

T.C  
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİ  
GÖSTERME DÜZEYLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ:  
ADANA İLİ ÖRNEĞİ

TEZİ YAZAN

İbrahim KİRİŞ

TEZ DANIŞMANI

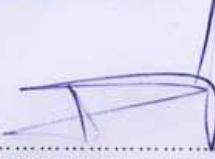
Prof. Dr. Deniz Aynur GÜLER

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MERSİN/HAZİRAN 2013

T.C  
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ' NE

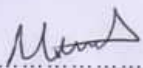
“İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİ GÖSTERME DÜZEYLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ: ADANA İLİ ÖRNEĞİ” başlıklı bu tez çalışması jürilerimiz tarafından oy birliği ile İşletme Yönetimi Anabilim Dalında **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.



Tez Danışmanı - Jüri Başkanı: Prof. Dr. Deniz Aynur GÜLER



Jüri Üyesi: Yard. Doç. Dr. Köksal HAZIR



Jüri Üyesi: Yard. Doç. Dr. Murat GÜLMEZ

**Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylım.**



18 / 06 / 2013

Yard. Doç. Dr. Köksal HAZIR  
Sosyal Bilimler Enstitü Müdür Vekili



**Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 Sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.**

## ÖNSÖZ

Bu çalışma Adana ili ilkokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerini belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Türk Eğitim Sisteminin uygulanması noktasında, temel bilgi, beceri ve demokratik değerlerin verilmeye çalışıldığı okulların birinci ve belki de en önemli kademesi olan “İlkokulların” yönetici anlayışının nasıl olduğunun ortaya konması ülkenin yararına olacaktır.

Tez çalışmam sırasında değerli yardım ve katkılarını esirgemeyen, tanıştığımı çok memnun olduğum değerli danışmanım Prof. Dr. Deniz Aynur GÜLER hocama, yüksek lisans eğitimim sırasında beni her görüşmemizde motive eden, yardımlarını esirgemeyeceğini bildiğim Yrd. Doç. Dr. Köksal HAZİR hocama, çalışmamın istatistik, analiz aşamasında bilgilerini paylaşıp yardımda bulunan Öğretim Görevlisi Menderes ÜSTÜNER hocama teşekkür ederim.

Anketlerin uygulanması sırasında beni güler yüzle karşılayıp, yardımcı olan okul müdürlerine, eğitim-öğretim çalışması içinde oldukları halde değerli katkılarını sağlayan sınıf öğretmenleri meslektaşlarıma içtenlikle teşekkür ederim.

18.06.2013

İbrahim KİRİŞ

## ÖZET

### İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİ GÖSTERME DÜZEYLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ: ADANA İLİ ÖRNEĞİ

İbrahim KİRİŞ

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Deniz Aynur GÜLER

Haziran 2013, 80sayfa

Araştırmanın evreni 2012-2013 yılında Adana ili merkez ilçelerinde görev yapan sınıf öğretmenleridir. Araştırmada oransız küme örneklem yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini Seyhan ve Yüreğir İlçesindeki ek(2)'de belirtilen okullarda görev yapan sınıf öğretmenleri oluşturmaktadır. Anket uygulaması sırasında öğretmenlere 300 anket dağıtılmış, 213 anket geri dönmüştür. Verilerin analizi, frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma, t-testi ve tek yönlü varyans analizi çözümlene teknikleri kullanılarak SPSS-20.0 (The Statistical Packet for Social Sciences) paket programında bilgisayar ortamında yapılmıştır.

Araştırmanın sonucunda özetle şu bulgulara ulaşılmıştır:

Müdürlerin dönüşümcü liderlik özelliklerini saptamak için anketin bütün boyutlarının toplam değerleri hesaplanmıştır. Buna göre, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliği gösterdikleri tespit edilmiştir.(Ortalama: 3,72. S.S: 1,07)

**Anahtar Kelimeler:** Dönüşümcü Liderlik, İlham Verici Motivasyon, İdeal Etki, Bireysel İlgi, Zihinsel Teşvik

## **ABSTRACT**

### **OPINION OF TEACHERS ABOUT THE LEVEL OF PRIMARY SCHOOL PRINCIPALS' DEMONSTRATING THE CHARACTERISTICS OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP: ADANA SAMPLE**

**Master of Arts Thesis, Business Administration Department**

**Advisor :Prof. Dr. Deniz Aynur GÜLER**

**June 2013, 80pages**

The population of this study is the primary school teachers who worked in the central districts of Adana in 2012-2013. In this study, the method of non-stratified random sampling is used. The sample of the study is including the primary school teachers working at the schools mentioned in Appendix(2) in Seyhan and Yüreğir districts. During the carry out of survey 300 survey papers were handed out to teachers and 213 of them returned. The analysis of the facts are made via SPSS-20.0(The Statistical Packet for Social Sciences)program and by using analytical techniques such as frequency, percentage, arithmetical average, standard deviation, t- test and one directional variance in computer environment.

As a result of this research, findings below are reached in summary:

In order to establish the characteristics of transformational leadership of school principals', the sum of whole dimensions of the survey are calculated. According to this, it is determined that the school principals demonstrate the transformational leadership features.(Average: 3,72. S.S: 1, 07)

**Key Words:** Transformational Leadership, Inspirational Motivation,  
Idealized Influence, Individual Consideration, Intellectual Stimulation

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik .....	32
<b>Tablo 2:</b> Durumsal ve Dönüşümsel Liderlik Arasındaki Fark .....	34
<b>Tablo 3:</b> Anket Soruları Kodlamaları .....	43
<b>Tablo 4:</b> Kaisaer – Meyer - Olkin ve Bartlett’s Testleri .....	45
<b>Tablo 5:</b> Görüş Belirtenlerin Öğretmenlerin Cinsiyetleri Dağılımı .....	45
<b>Tablo 6:</b> İlkokul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri Faktör Analizleri .....	46
<b>Tablo 7:</b> Görüş Belirten Öğretmenlerin Meslekteki Kıdemleri .....	48
<b>Tablo 8:</b> Görüş Belirten Öğretmenlerin Okul Müdürleriyle Çalışma Süreleri .....	49
<b>Tablo 9:</b> Görüş Belirten Öğretmenlerin Mezun Oldukları Kurumlar .....	49
<b>Tablo 10:</b> “İlham Verici Motivasyon Boyutu” Verilen Cevaplar Ortalaması-1 .....	50
<b>Tablo 11:</b> “İlham Verici Motivasyon Boyutu” Verilen Cevaplar Ortalaması-2 .....	50
<b>Tablo 12:</b> “İdeal Etki Boyutu” Verilen Cevaplar Ortalaması .....	51
<b>Tablo 13:</b> “Bireysel İlgi Boyutu” Verilen Cevaplar Ortalaması .....	52
<b>Tablo 14:</b> “Zihinsel Teşvik Boyutu” Verilen Cevaplar Ortalaması -1 .....	53
<b>Tablo 15:</b> “Zihinsel Teşvik Boyutu” Verilen Cevaplar Ortalaması -2 .....	54
<b>Tablo 16:</b> Öğretmenlerin Demografik Özellikler Ortalaması .....	54
<b>Tablo 17:</b> Cinsiyet ile “Dönüşümcü Liderlik” Alt Boyutları t-Testi Sonuçları .....	55
<b>Tablo 18:</b> Öğretmenlerin Mesleklerindeki Kıdemleriyle “Dönüşümcü Liderlik” Alt Boyutları Anova Testi Sonuçları .....	55
<b>Tablo 19:</b> Öğretmenlerin Okul Müdürleriyle Çalışma Süreleriyle “Dönüşümcü Liderlik” Alt Boyutları Anova Testi Sonuçları .....	56
<b>Tablo 20:</b> Öğretmenlerin Mezun Oldukları Kurumlar ile “Dönüşümcü Liderlik” Alt Boyutları Anova Testi Sonuçları .....	57

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları sonucu Elde Edilen Dört Liderlik Tarzı .....	16
<b>Şekil 2:</b> Michigan Çalışmalarındaki Liderlik Davranış Yaklaşımları.....	17
<b>Şekil 3:</b> Yönetim Tarzı Matriksi .....	18
<b>Şekil 4:</b> Liderlik Davranışları Dizisi .....	19
<b>Şekil 5:</b> Zaman Yönelimi ve İlişkilendirilmesi Bakımından Liderlik.....	32

## İÇİNDEKİLER

KAPAK.....	i
TEZ İMZA SİRKÜLERİ.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii

### BÖLÜM I

1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problem.....	1
1.2. Araştırmanın amacı ve alt amaçlar.....	2
1.3. Araştırmanın önemi.....	3
1.4. Sayıtlar.....	3
1.5. Sınırlılıklar.....	4
1.6. Tanımlar.....	4

### BÖLÜM II

2. LİDERLİK.....	5
2.1. Liderlik.....	5
2.2. Liderlik Teorileri.....	12
2.2.1. Özellikler Teorisi.....	12
2.2.2. Davranışçı Teoriler.....	14
2.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	15
2.2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	16
2.2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi.....	17
2.2.2.4. Liderin Davranışları Yaklaşımı.....	19
2.2.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli.....	20
2.2.2.6. Davranışçı Teorilerin Değerlendirmesi.....	20
2.2.3. Durumsallık Teorileri.....	21
2.2.3.1. Fred Fiedler'in Koşulsallık Modeli.....	22
2.2.3.2. Amaç-Yol Teorisi.....	23



2.2.3.3. Karizmatik Liderlik .....	24
2.2.3.4. Etkileşimci Liderlik .....	25
2.2.3.5. Dönüşümcü Liderlik .....	26
2.2.3.5.1. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları .....	34
2.2.3.5.1.1. İlham Verici Motivasyon .....	34
2.2.3.5.1.2. İdeal Etki(Karizma) .....	35
2.2.3.5.1.3. Bireysel İlgi .....	35
2.2.3.5.1.4. Zihinsel Teşvik .....	36
2.3. Bir Yönetici Olarak Okul Müdürü .....	36
2.3.1.Okul Müdürünün Dönüşümcü Liderliği .....	37
<b>BÖLÜM III</b>	
<b>3.YÖNTEM.....</b>	<b>41</b>
3.1. Araştırmanın Yöntemi .....	41
3.2. Evren ve Örneklem .....	41
3.3. Verilerin Toplanması .....	41
3.4. Verilerin Analizi .....	42
<b>BÖLÜM IV</b>	
<b>4. BULGULAR VE YORUM.....</b>	<b>45</b>
<b>5. SONUÇ ve ÖNERİLER .....</b>	<b>58</b>
5.1. Sonuç .....	58
5.2. Öneriler.....	60
<b>6. KAYNAKÇA .....</b>	<b>61</b>
<b>7. EKLER .....</b>	<b>65</b>
7.1. Ek - 1: Anket Uygulama İzin Belgesi .....	65
7.2. Ek - 2: Anket Uygulanması İçin İzin Alınan Okullar Listesi .....	66
7.3. Ek - 3: Demografik Sorular ve Dönüşümcü Liderlik Anketi .....	68

## BÖLÜM I

### 1. GİRİŞ

#### 1.1. Problem

Yirmi birinci yüzyıl örgütleri çevreleyen kaos ve hızlı değişim ortamı sürekli yenileşmeyi ve gelişmeyi zorunlu kılmaktadır. Bu ortamda başarılı olmanın tek yolu örgütü oluşturan insanların yenilikçiliği ve adanmışlığıdır. Yeniliklerin gerçekleşmesi, insanların ortak bir yön ve amaç için adanmışlığının sağlanması, etkili bir liderlikle gerçekleştirilebilir(Cömert, 2004:6).

Eğitim anlayışı bu şekilde sürdürüldüğü takdirde, 21. Yüzyılın gerekli insan gücünü yetiştirmekte başarısız olacağı olasıdır. Bunları, yapılan Milli Eğitim Şuraları'nın sonuç bildirgelerinde görmekteyiz. Gelecekle ilgili net bir portre çizen liderlerin olmayışı eğitimcileri değişim içindeki fırsatları değerlendirmede pasif kılmaktadır(Özden, 2010:113).

Eğitim sisteminin bilgi toplumunun ihtiyaçlarını karşılayamamasına ilişkin eleştirilerin özünde, mezunlarına düşünmeyi öğretememesi, yeterli girişkenlik ve rekabet gücünde insanlar yetiştirememesi vardır. Kalkınmanın, inisiyatif kullanabilen, girişken, üretken ve uluslararası arenada rekabet edebilen insanlar ile gerçekleşebileceği bilinmesine rağmen, okulların çoğunlukla dar kalıplar içerisinde yetişmiş, devlet kapısında iş bekleyen nitelikte mezunlar yetiştirmeye devam etmesi eğitim sistemindeki çelişkiyi ortaya koymaktadır. Sorun, ülkenin geleceğinin bireylerin girişkenliğine bağlı olduğunun kabul edilmesine rağmen, okulların bireysel girişkenliği köreltmeye devam etmesi olduğunu belirtmiştir(Özden, 2010:59).

Bir toplumda eğitim asla durağan bir yapıda olamaz. Düşünceler, stratejiler ve inançlar sürekli olarak değişmektedir. Okul yöneticisi, değişen toplum yapısına uyum sağlamak zorundadır. Toplumun beklentilerini karşılayamayan bir okulun etkili olamaz(Çelik, 2003:45).

Tüm örgütlerde ve sistemlerde olduğu gibi Türk Eğitim Sistemi'nde de dönüşüm ihtiyacının hissedilmekte olduğunu ve Türkiye Cumhuriyeti'nin ilk yıllarında eğitim sisteminin amacının okur-yazar oranını arttırmak iken, 21. yüzyılda eğitim sisteminin

amacının değişimin önemini kavramış ve değişimi etkili bir şekilde ele alıp yönetebilen “dönüşümcü liderler” yetiştirmek zorunda olmalıdır(Çetiner, 2008:1-2).

Yapılan birçok araştırmaya göre insanı merkeze alarak işgören veya izleyicilere ilham veren, onlarla bireysel olarak ilgilenen, onların geçmiş bilgilerini sorgulamalarını sağlayarak entellektüel uyarım sağlayan, onlara destek veren, onları davranış, dış görünüş ve diksiyonlarıyla kendilerine hayran bırakan “dönüşümcü liderler” Türk Eğitim Sistemi’ni ileriye taşıyacaklardır.

Neredeyse her gelen hükümetin farklı, hatta aynı hükümetin birden fazla farklı eğitim politikası izlemesi eğitim anlayışını ve uygulamasını değiştirmektedir. Bilimin ilerlemesi, eski anlayışların geride kalması, dünyanın sürekli bir değişim içinde olması acaba eğitim sistemimizde okul bazındaki yönetim anlayışını değiştirmiş midir? Çağdaş liderlik kuramı olarak kabul edilen ve dünyanın birçok yerinde uygulamaya konulan “Dönüşümcü Liderlik” uygulaması ülkemiz okul yöneticileri tarafından ne kadar bilinmekte ve dönüşümcü liderlik davranış biçimleri ne ölçüde kullanılmaktadır? Okul bazında yenileşmeyi, gelişmeyi, inisiyatif kullanmayı, astlarına örnek olmayı, ortak bir vizyon çerçevesinde okul yönetimine onları dahil etmeyi ne ölçüde gerçekleştirmektedirler? Bu araştırmada, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini ne ölçüde gerçekleştirdiklerine dair öğretmen görüşleri, öğretmenlerin demografik özellikleri de elde edilmek suretiyle de ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

## **1.2. Araştırmanın Amacı ve Alt Amaçlar**

Bu araştırmanın amacı; ilkokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerini belirlemek ve görüşlerin bireysel bazı özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymaktır.

Araştırmada bu genel amaçlar doğrultusunda aşağıdaki alt amaçlar geliştirilmiştir:

AS1: İlkokullardaki öğretmenlerin demografik özellikleri nelerdir?

AS2: İlkokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir?

AS3: İlkokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik alt boyutları ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir fark var mıdır?

### **Demografik Özellikler**

- a) Cinsiyet
- b) Kıdem
- c) Müdürleriyle çalışma süreleri
- d) Mezun olunan fakülte

### **Alt Boyutlar**

- a) İlham verici motivasyon
- b) İdeal etki
- c) Bireysel ilgi
- d) Zihinsel Teşvik

## **1.3. Araştırmanın Önemi**

Bu araştırma ile mevcut durum ortaya konularak eğitimin en önemli halkası olan okulların yöneticisi olan müdürlerin dönüşümsel liderlik özellikleri irdelenebilir. Bu özelliklere sahip olunma düzeyi artırılabilir. Bu araştırmanın sonucu Milli Eğitim Bakanlığınca kullanılabilir ve bu konuda araştırma yapanlara yol gösterebilir. Bu sayede Türk Milli Eğitimi için son derece önemli olan “Dönüşümcü Liderlik” tarzı daha çok yönetici tarafından benimsenebilir.

## **1.4. Sayıtlılar**

Bu araştırmada aşağıdaki sayıtlılardan hareket edilmiştir:

- 1- İlkokul müdürleri dönüşümcü liderlik özelliklerini göstermektedirler.
- 2- Sınıf öğretmenlerinin anket sorularına verdikleri cevaplar, ilkokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini belirlemek için yeterlidir.

- 3- Sınıf öğretmenlerinin anket sorularını cevaplarırken gerçek kanılarını belirttikleri düşünölmektedir.

### 1.5. Sınırlılıklar

- 1- Araştırmanın alan yazını; kaynak taraması sonucunda bulunan kaynaklarla ve uygulanacak anketten edilecek bilgilerle sınırlıdır.
- 2- Araştırmanın uygulama bölümü; 2012-2013 Eğitim- Öğretim yılı, Adana ili Seyhan ve Yüreğir ilçelerindeki ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin vereceği cevaplarla sınırlıdır.

### 1.6. Tanımlar

**Liderlik:** Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir(Koçel, 2010:569).

**Dönüşüm:** Olduğundan başka bir biçime girme, başka bir durum alma, şekil değıştirme, tahavvöl, inkılap, transformasyon. (<http://tdkterim.gov.tr/bts/>).

**Dönüşümcü Lider:** İzleyicilerin amaçlara ulaşma konusunda kendilerine güven duymalarını sağlama ve bu amaçlara ulaşma konusunda rol model olarak izleyicilerin “kendilerini adama” düzeylerini yükseltmedir(Koçel, 2010:592).

**Yönetici:** Okul müdürleridir.

**Sınıf Öğretmeni:** İlkokullarda öğrencilere, okuma-yazma, temel vatandaşlık, matematik, sosyal bilimler, doğa bilimleri, sanat ve spor gibi konularda eğitim veren kişidir.

## BÖLÜM II

### 2. LİDERLİK

#### 2.1. Liderlik

Liderlik kavramı, insanlığın var oluşundan itibaren mevcut olan kavramlardan birisidir(Şahin, 2009:98). Ama Liderlik kelimesi tam olarak ilk defa 1300 yıllarında İngilizcede kullanılmıştır. Liderlik, yol gösteren anlamına gelen “leden” kelimesinden gelmektedir. Liderlik kelimesi ise daha sonraki yıllarda kullanılmaya başlanmıştır(Georgia; Zel, 2001:34).

Yönetim alanında çalışmalar yapan sosyal bilimcilerin ilgisini en çok çeken konu “liderlik” konusudur. Yapılan birçok araştırmaya rağmen liderlik konusu tam olarak anlaşılammış, kesin bir yargıya varılamamıştır. Liderlik konusunun temel değişkeni insan olduğu için konu oldukça karmaşıktır. Çünkü liderin ne zaman çıkacağı, hangi durumun lideri meydana getirdiği, ya da hangi özelliklerin liderlik için gerekli olduğu tam olarak belli değildir(Zel, 2001:26).

İnsanların bir arada yaşama ihtiyaçlarından doğan liderlik kavramı, hayatın her aşamasında tartışılan ve üzerinde araştırmalar yapılan bir konu olmaktadır(Şahin, 2009:98). Liderlik olgusu, başta yönetim bilimi olmak üzere; siyaset bilimi, sosyoloji, psikoloji, eğitim bilimlerinin ilgi alanındadır(Zeytinoğlu, 2007:148). Çelik(2003), Liderlik konusunda 3000’ den fazla ampirik araştırma yapıldığını belirtmektedir(Çelik, 2003:1).

Başka bir yazar, liderler ve liderlikle ilgili çalışmaların tarihin çok eski dönemlerinde var olduğunu, gelecekte de var olacağını belirtmektedir. Bununla beraber yazar, geleneksel yönetimin, tarihin her döneminde liderlerin var olduğunu ancak bilimsel olarak incelenmediğini ileri sürmektedir. Bu yüzden geleneksel yönetim düşüncesini, bazı kaynaklar bilimsel yönetim öncesi diye ele aldığını belirtmektedir. Tarihsel süreç incelendiğinde; yönetim olgusunun daha çok devlet ve askeri kurumlarda gelişme gösterdiğini, liderlerin ise devlet başkanı veya ordu komutanı olarak değerlendirildiği vurgular(Yavuz, 2008:23).

Birçok araştırmacı ve yazar lider ve liderlik kavramıyla ilgili birçok farklı tanım ortaya koymuşlardır. Bunlardan bazıları şu şekildedir:

Lider, büyük değişimlerin yarattığı yeni fırsatları yakalayabilen, belirsizlik ve tehlikelere rağmen bu fırsatları değerlendirerek yeni açılımlar getirebilen kişidir(Özden, 2010:89).

Lider, bir partinin veya bir kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimsedir(<<http://tdkterim.gov.tr/bts/>>).

Lider, bir örgütün en üst düzeyde yönetimiyle görevli, özellikle bir partinin başkanı olan kimse(Püsküllüoğlu, 2012).

Liderlik, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek yada bu amaçları değiştirmek için yeni bir yapı ve prosedür başlatma olarak tanımlanabilir(Erdoğan, 2004:35).

Liderlik iki veya daha fazla kişiyi güç ve etki yoluyla yönlendirir.(Çelik, 2003:3).

Coşkun(2005)'un Woodward'dan aktardığına e göre;

“-Kendisini izleyenler tarafından liderliğe özdeşleştirilenler ve öyle kabul edilen kişi

-Hedeflerin belirlenmesinde ve başarılması için gerçekleştirilen grup aktivitelerini etkileme yöntemi,

-Müşterek problemlerin çözümü için tutarlı bir grup faaliyeti içinde sonuçlanan eylemler girişimi,

-Lider olan kişiler, temel olarak bir topluluğun gönüllü olarak benimsediği kişilerdir. -- Başka bir deyişle gösterdiği yön toplulukça paylaşılan, ortaklaşa bir biçimde değer verilen önderdir.”(Woodward, 143; Coşkun, 2005:11).

Başka bir yazar, tanımları çoğaltmanın mümkün olduğunu fakat, bütün tanımların birleştiği ortak noktaların olduğunu ifade etmektedir. Bu ortak paydalardaki kriterler; belli bir amacın olması, belli bir grup insanın olması ve bu grubu yönlendirebilecek bir liderin bulunmasıdır. Bu doğrultuda liderlik; bir grup insanı, belli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete

geçirme, etkileyebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamı diyerek tanımlamıştır(Zel, 2001:91).

İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal nitelikte canlılardır. Bundan dolayı oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflere götürecek liderlere de ihtiyaç duyarlar. Birey kendi arzu ve isteklerinden bir kısmını gerçekleştirmek, kişisel hedeflerine erişebilmek için bir gruba ihtiyaç duyar ve grup halinde hareket etme zorunluluğu hisseder. Grupla beraber hareket etme hem daha güvenlidir hem de ulaşılmak istenen hedef yolunda cesareti artırır. Yalnız insan zayıftır, güçsüzdür, cesaretsizdir, arzu ve enerjisi azalmış, korkudan enerjisi büzüşmüş durumdadır. İnsanları belirli hedeflere götürebilmek için ve bu hedeflere ulaşmada onların sağlayacakları kişisel arzu ve ihtiyaçlar ile çıkarların ne olduğunu takip etmek, daha sonra da bu insanları bir grup etrafında toplayarak güçlerini, cesaretlerini, arzu ve enerjilerini arttırmak gerekir(Eren, 2010: 433).

“Büyük değişimlerin yaşandığı, yeni değerlerin yükseldiği, ne yapılması gerektiği konusunda bir tür kaosun yaşandığı, geleceğin kestirilemediği dönemlerde yeni bir yön çizecek liderlere ihtiyaç vardır. Taşlar yerinden oynadığında önceki konumları ne olursa olsun, yeni durum herkeste bir belirsizlik duygusu doğuracaktır. Bu belirsizlik bir anlamda mevcut dengenin bozulması demektir. Taşların yerinden oynamasıyla bozulan dengenin yarattığı yeni durum belirsizlik ve tehlikeler yanında birtakım yeni fırsatları da içerisinde barındırır. Lider, büyük değişimlerin yarattığı yeni fırsatları yakalayabilen, belirsizlik ve tehlikelere rağmen bu fırsatları değerlendirerek yeni açılımlar getirebilen kişidir.”(Özden, 2010: 89).

Liderlik belirli niteliklere bağlı olmadan yeni durumlara göre oluşur. Yani lideri var olan durum yaratır. Liderlik herhangi bir atama türü olarak ortaya çıkmaz. Lideri genellikle grup yaratır. Bir kişinin lider olarak nitelendirilmesi için astların onu lider olarak görmesi gerekir(Erdoğan, 2004: 36).

“Bir liderlik olgusunun oluşması en az beş temel elemanın bir araya gelmesi ile oluşmaktadır: lider, takipçiler, zaman, yer ve koşullar. Buna göre bu bileşenlerin her zaman parlak bir lider yaratacak bir bileşimde bir araya geleceğini söyleyemeyiz. Bir birey belirli bir zamanda belirli bir gurup için etkin bir lider olabilirken, bir başka zaman ve durumda bir başka kişi gereken lider olabilecektir. Kişisel saplantılar ve statü kaybetme duygusu birçok durumda bu doğal oluşumun gerçekleşmesini engellemekte ve liderler pozisyonlarını kaybetmemek için



direnmekte veya yeni duruma yapabilecekleri katkıları esirgemekte ve gurupların lehine oluşabilecek fırsatlar yitirilebilmektedir.”(<<http://www.eylem.com>>).

Sosyal bilimler alanında yapılan çalışmalarda, liderliğin üç anlamı olduğu görülebilir:

- “- Her hangi bir pozisyonda kazanılan liderlik( makamdan kaynaklanan liderlik)
- Kişinin bir özelliği anlamında(fiziksel ya da kişisel özelliği)
- Kişinin bir davranışı anlamında liderlik

Lider fırsatları değerlendirip ortaya çıktıktan sonra işi henüz bitmemiştir, aksine zorlu bir sürece girmiştir. Aynı yazara göre, takipçilerin liderin benimsemeleri ve takip etmeleri için aşağıdaki durumları gerçekleştirmesi gerekmektedir:

- Takipçiler arasında (cinsiyet) ayırım yapmama
- İletişimci olma
- Amaç ve hedefler belirleme
- Demokratik ve eşitlikçi olma
- Yönetimsel bazda duyarlı ve seçici olma
- Yönetimsel süreçte insani değerlere bağlı olma
- Sabırlı ve kararlı olma
- Ekip çalışmasına önem verme”(Güney, 2012: 34-38).

“Liderlik özelliklerinin arasında en temel olanı zekadır. Daha çok ve daha hızlı görebilme, nedenleri daha etkin bulabilme, neden ve sonuçları daha hızlı ve etkili şekilde bağlayabilme, hayat boyu öğrenilenlerin hepsini değerlendirme yeteneği, diğer insanları kişiye doğru çeken bir etki yaratır. Liderlik için, herkeste bulunabilen ham zeka yeterli değildir; liderler gerçek dünyaya ve sosyal kategorilere zekalarını uygulayabilme becerilerini geliştirmek zorundadır. Bunun doğru olmasına karşın ham zeka, uygulansın uygulanmasın; liderliğin temel taşıdır. Bu zekanın dayandığı uzun süreli, yüksek kapasiteli, iyi bilenmiş bir hafıza, geleceğin etkin liderleri için evvelce olduğu gibi gerekli olacaktır. Hafıza sadece bilgi toplama ve bilgi geliştirmeye destek vermez, aynı zamanda liderliğin sürekliliği için gerekli kişiler arası bağların sıkılaştırılmasına sebep olur. Bir liderin yönettiği kişilerin yaşamları ile ilgili hususları hatırlama yeteneği, yönetilenleri lidere bağlayan bağlardan biridir.”(<<http://www.eylem.com/lider/wlidernit.htm>>).

Zel(2001), Bazı yazarların, dünyada gittikçe yaygınlaşan demokrasi hareketleri, katımlı yönetim biçimleri, bilimsel gelişmelerin artan hızı ve iletişim (haberleşme) araçlarındaki gelişmelerin liderliğe olan ihtiyacı azalttığı görüşünü öne sürdüklerini söylemektedir. Buna karşı çıkan yazar, insan çabalarının birleştirilmesi ve koordine edilmesi gerektiğinde mutlaka bir lidere ihtiyaç olduğunu, bütün büyük organizasyonların varlıklarını devam ettirebilmeleri için lidere ihtiyaçlarının olduklarını savunmaktadır. Ve bu ihtiyaçların çeşitli şekillerde ortaya çıktığını öne sürmektedir. Yazar, bu ihtiyaçları üç nedene bağlamıştır. Birinci neden, organizasyonun bütün plan ve tasarımları bütün faaliyetleri ayrıntıları ile düzenleyecek kadar yeterli ve tam olmadığıdır. İkinci neden, organizasyonlar “açık sistem” olduklarından çevreyle devamlı ilişki halindedirler. Değişen çevre şartları başlangıçta yeterli olan organizasyon yapısını zamanla yetersiz duruma getirir. Üçüncü neden olarak ise organizasyonların devamlı bir büyüme dinamiği içinde bulunduğu özelliklerinin olduğunu, bu son nedenin de tamamen insan faktörüyle ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Önceden kestirilemeyecek çeşitli davranışların varlığını ortaya koymaktadır(Zel, 2001:93).

Güney (2012) için liderlik, günümüz dünyasında eskisi kadar kolay değildir. Liderlik; kurum, kuruluş, işletme ya da toplumlarda değişim başlatma, devam ettirme ve sonuçlandırma sürecini ifade etmektedir. Çünkü günümüzün kurum, kuruluş, işletme ya da toplumları oldukça değişmiştir. Her anlamda gelişmiş ve değişmiş olan bu yapıları eski yöntemler ve zihniyetle idare etmek imkansızdır. Bilgi alanındaki hızlı gelişme ve değişme nedeniyle liderlik konumunda yer alacakların çok donanımlı olmaları gerekmektedir(Güney, 2012:34).

Çoğu zaman, liderlik kavramı yöneticilik kavramıyla karıştırılmaktadır. Liderlik ve yöneticilik birbirine yakın kavramlar olarak algılanabilir ama tam olarak birbirinin yerine kullanılamazlar. Lider, bir grubu belirli amaçlar etrafında toplayabilen, bu amaçlar için onları etkileme, harekete geçirme yetenek ve bilgilerine sahip kişidir. Bu açıklamadan da anlaşılacağı gibi liderliğin esasını başkalarını etkileyebilme ve onları davranışa yönlendirebilme oluşturmaktadır. Kısacası lider; başkalarını etkileyebilen, nereye, nasıl gidileceğini gösteren, amaca yönelik vizyon, misyon ve stratejiler oluşturan diğer bir deyiş ile yol gösteren rehber kişidir(Dümen, 2008:42). Yöneticilik ise, yönetim alanında birikmiş bilgi birikimini kullanarak, başkalarıyla çalışarak ve

bunlar vasıtasıyla iş görerek işletme birimlerini amaçlarına ulaştırma işidir(Koçel, 2010:63).

Yöneticiler ve liderler birbirlerinden çok farklıdırlar. Yöneticinin amaçları arzularından çok gereklerden doğar; yöneticiler bireyler ya da bölümler arasındaki çatışmaları dağıtma konusunda üstündür; bütün tarafları yatıştırarak örgütün günlük işlerinin yapılmasını sağlar. Bunu yaparken pozisyonundan kaynaklanan güçleri baskı unsuru olarak kullanır. Buna karşılık lider, amaçlara yönelik kişisel ve etkin tavırları benimser. Çevrede bulunan potansiyel fırsatları ve ödülleri ararken astlara esin kaynağı olur ve kendi enerjisiyle yaratıcı süreçleri harekete geçirir(Zaleznik, 1999:67).

Yönetim sistemi içinde görev alan yöneticiler, belirlenmiş olan yasaların dışına kesinlikle çıkmazlar. Kullanımlarına sunulan yasalar onlar için temel başvuru ve hareket kaynağıdır. Düşünce ve davranışları yasalara göre şekillenir. Bu nedenle yöneticiler iş ya da görevlerin sonuçlarına bakarak değerlendirmeler yaparlar. Yöneticiler görev aldıkları kurum ya da kuruluşlara sıkı sıkıya bağlıdırlar. Kısaca yöneticiler iyi bir görev adamıdırlar (Güney, 2012:38). Yöneticiler insanları, normal işler etrafında hata yapma risklerini ortadan kaldırmayı amaç edinerek, ulaşılması güç hedeflerden uzak tutarak yönetirler (Kotter, 1999:55). Bunun aksine liderler inisiyatif alıp riske girerler. Başka bir yazara göre, liderlerin doğuştan gelen risk alma içgüdüleri vardır. Özellikle; fırsat ve ödül olasılığı yüksek görünüyorsa lider riske girer. Yönetici ise bulunduğu konumu korumak için riske fazla girmez, işleri rutin olarak sürdürür(Zaleznik, 1999:75-76).

Yöneticinin zamanının büyük bir kısmını günlük işlerinin sürdürülmesi, işin yapılmasının sağlanması, sonuçların ve çıktıların incelenmesi ve verimlilik oluşturur. Onların düşüncelerinin temelini sadece işler oluşturur. Lider ise özellikle kişisel ve kişiler arası davranışlar, geleceğe odaklanmak, değişim ve gelişme, kalite, etkililikle ilgilenir. Lider kurumun tüm üyelerine, kendini adama ve rekabet ortamı içerisinde en yüksek düzeyde katkı sağlamalarına fırsat verecek olanakların yaratılmasıyla ilgilenir. İnsanı merkeze alır ve onların değerli olduklarını hissetmelerini sağlar. Yönetici kurumun işlemlerini sağlarken, lider onun etkin çalışmasına yardım eder. Bir başka ifadeyle lider doğru olan şeyleri yapmayı hedeflerken yönetici işleri doğru yapmaya odaklanır(Geç, 2007:44).

Yöneticiler, insanlarla bir olay dizisinde ya da bir karar alma sürecinde üstlendikleri role göre ilişki kurarlar; oysa fikirlerle ilgilenen liderler, daha içgüdüsel ve empatik yollarla ilişki kurarlar. Farklılık sadece, yöneticinin işlerin nasıl yapıldığına, liderin ise olayların ve kararların katılımcılar için ne anlama geldiğine dikkat vermesi arasındadır(Zaleznik, 1999:77).

Yöneticilik, insanları doğru yöne çekerek kontrol eder; liderlik, insanları temel insani ihtiyaçlarını karşılayarak motive eder(Kotter, 1999:54).

Yöneticilik karmaşıklıkla başa çıkmaya ilişkindir. Buna karşılık, liderlik değişimle başa çıkmaya ilişkindir(Kotter, 1999:47-48).

Koçel(2010), yöneticilik ve liderlik arasındaki farkı aşağıdaki şekilde özetlemiştir:

“-Yöneticilik bir meslek(kariyer) uygulamasıdır; liderlik ise insanları etkileyebilme ve harekete geçirebilme işidir.

-Yöneticilik formal bir organizasyon yapısı içinde gerçekleşir; liderlik için formal yapı şart değildir.

-Yöneticilik tanımlanmış hedeflere ulaştıracak işlerin en etkin şekilde yaptırılması ile ilgilidir; liderlik ise hedeflerin ve yapılacak işlerin belirlenmesi ile ilgilidir.

-Yöneticinin insanları etkileme aracı bulunduğu pozisyona (mevkiye) verilmiş olan yetki ve yaptırım uygulama hakkıdır, liderin insanları etkilemede kullandığı araç kişisel özellikleri, davranışları, insanlara verdiği vizyon, güven ve ilhamdır. (inspiration)

-Yöneticinin görev tanımı vardır; liderin görev tanımı yoktur.

-Yöneticilik eğitim, hesap kitap, ölçme, istatistik, yönetmelik, prosedürlere dayanan bilimsel yanı ağır basan bir iş, liderlik ise insanları kendi istekleri ile davranışa sevk edebilme, insanlara ileriye bakarak ulaşmaya değer saydıkları hedefler verebilme yani sanat yanı ağır basan bir iştir.

-Yöneticilik tanımlanan hedeflere ulaşma, liderlik ise değişim dönüşüm yapabilme işidir.

-Yöneticilik işletmenin iç yapı ve dinamiklerine, liderlik ise işletmenin dış çevresinin yapı ve dinamiklerine bakabilme işidir.

-Yönetici işleri doğru yapan, lider ise doğru işleri yapan kişidir”(Koçel,2010:573-574).

## **2.2. Liderlik Teorileri**

Liderlik konusu 1900'lerin başından itibaren bilimsel olarak incelenmeye ve araştırılmaya çalışılmıştır. Araştırmaların amacı, örgütlerin, toplulukların nasıl daha iyi yönetebileceğini bilimsel olarak ortaya çıkarmaktadır. İlk başlarda liderlerin fiziksel ve kişisel özellikleri araştırılmıştır. Araştırmalar sonucunda her liderin ortak özelliklere sahip olmadığı görülmüş ve liderlerin davranışlarına odaklanılmıştır. Tarihsel süreç içerisinde demokrasinin yaygınlaşması, dünyanın hızlı bir şekilde gelişmesi sonucunda duruma göre liderlik uygulamaları araştırılmaya başlanmıştır. Araştırmacılar bununla da yetinmemiş ve çağdaş liderlik kuramlarına odaklanmaya başlamışlardır. Bunlardan ilki, liderin fiziksel ve kişisel özelliklerine odaklanılan “özellikler teorisidir”.

### **2.2.1. Özellikler Teorisi**

Liderlik konusu ile ilgili ilk geliştirilen kuram özellikler kuramıdır. Bu kurama göre liderin sahip olduğu özellikler, liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir. Diğer bir deyiş ile bir kişinin herhangi bir gruba liderlik etmesinin temel sebebi bu kişinin sahip olduğu kişisel özellikleridir(Dümen, 2008:44). Liderin kişisel özellikleri, liderin etkinliğini belirleyen, başarı ve başarısız olma durumunun temel ölçütüdür.

“Liderlikteki özellikler yaklaşımı iki kısımda ele alınabilir; teorilerdeki liderlik kişiye bağımlıdır ve liderlik davranışa bağlıdır. Liderlik konusunda yapılan yeni çalışmalarda liderliğin ‘büyük adam’ teorisi öne çıkarılmıştır. Liderlik konusunda yapılan bilimsel analizler liderlerin kendileri üzerinde odaklanmasıyla başlamıştır. Bir kişiyi lider yapan hangi kişilik veya özelliklerdir? Bu hayati soruya verilecek cevap yaklaşımın zeminini hazırlamıştır. Liderlikteki ‘büyük adam’ teorisinin bir kısmı, liderlik için zorunlu özelliklere sahip veya değil biçiminde doğduklarını ifade etmektedir. Lincoln, Napoleon, Hitler ve Gandhi ‘doğal’ lider olarak algılanmaktadır. Büyük adam teorisi liderlikteki daha gerçekçi özellik yaklaşım yollarını vermektedir. Psikolojik düşüncenin davranışsal okulunun etkisi altında, araştırmacılar liderlik özelliklerinin tamamen doğuştan kaynaklandığını kabul etmemektedirler, fakat aynı zamanda liderlik öğrenilebilir ve tecrübe edilebilir.”(Bass,1990; Keçecioğlu, 1998:25-26).

Bu teoride liderin fiziksel ve kişisel özelliklerinin ne olduğu araştırılıp ilişkiler irdelenmiştir.

Fiziksel özellikler olarak

- boy
- ağırlık(kilo)
- güçlülük
- yaş
- fiziksel olgunluk belirtileri
- sağlık durumu
- yakışıklılık

gibi faktörlerin önemi tartışılmıştır. Kişisel özellikler olarak

- zeka
- hitabet yeteneği
- bireylerarası ilişkiler ve haberleşme yeteneği
- güven verme veya güvenilir olma
- girişimcilik ve riski göze alma

-cesaret ve kendine güven gibi faktörlerin önemi tartışılmıştır. Ancak düşünürler, bu konuda tam bir birlik sağlayamamışlardır. Bunun nedeni, grubun diğer üyeleri takipçilerin dikkate alınmamasındandır. Lider ile grup üyeleri arasındaki etkileşim ile liderin görev yüklendiği ortamın koşullarındaki değişmeler ve belirsizlikler liderin başarısında oldukça önemli birer etken olmaktadır(Eren, 2010:441).

Kişiler sadece sahip oldukları tek bir faktöre göre yeterli sayılmazlar. Birçok faktör birleşir ve lideri meydana getirir. Özellikler mutlak koşullardaki etkinlikle ilişkilendirilebilir. Genel faktörler liderden lider olmayanları birbirlerinden ayırmıştır; kapasite, genellikle zor çalışma koşulları altında sorun çözme ve yargılarda bireysel yeteneği ifade etme gibi(Keçeciolu, 1998:26).

Hodgets(1998), başarısız yönlerine rağmen “Özellikler Teorisi”nin çarçabuk bertaraf edilmesinin doğru olmayacağını, çünkü bu teorinin liderliğin doğasına özgü bazı özelliklerin ortaya çıkarılmasında katkıları olduğunu belirtmiştir. Buna örnek olarak; etkin liderlerin özellikleri listelendiğinde, zeka, anlayış, algılama, yüksek motivasyon ve insan ilişkilerindeki tutumları, vb. bazı niteliklere sıkça rastlandığını belirtmiştir. Diğer taraftan da “Özellikler Teorisi” nin analitik olmaktan çok tanımsal

olduğunu ve bu nedenle başarıyı tahmin etmedeki değeri en iyi haliyle bile kısıtladığını belirtmiştir(Hodgetts, 1998:535).

### **2.2.2. Davranışçı Teoriler**

1940'ların sonlarına doğru bazı araştırmacılar gözlemlenebilen süreçler veya faaliyetler olarak liderliğe bakmışlar ve özellikler yaklaşımından uzaklaşmaya başlamışlar. Liderlikteki davranışsal yaklaşım özellikler yaklaşımının etkin olmadığına görülmesiyle ortaya çıkmış bir yaklaşım biçimidir(Keçecioğlu, 1998:118). Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu teorinin ana fikri liderleri başarılı ve etkin yapan hususun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar, liderlik yaptığı grubu oluşturan insanlarla ilişkilerinin özellikleri olduğudur. Liderin astları ile etkileşim şekli, yetki devredip etmemesi, karar verme tarzı, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli, anlaşmazlıkları çözüm şekli vs. gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler ele alınmıştır(Owens, 1976; Koçel, 2010:577).

Davranışsal liderlik kuramlarını daha iyi anlamak için, davranışsal kuramın özellikler kuramından daha farklı ve etkin olarak yönlerine bakmak gerekmektedir. Özellikler kuramı liderin ne olduğunu açıklamak suretiyle liderliği açıklamaya liderin fiziksel ve kişisel özelliklerini irdelemeye, davranışsal kuram ise, liderin ne yaptığı ve nasıl yaptığı temeline dayanarak izah etmeye çalışmaktadır. Davranış ön planda tutularak liderlik açıklanmaya çalışılırken genellikle şu tür sorulara cevap aranmaktadır:

- Lider karar verirken ne yapar?
- Lider işleri nasıl yapar?
- Lider grup üyelerini nasıl yetiştirir?
- Lider hangi tür davranışlarda (otoriter mi, demokratik mi,yoksa tamamen serbest davranışlarda mı bulunur?(Güney, 2012:371-372).

Davranış teorisyenlerine göre liderlik, bir gruptaki bir bireyin oynadığı role ve bu rolün öbür üyelerin beklentilerini biçimlendirmesine dayanan karşılıklı etkileşim süreci içinde oluşmaktadır. Davranışsal yaklaşımlara göre lider, grup üyelerinin de çabalarını desteklemeli ve onların kişisel değerlerini gözetici davranışlar ve organizasyon süreçleri ortaya koyarak bu uygulamayı yapmalıdır(Coşkun, 2005:16).

Araştırmacılar etkili liderlik davranışlarını ortaya koymak için çeşitli çalışmalar yapmışlardır. Yapılan alışmalar şunlardır:

### **2.2.2.1.Ohio State Üniversitesi Liderlik alışmaları**

Davranışsal Liderlik Teorisinin gelişmesine büyük katkıda bulunan çalışmalardan birisi 1945’ de başlayan Ohio State niversitesi liderlik çalışmasıdır(Koçel, 2010:578).

“Ohio Liderlik araştırmaları, liderde görülen belli davranış kalıplarının ortaya çıkarılmasını amaçlamıştır. 1945’te başlayan araştırmalar sonucunda 1800’e yakın liderlik biçimi ortaya çıkarılmıştır. İstatistiki analizler sonucunda bu sayı 150’ ye indirilmiştir. Bu davranış biçimleri soru haline dönüştürülerek ‘Liderlik Davranışı Tanımlama Anketi(LeadershipBehaviorDescriptionQuestionnaire (LBDQ) oluşturulmuştur. Psikoloji, sosyoloji, ekonomi alanlarından oluşturulan araştırmacı grubu, Hava Kuvvetlerindeki komutanlar, Deniz Kuvvetlerindeki sivil yöneticiler, üretim hattındaki yöneticiler, bölge kooperatifi yöneticileri, niversite yöneticileri, orta öğrenimdeki ğretmen ve okul yöneticileri, şitli ğrenci ve toplumsal grupların liderleri üzerinde yapılan araştırmalar, liderin zamanının bireysel ve kişiler arası ilişkilerde ne biçim kullandığı, sorumluluk ve otorite düzeyi (neler yaptığı) konuları üzerinde yoğunlaştırılmıştır. İzleyici durumundaki kişilere liderin davranış biçimleriyle ilgili sorular yöneltilmiş ve bulguların değerlendirilmesi sonucunda lider davranışlarının temelde iki ayrı boyutta toplandığı grlmştir. Bunlar; yapıyı harekete geçirme (initiatingstructure) ve bireyi önemseme (consideration) adı verilmiştir”(Yukl, 1985; Zel,2001:102).

Araştırmacılar iki ayrı boyutun birbirinden bağımsız olduğunu buldular. Bir kişi bir boyutta yüksek kademedede yer alırken diğer boyutta düşük kademedede yer alabilir. Yapılan araştırmalar sonucunda araştırmacılar aşağıdaki sonucu elde etmişlerdir. Bu sonuç yaşa, cinsiyete, pozisyona bağlı değildir(Hodgetts, 1998:542).

Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları sonucu elde edilen dört liderlik tarzı şu şekilde özetlenmiştir:



B İ R E Y E	Yoğun İlgi Düşük Yapıyı Harekete Geçirme	Yoğun İlgi Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme
	-1-	-2-
İ L G İ	-3-	-4-
	Az İlgi Düşük Yapıyı Harekete Geçirme	Az İlgi Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme

- YAPIYI HAREKETE GEÇİRME +

**Şekil 1: Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları Sonucu Elde Edilen Dört**

**Liderlik Tarzı**

**Kaynak:** (ZEL, 2001:103).

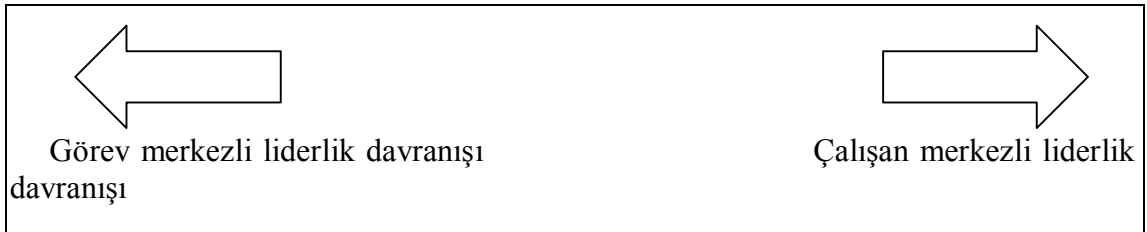
Şekil-1’de gösterildiği gibi dört ayrı liderlik tarzı söz konusudur. Buna göre 1 numaralı bölüm liderin grubu karar alma konusunda serbest bırakıp onlara güvendiğini, 2 numaralı bölüm, liderin grupla birlikte beraber karar aldığını, planlama ve bu planların gerçekleştirilmesi sürecinin işbirliği içerisinde yapıldığını, 3 numaralı bölüm, liderin grubu önemsemeyip, onlara güvenmediğini, onları sürece dahil etmediğini, bunun yanı sıra işe de gerekli ilgiyi göstermeyip tembellik yaptığını, 4 numaralı bölüm ise, grubu sürece dahil etmeyip kararları kendisinin aldığını işi doğru bilen ve yapacak olanın kendisi olduğunu ortaya koyduğunu ifade etmektedir. Bu çalışmaların ardından Michigan Üniversitesi’nde de liderlik çalışmaları yapılmıştır.

**2.2.2.2.Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları**

Michigan Üniversitesi’nde yapılan çalışmaları Ohio Üniversitesinde yapılan çalışmalarla aynı döneme denk gelmektedir. Bu üniversitede de yapılan liderlik çalışmaları liderin davranışlarını araştırmaya yöneliktir.(Çelik,2003:14). Bu

çalışmalarda verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır(Koçel, 2010:579).

Çeşitli endüstri dallarında ve çeşitli kademelerde çalışan personel üzerinde yapılan çalışmalar sonunda, liderlerin davranışlarının, Ohio State çalışmalarında olduğu gibi, iki faktör etrafında toplandığı görülmüştür. Bu iki faktör, kişiye yönelik davranış (employee-centeredstyle) ve işe yönelik davranış (job- centeredstyle)dır (Koçel,2010:579).



**Şekil 2: Michigan çalışmalarındaki Liderlik Davranış Yaklaşımları**

**Kaynak:** (KEÇECİOĞLU,1998:122).

Kişiye yönelik davranış, sorumluluğun astlarla paylaşıldığı, kararların beraber alındığı davranış biçimini, işe yönelik davranış ise, çalışanın ikinci planda tutulduğu iş merkezli davranış biçimini ifade etmektedir.

Yapılan araştırmalarda, İş tatmini ve verimliliği yüksek olan organizasyonlarda liderlerin insana yönelik davranışlar sergiledikleri görülmüştür. İş tatmini ve verimliliği düşük olan organizasyonlarda, işe yönelik davranışlar sergiledikleri görülmüştür(Güney, 2012:376).

### **2.2.2.3.Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi**

Teksaas Üniversitesinin araştırmalarını yapan Blake ve Mouton isimli iki bilim adamı Ohio hocalarının ortaya attığı görüşlerine yakın bir görüş ortaya koymuşlardır. Bu görüş, yönetim biçimleri olarak tercüme edilebilir(Eren, 2010:443). Bu görüşler, Michigan Üniversitesinin işgörene yönelik veya üretime yönelik lider davranışı boyutlarıyla daha büyük bir benzerlik göstermektedir(Çelik, 2003:15).

“Büyük ölçüde örgüt geliştirme (Organization Development-OD) ile ilgili eğitim programlarında kullanılan bu model, yöneticilerin (liderlerin) davranışlarken ağırlık verdikleri faktörleri iki grupta toplamıştır. Bunlar üretime yönelik olma (concern

for production) ve kişilerarası ilişkilere yönelik olma (concernforrelationships) boyutlarıdır. Ayrıca her boyut 9 bölüme ayrılmıştır”(Koçel, 2010:580).

Kişiler Arası İlişkilere Yönelik Olma	Çok	1,9							9,9	
					5,5					
		Az	1,1							9,1
			Az	Üretime Yönelik Olma						Çok

### Şekil 3: Yönetim Tarzı Matrisi

Kaynak: (KOÇEL,2010:580).

Şekil 3’te gördüğümüz 1,9 bölgesindeki yönetici astlara önem veren üretime önem vermeyen, 1,1 bölgesindeki yönetici üretime ve kişilere önem vermeyen, 9,1 bölgesindeki yönetici üretime önem veren fakat kişilere önem vermeyen, 9,9 bölgesindeki yönetici ise hem üretime hem de kişilere çok önem veren, 5,5 bölgesindeki yönetici ise, işe ve kişilere orta derecede önem veren yöneticiyi ifade etmektedir.

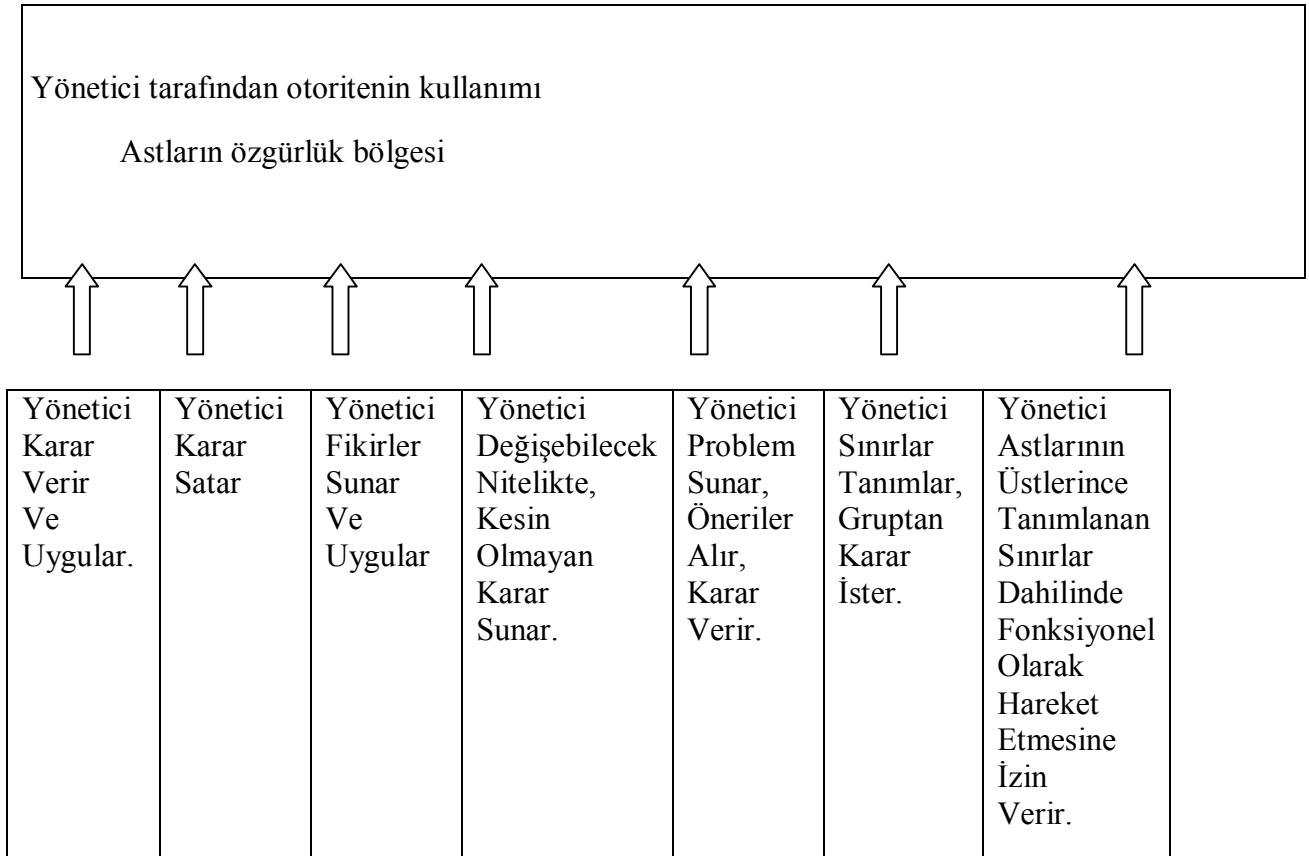
Davranışsal yaklaşımlar, geleneksel özellik teorisi yaklaşımlarından önemli lider davranışları ve serbest /özgür bırakıcı liderlik tanımlamalarını ortaya çıkarmıştır. Bununla beraber tüm durumlarda etkin lider davranışlar kümesini tayin etme çalışmasıyla, kurumlardaki bireysel davranışların aşırı derecedeki karmaşıklığı gözden kaçırılmaktadır. Yöntem genel/umumi lider-davranış/izleyici-tepki ilişkilerinin tanımlanmasında tümüyle başarısız olmuştur. Bu gibi eleştiriler karşısında Blake ve Mouton yalnızca yöntemin kavramsal savunmasını önermişlerdir, teorilerinin çalıştığını delil olarak gösterme yaklaşımı içerisine girmişlerdir(Keçecioglu, 1998:128-129).

#### 2.2.2.4.Liderin Davranışları Yaklaşımı

Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Enstitü'sünün iki bilim adamı Tannenbaum ve Schmidt, lider ve üye arasındaki ilişkiyi yetki ilişkileri bakımından incelemiştir(Eren, 2010,442).

Lider davranışı özet olarak şu şekildedir:  
İşveren merkezli liderlik

Ast merkezli



**Şekil 4: Liderlik Davranışları Dizisi**

**Kaynak:** HODGETTS, 1999:537).

Bu model, açıklamalara çok fazla yer verdiği ve pratik alandaki yöneticilere yeterli derecede yardımcı olamadığı şeklinde eleştiriler almıştır(Hodgetts, 1998:536).

### 2.2.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli

Yönetici (ve lider) davranışlarının anlaşılması ve gruplanması ile ilgili olarak geliştirilen bir diğer model Rensis Likert'in Sistem 1- Sistem 4 modelidir (Koçel, 2010:582). Michigan Üniversitesi, Sosyal Araştırmalar Enstitü'sünde geliştirilmiştir (Hodgetts, 1998:536).

Likert'in Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak geliştirdiği modele göre, liderlerin davranışları dört grup altında toplanmaktadır. Her grup belirli varsayımları ve belirli davranışları kapsar. Bu dört grubun liderlik değişkenlerine göre yansıtıkları durum şöyle özetlenebilir (Luthans, 1992; Zel, 2001:109):

1. "Liderlik değişkeni: Astlara olan güven

Sistem-1 (sıkı, otoriter): Astlara güvenmez

Sistem-2 (esnek, otoriter): Baba-evlat arasındaki gibi bir güven anlayışı vardır.

Sistem-3 (danışmalı): Kısmen güvenir fakat kararlarda kontrole sahip olmak ister.

Sistem-4 (katılımcı): Bütün konularda tam olarak güvenir.

2. Liderlik değişkeni: Astların algıladığı serbesti

Sistem-1: Astlar işle ilgili konularda kendilerini hiç serbest hissetmezler.

Sistem-2: Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.

Sistem-3: Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler.

Sistem-4: Astlar kendilerini tamamen serbest hissederler.

3. Liderlik değişkeni: Üstün astlarla olan ilişkisi

Sistem-1: İşle ilgili sorunların çözümlenmesinde astların görüşünü nadiren alır.

Sistem-2: Bazen astlara düşüncelerini sorar.

Sistem-3: Genel olarak astlarının fikrini alır ve onlardan yararlanmaya çalışır.

Sistem-4: Daima astlarının fikirlerini alır ve onları kullanır."

### 2.2.2.6. Davranışçı Teorilerin Değerlendirmesi

Davranışçı liderlik kuramlarında iki liderlik tipi ortaya çıkmıştır; "yönetilen bireylerin kişiliğine önem veren lider" ve "yönetilen bireylerin yaptığı işe önem veren lider" dir. Bireye önem veren lider demokratik lider, işe önem veren lider ise otokratik lider modeline uygundur. Kurama göre demokratik lider daha başarılıdır. Fakat hızlı bir şekilde karar alınması gerektiğinde otoriter lider modeli kullanılmak zorundadır.

Davranışçı teori araştırmaları başarısız bulunmuştur. Ortaya kesin net bir kuram konulamamıştır. Bazı araştırmacılar liderlere soru sorarken, bazı araştırmacılar astlara sormuştur. Bu da karmaşaya sebep olmuştur. Ayrıca araştırmaların Amerika'da yapılmasından dolayı araştırmalar bu ülkenin kültürünü yansıtmıştır. Farklı kültürlerde araştırma yapılmamasından dolayı kültürel farklılıklara göre, demokratik ya da otokratik liderlik anlayışlarından hangilerinin daha başarılı olacağı kesin olarak anlaşılamamıştır(Güney, 2012:386).

Bütün bu araştırmalardan sonra araştırmacılar, "Durumsallık Teorisini" keşfetmiş ve çeşitli araştırmalar yapmışlardır.

### **2.2.3. Durumsallık Teorileri**

Gerek özellik teorileri, gerekse davranış teorilerindeki eksikliklerden dolayı, liderlik konusunda daha gerçekeçi bir yaklaşıma olan ihtiyaç kendisini hissettirmiş ve araştırmacılar diğer teorilerin karışımından oluşan ve işin nitelikleri ile durumun gereklerini de dikkate alan 'modern' yaklaşım geliştirilmiştir(Zel, 2001:113).

"Durumsallık yaklaşımı terimi ilk defa 1967 yılında çevre koşullarındaki belirsizlik ve değişkenlerin organizasyonlara olan etkilerini tartışan Paul Lawrance ve JayLorsche tarafından kullanılmıştır. Çevresel faktörlerin yönetim üzerindeki büyük etkisi durumsallık yaklaşımının ortaya çıkmasında en büyük teşvik olmuştur. Bilindiği üzere çevresel faktörlerin artan etkisi ile birlikte işletmeler yalnızca belirli bir yönetim şekline bağlı kalmak yerine durumun gerektirdiği şartları en iyi şekilde karşılayan yönetim şeklini uygulamayı uygun görmeye başladılar"(Genç, 2007:132).

Liderin davranışlarını belirleyen dört değişken vardır; izleyiciler, amaçlar, liderin kişisel özellikleri, ortam koşulları. Bu dört değişken liderlik davranışını belirleyen temel faktörlerdir. Aynı zamanda bu değişkenler karşılıklı olarak birbirlerini de etkilemektedir. Diğer bir deyimle ortam koşullarında meydana gelen değişmeler grubu oluşturan izleyicilerin davranışlarını ve amaçları etkilemektedir(Eren, 2010:445).

Durumsallık teorisi, liderin her örgütte her zaman uygulayacağı tek bir davranış biçiminin olmayacağını, değişen faktörlere göre farklı davranışların kullanılması gerektiğini savunur. Durumsallık teorisinin gayet mantıklı görünen bu tezine karşılık,

hangi koşullarda hangi tür liderlik davranışının uygun olabileceğini gösteren çalışmaların sayısı fazla değildir(Koçel, 2010:585).

Çalışmalardan bazıları şu şekildedir:

### **2.2.3.1. Fred Fiedler'in Koşulsallık Modeli**

Yakın zamanda yapılmış durum teorilerinin en kapsamlısı Fred Fiedler'in öncülüğünde yapılan araştırmaya dayanmaktadır. Spor takımlarından, askeri birliklere kadar yüzlerce grup 22 yıl süren bu araştırma programına konu olmuştur. Bu modelin temelinde, grup performansının, liderlik tarzı ve ortam özelliklerinin bir fonksiyonu olduğu düşüncesi yatmaktadır(Zel, 2001:116). Lider etkinliği liderlerin kişiliği ve koşullar arasındaki tamamlayıcılığa bağlıdır. Teori aynı zamanda nasıl liderliğe yönelindiğini, grup kurma ve grup başarısını etkileyen görev özelliklerini nasıl etkilediğini araştırmaktadır.(Keçecioğlu, 1998:131).

Fiedler'e göre; üç ana durumsal değişken liderin etkinliğini saptamaktadır:

-Lider- çalışan ilişkileri, lider astları tarafından ne kadar iyi derecede kabul görüyor?

-Görevin niteliği, astların işlerinin rutinlik derecesi ve iş tanımlarının ne kadar tanımlanmış ve açık olduğu ile ilgilidir.

-Pozisyon gücü, liderin bulunduğu yerde sağladığı biçimsel otoriteyi ifade eder(Hodgetts; 1998:546).

Yukarıda belirtildiği gibi birinci etkinlik, liderin astlar tarafından sevilip sevilmediği ile ilgilidir. Bu sevilme ve kabul görme durumu liderin karizmasının etkisi olabilir. Bu durumda astların lidere güvenip güvenmedikleri, bağlılıklarının olup olmadığı durumu ortaya çıkar. Eğer bu güven bağlılık varsa, lider iyi bir liderdir diyebiliriz.

Yukarıdaki ikinci etkinlik ile ilgili, liderin başarısının planlanmış-yapılanmış ve planlanmamış-yapılanmamış işler olarak iki duruma bağlıdır.. Grup planlanmış-yapılanmış işlerde daha başarılı olacağı için lider de bu durumda başarılı olacaktır. Fiedler modelinin üçüncü değişkeni olan liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesi ise, liderin ödüllendirme, cezalandırma, işe son verme, terfi ettirme vs konularında sahip

olduğu yetkinin derecesini ifade etmektedir. Belirli bir organizasyon içinde çalışan liderin bu tür yetkileri “fazla” veya “az” olabilir. Yetkilerin fazla olduğu durum liderlik için olumlu bir ortama, az olduğu durum ise olumsuz bir ortama işaret etmektedir(Koçel, 2010:586-587).

Fiedler yukarda bahsedilen üç değişkeni belirlemek için ayrı ayrı ölçekler belirlemiştir. Bunlar; En az tercih edilen arkadaş ölçeği, Lider-takipçi ilişkisi ölçeği ve Görevin yapısal özellikleri ölçeğidir(Zel, 2001:117-118-119).

Fiedler’in modeline yöneticilerden yoğun eleştiri gelmiştir. Modelin akademik bir nitelik taşıdığı, uygulayıcıların işine pek fazla yaramadığı, Blake ve Mouton’un modellerinin daha kullanışlı olduğu eleştirilerin temelini oluşturmuştur(Koçel, 2010:588).

### **2.2.3.2. Amaç-Yol Teorisi**

Genel olarak Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirildiği kabul edilen bu teori, büyük ölçüde motivasyon konusundaki bekleyiş teorisine dayanmaktadır. Bu teoriye göre bir insanın davranışlarını etkileyen iki faktör vardır:

- Kişinin, belirli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracakđı konusundaki inancı
- Bu sonuçlara kişinin verdiği değer(Koçel,2010:588).

Bu teoriye göre lider grup üyelerini iki konuda motive edebilir:

- Liderin izleyenlerin beklentilerini etkileme derecesi
- Liderin izleyenlerin ‘sonuca verdiği değer’ etkileme derecesi( Bedelan, 1989; Zel, 2001:114).

Lider amacına ulaşmak için astların yolundaki engelleri kaldırmalıdır. Bu sayede astlar motive olurlar. Motive olmuş astlar liderin başarı grafiğini arttır. Eğer astlar yapılaşdırılmamış bir görev yürütüyorlarsa lider belirgin olmayan durumları açıklığa kavuşturmalıdır. Bununla beraber astlar yapılaşdırılmış görev yürütüyorlarsa ve ne yapmaları gerektiğini biliyorlarsa doyuma ulaşmaları için lider işlere fazla müdahale etmemelidir( Hodgetts; 1998:549).



Bu teoride liderin davranışına göre astarın motivasyonu ve performansları arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır. Lider aşağıdaki dört davranıştan birini göstermelidir:

“-Otoriter liderlik

-Destekleyici liderlik(supportive)

-Katılımcı liderlik

-Başarıya yönelik liderlik(achievementoriented)

Bu davranışların uygunluğu aşağıdaki durumsal faktörlerden etkilenecektir.

-İzleyicilerin kişisel özellikleri

-İzleyiciler üzerindeki zaman ve çevre baskısı

-İşin niteliği”(Koçel, 2010:589).

Amaç yol teorisi çoğu liderlik araştırması için önem teşkil etmektedir. Bunun nedeni herkese belirli bir yolu tavsiye etmeme, durumlara göre farklı liderlik tarzlarını kullanmalarını tavsiye etmektedir. Teorinin geliştirilmesi için daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır( Hodgetts,1998:549).

### **2.2.3.3. Karizmatik Liderlik**

Karizmatik liderlik, yöneticilerin bir vizyon ve misyon duygusuna sahip olmasıdır. Saygı, güven ve sadakat da karizmatik liderlerin diğer özellikleridir. Karizmatik liderler izleyenler üzerinde çok yoğun duygusal izlenimler bırakırlar. Geleneksel bakış açısına sahip olan bazılarına göre karizma, liderin sahip olduğu en yüksek özellik yada yüksek bir yönetim gücüdür. Yapılan araştırmaların bulgularına göre de bu özellik alt kademelerde bulunan bazı kişilerde de bulunabilir(Dubinsky ve diğerleri; Çelik, 2003:163-164).

Keçecioğlu(1998)'nun aktardığına göre, Robert House 1977 yılında karizmatik liderlik teorisini öneren değişik sosyal bilim disiplinlerinin araştırma bulgularını kavramsal çerçeve olarak ele almıştır. Karizmaya katkı sağlayan özellikleri aşağıdadır:

“-İzleyiciler liderlerin inançlarının doğruluğuna güvenmektedirler.

-İzleyiciler liderlerin inançlarının benzerliğine inanmaktadırlar.

-İzleyiciler lideri şüphe götürmez biçimde kabul ederler.

-izleyiciler lideri etkileyici hissederler.

-İzleyiciler lideri gönüllü olarak dinler.

-İzleyiciler örgütlerindeki görevlerinde duygusal olarak içerilirler.

-İzleyiciler performans amaçlarını arttırmaları.

-İzleyiciler grupların görevlerinin başarısına katkıda bulduklarına inanırlar”  
(Keçecioglu, 1998:36).

#### **2.2.3.4. Etkileşimci Liderlik**

Çalışanların görev ve sorumlulukları, liderin çalışanlardan beklentileri, itaat göstermenin önemi ve yapılan işleri yerine getirme karşılığında elde edilecek ödüller üzerinde durulan liderlik biçimidir. Karşılıklı çıkar ilişkisi mevcuttur. Etkileşimci liderler, küçük çaplı ve rutin değişiklikler yaparlar(Tutar, Argun, Tuzcuoğlu, Akman).

Bu yaklaşıma göre, lider ile çalışanlar arasındaki davranış ilişkisi dört şekilde ortaya çıkar:

“-Çalışanların göstermiş oldukları performansa paralel olarak liderin grup üyelerine daha fazla destek sağlaması.(Koşula Bağlı)

-ikinci tür davranış ilişkisinde lider, standartları belirler. İş yapma sürecini takip ederek gerektiğinde müdahale eder. (İstisnalarla Yönetim)

-Üçüncü tür davranış ilişkisinde, lider daha pasiftir. İşle ilgili bir sorun olduğu zaman müdahale eder.

-Dördüncü tür davranış ise, çalışanları iş amaçlarını ve iş standartlarını belirleme konusunda tamamen serbest bırakan davranıştır”(Laissezfaire)(Koçel, 2010:591-592).

### 2.2.3.5. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik kavramı ilk kez 1973 yılında J.V. Downton tarafından gündeme getirilmiş, ama bu kavramı teori olarak literatüre kazandıran J.McGregorBurns'tur. Burns, MaxWeber'in karizmatik liderlik teorisinden etkilenmiştir(Güney, 2012:404). Bazı yazarlar karizmatik liderlik ve dönüşümcü liderlik terimlerini aynı anlamda kullanırlar. Karizmatik liderler kaosun yaşandığı resmi otoritenin etkisini kaybettiği ortamda ortaya çıkarlar bazı yazarlara göre karizmatik liderlerin doğuştan gelen çok farklı yetenekleri vardır; yüksek riske girme, kaos ortamlarında ortaya çıkma, kendine güven gibi. Birçok araştırmacı ve yazar bu iki liderlik arasındaki farkı ortaya çıkarmak için çok sayıda araştırma yapmışlardır; Bass, House bunlardan bazılarıdır(Zel, 2001:151-153). Yapılan araştırmaların sonuçlarının gösterdiğine göre, karizmatik liderlik ile dönüşümcü liderliğin ortak özelliklerinin ve farklı özelliklerinin olduğunun saptandığından bahsetmiştir. Yazara göre, iki liderlik biçiminde de; zihinsel özendirme, vizyon belirleme, model olma, yetkilendirme ortak yönlerdir. İki liderlik biçiminin farklı yönleri ise; dönüşümcü liderlikte misyonun ve liderin beceri durumu önemliken, karizmatik liderlikte işgörenin liderin karizmatik özelliklerine inancı önemlidir. Dönüşümcü liderlikte karizmatik liderlikte olmayan bireyselleştirilmiş ilgi vardır. Bununla beraber dönüşümcü liderlik biçimi hareketli ortamlarda daha kullanışlı olur(Celep, 2004:51-54).

Değişime ayak uydurmak için örgütlerin tek bir noktadan ya da tek bir bölümden dönüşüme başlama çabaları başarısız olacaktır. Değişime başlayabilme ve başarılı olabilmek için "insanlar, örgüt ve liderlik" boyutunda değişimin başlatılması ve sürdürülmesi gerekmektedir. Değişim hem değişen dünyaya ayak uydurabilme hem de heyecan yaratarak başarı sağlama noktasında çok önemlidir. Bu değişim ve heyecanın başlaması değişimi sağlayabilecek liderle mümkün olur(Celep, 2004:66-67).

Günümüz dünyasında ortaya çıkan yeni gelişmeleri sadece değişim kavramıyla açıklamak yeterli olmamaktadır. Artık dönüşüm kavramını kullanmak 21. Yüzyıla daha uygun olacaktır. Toplumlar, işletmeler, kurum ve kuruluşlar bu değişimi dönüşüm sağlamak için çaba sarf etmek zorundadırlar(Güney,2012:403). Dönüşümün sözlük anlamı, olduğundan başka bir biçime ya da duruma girme(Püsküllüoğlu, 2012).

Birçok araştırmacı ve yazar “Dönüşümcü liderlik” kavramıyla ilgili tanımlamalar yapmıştır. Yapılan çeşitli tanımlar şu şekildedir:

Liderin başında bulunduğu grup ya da organizasyonun amaçlarına yönelik yeni bir bakış açısı ortaya koyması ve izleyicileri bu yeni açılıma doğru harekete geçirmesi sürecidir(Zeytinoğlu, 2007:150).

Yönelimleri görmek, gerçekliği tanımlamak ve değişim heyecanı yaratmaktır(Özden, 2010:110).

Etkin olarak değişimi ortaya koyma, bu değişime kılavuzluk etme ve değişim için gerekli olan kılavuzluk görevini yerine getirme sürecidir(Keçecioğlu, 1998:28).

İşgörenlerin yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak, kendilerine olan güvenlerini sağlama ve bu sayede hedefe yönelik olarak beklenen davranışlardan daha çok sonuç bekleme işidir.(Celep, 2004:25).

Dönüşümcü liderlik yeni bir vizyon ve dünya görüşü yaratmadır. Bu yeni dünyaya uygun normlar standartlar ve davranışlar yaratma işidir(Eraslan, sf:12).

Dönüşümcü liderliğin ortaya çıkması ve yaygınlaşmasında, yeni yönetim yaklaşım ve tekniklerinin, küreselleşmenin, baskıcı rekabet ortamının vb. gibi faktörlerin büyük rolü olmuştur. Diğer yandan günümüzde "dönüşümcü" olmanın, bir lidere, bakış açısı ve davranış boyutunda hangi katkıları sağladığına ve dönüşümcü liderliği neyin daha etkin ve tatmin edici kıldığına yönelik araştırmalar sürdürölmektedir(Bolat ve Aytemiz, sf.63).

İşletmelerin içinde buldukları hızlı değişim ve gelişmeler, yapısal, finansal ve teknolojik değişimlerin, gelişimlerin yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Bu gelişmeler ve dönüşüm ancak “Dönüşümcü liderlerle” mümkün olur(Zeytinoğlu, 2007,150).

“İhtiyaçlar Hiyerarşisi” piramitini bilim dünyasına kazandıran Maslow’un insanların gereksinimlerinin karşılanmasında daha yükseklere çıktıkça başarısızlık yaşadıkları takdirde, bu başarısızlığın etkisiyle piramitin daha altında olan ve daha kolay elde edilebilen gereksinimler boyutuna inerek gerçek potansiyellerini ortaya

koyamadıklarını belirtmektedir. Başarısız olan insanın potansiyelini ortaya çıkaracak başarısızlıkları engellemek ve özgüveni sağlamak dönüşümcü liderin özelliğidir(Aykaç, 2000; Celep, 2004:72).

Dönüşümcü liderler, sadece düşünen sorgulayan kişiler değildir. Aynı zamanda davranışlarıyla insanlara belli düşünceleri aşıl原因an kişilerdir. Dönüşümcü liderler, bürokrasi içinde insanların kendilerini gerçekleştirmelerine yardımcı olacak uygun bir iklim oluştururlar(Çelik,2003:151).

Dönüşümcü liderler özgüvenleri sayesinde, düşüncelerini rahatça ifade ederler ve izleyicilerin düşüncelerini rahatça ifade etmelerine olanak sağlarlar. Bu sayede izleyenlerin kafalarını meşgul eden ve ortaya koymaya çekindikleri sorun ve düşünceleri açıklamalarını sağlarlar. Önemsiz zihin meşguliyetlerini ortadan kaldırmış olurlar(Keçecioğlu, 1998:29). Lider etkin bir iletişim içinde olmalıdır. Çünkü liderin başarısı, çalışanların fikirlerini dinlemeye açık olmaya bunları dinlemeye bağlıdır(Porter-O'grady ve Malloch, 2003; Aslan, 2009:130).

Dönüşümcü liderin temel amacı dönüşümü sağlamaktır. Dönüşümcü liderlikte çok hızlı bir şekilde değişen çevre şartlarına uyum sağlamak çok önemlidir(Çelik,2003:238). Değişmeyen tek şeyin değişim olduğu artık tartışılmaz bir gerçektir. Örgütler, açık birer sistem olarak çevreleriyle sürekli etkileşim içerisinde. Çevrenin sürekli değiştiği bir ortamda bu değişime karşı koyulması düşünülemez. Dünyü sürdürmek her zaman zor ve pahalıdır. Çünkü geçmişten gelen fakat bugün örgüte katkı sağlamayan alışkanlıklar, tutumlar örgütün en değerli kaynaklarını erozyona uğratan bir akarsu gibidir, dönüşümcü lider olabilmek gerçekçi bir vizyon belirleme ve her zaman değişime açık olmayla mümkün olabilir(Cömert, 2004:8). Dönüşümcü liderlik yönelimleri görmek, gerçekliği tanımlamak ve değişim heyecanı yaratmakla ilgilidir. Dönüşümcü lider vizyon sahibidir. Vizyon yaratmakla kalmaz, onu başkalarıyla da başarabilir. Değişim ustasıdır. Değişim sürecini iyi bilir. İnsanlardaki enerjiyi harekete geçirebilir. Anlık olaylara değil, gelecekle ilgilidirler. Kural ve prosedürlerle değil, eşitlik adalet, özgürlük gibi evrensel değerlerle ilgilidirler(Özden, 2010:110).

Vizyon hayal edilen geleceğin resmidir. Bazen vizyon amaçla karıştırılır. Fakat amaç ve vizyon farklı kavramlardır. Amaç soyut, vizyon ise somuttur(Senge,1996;

Çelik, 2003:173). Vizyon geliştirme sürecinin mevcut durumu sorun olarak görmeye başladığını, vizyonun gelecekte ulaşılmak istenen hedeflerin gerçeğe uygun düşleri kurabilmek olduğunu, vizyonun yaratıcı bir gerilim yaratmak olduğunu, vizyonun gerçekliği yeniden kurgulamak olduğunu, somut bir gelecek görüntüsü çizmek olduğunu, alışılmıştan sapma gösterenler arasında başarı getiren fikirler olduğunu kısaca, vizyonu sahip olduğumuz değerleri ortamın şartları ve gelecek hayalleri ile ortaya koyarak somut kararların alınması olarak ifade eder(Özden, 2010:31-32-33).

Vizyonun yokluğu örgütsel bir baş dönmesine neden olur. Vizyonsuz bir örgüt başarısız bir örgüttür. Geleceğe yönelik bir bakış olamadığı zaman, her etkinliğin ve girişimin önü tıkanmış olur(Bennis, 1996; Çelik,2003:174).

Dönüşümsel liderler bütün işgörenlere adil davranırlar. İşgörenler yaptıkları çalışmalar ve çabalar karşılığında elde ettiklerine ilişkin belli bir algıya sahip olurlar. Bu algılarının etki derecesi örgütsel algıyı oluşturur(Celep, 2004:102).

Başka bir yazar, Bireysel ihtiyaçlar anlaşılan ve karşılanan işgörenlerin örgütsel bağlılığının artacağını belirtmiştir. Yazara göre, arzu edilen davranışlar lider tarafından belirlenen ödül sistemiyle güçlendirilebilir(Çelik, 2203:161).

Büyük değişimleri başkalarına model olan lider başarabilir. Söyledikleri ve yaptıkları uyuşan lider izleyenler tarafından güven duyulan liderdir(Özden, 2010:114). Örgütsel gelişmenin sağlanmasında, örgüt üyeleri arasında güven ve destek düzeyini arttırmak gerekir(Şahin, 2009:107). İzleyenleri tarafından güvenilmeyen bir lider izleyenleri vizyona katkı sağlamaları noktasında motive edemez(Celep, 2004:105). Dönüşümcü lider sözünde duran, kendini izleyenlerin beklentilerini karşılayan inanılır ve güvenilir biridir(Çelik, 2003:161).

Dönüşümcü liderler izleyenlerine güvenerek onlara yetkilerini devredip, sorumluluklarını paylaşırlar. Mutlak kara verici olmaktan çok demokratik olmayı tercih ederler. İzleyicileri karar alma sürecine ortak ederler. Bu anlayışının temelinde her şeyi kendisinin düşünemeyeceği ve yapamayacağı düşüncesi yatmaktadır(Eraslan, sf.25.). Bu yetkilendirme izleyicilere söz hakkı verme ve bireysel ilgi doğrultusunda onlara eşit olarak davranmaktır(Celep, 2004:72-73).

Dönüşümcü lider, yeni şartlar ve gelişmeler karşısında yeni tavırlar geliştirebilme sürecini, yani“uyum”u etkin bir şekilde yönetebilme becerisine sahiptir. Dönüşümcü liderler her türlü değişime karşı duyarlı hareket ederek, katı ve değişmez kararlar almazlar. İzleyenlerini yönetim süreçlerinde etkin bir şekilde görevlendirerek, tam katılımı sağlarlar.Örgütsel politikaları desenlerken esnek olmasına, değişebilirliğe önem verirler. Burada temel olan, örgütsel düzeyde kolektif hareket etmektir. Bu sayede ancak esnek yönetimin başarısından söz etmek olasıdır(Eraslan, sf.26-27).

Dönüşümcü liderlerin izleyenler üzerinde oluşturdukları etki, izleyicilerin onları önemsemelerini sağlamaktadır. Dönüşümcü lider, izleyenlerin olmak istedikleri bir imajı ortaya koymaktadır. İzleyenlerin özel hayatında veya mesleki yaşamlarında iz bırakırlar. Dönüşümcü lider, iş görenin hayatında yer alan diğer kişilerden daha farklı bir etkiye sahiptir(Yavuz, 2009:53). Tutum ve davranışları sayesinde izleyiciler dönüşümcü lidere saygı duyarlar.

Dönüşümcü liderler izleyenleri üzerinde olumlu etkiler yaratarak onları örgüt hedefleri konusunda motive edebilecek liderlerdir. Çalışanların örgütün amaçlarını benimsemeleri ve kendi kişisel amaçları ile örgüt amaçlarını birleştirmeleri bir bütün olarak örgütün gelişmesine olanak tanımaktadır. Örgütsel gelişmenin amaçları arasında, çalışanların grup içerisindeki rol ve sorumluluklarını bilerek otokontrol ve inisiyatif yeteneklerini geliştirmek önemli bir yer tutmaktadır(Şahin, 2009:111).

Cömert (2004)' e göre gerçek bir dönüşümcü lider:

- Dirikliği ve zamansallığı yakalayacak kadar dönüşüme hazır ve esnek,
- Çokluğu zenginliğe dönüştürecek kadar yaratıcı yaklaşımçı,
- Hareket halinde olmakla, belli bir nedenle hareket etmek arasındaki farkı bilecek kadar amaç odaklı,
- Değişim süreçlerine, yaratıcılığa, değişik fikirlere açık ve destekleyici olacak kadar insan odaklı,
- Bugünün değil, yarının uygulayıcısı olacak kadar ileri görüşlü,
- Alışılmamış ile yeniliği birbirinden ayırt edecek kadar analitik beceriye sahip,
- Karışıklığı karşılayacak kadar yalın ve açık,
- Düşünecek, sorgulayacak, kendini değişimin temsilcisi olarak görecektir, risk alacak, zoru başaracak ve dirence direnecek kadar cesur,

- İzleyenleri entelektüel açıdan uyandıracak, onlara dönüşümün ruh ve heyecanını aşılacak kadar güdüleyici,
- Belirsizliklerin belirleyicisi olacak kadar öncü örgütlenmeleri ön plana çıkaran liderdir”(Cömert, 2004:9-10).

Bunların yanı sıra, dönüşümcü liderlerin paylaştıkları özellikler şu şekildedir:

- Dönüştürümcü liderler değişim temsilcisi olarak kendileriyle özdeşleşirler.
- Yüreklidir, cesaretlidirler.
- İnsanlara inanırlar.
- Örgütsel değerleri sürdürürler.
- Bir ömür boyu öğrencidirler.
- Karmaşıklık ve belirsizlikle uğraşmada yeteneğe sahiptirler.
- İleri görüşlüdürler(Tichy ve Devanna , 1986; Keçecioğlu,1998:30).

Bu bağlamda Apple firmasının eski sahibi ve eski yöneticisi Steven Jobs, reformcu ve yenilikçi olarak dönüşümcü liderliğe örnek olarak verebiliriz. Devletler açısından da yönettiği ülkelerin makus tarihini yaptıkları reformlarla değiştiren liderlerin sayısı oldukça fazladır. Bunların arasında Türk Devleti'nin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk'ü Habib Burgiba'yı Ludwig Erhard'ı sayabiliriz(Eren, 2010:465).

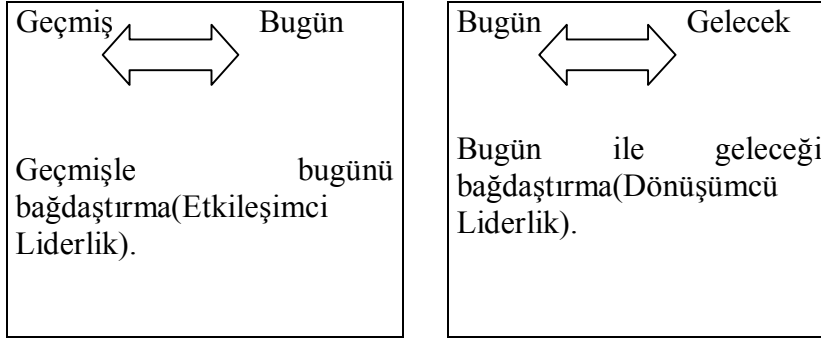
Burns liderliği “etkileşimci liderlik” ve “dönüşümcü liderlik” olarak ikiye ayırır. Etkileşimci liderlikte astlar ve lider arasında karşılıklı değişimin yani pazarlığın söz konusu olduğunu, dönüşümcü liderlikte ise astların sorunlarıyla ilgilenildiğini, moral ve motivasyon verildiğini, bu sayede beklenen performanstan daha yüksek bir performansın ortaya çıkarıldığını belirtmektedir(Yusof, 1998; Güney, 2012:405).

Dönüşümcü liderliğin kaos ya da sıkıntılı dönemlerde kabul görme durumunun daha fazla olacağını, etkileşimsel liderliğin ise her şeyin normal olarak işlediği durumlarda daha çok tercih edilmek isteneceğini ifade etmiştir(Bass, 1985; Aslan, 2009:141).

Etkileşimci liderlik geleneklere ve geçmişe daha bağlıdır. Bunun aksine dönüşümcü liderlik, değişime reforma dönüktür. Dönüşümcü liderler çalışanlara yeni bir vizyon kazandırmanın önemini, onlara baskı yapmadan, sevdirek kavratırlar. Bu sayede istenilen değişim herkesin ortak isteği ve gayretiyle gerçekleşir. Etkileşimci



liderler ise, geçmişten gelen uygulama ve düşüncelerin değişmeden daha aktif bir şekilde uygulanması için çaba harcarlar. Dönüşümcü liderler için yeni bir vizyon kazandırmak, geleceğe yönelik çalışma, ilham verme, ve değişimin önemini hissettirmek isterler. Bunun aksine etkileşimci liderler ise, çalışanların geçmişten beri süregelen faaliyetlerinin daha etkin ve verimli bir şekilde devam ettirmeleri için çaba sarf ederler(Eren, 2010:463-465).



**Şekil 5: Zaman Yönelimi ve İlişkilendirilmesi Bakımından Liderlik**

**Kaynak:** (Eren, 2010:465).

Etkileşimci liderlik ile dönüşümcü liderlik arasındaki farklılıklar Tablo-1’de verilmiştir.

**Tablo 1: Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik**

	<b>Etkileşimci</b>	<b>Dönüşümcü</b>
Zaman yönelimi	Kısa, bugün	Uzun gelecek
Eşgüdüm mekanizması	Kurallar ve yönergeler	Hedef ve değer birliği
İletişim	Dikey, yukarıdan aşağı	Çok yönelimli
Odaklanma	Finansal hedefler	Müşteri (iç ve dış)
Ödül sistemi	Örgütsel, dışsal	Kişisel, içsel
Güç kaynağı	Makam	İzleyenler
Karar verme	Yukarıdan aşağı	Aşağıdan yukarı
İşgören	Mal yerine konma	Geliştirilebilir kaynak
İtaat	Emir	Rasyonel açıklama
Değişmeye ilişkin tutum	Kaçınma, direnme	Kaçınmama, benimseme
Yönlendirme mekanizması	Kazanç	Vizyon ve değerler
Denetim	Aşırı uyum	Özdenetim
Bakış açısı	İçsel	Dışsal
Görev tasarımı	Bölümlendirilmiş, bireysel	Zenginleştirilmiş, grupsal

**Kaynak:** (Tichy ve Devenna; Çelik,2003:163).

Dönüşümcü ve Etkileşimci liderlikle ilgili yaptığı araştırmalardan sonra bu iki liderlik arasındaki davranışsal farklar şu şekildedir:

**“Etkileşimci Lider:**

**Ödüllendirme:** Başarıyı ödüllendirir. Ödüllendirme ile kişilerin çabalarını artırır. İyi performansı ödüllendireceğine söz verir.

**Boşlukları kullanarak yönetir (Aktif):**Kural ve standartlardan sapmaları araştırır ve gözler, bunlardan doğru adımlar atar.

**Boşlukları kullanarak yönetir (Pasif):**Standartlar şartlarla uyuşmadığı zaman müdahale eder.

**Liberal:** Sorumlulukları dağıtır, karar almaktan kaçınır.

**Dönüşümcü Lider:**

**Çevresindekilere Örnek Olma:** Örnek hareketlerle sağladığı vizyona uygun davranır, misyon ruhunu verir, saygı ve güven kazanır.

**İlham Verecek Güdüleme Oluşturur:** Yüksek beklentileri tartışır, çabaya odaklamak için sembolleri kullanır. Basit bir dille önemli amaçları açıklar.

**Entelektüel Uyarım:** Zekayı, akılcılığı yüceltir ve sorunları dikkatli bir şekilde çözer.

**Bireysel Destek Sağlama:** Kişilere dikkat eder. Her bir çalışanı ferdi olarak ağırlar, fikirler verir, rehberlik eder”(Brestrich, 1999:120; Eraslan, sf. 10).

Dönüşümsel liderlik ile daha önce bahsettiğimiz liderlik yaklaşımları kümelerinden biri olan durumsallık yaklaşımı ve diğer bir deyişle durumsal liderlik arasında da farklar bulunmaktadır. Bu farkları başka bir yazar kitabında, durumsal liderlerin, iş standartlarının, iş görevlerinin üzerinde odaklandıklarını, işi iyi yapmanın karşılığında ceza ve ödüllerin kullanıldığını, dönüşümsel liderlikte ise önemli olanın birey, işgören olduğunu dolayısıyla insana değer veren bir liderlik yaklaşımı olduğunu belirtmektedir. Ayrıca dönüşümcü liderlerin ellerinde bulunan gücü, işin yapılıp yapılmamasına göre

kullanmadıklarını, yani bir değiş tokuşun söz konusu olmadığını işi yaptırmak için esin kaynağı olma, motive etme ve daha birçok insan merkezi davranışları kullandıklarını belirtmektedir(Celep, 2004:58-59).

Durumsal liderlik ile dönüşümsel liderlik arasındaki farklar Tablo-2 'de verilmiştir:

**Tablo 2: Durumsal ve Dönüşümsel Liderlik Arasındaki Fark**

<b>Değişkenler</b>	<b>Durumsal Liderlik</b>	<b>Dönüşümsel Liderlik</b>
Liderin güç kaynağı	Rütbe, konum	Kişilik yeterlilik
İzleyenlerin tepkisi	İtaat	Adanmışlık
Zaman ölçütü	Kısa dönem	Uzun dönem
Ödüller	Ödeme, terfi	Gurur ve kendine güven
Gözlem, denetleme	Önemli	Daha az öneme sahip
Danışmalık odaklı	Değerlendirme	Gelişim
Değişimin gerçekleştiği yer	İzleyenlerin davranışları	İzleyenlerin tavır ve değerleri
Liderliğin bulunduğu yer	Liderin davranışlarında	İzleyenlerin kalbinde

**Kaynak:** ([www.marquette.edu](http://www.marquette.edu); Celep, 2004:59).

#### **2.2.3.5.1.Dönüşümcü Liderliğin Boyutları**

Bass 1985'te dönüşümsel liderliği ölçmek için Burns' un tanımlamasından yola çıkarak ve bu tanıma uyan liderlerin önemini ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Bu tanımlamalar analiz edilerek bir ölçme aracında birleştirilen 141 davranışsal ifadeye dönüştürülmüştür. Bu ölçme aracı askeri alanda uygulanmıştır. Verilerin analizi yapılmış ve ortaya dört etmen çıkmıştır; İlham Verici Motivasyon, İdeal Etki(Karizma), Bireysel İlgi, Zihinsel Teşvik'tir(Celep, 2004:74).

##### **2.2.3.5.1.1. İlham Verici Motivasyon**

Bu boyutta lider takipçilerine ilham kaynağı olurlar. Bunları kendi davranışlarında örnek olarak gösterirler. İşgörenlerle birlikte geleceği planlar ve birlik ruhu oluşturur.

Bu ortak vizyonu işgörenlere benimsetip, onların da bu vizyona sıkı sıkıya bağlanmasını sağlarlar(Aslan, 2009:136).

Dönüşümcü liderlerin hayat dolu bugünleri ve ulaşılabilir yarınları vardır. Coşkusal destek ve çekicilikleri sayesinde işgörenlere ilham verir ve onların birinci derecedeki motivasyonel beklentilerini karşılayarak onları motive ederler(Çelik, 2003:164).

Dönüşümcü liderliğin mimarlarından biri olan Bass, “önder arzu edilen hedefleri ve onlara nasıl ulaşılabilineceğini göstermesinden dolayı önderin önerilerinin bir sonucu olarak işgörenler kendilerini daha güçlü hissederlerse, o zaman önder ilham vericidir.” der(Celep, 2004:77-78).

#### **2.2.3.5.1.2. İdeal Etki(Karizma)**

Bu süreçte lidere güvenilmekte, takipçiler liderin olağanüstü yeteneklere sahip olduğuna inanmaktadırlar. Karizma boyutunda lider, astların kendilerinde de saygı, değer ve gurur hissini uyandırılmasını sağlamaktadır. Buna dayalı olarak lider, takipçilerine yüksek düzeyli amaçlar için yol gösterir, ileri görüşlüdür, özverilidir ve vizyon belirler. Böylece lider, takipçileri için rol modeli oluşturmaktadır(Bass, 1998; Erkuş, 2009; Aslan, 2009:134).

Lider örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için büyük bir azim gösterirler. Kendi kazanımlarını izleyenlerin kazanımları için feda ederler ve başarıyı paylaşırlar(Celep, 2004:75).

#### **2.2.3.5.1.3. Bireysel İlgi**

Dönüşümcü lider işgörenlerin sorunlarıyla birinci derecede ilgilenir ve onlarla sürekli sağlıklı ilişkiler kurar(Çelik, 2003:161). Bu boyutta lider, işgörenlerin bireysel farklılıklarını kabul ettiğini göstermektedir. Onların kişisel gelişimlerine destek verip, onlara rehberlik eder(Bass, 1998:5-6; Erkuş, 2009; Aslan, 2009:136). Lider, işi bildirir. İşgörenin işle ilgili ek desteğe ihtiyacı olup olmadığını gözlemler. Böylece işgören bir çalışan olarak değil, bir birey olarak görülür(Celep, 2004:79).

Bu boyut, üç bireysel ilgi maddesini içerir. Bu maddeler bireysel olarak ast gelişimi için ilgi gösteren davranışları etkiler. Ancak ast gelişimi için ilgiye ek olarak Bass ve Avelio bu boyutun diğerlerinin davranışı ve bireyler olarak davranış gibi daha genel ilgi davranışları içerdiğini öne sürmektedir. Bu yüzden daha dar ilgi davranışlarının bir setinin dönüşümsel önderleri karakterize edebildiği görülür(Hunkin ve Tracey, 1994; Celep, 2004:80).

#### **2.2.3.5.1.4. Zihinsel Teşvik**

Dönüşümcü liderler, izleyenlerinin gizil güçlerini ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarıcı olanaklar sağlar. Dönüşümsel bir perspektife sahip bir örgütte, izleyenler, zihinsel güçlerinin ve becerilerinin farkında olarak yaratıcılıklarını geliştirici bir ortamla iç içedirler, Dönüşümcü lider, izleyenlerinin bu özelliklerini kullanmalarının dönüşümü kolaylaştıracağı ve kalıcılaştıracağı bilincindedir. Bu sürecin oluşunda dönüşümcü liderler belirli bir risk ile karşı karşıya kalırlar. Dönüşümcü liderler, risk alırlar, riskler dikkatli analizlere bağlı olarak izleyenler ile birlikte alınır. Bu riskler organizasyonu geliştirmek için alınır. Dönüşümcü liderler, ellerindeki ürünü, hizmeti ya da kendilerini geliştirmek için sürekli yeni yollar arayan ve izleyenlerini bu şekilde yönlendiren kişilerdir. Yeni bilgi, beceri ve yetkinlik kazandıracak her türlü deneyime açıktır. Kendi iş tanımlarının ötesine geçerek kuralları ve yapıları sorgulayarak, yeni yollar geliştirmeye çalışırlar(Brestrich, 1999:150-151; Eraslan, 15).

Aynı zamanda, işgörenlerin değer ve inanışlarındaki değişimin yanı sıra, işgörenlerin sorunlarını ve bunların çözüme kavuşturulması da bu boyutun içine girer(Celep, 2004:76).

### **2.3. Bir Yönetici Olarak Okul Müdürü**

Milli Eğitim Bakanlığı “İlköğretim Kurumları Yönetmeliği”ne göre Okul müdürünün görevi şu şekildedir:

“Okul demokratik eğitim-öğretim ortamında diğer çalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetilir. Okul müdürü; ders okutmanın yanında kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak görevlerini yürütmeye, okulu düzene koymaya ve denetlemeye yetkilidir. Müdür, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirmesinden sorumludur.”

Eğitim sistemimizde, her Şeyin tekdüze bir Şekilde yürütüldüğü yenilik değişiminin ve bunların kaynağı olan güdülemenin olmadığı bir yönetim Şekli vardır(Celep, 2004:173). Yukarıda verilmiş olan yönetmelik maddesinden anlaşılacağı gibi, okul müdürünün görevi genel ifadelerle belirtilmiştir. Bu durum okul müdürü inisiyatif almaya mecbur bırakmaktadır. Okul müdürü inisiyatif almadığı takdirde, bilgi toplumunun gereği olan eğitim anlayışının uygulanması ve ortaya çıkarılması bakımından etkisiz kalacaktır.

Okul müdürü mevzuatı iyi uygulayan bir yönetici, aynı zamanda öğretmen, öğrenci ve diğer işgörenleri, oluşturulmuş olan ortak vizyon etrafında toplayıp bu vizyonun gerçekleşmesini sağlayan, yeniliği gerçekleştiren ve gelişmeyi sağlayan bir lider olmalıdır.

### **2.3.1. Okul Müdürünün Dönüşümcü Liderliği**

Bilgi toplumunda “yaşam boyu eğitim” düşüncesinin önem kazanmasından dolayı hem eğitim kurumları hem de diğer örgütler yakından etkilenmektedirler. Bu etkilenmeden dolayı okul ile okul dıŐı kurumlar arasındaki rekabet artacak ve okul kendisini yaşam boyu eğitim merkezi haline gelmeye zorlayacaktır. Bu değişim okul yöneticisi ve öğretmenlerin rollerinde değişiklik meydana getirilmesiyle gerçekleşir. Okul yöneticisinin geleneksel yönetim anlayışı değişecek, bilgi üretme ve bilgiyi kullanma yönetimin temel işlevi olacaktır. Buna bağlı olarak öğretmenin bilgiyi sunma konusundaki temel otorite olma durumu değişecektir(Çelik, 1997; Celep, 2004:173).

Okul müdürü değişimi engelleyen uygulamaları ve anlayışı ortadan kaldırıp değişmeyi sağlamalıdır. Bu değişim anlayışı, sadece sözle ifade edilmek yerine uygulamalı olarak yerleştirmelidir. Bu uygulama sırasında okul müdürünün değişimi sembolize eden bir takım etkinlikler düzenlemesi okulda dayanışmayı arttıracaktır. Okul ortamında paylaşılan değerlerin gelişmesi herkes için iyi bir deneyim olur. Kültürel değişmeyi sağlayıcı gelenek ve sembollerin geliştirilmesi ve bunların değişen eğitim dünyasında güncelleştirilmesi dinamik bir okul kültürünün oluşmasına katkı sağlar(Çelik, 2003:63).

Liderlik ortak bir vizyon yaratmakla devreye girer. Bu ortak vizyonun oluşmasını sağlayacak ortamın birinci sorumlusu okul müdürüdür. Ortak vizyon

oluşturulması aşamasında hiyerarşik sıra göz ardı edilmelidir. Herkes fikrini eşit şartlarda özgürce ortaya koyabilmelidir. Okul müdürü ilk başta öğretmenlerin kendi kişisel vizyonlarını geliştirebilecekleri ortam yaratmalıdır. Herkesin günü kurtarma peşinde olduğu, gelecek hayallerinin kurulmadığı bir okulda herhangi bir vizyondan bahsedemeyiz. İkinci iş olarak da okuldaki öğretmen, öğrenci ve diğer personel nasıl bir okul istedikleri konusunda fikirlerini açıklamaları konusunda yöreklendirilmelidirler. Bu aşamada okul müdürü herkesin fikrini dinlemeli ve her fikre saygılı olmalıdır. Bu aşamalardan sonra ise; bireysel fikir taslakları oluşturulmalı, grup içinde fikir alışverişleri yapılmalı, fikirlerin ortak bir uzlaşma etrafında toplanması sağlanmalı, değişen dünya koşullarının vizyon yaratma aşamasında ele alınması ve son olarak da ortak vizyonun oluşturulmalıdır(Özden, 2010:42-43-44-45-46-47-48).

Okuldaki vizyonu örnek vererek açıklayacak olursak; okulda üç matematik öğretmeni olduğunu düşünelim. Birinci öğretmen matematik kapsamında denklemler öğrettiğini söylüyor. İkinci öğretmen problem çözmeyle ilgili beceriler kazandırdığını söylüyor. Üçüncü öğretmen ise, ülkenin kalkınmasında etkili olacak bilim insanları olacak kişilerin alt yapısını oluşturduğunu söylüyor. Üç öğretmenin de kendilerini açısından vizyonlarının olduğu söylenilebilir. Ama üçüncü öğretmen çok iyi bir vizyona sahiptir. Bu vizyonu gerçekleştirmek için harcayacağı enerji ve yaklaşımı diğer öğretmenlerden farklı olacaktır(Erdoğan, 2000:99).

Bir okulda vizyonsuzluk, okul müdürünün, öğretmenlerin ve diğer personelin yaptığı işi bilmemeleri ve yaptıkları işten haberdar olamamaları anlamına gelmektedir. Bir okulun vizyonu yoksa kurumsal anlamda başının dönmesi ve önünü görememesi olasıdır. Vizyonsuz okulda yeni girişimlerin de önü tıkanmış olur(Erdoğan, 2000:101).

Okul müdürü öğretmenleri yapabileceklerini düşündüklerinden daha fazlasını yapabileceklerini benimsetme açısından motive etmelidir. Dönüşümcü lider olan bir okul müdürü öğretmenleri güdüler ve ilgiyi sürekli yüksek tutar(Celep, 2004:173). Mevcut durumdan rahatsız olan ve dönüşümün gerekliliğine inanan işgörenler, gerekli çabayı gösterdiklerinde dönüşümün gerçekleşeceğinin güvencesini görmek isterler. Bunu görmek onların kendilerini dönüşüme adanmaları için zorunludur. Bu durumda yönetici elini taşın altına koymalı, ne yapılması gerektiğini söz ile ifade ettikten sonra uygulamaya kendi başlamalıdır(Özden, 2010:179-180).

Dönüşümcü lider izleyenlerinin işlerinden bekleneni bulmalarına yardımcı olur. İzleyenlerinin neden mutlu olduğunu bilip onları mutlu eder. İzleyenlerini cesaretlendirip takviye eder, onlara değer verildiğini hissettirir. Takdirlerini ve memnuniyetini onlardan gizlemez. Dönüşüm sürecinde, lider enerjik davranışlarda bulunmak, değişime karşı olası direnmeleri engellemek zorundadır. Bu engellemeleri de başarılı bir motivasyonel süreç sağlayacaktır(Eraslan, sf. 19-20).

Okul müdürü, etrafında bulunan kişileri etkileyebilmelidir. Bu etkileme gücü sayesinde dinamik bir okul ortamı oluşturulur. Okul müdürü, okul ortamında ortaya çıkan durum ve sorunları mevcut prosedürlerle çözemediği zaman karizmasını ortaya koyarak prosedür ve uygulamaların üstüne çıkarak bu sorunları çözebilmelidir. Okul müdürü astların önünde gitmeli, gerekirse onlara hizmet etmeli ve gerekirse fedakarlık yapmalıdır. Okul müdürü elde edilen başarıların maddi ve manevi ödülünü astlarla paylaşmalıdır. Astların kendisine itaat etmelerini değil, katılmalarını sağlamalıdır(Erdoğan, 2000:93-94).

Yönetimde başarıya ulaşabilmek için astlarla kurulan ilişkilerin sağlıklı olması gerekir. Amaçlara ulaşmak için yapılacak çalışmaların başarısı astlara bağlıdır. Okul müdürü onaylayıcı bir tutum içinde olmalıdır. Bu sayede öğretmenlerde güven duygusu oluşur. Kendine güvenen öğretmen başarılı olur. Okul müdürü bazı konularda öğretmenlere bilgi verebileceği gibi, öğretmenlerin de bilgi verme ihtiyaçlarının olduğunu bilmeli ve onların fikirlerini dinlemelidir(Erdoğan, 2000:95) Okul müdürü, okulun etkinlik ve programlarının iyi anlaşılabilmesi için etkili bir iletişim ağı kurmalıdır. Okul müdürü üç şekilde iletişim kurabilir: Birebir iletişim, küçük gruplarla iletişim ve büyük gruplarla iletişim. Okul müdürü etkin dinleme, grup içi ilişkileri anlama ve okulu etkileyen güçleri anlama konusunda uzman olmalıdır(Çelik, 2003:49).

Öğretimdeki başarının sağlanabilmesi öğretmenlerle mümkün olur. Öğretmenlerin alanlarında yetkili ve sorumlu olacak şekilde profesyonel davranma fırsat ve kapasitesini vermek okul müdürünün inisiyatifindedir. Bakanlığın düzenleyeceği hizmet içi kursların yeterli olmadığını düşünen okul müdürü, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlamak için alternatif kararlar almak zorundadır. Üniversitelerin öğretim elemanlarından ve diğer farklı kaynaklardan yararlanmak okulların önündeki en iyi fırsatlardandır. Bu sayede öğretim elemanları alandaki



uygulamaları görmüş olur, öğretmenler de alanlarındaki yeni gelişmelerle tanışmış olurlar(Özden, 2010:115).

Geleceğin okul müdürünün en büyük eğitim savaşı, öğrenen okulu kurmak olacaktır. Bu psikolojik veya sıcak savaş değil, entelektüel bir savaştır. Başka bir deyişle öğretmenlerin öğrenme konusundaki soğukluğunu sıcak tutacak bir savaştır. Geleceğin okul müdürü öğrenen okul okulu kurma savaşını önce kendisinden başlatmak zorundadır. Çünkü çağımızda insanlar sözden çok eyleme bakarlar. Bu sayede okul müdürü sadece makamını kullanarak değil, model olarak öğretmenleri ortak amaç için peşinden sürüklemiş olur(Çelik, 2003:247).

## BÖLÜM III

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma tarama modeline göre yapılmış betimsel bir çalışmadır. Tarama modeli, geçmişte ya da halen varolan bir durumu olduğu gibi betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır(Karasar, 2012:77). Araştırmanın bulguları anketin uygulanması sonucu elde edilen verilere dayanılarak hazırlanmıştır.

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni 2012-2013 yılında Adana ili merkez ilçelerinde görev yapan sınıf öğretmenleridir. Araştırmada oransız küme örneklem yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini Seyhan ve Yüreğir İlçesindeki ek(2)'de belirtilen okullarda görev yapan sınıf öğretmenleri oluşturmaktadır.

Adana Milli Eğitim Müdürlüğü verilerine göre; Seyhan İlçesinde 116 resmi İlkokul, Yüreğir ilçesinde ise, 79 resmi İlkokul bulunmaktadır. Seyhan ve Yüreğir İlçesindeki ek(2)'de belirtilen okullardan yaklaşık olarak 40 tanesine gidilmiştir. Bu okullarda yaklaşık olarak, 400 öğretmen bulunmaktadır.

#### 3.3. Verilerin Toplanması

İlkokul müdürlerinin dönüştürücü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerini belirleyebilmek için Adana ili Seyhan ve Yüreğir ilçelerindeki ek(2)'de belirtilen ilkokullardan bazıları rastgele seçilerek sınıf öğretmenlerine anket uygulanmıştır.

Toplam 300 anket ocak- şubat 2013 tarihlerinde dağıtılmıştır. Anket okullara gidilerek uygulayıcı tarafından uygulanmıştır. Anket bazı okullarda öğretmenlere birebir uygulanmış, bazı okullarda ise, okul yöneticilerinden yardım alınarak uygulanmıştır.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, öğretmenlerin demografik özelliklerini ortaya çıkarmaya yöneliktir. Birinci bölümde toplam 4 soru bulunmaktadır.

İkinci bölüm ise, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleriyle ilgili öğretmen görüşlerini ölçmeye yönelik 4 alt bölümden oluşmaktadır. Bu bölümde toplam 40 soru bulunmaktadır.

Veri toplama çalışmaları sırasında öncelikle araştırma konusuyla ilgili araştırma, yayın ve kitaplar incelenmiştir. Bu ön çalışmada araştırmayla doğrudan ilgili olan kaynaklar belirlenmiş ve araştırmanın kuramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Oran (2002) tarafından “İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümsel Önderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmen Algı ve Beklentileri” adlı araştırmada geçerlik ve güvenilirlik yapılarak kullanılan “Dönüşümcü Önderlik Anketi” adlı anketin kullanılabilmesi için izin alınmıştır. Ek(1).

### **3.4. Verilerin Analizi**

Verilerin analizinde SPSS-20.0 (The Statistical Packet for Social Sciences) paket programı kullanılmıştır. “İlkokul Müdürlerinin Dönüşümsel Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşlerini” belirlemek için aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri kullanılmıştır. Bunun için aritmetik ortalamalar hizmet yönelimli liderlik anketindeki dereceleme ölçeğinde belirlenmiş olan 1 ile 5 arasındaki puanlamalar beş eşit parçaya bölünmüş ve elde edilen puanlara ilişkin değerlendirme düzeyi belirlenmiştir. Buna göre belirlenen aritmetik ortalama düzey aralığı hizmet yönelimli liderlik için 1.00 – 1.80: Hiçbir zaman; 1.81 – 2.60: Çok az; 2.61 – 3.40: Arasına; 3.41 – 4.20: Çoğu zaman; 4.21 – 5.00: Her zaman şeklinde değer almıştır. Hizmet yönelimli liderlik ile ilgili katılımcıların görüşleri arasında göreve göre farklılık tek yönlü varyans analizi ile araştırılmıştır. Tek yönlü varyans gibi parametrik testlerin kullanılmasının koşulları arasında grupların birbiriyle ilişkisiz olması, bağımlı değişkene ait puanların en az aralık ölçeğinde olması, grupların varyanslarını homojen olması ve verilerin normal dağılım göstermesi yer almaktadır (Büyüköztürk, 2003:27). Bu çalışmada gruplar birbirinden bağımsız ve veriler ölçümle belirlenmiştir. Verilerin normal dağılım gösterdiğini belirlemek için Kolmogorov-Smirnov testi yapılmış ve K-S test istatistiği: 1.442, p: .088 bulunmuştur. Buna göre verilerin normal dağılım gösterdiği söylenebilir. Varyansların homojenliğini test etmek için ise Levene testi yapılmış ve Levene istatistik: 2.687, p: .051 saptanmıştır. Buna göre varyansların homojen olduğu ifade edilebilir. Bu sonuçlara dayalı olarak gruplar arasında farklılığı

test etmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için ise LSD (Least Significant Difference) testi kullanılmıştır.

SPSS paket programına verilerin kolay girilebilmesi için anket soruları kodlanmıştır. Kodlama şu şekildedir:

**Tablo 3:Anket Soruları Kodlamaları**

S1	Cinsiyetiniz
S2	Öğretmenlik mesleğindeki kıdeminiz
S3	Okul müdürünüzle çalışma süreniz
S4	Mezun olduğunuz kurum
S21	Müdürümüz, bizlere heyecan verici yeni fırsatları içeren bir gelecek resmi çizer.
S22	Okulumuzdaki yönetici ve öğretmenler “iyi bir eğitimin” ne olduğu konusunda ortak bir görüşe sahiptir.
S23	Müdürümüz, okulla ilgili belirlediği hedeflere ulaşmak için tutarlılık gösterir.
S24	Müdürümüz, derslerde gerçekleştirmeyi hedeflediğimiz şeyler hususunda bizlerle görüş alışverişi yapar
S25	Müdürümüzle, okulumuzun hedeflerini ayrıntılı bir şekilde tartışırız ve üzerinde düşünürüz
S26	Müdürümüz, okul işleri ile ilgili olası problemler hakkında bizi bilgilendirir.
S27	Müdürümüz, yaptığımız işlerde hep başarıya odaklanmamızı sağlar.
S28	Müdürümüz, okulda çalışma şevkimizi sürekli canlı tutar.
S29	Müdürümüz, yapılan işlerde yüksek hedefler belirler.
S30	Müdürümüz, amaçlarımızı gerçekleştirebileceğimiz konusunda bize güvenir.
S31	Müdürümüz, okul dışındaki eğitimsel gelişmeleri izler.
S32	Müdürümüz, okulumuzda yürütülen eğitim faaliyetleri hakkında yeni bakış açıları geliştirmemizi bekler.
S41	Müdürümüz, kendi eylemlerinin ahlaki ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.
S42	Müdürümüz, birbirimize güven duymamızın karşılaştığımız problemlerin üstesinden gelmede ne kadar önemli olduğunu vurgular.
S43	Müdürümüz, düşüncelerine, ideallerine ve değerlerine sıkı sıkıya bağlıdır.
S44	Müdürümüz, zor bir durum karşısında mücadeleci bir tavır sergiler.
S45	Müdürümüz, işle ilgili eylemlerimizin altında yatan birincil amacı görmemizi sağlar.
S46	Müdürümüz, çok önem verdi ve inandığı şeyleri bizimle paylaşır.
S47	Müdürümüz, hepimizin paylaştığı ortak bir gayeye sahip olmanın önemini vurgular.
S48	Müdürümüz, inandığımız şeyleri yapmamız için kendimizi adamamızın önemini vurgular.
S51	Okul müdürümüz, bize grubun bir üyesi olarak değil, bir birey olarak davranır.
S52	Okul müdürümüz, öğrencilerin ihtiyaç ve yeterlilik seviyelerinin nasıl belirleneceği konusunda bize yardımcı olur.
S53	Okul müdürümüz, kendi kendimizi geliştirmemize olanak sağlar.

S54	Okul müdürümüz, sorularımızı dikkatli bir biçimde dinler.
S55	Okul müdürümüz, kafamızı kurcalayan kaygıları gerçekten dinlediğini ve ilgilendiğini hissettirir.
S56	Okul müdürümüz, mesleki olarak güçlü yönlerimizi geliştirmemiz konusunda bize yardımcı olur.
S57	Okul müdürümüz, her öğretmene farklı gereksinim ve yeteneklere sahip bireyler olarak davranır.
S58	Okul müdürümüz, iyi bir çalışma ortaya koyan öğretmenden övgü ile söz eder.
S61	Müdürümüz, genel kabul görmüş ve şu ana dek hiç tartışılmamış olan fikirlerin bile, yeniden sorgulanmasını teşvik eder.
S62	Müdürümüz, kendi fikir ve düşüncelerimizi ortaya koymamız için bizi teşvik eder.
S63	Müdürümüz, işlerimizi nasıl yapacağımıza ilişkin yeni yaklaşımlar önerir.
S64	Müdürümüz, sorunlara farklı açılardan bakmamızı sağlar.
S65	Müdürümüz, sorunları çözerken birbirinden farklı olan bakış açıları arar.
S66	Müdürümüz, alışıla gelmiş problemlere alışılmadık çözüm yolları denememiz için bizi teşvik eder.
S67	Müdürümüz, çok önemli ve vazgeçilmez olarak görünen yargılarımızın bile, yeniden gözden geçirilmesi gerektiğine inanır.
S68	Müdürümüz, problemler üzerinde gelişi güzel, dayanaksız konuşmamız yerine, kanıt göstererek ve mantıklı konuşmamızı destekler.
S69	Müdürümüz, özel ilgiye ihtiyaç duyanlara (Örnek; içe kapanık olma), kişisel ilgi gösterir.
S610	Müdürümüz, okulumuzun geleceğini şimdiden görmemizi sağlar.
S611	Müdürümüz, işi yapma yöntemlerimizi geliştirmemize katkıda bulunur.
S612	Müdürümüz, yeni ve yaratıcı fikirlere karşı açıktır ve bu fikirlerin gelişmesini destekler.

## BÖLÜM IV

### 4.BULGULAR VE YORUM

**Tablo 4:Kaisaer-Meyer-Olkin ve Bartlett's Testleri**

Kaisaer-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluğu Ölçütü	,645
BartlettSphericity Yaklaşık Ki-Kare Testi	5099,161
Serbestlik Derecesi	58
Anlamlılık	0,000

Uygulamada; Faktör analizinin uygulanacağı örneklemin yeterliliğinin ölçülmesi Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) ölçümü ile yapılmıştır. Bu değer bir'e ne kadar yakınsa eldeki veri grubuna Faktör Analizinin yapılmasının uygun olduğu söylenir. Uygulamamızda KMO değeri 0,645 çıkmıştır bu değer sosyal bilimlerde güvenilir bir değerdir.

Uygulamanın güvenilirliği, ölçekte yer alan maddeler arasındaki iç tutarlılığı ölçer ve bu maddeler arasındaki ilişkiler hakkında bilgi sunar. Cronbach Alpha, değişkenler arasındaki (inter-item) ortalama korelasyonu temel alarak, bir ölçekteki değişkenlerin iç tutarlılığını ölçer. Eğer, Cronbach Alpha değeri bire ne kadar yakınsa güvenilirlik o kadar güçlüdür. Cronbach Alpha değeri 0,868 çıkmıştır. Bu değer ise sosyal bilimlerde oldukça güvenilir bir değerdir.

**Tablo 5: Görüş Belirtenlerin Öğretmenlerin Cinsiyetleri Dağılımı**

	Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
	ERKEK	79	37,1	38,2	38,2
	KADIN	128	60,1	61,8	100,0
	Toplam	207	97,2	100,0	
	Geçersiz	6	2,8		
	Toplam	213	100,0		

Tablo incelendiği zaman, Görüş belirten öğretmenlerin %61.8'i Bayanlardan oluştuğu, %38.2'sinin Erkek'lerden oluştuğu görülmektedir.

**Tablo 6: İlkokul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri Faktör Analizleri**

<b>İlham verici motivasyon Boyutu Güvenirlik Katsayısı</b>	<b>Faktör Değeri</b>
1. Okul Müdürünün Öğretmenlere heyecan verici yeni fırsatları içeren bir gelecek resmi çizmesi	0.77
2. Okulda yönetici ve öğretmenler “iyi bir eğitimin” ne olduğu konusunda ortak bir görüşe sahipliği	0.75
3. Okul Müdürünün, okulla ilgili belirtildiği hedeflere ulaşmak için tutarlılık göstermesi	0.76
4. Okul Müdürünün, Derslerde gerçekleştirmeyi hedeflenen şeyler hususunda öğretmenlerle görüş alışverişi yapar	0.69
5. Okul Müdürü ile okulun hedeflerini ayrıntılı bir şekilde tartışma ve üzerinde düşünme	0.74
6. Okul Müdürünün, Okul işleri ile ilgili olası problemler hakkında öğretmenleri bilgilendirir	0.78
7. Okul Müdürünün Öğretmenleri hep başarıya odaklanmasını sağlaması	0.72
8. Öğretmenlerin Okulda çalışma şevkini sürekli canlı tutması	0.68
9. Okul Müdürünün, yapılan işlerde yüksek hedefler belirlemesi	0.65
10. Okul Müdürünün, öğretmenlerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri konusunda güveni	0.78
11. Okul Müdürü ile okulun dışındaki eğitimsel gelişmeleri izlemesi ve son olarak Okul müdürünün okulda yürütülen eğitim faaliyetleri hakkında yeni bakış açıları geliştirilmesinin beklenmesi	0.77
<b>İdeal Etki Boyutu Güvenirlik Katsayısı</b>	
1. Okul Müdürünün kendi eylemlerinin ahlaki ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurması	0.66
2. Okul Müdürünün öğretmenlerin birbirine güven duymasını ve karşılaşılan problemlerin üstesinden gelmede önemli olduğunu vurgulaması	0.69
3. Okul Müdürünün düşüncelerine ideallerine ve değerlerine sıkı sıkıya bağlı olması,	0.61
4. Okul Müdürünün, işle ilgili eylemlerin altında yatan birincil amacı görülmesini sağlaması	0.69
5. Okul Müdürü herkesin paylaştığı ortak bir gayeye sahip olmanın önemini vurgulaması	0.64
6. Okul müdürünün inanılan şeylerin yapılması için herkes için kendini adamasının önemini vurgulaması	0.62
7. Okul Müdürünün inandığı her şey için kendini adamasını	0.70
<b>Bireysel İlgil Boyutu Güvenirlik Katsayısı</b>	
1. Okul müdürümüz, bize grubun bir üyesi olarak değil, bir birey olarak davranır.	0.62

2. Okul müdürümüz, öğrencilerin ihtiyaç ve yeterlilik seviyelerinin nasıl belirleneceği konusunda bize yardımcı olur.	0.68
3. Okul müdürümüz, kendi kendimizi geliştirmemize olanak sağlar.	0.65
4. Okul müdürümüz, sorularımızı dikkatli bir biçimde dinler.	0.69
5. Okul müdürümüz, kafamızı kurcalayan kaygıları gerçekten dinlediğini ve ilgilendiğini hissettirir.	0.35
6. Okul müdürümüz, mesleki olarak güçlü yönlerimizi geliştirmemiz konusunda bize yardımcı olur.	0.56
7. Okul müdürümüz, her öğretmene farklı gereksinim ve yeteneklere sahip bireyler olarak davranır.	0.68
8. Okul müdürümüz, iyi bir çalışma ortaya koyan öğretmenenden övgü ile söz eder.	0.42
<b>Zihinsel Teşvik Boyutu Güvenirlilik Katsayısı</b>	
1. Müdürümüz, genel kabul görmüş ve şu ana dek hiç tartışılmamış olan fikirlerin bile, yeniden sorgulanmasını teşvik eder.	0.79
2. Müdürümüz, kendi fikir ve düşüncelerimizi ortaya koymamız için bizi teşvik eder,	0.76
3. Müdürümüz, işlerimizi nasıl yapacağımıza ilişkin yeni yaklaşımlar önerir	0.68
4. Müdürümüz, sorunlara farklı açılardan bakmamızı sağlar	0.76
5. Müdürümüz, sorunları çözerken birbirinden farklı olan bakış açıları arar	0.61
6. Müdürümüz, alışla gelmiş problemlere alışılmadık çözüm yolları denememiz için bizi teşvik eder.	0.62
7. Müdürümüz, çok önemli ve vazgeçilmez olarak görünen yargılarımızın bile, yeniden gözden geçirilmesi gerektiğine inanır.	0.60
8. Müdürümüz, problemler üzerinde gelişi güzel, dayanaksız konuşmamız yerine, kanıt göstererek ve mantıklı konuşmamızı destekler.	0.58
9. Müdürümüz, özel ilgiye ihtiyaç duyanlara (Örnek; içe kapanık olma), kişisel ilgi gösterir.	0.48
10. Müdürümüz, okulumuzun geleceğini şimdiden görmemizi sağlar.	0.56
11. Müdürümüz, işi yapma yöntemlerimizi geliştirmemize katkıda bulunur	0.49
12. Müdürümüz, yeni ve yaratıcı fikirlere karşı açıktır ve bu fikirlerin gelişmesini destekler.	0.45



Yukarıdaki tabloda, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerini belirlemek amacı ile kullanılan dönüşümsel liderlik çalışmasında, İlham verici motivasyon boyutunu ölçen 8 ve zihinsel teşvik boyutunu ölçen 12 madde yer almaktadır. Bu çalışma da faktör analizi sonucunda dört boyut olduğu gözlenmiştir. Çalışmada faktör analizi yapılırken faktör yükleri kullanılmayıp, Eigen değerleri 1.00'ı aştığında yeni faktör oluşturma seçeneği kullanılmıştır. Ancak, ideal etki boyutunda yer alan beşinci madde, bireysel ilgi boyutundaki üçüncü, beşinci ve sekizinci maddelerin faktör yükleri çok düşük olduğundan dolayı analiz aşamasında bu sorular kullanılmamıştır. Dönüşümsel liderlik çalışmasının faktör analiz sonuçları yukarıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 7: Görüş Belirten Öğretmenlerin Meslekteki Kıdemleri**

	Kıdem	Frekans	Yüzde	Gerçek	Kümülatif Yüzde
	0-5 YIL	18	8,5	8,5	8,5
	6-10 YIL	30	14,1	14,2	22,7
	11-15 YIL	48	22,5	22,7	45,5
	16-20 YIL	56	26,3	26,5	72,0
	21 VE DAHA FAZLA	59	27,7	28,0	100,0
	Toplam	211	99,1	100,0	
	Geçersiz	2	,9		
	Toplam	213	100,0		

Tablo incelendiği zaman, Görüş belirten öğretmenlerin %28'i 21 yıl ve daha fazla süredir Öğretmenlik yaptığını, %26.5'nin 16-20 yıl arasında görev yaptığını, %22.7'sinin 11-15 yıl arasında görev yaptığını, %14.2'sinin 6-10 yıl arasında görev yaptığını, %8.5'inin 0-5 yıl arasında görev yaptıklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 8: Görüş Belirten Öğretmenlerin Okul Müdürleriyle Çalışma Süreleri**

	Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
	0-5 YIL	195	91,5	92,4	92,4
	6-10 YIL	8	3,8	3,8	96,2
	11-15 YIL	4	1,9	1,9	98,1
	16-20 YIL	2	,9	,9	99,1
	21 VE DAHA FAZLA	2	1,0	1,0	99,5
	Toplam	211	99,1	100,0	
	Geçersiz	2	,9		
Toplam		213	100,0		

Tablo incelendiği zaman, Görüş belirten öğretmenlerin % 92.4'ü 0-5 yıl arasında, % 3.8'i 6 ile 10 yıl arasında birlikte çalıştıklarını, %1.9'u 11 ile 15 yıl arasında, % 0,9'u 16-20 yıl arasında, % 1'i ise, 21 yıl ve daha fazla süreyle birlikte çalıştıklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 9: Görüş Belirten Öğretmenlerin Mezun oldukları Kurumlar**

	Mezun Olunan Kurum	Frekans	Yüzde	Gerçek Yüzde	Kümülatif Yüzde
	EGITIM FAK	128	60,1	60,4	60,4
	FEN EDEBIYAT FAK	19	8,9	9,0	69,3
	MUHENDISLIK FAK	16	7,5	7,5	76,9
	YUKSEK OGRET MEN OKULU	8	3,8	3,8	80,7
	EGITIM ENSTITUSU	14	6,6	6,6	87,3
	DIGER	27	12,7	12,7	100,0
	Toplam	212	99,5	100,0	
	Geçersiz	1	,5		
Toplam		213	100,0		

Tablo incelendiği zaman, görüş belirten öğretmenlerin %60.4'ü Eğitim Fakültelerinden Mezun olduklarını, %9.0'ı Fen Edebiyat Fakültelerinden mezun olduklarını, %7.5'i Mühendislik Fakültelerinden Mezun olduklarını, %3.8'inin Yüksek Öğretmen Okulundan mezun olduklarını, %6.6'sının Eğitim Enstitüsünden Mezun olduklarını, %12.7'sinin ise Diğer Okullardan mezun olduklarını belirtmişleridir.

**Tablo 10: “İlham Verici Motivasyon Boyutu” Verilen Cevaplar Ortalaması-1**

		S21	S22	S23	S24	S25
	Geçerli	212	212	212	212	212
	Geçersiz	1	1	1	1	1
Ortalama		3,30	3,76	3,77	3,50	3,37
Medyan		3,00	4,00	4,00	4,00	3,00
Mod		4	4	4	4	4
Standart Sapma		1,148	,966	1,047	1,009	1,159

Tablo incelendiği zaman, S21: Okul Müdürünün Öğretmenlere heyecan verici yeni fırsatları içeren bir gelecek resmi çizmesi, ortalaması 3,30’dur. Bu ortalama “ara sıra” aralığına denk gelmektedir. S22: Okulda yönetici ve öğretmenlerin “iyi bir eğitimin” ne olduğu konusunda ortak bir görüşe sahipliği, ortalaması 3,76’ dır. Bu ortalama “çoğu zaman” aralığına denk gelmektedir. S23: Okul Müdürünün, okulla ilgili belirtildiği hedeflere ulaşmak için tutarlılık göstermesi, ortalaması 3,77’dir. Bu ortalama “çoğu zaman” aralığına denk gelmektedir. Bu ortalama “çoğu zaman” aralığına denk gelmektedir. S24: Okul Müdürünün, derslerde gerçekleştirmeyi hedeflenen şeyler hususunda öğretmenlerle görüş alışverişi yapması, ortalaması 3, 50’dir. Bu ortalama “çoğu zaman” aralığına denk gelmektedir. S25: Okul Müdürü ile okulun hedeflerini ayrıntılı bir şekilde tartışma ve üzerinde düşünmesi ile ilgili görüş belirten öğretmenler, ortalama 3, 37’dir. Bu ortalama “ara sıra” aralığına denk gelmektedir.

**Tablo 11:“İlham Verici Motivasyon Boyutu” Verilen Cevaplar Ortalaması -2**

		S26	S27	S28	S29	S30	S31	S32
	Geçerli	212	211	210	210	210	212	212
	Geçersiz	1	2	3	3	3	1	1
Ortalama		3,77	3,75	3,62	3,73	3,95	3,67	3,81
Medyan		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Mod		4	4	4	4	5	4	4
Standart Sapma		1,033	1,059	1,118	1,014	1,086	1,059	1,078

Tablo incelendiği zaman, S26: Okul Müdürünün, okul işleri ile ilgili olası problemler hakkında öğretmenleri bilgilendirmesi, ortalaması 3,77’dir. Bu ortalama, “çoğu zaman” aralığına denk gelmektedir. S27:Okul Müdürünün öğretmenleri hep başarıya odaklanmasını sağlaması, ortalaması 3,75’ tir. Bu ortalama, “çoğu zaman”

aralığına denk gelmektedir. S28: Okul Müdürünün öğretmenlerin okulda çalışma şevkini sürekli canlı tutması, ortalaması 3,62'dir. Bu ortalama, "çoğu zaman" aralığına denk gelmektedir. S29: Okul Müdürünün, yapılan işlerde yüksek hedefler belirlemesi, ortalaması 3,73'tür. Bu ortalama, "çoğu zaman" aralığına denk gelmektedir. S30: Okul Müdürünün, amaçların gerçekleştirebilmeleri konusunda öğretmenlere güvenmesi, ortalaması 3,95'tir. Bu ortalama, "çoğu zaman" aralığına denk gelmektedir. S31: Okul Müdürünün okulun dışındaki eğitimsel gelişmeleri izlemesi, ortalaması 3,67'dir. Bu ortalama, "çoğu zaman" aralığına denk gelmektedir. S32: Okul müdürünün okulda yürütülen eğitim faaliyetleri hakkında öğretmenlerden yeni bakış açıları geliştirmelerini beklemesi, ortalaması 3,81'dir. Bu ortalama, "çoğu zaman" aralığına denk gelmektedir.

**Tablo 12: "İdeal Etki Boyutu" Verilen Cevaplar Ortalaması**

		S41	S42	S43	S44	S45	S46	S47	S48
	Geçerli	211	211	210	211	209	209	209	211
	Geçersiz	2	2	3	2	4	4	4	2
Ortalama		4,03	3,92	3,97	3,90	3,70	3,72	3,75	3,79
Medyan		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Mod		4	4	4	4	4	4	4	4
Standart Sapma		,951	1,011	,980	1,023	,995	1,092	1,050	1,056

Tablo incelendiği zaman, S41: Okul Müdürünün kendi eylemlerinin ahlaki ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurması, ortalaması 4,03'tür. Bu ortalama, "çoğu zaman" aralığına denk gelmektedir. S42: Okul Müdürünün öğretmenlerin birbirlerine güven duymalarının öğretmenlerin karşılaştıkları problemlerin üstesinden gelmelerinde ne kadar önemli olduğunu vurgulaması, ortalaması 3,92'dir. Bu aralık "çoğu zaman" aralığına denk gelmektedir. S43: Okul Müdürünün düşüncelerine ideallerine ve değerlerine sıkı sıkıya bağlı olması, ortalaması 3,97'dir. Bu ortalama, "çoğu zaman" aralığına denk gelmektedir. S44: Okul Müdürünün, zor bir durum karşısında mücadeleci bir tavır sergilemesi, ortalaması 3,90'dır. Bu ortalama, "çoğu zaman" aralığına denk gelmektedir. S45: Okul Müdürünün, işle ilgili eylemlerin altında yatan birincil amacı görülmesini sağlaması, ortalaması 3,70'dir. Bu ortalama "çoğu zaman" aralığına denk gelmektedir. S46: Okul Müdürünün çok önem verdiği ve inandığı şeyleri öğretmenlerle paylaşması, ortalaması 3,72'dir. Bu ortalama, "çoğu zaman" aralığına denk gelmektedir.

S47: Okul Müdürü herkesin paylaştığı ortak bir gayeye sahip olmanın önemini vurgulaması, ortalaması 3,75'dir. Bu ortalama, "çoğu zaman" aralığına denk gelmektedir. S48: Okul Müdürünün inandığımız şeyleri yapmamız için kendimizi adamamızın önemini vurgulaması, ortalaması, 3,79'dur. Bu ortalama, "çoğu zaman" aralığına denk gelmektedir.

**Tablo 13: "Bireysel İlgı Boyutu" Verilen Cevaplar Ortalaması**

	S51	S52	S53	S54	S55	S56	S57	S58
Geçerli	211	211	211	210	211	210	211	211
Geçersiz	2	2	2	3	2	3	2	2
Ortalama	3,83	3,61	3,65	3,99	3,83	3,67	3,77	3,86
Medyan	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Mod	4	4	4	4	4	4	4	4
Standart Sapma	1,120	1,135	1,154	1,054	1,104	1,184	1,100	1,104

Tablo incelendiği zaman, S51: Okul Müdürünün öğretmenlere grubun bir üyesi olarak değil, bir birey olarak davranması, ortalaması 3,83'tür. Bu ortalama, "çoğu zaman" aralığına denk gelmektedir. S52: Okul Müdürünün öğrencilerin ihtiyaç ve yeterlilik seviyelerinin nasıl belirleneceği konusunda öğretmenlere yardımcı olması, ortalaması 3,61'dir. Bu ortalama, "çoğu zaman" aralığına denk gelmektedir. S53: Okul Müdürünün, öğretmenlerin kendi kendini geliştirmelerine olanak sağlaması, ortalaması 3,65'tir. Bu ortalama, "çoğu zaman" aralığına denk gelmektedir. S54: Okul Müdürünün, öğretmenlerin sorularını dikkatli bir şekilde dinlemesi, ortalaması 3,99'dur. Bu ortalama, "çoğu zaman" aralığına denk gelmektedir. S55: Okul Müdürünün öğretmenlerin kafalarını kurcalayan kaygıları gerçekten dinlediğini ve ilgilendiğini hissettirmesi, ortalaması 3,83'tür. Bu ortalama "çoğu zaman" aralığına denk gelmektedir. S56: Okul Müdürünün öğretmenlerin mesleki olarak güçlü yönlerini geliştirmeleri konusunda yardımcı olması, ortalaması 3,67'dir. Bu ortalama, "çoğu zaman" aralığına denk gelmektedir. S57: Okul Müdürünün her öğretmene farklı gereksinim ve yeteneklere sahip bireyler olarak davranması, ortalaması 3,77'dir. Bu ortalama, "çoğu zaman" aralığına denk gelmektedir. S58: Okul Müdürünün iyi bir çalışma ortaya koyan öğretmenden övgü ile söz etmesi, ortalaması 3,86'dır. Bu ortalama, "çoğu zaman" aralığına denk gelmektedir.

**Tablo 14:“Zihinsel Teşvik Boyutu” Verilen Cevaplar Ortalaması -1**

	S61	S62	S63	S64	S65	S66	S67	S68	
	Geçerli	212	212	211	210	212	211	211	211
	Geçersiz	1	1	2	3	1	2	2	2
Ortalama	3,42	3,63	3,62	3,61	3,65	3,58	3,57	3,76	
Medyan	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	
Mod	4	4	3	4	4	3	4	4	
Standart Sapma	1,168	1,126	1,095	1,105	1,106	1,156	1,129	1,126	

Tablo incelendiği zaman, S61: Okul Müdürünün genel kabul görmüş ve şu ana dek hiç tartışılmamış olan fikirlerin bile, yeniden sorgulanmasını teşvik etmesi, ortalaması 3,42’dir. Bu ortalama, “çoğu zaman” aralığına denk gelmektedir. S62: Okul Müdürünün öğretmenlerin kendi fikir ve düşüncelerini ortaya koymaları için öğretmenleri teşvik etmesi, ortalaması 3,63’tür. Bu ortalama, “çoğu zaman” aralığına denk gelmektedir. S63: Okul Müdürünün işlerin nasıl yapılacağı konusunda öğretmenlere yeni yaklaşımlar önermesi, ortalaması 3,62’dir. Bu ortalama, “çoğu zaman” aralığına denk gelmektedir. S64: Okul Müdürünün, öğretmenlerin sorunlara farklı açılardan bakmalarını sağlaması, ortalaması 3,61’dir. Bu ortalama, “çoğu zaman” aralığına denk gelmektedir. S65: Okul Müdürünün sorunları çözerken birbirinden farklı olan bakış açıları araması, ortalaması 3,65’tir. Bu ortalama, “çoğu zaman” aralığına denk gelmektedir. S66: Okul Müdürünün alışlagelmiş problemlere alışılmadık çözüm yolları denemeleri için öğretmenleri teşvik etmesi, ortalaması 3,58’dir bu ortalama “çoğu zaman” aralığına denk gelmektedir. S67: Okul Müdürünün, öğretmenlerin çok önemli ve vazgeçilmez olarak gördükleri yargılarının bile yeniden gözden geçirilmesi gerektiğine inanması, ortalaması 3,57’dir. Bu ortalama, “çoğu zaman” aralığına denk gelmektedir. S68: Okul Müdürünün, öğretmenlerin problemler üzerinde gelişi güzel , dayanaksız konuşmaları yerine kanıt göstererek ve mantıklı konuşmalarını desteklemesi, ortalaması 3,76’dır. Bu ortalama, “çoğu zaman” aralığına denk gelmektedir.

**Tablo 15: “Zihinsel Teşvik Boyutu” Verilen Cevaplar Ortalaması -2**

		S69	S610	S611	S612
	Geçerli	210	212	212	212
	Geçersiz	3	1	1	1
Ortalama		3,65	3,66	3,62	3,83
Medyan		4,00	4,00	4,00	4,00
Mod		4	4	4	5
Standart Sapma		1,141	1,147	1,152	1,135

Tablo incelendiği zaman, S69: Okul Müdürünün özel ilgiye ihtiyaç duyanlara (Örnek: içe kapanık olma), kişisel ilgi göstermesi, ortalaması 3,65'tir. Bu ortalama, “çoğu zaman” aralığına denk gelmektedir. S610: Okul Müdürünün, öğretmenlerin okulun geleceğini şimdiden görmelerini sağlaması, ortalaması 3,66'dır. Bu ortalama, “çoğu zaman” aralığına denk gelmektedir. S611: Okul Müdürünün öğretmenlerin işi yapma yöntemlerini geliştirmelerine katkıda bulunması, ortalaması 3,62'dir. Bu ortalama, “çoğu zaman” aralığına denk gelmektedir. S612: Okul Müdürünün, yeni ve yaratıcı fikirlere karşı açık olması ve bu fikirlerin gelişmesini desteklemesi, ortalaması 3,83'tür. Bu ortalama “çoğu zaman” aralığına denk gelmektedir.

**Tablo 16: Öğretmenlerin Demografik Özellikler Ortalaması**

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
S1	207	1	2	1,62	,487
S2	211	1	5	3,51	1,270
S3	211	1	6	1,15	,611
S4	212	1	6	2,25	1,848

Tablo incelendiği zaman, anket uygulanan öğretmenlerin S1: Cinsiyetleri (Erkek/ Kadın), S2: Öğretmenlik mesleğindeki kıdemleri (0-5 yıl/ 6-10 yıl/ 11-15 yıl/ 16-20 yıl/ 21 ve daha fazla), S3: Okul müdürleriyle çalışma süreleri (0-5 yıl/ 6-10 yıl/ 11-15 yıl/ 16-20 yıl/ 21 ve daha fazla), S4: Mezun oldukları kurumlar (Eğitim Fakültesi/ Fen Edebiyat Fakültesi/ Mühendislik Fakültesi/ Yüksek Öğretmen Okulu/ Eğitim Enstitüsü/ Diğer), demografik özelliklerinin ortalaması ve bu değerlerin standart sapması görülmektedir.

**Tablo 17: Cinsiyet ile “Dönüşümcü Liderlik” Alt Boyutları t-Testi Sonuçları**

	Erkek			Kadın			t	P
	Ortalama	Ss	N	Ortalama	Ss	N		
<b>İlham Verici Motivasyon</b>	44,09	10,60	79	43,90	10,87	129	,120	,446
<b>İdeal Etki</b>	30,91	7,04	79	31,01	6,59	129	-,108	,463
<b>Bireysel İlgi</b>	30,35	7,73	79	30,23	7,92	129	,110	,603
<b>Zihinsel Teşvik</b>	43,16	12,37	79	44,08	12,02	129	-,516	,692

Tablo incelendiğinde, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre, İlham verici motivasyon( $t=,120-p=,446$ ), İdeal etki( $t=-,108-p=,463$ ), Bireysel ilgi( $t=,110-p=,603$ ) ve Zihinsel teşvik( $t=-,516-p=,692$ ) boyutları algılamaları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

**Tablo 18: Öğretmenlerin Mesleklerindeki Kıdemleriyle “Dönüşümcü Liderlik” Alt Boyutları Anova Testi Sonuçları**

	0-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16-20 Yıl	21 ve Daha Fazla	f	P
	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama		
<b>İlham Verici Motivasyon</b>	44,35	45,03	44,60	43,46	43,67	,149	,963
<b>İdeal Etki</b>	30,33	31,10	30,80	31,01	31,19	,443	,777
<b>Bireysel İlgi</b>	29,66	31,31	30,93	30,43	29,33	,064	,992
<b>Zihinsel Teşvik</b>	43,50	44,13	45,47	42,75	43,78	,363	,834

Tablo incelendiğinde öğretmenlerin kıdemlerine göre, İlham verici motivasyon( $f=,149-p=,963$ ), İdeal etki( $f=,443-p=,777$ ), Bireysel ilgi( $f=,064-p=,992$ ), ve



Zihinsel teşvik( $f=,363-p=,834$ ), boyutları algılamaları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

**Tablo 19: Öğretmenlerin Okul Müdürleriyle Çalışma Süreleriyle “Dönüşümcü Liderlik” Alt Boyutları Anova Testi Sonuçları**

	<b>0-5 Yıl</b>	<b>6-10 Yıl</b>	<b>11-15 Yıl</b>	<b>16-20 Yıl</b>	<b>21 ve Daha Fazla</b>	<b>f</b>	<b>P</b>
	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama		
<b>İlham Verici Motivasyon</b>	44,30	37,37	46,75	44	36	,806	,547
<b>İdeal Etki</b>	31,04	28,85	32,50	27,50	24	,374	,886
<b>Bireysel İlg</b>	30,39	27,75	29,75	33,50	24	,507	771
<b>Zihinsel Teşvik</b>	43,94	37	46,25	49,50	36	,664	,666

Tablo incelendiğinde öğretmenlerin okul müdürleriyle çalışma sürelerine göre, İlham verici motivasyon( $f=,806-p=,547$ ), İdeal etki( $f=,374-p=,886$ ), Bireysel ilgi( $f=,507-p=,771$ ), ve Zihinsel teşvik( $f=,664-p=,666$ ), boyutları algılamaları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

**Tablo 20: Öğretmenlerin Mezun Oldukları Kurumlar ile “Dönüşümcü Liderlik” Alt Boyutları Anova Testi Sonuçları**

	Eğitim Fakültesi	Fen-Edebiyat Fakültesi	Mühendislik Fakültesi	Yüksek Öğretmen Okulu	Eğitim Enstitüsü	Diğer	f	P
	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama		
<b>İlham Verici Motivasyon</b>	43,92	44,66	45,46	47	45,78	41,80	,476	,794
<b>İdeal Etki</b>	30,61	32,94	30,68	32,50	32,71	30,03	,721	,608
<b>Bireysel İlgi</b>	29,79	32,44	31,56	32	31,64	29,25	,700	,624
<b>Zihinsel Teşvik</b>	43,57	47,76	44,60	44,87	47,08	40,07	1,08	,372

Tablo incelendiğinde öğretmenlerin mezun oldukları kurumlarına göre, İlham verici motivasyon ( $f=,476-p=,794$ ), İdeal etki ( $f=,721-p=,608$ ), Bireysel ilgi ( $f=,700-p=,624$ ), ve Zihinsel teşvik ( $f=,1,08-p=,372$ ), boyutları algılamaları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

### 5.1. Sonuç

- İlkokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerini belirlemek amacıyla uygulanan anketin %61.8'i Kadınlardan oluştuğu, %38.2'sinin Erkeklerden oluştuğu görülmüştür.
- Görüş belirten öğretmenlerin %28'i 21 yıl ve daha fazla süredir öğretmenlik yaptığını, %26.5'nin 16-20 yıl arasında görev yaptığını, %22.7'sinin 11-15 yıl arasında görev yaptığını, %14.2'sinin 6-10 yıl arasında görev yaptığını, %8.5'inin 0-5 yıl arasında görev yaptıklarını belirtmişlerdir.
- Görüş belirten öğretmenlerin % 92.4'ü 0-5 yıl arasında, % 3.8'i 6 ile 10 yıl arasında birlikte çalıştıklarını, %1.9'u 11 ile 15 yıl arasında, % 0,9'u 16-20 yıl arasında, % 1'i ise, 21 yıl ve daha fazla süreyle birlikte çalıştıklarını belirtmişlerdir.
- Görüş belirten öğretmenlerin %60.4'ü Eğitim Fakültelerinden Mezun olduklarını, %9.0'ı Fen Edebiyat Fakültelerinden mezun olduklarını, %7.5'i Mühendislik Fakültelerinden Mezun olduklarını, %3.8'inin Yüksek Öğretmen Okulundan mezun olduklarını, %6.6'sının Eğitim Enstitüsünden Mezun olduklarını, %12.7'sinin ise Diğer Okullardan mezun olduklarını belirtmişleridir.
- Öğretmen görüşlerine göre, okul müdürlerinin ilham verici motivasyon özelliğine sahip oldukları tespit edilmiştir.(Ortalama: 3,66. S.S: 1,06)
- Öğretmen görüşlerine göre, okul müdürlerinin ideal etki özelliğine sahip oldukları tespit edilmiştir.(Ortalama:3,84. S.S: 1,01)
- Öğretmen görüşlerine göre, okul müdürlerinin bireysel ilgi özelliğine sahip oldukları tespit edilmiştir.(Ortalama: 3,77. S.S:1,11)
- Öğretmen görüşlerine göre, okul müdürlerinin zihinsel teşvik özelliğine sahip oldukları tespit edilmiştir.(Ortalama: 3,63. S.S: 1,13)

- Müdürlerin dönüşümcü liderlik özelliklerini saptamak için anketin bütün boyutlarının toplam değerleri hesaplanmıştır. Buna göre, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliği gösterdikleri tespit edilmiştir.(Ortalama: 3,72. S.S: 1,07)
- Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre, İlham verici motivasyon( $t=,120-p=,446$ ), İdeal etki( $t=,108-p=,463$ ), Bireysel ilgi( $t=,110-p=,603$ ) ve Zihinsel teşvik( $t=,516-p=,692$ ) boyutları algılamaları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.
- Öğretmenlerin kıdemlerine göre, İlham verici motivasyon( $f=,149-p=,963$ ), İdeal etki( $f=,443-p=,777$ ), Bireysel ilgi( $f=,064-p=,992$ ), ve Zihinsel teşvik( $f=,363-p=,834$ ), boyutları algılamaları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.
- Öğretmenlerin okul müdürleriyle çalışma sürelerine göre, İlham verici motivasyon( $f=,806-p=,547$ ), İdeal etki( $f=,374-p=,886$ ), Bireysel ilgi( $f=,507-p=,771$ ), ve Zihinsel teşvik( $f=,664-p=,666$ ), boyutları algılamaları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.
- Öğretmenlerin mezun oldukları kurumlarına göre, İlham verici motivasyon( $f=,476-p=,794$ ), İdeal etki( $f=,721-p=,608$ ), Bireysel ilgi( $f=,700-p=,624$ ), ve Zihinsel teşvik( $f=,1,08-p=,372$ ), boyutları algılamaları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

## 5.2. Öneriler

- İlkokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini belirlemek amacıyla yapılan bu araştırmadan farklı olarak aynı araştırma lise ve ana okulları müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini belirlemek amacıyla yapılabilir.
- İlkokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerini ortaya koymaya yönelik olarak öğretmen görüşlerine başvuru bu araştırmadan farklı olarak müdür yardımcılarının görüşlerine de başvurulabilir.
- Okul müdürlerinden farklı olarak zümre başkanlarının ya da günümüz eğitim sisteminde önemi anlaşılıp aktif hale getirilen okul- aile birliklerinin başkanlarının, öğrencilere model olması bakımından da sınıf öğrenci başkanlarının dönüşümcü liderlik özellikleri araştırılabilir.
- Aynı çalışma kurum ortamında değil de, Milli Eğitim Bakanlığı veya Milli Eğitim Müdürlükleri tarafından internet ortamında yapılabilir.
- Bu çalışmanın sonuçları çeşit seminer ya da hizmet içi eğitim faaliyetlerinde okul müdürlerine bilgi olarak sunulabilir.
- Bu çalışma incelenip okul müdürlerini belirlemek bağlamında seçme kriterleri oluşturulabilir.

## 6. KAYNAKÇA

- ASLAN, Ş., 2009. Duygusal Zeka ve Dönüşümcü, Etkileşimci Liderlik, Nobel Yayınevi, Ankara, 278s.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş., İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum, Pegem Yayınları, Ankara
- CELEP, C., 2004. Dönüşümsel Liderlik, Anı Yayınları, Ankara, 203s.
- ÇELİK, V., 2003. Eğitimsel Liderlik, 3 Baskı, Pegema Yayınları, Ankara, 260s.
- EREN, E., 2010. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 12. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 642s
- ERDOĞAN, İ., 2004. Okul Yönetimi Öğretim Liderliği, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 188s.
- HEIFETZ R., D. ve LAURIE, L.D., 1999. "Harvard Business Review-Liderlik", Liderlik Çalışması, Çeviren:M. TÜZEL, BZD Yayıncılık, İstanbul, ss.169-175
- HODGETTS, M., R., 1999. Yönetim-Teori,Süreç ve Uygulama, Çeviren:C. ÇETİN., Beta Yayınevi, İstanbul, 462s.
- GENÇ, N., 2007. Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Seçkin Yayınevi, Ankara, 424s.
- GÜNEY,S., 2012. Liderlik,Nobel Yayınevi, Ankara, 434 s.
- KARASAR, N., 2012. Bilimsel Araştırma Yöntemi, Nobel Yayınevi, Ankara, 292 s.
- KEÇECİOĞLU, T.,1998. Liderlik ve Liderler- Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve İyi bir Öğretmen, Kalder Yayınları, İstanbul, 176s.
- KOÇEL, T., 2010. İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları,12. Baskı, Ankara, 729s.
- KOTTER, P. J., 1999. "Harvard Business Review-Liderlik", Liderler Gerçekte Ne Yapar?, Çeviren:M. TÜZEL, BZD Yayıncılık, İstanbul, ss. 45-67.

- ORAN, N., “İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümsel Önderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri” Trakya Üniversitesi S.B.E., Yüksek Lisans Tezi, Edirne, 2002.
- ÖZDEN, Y., 2010. Eğitimde Yeni Değerler, Pegema Yayınları, 8. Baskı, Ankara, 196s.
- PÜSKÜLLÜOĞLU, A., 2012. Türkçe Sözlük, Arkadaş Yayınevi, Ankara,
- SABANCI, A., 2007. “Müdürlerin Vizyoner Liderlik Özelliklerine İlişkin Müdürlerin, Müdür Yardımcılarının ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Değerlendirilmesi”, Milli Eğitim -Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi, Ankara, ss. 333-343
- ZALEZNIK, A. , 1999. “Harvard Business Review-Liderlik”, Yönetici ve Lider Birbirinden Farklı mıdır?,Çeviren:M. TÜZEL, BZD Yayıncılık, İstanbul, ss. 67-93.
- ZEL, U., 2001. Kişilik ve Liderlik, (Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açından Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar),Seçkin Yayınevi, Ankara, 187s.
- ZEYTİNOĞLU, N., G., 2007. Yönetim Organizasyon,Anadolu Üniversitesi Web Ofset Yayınevi, Eskişehir, Ünite:7,9,11,12, 256s.
- BOLAT, T., AYTEMİZ, O., “Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Üzerine Bir Değerlendirme”  
<<http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c6s9/makale/c6s9m4.pdf>>(25/10/2012.)
- COŞKUN, F., “Askeri Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri(Doğu Anadolu Bölgesi Örneği”Yüzüncü Yıl Üniversitesi, S.B.E. , Yüksek Lisans Tezi Van,2005 <<http://www.belgeler.com/blg/sea/askeri-yneticilerin-dnmc-liderlik-zellikleri-dou-anadolu-blgesi-rnei-transformational-leadership-characteristics-of-military-officers-east-anatolia-reagion-sample#>> (11/11/2012.)

CÖMERT, M., “Dönüşümcü Liderlik”, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi, Malatya,2004

<[http://web.inonu.edu.tr/~ebk/ozet\\_kitabi.pdf](http://web.inonu.edu.tr/~ebk/ozet_kitabi.pdf)>(19/11/2012.)

ÇETİNER, A., “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri( Burdur İli Örneği)”, Süleyman Demirel üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2008 <<http://www.belgeler.com/blg/1g09/lkretim-okulu-mdrlerinin-dnmc-liderlik-davranilarini-gsterme-dzeylerine-ilikin-retmen-grleri-burdur-ili- rnei-the-realization-degree-of-primary-school-principals-transformational-leadership-behaviours-according-to-teachers-opinion>> (19/11/2012.)

DÜMEN, G. “Dönüşümcü liderlik davranışlarının personelin iş tatminine etkisi ve bir askeri birlikte uygulama çalışması”, Gazi Üniversitesi, S.B.E. İnsan Kaynakları A.B.D., Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2008. <<http://www.belgeler.com/blg/1gya/dnmc-liderlik-davranilarinin-personelin-i-tatminine-etkisi-ve-bir-askeri-birlikte-uygulama-alimasi-the-effects-of-transformist-leader-behaviours-on-staff-s-job-satisfaction-and-an-application-in-a-military-corps#>> (11/11/2012.)

ERASLAN, L.,”Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik”, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, <<http://www.insanbilimleri.com/ojs/index.php/uib/article/view/16>> (25/10/2012)

ŞAHİN, B. ,”Örgütsel Gelişmenin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderlerin Rolü”, Dokuz Eylül Üniversitesi, S.B.E. Dergisi, Cilt: 11, Sayı:3, 2009 <<http://www.sbe.deu.edu.tr/dergi/cilt11.say%C4%B13/sahin%2011.3.pdf>> (25/10/2012.)



TUTAR,H.,ARGUN, Ç.,TUZCUOĞLU,F.,AKMAN,E., “Dönüştürücü/Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Adanmışlık Üzerine Etkisi:Karşılaştırmalı Bir Araştırma”,<

[http://www.academia.edu/1036552/THE\\_IMPACT\\_OF\\_TRANSFORMATIONAL\\_TRANSACTIONAL\\_LEADERSHIP\\_ON\\_ORGANIZATIONAL\\_COMMITMENT\\_A\\_COMPARATIVE\\_STUDY](http://www.academia.edu/1036552/THE_IMPACT_OF_TRANSFORMATIONAL_TRANSACTIONAL_LEADERSHIP_ON_ORGANIZATIONAL_COMMITMENT_A_COMPARATIVE_STUDY)> (14/12/2012.)

YAVUZ, E., “İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”, İşletme Araştırmaları Dergisi 1/2(2009) 51-69<[http://www.isarder.org/isardercom/cilt1\\_no2/d44.pdf](http://www.isarder.org/isardercom/cilt1_no2/d44.pdf)> (20/10/2012.)

YAVUZ,U., “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Analizi”, Gazi Üniversitesi, E.B.E, Turizm İşletmeciliği A.B.D. , Doktora Tezi, Ankara, 2008 <<http://www.belgeler.com/blg/18h8/dnmc-ve-etkileimci-liderlik-davraniinin-rgtsel-balilia-etkisinin-analizi-analysis-of-the-effect-of-transformational-and-transactional-leadership-behaviour-on-organizational-commitment>> (11/11/2012.)

[www.eylem.com/lider/eylemlid.htm](http://www.eylem.com/lider/eylemlid.htm) ( 26/10/2012.)

<http://tdkterim.gov.tr/bts/> ( 02/11/2012.)

## 7. EKLER

### 7.1. Ek - 1: Anket Uygulama İzin Belgesi

Sayı : B.08.4.MEM.4.01.00.09.00/ 862 08.../01/2013

Konu : Araştırma İzni (Tez Çalışması)

VALİLİK MAKAMINA  
ADANA

Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Öğre  
İbrahim KİRİŞ'in danışmanı Prof.Dr Deniz Aynur GÜLER ile yürüttüğü "**İlkokul Müdürle  
Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri :Adana  
Örneği**" konulu tez çalışmasını İlimiz Seyhan ve Yüreğir ilçelerindeki ekli listede isimleri belli  
ilkokullarında anket uygulaması yapması için izin istemiyle ilgili yazıları ve eki ilişikte sunulmu

Müdürlüğümüz İl Araştırma Değerlendirme Komisyonunun 02/01/2012 tarihli ince  
yazıları doğrultusunda, ilgili okul müdürlüğünün gözetim ve denetiminde, eğitim ve öğre  
aksatılmadan uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Mehmet Ali SELAMET  
İl Milli Eğitim Müdür V.

OLUR  
08./01/2013  
Dr. Mehmet Ali ÖZKAN  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

EĞİTİMDE REFORM  
Daha aydınlık  
gelecek!

EĞİTİME  
%100  
DESTEK

Adana İl Milli Eğitim Müdürlüğü Ortaöğretim (Kültür-Denklik  
Web: www.adana.meb.gov.tr E-posta:kultur01@meb.gov.tr.  
Tel: 0322 458 83 71 (pbx) Dâhili:1668 Fax:0322 458 83 92- 9;

## 7.2. Ek - 2: Anket Uygulanması İçin İzin Alınan Okullar Listesi

### YUREGIR İLÇESİNDEKİ OKULLAR LİSTESİ

Mehmet Ali Yılmaz İlkokulu

Koza İlkokulu

Cumhuriyet İlkokulu

Mimar Sinan İlkokulu

Yavuzlar İlkokulu

Vehbi Necip Savaşan

Makimsan İlkokulu

Kılıçarslan İlkokulu

Yahya Kemal Beyatlı İlkokulu

Albay İbrahim Karaoğlan İlkokulu

Dervişler İlkokulu

Semerkant şehit Gaffar Okan İlkokulu

Karacaoğlan İlkokulu

Ethem Kuzucu İlkokulu

Efendi Halil İlkokulu

Karşıyaka İlkokulu

Kiremithane İlkokulu

Mutlu İlkokulu

Sarıçam İlkokulu

Seniha Çobanoğlu İlkokulu

Tahsilli İlkokulu

Ulubatlı Hasan İlkokulu



## SEYHAN İLÇESİNDEKİ OKULLAR LİSTESİ

Süreyya Nihat Oral İlkokulu

Atatürk İlkokulu

Cebesoy İlkokulu

İsmet İnönü İlkokulu

Celalettin Sayhan İlkokulu

Gazi İlkokulu

Ziyapaşa İlkokulu

Hayriye Kemal Kusun İlkokulu

Petrol Ofisi İlkokulu

Lütfiye Kısacık İlkokulu

Meryem-Abdurrahim Gizer İlkokulu

İstiklal İlkokulu

Turhan Cemal Beriker İlkokulu

Nuri-Zekiye Has İlkokulu

Ziya Gökalp İlkokulu

Necdet Kahraman İlkokulu

Necatibey İlkokulu

Cumhuriyet İlkokulu

Kanuni İlkokulu

Milli Mensucat İlkokulu

Nilüfer Hatun İlkokulu

Seyhan Belediyesi İlkokulu

Şakirpaşa İlkokulu

Şehit İlbey-Gülbey İlkokulu

Cevdet Çamurdan İlkokulu

Barbaros İlkokulu

Yeşilevler İlkokulu

Sadıka Sabancı İlkokulu

Osmangazi İlkokulu

Malazgirt İlkokulu

Mürseloğlu İlkokulu

Karayusufçu İlkokulu

Fatih Sultan Mehmet İlkokulu

Mustafa Kemal İlkokulu

### 7.3. Ek - 3: Demografik Sorular ve Dönüşümcü Liderlik Anketi

Değerli Meslektaşım,

Bu araştırma “Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşlerini” belirlemeye yönelik bir araştırmadır.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. **I. Bölüm** Kişisel Bilgiler, **II. Bölüm** Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini belirlemeye yönelik olarak oluşturulan anketten meydana gelmektedir.

Ankete isim yazılamayacağı için, kimin hangi anketi doldurduğu belli olmayacaktır. Anket sonuçları okullar bazında değil toplu olarak değerlendirilecektir. Bu yüzden hangi anketlerin hangi okullarda doldurulduğu da belli olmayacaktır.

Araştırmanın sağlıklı bulgulara ulaşması, anketteki sorulara vereceğiniz cevaplara bağlı olduğundan lütfen bu sorulara gerçek düşünceleriniz doğrultusunda cevap veriniz.

Ankette toplanan bilgiler yalnızca bu araştırma için kullanılacaktır. İlginiz ve yardımlarınız için teşekkür ederim.

İbrahim KİRİŞ

Çağ Üniversitesi,

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Yönetimi A.B.D.

Telefon: 0537 016 49 50

#### BÖLÜM - I

#### (KİŞİSEL BİLGİLER)

1. Cinsiyetiniz

Erkek  Kadın

2. Öğretmenlik mesleğindeki kıdeminiz;

0-5 yıl  6-10 yıl  11-15 yıl  16-20 yıl  21 ve daha fazla

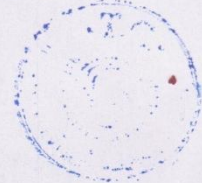
3. Okul Müdürünüzle çalışma süreniz;

0-5 yıl  6-10 yıl  11-15 yıl  16-20 yıl  21 ve daha fazla

4. Mezun olduğunuz kurum;

Eğitim Fakültesi  Fen edebiyat Fakültesi  Mühendislik Fakültesi  Yüksek Öğretmen Okulu

Eğitim Enstitüsü  Diğer



Aşağıda, İlkokul müdürlerinin gösterdikleri dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin ifadeler bulunmaktadır. Okul müdürünüzün dönüşümcü liderlik davranışlarını ne sıklıkla gösterdiğini değerlendirmez için **Hiçbir Zaman**, **Çok Az**, **Arasıra**, **Çoğu Zaman** ve **Her Zaman** olmak üzere beş seçenek verilmiştir. Okulunuzdaki mevcut durumu, görüşünüzü en iyi yansıtan seçenikle ilgili verilen boşluğa “X” işareti koyarak belirtiniz.

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

#### A. İLHAM VERİCİ MOTİVASYON

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

### B. İDEAL ETKİ

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

### C. BİREYSEL İLGI

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

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