre verilmektedir. Grubun başarılı olması ile bireysel çıkarlar arasında ilişki vurgulanmalıdır. Yapılan planlar uzun zaman dilimlerine yayılmalıdır. Burns (1978), etkileşimsel liderlik kavramını, “lider ile izleyicisi arasında bir alışveriş ilişkisi” olarak tanımlamıştır. Bu kuramda liderin sorumlu olduğu ve yerine getirmesi gereken birtakım görevler vardır. Lider, astlarına bu görevleri başarılı bir şekilde yerine getirmeleri karşılığında tatmin edici ücretler teklif eder. Bu karşılıklı olarak yerine getirilen alışverişin konusu ekonomik, politik veya psikolojik olabilmektedir (Çelik, 2003, 34).

2.3.4. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü (Transformasyonel) liderlik kavramı ilk Downtown (1973) tarafından ortaya atılıp ilk kapsamlı araştırması ise 1978 yılında Burns tarafından yapılmıştır (Brown, 2002, 17). Dönüşümcü liderlik aşağıda detaylı olarak incelenmiştir.

2.4. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik kavramı ilk defa Downtown (1973) tarafından kullanılmıştır. Yaklaşım türü olarak kabul edilip kaleme alınması siyaset sosyoloğu olan James MacGregor Burns tarafından 1978 yılında yapılan çalışmada olmuştur. Burns, Liderlik adlı eserinde liderlerin ve takipçilerinin rollerini izleyerek aralarında bağlantı kurmaya çalıştı. Liderlerin, takipçilerinin hedeflere ulaşabilme yolunda onların güdülerine, onları hedefe yöneltecek hassasiyette dokunabilmeyi başaran kişiler olarak kabul etti. Burns, liderlik kavramının sadece güç olmadığını, takipçilerinin gereksinimlerini fark edebilen ve bunlara cevap verebilen bir yeteneğin olduğunu savundu (Göral, 2012, 62; Şirin ve Yetim, 2009, 70; Bilir, 2007, 46).

Takipçilerin olağanüstü performans sergilemeleri için motive edilmesini gerektirir. Bu tür liderler çalışanlarını beklenenin de ötesinde performans sergilemeleri için teşvik edebilir (Bass, 1985; akt: Brown, 2002, 18).

Dönüşümcü liderlikle ilgili yapılan ilk çalışmalarda, özgüven, irade, vizyon ve erdemlilik gibi özelliklere yoğunlaşmıştır. (Brown, 2002, 17). Buna bağlı olarak bu yaklaşımda lider vizyoner bir yapıda yarattığı normları uygulayarak yarattığı etki sonucunda astların birbirlerini etkileyerek motivasyonunu ve ahlaki değerlerini arttırmayı hedeflemektedir. Dönüşümcü liderlik, en genel şekli ile insan ve değişim odaklı bir yaklaşımdır. Dönüşümcü liderlikte, insanlarda bir dönüşüm oluşturarak örgütün değişimini ve çevre koşullarına ayak uydurmasını sağlamak amaçlanmaktadır (Frost, 2004, 117).

Dönüşümcü liderler, ödül vererek astlarının ihtiyaçlarına cevap verebilme çabasının üstünde bir davranış sergileyerek; grubunun ve örgütünün kendini anlayabilmesi ve onların, güven duygularını arttırarak astlarını, başarı ve büyümeye doğru yönlendirmeyi başarabilen liderdir (Güney, 2007, 372; Celep, 2004).

Dönüşümcü liderliğin dört bileşeni (Keçecioğlu, 1998, 54) şu şekilde sıralamıştır:

- Karizma: Vizyon geliştirme, saygı, gurur ve dürüstlüğü ortaya çıkarma
- Canlandırma: Çabalara odaklanmada sembollerden yararlanma, uygun davranışı modelleme, yüksek beklenti yaratılmasıyla güdüleme
- Bireyseliğe dayanma: Çalışanlarının her birine saygı ve sorumluluk verme, izleyicilerine kişisel dikkat kazandırma
- Düşünsel uyarım: Yeni fikirler ve yaklaşımlara izleyicilerini sürekli olarak teşvik etme

Bass (1999, 181-217) ise yaptığı araştırmada dönüşümcü liderliği dört bileşen ile incelemiştir. Bunlar;

- Misyon ve vizyon kazandırma, saygı ve güven elde etme, diğerlerinin içindeki coşku, inanç, sadakat ve gururu arttırmayı sağlayan idealleştirilmiş özellikler (karizma);
- Yüksek beklentileri anlatmak, semboller kullanarak çalışmaya odaklanmak, önemli araçları basit yollarla anlatmayı ifade eden telkinle motivasyon;
- Zekayı, rasyonelliği ve dikkatli problem çözmeyi teşvik eden zekasal uyarım;

- Her bir çalışana bireysel dikkat, özen göstermek, koçluk yapmak, nasihatte bulunma anlamındaki bireysel ilgidir.

2.4.1. Dönüşümcü Liderlerin Özellikleri

Dönüşümcü liderlerin en belirgin özelliği, örgütlerinde dönüşümü en önemli yönetsel süreç olarak ele almalarıdır. Her lider dönüşüm içerisinde olabilir, ama dönüşümsel liderlerin birinci öncelikleri örgütsel dönüşümdür.

Dönüşümcü liderlik, takipçilerine esin kaynağı olur ve onları devrimsel değişiklikler konusunda yüreklendirir. Bu liderler, kendi kişisel özellikleri ve takipçileriyle olan ilişkileri sayesinde basit bir özellikler ve verimlilik alışverişinin ötesine geçerler. Sürekli iyileştirme arzusu taşırlar. Halbuki değişiklik farklılaştırmak demektir; yenilik ise bir ürünü, süreci ya da hizmeti başlatmaya ya da geliştirmeye yol açan yeni bir fikir demektir. Yenilik, söz konusu düzenin iyileştirmeyi değil, var olan sorunları çözenin yeni yollarını bulmayı ve müşteri gereksinimlerini karşılamayı gerektirir. Yenilikçi organizasyonların genellikle benzer yapıları vardır. Deneye teşvik ederler. Hem başarıyı hem de başarısızlığı ödüllendirirler. Tüm yöneticiler yeniliğe aynı şekilde adapte olamaz. Dönüşümcü liderler yenilik konusunda yüksek motivasyon gösterirler, çünkü yenilik onlar için bir kişilik özelliğidir. Bu Dönüşümcü liderlik tarzı, e-ticaret ve internet işi çağında oldukça popülerdir. Çoğunlukla daha yeni teknolojilerle iş süreçlerini geliştiren yöneticileri hedef alır. Yenilikçiler genellikle daha hırslıdırlar, teknolojiyi iyi bilirler ve yaptıkları işte en üst konumlarda yer alıp işlerini rahatlıkla yaptırırlar (Joseph, 2003; akt: Subaş, 2017, 29-30).

Dönüşümcü liderler, işletmede çalışanları lider olma yolunda gelişmeleri için etkilemeye çalışırlar ve onlara bu konuda ilham veririler. Lider çalışanların görüşlerini, işletme içerisindeki statüleri ne olursa olsun, ciddiye alır. Dönüşümcü liderler, karizma ve esinlenmeyi birleştirerek takipçilerinin gıpta edecekleri bir rol model olmaktadır. Dönüşümcü liderler, çalışanlara kişisel ve mesleki yaşamlarında önemli etkiye sahip olan kişiler sorulduğunda tanımladıkları bireylerdir. Çalışanlar dönüşümcü liderlere, tüm bu özellikleri nedeniyle takdir, saygı ve güven duyguları besler ve onlara benzemeye çalışırlar (İşcan, 2006, 164).

Subaş (2017, 32), Dönüşümcü liderlerin özelliklerini literatürden şu şekilde derlemiştir:

Tablo 2.5: Dönüşümcü Liderlerin Özellikleri

| | |
|--|--|
| Liderlikteki temel vurguları | İnsanlar için anlam taşıyan ve amacı olan organizasyonlar yaratmaktır. Bu sayede herkesin mükemmel bir iş çıkarmak için ilham alacağını düşünürler. |
| Güçlü liderlik tutumları | Çalışanları anlamlı bir vizyon etrafında birleştirme ve onları kendi yaratıcılıklarını kullanmaları için serbest bırakma. İşleri, yaratıcı ve orijinal şekilde yapmaya çalışmaları. Çalışanların duygularına hassasiyet gösterme. Yüksek kaliteli, niş ve seçkin ürünler ortaya çıkarma. Değer odaklı çalışma. |
| Liderliğini zayıflatan yönleri | Yaptığı işin anlamını kaybetmesi durumunda çabucak sıkılma. İşleri ve iş ilişkilerini fazlasıyla kişiselleştirme. Başkalarının duygularını incitme kaygısıyla olumsuz geribildirim vermekte zorlanma. Kendileriyle ilgili meseleleri daha ön plana çıkarma, sürekli kendisinden ve duygularından bahsetme. Vizyonunu, somut hedeflere ve görevlere indirgeyememe. |
| Genel düşünme tarzı | Verilerden çok kendi duygularına dayanarak mantık yürütürler. Kişi, eşya ve olgulara kendi duygu dünyasındaki anlam kadar değer verirler. Tamamen kendi duygularına ve ruh hallerine dayalı olarak doğru ve yanlış belirlerler. |
| Profesyonel alandaki zayıf ve stresli hallerinde | Çok kritik dönemlerde, kendi iç dünyalarına çekilip hayal dünyasına kendilerini kaptırabilirler. Çok hassaslaştıklarında kolayca incinirler. İşler zorlaştığında, kendilerine acımaya ve kendi yetkinliklerinden şüphe duymaya başlayabilirler. Kendi isteklerine aşırı düşkün olduklarında, işlerini ihmal edebilirler, pratik olmayan fikirler ileri sürebilirler. Karşılanmayan istekleri, hayal kırıklığına ve başkalarından kaçmalarına yol açabilir, kimsenin onları anlayamadığını düşünmeye başlayabilirler. Başkalarına bağımlı hale gelebilirler. Başkaları için yaşamaya başlayıp, kendi isteklerini bastırmaya, başkalarına müdahale etmeye başlarlar. |

Tablo 2.5'te Dönüşümcü Liderlerin Özellikleri görülmektedir (Subaş, 2017, 32).

Bass (1990, 4) Dönüşümcü liderlerin özelliklerini şu şekilde açıklamıştır:

Karizma: Vizyon ve görev hissi sağlar, onur aşular, saygı ve güven kazanır.

İlham: Yüksek beklentilerden söz eder, girişimlere odaklanmak için

semboller kullanır, basit şekilde önem taşıyan amaçlardan bahseder.

Entelektüel teşvik: Zeka, akla uygunluk ve problemi dikkatli çözmeye yollarını geliştirir.

Bireyselleştirilmiş Önem: Kişisel olarak ilgilenir her bir çalışana bireysel yaklaşır, yol gösterir, tavsiyede bulunur.

Dönüşümsel lider pozitif kişilik yapısına sahip, olaylara eleştirel bakabilen ve eksikleri görebilen özelliklere sahip olabilmelidir (Akdemir, 1997, 99).

2.4.2. Dönüşümcü Liderlik Modelleri

Adından da anlaşılacağı üzere değişime ve değişimi gerçekleştirecek olan insana odaklı olan Dönüşümcü liderlik kavramı, ilk kez siyaset bilimci James McGregor Burns tarafından 1978 yılında ABD’de politik liderlik eğitimi sırasında ortaya atılmıştır (Owen vd., 2004, 315).

Burns’e göre, Dönüşümcü liderler takipçilerini etkilemek için olumsuz izlenimler bırakmak yerine özgürlük, gelişim, huzur, eşitlik, adalet, barış gibi olumlu ve etik değerleri ön plâna çıkarmaktadır (Güney, 2007, 140–141; Bilir, 2007, 49).

Ayrıca takipçisinin ya da potansiyel takipçisinin var olan bir eğilimini, ihtiyacını, talebini kısa sürede fark ederek takipçinin ihtiyaç ve isteklerine hitap etmekte, takipçiyi güdülemekte ve harekete geçmesini sağlamaktadır (Burns, 2010, 427) .

Bernand M. Bass, Burns tarafından ortaya atılan Dönüşümcü liderlik yaklaşımını geliştirerek sağlam bir zemine oturmasını sağlamıştır. Bass’a göre dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderliğin yerine kullanılabilecek bir kavram olmaktan ziyade onun etkinliğini artıran bir etkiye sahiptir (Bass, 1990, 20).

Avolio’ya göre Dönüşümcü liderler, çalışanların görevlerini ve bunun gerektirdiği iş ve koşulların; yüksek motivasyon ve iyi bir performansın örgütsel amaçlara ulaşmada çok etkili olduğunu çalışanların çok daha fazla fark edebilmelerini sağlayarak üzerlerinde olumlu etki bırakmaktadırlar (Bass vd., 2003, 215).

Bass, Avolio ile birlikte Dönüşümcü liderlik konusunda yaptığı çeşitli

çalışmalar sonucunda Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ-MultiFactor Multifactor Leadership Questionnaire) geliştirmiştir. Dönüşümcü liderlik konusunda yapılan birçok çalışmada kullanılan bu ölçekte (Kaygısız, 2013) Dönüşümcü Liderlik;

- İdeal etki- Karizma (charisma-idealized influence)
- İlham kaynağı olma (inspirational motivation)
- Zihinsel teşvik (intellectual stimulation)
- Bireyselleştirilmiş ilgi (individualized consideration) boyutlarıyla ele alınmaktadır.

Günümüz koşullarının liderlikten çok daha fazlasını gerektirdiğinin altını çizen Bennis ve Nanus, liderlerin artık takipçilerinin ihtiyaçlarına önem veren dönüşümcü liderlik rollerini benimsemeleri (Wallace ve Weece, 1995, 182) gerektiğini ve ayrıca Dönüşümcü liderlerin aşağıda belirtilen özellikleri taşıması gerektiğini vurgulamaktadırlar (Cumaligulyev, 2010, 28).

- *Vizyon aracılığıyla odaklanma*: Herkes tarafından benimsenen gerçekçi bir vizyon ilgi uyandırmakta, heyecan vermekte, yeteneklerin amaçlar doğrultusunda kullanılmasını sağlamaktadır.
- *İletişim kurma*: Liderler vizyonlarını ve gerçekleşmesini istedikleri amaçları takipçilerine kusursuz bir şekilde anlatmayı ve onların taleplerini anlamayı başarmaktadırlar.
- *Güven ortamı yaratma*: Lider ile takipçileri arasında güvene dayalı ilişkiler kurulmaktadır.
- *Özsaygının gelişmesini sağlama*: Her bir takipçinin kendine saygı duyması ve güçlü/ zayıf yönlerinin keşfetmesi için farklı eylemler gerçekleştirilmektedir.

Philip M. Podsakoff, Scott Mackenzie ve William Bommer 1990 yılında Dönüşümcü liderlik konusunda önemli çalışmalar yapmışlardır. Bu çalışmalar Dönüşümcü liderliğin iş gören tutumu ve performanslarına etkisini ölçmeye yönelik çalışmaların aksine Dönüşümcü lider davranışlarının çalışanların doyum ve güven algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki dolaylı etkisini belirlemeye yöneliktir (Sağnak, 2010, 119). Ayrıca Podsakoff ve arkadaşları, Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'ni (TLI) geliştirmişlerdir. TLI ölçeği, Dönüşümcü liderlik davranışlarını, aşağıda belirtilen altı temel boyut ile açıklamaktadırlar

(Podsakoff vd., 1996, 267–268):

- *Vizyonu açıkça tanımlama*: Dönüşümcü liderin vizyon belirlemesini, takipçileriyle paylaşmasına odaklanarak onları geliştirmesi, ilham vermesi ve örgüt için yeni fırsatlar tanımlamasıdır.
- *Uygun rol model olma*: Dönüşümcü liderin takipçilerinin gözünde uyumlu ve tutarlı davranışlarla, “örnek” bir lider olabilme yönünde sergilediği davranışlarla rol model olmalıdır.
- *Grup amaçlarının kabulünü sağlama*: Dönüşümcü liderin takipçileri arasında işbirliğinin sağlanmasına yardımcı olduğu ve herkesçe benimsenen bir hedefe yönelik olarak çalışmalarının motivasyonunu sağladığı davranışlarıdır.
- *Yüksek performans beklentisi*: Dönüşümcü liderin mükemmeliyet, kalite ve takipçilerinden yüksek performans beklentisini gösteren davranışlarıdır.
- *Bireysel ilgi (destek) sağlama*: Dönüşümcü liderin takipçilerine duyduğu saygıyı ve onların kişisel ihtiyaçları ve beklentilerine olan ilgisini gösteren davranışlarıdır.
- *Entelektüel uyarım*: Dönüşümcü liderin, takipçilerine dair bazı yargılarını, yeniden değerlendirmeleri ve nasıl daha fazla başarılı olabileceklerini düşünmeleriyle ilgili davranışlarıdır.

Tichy ve Devana, Dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik arasındaki farklılıkları belirlemek için çeşitli çalışmalar yapmışlar ve Dönüşümcü liderliğin yedi belirgin özelliğini tespit etmişlerdir. Bu özelliklere göre Dönüşümcü liderler (Simic, 1998, 51);

- Kendilerini değişimin temsilcisi olarak görürler.
- İhtiyatlı ve cesurdurlar; gerektiğinde risk almaktan çekinmezler. Statükoya karşı dik durabilirler.
- Takipçilerine inanırlar; onların ihtiyaç ve beklentilerinin farkındadırlar; onları güçlendirmeye çalışırlar.

- Değerleri açık bir biçimde ifade edebilir ve değerle uygun davranırlar.
- Hayat boyu öğrenmeyi benimsemişlerdir; sürekli öğrenirler. Hataları da öğrenmenin bir parçası olarak kabul ederler.
- Belirsizlik ve karmaşıklık ile başa çıkabilirler.
- Vizyonerdirler. Gelecekte olmak istedikleri yeri belirleyip iletişim becerileriyle bunu takipçilerine benimsetebilme yeteneğine sahiptirler.

2.4.3. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Atfedilen İdealleştirilmiş etki (Karizma); liderin sosyal karizmasını ifade eder. (Antonakis, Avolio ve Sivasubramaniam, 2003, 264-265). Lider kendinden emin ve güçlü olarak algılanır, üst düzey idealler ve ahlaki değerlere odaklandığı görülür. Dönüşümcü lider bu boyutta vizyon ve görev bilinci sağlar, gurur aşılır, saygıyı ve güveni kazanır (Bass, 1990, 22). Bass'ın karizmatik liderler olarak da gördüğü idealleşmiş etkiye sahip liderleri takipçilerin rol modeli olmaktadır. Bu liderlere saygı duyulur, takdir edilir ve güvenilir. Takipçiler onlar ile özdeşleşmek isterler. Bu tür liderler kendine güvenir, belirleyicidir, ısrarcıdır, son derece yetkindir ve risk almada isteklidir (Bass, 1997, 21).

İdealleştirilmiş etki davranışı; liderin karizmatik hareketleridir. (Antonakis, Avolio ve Sivasubramaniam, 2003, 264-265). Değerler, inançlar ve misyon duygusu üzerine yoğunlaşır. İdealleştirilmiş etki liderin kendisi için önemli değer ve inançlardan bahsetmesi, bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini ifade etmesi, kararların ahlaki ve etik sonuçlarını dikkate alması ve ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması gibi davranışları içermektedir (Karip, 1998, 447).

Motivasyon aşılama; liderler geleceği iyimser görerek, amaçlardan hırsla bahsederek, ideal bir vizyon tasarlayarak ve bu vizyona ulaşabilmek için takipçileri ile iyi iletişim kurarak takipçilerini harekete geçirmeyi ifade eder. (Antonakis, Avolio ve Sivasubramaniam, 2003, 264-265). Lider ulaşılacak için belirlediği vizyon için çalışanlarını çeşitli argümanları kullanarak ikna eder ve motive eder. Onlarda ortak amaç duygusu oluşturur ve bunun için motivasyon ile isteklilik oluşturur (Demir ve Okan, 2008, 76).

Dönüşümcü liderliğin bu boyutu, paylaşılan amaçlara anlam kazandırmanın yanında takipçilerinin işlerini benimseyerek yapmaları için motive eder. Takipçiler, güven ve hayranlık duydukları liderlerinin gösterdiği yola olumlu bakmakta, gelecekte ulaşılabilecek noktanın yararına ve getirilerine inanarak, işlerini daha azimli ve istekli yapmaktadır. Böylece takipçiler, gelecek için geliştirilen vizyona ve amaçlara ulaşmada daha gönüllü davranırlar (Berber, 2000, 37).

Entelektüel uyarım; liderin takipçileri zor sorunlara çözüm bulmaya ve yenilikçi düşünceye iten takipçilerin mantık ve analiz duygusunu öne çıkaran hareketleridir. (Antonakis, Avolio ve Sivasubramaniam, 2003, 264-265).

Lider, takipçilerine işlerin yapılış biçimlerini, işlemleri, eylemleri, kendi düşünce ve değerlerini, kurumun değerleri sorgulamayı teşvik eder. Lider, zorlukların ve engellerin üstesinden gelebilmek için takipçilerin alışlagelmiş davranış ve düşünce kalıplarını sorgulamalarını ve daha önceden de var olan sorunlar hakkında yeni bakış açıları oluşturmalarını sağlar. Böylece takipçiler önceden beri mevcut kabullenmeleri ve geleneksel çözüm yollarını sorgulayabilir. Lider sorunların çözümünde farklı yaklaşımları teşvik ederek takipçilere farklılıklar konusunda görüşlerini açıklamaları için gerekli ortam ve koşulları sağlar. Böylece lider örgütün entelektüel, yenilikçi ve değişimci kapasitesini atıl kalmaktan kurtararak aktif olarak kullanılmasını sağlar (Karip, 1998, 447).

Entelektüel uyarım, takipçilerin sorunları daha fazla fark etmelerini, farklı ve yeni bir bakış açısıyla problemleri görebilmelerini sağlayarak etkileyebilme sürecidir. Entelektüel uyarım, takipçilerin kendi yöntemleriyle yaptıkları iş ve hareketleri sorgulamaları ve geçmişle olan bağlarının koparılması konusunda onları cesaretlendirir. Entelektüel uyarımda liderler, takipçilerin problem çözme becerilerini artırırlar (Cemaloğlu, 2007, 81).

Bireyselleştirilmiş ilgi: liderin takipçilere bireysel ihtiyaçları için tavsiyede bulunarak, destek vererek ve ilgi göstererek onların memnuniyetine katkıda bulunduğu davranışlarını ifade eder ve böylelikle lider takipçilerinin gelişimlerine ve kendini kanıtlamalarına imkân sağlar (Antonakis, Avolio ve Sivasubramaniam, 2003, 264-265). Bireysel düzeyde ilgi sahibi liderler her bir takipçinin bireysel ihtiyaçlarıyla ilgilenir, bir koç veya danışman olarak hizmet ederek (Bass, 1997, 21).

Bireysel düzeyde ilgi boyutu “liderliğin otoriter kontrolün ötesinde bir nitelik” olduğunu göstermektedir, liderliğin otoriter kontrolden farklı ele alınabilmesi için

diğer insanları düşünme olgusunun önemini vurgulamaktadır. Diğer insanları düşünen ve bunu dış çevresine hissettiren lider, liderliğini uygulama konusunda büyük avantaja sahiptir. Liderlikte bireysel düzeyde ilgi gibi bir boyutun varlığı diğer boyutları da güçlendirmektedir (Berber, 2000, 38).

2.5. Eğitim Yönetiminde Dönüşümcü Liderlik

Okul yöneticileri, örgütsel problemleri çözmeye değişimi bazen amaç, bazen de araçsal olarak kullanmaktadırlar.

Okul lideri, okulun amaçlarını gerçekleştirebilmek için program gelişimini planlayan ve sürdüren, uygun kaynak tahsisini yapan, çalışanları ve öğrencileri motive ederek performanslarını geliştiren ve onlara rehberlik eden kişidir. Okul liderleri, okulun amaçlarını belirledikten sonra bu amaçların öğrenci, öğretmen ve okul çevresi tarafından paylaşılmasını ve desteklenmesini sağlar. Bununla birlikte okul lideri aynı zamanda dışsal çevreyi de iyi yöneten bir liderdir. Çalışanların ve öğrencilerin başka alanlardaki aktivitelerini okula yönlendirmek, yerel toplum örgütlerini okulla işbirliğine sürüklemek veya aileler ve ticari kuruluşlardan faydalanmak gibi aktiviteleri yerine getirir (Busher, Harris & Wise, 2000)

Meslektaşlarının, denetçilerinin ve çalışanların Çoklu faktör Liderlik Anketindeki cevaplarına göre dönüşümsel liderler gibi davranan yöneticilerin etkileşimsel liderlere nazaran meslektaşları ve çalışanları tarafından daha tatminkar ve etkili olarak görülmeleri olasıdır. Benzer sonuçlar pek çok organizasyonel düzenlemelerde bulunmuştur. İncelenen liderler oldukça geniş yelpazede organizasyondan gelmektedirler: Birleşmiş Milletler, Kanada, Japonya ve Hindistan'daki sanayi firmalarındaki ve işletmelerdeki baş yönetici memurlar, üst ve orta düzey müdürler; araştırma ve geliştirme proje liderleri, Amerikan Kanadalı ve İngiliz Ordusu rütbeli subayları, Birleşmiş Milletler donanma kıdemli subayları ve kıdemsiz filo memurları; Annapolis deniz asteğmenleri, eğitim yöneticileri ve dini liderler (Bass, 1990, 4).

Liderlik literatürü, müdürlerin okul gelişimi ve dönüşümündeki önemli rolüne ilişkin birçok bilgi sağlamaktadır (Fullan, 2001; Day, 2004). Farklı liderlik 'modelleri' ya da 'tarzlarına' ilişkin öneriler olmasına rağmen, tarz ayrımının okul yöneticiliğinin günlük uygulamasını temsil etmediğinin kabul edilmesi gerekmektedir. İlâveten, herhangi belirli bir ortamda başarı sağlamaya en uygun tek

bir liderlik tarzının olamayacağı hususu genelde kabul görmektedir (Portin, 1999).

Dönüşümcü liderlik, okul yöneticilerini, saygı, özerklik ve daha yüksek hedefler arayışının değer gördüğü ortak bir vizyon inşa ederek aktif bir şekilde okul kültürünü şekillendirmeye ve dönüştürmeye çalışanlar olarak görür (Webb ve ark 2004); bu 'inşa yoluyla liderlik' türüdür (Sergiovanni 1990, 32).

Çağımız, bilim ve teknoloji alanında çok hızlı gelişmeler olduğu bir bilgi çağıdır. Günümüzde bu hızlı gelişme ve değişimler, özellikle teknoloji alanındaki gelişmelerle ilgili hızlı yarışma ve öğrenici beklentileri kurumsal işlemlerin karışıklığını da artırmıştır. Bu nedenle, kurumların ve okulların daha yaratıcı ve ihtiyaçlara cevap verecek nitelikte olması gerekmektedir (Güçlü, 1997).

2.6. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde Dönüşümcü Liderlik ile ilgili eğitim alanında yapılmış yurt içindeki ve yurt dışındaki ulaşılabildiğimiz araştırmalara değinilmiştir.

2.6.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Liderlikle ilgili yurt içinde çok sayıda araştırma mevcuttur. Bunların hepsine değinmek mümkün değildir. Çalışmada bu bölümde yurt içinde dönüşümcü liderlik ile ilgili yapılan araştırmalara değinilmiştir.

Eryılmaz (2006), “Endüstri Meslek Lisesi Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip olma Düzeyleri” isimli çalışmasında, “okul müdürlerinin kendilerini dönüşümcü lider olarak değerlendirdikleri” sonucuna varmıştır. Ancak “okul müdürlerinin kendilerini değerlendirdiklerinde ortaya çıkan sonuç ile öğretmenlerin okul müdürlerinin değerlendirdiklerinde ortaya çıkan sonuç arasında” anlamı farklılık ortaya çıkmıştır. Ayrıca, okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin dört boyutunda “öğretmen algıları, öğretmenlerin cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, branş ve eğitim düzeyi değişkenlerine göre bir farklılık” oluşturmamıştır.

Zeren (2007), “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri ile Bu Okullarda Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki” adlı çalışmasında, “öğretmenler okullarındaki müdürlerinin, dönüşümcü liderlik

özelliklerine sahip olmada tüm boyutlarda ‘çoğunlukla’ düzeyinde katılım göstermişlerdir”.

Çetiner (2008) “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri” adlı çalışmada “öğretmenler okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri gösterdikleri” sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca “müdürlerin dönüşümcü liderlik davranışları gösterme düzeylerini değerlendirmede mesleki kıdem ve branş değişkenlerinin anlamlı farklılık oluşturduğu” sonucu da tespit edilmiştir.

Keleş (2009)’in ilköğretim okullarında yaptığı çalışmada öğretmenlerin buldukları okulda çalışma sürelerine göre ise okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik boyutlarından “Bireysel İlgisi” boyutunu göstermelerini algılama düzeylerinde anlamlı bir farklılık tespit edilmişken, “İdeal Etki” “İlham Verici Motivasyon” “Zihinsel Teşvik” boyutlarında bir farklılık tespit edilmemiştir.

Konuyla ilgili benzer sonuçlar elde edilen diğer araştırmalara da kısaca değinecek olursak, Çelik (2010), Yılmaz (2010), Toksöz (2010), Güneş (2011) Titizoğlu (2011) Bakırcan (2011) Aydoğmuş (2011), Yıldırım (2013), Kiriş (2013), Çelik (2013), İpekçi (2013), Çıpa (2014), Kılıç, Keklik ve Yıldız’ın (2014) ve Tosun, (2015) dönüşümcü liderlikle ilgili çalışmalar yapmış ve benzer sonuçlar elde etmişlerdir.

Aksel (2016) çalışmasında öğretmenlerin motivasyon algıları ve öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları sergileme düzeyleri yüksek bulunmuştur. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderliği sergileme düzeyi; okul müdürüyle çalışma süresi ve okul büyüklüğüne bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Öğretmen motivasyon algıları; okul müdürüyle çalışma süresi, branş ve okul büyüklüğüne bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Dönüşümcü liderlik faktörünün öğretmen motivasyonunu açıklama oranı % 20.8 olarak bulunmuştur. Araştırmada, dönüşümcü liderlik ile öğretmen motivasyonu arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yenel (2016), çalışmasında; Okul yöneticileri dönüşümcü ve işlemci liderlik tarzlarını orta düzeyde sergilemekte ve dönüşümcü liderlik davranışlarını işlemci liderlik davranışlarından daha fazla gerçekleştirdiği sonucunda ulaşmıştır. Ayrıca, dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından en çok idealleştirilmiş etki (davranış), en az

ise bireysel destek; işlemci liderliğin alt boyutlarından ise en çok koşullu ödül, en az laissez-faire tercih edilmektedir. Ayrıca, öğretmenler örgütsel vatandaşlık davranışlarını yüksek düzeyde gerçekleştirirken örgütsel sessizliği az düzeyde yaşamaktadırlar. Öğretmenlerin algıları örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda nezaket boyutunda, örgütsel sessizlik konusunda yönetsel boyutta yoğunlaşmaktadır. Ayrıca, araştırma sonucu işlemci liderlik tarzı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizliğin güçlü bir belirleyicisi iken dönüşümcü liderlik tarzının her iki örgütsel davranışla da anlamlı bir ilişkisinin bulunmadığını göstermektedir.

2.6.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Dönüşümcü liderlik ile ilgili yurt dışındaki en önemli araştırmalara aşağıda değinilmiştir.

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

Bannon (2000), araştırmasında, “ilkokullardaki dönüşümcü liderlik düzeyinin öğretmen ve öğrenci algısını karşılaştırmış ve amaçlar arasındaki ilişkinin nasıl olduğunu” değerlendirmiştir. Ayrıca “öğretmen ve öğrencilerin kişisel bazı özelliklerini değişken olarak tespit ederek bu özelliklerin dönüşümcü liderlik davranışlarının algılanmasını etkileyip etkilemediğini” araştırmıştır. Araştırmada çok faktörlü liderlik ölçeği kullanılmıştır. Neticede “dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenin adanmışlığı, paylaşılan amaçları benimseme arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir”.

Estep (2000), çalışmada, “okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzlarıyla yetkilendirme algıları arasında anlamlı bir ilişki” tespit etmiştir.

Barnett (2003), “okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stillerinin okulun öğrenme çevresindeki etkisi”ni incelediği çalışmada “okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin okulun öğrenme çevresini olumlu olarak etkilediği sonucuna” ulaşmıştır.

Aminuddin ve Parilah (2008), “liderlerin dönüşümcü liderlik özellikleri ile

Çalışanların iş doyumunu arasında doğrudan ya da dolaylı bir ilişki olup olmadığını” araştırdıkları çalışmada “liderlerin dönüşümcü liderlik özellikleri ve çalışanların iş doyumunu arasında doğrudan bir ilişkinin olduğu” sonucuna ulaşmışlardır.

Givens (2008) ise araştırmasında, “liderlerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin örgütler ve kişiler üzerindeki etkisini” incelemiştir. Araştırma sonunda “liderlerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin çalışanların örgütsel kültüre ve örgüt vizyonuna doğrudan etki ettiği görülmüş, ayrıca çalışanların güçlenmelerinin sağlandığı, kararlılıklarının ve öz yeterliliklerinin arttığı, güven ve motivasyonun yükseldiği” sonucuna ulaşmışlardır.

Krishnan ve Arora’nın (2008) alışmasında liderlerin örgütsel vatandaşlık davranışı, dönüşümcü liderlik ve liderlerin izleyenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarının ilişkisi incelenmiştir. Bu amaçla, Hindistan’daki 15 örgütten ast-üst ilişkisindeki 93 kişi örnekleme alınmış, ortalama, standart sapma, korelasyon ve regresyonları hesaplanmış ve elde edilen bulgulara göre, toplum öz bilinci ile liderlerin örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde, liderlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif yönde, dönüşümcü liderlik, sosyal beceriler ve soğukkanlılık ile liderlerin izleyenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli

Bu çalışma, tarama modeli bir araştırmadır. Tarama Modeli, mevcut durumu betimlemeye çalışan araştırma türüdür (Büyüköztürk vd., 2012, 14). Araştırmada okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin düzeyleri öğretmen ve yönetici algılarına göre incelenip mevcut durum betimlenecektir.

3.2. Evren Örneklem

Araştırma evreni İstanbul İli, Beyoğlu ilçesinde temel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerden oluşmaktadır. Beyoğlu ilçesinde temel eğitim düzeyinde görev yapan 26 müdür, 54 müdür yardımcısı, 815 öğretmen bulunmaktadır. Buna göre araştırmanın evreni 80 okul yöneticisi ve 815 öğretmen olmak üzere toplamda 895 kişiden oluşmaktadır (www.beyoglu.mem.gov.tr , 12.08.2017 tarihinde edinilmiştir.)

Örneklem bu evrenden kolay ulaşılabilir örneklem yöntemi (Özdamar vd., 1999) tercih edilerek ulaşılan 323 kişiden oluşmaktadır. Kolay ulaşılabilir örneklem yöntemi, araştırmaya katılımda gönüllü katılımcılara daha hızlı ulaşmak için tercih edilmiştir. Evren büyüklüğü 1.000 ile 2.500 arasındaki araştırmalar için, örneklem sayısının 278-333 arasında olması yeterlidir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, 72). Araştırmaya katılan 323 kişilik örneklem sayısının bu kritere göre yeterli olduğu değerlendirilmiştir.

Örneklemin çeşitli sosyo-demografik özelliklere göre dağılımı aşağıda sunulmuştur.

Tablo 3.1: Örneklemin Sosyo Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

| <i>Değişken</i> | <i>Alt Grup</i> | <i>f</i> | <i>%</i> | <i>% geçerli</i> | <i>% yığılmalı</i> |
|-----------------------|-----------------|----------|----------|------------------|--------------------|
| Okul | İlkokul | 159 | 49,2 | 49,2 | 49,2 |
| | Ortaokul | 164 | 50,8 | 50,8 | 100,0 |
| | Toplam | 323 | 100,0 | 100,0 | |
| Cinsiyet | Kadın | 200 | 61,9 | 61,9 | 61,9 |
| | Erkek | 123 | 38,1 | 38,1 | 100,0 |
| | Toplam | 323 | 100,0 | 100,0 | |
| Yaş | 20-30 arası | 147 | 45,5 | 45,5 | 45,5 |
| | 31-40 arası | 116 | 35,9 | 35,9 | 81,4 |
| | 41-50 arası | 39 | 12,1 | 12,1 | 93,5 |
| | 51-60 arası | 21 | 6,5 | 6,5 | 100,0 |
| | Toplam | 323 | 100,0 | 100,0 | |
| Öğrenim | Önlisans | 7 | 2,2 | 2,2 | 2,2 |
| | Lisans | 286 | 88,5 | 88,5 | 90,7 |
| | Yüksek lisans | 24 | 7,4 | 7,4 | 98,1 |
| | Doktora | 6 | 1,9 | 1,9 | 100,0 |
| | Toplam | 323 | 100,0 | 100,0 | |
| Okuldaki kıdem | 0-2 yıl | 127 | 39,3 | 39,3 | 39,3 |
| | 2-5 yıl | 92 | 28,5 | 28,5 | 67,8 |
| | 5-10 yıl | 68 | 21,1 | 21,1 | 88,9 |
| | 10-20 yıl | 36 | 11,1 | 11,1 | 100,0 |
| | Toplam | 323 | 100,0 | 100,0 | |
| Mesleki kıdem | 0-2 yıl | 46 | 14,2 | 14,2 | 14,2 |
| | 2-5 yıl | 69 | 21,4 | 21,4 | 35,6 |
| | 5-10 yıl | 99 | 30,7 | 30,7 | 66,3 |
| | 10-20 yıl | 76 | 23,5 | 23,5 | 89,8 |
| | 20 yıl üstü | 33 | 10,2 | 10,2 | 100,0 |
| | Toplam | 323 | 100,0 | 100,0 | |
| Görev | Yönetici | 42 | 13,0 | 13,0 | 13,0 |
| | Öğretmen | 281 | 87,0 | 87,0 | 100,0 |
| | Toplam | 323 | 100,0 | 100,0 | |

Tabloda görüldüğü gibi, araştırmaya katılan 323 kişinin %49,2'si (159) ilkokulda %50,8'i (164) ortaokulda görev yapıyor; %61,9'u (200) kadın %38,1'si (123) erkektir; %13,0'ü (42) yönetici %87,0'si (281) öğretmendir. Tabloda örneklemin diğer değişkenlere göre dağılımı frekans ve yüzde olarak görülmektedir.

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracında iki bölüm vardır. Birinci bölümde araştırmaya katılanlara ilişkin sosyo demografik bilgiler, ikinci kısımda ise

dönüşümcü liderlik anketi vardır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak Çetiner (2008) tarafından geliştirilen 29 maddeden ve tek boyuttan oluşan Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Anketi kullanılmıştır. Anketin cronbach alfa güvenirlik katsayısı 0,97'dir. Veri toplama aracı 5'li likert tipi bir ölçektir. Anket maddelerinin cevaplarında likert derecelendirmesi "1 hiç, 2 nadiren, 3 ara sıra, 4 çoğunlukla ve 5 her zaman" şeklindedir.

Anketle elde edilen verilerin kavramsal olarak ifade edilebilmesi için aşağıdaki anahtar hazırlanmıştır.

Tablo 3.2: Veri toplama aracındaki puanları kavramsal derecelendirmesi

| Puan aralığı | Kavramsal Karşılığı |
|---------------------|----------------------------|
| 1,00-1,80 | Çok düşük |
| 1,81-2,60 | Düşük |
| 2,61-3,40 | Orta |
| 3,41-4,20 | Yüksek |
| 4,21-5,00 | Çok yüksek |

Tablodan anlaşılacağı üzere, ölçek puan aralığı 5'e bölünmüş ve her aralık 0,80 puana tekabül etmektedir. Dönüşümcü liderlik puanlarının düzeyi kavramsal olarak değerlendirilirken bu derecelendirme anahtarı kullanılacaktır.

3.4. Verilerin Toplanması

Araştırmada veriler basılı formlarla toplanmıştır. Demografik değişkenlerin ve ölçek maddelerinin birlikte hazırlandığı basılı formlar, okul yöneticilerine verilerek doldurmaları istenmiştir. Veri toplama formunun girişinde açıklamalar, ardından demografik değişkenler daha sonra da kullanılan ölçek yer almaktadır.

Toplanan veriler SPSS paket programına girilmiştir.

3.5. Verilerin Analizi

Veriler, SPSS.21 paket programına girilerek temel betimleyici istatistik ve

fark testleri yapılarak analiz edilmiştir.

Verilerden dağılımları normal dağılım gösteren değişkenler için parametrik testler yapılırken, normal dağılım göstermeyen dağılımlar içinse nonparametrik testler yapılmıştır. Bu kapsamda yapılan analizler şunlardır:

Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Düzeyini Tespit Etmek İçin Betimleyici Temel İstatistik

Okul Türü Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Farklılaşmasını Sınamak İçin “İlişkisiz Gruplar T Testi”

Cinsiyet Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Farklılaşmasını Sınamak İçin “İlişkisiz Gruplar T Testi”

Yaş Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Farklılaşmasını Sınamak İçin “Kruskal Wallis-H Testi”

Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Farklılaşmasını Sınamak İçin “Kruskal Wallis-H Testi”

Okuldaki Kıdem Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Farklılaşmasını Sınamak İçin “Tek Yönlü Varyans Analizi ANOVA Testi”

Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Farklılaşmasını Sınamak İçin “Tek Yönlü Varyans Analizi ANOVA Testi”

Görev Unvanı Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Farklılaşmasını Sınamak İçin “İlişkisiz Gruplar T Testi”

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

4.1. Dönüşümcü Liderlik Özellikleri

Okul yöneticilerinin algılanan Dönüşümcü Liderlik özelliklerinin düzeylerini tespit etmek için betimleyici temel istatistik yapılmış ve sonuçları aşağıda sunulmuştur. Tablodaki maddeler X_{ort} 'nin değerine göre, büyükten küçüğe doğru sıralanmıştır. Ölçek toplam ortalaması da tablonun en başında sunulmuştur. Tablonun son sütununda ölçek maddelerinin aldığı puanlar ölçek kavramsal derecelendirme anahtarında hangi aralığa tekabül ediyorsa o aralığa ait düzey kavramı ile etiketlenmiştir.

Tablo 4.1: Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Düzeyini Tespit Etmek İçin Yapılan Temel İstatistik Tablosu

| <i>M.nu</i> | <i>Madde</i> | <i>N</i> | <i>X_{ort}</i> | <i>Sh_x</i> | <i>SS</i> | <i>Düzye</i> |
|-------------|--|----------|------------------------|-----------------------|-----------|--------------|
| | Dönüşümcü Liderlik toplam puan | 323 | 3,69 | ,037 | ,671 | Yüksek |
| m14 | Okulun öğreten ve öğrenen bir kurum olmasına çalışır. | 323 | 4,04 | ,045 | ,807 | Yüksek |
| m21 | Bize karşı açık davranır. | 323 | 3,93 | ,053 | ,954 | Yüksek |
| m12 | Önerilerimize olumlu yaklaşır. | 323 | 3,92 | ,049 | ,884 | Yüksek |
| m02 | Problemlerin çözümünde bize yardımcı olur | 323 | 3,89 | ,051 | ,910 | Yüksek |
| m01 | Bizim en iyi performansımızı göstermemizde ısrarlıdır. | 323 | 3,87 | ,048 | ,866 | Yüksek |

| <i>M.nu</i> | <i>Madde</i> | <i>N</i> | <i>X_{ort}</i> | <i>Sh_x</i> | <i>SS</i> | <i>Düzye</i> |
|-------------|--|----------|------------------------|-----------------------|-----------|--------------|
| m13 | Gelişme ihtiyaçlarımızı karşılamak için imkanlar dahilinde kaynak sağlar | 323 | 3,81 | ,049 | ,881 | Yüksek |
| m11 | Kişisel ihtiyaçlarımızı önemser | 323 | 3,79 | ,057 | 1,017 | Yüksek |
| m20 | Örgütte kendimizi rahat hissetmemize yardımcı olur. | 323 | 3,78 | ,054 | ,963 | Yüksek |
| m18 | Doğru kararlara varmada bize güvenir. | 323 | 3,76 | ,055 | ,989 | Yüksek |
| m29 | İşin üzerine cesaretle gitmemizi sağlar. | 323 | 3,73 | ,053 | ,961 | Yüksek |
| m04 | Amaçları belirlerken fikrimizi alır | 323 | 3,72 | ,050 | ,904 | Yüksek |
| m06 | Kurumu topyekûn hedefe yönlendirir | 323 | 3,72 | ,050 | ,901 | Yüksek |
| m15 | Farklılıklarımızı ortaya koymamıza yardımcı olur. | 323 | 3,70 | ,051 | ,915 | Yüksek |
| m25 | Bireysel farklılıklarımıza önem verir. | 323 | 3,68 | ,053 | ,958 | Yüksek |
| m16 | Öğretim yılı içerisinde mesleki performansımızı değerlendirir | 323 | 3,68 | ,051 | ,920 | Yüksek |
| m28 | Problem çözerken yaratıcılığımızı kullanmamızı teşvik eder. | 323 | 3,67 | ,055 | ,996 | Yüksek |
| m23 | Kişisel sorunlarımızla ilgilenir. | 323 | 3,66 | ,059 | 1,053 | Yüksek |
| m08 | Empati kurabilir | 323 | 3,65 | ,057 | 1,021 | Yüksek |
| m02 | Önerilerimizi uygular | 323 | 3,65 | ,049 | ,873 | Yüksek |

| <i>M.nu</i> | <i>Madde</i> | <i>N</i> | <i>X_{ort}</i> | <i>Sh_x</i> | <i>SS</i> | <i>Düzye</i> |
|-------------|--|----------|------------------------|-----------------------|-----------|--------------|
| m05 | Örgüt hedeflerini gerçekleştirme sürecinde kişisel gelişimimizi değerlendirmemiz için bize cesaretlendirir | 323 | 3,64 | ,053 | ,959 | Yüksek |
| m22 | Hedeflere ulaşmamızda kapasitemizi zorlamamızı ister. | 323 | 3,64 | ,051 | ,923 | Yüksek |
| m24 | Performansımızı yükseltebilmemizi sağlayacak kaynak temin eder. | 323 | 3,63 | ,050 | ,901 | Yüksek |
| m10 | Hedeflere ulaşmada bizlere örnek olur | 323 | 3,58 | ,054 | ,969 | Yüksek |
| m09 | Problemlere farklı açılardan yaklaşmamızı sağlar. | 323 | 3,56 | ,053 | ,948 | Yüksek |
| m26 | Önceki başarılarımızı geçmemiz konusunda ısrarlıdır. | 323 | 3,54 | ,055 | ,988 | Yüksek |
| m17 | Yaratıcılığı ile değişimi destekler. | 323 | 3,54 | ,056 | 1,003 | Yüksek |
| m27 | Kendi gücümüzün ve liderlik potansiyelimizin farkına varmamıza çalışır. | 323 | 3,53 | ,052 | ,943 | Yüksek |
| m07 | Otoritesini astlarının üstlenmesine müsaade eder | 323 | 3,37 | ,059 | 1,069 | Orta |
| m19 | Herkesin kendi fikrini benimsemesini ister | 323 | 3,23 | ,064 | 1,156 | Orta |

Tabloda görüldüğü gibi, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri 3,69 aritmetik ortalama ile yüksek düzeydedir ($X_{ort} = 3,69$; $SS = ,671$). Ölçek maddeleri yukarıdaki tabloda aritmetik ortalamaların büyüklüğüne göre, büyükten küçüğe sıralanmıştır. Okul yöneticilerinin dönüşümcü özelliklerinden en yüksekleri sırasıyla;

- Okulun öğretene ve öğrenene bir kurum olmasına çalışır (m14)
- Bize karşı açık davranır (m21)
- Önerilerimize olumlu yaklaşır (m12) maddeleri “yüksek” düzey aralığında iken,

En düşük puanı alıp orta düzey aralığında puana sahip olan sadece iki madde,

- Otoritesini astlarının üstlenmesine müsaade eder (m07) ve
- Herkesin kendi fikrini benimsemesini ister (m19) ifadelerinden oluşmaktadır.

Ölçekteki diğer tüm maddeler (m7 ve m19 hariç) yüksek düzey aralığında puan almışlardır.

4.2. Okul Türü Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Farklılaşması

Okul türü değişkenine göre dönüşümcü liderlik özellikleri puanlarının farklılaşmasını sınamak için “İlişkisiz Gruplar T Testi” yapılmış ve bulguları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4.2: Okul Türü Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Farklılaşmasını Sınamak İçin Yapılan “İlişkisiz Gruplar T Testi”

| <i>Okul Türü</i> | <i>İstatistik</i> | | | <i>Levene's testi</i> | | | <i>t-testi</i> | | |
|------------------|-------------------|------------------------|-----------|-----------------------|----------|----------|----------------|-----------|----------|
| | <i>N</i> | <i>X_{ort}</i> | <i>SS</i> | <i>Sh_x</i> | <i>F</i> | <i>p</i> | <i>t</i> | <i>sd</i> | <i>p</i> |
| İlkokul | 159 | 3,6213 | ,64403 | ,05108 | ,742 | ,390 | -1,744 | 321 | ,082 |
| Ortaokul | 164 | 3,7513 | ,69297 | ,05411 | | | | | |

Tabloda görüldüğü gibi, okul türü değişkenine göre Dönüşümcü Liderlik Özellikleri puanlarının farklılaşmasını sınamak için yapılan “İlişkisiz Gruplar T Testi” sonucunda, ilkokulda görev yapan örneklem grubu ile ortaokulda görev yapan örneklem grubunun okul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğine ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0,05$).

4.3. Cinsiyet Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Farklılaşması

Cinsiyet değişkenine göre dönüşümcü liderlik özellikleri puanlarının farklılaşmasını sınamak için “İlişkisiz Gruplar T Testi” yapılmış ve tablo aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4.3:Cinsiyet Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Farklılaşmasını Sınamak İçin Yapılan “İlişkisiz Gruplar T Testi”

| | | <i>İstatistik Levene's testi t-testi</i> | | | | | | | |
|-----------------|----------|--|-----------|-----------------------|----------|----------|----------|-----------|----------|
| <i>Cinsiyet</i> | <i>N</i> | <i>X_{ort}</i> | <i>SS</i> | <i>sh_x</i> | <i>F</i> | <i>p</i> | <i>t</i> | <i>sd</i> | <i>p</i> |
| Kadın | 200 | 3,5941 | ,69037 | ,04882 | 1,185 | ,277 | -3,226 | 321 | ,001 |
| Erkek | 123 | 3,8388 | ,61248 | ,05523 | | | | | |

Tabloda görüldüğü gibi, cinsiyet değişkenine göre Dönüşümcü Liderlik özellikleri puanlarının farklılaşmasını sınamak için yapılan “İlişkisiz Gruplar T Testi” sonucunda, okul yöneticilerinin algılanan dönüşümcü liderlik puanlarında, erkekler lehine $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p=0,001$; $t=-3,226$).

4.4. Yaş Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Farklılaşması

Yaş değişkenine göre dönüşümcü liderlik özellikleri puanlarının farklılaşmasını sınamak için non parametrik “Kruskal Wallis-H Testi” yapılmış ve tablo aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4.4:Yaş Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Farklılaşmasını Sınamak İçin Yapılan “Kruskal Wallis-H Testi”

| <i>Yaş</i> | <i>N</i> | <i>X_{sıra}</i> | <i>x²</i> | <i>Sd</i> | <i>p</i> |
|-------------|----------|-------------------------|----------------------|-----------|----------|
| 20-30 arası | 147 | 141,35 | 37,046 | 3 | ,000 |
| 31-40 arası | 116 | 154,64 | | | |
| 41-50 arası | 39 | 222,85 | | | |
| 51-60 arası | 21 | 234,24 | | | |
| Toplam | 323 | | | | |

Tabloda görüldüğü gibi, yaş değişkenine göre dönüşümcü liderlik özellikleri puanlarının farklılaşmasını sınamak için yapılan “Kruskal Wallis-H Testi” sonucunda, algılanan dönüşümcü liderlik puanlarında yaş değişkeninden kaynaklanan

$p < 0,001$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p = 0,000$).

Ortaya çıkan anlamlı farklılığın hangi yaş grupları arasında olduğunu tespit etmek için non-parametrik “Mann Whitney U Testi” yapılmış ve bulguları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4.5: Farklılığın Yaş Değişkeninin Hangi Alt Grupları Arasında Olduğunu Tespit Etmek İçin Yapılan “Mann Whitney U Testi”

| <i>Yaş</i> | <i>N</i> | <i>X_{sıra}</i> | <i>ST</i> | <i>U</i> | <i>Z</i> | <i>p</i> |
|-------------|----------|-------------------------|-----------|----------|----------|----------|
| 20-30 arası | 147 | 127,10 | 18683,50 | 7805,50 | -1,177 | ,239 |
| 31-40 arası | 116 | 138,21 | 16032,50 | | | |
| Toplam | 263 | | | | | |
| 20-30 arası | 147 | 83,84 | 12324,00 | 1446,00 | -4,754 | ,000 |
| 41-50 arası | 39 | 129,92 | 5067,00 | | | |
| Toplam | 186 | | | | | |
| 20-30 arası | 147 | 78,41 | 11526,50 | 648,50 | -4,293 | ,000 |
| 51-60 arası | 21 | 127,12 | 2669,50 | | | |
| Toplam | 168 | | | | | |
| 31-40 arası | 116 | 69,65 | 8079,50 | 1293,50 | -3,995 | ,000 |
| 41-50 arası | 39 | 102,83 | 4010,50 | | | |
| Toplam | 155 | | | | | |
| 31-40 arası | 116 | 63,78 | 7398,00 | 612,00 | -3,622 | ,000 |
| 51-60 arası | 21 | 97,86 | 2055,00 | | | |
| Toplam | 137 | | | | | |
| 41-50 arası | 39 | 30,09 | 1173,50 | 393,50 | -,248 | ,804 |
| 51-60 arası | 21 | 31,26 | 656,50 | | | |
| Toplam | 60 | | | | | |

Tabloda görüldüğü gibi, farklılığın yaş değişkeninin hangi alt grupları arasında olduğunu tespit etmek için yapılan “Mann Whitney U Testi” sonucunda;

- 20-30 arası yaş grubu ile 41-50 arası yaş grubu arasında $p < 0,001$ düzeyinde 41-50 arası yaş grubu lehine,

- 20-30 arası yaş grubu ile 51-60 arası yaş grubu arasında $p<0,001$ düzeyinde 51-60 arası yaş grubu lehine,
- 31-40 arası yaş grubu ile 41-50 arası yaş grubu arasında $p<0,001$ düzeyinde 41-50 arası yaş grubu lehine,
 - 31-40 arası yaş grubu ile 51-60 arası yaş grubu arasında $p<0,001$ düzeyinde 51-60 arası yaş grubu lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir.
 - Diğer alt gruplar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

4.5. Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Farklılaşması

Öğrenim durumu değişkenine göre dönüşümcü liderlik özellikleri puanlarının farklılaşmasını sınamak için yapılan “Kruskal Wallis-H Testi” yapılmış ve bulgular aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4.6: Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Farklılaşmasını Sınamak İçin Yapılan “Kruskal Wallis-H Testi”

| Öğrenim | <i>N</i> | $X_{sıra}$ | x^2 | <i>Sd</i> | <i>p</i> |
|---------------|----------|------------|-------|-----------|----------|
| Önlisans | 7 | 217,14 | 6,543 | 3 | ,088 |
| Lisans | 286 | 157,42 | | | |
| Yüksek lisans | 24 | 189,33 | | | |
| Doktora | 6 | 206,42 | | | |
| Toplam | 323 | | | | |

Tabloda görüldüğü gibi, öğrenim durumu değişkenine göre dönüşümcü liderlik özellikleri puanlarının farklılaşmasını sınamak için yapılan “Kruskal Wallis-H Testi” sonucunda, okul yöneticilerinin algılanan dönüşümcü liderlik puanlarında örnekleme oluşturanların öğrenim durumundan kaynaklanan istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0,05$).

4.6. Okuldaki Kıdem Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Farklılaşması

Okuldaki kıdem değişkenine göre dönüşümcü liderlik özellikleri puanlarının farklılaşmasını sınamak için “Tek Yönlü Varyans Analizi ANOVA Testi” yapılmış ve bulguları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4.7: Okuldaki Kıdem Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Farklılaşmasını Sınamak İçin Yapılan “Tek Yönlü Varyans Analizi ANOVA Testi”

| <i>Okuldaki Kıdem</i> | <i>N</i> | <i>X_{ort}</i> | <i>SS</i> | <i>sh_x</i> | <i>Var.K</i> | <i>KT</i> | <i>Sd</i> | <i>KO</i> | <i>F</i> | <i>p</i> |
|-----------------------|----------|------------------------|-----------|-----------------------|--------------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|
| 0-2 yıl | 127 | 3,67 | 0,67 | 0,06 | G.İçi | 4,803 | 3 | 1,601 | 3,639 | ,013 |
| 2-5 yıl | 92 | 3,67 | 0,69 | 0,07 | G.Arası | 140,368 | 319 | ,440 | | |
| 5-10 yıl | 68 | 3,57 | 0,66 | 0,08 | Toplam | 145,171 | 322 | | | |
| 10-20 yıl | 36 | 4,01 | 0,57 | 0,09 | | | | | | |
| Toplam | 323 | 3,69 | 0,67 | 0,04 | | | | | | |

Tabloda görüldüğü gibi, okuldaki kıdem değişkenine göre dönüşümcü liderlik özellikleri puanlarının farklılaşmasını sınamak için yapılan “Tek Yönlü Varyans Analizi ANOVA Testi” sonucunda, okul yöneticilerinin algılanan dönüşümcü liderlik puanlarında okul kıdem grupları arasında istatistiksel olarak $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Ortaya çıkan anlamlı farklılığın hangi kıdem grupları arasında olduğunu tespit etmek için Post Hoc LSD testi yapılmış ve bulguları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4.8:Farklılığın Okuldaki Kıdem Değişkeninin Hangi Alt Grupları Arasında Olduğunu Tespit Etmek İçin Yapılan Post Hoc LSD Testi

| <i>O.Kıdem (i)</i> | <i>O.Kıdem (j)</i> | $x_i - x_j$ | <i>Shx</i> | <i>p</i> |
|--------------------|--------------------|-------------|------------|----------|
| 0-2 yıl | 2-5 yıl | -0,01 | 0,09 | ,956 |
| | 5-10 yıl | 0,10 | 0,10 | ,339 |
| | 10-20 yıl | -0,35 | 0,13 | ,006 |
| 2-5 yıl | 0-2 yıl | 0,01 | 0,09 | ,956 |
| | 5-10 yıl | 0,10 | 0,11 | ,345 |
| | 10-20 yıl | -0,34 | 0,13 | ,009 |
| 5-10 yıl | 0-2 yıl | -0,10 | 0,10 | ,339 |
| | 2-5 yıl | -0,10 | 0,11 | ,345 |
| | 10-20 yıl | -0,44 | 0,14 | ,001 |
| 10-20 yıl | 0-2 yıl | 0,35 | 0,13 | ,006 |
| | 2-5 yıl | 0,34 | 0,13 | ,009 |
| | 5-10 yıl | 0,44 | 0,14 | ,001 |

Tabloda görüldüğü gibi, okuldaki kıdem değişkeninin hangi alt grupları arasında anlamlı farklılık olduğunu tespit etmek için yapılan Post Hoc LSD Testi sonucunda,

- Okuldaki 0-2 yıl kıdem grubu ile 10-20 yıl kıdem grubu arasında $p < 0,01$ düzeyinde 10-20 yıl kıdem grubu lehine,
- Okuldaki 2-5 yıl kıdem grubu ile 10-20 yıl kıdem grubu arasında $p < 0,01$ düzeyinde 10-20 yıl kıdem grubu lehine,
- Okuldaki 5-10 yıl kıdem grubu ile 10-20 yıl kıdem grubu arasında $p < 0,01$ düzeyinde 10-20 yıl kıdem grubu lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir.
- Diğer gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

4.7. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Farklılaşması

Mesleki kıdem değişkenine göre dönüşümcü liderlik özellikleri puanlarının farklılaşmasını sınamak için “Tek Yönlü Varyans Analizi ANOVA Testi” yapılmış ve

bulguları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4.9: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Farklılaşmasını Sınamak İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi ANOVA Testi

| <i>Mesleki Kıdem</i> | <i>N</i> | <i>X_{ort}</i> | <i>SS</i> | <i>sh_x</i> | <i>Var.K</i> | <i>KT</i> | <i>Sd</i> | <i>KO</i> | <i>F</i> | <i>p</i> |
|----------------------|----------|------------------------|-----------|-----------------------|--------------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|
| 0-2 yıl | 46 | 3,56 | 0,65 | 0,10 | G.İçi | 10,871 | 4 | 2,718 | 6,435 | ,000 |
| 2-5 yıl | 69 | 3,57 | 0,66 | 0,08 | G.Arası | 134,299 | 318 | ,422 | | |
| 5-10 yıl | 99 | 3,59 | 0,71 | 0,07 | Toplam | 145,171 | 322 | | | |
| 10-20 yıl | 76 | 3,79 | 0,66 | 0,08 | | | | | | |
| 20 yıl üstü | 33 | 4,16 | 0,38 | 0,07 | | | | | | |
| Toplam | 323 | 3,69 | 0,67 | 0,04 | | | | | | |

Tabloda görüldüğü gibi, mesleki kıdem değişkenine göre dönüşümcü liderlik özellikleri puanlarının farklılaşmasını sınamak için yapılan “Tek Yönlü Varyans Analizi ANOVA Testi” sonucunda, okul yöneticilerinin algılanan dönüşümcü liderlik puanlarında meslekteki kıdem grupları arasında istatistiksel olarak $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Ortaya çıkan anlamlı farklılığın hangi kıdem grupları arasında olduğunu tespit etmek için Post Hoc LSD testi yapılmış ve bulguları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4.10:Farklılığın Mesleki Kıdem Değişkeninin Hangi Alt Grupları Arasında Olduğunu Tespit Etmek İçin Yapılan Post Hoc LSD Testi

| <i>Mesleki Kıdem (i)</i> | <i>Mesleki Kıdem (j)</i> | $x_i - x_j$ | <i>Shx</i> | <i>p</i> |
|--------------------------|--------------------------|-------------|------------|----------|
| 0-2 yıl | 2-5 yıl | -0,01 | 0,12 | ,950 |
| | 5-10 yıl | -0,02 | 0,12 | ,839 |
| | 10-20 yıl | -0,23 | 0,12 | ,057 |
| | 20 yıl üstü | -0,60 | 0,15 | ,000 |
| 2-5 yıl | 0-2 yıl | 0,01 | 0,12 | ,950 |
| | 5-10 yıl | -0,02 | 0,10 | ,877 |
| | 10-20 yıl | -0,22 | 0,11 | ,039 |
| | 20 yıl üstü | -0,59 | 0,14 | ,000 |
| 5-10 yıl | 0-2 yıl | 0,02 | 0,12 | ,839 |
| | 2-5 yıl | 0,02 | 0,10 | ,877 |
| | 10-20 yıl | -0,21 | 0,10 | ,036 |
| | 20 yıl üstü | -0,57 | 0,13 | ,000 |
| 10-20 yıl | 0-2 yıl | 0,23 | 0,12 | ,057 |
| | 2-5 yıl | 0,22 | 0,11 | ,039 |
| | 5-10 yıl | 0,21 | 0,10 | ,036 |
| | 20 yıl üstü | -0,36 | 0,14 | ,008 |
| 20 yıl üstü | 0-2 yıl | 0,60 | 0,15 | ,000 |
| | 2-5 yıl | 0,59 | 0,14 | ,000 |
| | 5-10 yıl | 0,57 | 0,13 | ,000 |
| | 10-20 yıl | 0,36 | 0,14 | ,008 |

Tabloda görüldüğü gibi, mesleki kıdem değişkeninin hangi alt grupları arasında anlamlı farklılık olduğunu tespit etmek için yapılan Post Hoc LSD Testi sonucunda,

- Meslekte 0-2 yıl kıdem grubu ile 20 yıl üstü kıdem grubu arasında $p < 0,001$ düzeyinde 20 yıl üstü kıdem grubu lehine,
- Meslekte 2-5 yıl kıdem grubu ile 10-20 yıl kıdem grubu arasında $p < 0,05$ düzeyinde 10-20 yıl kıdem grubu lehine,

- Meslekte 2-5 yıl kıdem grubu ile 20 yıl üstü kıdem grubu arasında $p<0,001$ düzeyinde 20 yıl üstü kıdem grubu lehine,
- Meslekte 5-10 yıl kıdem grubu ile 10-20 yıl kıdem grubu arasında $p<0,05$ düzeyinde 10-20 yıl kıdem grubu lehine,
- Meslekte 5-10 yıl kıdem grubu ile 20 yıl üstü kıdem grubu arasında $p<0,001$ düzeyinde 20 yıl üstü kıdem grubu lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir.
- Meslekte 10-20 yıl kıdem grubu ile 20 yıl üstü kıdem grubu arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

4.8. Görev Unvanı Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Farklılaşması

Görev unvanı değişkenine göre dönüşümcü liderlik özellikleri puanlarının farklılaşmasını sınamak için “İlişkisiz Gruplar T Testi” yapılmış ve bulguları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4.11:Görev Unvanı Değişkenine Göre Dönüşümcü Liderlik Puanlarının Farklılaşmasını Sınamak İçin Yapılan “İlişkisiz Gruplar T Testi”

| <i>Görev Unvanı</i> | <i>İstatistik</i> | | | | <i>Levene's testi</i> | | <i>t-testi</i> | | |
|---------------------|-------------------|------------------------|-----------|-----------------------|-----------------------|----------|----------------|-----------|----------|
| | <i>N</i> | <i>X_{ort}</i> | <i>SS</i> | <i>Sh_x</i> | <i>F</i> | <i>p</i> | <i>t</i> | <i>sd</i> | <i>p</i> |
| Yönetici | 42 | 4,03 | 0,55 | 0,08 | 2,180 | ,141 | 3,562 | 321 | ,000 |
| Öğretmen | 281 | 3,64 | 0,67 | 0,04 | | | | | |

Tabloda görüldüğü gibi, görev unvanı değişkenine göre dönüşümcü liderlik özellikleri puanlarının farklılaşmasını sınamak için yapılan “İlişkisiz Gruplar T Testi” sonucunda, yönetici ve öğretmenlerin, okul yöneticilerinin algılanan dönüşümcü liderlik puanları arasında yöneticiler lehine $p<0,001$ düzeyinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuçlar

Betimsel Sonuçlar: Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri 3,69 aritmetik ortalama ile yüksek düzeydedir ($X_{ort} = 3,69$; $SS = ,671$). Ölçek maddeleri yukarıdaki tabloda aritmetik ortalamaların büyüklüğüne göre, büyükten küçüğe sıralanmıştır. Okul yöneticilerinin dönüşümcü özelliklerinden en yüksekleri sırasıyla;

- Okulun öğreten ve öğrenen bir kurum olmasına çalışır (m14)
- Bize karşı açık davranır (m21)
- Önerilerimize olumlu yaklaşır (m12) maddeleri “yüksek” düzey aralığında iken,

En düşük puanı alıp orta düzey aralığında puana sahip olan sadece iki madde ise,

- Otoritesini astlarının üstlenmesine müsaade eder (m07) ve
- Herkesin kendi fikrini benimsemesini ister (m19) ifadelerinden oluşmaktadır.

Buna göre okul yöneticilerinin **dönüşümcü liderlik özellikleri** 3,69 aritmetik ortalama ile **yüksek düzeydedir** ($X_{ort} = 3,69$; $SS = ,671$). Bir başka çalışmada Çetiner (2008) öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri gösterdikleri sonucuna ulaşmıştır. Ölçek maddeleri aritmetik ortalamaların büyüklüğüne göre, büyükten küçüğe sıralanması sonucunda sadece iki madde (m07 ve m19) orta düzeyde puan alırken diğer 27 madde yüksek düzeyde puan almıştır. Buna bulgulara göre, *okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlikleri yüksek düzeydedir denilebilir.*

Zeren (2007), yaptığı “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri ile Bu Okullarda Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki” adlı çalışmasında öğretmenlerin müdürlerinin dönüşümcü niteliklerini tüm boyutlarda “çoğunlukla” düzeyinde bulmuştur. Uzer (2010) ise araştırmasında öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliğine sahip olduklarını

düşünmekte olup en çok entelektüel uyarımla ilgili dönüşümcü liderlik özelliği gösterdikleri sonucuna ulaşmıştır. Çelik (2010)’te araştırmasında öğretmenlerin yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyine ilişkin değerlendirmelerini “Çoğunlukla” düzeyinde onayladıkları sonucuna ulaşmıştır. Duvacı (2017) ise araştırmasında departmanlar arasında dönüşümcü liderliğin farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Toksöz (2010)’ün araştırmasında ise okul yöneticilerinin liderlik özellikleriyle ilgili olumlu yargı içeren ifadelerle öğretmenler genel olarak tüm ifadelerle “tamamen katılıyorum” ve “çok katılıyorum” şeklinde cevaplar vermişlerdir.

Araştırmada elde ettiğimiz bulgular ile yukarıda anılan araştırma sonuçları okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının yüksek olduğu konusunda birbirini desteklemektedir.

Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik puanları yüksek düzeyde tespit edilmiş ancak, kıdem, görev unvanı ve yaştan dolayı anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir

Okul türü değişkenine göre Dönüşümcü Liderlik Özellikleri puanlarının farklılaşmasını sınamak için yapılan “İlişkisiz Gruplar T Testi” sonucunda, ilkokulda görev yapan örneklem grubu ile ortaokulda görev yapan örneklem grubunun okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Buna göre, *okul türü değişkeni, yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleriyle ilgili algılarda farklılık oluşturan bir unsur değildir ve dönüşümcü liderlikle ilgili ortaokulda çalışanla ile ilkokulda çalışanların algıları birbirine yakın düzeydedir denilebilir.*

Cinsiyet değişkenine göre Dönüşümcü Liderlik Özellikleri puanlarının farklılaşmasını sınamak için yapılan “İlişkisiz Gruplar T Testi” sonucunda, okul yöneticilerinin algılanan dönüşümcü liderlik puanlarında, erkekler lehine $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Buna göre *cinsiyet değişkeni okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri puanlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık oluşturan bir unsur olup, erkeklerin dönüşümcü liderlikle ilgili algıları kadınlardan anlamlı düzeyde yüksektir denilebilir.*

Dönüşümcü liderlik özelliklerinin cinsiyete göre farklılaşmasını inceleyen Eryılmaz (2006), Keleş (2009), Çelik (2010), Tuncel (2013), Yıldırım (2013) ve

Tosun (2015)'da dönüşümcü liderlik algılarında cinsiyete göre bir farklılaşma olmadığını tespit etmişlerdir. Zeren (2007), Bilir (2007) ve Yılmaz (2010) ise cinsiyetin dönüşümcü liderlik algılarında farklılaşmaya neden olan bir değişken olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırma sonuçları Eryılmaz (2006), Keleş (2009), Çelik (2010), Yıldırım (2013) ve Tuncel (2013) Tosun (2015)'nin araştırmaları ile örtüşürken, Zeren (2007), Bilir (2007) ve Yılmaz (2010)'ın sonuçlarıyla farklılık göstermektedir. Bu farklılığın nedeni kullanılan ölçek ve örneklemelerden kaynaklanmış olabileceği değerlendirilmektedir.

Yaş değişkeninden kaynaklanan (Kruskal Wallis-H Testi sonucunda) farklılığın hangi alt grupları arasında olduğunu tespit etmek için yapılan “Mann Whitney U Testi” sonucunda;

- 20-30 arası yaş grubu ile 41-50 arası yaş grubu arasında $p < 0,001$ düzeyinde 41-50 arası yaş grubu lehine,
- 20-30 arası yaş grubu ile 51-60 arası yaş grubu arasında $p < 0,001$ düzeyinde 51-60 arası yaş grubu lehine,
- 31-40 arası yaş grubu ile 41-50 arası yaş grubu arasında $p < 0,001$ düzeyinde 41-50 arası yaş grubu lehine,
- 31-40 arası yaş grubu ile 51-60 arası yaş grubu arasında $p < 0,001$ düzeyinde 51-60 arası yaş grubu lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir.
- Diğer alt gruplar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Buna göre *yaş arttıkça, algılanan dönüşümcü liderlik özellikleri puanlarının da kategorik olarak arttığı görülmektedir. Buna göre, yaş değişkeni okul yöneticilerinin algılanan dönüşümcü liderlik puanlarını artırma yönünde farklılığa neden olan bir değişkendir denilebilir.*

Ergin (2008) Malatya merkez ilçe ilköğretim okulları öğretmenleri ile yaptığı çalışmada dönüşümcü liderlik puanlarının yaşa göre anlamlı farklılık gösterdiği; 20-30 yaş, 41-50 yaş, 51-60 yaş grubundaki öğretmenlerin algısına göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik puanları 31-40 yaş grubundaki öğretmenlerin algısına göre dönüşümcü liderlik puanlarından daha yüksek olduğu bulgusunu elde etmiştir.

Ardıç (2010) özel bir bankanın Ankara şubelerinde, Özkan (2011) Kütahya

ilinde devlet ve özel hastanede görev yapan doktor ve hemşireler ile, Sönmez (2010) Zonguldak ilinde Türkiye Taşkömürü Kurumu'nda görevli yöneticiler ile yaptıkları çalışmalarda yaş değişkeninin dönüşümcü liderlik algılarında farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Benzer araştırmalarda Eryılmaz (2006), Keleş (2009), Doğan (2014) ve Tosun (2015)'da dönüşümcü liderlik algılarında yaş değişkeninin farklılık oluşturmadığını tespit etmişlerdir.

Araştırma sonuçları eğitim sektöründe araştırma yapan Ergin (2008)'in sonuçlarıyla uyum gösterirken diğer sektörlerde yapılan araştırmalardan farklılık göstermektedir. Buna göre dönüşümcü liderlik algılarında yaş değişkeni sektörlere göre farklı sonuçlar doğurabilmektedir denilebilir.

Öğrenim durumu değişkenine göre dönüşümcü liderlik özellikleri puanlarının farklılaşmasını sınamak için yapılan "Kruskal Wallis-H Testi" sonucunda, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri puanlarında örnekleme oluşturanların öğrenim durumundan kaynaklanan istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Buna göre *Öğrenim durumu okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri puanlarında farklılık oluşturan bir değişken değildir denilebilir.*

Ergin (2008) ve Tosun (2015) yaptıkları araştırmalarda dönüşümcü liderlik algılarının öğrenim durumuna göre farklılaştığı sonucuna ulaşırken, Ardıç (2010), Özkan (2011) Sönmez (2010) ve Doğan (2014) öğrenim durumunun dönüşümcü liderlik puanlarını farklılaştıran bir etmen olmadığını sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırma sonuçları Ergin (2008) ve Tosun (2015) ile örtüştüğü diğer araştırmalarla farklılaştığı görülmektedir. Bunun nedeni araştırmalarda kullanılan farklı ölçekler olabileceği gibi sektör ve örneklemlerden kaynaklanıyor da olabilir.

Okuldaki kıdem değişkeninden dolayı Anova testinde ortaya çıkan farklılığın hangi alt gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Post Hoc LSD Testi sonucunda,

- Okuldaki 0-2 yıl kıdem grubu ile 10-20 yıl kıdem grubu arasında $p<0,01$ düzeyinde 10-20 yıl kıdem grubu lehine,
- Okuldaki 2-5 yıl kıdem grubu ile 10-20 yıl kıdem grubu arasında $p<0,01$ düzeyinde 10-20 yıl kıdem grubu lehine,

- Okuldaki 5-10 yıl kıdem grubu ile 10-20 yıl kıdem grubu arasında $p<0,01$ düzeyinde 10-20 yıl kıdem grubu lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir.
- Diğer gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

Buna göre **okuldaki kıdem** değişkeni, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri puanlarında farklılık oluşturan bir değişken olup, bu farklılık 10-20 yıl kıdem grubu ile daha düşük kıdem grupları arasında, kıdem grubu yüksek olanlar lehine ortaya çıkmaktadır. Bu durumda öğretmen ve yöneticilerin okuldaki kıdemleri 10 yılın üzerine çıktığında, okul yöneticilerini dönüşümcü liderlikle puanları ile ilgili değerlendirmelerine anlamlı düzeyde yükselme olarak yansımaktadır denilebilir.

Tosun (2015) araştırmasında görev yaptığı okuldaki hizmet süresi 1-2 yıl olan öğretmenler ile hizmet süresi 3-4 yıl ve 7 yıl ve üstünde olan öğretmenlerin dönüşümsel liderliği algılamaları arasında kıdem grubu yüksek olanlar lehine anlamlı farklılaşma olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Araştırma sonuçları ile Tosun (2015)'un araştırma sonuçları birbirini desteklemektedir.

Mesleki kıdem değişkeni için yapılan Anova testi sonucunda ortaya çıkan farklılığın hangi alt gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Post Hoc LSD Testi sonucunda,

- Meslekte 0-2 yıl kıdem grubu ile 20 yıl üstü kıdem grubu arasında $p<0,001$ düzeyinde 20 yıl üstü kıdem grubu lehine,
- Meslekte 2-5 yıl kıdem grubu ile 10-20 yıl kıdem grubu arasında $p<0,05$ düzeyinde 10-20 yıl kıdem grubu lehine,
- Meslekte 2-5 yıl kıdem grubu ile 20 yıl üstü kıdem grubu arasında $p<0,001$ düzeyinde 20 yıl üstü kıdem grubu lehine,
- Meslekte 5-10 yıl kıdem grubu ile 10-20 yıl kıdem grubu arasında $p<0,05$ düzeyinde 10-20 yıl kıdem grubu lehine,
- Meslekte 5-10 yıl kıdem grubu ile 20 yıl üstü kıdem grubu arasında $p<0,001$ düzeyinde 20 yıl üstü kıdem grubu lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

- Meslekte 10-20 yıl kıdem grubu ile 20 yıl üstü kıdem grubu arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

Buna göre **mesleki kıdem** değişkeni, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri puanlarında farklılık oluşturan bir değişken olup, bu farklılık 10-20 yıl kıdem grubu ve 20 yıl üstü kıdem grubu ile daha düşük kıdem grupları arasında, kıdem grubu yüksek olanlar lehine ortaya çıkmaktadır. Artma yönündeki anlamlı farklılaşma 10-20 yıl kıdem grubunda başlamakta ve 20 yıl üstü kıdem grubunda daha da yükselmektedir. Buna göre öğretmen ve yöneticilerin mesleki kıdemleri 10 yılın üzerine çıktığında, okul yöneticilerini dönüşümcü liderlik özellikleri ile ilgili değerlendirmelerine anlamlı düzeyde yükselme olarak yansımaktadır denilebilir. Bu sonuç, bir önceki değişken olan okuldaki kıdem değişkeni ile aynı yönde olup birbirini destekler niteliktedir.

Ardıç (2010), Ergin (2008), Özkan (2011), Tuncel (2013) ve Tosun (2015) araştırmalarında mesleki kıdemın dönüşümcü liderlik özellikleri puanlarında anlamlı farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşırlarken, Doğan (2014) ilkokullarda yaptığı çalışmada bu araştırma ile örtüşen sonuçlara ulaşmış ve mesleki kıdemın arttıkça dönüşümcü liderlik puanlarının da arttığı sonucuna ulaşmıştır.

Araştırma sonuçlarının Doğan (2014) ile benzerlik gösterirken Ardıç (2010), Ergin (2008), Özkan (2011), Tuncel (2013) ve Tosun (2015)'un araştırmalarıyla örtüşmemesinin nedeni araştırmalarda kullanılan farklı ölçekler olabileceği gibi sektör ve örneklemelerden kaynaklanıyor da olabilir.

Görev unvanı değişkenine göre dönüşümcü liderlik özellikleri puanlarının farklılaşmasını sınamak için yapılan “İlişkisiz Gruplar T Testi” sonucunda, yönetici ve öğretmenlerin, okul yöneticilerinin algılanan dönüşümcü liderlik puanları arasında yöneticiler lehine $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Buna göre **görev unvanı** okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri puanlarında farklılık oluşturan bir etmendir denilebilir. Ayrıca okul yöneticilerinin dönüşümcü liderliklerinin değerlendirmesini okul yöneticileri öğretmenlerden anlamlı düzeyde farklı (yüksek) yapmışlardır denilebilir. Buna göre yöneticilerin dönüşümcü liderlikle ilgili özalgıları, öğretmenlerin (yöneticilerinin dönüşümcü liderlikleriyle ilgili algılarından anlamlı düzeyde yüksek olmaktadır denilebilir.

Doğan (2014) yaptığı araştırmada Dönüşümcü liderlik boyutu puan

ortalamalarının yöneticilik görevi değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği; Müdür yöneticilerin dönüşümcü liderlik algılarının müdür yardımcısı/başyardımcısı yöneticilerin algısından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

Araştırma sonuçları ile Doğan (2014)'ın araştırma sonuçları birbirini desteklemektedir. Buna göre müdürler dönüşümcü liderlik değerlendirmelerini diğer görev unvanı olanlardan anlamlı düzeyde yüksek değerlendirmektedirler denilebilir.

5.2. Öneriler

5.2.1. Araştırmacılara Öneriler

Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik puanlarının yüksek düzeyde olduğu görülmüş kıdem, görev unvanı ve yaştan dolayı farklılıklar tespit edilmiştir.

Araştırmalarda ortaya çıkan kıdem, yaş ve görev unvanlarının dönüşümcü liderlik algılarında neden farklılık oluşturduğuna ilişkin derinlemesine araştırmalara ihtiyaç vardır.

Ayrıca Türkiye’de bu konuda yapılmış araştırmaların bir meta analizinin yapılarak genel bir sonucun ortaya çıkarılmasını öneririz.

Araştırma örneklemini genişletilerek İstanbul genelinde yapılabilir.

Cinsiyet değişkeninin araştırma genelinde etkili olmadığı düşüncesiyle yeni yapılacak araştırmalarda mezun olunan fakülte vb. gibi farklı değişkenler eklenebilir.

Araştırma ilkökul ve ortaokullarda yapılmıştır, yeni yapılacak araştırmalarda liseler de dahil edilebilir.

Yeni yapılacak araştırmalarda Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleriyle Okulu Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki araştırılabilir.

5.2.2. Uygulayıcılara Öneriler

Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlikleri yüksek düzeyde algılanmıştır.

Ancak algılanan dönüşümcü liderlik kapasitelerinin kurumlarında hayata geçirilebilmeleri için;

Okul yöneticilerinin yetkilerinin dönüşüme uygun şekilde düzenlenmesi,

Okullarda dönüşümün MEB merkez teşkilatları tarafından teşvik edilmesi,

Okul yöneticiliğinin bir uzmanlık alanı haline getirilerek çeşitli eğitim ve donanımlar sonrası bir kariyer basamağı olması,

Okul yöneticilerinin dönüşümcülüğünü teşvik edilmesi için MEB'in, yöneticilik performansının değerlendirilmesinde okul yöneticilerinin dönüşümcü tutum ve davranışlarına yer vermesi,

Okullarda sadece eğitim öğretim kadrosu değil, değişim ve dönüşümde okul yöneticilerine destek olacak insan kaynaklarının oluşturulması,

Yöneticilere, dönüşümcülük kapasitelerinin artırılması için dünyada meydana gelen değişimleri takip edebilmeleri için hizmet içi eğitimler verilmesi, önerilir.

KAYNAKÇA

- Akçakaya, M. (2010). *21. Yüzyılda Yeni Liderlik*. Adalet Yayınevi. Ankara.
- Akdemir, A. (1997), "Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüştürücü Lider Profilleri", *Liderlik 21. Yüzyılda Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, Deniz Harp Okulu, İstanbul.
- Aksel, N. (2016). Ortaokul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki (Samsun İli Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Samsun.
- Aksu, A. (2009). İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi ve Vizyoner Liderlik. *Eğitim ve Bilim*, Cilt 34 Sayı 153.
- Alkın, M. C. (2006). Liderlik Özellik Ve Davranışlarının Belirlenmesi Ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Aminuddin Y. ve Parilah, M. S. (2008). Transformational Leadership and Leadership Substitutes in Sports: Implications on Coaches' Job Satisfaction. *International Bulletin of Business Administration*, 3, 1-13.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., ve Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the multifactor leadership questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14, 261-295.
- Ardıç, C. (2010). Zaman Yönetimi ve Zaman Yönetiminde Dönüştürücü Liderlerin Davranışlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Aydoğmuş, C. (2011). Kişilik Özellikleri ile İş Tatmini İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirme ve Dönüşümcü Liderlik Algısının Etkileri, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi. Ankara: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik "Türleri" Ve "Güç Kaynakları"Na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin

- Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), s. 73-84.
- Bakırcan, E. (2011). Gençlik ve Spor genel Müdürlüğü ve Özerk Federasyonlarda çalışan yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitü Ankara.
- Balcı, A. (2001). *Etkili okul ve okul geliştirme*. Ankara: Pegem.
- Baltaş, A. (2012). *Ekip Çalışması ve Liderlik* (11 b.). İstanbul: Remzi.
- Bannon, K. (2000). *Principals And Teachers Perseptions Of The Extentto Witch Principals Exercise Transformational Leadership in Schools And The Relationship Of The Leadership Percepctions To Teachers Perceptions Of The Extent Of Shared School Goals*. St Johns University Journal Of Educational Administration. Vol.34,No.4
- Barnett, A. M. (2003). TheImpact of Transformational Leadership Style of the School Principal on School Learning Environmentsand Selected Teacher Outcomes: A Preliminary Report. *Self-Concept Enhancement and Learning Facilitation Research Centre*, 1-18.
- Baron, R. A. ve Greenberg, J. (2000). *Leadership in Organizations. Behavior in Organizations*. New Jersey. Prentice-Hall Inc. Seventh Edition. s.442-477
- Bass, B. M. (1995). *Theory Of Transformational Leadership Redux*. Leadership Quartery, 6, 463-478.
- Bass, B. M. (1997). Personal Selling And Transactional/Transformational Leadership. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17, 19-28
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. ve Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance By Assessing Transformational and Transactional Leadership. *American Psychological Association Inc*, Vol.88,No.2.
- Bass. B.M. (1990) From Transactional To Transformational Leadership: Learning To Share The Vİsİon. *Organizational Dynamics*. Volume 18, Issue 3, Winter 1990, Pages 19-31 [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S) (21.05.2017)

Beyoğlu Milli Eğitim Müdürlüğü, 2015-2019 Stratejik Planı
www.beyoglu.mem.gov.tr (12.08.2017)

- Bennis, W., (1992). *Visionary Leadership*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers,
- Berber, A. (2000). Dönüşümsel Ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi Ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim Ve Organizasyon İçerisindeki Rolü. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi, 36, 33-50.
- Bilir, M.E. (2007). Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleriyle Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisinin İncelenmesi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Bogda, G.L. (2007). *What Type Of Leader Are You?* New York. McGraw-Hill. DOI:10.1036/0071477195 pp.5-34
- Brown, M. E. (2002). *Leading with Values: The Moderating Influence of Trust on Values Acceptance by Employees*. Ph.D. Thesis, The Pennsylvania State University, December
- Burns, J.M. (2010) *Leadership*. Harper Perennial : New York
- Bursalıoğlu, Z. (2012). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara. Pegem A Yayıncılık
- Busher, H., Harris, A., & Wise, C. (2000). *Subject Leadership And School Improvement*. USA: Paul Chapman
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (12. baskı).Ankara. Pegem A
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5, 73-112.
- Coşkun, F. (2005). Askeri Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Doğu Anadolu Bölgesi Örneği). Yüksek Lisans. Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Van.
- Çelik, M. (2013). Öğretmen Algılarına Göre İlkokul Yöneticilerinin Dönüşümcü

- Liderlik ve Girişimcilik Becerileri Arasındaki İlişki (Bağcılar ve Bakırköy İlçeleri Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Çelik, Ö. (2010). Okul Yöneticilerinin Özbilinç Yeterliliği ve Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya
- Çelik, S. ve Eryılmaz, F. (2006). Öğretmen Algılarına Göre Endüstri Meslek Lisesi Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri (Ankara İli Örneği). *Politeknik Dergisi*. Sayı 9 (4).
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel Liderlik*. 3. Baskı. Pegem Yayınları. Ankara.
- Çetin, T. (2009). Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Anlayışının Orta Kademe Yöneticilerin Yenilikçilik Eğilimleri Üzerindeki Etkisi: Ege Bölgesindeki Mobilya İşletmelerinde *Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Çetiner, A. (2008). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri (Burdur İli Örneği), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Çıpa, D. (2014). Örgüt Kültürü ve Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretme Performansına Etkisi Üzerine İstanbul İlinde Yapılan Deneysel Bir Çalışma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Day, C. (2004). *A Passion for Teaching*. London/New York: RoutledgeFalmer.
- Demir, C. (2009). *Etkili Liderlik*.
<http://www.gata.edu.tr/saglikbilimleri/saglik hizmetleri/2009%20Ders%20Notlar%FD/Etkili%20Liderlik.pdf> erişim tarihi: 12.06.2017
- Demir, C., Yılmaz, M. K., ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2. 129-152
- Demir, H., ve Okan, T. (2008). Etkileşimsel Ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek

- Geliştirme Denemesi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi. *İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 61, 72-90.
- Doğan, B. (2014). Okul Yöneticilerinin Duygusal Zekâ Becerilerinin Dönüşümcü Ve Sürdürümcü Liderlik Davranışı Üzerine Etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya
- Duvacı, T. (2017). Dönüşümcü Liderlik Ve Örgüt İkliminin Çalışanların Yenilikçi Davranışı Üzerine Etkileri: Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Nobel Yayın Dağıtım. Ankara.
- Erdoğan, İ. (2000), *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Ergin, D. (2008). Okul Yönetiminde Duygusal Zekâ ve Dönüşümsel Liderliğe İlişkin Öğretmen Algıları. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Eryılmaz, F. (2006). Endüstri Meslek Lisesi Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip olma Düzeyleri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Estep, T.A. (2000) “ *A Study Of The Relationships Between Transformational Leadership, Transactional Leadership And Specified Demografic Factors As Enablers Of Teacher Empowerment In Rural Pennsylvania Scholl Districs. Doctora Dissertation, Indiana University of Pennsylvania, Dissertation Abstracts International,61,01,38*
- Fry, L. W. (2003). Toward a Theory of Spiritual Leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, s. 693-727.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- George, M. J. (2000). Emotions And Leadership, The Role Of Emotional Intelligence. *Human Relations. SAGE Publications*, 53(8), 1027- 1055
- Givens, R. J. (2008). Transformational Leadership: The Impact on Organizationaland Personel Outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, 1 (1), 4-24.
- Göka, E. (2009). *Türklerde Liderlik ve fanatizim*. İstanbul: Timaş.
- Göral, M. (2012). Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisinin Otel İşletmeleri

- Açısından Değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi, Sos-yal Bilimler Enstitüsü, Düzce
- Güçlü, N. (1997). Eğitim Lideri Olarak Okul Yöneticisi. *Milli Eğitim Dergisi*. S:134.
- Güneş, A.M. (2011). İlköğretim Okullarında Dönüşümcü Liderlikle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki (Ağrı ili Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Güney, S. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Nobel, Ankara.
- Güney, S. (2007). *Liderlik (Yönetim ve Organizasyon içinde)*. Ed: Güney, Salih. Sayfa 357– 382) Nobel Yayın Dağıtım.2.Baskı. Ankara
- Gürbüz, R., Erdem, E. Ve Yıldırım, K. (2013). Başarılı Okul Müdürünün Özellikleri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20: 167- 179.
- Hersey, P. ve Blanchard, K. H. (1982). *Management Of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. 4 th edition, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Hogan, R. ve Hogan, J. (2001). Assessing Leadership: A View From The Dark Side. *International Journal of Selection and Assessment*, 9. 40-51
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2012). *Eğitim Yönetimi Teori Araştırma ve Uygulama*. Çeviri Editörü: Selehattin Turan. Ankara. Nobel Yayıncılık.
- İpekçi, A. (2013). Dönüşümcü Liderlik Tarzının Yöneticilerinin Yenilikçilik (İnovasyon) Odaklı Stratejik Yönelimleri Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İşcan, Ö. F. (2006). Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11, 160-177.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4, 443-465.
- Kaygısız, E.G. (2013) Örgütsel Bilgeliğin Yaratılmasında Dönüşümsel Liderliğin Rolü Üzerine Bir Çalışma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya
- Keçecioglu, T. (1998). *Liderlik ve Liderler*. İstanbul. Kalder Yayınları.

- Keleş, G.Ö. (2009). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri (Muğla İli Örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Kılıç, R., Keklik, B., & Yıldız, H. (2014). Dönüştürücü, Etkileşimci Ve Tam Serbesti Taniyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 21(2), 249-268.
- Kırel, Ç. (2001). Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt/Vol.: 1, Sayı/No: 1 (2001): 43-59
- Kiriş, İ. (2013). İlkokul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri: Adana İli Örneği), Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi, Sosyal bilimler Enstitüsü, Mersin
- Koç, H., ve Topaloğlu, M. (2010). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği* (14. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Kozlu, C. (2012). *Liderin Takım Çantası* (12 b.). İstanbul: Remzi.
- Krishnan, R. V.,& Arora, P. (2008). Determinants Of Transformational Leadership And Organizational Citizenship Behavior. *Asia Pacific Business Review*, 4(1), 34-43.
- Leithwood, K.A. (1994) *The Move Toward Transformational Leadership, Educational Leadership, Journal Of Educational Administration*. Volume 35, Number s.49
- Lunenburg, F.C. ve Ornstein, A.C. (2013). *Eğitim Yönetimi*. (Çev. Editörü: Gökhan Arastaman) Ankara. Nobel Akademik Yayıncılık
- Maxwell, J. C. (1999). *Liderlik Yasaları*. Çev: İbrahim Şener. İstanbul. Beyaz Yayınları
- Nahavandi, A. (2015). *The Art and Science of Leadership*. Courier Westford. United States of America.
- Owen, H., Hodgson, V. ve Gazzard, N. (2004). *Liderlik El Kitabı*. Optimist

Yayıncılık.2.Baskı. İstanbul.

- Ömürgönülşen, M., ve Sevim, L. (2005). Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi Ve Ampirik Bir Araştırma. Yönetim ve Ekonomi: *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12, 91-104.
- Özdamar, K., Odabaşı, Y., Hoşcan, Y., Bir, A.A., İftar, G.K., Özmen, A. ve Uzuner, Y. (1999). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. (Edt: Ali Atıf Bir). Eskişehir. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkan, H. (2011). *Duygu Etkileşiminin Liderlik Tarzına Etkileri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Öztop, İ. (2008). Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin Nitel Performans Üzerine Etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kocaeli
- Paksoy, M. (1998). *Liderlikle Hersey - Blanchard Modeli*. Yönetim Dergisi, Sayı: 16, ss: 19-22.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie S.B. ve Bommer W.H. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes For Leadership As Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, Vol.22, Issue. 2, 259 -298.
- Portin, B. S. (1999) *Manifestations Of Critical Leadership In Tides Of Reform: Contradiction Or Opportunity?* Paper Presented At The Annual Meeting of The University Council For Educational Administration, Minneapolis, MN, 29–31 October.
- Sağnak, M. (2010). Dönüşümcü Okul Liderliği ile Etik İklim Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri* 10,2, Bahar, 1113–1152.
- Saruhan, Ş. C., ve Yıldız, M. L. (2009). *Çağdaş Yönetim Bilimi*. İstanbul: Beta BasımYayımlar Dağıtım.
- Sergiovanni, T. (1990) *Value-Added Leadership: How to get Extraordinary Performance in Schools*. London: HBJ.

- Serinkan, C. (2012), *Liderlik ve Motivasyon*. Nobel, ss: 41. Ankara.
- Simic, I. (1998). Transformational Leadership -The Key To Successful Management of Transformational Organizational Changes. *Economics And Organization*, Vol.1, No 6.
- Sönmez, S. (2010). Örgütlerde Duygusal Zekânın Dönüşümsel Liderlik Üzerindeki Etkisi. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Subaş, A. (2017). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Enneagram Kişilik Tipleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., ve Çelik, A. (2005). *Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış* (4. Baskı). Konya: Adım Matbaacılık ve Ofset.
- Şirin, E. F., ve Yetim, A. A. (2009). Beden Eğitimi Ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stiline İlişkin Yönetici Algıları. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3, 69-84.
- Şişman, M. (2011). *Öğretim Liderliği*. Ankara. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Tetik, S. (2008). Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderin Rolü. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, Manisa.
- Titizoğlu, Ö.Ç. (2011). Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bir Saha Araştırması, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Toksöz, S. (2010). 21. Yüzyılın Liderlik Anlayışı Olarak Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Algılarına Göre Değerlendirilmesi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tosun, F. (2015). Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmen Görüşlerine Göre Araştırılması (Başakşehir İlçe Örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi . İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

- Tosun, F. (2015). Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmen Görüşlerine Göre Araştırılması (Başakşehir İlçe Örneği). İstanbul Aydın Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü . İstanbul
- Uzer, M. (2010). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri (Silivri İlçesi Örneği), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Vroom, H. Ve Jago, A. G. (2007). The Role of the Situation in Leadership. American Psychologist, Jan. 62(1), s. 17-24
- Wadsworth, W. J. (2000). Liderlik. (Çev: E. Sabri Yarmalı). İstanbul. Hayat Yayınları
- Wallace, M. ve Weese, W. J. (1995). Leadership, Organizational Culture, and Job Satisfaction in Canadian YMCA Organizations. Journal of Sport Management. 9. 182–193.
- Webb, P. T., Neumann, M. and Jones, C. L. (2004) Politics, school improvement and social justice: a triadic model of teacher leadership. The Educational Forum, 68(3), 254–262.
- Yenel, K. (2016). İlkokul Yöneticilerinin Dönüşümcü Ve İşlemci Liderlik Biçimleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Ve Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Yıldırım, A. (2010). Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Karaman
- Yıldırım, S. (2013). Üniversitelerin Beden Eğitimi ve Spor ile ilgili akademik birimlerinde Dönüşümcü Liderlik ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişkinin Analizi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, A. ve Ceylan, Ç.B. (2011). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri İle İş Doymu İlişkisi. Eğitim Yönetimi Dergisi. (2) Sf: 277-394

Yılmaz, L. (2010). Halk Eğitim Merkezi Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (İstanbul ili Anadolu Yakası Örneği), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. 7th Edition. Pearson Education. New Jersey. USA.

Zehir, C. (2013), *Yerel Yönetimde Liderlik*, http://www.maxihaber.net/yazarlar/konukyazar/2006/ky_cemal_zehir_mayis2006.htm, (11.07.2017)

Zeren, H. (2007) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri ile Bu Okullarda Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.

EKLER

Ek 1: Veri Toplama Aracı Kullanım İzni

Gönderen: azime cetiner <azimece@yahoo.com>

Gönderildi: 15 Haziran 2013 Cumartesi 19:16

Kime: gelmezsultan@hotmail.com

Konu: Yan: ANKET İZİN İSTEĞİ

Anketimi kullanabilirsiniz daha önce bir arkadaş kullanmak için bir izin belgesi göndermişti imzalayıp fakslamıştım dilerseniz böyle birsey yapabiliriz kolay gelsin
Android'de Yahoo! Mail'den gönderildi

From: SULTAN GELMEZ <gelmezsultan@hotmail.com>;

To: azimece@yahoo.com <azimece@yahoo.com>; sukrugelmez71@hotmail.com <sukrugelmez71@hotmail.com>; SULTAN GELMEZ <gelmezsultan@hotmail.com>;

Subject: ANKET İZİN İSTEĞİ

Sent: Thu, Jun 13, 2013 9:58:04 PM

SAYIN HOCAM

HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ YÜKSEK LİSANS ÖĞRENCİSİYİM.

YAPACAĞIM TEZ ÇALIŞMASINDA,

"DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ANKETİNİZİ" İZİN VERİRSENİZ

BEYOĞLU İLÇESİNDE ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİLERE UYGULAMAK İSTİYORUM.

BANA DÖNÜŞ YAPARSANIZ SEVİNİRİM. TEŞEKKÜRLER.

EĞER CEVAP ALAMAZSAM BAŞKA BİR ÖLÇEK KULLANMAK ZORUNDAYIM TEŞEKKÜRLER....

SULTAN GELMEZ

İLETİŞİM: 0505 4009335



Ek 2: Veri Toplama Aracı

Okul Yöneticilerinin “Dönüşümcü Liderlik Özellikleri” Anket Formu

Değerli Meslektaşlarım,

Aşağıda sunulan anketin ilk bölümünde 7 sorudan oluşan “demografik bilgiler” bölümü yer almaktadır. İkinci bölümde de 29 soruluk okul müdürünüze ait “Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini” belirlemeye yönelik ifadeler mevcuttur.

İlgi ve katılımınız için çok teşekkür ederiz.

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Araştırmacı: Uzm. Öğrt. Sultan GELMEZ

I.BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİLER

| DEMOGRAFİK BİLGİ FORMU | |
|-----------------------------------|-----------------------------------|
| 1-Okulunuz | İlkokul <input type="radio"/> |
| | Ortaokul <input type="radio"/> |
| 2-Cinsiyetiniz | Kadın <input type="radio"/> |
| | Erkek <input type="radio"/> |
| 3-Yaş Grubunuz | 20-30 arası <input type="radio"/> |
| | 31-40 arası <input type="radio"/> |
| | 41-50 arası <input type="radio"/> |
| | 51-60 arası <input type="radio"/> |
| | 60 üstü <input type="radio"/> |
| 4-Öğrenim Durumunuz | Ön lisans <input type="radio"/> |
| | Lisans <input type="radio"/> |
| | Lisansüstü <input type="radio"/> |
| | Doktora <input type="radio"/> |
| 5-Okuldaki Çalışma Süreniz | 0-2 yıl <input type="radio"/> |
| | 2-5 yıl <input type="radio"/> |
| | 5-10 yıl <input type="radio"/> |
| | 10-20yıl <input type="radio"/> |
| | 20 yıl üstü <input type="radio"/> |

| | | |
|------------------------------------|-------------|-----------------------|
| 6-Öğretmenlikteki Kıdeminiz | 0-2 yıl | <input type="radio"/> |
| | 2-5 yıl | <input type="radio"/> |
| | 5-10 yıl | <input type="radio"/> |
| | 10-20yıl | <input type="radio"/> |
| | 20 yıl üstü | <input type="radio"/> |
| 7-Göreviniz | Yönetici | <input type="radio"/> |
| | Öğretmen | <input type="radio"/> |

II. BÖLÜM: Size uygun bir seçeneği (X) işareti koyarak işaretleyiniz.

| Sıra No | OKUL YÖNETİCİMİZ | Her zaman | Çoğunlukla | Ara sıra | Nadiren | Hiç |
|---------|--|-----------|------------|----------|---------|-----|
| 1 | Bizim en iyi performansımızı göstermemizde ısrarlıdır. | | | | | |
| 2 | Problemlerin çözümünde bize yardımcı olur | | | | | |
| 3 | Önerilerimizi uygular | | | | | |
| 4 | Amaçları belirlerken fikrimizi alır | | | | | |
| 5 | Örgüt hedeflerini gerçekleştirme sürecinde kişisel gelişimimizi değerlendirmemiz için bize cesaretlendirir | | | | | |
| 6 | Kurumu topyekûn hedefe yönlendirir | | | | | |
| 7 | Otoritesini astlarının üstlenmesine müsaade eder | | | | | |
| 8 | Empati kurabilir | | | | | |
| 9 | Problemlere farklı açılardan yaklaşmamızı sağlar. | | | | | |
| 10 | Hedeflere ulaşmada bizlere örnek olur | | | | | |
| 11 | Kişisel ihtiyaçlarımızı önemser | | | | | |
| 12 | Önerilerimize olumlu yaklaşır. | | | | | |
| 13 | Gelişme ihtiyaçlarımızı karşılamak için imkanlar dahilinde kaynak sağlar | | | | | |

| | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 14 | Okulun öğreten ve öğrenen bir kurum olmasına çalışır. | | | | | |
| 15 | Farklılıklarımızı ortaya koymamıza yardımcı olur. | | | | | |
| 16 | Öğretim yılı içerisinde mesleki performansımızı değerlendirir | | | | | |
| 17 | Yaratıcılığı ile değişimi destekler. | | | | | |
| 18 | Doğru kararlara varmada bize güvenir. | | | | | |
| 19 | Herkesin kendi fikrini benimsemesini ister | | | | | |
| 20 | Örgütte kendimizi rahat hissetmemize yardımcı olur. | | | | | |
| 21 | Bize karşı açık davranır. | | | | | |
| 22 | Hedeflere ulaşmamızda kapasitemizi zorlamamızı ister. | | | | | |
| 23 | Kişisel sorunlarımızla ilgilenir. | | | | | |
| 24 | Performansımızı yükseltebilmemizi sağlayacak kaynak temin eder. | | | | | |
| 25 | Bireysel farklılıklarımıza önem verir. | | | | | |
| 26 | Önceki başarılarımızı geçmemiz konusunda ısrarlıdır. | | | | | |
| 27 | Kendi gücümüzün ve liderlik potansiyelimizin farkına varmamıza çalışır. | | | | | |
| 28 | Problem çözerken yaratıcılığımızı kullanmamızı teşvik eder. | | | | | |
| 29 | İşin üzerine cesaretle gitmemizi sağlar. | | | | | |

Özgeçmiş

SULTAN YILDIZ GELMEZ

1974 yılında Kayseri/Sarız ilçesinde doğdu. İlk ve Ortaöğrenimini Sarız ilçesinde, ortaöğrenimini Edirne 1.Murat Lisesinde tamamladı. 1995 yılında Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği bölümünden mezun oldu. 1995 yılında Beyoğlu İstiklal İlköğretim Okulunda göreve başladı. Taksim İlköğretim okulunda Müdür yardımcısı, Okçumusa İlköğretim Okulunda Müdür olarak görev yaptı. 2010-2015 yıllarında Cemal Artüz İlköğretim Okulu Müdürü olarak görevine devam etti. 2015-2017 Haliç İlkokulu Müdürü 2017-2018 Beyoğlu İlçe Milli Eğitim Şube Müdürü olarak görevine devam ediyor. Hasan Kalyoncu Üniversitesinde Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında Tezsiz Yüksek Lisans yaptı. İstanbul Sebahattin Zaim Üniversitesinde Eğitim Yönetimi alanında fark dersler alarak İlkokul ve Ortaokul yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri üzerine Tezli Yüksek Lisans çalışması yapmaktadır. Şiir yazmayı ve okumayı seviyor. Anadolu Üniversitesi Türk Dili ve Edebiyatı bölümünü ikinci lisans öğrenimi olarak tamamladı.

Eğitim faaliyetlerini sürdürürken başka kuruluşlarla sosyal – kültürel faaliyetler yapıyor. Borusan Kültür Sanat Merkezi ile işbirliği yaparak Çok Sesli yedi dilde şarkılar söyleyen Çocuk korusu çalışmalarını uzun yıllar okulunda devam ettirdi.

İstanbulu ve Venedikli çocuklarla dört elli resim tasarımı projesini yürüttü. Daha sonra İstanbulu, Venedikli ve Rodoslu çocuklarla altı elli resim tasarımı projesi ile üç ülke çocuklarını bir resim kâğıdında buluşturdu.

”2015-1-TR01-KA101-017402 Duygularımı Anla, Aklımı Yönet, Hayatına Başarı Kat// Understand Your Emotions, Rule Your Mind, Upgrade Your Life” ve “Enegram” konularında AB Erasmus projesine katıldı.

Çalıştığı okullarda öğrenme ortamlarını iyileştirmek için çalışmalar yaptı. Öğrenci başarısını arttırmak için yöntem arayışı sürüyor. Ekip çalışmalarını önemsiyor. Evli ve iki çocuk annesidir.

Uzman Öğrt. SULTAN GELMEZ