



**T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, PLANLAMASI
VE EKONOMİSİ BİLİM DALI
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK
ÖZELLİKLERİNİ GÖSTERME DÜZEYLERİNE İLİŞKİN
ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ
(Aydın İli Bozdoğan İlçesi Örneği)**

Gülten Yasemin GÖKSAL

Denizli – 2017

**T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, PLANLAMASI
VE EKONOMİSİ BİLİM DALI
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK
ÖZELLİKLERİNİ GÖSTERME DÜZEYLERİNE İLİŞKİN
ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ
(Aydın İli Bozdoğan İlçesi Örneği)**

Gülten Yasemin GÖKSAL

Danışman

Doç. Dr. Kazım ÇELİK

TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJE ONAY FORMU

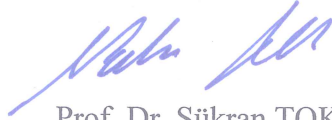
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı öğrencisi Gülten Yasemin GÖKSAL tarafından hazırlanan “Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri” başlıklı Tezsiz Yüksek Lisans Projesi tarafımdan okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından Tezsiz Yüksek Lisans Projesi olarak kabul edilmiştir.



Doç. Dr. Kazım ÇELİK

Danışman

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 26/05/2017 tarih ve 16/26...sayılı kararıyla onaylanmıştır.



Prof. Dr. Şükran TOK

Enstitü Müdürü

ETİK BEYANNAMESİ

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu proje çalışmada;

- Proje içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- Atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- Bu projenin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir proje/tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.

Gülten Yasemin GÖKSAL

TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans Projesi olarak sunduğum bu alıŐma, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakóltesi Eğitim Bilimleri Bölümü Öğretim Üyesi Sayın Doç. Dr. Kazım ÇELİK yönetiminde gerçekleştirilmiştir. ÇalıŐmalarımın sırasında ilgi ve yardımlarını esirgemeyip danışmanlığımı üstlenen değerli hocama çok teşekkür ediyorum.

Projenin hazırlanmasına destek veren tüm okul müdürleri ve meslektaŐlarıma yardımlarından dolayı teşekkür ediyorum.

Ayrıca çalıŐmalarım boyunca teşvik ve güvenleri ile yanımda olan, maddi ve manevi desteklerini hiç esirgemeyen annem ve babama Őükranlarımı sunuyorum.

Gölten Yasemin GÖKSAL

Mayıs 2017

ÖZET

OKUL YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİ GÖSTERME DÜZEYLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Gülten Yasemin GÖKSAL

Bu araştırmada ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin gösterdikleri dönüşümcü (transformasyonel) liderlik davranışları incelenmiştir.

Araştırmanın örneklemini, Aydın İli Bozdoğan İlçe merkezinde bulunan tüm ilkokul, ortaokulda ve liselerde görev yapan 100 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmada veri toplama aracı olarak demografik özellikleri içeren ve okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeyini tespit etmeye yönelik Keleş (2009) tarafından geliştirilen ‘‘Dönüşümcü Liderlik Anketi’’ kullanılmıştır. Verilerin analizinde, veri gruplarının türüne göre standart sapma, ortalama, t testi, tekyönlü varyant analizi gibi teknikler uygulanmıştır.

Bulgular ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerini dönüşümcü lider olarak algıladıkları yönündedir.

Araştırmada elde edilen bulgular, eğitimsel açıdan değerlendirilmiş, eğitimcilere ve eğitim yönetimi alanında çalışma yapan araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Okul Yöneticisi, Dönüşümcü Liderlik, öğretmen

İÇİNDEKİLER

PROJE ONAY SAYFASI.....	iii
ETİK BEYANNAMESİ.....	iv
TEŞEKKÜR.....	v
ÖZET.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	viii
BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.1.1.Problem Cümlesi.....	2
1.1.2. Alt Problemler.....	3
1.2. Araştırmanın Amacı.....	3
1.3. Araştırmanın Önemi.....	3
1.4. Varsayımlar.....	4
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	4
1.6.Tanımlar.....	4
1.7.Kısaltmalar.....	5
İKİNCİ BÖLÜM: ALANYAZIN TARAMASI.....	6
2.1.Kavramsal Çerçeve.....	6
2.1.1. Liderlik Tanımı.....	6
2.1.2. Okul Yönetiminin Tanımı.....	7
2.1.3.Liderlik – Yöneticilik.....	8
2.1.4. Liderlik Kuramları.....	9
2.1.4.1.Özellik Kuramları.....	9
2.1.4.2. Davranışsal Kuramlar.....	10
2.1.4.3. Durumsallık Kuramları.....	11
2.1.5. Liderlik Biçimleri.....	11
2.1.6. Liderliğin Güç Kaynakları.....	12
2.1.7. Liderlikte Yeni Yaklaşımlar.....	13
2.1.7.1. Karizmatik Liderlik.....	14
2.1.7.2. Etkileşimci(Transaksiyonel) Liderlik.....	14

2.1.7.3. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik.....	15
2.1.8. Eğitim Alanında Dönüşümcü Liderlik.....	19
2.2. İlgili Araştırmalar	20
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM.....	23
3.1.Araştırmanın Modeli.....	23
3.2.Evren ve Örneklem.....	23
3.3.Veriler Toplama Araçları.....	23
3.4. Verilerin Analizi.....	23
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM.....	24
4.1.Öğretmenlerin Cinsiyet,Görev Alanı, Kıdem ve Görev Yaptığı Okul Türü Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	24
4.2.Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri.....	25
4.3.Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderliğin Temel Öğelerinden "İlham Verici Motivasyon" Boyutunu Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri.....	26
4.4.Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderliğin Temel Öğelerinden "İdeal Etki" Boyutunu Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri.....	26
4.5.Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderliğin Temel Öğelerinden "Bireysel İlgi" Boyutunu Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri.....	27
4.6.Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderliğin Temel Öğelerinden "Zihinsel Teşvik" Boyutunu Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri.....	27
4.7. Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeylerinde Öğretmenlerin Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	28
4.7.1.Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeylerinde Öğretmenlerin Cinsiyet Farklılığına İlişkin Bulgular.....	28
4.7.2.Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeylerinde Öğretmenlerin Branş Farklılığına İlişkin Bulgular.....	29
4.7.3.Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeylerinde Öğretmenlerin Kıdem Farklılığına İlişkin Bulgular.....	30
4.7.4.Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeylerinde Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türü Farklılığına İlişkin Bulgular.....	30

BEŞİNCİ BÖLÜM:SONUÇ VE ÖNERİLER.....	32
5.1.Sonuçlar.....	32
5.2.Öneriler.....	33
KAYNAKÇA	34
EK A: Anket.....	37
EK B: Özgeçmiş Formu.....	41

TABLolar LİSTESİ

Tablo 4.1. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları.....	24
Tablo 4.2. Öğretmenlerin Görev Alanına Göre Dağılımları.....	24
Tablo 4.3. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımları.....	24
Tablo 4.4. Öğretmenlerin Görev Yaptığı Okul Türüne Göre Dağılımları.....	25
Tablo 4.5. Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeyleri..	25
Tablo 4.6. Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderliğin "İlham Verici Motivasyon" Boyutunu Gösterme Düzeyleri.....	26
Tablo 4.7. Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderliğin "İdeal Etki" Boyutunu Gösterme Düzeyleri.....	27
Tablo 4.8. Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderliğin "Bireysel İlgı" Boyutunu Gösterme Düzeyleri.....	27
Tablo 4.9. Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderliğin "Zihinsel Teşvik" Boyutunu Gösterme Düzeyleri.....	28
Tablo 4.10. Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeyleri ile Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine İlişkin T testi Sonuçları.....	28
Tablo 4.11. Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeyleri ile Öğretmenlerin Branş Değişkenine İlişkin T testi Sonuçları.....	29
Tablo 4.12. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemi İle Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeyleri İle Mesleki Kıdem Değişkenine Göre One Way Anova Testi Sonuçları.....	30
Tablo 4.13. Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeyleri İle Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türü Değişkenine Göre One Way Anova Testi Sonuçları.....	31

BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ

1.1.Problem Durumu

Dönüşümcü liderlik karşımıza ilk 1978 yılında James BURNS tarafından gündeme getirilen ve (Transformationel Leadership) olarak adlandırılan dönüşümcü liderlik kavramı böylece literatürdeki yerini almıştır (Aydoğmuş, 2004, s.11). Dönüşümcü liderlik kavramını incelediğimizde işbirliğine dayalı bireysel gelişme olanaklarıyla yakından ilgili görülmektedir. Dönüşümcü liderlik çalışanlarının hem duygusal hem de yeteneklerinin gelişmesine imkan sağlayan ve bu imkanları oluştururken belirli bir vizyon oluşturmaya çalışan bir liderlik stilidir.

Dönüşümcü lider sadece düşünen ve sorgulayan kişi değil aynı zamanda örgüt içerisinde düşüncelerini, işgörenlerine aktaran ve onları etkileyen kişilerdir. İkna etme yetenekleri üst seviyededir. Örgüt içerisinde insanların kurallara uymaları için gerekli koşulları sağlar ve iletişim ile çözemeyecekleri sorun yoktur. Kitleleri arkalarında sürükleyebilecek kadar alan hakimiyeti kurabilen ve çevresi tarafından sevilen ve takdir edilen kişilerdir.

Çevresi tarafından kabul gören ve çevresini etkileyen dönüşümcü liderler kitleleri arkalarından sürüklerken bazı özelliklerini kullanırlar (Çelik, 1998, s.7).

- İdeal etki: Vizyon ve misyon duygusu oluşturma, övünç duyma, güven ve saygı kazanma.
- İlham Verici Motivasyon: Yüksek beklentileri karşılama, çabaları yönlendiren sembollerden yararlanma, önemli amaçları basit bir biçimde açıklama.
- Zihinsel Teşvik: Zekayı geliştirme, akılcılık, sorun çözmeye (dikkatli olma).
- Bireysel ilgi: Personele hakkaniyete uygun ödül verme, her iş görene bireysel olarak danışmanlık yapma ve işgörenleri yetiştirme.

Dönüşümcü liderlik kavramının okullara da entegre edilmesi eğitim öğretimin başarısını ve kurum içerisindeki kültürü etkileyecek ve daha başarılı nesiller yetiştirilmesini sağlayacaktır. Bir toplumun eğitimi asla durağan bir yapıda olmaz. Düşünceler, stratejiler ve inançlar sürekli olarak değişmektedir. Okul yöneticisi, değişen toplum yapısına uyum sağlamak zorundadır. Toplumun beklentilerini karşılamayan bir okul etkili olamaz (Çelik, 2003, s.45).

Ülkemizi yöneten her hükümet devletin başına geçtiğinde ilk yaptığı iş eğitimi politikasını değiştirmek olmuştur. Bazı dönemlerde hükümet değişmese bile uygulanan eğitim politikasında çok farklı uygulamalar yapıldığı görülmüştür. İşte burada bilimin devreye girmesi, bu anlayışın geride bırakılması, vizyonu olan ve sürekli değişen dünya için genel geçer olan, sürekli kendini geliştiren bir okul anlayışının sisteme dahil edilmesi gerekmektedir. Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik kavramını ne kadar bildikleri; dönüşümcü liderliğin uygulamalara yansıyor yansımıyor; dönüşümcü lider anlayışının okul başarısı üzerindeki etkisi önem taşımaktadır. Bu araştırmada, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini ne ölçüde gerçekleştirdiklerine dair öğretmen görüşleri, öğretmenlerin demografik özellikleri de elde edilmek suretiyle de ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

Geçmişten günümüze kadar olan bütün toplumlarda liderlik büyük önem taşımaktadır. İnsanları belirli amaçlar etrafında toplamak ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirmek liderin görevidir. Liderler, sahip oldukları gurupların sorunlarını çözmek, gelişimleri sağlamak ve onlara önderlik etmek sorumlulukları yerine getirebilmek için gerekli bilgi ve beceriye sahip olmak zorundadırlar. Liderlik kuramlarından biri olan dönüşümcü liderlik, liderin ve onu izleyenlerin kendilerini bireysel olarak geliştirmelerini ve içinde buldukları örgütün gelişmesine katkıda bulunmalarını öngörür.

Değişen dünya, hayatımızın her alanını büyük ölçüde etkilemektedir. Bu değişimler sonucunda insanoğlunun bazı ihtiyaçları oluşmakta ve bu ihtiyaçlardan kaynaklanan sorunlar ortaya çıkmaktadır. Yıllardır eğitim sisteminin her değişen hükümet ile değişmesi ve belirli bir düzene oturtulamaması Türk milli eğitim sistemimin çağın gereksinimlerine ulaşmasını engellemektedir.

Okullarımızın liderleri olan yöneticilerimizde dünya üzerindeki eğitim çalışmalarını yakından takip etmeli ve dönüşümcü lider olarak bu değişime uyum sağlaması ve görev yaptığı kuruma önder olması gerekmektedir. Bu araştırmada okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerini değerlendirmek açısından yapılmaktadır.

1.1.1. Problem Cümlesi

Aydın ili Bozdoğan ilçe merkezinde görev yapan okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri nedir?

1.1.2. Alt Problemler

1. Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir?
2. Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğin temel öğelerinden “İlham Verici Motivasyon” boyutunu gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir?
3. Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğin temel öğelerinden “ İdeal Etki “ boyutunu gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir?
4. Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğin temel öğelerinden “Bireysel İlgi” boyutunu gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir?
5. Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğin temel öğelerinden “Zihinsel Teşvik” boyutunu gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir?
6. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri arasında;
 - a) Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark var mıdır?
 - b) Öğretmenlerin branşlarına göre anlamlı bir fark var mıdır?
 - c) Öğretmenlerin kıdemlerine göre anlamlı bir fark var mıdır?
 - d) Öğretmenlerin görev yaptıkları okul türlerine göre anlamlı bir fark var mıdır?

1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın genel amacı; okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranış boyutlarından; “ilham verici motivasyon, ideal etki, bireysel ilgi, zihinsel teşvik” özelliklerini gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri tespit edilerek karşılaşılan sorunlar hakkında çözüm önerilerinde bulunmaktır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Tüm eğitim kurumlarında amaç, bireyleri hem bir üst eğitim kademesine hem de hayata en iyi şekilde hazırlamaktır. Başarılı bireylerin yetişmesi için öğrenci, öğretmen ve veli işbirliğinin güçlü olması gerektiği düşünülmektedir. Bu düşünce doğru olmakla değişen eğitim anlayışında yetersiz kalmaktadır.

Eğitim kurumları farklı bileşenlerden oluşmaktadır. Eğitim- öğretim faaliyetini yürüten öğretmenler kurumun önemli bileşenleri olmakla birlikte eğitim kurumunun başında bulunan yöneticisinin kuruma etkisi çok önemlidir. Okul yöneticisinin tutum, davranış, bilgi ve becerisi okulda bulunan tüm bileşenleri ve bu bileşenlerin birbirleri ile

ilişkilerini etkileyecektir. Bu etkileşimin sonucunda kurumun başarısı olumlu ya da olumsuz şekilde etkilenecektir.

Değişen eğitim sistemleri farklı sorunları buna bağlı olarak da farklı ihtiyaçları ortaya çıkarmaktadır. Bu değişikliklerden eğitim kurumlarının olumsuz etkilenmemesi ve kendini yenileyebilmesi için yöneticinin okuldaki tüm bileşenleri en iyi şekilde yönetmesi; onlara liderlik edebilmesi gerekmektedir. Bireysel amaçları gerçekleştirmenin yanında örgütte bulunan bireyleri örgütün amaçlarını gerçekleştirme yönünde harekete geçiren dönüşümcü liderlik örgütü etkin kılan bir liderliktir.

Bu araştırmada okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini ne düzeyde gösterdikleri, öğretmenler tarafından nasıl görüldükleri değerlendirilecektir. Yapılan araştırma ile okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini hangi düzeyde gerçekleştirdikleri elde edilen bulgulara göre çözüm önerileri sunulacaktır. Ayrıca bu araştırmanın liderlik anlayışını tanımlayarak “Dönüşümcü Liderlik” alanındaki çalışmalara katkı sağlayacağı umulmaktadır.

1.4. Varsayımlar

Anket uygulanan Aydın ili Bozdoğan ilçe merkezinde çalışan öğretmenlerin ankete verdikleri cevapların var olan durumu yansıttığı ve araştırmada kullanılan ölçme aracı/veri toplama aracının geçerli ve güvenilir olduğu varsayılmıştır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmamız 2015/2016 eğitim öğretim yılında Aydın ilinin Bozdoğan ilçe merkezindeki okullarda görev yapan öğretmenlerle sınırlıdır. Bu araştırma, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını Keleş'in (2009) geliştirmiş olduğu “Dönüşümcü Liderlik Anketi “ ile sınırlıdır.

Aydın İli Bozdoğan ilçesindeki merkez okullarda görev yapan öğretmenlerin içinden seçilen 100 kişinin verdiği cevaplar ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Liderlik: Bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır (Eren, 2001, s.411).

Dönüşümcü Liderlik: İşgörenlerin iş ile ilgili değer, inanç ve tutumlarının değiştirilmesi,

onların yetenek ve becerilerinin geliştirilmesi yoluyla örgütte değişim sağlanarak, işgörenlerin örgütün amaçları doğrultusunda hareket etmesini sağlayan liderlik yaklaşımı. Bireyin kendi amaçları dışında grup amaçları doğrultusunda bir bakış açısı kazanmasını amaçlayan liderlik (Demirtaş ve Güneş, 2002).

Yönetici: Yönetme gücünü elinde bulunduran kişi, yöneten kişi, idareci, menajer (TDK İnternet sitesi).

1.7. Kısaltmalar

MEB :Milli Eğitim Bakanlığı

İKİNCİ BÖLÜM: ALANYAZIN TARAMASI

2.1. Kavramsal Çerçeve

2.1.1. Liderliğin Tanımı

Lider, grup üyelerini bir amaca yönelik güdüleyen ve grup amaçları doğrultusunda etkileyen, yönlendiren bir kişi iken, liderlik belirli koşullar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Koçel, 2001).

Şişman ve Turan'a (2001) göre lider, örgütün amaçları doğrultusunda yaşamasını, gelişmesini sağlamada yaratıcı, başlatıcı rol oynayan bireydir. Lider, günlük değil kritik kararlar veren kişidir. Liderlik geleceği görmeyi, örgütün geleceğine ilişkin inandırıcı vizyon ve hedefler belirlemeyi ve insanları da bunları gerçekleştirmek için seferber etmeyi içermektedir (akt. Gürsun, 2007, s.31).

Şentürk ve Sağnak'a (2012) göre liderlik, rasyonellikten öte, duygusal boyutu daha ağır basan bir kavramdır ve diğer insanları etkilemeyi, cesaretlendirmeyi, onlara istek ve heyecan vermeyi, yol göstermeyi ve rehberlik etmeyi ifade eder. Liderlik geleceği görmeyi, kurumun geleceğine yönelik vizyon ve hedefler oluşturmayı ve bunları hayata geçirebilmek için insanları teşvik etmeyi kapsar (akt. Çengelci, 2014).

Liderlik, izleyenleri grubun amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda ikna etme sürecidir. Liderlik sürecinde, lider ve izleyenler vardır. İzleyiciler kavramı daha çok pasif bir davranışı ve lidere olan bağımlılığı çağrıştırmaktadır. Ancak günümüzde liderlik yaklaşımlarında lider ile izleyiciler arasında çok yönlü bir etkileşim üzerinde durulmaktadır. Liderlik süreç olarak görülürken; lider bu süreci harekete geçiren kişi olarak görülmektedir (Çelik, 1998).

Liderlik bir şirketin belirlediği hedeflerine ulaşabilmesi için insan kaynaklarını etkili bir şekilde yönlendirme becerisi olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz, 2004, s.12). Örgütsel açıdan liderlik kavramı, örgütsel amaç ve hedefleri öngörmeyi gerektirir. Örgütler birçok açıdan lidere ihtiyaç duymaktadır. Örgütün iş hedefleri olması, örgüt içinde en önemli unsurun insan olması ve yapılarının değişken olması bu nedenlere örnektir (Arıkan, 2001).

Çetin, Akın ve Erol'a (1998) göre genel olarak bir liderin taşıması gereken özellikler şöyle sıralanabilir (akt. Gürsun, 2001):

1. Bir vizyonu benimsemek,
2. Değişikliğe açık olmak ve projeleri yönetebilmek,
3. Müşteri ihtiyaçlarına yönelik olarak çalışmak,
4. İnsanlarla bireysel olarak ilgilenmek,
5. Ekipleri ve grupları desteklemek,
6. Bilgiyi paylaşmak,
7. Sorun çözmek ve karar vermek,
8. İşlerin akışını yönetmek,
9. Projeler yönetmek,
10. Teknik beceri sağlamak,
11. Zaman ve kaynakları doğru yönetmek,
12. Sorumluluk alabilmek,
13. Beklenilenin üstünde inisiyatif kullanmak,
14. Duygularına hâkim olabilmek,
15. Merhametli olabilmek,
16. Güvenilir olmaktır.

2.1.2. Okul Yönetiminin Tanımı

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

Bursalıoğlu'na göre okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanmasıdır ve bu alanın sınırlarını da eğitim sisteminin amaçları ve yapısı belirlemektedir. "Okul yönetiminin görevi okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır". Okul müdürünün bu görevi başarı ile yerine getirebilmesi, okulu bir roller sistemi olarak görmesine, davranışlarını öğretmenler ve diğer çalışanların rol ve beklentilerini de göz önünde bulundurarak ayarlamasına bağlıdır (akt. Tahaoğlu, 2007).

Okul yönetiminde liderlik, önce sorunları gerçekçi bir gözle görebilmeyi, sonra onları çözecek bazı yeteneklere sahip olmayı gerektirir. Gerçek liderliği sağlayacak

olanaklar, yasaların veya emirlerin bıraktığı boşluklardan yararlanarak, liderlik görevine yol açacak durumlara girmeyi gerektirir. Okul yönetiminde liderlik, örgüte olduğu kadar, üyelerine de dönük olmalıdır. Gerçek liderin bir diğer yönü, örgütün amaçları ile üyelerin gereksinimlerini bir bütün olarak görüp birisi üzerinde direnmemektir (Celep, 2004, s.122).

2.1.3. Liderlik-Yöneticilik

Aydın'a (2000) göre yöneticilik ve liderlik birbirlerine yakın kavramlar gibi gözükseler de aralarında ciddi bir anlam farklılığı vardır. Bir kimse sadece elindeki yasal yetkilerle örgütünü yönetiyorsa o sadece yöneticidir; ancak bir başkası elinde herhangi bir yasal yetki bulunmasa bile insanlara etki edebiliyor aynı zamanda da grubunu dikkate alıp onlardan etkileniyorsa o kimse liderdir (akt. Çelik, 2013).

Liderlik sadece görevin yerine getirilmesi değil, herhangi bir risk karşısında öne çıkmak, tüm alternatifleri değerlendirmek, yeni alternatifler sunmak ve insanları o alternatifler peşinde koşturmaktır. Celep (2004)'e göre yönetici, astlarını hedeflere yönlendirmedeki etkileme gücünü genellikle yasal güç kaynağı olan otoritesinden alırken, lider gücünün kaynağını yönlendirdiği gruptan almaktadır. Liderin grup üyeleri tarafından benimsenmesi bu güç kaynağının kullanmasında etkili olmaktadır (akt. Tahaoğlu, 2007).

Okul yöneticisinin görevi, sadece yasal yani resmi işleri yapmak olmamalı. Yönetici, sadece konulmuş değerleri izleyen değil, yenilerini de yaratan ve bu yolla kurumunun canlı kalmasını sağlayan bir kişi olmalıdır. Okul yöneticisi, eğitim ve öğretimin gerçekleşmesi için mevcut imkanlar ve programlarla yetinmemeli, okulda sunulan eğitim ve öğretim fırsatlarını sürekli olarak geliştirmeye çalışmalıdır (Erdoğan, 2003, s.93).

Okul yöneticisinin öğrencilere yönelik göstereceği liderlik biçimi, öğretmenlerinkinden farklı olacaktır. Zaman zaman görev yönelimli liderlik davranışı sergileyerek öğrencileri yönlendiren okul yöneticisi, ilişki yönelimli liderlik davranışlarıyla öğrencilerin güdülenme düzeyini yükseltebilir. Öğrencilerin birtakım istedik davranışları kazanmasında okul yöneticisinin liderliği büyük önem taşımaktadır (Çelik, 2000, s.32).

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

<i>Yönetici</i>	<i>Lider</i>
İdarecidir.	Yenilikçidir.
Tekrarcıdır.	Orijinaldir.
Devamettiricidir.	Geliştiricidir.

Sistem ve yapılar üzerinde odaklanır.	İnsanlar üzerinde odaklanır.
Denetime güvenir.	Dürüsttür, doğruluğa güvenir.
Kısa vadeli görüşe sahiptir.	Uzun vadeli perspektife sahiptir.
Nasıl ve ne zaman biçiminde soru sorar.	Neden ve niçin soruları önemlidir.
Her zaman gözlerini tabanda gezdirir.	Gözlerini yatay düzlemde gezdirir.
Klasik anlamda iyi askerdir.	Kendisidir.
Düşünceleri doğrudur.	Doğru düşüncededir.
Mevcut durumu kabul eder.	Mevcut duruma kafa tutar.

2.1.4. Liderlik Kuramları

Liderlik yaklaşımlarının, alanyazın incelendiğinde çeşitli biçimlerde gruplandırıldığı görülmektedir. Değişik bakış açılarından kaynaklanan gruplandırmalar içerik olarak birbirine yakın olmakla beraber, ifade ediliş bakımından farklılık arz etmektedir. Şişman (2004) ve Eren (2007), bu yaklaşımları (a) özellikler kuramı, (b) davranışsal kuram, (c) durumsal kuram olarak üç başlıkta toplamakta; Kaya (1999), ise liderlik yaklaşımlarını, a. özelliklere ağırlık veren yaklaşımlar, b. “lideri zaman yaratır” yaklaşımı, c. karşılıklı etkileşim ve grup yaklaşımı şeklinde sınıflamakta; Koçel (2001) de evrensel (universalistic) liderlik teorileri ve durumsallık/koşul bağımlılık (contingency) liderlik teorileri şeklinde bir sınıflamaya gitmektedir (Şentürk, 2010, s. 24).

2.1.4.1.Özellik Kuramları

Liderlikle ilgili olarak yapılan ilk çalışmalarda askeri ve bürokratik yöneticilerin liderlik özelliklerinin incelenmesiyle başlamıştır. Yaşadıkları döneme damga vuran bu liderlerin kişisel özellikleri araştırılarak, liderlik için gerekli olan bireysel ve toplumsal özellikler saptanmaya çalışılmıştır. Napoleon, Gandhi, Lincoln, Martin Luther King ve Atatürk gibi unutulmaz ve karizmatik liderlerin yaşadıkları dönem içinde ortaya çıkışları ve etkileri uzun yıllar araştırma konusu olmuş ve bu kişilerin liderlik özellikleri araştırılmıştır (Çelik, 2000, s.7).

Özellikler yaklaşımına göre lider, kişilik özellikleri, bireysel yetenekleri ve fiziksel özellikleri açısından izleyicilerden farklıdır (Aksel, 2003, s.176). Özellikler teorisi; liderin özelliklerine birinci planda önem vermektedir. Bu özelliklerden sonra, ikinci planda izleyicileri ve ortamı dikkate alan bir yaklaşımdır. Bu teori ile liderlerin; entelektüel, duygusal, sosyal gibi kişisel özellikleri ile fiziksel özellikleri açıklanmaya çalışılmaktadır (Eren,2001, s.433). “Lider olunmaz, lider doğulur.” Bu, yaklaşımın can alıcı noktasını oluşturur.

Liderlik alanında yapılan ilk çalışmalarda, liderlerin insanüstü niteliklere sahip olup olmadıkları sorgulanmıştır. İzleyen yıllarda, liderlik özellikleri üzerine çeşitli araştırmalar yürütülmüştür. Ancak etkili liderlik konusundasahip olunması gereken özelliklerle ilgili olarak mutabakata varılamamıştır. Araştırmacıların çokça tartıştıkları, ancak hemfikir olamadıkları özellik kuramına ilişkin özellikler dört grupta incelenebilir (Gürüz ve Gürel, 2006, s. 296);

1. **Fiziksel Özellikler:** Boy, ağırlık, güçlülük, yaş, fiziksel olgunluk, sağlık durumu, çekicilik düzeyi vb. gibi dış görünüşü
2. **Düşünsel Özellikler:** Zekâ, öngörü yeteneği, inisiyatif kullanabilme, sorumluluk alabilme, girişimcilik, risk alabilme, kendini geliştirme, vizyon sahibi olma vb.
3. **Duygusal Özellikler:** Algılama durumu, kendini kontrol etme ve motive etme, başarıma duygusunun yüksekliği, hırs vb.
4. **Sosyal Özellikler:** İletişim yeteneği ve yetkinliği, arkadaş canlısı olma, güvenirlilik, dışa dönük olma, sosyal yapı vb (Çengelci,2014, s. 9).

2.1.4.2. Davranışsal Kuramlar

Davranış yaklaşımında, liderin bireysel özellikleri yerine, gösterdiği davranışlar önem kazanmaktadır. Temel olarak iki lider tipi mevcuttur: göreve yönelmiş lider tipi ve insana yönelmiş lider tipi. Bu yaklaşıma göre istisnai durumlar haricinde insana yönelmiş lider tipi daha başarılıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s.221).

Davranışların etkin liderlikle nasıl bütünleştirileceğini belirlemek davranışsal yaklaşımın temel amacıdır. Bu kurama göre liderin davranışlarını belirleyen önemli faktörler, liderin astları ile iletişim şekli, yetki devredip devretmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vb. davranışlardır (İlgar, 2000, s.59). Davranışsal yaklaşıma göre liderin etkililiğini, onun davranışlarıyla yönetimi altındaki birey ya da grubun olgunluk düzeyi arasındaki tutarlılık belirler (Çelik, 2003, s.31).

Avcı ve Topaloğlu'na (2009) göre davranış kuramı, etkin bir liderin davranışsal karakteristiğini ayırt etmeye çalışır. Kısaca bu kuram, etkin liderlerin ne olduğu ve hangi özelliklere sahip olması gerektiğiyle değil, onların ne yaptıkları üzerine odaklanır. Davranış kuramının özellik kuramına göre üç faydalı yönü bulunmaktadır. Bunlar;

1. Liderlerin davranışlarının gözlenmesi, bireysel özelliklerinin değerlendirilmesinden daha kolaydır.

2. Liderlerin bireysel özelliklerini araştırmak yerine davranışlarını ortaya koymak, biçimsel liderlerin yanında biçimsel olmayan liderleri de ortaya çıkarır.
3. Lideri tanımlayabilecek etkili davranış biçimleri ortaya çıkarılabilirse, kişilere eğitim yoluyla bu davranışlar öğretilir (akt. Çengelci, 2014).

2.1.4.3. Durumsallık Kuramları

Liderlikte durumsallık yaklaşımını ilk kez Fred Freidler kullanmıştır. Durumsallık yaklaşımı, bir lideri lider yapan durumun üyelerin olgunluk düzeyi olduğu öngörüsüne dayanmaktadır. Üyelerin olgunluk düzeyinin; yaşantı, yeterlik, uzmanlık, liderden beklentileri, lideri algılama biçimleri, grup içindeki bağımsızlık düzeyi ve kişilik özellikleri gibi faktörlere bağılı olduğu vurgulanmıştır (Izgar, 2005, s.26).

Bu yaklaşımda, her durumda ve koşulda geçerli olabilecek etkili bir liderlik biçiminden söz edilemeyeceği, farklı durumlara göre farklı liderlik tarzlarının olumlu sonuçlar doğurabileceği, ancak bunun önceden kestirilemeyeceği fikri savunulmuştur (Çelik, 2003, s.16-29). Lider etkinliği liderlerin kişiliği ve koşullar arasındaki tamamlayıcılığa bağılıdır. Teori aynı zamanda nasıl liderliğe yöneldiğini, grup kurma ve grup başarısını etkileyen görev özelliklerini nasıl etkilediğini araştırmaktadır (Keçecioğlu, 1998, s.131).

Hoy ve Miskel'e (2008) göre araştırmacılar başarılı liderin ayırt edici özelliklerini tanımlamaya çalışmışlardır. Bununla ilgili bazı faktörler belirlemişlerdir. Örgütün yapısı ile ilgili özellikler, rol özellikleri, iç ve dış çevre ile ilgili özellikler bu faktörlerden bazılarıdır. Ama kişisel ve durumsal faktörler liderliğin başarısı üstünde benzer etkiye sahiptir. Yani liderler duruma göre güç uygular ve bu durumda liderin etkisini destekler ya da kısıtlar (akt. Güneş, 2011).

2.1.5. Liderlik Biçimleri

Aşağıda liderlik biçimleri ifade edilmiştir (Şen, 1979, s.70).

Liberal Liderlik

Lider yapılacak görevlere ilişkin olarak çok az yöneltme faaliyeti gerçekleştirir. Kişinin veya grubun karar vermede tam serbestisi vardır. Karışılmaz. Astların uygulamalarının değerlendirilmesi söz konusu değildir.

Bürokratik Liderlik

Kurallar ve yönetmeliklere dayalı olarak liderlerin memur anlayışı içinde değişik durumlarda "kurallara göre hüküm" vermelerini belirtir. İşletmenin bürolarla idare

edilmesi ve liderin büro memuru gibi davranmasını açıklar. Halk dilinde kırtasiyecilik olarak bilinir. Görev tahsisleri yapılır.

Otokratik Liderlik

Lider başına buyruktur. Yetki kaynağı ve yöneltme kuvveti olan kişi olarak görülür. Astların çok az iştiraki gerekebilir. Lider – merkezli ve yöneltici terimleri eş anlamda kullanılır. Lider bir diktatör gibi davranacağından astlar üzerinde arzulanmayan sonuçlar doğurabilir.

Demokratik Liderlik

Astların kendi liderlerini seçmeleri ve her konuya rey kullanmalarını belirtir. Karar vermeye grup üyelerinin katılmasını ifade eder.

2.1.6. Liderin Güç Kaynakları

Güç başkalarını etkileyebilme yeteneği olup gücü elinde bulunduran kişi, gücünü kullanırken aynı zamanda hedef grubu da etkisi altına alır. Güç: liderin en büyük silahı olup bunu astlarını etkileme sürecinde kullanacaktır. Kısacası güç “bir kimsenin başkalarını kendi istediği yönde davranışa yönlendirme yeteneğidir”. Bir örgüt içinde liderin izleyenleri etkileyebilmek için kullanacağı beş çeşit güç kaynağı vardır. John French ve Betham Raven(1958) tarafından aşağıdaki gibi sınıflanmıştır (Uzer, 2010, s.7).

Daft' a (1991) göre güç, insanların davranışlarını etkileme potansiyelidir. Liderlik, çalışanların davranışlarında değişiklik meydana getirebilecek kaynakların kullanımını içerir. Örgüt içerisinde liderlerin 5 güç kaynağı vardır. Bunlar (akt. Güneş, 2011) ;

Yasal Güç: Doğan'a (2007) göre yasal güç, liderin hiyerarşik yapı içindeki konumuna ya da rolüne bağlı olarak sahip olduğu yetkiye dayalı güçtür. Yasal güç kişiden bağımsız hiyerarşik pozisyondan ileri gelmektedir. Kişinin makamından, mevkisinden kaynaklanır. Yasal güç, liderin astları üzerindeki yetkisine dayanan ve astlar tarafından kabul edilen bir güçtür. Örneğin okul örgütlerinde yöneticinin büyük bir yasal gücü vardır. Okul yöneticisi okulun hiyerarşik yapısı içinde öğretmenlere karşı gücünü kullanabilmektedir. Yasal güç lidere ya da yöneticiye örgütsel hiyerarşi tarafından sağlanan güçtür, tanımlanmış bir makamın hak edilmesi ile elde edilmektedir (akt. Şentürk, 2010).

Ödül Gücü: Liderler genellikle örgütteki ödül gücünden yararlanarak astlarının yeteneklerini değerlendirirler. Ödül gücü, liderin insanları ödüllendirerek etkileme, yönlendirme ve amaca ulaşmalarını sağlamada kullandığı güçtür. Liderler işgörenlerin

istediği ödölü kontrol ederler. Kime ne kadar ödöl verileceğine liderler karar verir (Celep, 2004, s.4).

Zorlayıcı Güç: Daft' a (1991)göre bu güç ödöl gücünün tam tersidir. Liderin cezalandırma ve cezayı uygun görme otoritesi demektir. Liderler işten çıkarma, eleştirme ve maaş artışını geri çekme haklarına sahip olduklarında bu gücü kullanırlar (akt. Güneş, 2011).

Uzmanlık gücü: Doğan'a (2007) göre eğer, lider astları tarafından bilgili ve deneyimli olarak algılanıyorsa, o yöneticinin astlarına liderlik etmesi, onları etkilemesi daha kolay olacaktır. Bilgi ne kadar önemli olursa ve ne kadar az kişi tarafından bilinirse, liderin uzmanlık gücü de okadar fazla olacaktır ve liderin izleyicilerini etkileme düzeyi artacaktır. Ancak, burada liderin dikkat etmesi gereken nokta, bilmediği veya yapamayacağı işleri veya görevleri üstlenmemesi gerektiğidir. Aksi takdirde, onların izleyicilerinin gözündeki uzmanlık gücü de zayıflayacaktır (akt. Şentürk, 2010).

Karizmatik Güç: Bu güç liderin kişilik özelliklerinden kaynaklanır ve çalışanların saygı ve hayranlığını artırır. Eğer çalışanlar liderlerinin kendileriyle ilgilenme şeklinden çok memnunsalra bu güç karizmatik güçtür. Bu güç liderin yasal pozisyonundan ziyade kişisel özelliklerine bağlıdır (akt. Güneş, 2011)

2.1.7.Liderlikte Yeni Yaklaşımlar

Koçak'a (2009) göre hızla değişen günümüzde, örgütlerin değişime ayak uydurabilmelerini sağlayan en önemli etken liderlerdir. Değişimi yakalayabilen ve astlarıyla uyum içerisinde örgüt amaçlarına çalışan liderler, örgütlerde liderin önemini süratle arttırmaktadır. Bütün bu durumlar yeni liderlik stillerinin doğmasına sebep olmuştur (akt. Güneş, 2011). Modern çağda önem kazanan liberal ekonomi ve demokratik yönetim bu dönemdeki liderlik tarzlarını da etkilemiş ve bu felsefelere dayanan karizmatik liderlik, etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik teorilerinin ortaya çıkmasını sağlamıştır (Ulutaş, 2010, s.42).

Tetenbaum'a göre 21. yüzyılın yöneticilerinden, geleneksel yöneticilik rollerinden farklı olarak belli roller beklenmektedir. 21. yüzyılın yöneticisinin temel rolleri söyle sıralanabilir (Çelik, 2000, s.162):

- Değişimi yönetmek,
- Esnek bir yapı kurma,
- Sistemin dinamikleştirilmesi,
- Bugün ve gelecekte düzen ve düzensizliği yönetme,

- Öğrenen örgütü oluşturma ve yaşatma.

Aksel (2003)'e göre bu bakış açılarının temelinde dönüşüm, geliştirme, güçlendirme, vizyon ve sosyal sorumluluk gibi kavramlar yer almaktadır. Geleneksel yaklaşımlardan farklı olarak modern yaklaşımlar geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma yönelik liderlik davranış biçimlerini içerir. Bu yeni liderlik yaklaşımlarında lider ile izleyenler arasındaki iletişimin kalitesine büyük önem verilmektedir (akt. Yılmaz ve Ceylan s.285) .

2.1.7.1.Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik kavramı özellik teorilerinde olduğu gibi karizmanın liderin bir özelliği olduğunu varsaymaktadır. Karizma çekiciliği ifade etmektedir. Karizmatik liderler izleyici kitlelerini sorgusuz sualsiz sürükleyebilme becerisine sahiptirler (Koçel, 2001, s.483)

Dubinsky ve diğerlerine göre 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 (Çelik, 2003, s.163).

Duttweiler'e (1981) göre karizmatik lider takipçileri üzerinde bir kreasyon oluşturur. Lider ile izleyiciler arasındaki ilişki çok önemlidir. Çünkü bu ilişki diğer otorite tiplerinden farklı bir şekilde karizma denen etkileşimi gerçekleştirir. Weber'e göre lider ile izleyiciler arasında meydana gelen bu etkileşim genellikle, insanların karşı karşıya kaldıkları ruhsal, fiziksel, ekonomik, politik, etnik, dinsel gerilim anlarında ortaya çıkar (Şentürk, 2010, s.48).

2.1.7.2.Etkileşimci(Transaksiyonel) Liderlik

Etkileşimci lider, gelenekçi bir yapıya sahiptir. Geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürdüğü, bunları gelecek nesillere bıraktığı için yararlıdır. Transaksiyonel liderlik biçimi durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş organizasyonlarda, transformasyonel liderlik biçimi ise atılım yapmak ve yenilikçi gelişme politikaları izleyen organizasyonlarda etkili olmaktadır (Hocaniyazov, 2008, s.81).

Burns (1978), etkileşimci lideri, takipçilerinin örgütsel amaçlara ulaşmasında onları motive eden ve yönlendiren kişiler olarak tanımlamıştır. Etkileşimci liderler, çalışanların rol ve göreve ilişkin davranışlarını belirleyerek, onları hedeflenmiş örgütsel amaçlara yönlendirir. İzleyenlerinin uygun hareketlerini ödüllendirirken uygun olmayan davranışlarını cezalandırır. Etkileşimci lider, çalışanların önceden tanımlanmış görevlerini yapma ve diğer grup üyeleri birlikte problemleri çözme doğrultusunda yönlendiren kişidir (Sezer, 2005, s.26).

2.1.7.3.Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Bulunç'a (2009) göre günümüzdeki hızlı değişimler ve belirsizlikler yeni bir liderlik tipini gerektirmiştir. Bu ortamda her kurum kendi arzuladığı geleceği yaratmak istemektedir. Bunu sağlamak amacıyla gerekenlerden biri de dönüşümcü liderliktir (akt. Çengelci, 2014) .

İlk olarak James Burns'un ortaya koyduğu çalışmaları ile yaygınlaşmıştır. Bu yaklaşıma göre dönüştürücü liderlik örgütte değişimler meydana getiren lider anlamındadır (Taşkiran, 2005, s.89). Dönüşümcü liderlik astlarına, bir görevin olduğunu ilham ettirme ve bir vizyona yöneltme ve yönlendirme yönünde çaba sarfeder. Dönüşümsel liderler misyonda, vizyonda, stratejide, uygulama ve fonksiyonlarda değişim yaparak çalışanlarını etkiler (Sabuncuoğlu ve Tüz,1996) .

Transformasyonel liderler, sadece düşünen, sorgulayan ve risk alan kişiler değil, aynı zamanda davranışlarıyla insanlara belli düşünceleri aşıl原因an kişilerdir. Transformasyonel liderler geleneksel bürokraside girişimciliğe ve kendini geliştirmeye uygun bir iklim oluştururlar ve yüksek düzeyde bir enerjiye sahiptirler. Norris ve diğerlerine (1996) göre transformasyonel liderler, ikna etme yeteneklerini kullanarak insanların belli kurallara uyum sağlamaları için gerekli koşulları hazırlarlar. Onlar, yönlendirdikleri bireylerin, doğal bir gelişim süreci içinde saygı ve bağlılık göstermelerini özendirirler. Kendini izleyenlere yönelik olarak, gerçek bir dikkat ve ilgi gösterirler (Çelik,1998, s.4) .

Dönüşümcü liderlik özelliklerinin başat olduğu örgütlerde astlar gereksinimlerinin etkili bir biçimde karşılandığı, liderin astları etkili bir biçimde temsil ettiği, kurumsal gerekleri yerine getirmede etkili olduğu veliderin gurubunun etkili bir gurup olduğu algısına sahiptirler. Lider, astlarında memnuniyet ve doyum oluşturur. Liderin astlarla çalışma biçimi astlar için doyum sağlayıcı niteliktedir. Dönüşümcü liderlik davranışlarının

gösterilmesi ekstra çaba, etkililik ve doyum üzerinde bir "artırma etkisi"ne sahiptir. Ekstra çaba, etkililik ve doyum dönüşümcü liderlik davranışları ile doğru orantılı olarak artış gösterir (Karip, 1998, s.8).

Eğitimde dönüşümcü liderlik, eğitim sistemi, okul, süreç ve yapıda dönüşüm gerçekleştirmeyi yansıtmaktadır. Eğitimde dönüşümcü lider, değişime uygun bir okul kültürü oluşturur. Dönüşümcü liderlik, dönüşüme karşı olan direnmeyi ortadan kaldıracak stratejileri de ortaya koymaktadır (Çelik, 2000, s.222).

Transformasyonel liderlik biçimi karışıklığa meydan okumaktadır. Çünkü, yüksek düzeyde özdeşim sağlama, belirsiz gündemi yeniden oluşturma ve okul personelinin sürekli geliştirme yoluyla transformasyonel lider, etkili bir gündeM oluşturur. Eğitimde transformasyonel liderliğin kavramsallaştırılmasında özellikle okul dışı örgütlerde geliştirilen transformasyonel liderlik modelinden yararlanılmıştır (Çelik, 1998, s.8).

Dönüşümcü Liderlerin Özellikleri

Başaran'a (2004) göre dönüşümsel lider, kişiliğinin gücünü ve öngörüsünü kullanarak çalışanlar üzerinde çarpıcı, gerçek esin kaynağı olan bir kişidir. Dönüşümsel liderde bulunması gereken nitelikler şunlardır (akt. Tahaoğlu, 2007):

1. Öngörü (Dönüşümsel lider, örgütün ve çevresinin geleceğine ilişkin doğru amaçsal kestirimlere uygun olarak kararlar verir ve uygular).

2. Karizma (Kişiye özgü özelliklerdir).

3. Simgencilik (Dönüşümsel lider, yüksek başarı elde eden astlarına anında ve planlı, gösterişli törenlerle özel ödüller verir; kahramanları örgüte ve topluma tanıtır).

4. Erklendirmek (Dönüşümsel lider, astlarını yönetime katar, onların görev ve sorumluluklarını aşama aşama artırarak ve yetkilerini yükseltir).

5. Bilissel uyarıcılık (Dönüşümsel lider, astlarını yapabileceklerinden daha çoğunu yapmaya, buldukları yerden daha yukarı yükselmeye yeterliklerini daha çok artırmaya güdüler).

6. Dürüstlük (Dönüşümsel lider astlarına karşı dürüst, tutarlı, açık, söylediği gibi davranır ve dönüşümsel liderin içi dışı birdir).

Dönüşümcü liderlik için gerekli gördüğü bazı temel ilkeleri davranışsal boyutta şu şekilde ele almıştır (Erçetin, 2000, s.60).

- Vizyonu net ve kabul görececek şekilde ortaya koyma,
- Vizyonu gerçekleştirebilmek amacıyla öncelikli olarak strateji geliştirme,
- Vizyonun herkes tarafından tanınmasını sağlama ve yayma,

- Vizyonun gerekleŖebileceđine dair güvenini ve iyimserliğini ortaya koyma,
- Vizyonun gerekleŖme sürecinde izleyenlere karŖı güveni belli etme,
- Elde edilen küçük çaplı baŖarıları diğerlerinin güveni pekiŖtirmek amaçlı kullanma,
- BaŖarıları takdir etme,
- Temel teŖkil eden değerleri ön plana çıkarmak amacıyla sembolik, dramatik eylemlere baŖvurma,
- Kendine bir rol model seçerek, onu örnek alma,
- Kültürel tabuları deđiŖtirme ve eski kalanları eleme.

DnŖmc Liderliğin Boyutları

Bass 1985'te dnŖmsel liderliği ölçmek için Burns' un tanımlamasından yola çıkarak ve bu tanıma uyan liderlerin önemini ortaya çıkarmaya alıŖmıŖtır. Bu tanımlamalar analiz edilerek bir lme aracında birleŖtirilen 141 davranıŖsal ifadeye dnŖtrlmŖtir. Bu lme aracı askeri alanda uygulanmıŖtır. Verilerin analizi yapılmıŖ ve ortaya dört etmen ıkmıŖtır; İlham Verici Motivasyon, İdeal Etki(Karizma), Bireysel İlgi, Zihinsel TeŖvik'tir (Celep, 2004, s.74).

İlham Verici Motivasyon

Banon'a (2000) göre ilham verici motivasyon, liderin takipçilerini güven, inanç, saygı ve gurur gibi unsurları kullanarak etkilemesidir. Liderler takipçilerini deđiŖimi gerekleŖtirebileceklerine ve bir fark yaratacaklarına inandırır ve onlara duyduğu güven teŖvik edici olmaktadır. Böylelikle bireyler yaratıcı, etkileyici ve ilham kaynağı olacak davranıŖlara açık olmaktadır. Bu tür liderler beklentileri hakkında konuŖarak, hedefler ve paylaŖılan vizyona adanmıŖlık göstererek alıŖanları da buna dahil ederler (KeleŖ, 2009).

Yüksek beklentileri karŖılama, çabaları yönlendiren sembollerden yararlanma, önemli amaçları basit bir biçimde açıklama davranıŖlarını gösterir. İlham kaynağı olurlar. Bunları kendi davranıŖlarında örnek olarak gösterirler. İŖ görenlerle birlikte geleceği planlar ve birlik ruhu oluŖturur. Bu ortak vizyonu iŖ görenlere benimsetip, onların da bu vizyona sıkı sıkıya bağlanmasını sağlarlar (Aslan, 2009:136).

DnŖmc liderlerin hayat dolu bugünleri ve ulaŖılabilir yarınları vardır. CoŖkusal destek ve çekicilikleri sayesinde iŖgrenlere ilham verir ve onların birinci derecedeki motivasyonel beklentilerini karŖılayarak onları motive ederler (elik,2003, s.164). DnŖmc lider, izleyenler için moral kaynağı oluŖturur. Gelecek hakkında konuŖurken

pozitif bir tutum sergiler ve astlar için daima teşvik edici tutum gösterir. Astlarına güvenir (Karip, 1998, s. 447).

İdeal Etki (Karizma)

Karizma olarak da adlandırılan idealleştirilmiş etki karizmadan farklı değerlendirilmelidir. Dönüşümcü liderlikle ilgili araştırmalar incelendiğinde; karizma genellikle karizmatik olarak değerlendirilen lidere izleyenlerinin atfettiği nitelikleri tanımlamaktadır (Leithvood ve diğerleri, 1996). İdealleştirilmiş etki karizmadan farklı olarak liderin izleyenleri ile etkileşimde bir vizyon oluşturma ve misyon belirleme davranışlarını içerir (Bass ve Avolio, 1995). Burada liderin etkisi, özellikleri ve davranışları izleyenleri tarafından idealleştir. Davranış alt boyutu liderin kendisi için önemli değer ve inançlar hakkında konuşması, bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması, kararların ahlaki ve etik sonuçlarını dikkate alması ve ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması gibi davranışları içerir (Karip, 1998, s.5)

Özalp ve Öcal* a (2000) göre karizma bir insanı başkalarının gözünde güvenilir, sözü dinlenir ve çekici kılan önemli bir özelliktir. Dönüştürücü liderlik tarzı açısından karizma, lideri başarıya götüren anahtarlardan biridir. Örgüt üyelerinin misyon ve amaçlarından çok, grup amaçlarının ön plana çıkarılması ve yüksek performans sağlanması, liderin diğerleri karşısında sözü dinlenir ve peşinden sürüklenmeye değer görülmesiyle ilgilidir. Bunu gerçekleştirmenin ilk koşulu, çalışanların liderin başarısının merkezi olan karizmasının farkına varmalarıdır. Böylece lider, örgütün vizyonuna ve misyonuna hakimiyeti sağlayarak, çalışanların desteğini kazanabilir (akt. Güneş, 2011).

Bireysel İlgil

Personele hakkaniyete uygun ödül verme, her iş görene bireysel olarak danışmanlık yapma ve işgörenleri yetiştirme davranışları sergilerler. Dönüşümcü lider işgörenlerin sorunlarıyla birinci derecede ilgilenir ve onlarla sürekli sağlıklı ilişkiler kurar (Çelik, 2003, s.161). Lider, işi bildirir. İşgörenin işle ilgili ek desteğe ihtiyacı olup olmadığını gözlemler. Böylece işgören bir çalışan olarak değil, bir birey olarak görülür (Celep, 2004, s.79).

Lider astları yalnızca grubun bir üyesi olarak değil, aynı zamanda bir birey olarak görür. Astların kaygılarını dinler ve ilgi gösterir. Astların kendini geliştirmesi için önerilerde bulunur ve öğrenmeleri için onlara zaman ayırır. Lider astların bireysel farklılıklarını, gereksinimlerini ve yeteneklerini dikkate alırken, astlara başkalarının gereksinim ve yeteneklerini nasıl belirleyeceklerini de öğretir (Karip, 1998, s.6).

Zihinsel Teşvik (Entelektüel Uyarım)

Açıköz' göre diğer bir isimle "Entelektüel Uyarım", takipçilerin problemlerin daha fazla farkına varmalarını, farklı bir bakış açısıyla problemlerini görebilmelerini, daha üretken ve yenilikçi olmalarını sağlayan, takipçilerinin soru sormalarını cesaretlendiren ve eski davranış kalıplarını değiştirebilecek düşüncelere yönlendiren liderlik boyutudur. Diğer bir ifadeyle liderin, takipçilerine ilginç ve çığır açıcı iş veya uğraş bulması ya da takipçilerin problemlerini çözmelerinde onların seçtikleri yolları desteklemeleridir. Liderin izleyenlerinin fikirlerine değer vermesi ve onları dinlemesi, izleyenlerde motivasyon ve bağlılığı artırıcı bir unsurdur (Uzer, 2010, s.44)

Entelektüel uyarım, işgörenlerin değer ve inanışlarında değişimin yanı sıra, işgörenlerin sorunlarını ve bunları çözenin farkında olmaları yönündeki değişimi ifade etmektedir (Celep, 2004, s.76). Lider, güçlüklerle ve engellerle baş edebilmek için astların alışlagelmiş davranış ve düşünüş kalıplarını sorgulamalarını ve daha önceden de varolan problemler hakkında yeni bakış açıları oluşturmalarını sağlar. Böylece astlar öteden beri varolan kabullenmeleri ve geleneksel çözüm yollarını sorgulayabilir (Karip,1998, s.5) .

2.1.8. Eğitim Alanında Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümsel lider, değişim kültürünü oluşturan ve yöneten kişidir. Eğitimde dönüşümsel lider uygun bir okul kültürü oluşturarak model olma, destekleme, özendirme etme ve beraber çalışma gibi uygulamalarla okul kültürünü yenilik ve değişim doğrultusunda değiştirir. Yapılan araştırmalara göre dönüşümsel liderliğin eğitimsel değişikliğin kolaylaştırıcısı olduğu belirlenmiştir. Dönüşümsel liderlik sayesinde, öğretmenler yeni öğretme ve öğrenme yaklaşımları geliştirerek bireysel gelişimlerini sağladıkları gibi öğrencilerin güdülenme ve öğrenmelerine de katkıda bulunurlar (Celep, 2004, s.118).

Eğitimde dönüşümcü liderlik, eğitim sistemi, okul, süreç ve yapıda dönüşüm gerçekleştirmeyi yansıtmaktadır. Eğitimde dönüşümcü lider, değişime uygun bir okul kültürü oluşturur. Dönüşümcü liderlik, dönüşüme karşı olan direnmeyi ortadan kaldıracak stratejileri de ortaya koymaktadır (Çelik, 2000, s.222). Bu nedenle okullarda görev yapmakta olan yöneticiler başta olmak üzere öğretmenlerin de yoğun dönüşümün yaşandığı günümüzde, dönüşümcü liderlik özelliklerini ortaya koymaları gerekmektedir. Dönüşümcü okul yöneticisi, öğretmenleri değişimin gerekliliğine inandırabilmeli ve bütün öğretmenlerin paylaşabileceği bir vizyon oluşturabilmelidir. Değişimin lideri olan okul

yöneticisi, öğretmenleri öğrenen bir okul oluşturmaya güdülemelidir (Eryılmaz,2006, s.36).

Okul yöneticisi, değişim ve gelişim için gerekli olan hedefleri, okulun amaçlarıyla paralel olarak planlı bir şekilde gerçekleştirmelidir. Okul yöneticisi bir yenilik girişiminde karşılaşılabileceği engelleri dikkate almalıdır. Bu engeller kişisel, toplumsal ve ekonomik olabilir. Değişim sürecinde karşılaşılan engellerin direncinin zayıflatılması için yapılması gerekenler; ilgilileri karara katmak, yenileşmeyi tanıtmak, bilgilendirmek, yararlarını göstermek, gönüllü olmalarını sağlamak, ilişkilerini düzenlemek, özendirmek, denemek, sorunları çözmek ve etkinlikleri değerlendirmek olarak sıralanmıştır (Başaran, 2004). Öğretmenlerin doyumunu arttıran dönüşümcü liderlik sayesinde, öğretmenler yeni öğretim ve öğrenme yaklaşımları geliştirerek hem bireysel gelişimi sağlarlar hem de öğrencilerin güdüleme ve öğrenmelerine katkıda bulunurlar (Celep, 2004, s.118).

2.2 İlgili Araştırmalar

Açıkalın (2000) Bu çalışmada ilköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile empati becerileri arasındaki ilişki Ankara ili merkez ilçesinde görevli 193 okul müdürü ve 291 müdür yardımcısına anket uygulanmıştır. Araştırmada elde edilen bulgular şunlardır: İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ve davranışlarını gösterme düzeylerinin kendi değerlendirmelerine göre yüksek olduğu belirlenmiştir. İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gerçekleştirme düzeyine ilişkin değerlendirmeler yaş, eğitim düzeyleri ve hizmet yıllarına göre farklılık göstermektedir. İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin düzeyleri hakkında ve müdür yardımcılarının onları değerlendirmelerine ilişkin olarak, grupların yaptıkları değerlendirmeler arasındaki farklar manidardır.

Aydoğmuş (2004) Bu çalışmada Emniyet Teşkilatında görev yapan amir sınıfı personelin genel liderlik özellikleri ve Dönüşümcü Liderlik Özellikleri hakkında fikir sahibi olabilmek amacıyla Kayseri Emniyet Müdürlüğünde görevli amir sınıfı personeli incelenmiştir. Çalışmanın temel amacı, polis amirlerinin genel liderlik ve dönüştürücü liderlik özelliklerinin belirlenmesidir. Çalışmanın birinci bölümünde yönetim, yönetici, güç, gibi liderlikle ilgili kavramlar açıklanarak daha sonra yönetici ve lider arasındaki farklar ve liderlerin özelliklerin belirtilmiştir. Liderlikle ilgili genel bilgiler verildikten sonra liderlikle ilgili ortaya konan Özellikler Teorisi, Davranışsal Teoriler, Durumsallık Teorisi, liderlikte yeni yaklaşımlardan Kültürel Liderlik, Vizyoner Liderlik ve Karizmatik Liderlik ele alınmıştır. Birinci bölümün sonunda Dönüşümcü Liderlik özel olarak

incelenmiştir. Bu inceleme bölümünde Dönüşümcü liderlik genel özellikleri, güçlü ve eleştirilen yönleri ile tanımlanmış, ayrıca Dönüşümcü Liderlik tipi ile Etkileşimci Liderlik tipi arasındaki farklılıklar belirtilmiştir. İkinci bölümde Emniyet Teşkilatı genel olarak tanıtılmış, Polis amirlerinin hangi eğitim süreçlerinden geçerek rütbe kazanmaya hak kazandıkları belirtilip, Türk Polis Teşkilatı ile üç Avrupa Devletinin Polis Teşkilatları rütbe terfi rejimleri açısından karşılaştırılmıştır. Ayrıca günümüzde yaşanan hızlı değişim karşısında Türk Polisinde Dönüşümcü Liderliğin bir ihtiyaç olduğu iddia edilmiştir. Üçüncü bölümde araştırmanın önemi ve amacı, kapsamı ve sınırları, yöntemi belirtilerek anketi dolduran 70 katılımcının genel bilgilerini, genel ve dönüşümcü liderlik özelliğini ortaya koyan veriler SPSS 10.0 programı kullanılarak değerlendirilmiştir.

Şahin (2005) Araştırmada okul müdürü ve öğretmenlerinin bireysel, mesleki ve okullarının bazı özelliklerine göre okul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stillerine ilişkin algılarının farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. İzmir’de 50 ilköğretim okulunda gönüllü 5 kadın, 45 erkek müdür ve 646 kadın ve 304 erkek öğretmen “Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeğini” yanıtlamıştır. Araştırmanın bulgularına göre, okul müdürlerinin sürdürümcü liderlik stillerine ilişkin algıları okullarının sosyo-ekonomik düzeyine göre farklılık göstermektedir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algılan hizmet sürelerine, okullarının statüsüne ve sosyoekonomik düzeyine göre farklılık göstermektedir.

Çelik, Eryılmaz (2006) Bu araştırmada öğretmen algılarına göre, Endüstri Meslek Lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada, öğretmenlerin kişisel özelliklerinin, dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin algılarına etkisi araştırılmıştır. Örneklemde yer alan okullarda, araştırmanın amaçlarını gerçekleştirmek için öğretmen görüşleri, 39 maddeden oluşan anket ile tespit edilmiştir. Geliştirilen veri toplama aracında beşli likert tipi ölçek kullanılmıştır. Anketten elde edilen sonuçlar, değişkenlere göre “t” testi ve tek yönlü varyans analizi ile çözümlenmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre; öğretmen algılarına göre, okul müdürleri dönüşümcü liderlik özelliklerini “ara sıra” göstermekte, dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki boyutundaki davranışları ise “çoğu zaman” göstermektedir. Ayrıca öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre, okul müdürlerinin idealleştirilmiş etki; cinsiyet değişkenine göre, entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutlarına ilişkin değerlendirmeleri arasındaki farklar manidardır.

Erkurt (2012) Bu çalışmanın temel amacını, işletmelerde dönüşümcü liderlik ve davranışlarının örgüt kültürüne etkisinin olup olmadığının incelenmesi oluşturmaktadır. Bu ilişkiyi araştırmak amacıyla bir anket geliştirilmiş ve İstanbul Avrupa bölgesinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren Nuteks Tekstil, Bileşik Uzmanlar Yazılım A.Ş. ve Artı 1 Danışmanlık şirketi olmak üzere toplam üç özel firmada 157 şirket çalışan anketleri değerlendirmeye alınarak araştırma gerçekleştirilmiştir. 157 kişilik bir örneklem veri toplanarak hipotezimiz test edilmeye çalışılmıştır. Anket sonuçlarının değerlendirilmesinde güvenilirlik, faktör ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Sonuç olarak dönüşümcü liderliğin örgüt kültürüne etki ettiği ortaya çıkmıştır. Modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Kiriş (2013) Bu çalışmada 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 müdürlerin dönüşümcü liderlik özelliklerini saptamak için anketin bütün boyutlarının toplam değerleri hesaplanmıştır. Buna göre, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliği gösterdikleri tespit edilmiştir.

Tosun (2015) Bu araştırmanın amacı okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini, Başakşehir ilçesinde görev yapan ortaokul öğretmen görüşlerine göre araştırmaktır. Dönüşümcü liderliğin okul yöneticilerinde bulunması okul yönetimindeki performansı etkilemesi açısından önem taşımaktadır. Bu yüzden okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerinin belirlenmesi önem arz etmektedir. Bu bağlamda yapılan araştırmanın evreni İstanbul İli Başakşehir ilçesindeki ortaokullarda görev yapan öğretmenlerdir. Örneklem ise bu öğretmenler içinden seçilen 254 kişiden meydana gelmektedir. Veri toplama aracı olarak Seray TOKSÖZ'ün Yeditepe Üniversitesi'nde hazırladığı "21. Yüzyılın Liderlik Anlayışı Olarak Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Algılarına Göre Değerlendirilmesi" isimli yüksek lisans tezindeki "Dönüşümcü Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır.

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

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM

Araştırma, tüm okul türlerinde görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin ‘Dönüşümcü Liderlik’ düzeylerini belirlemeye yönelik bir çalışmadır. Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni ve örneklemini, verilerin toplanması ve analizi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerine ilişkin öğretmenlerin görüşlerini belirlemeyi amaçlayan bu araştırma var olan durumu betimlemeyi amaçladığından tarama modelinde planlanmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2015-2016 eğitim-öğretim yılında Aydın ili Bozdoğan ilçe merkezinde bulunan okullarda çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini 100 öğretmen oluşturmaktadır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada, Aydın ilinin Bozdoğan ilçe merkezinde görev yapan okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerine ilişkin ölçek öğretmenlere uygulanarak belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada bilgi toplama ölçeği olarak Keleş’in (2009) kullandığı geçerlik ve güvenilirliği Keleş (2009) tarafından yapılmış ölçeği temel alınmıştır. Araştırmada kullanılan ölçek, 5’li Likert Tipi bir ölçektir. Katılımcılar, ölçek maddelerinden “1-Hiçbir zaman”, “2- Çok az”, “3- Ara sıra”, “Çoğu zaman”, “5-Her zaman” seçeneklerinden birini tercih etmişlerdir. Anket güvenilirliği için Cronbach alfa değeri Keleş (2009) tarafından 0,87 olarak saptanmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Verilerin çözümlenmesinde SPSS 13. 0 for Windows paket programı kullanılmıştır. Araştırmanın alt problemlerine yanıt bulmak amacıyla standart sapma, ortalama, t testi, tek yönlü varyant analizi gibi istatistik tekniklerinden yararlanılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde, 2015-2016 eğitim öğretim yılında Aydın ili Bozdoğan ilçe merkezindeki okullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini belirlemek için veri toplama aracının uygulanmasıyla elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular ve yorumlar yer almaktadır. Bulgulara ilişkin tablolar sunulmuş ve bulguların yorumlarına yer verilmiştir.

4.1. Öğretmenlerin Cinsiyet, Görev Alanı, Kıdem ve Görev Yaptığı Okul Türü Özelliklerine İlişkin Bulgular

Tablo 4.1.

Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

Cinsiyet	N	%
Kadın	38	39,2
Erkek	59	60,8
Toplam	97	100

Tablo 4.1.'e göre araştırmaya katılan öğretmenlerin 38'i (%39,2) kadın, 59'u (%60,8)erkektir.

Tablo 4.2.

Öğretmenlerin Görev Alanına Göre Dağılımları

Görev Alanı	N	%
Sınıf Öğretmeni	15	15,5
Branş Öğretmeni	82	84,5
Toplam	97	100

Tablo 4.2.'de araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük çoğunluğu branş öğretmenidir. Buna göre katılımcıların 15 'i (% 15,5) sınıf öğretmeni, 82' si (% 84,5) branş öğretmenidir.

Tablo 4.3.

Öğretmenlerin Mesleki Kıdemine Göre Dağılımları

Mesleki Kıdem	N	%
5 yıl ve altı	21	21,6
6-10 yıl	22	22,7
11-15 yıl	20	20,6
16-20 yıl	18	18,6
21 yıl ve üstü	16	16,5
Toplam	97	100

Tablo 4.3.' te katılımcıların öğretmenlik mesleğinin kaç yıldır yaptıklarına ilişkin bilgiler yer almaktadır. Mesleki kıdem sürelerine göre öğretmenlerin sayıları birbirine yakındır. Buna göre görev yaptığı süre; 5 yıl ve 5 yıldan daha az olan 21 (% 21,6), 6-10 yıl arasında

olan 22 (% 22,7), 11-15 yıl arasında olan 20 (% 20,6), 16-20 yıl arasında olan 18 (% 18,6) ve 21 yıl ve üstünde görev yapan öğretmen sayısı 16 (% 16,5)' dir.

Tablo 4.4.

Öğretmenlerin Görev Yaptığı Okul Türüne Göre Dağılımları

Okul Türü	N	%
İlkokul	15	15,5
Ortaokul	47	48,4
Lise	35	36,1
Toplam	97	100

Tablo 4.4.' te katılımcıların görev yaptığı okul türlerine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Katılımcılardan 15' i (% 15,5) ilkokullarda, 47' si (% 48,4) ortaokullarda ve 35' i (% 36,1) liselerde görev yapmaktadır.

Bu bölümde araştırmadan elde edilen bulgular alt problemlerde yer alan sıraya göre tablolar şeklinde düzenlenmiş ve ortaya çıkan bulgulara dayanarak yorumlar yapılmıştır. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeyleri Öğretmenlerin ölçek maddelerine verdikleri cevapların sınıflandırılması için: Dağılım Aralığı = (En büyük değer – En küçük değer)/5 formülü kullanılmıştır Bu formüle göre katılım düzeyi bölümünün dağılım aralığı 0,80 olarak bulunmuştur. Bu değer derece katsayılarına eklenerek aşağıdaki iletişim becerileri düzey aralıkları belirlenmiştir.

Dönüşümcü Liderlik Aritmetik Ortalamaların Değerlendirme Aralığı

Dönüşümcü Liderlik Düzey Aralıkları	Katılma Dereceleri
1.00 - 1.80	Çok düşük
1.81 - 2.60	Düşük
2.61 - 3.40	Orta
3.41 - 4.20	Yüksek
4.21 - 5.00	Çok Yüksek

4.2.Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Tablo 4.5.

Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeyleri

Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları	Ort.	SS	Düzeyi
İlham Verici Motivasyon	3,911	,232	Yüksek
İdeal Etki	3,961	,971	Yüksek
Bireysel İlgi	3,966	1,039	Yüksek
Zihinsel Hazırlık	3,799	1,432	Yüksek

Tablo 4.5.' de okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerini ortaya koymak için dönüşümcü liderlik ölçeğinde yer alan alt boyutlara ilişkin ortalamalar ve standart sapmalar verilmiştir. Buna göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeyleri ölçekten elde edilen ortalama puanlara göre “Yüksek” düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır.

4.3.Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderliğin Temel Öğelerinden "İlham Verici Motivasyon" Boyutunu Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Tablo 4.6.

Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderliğin İlham Verici Motivasyon Boyutunu Gösterme Düzeyleri

İlham Verici Motivasyonun Alt Boyutları	Ort.	SS	Düzeyi
Müdürümüz bize heyecan verici yeni fırsatları içeren bir gelecek resmi çizer.	3,309	1,261	Orta
Okulumuzdaki yönetici ve öğretmenler "iyi bir eğitimin ne olduğu konusunda ortak bir görüşe sahiptir.	3,855	,946	Yüksek
Müdürümüz okulla ilgili belirlediği hedeflere ulaşmak için tutarlılık gösterir.	4,030	,769	Yüksek
Müdürümüz derslerde gerçekleştirmeyi hedeflediğimiz şeyler hususunda bizlerle görüş alışverişi yapar.	3,824	1,030	Yüksek
Müdürümüzle okulumuzun hedeflerini ayrıntılı bir şekilde tartışırız ve üzerinde düşünürüz.	3,742	1,092	Yüksek
Müdürümüz okul işleri ile ilgili olası problemler hakkında bizleri bilgilendirir.	3,917	,953	Yüksek
Müdürümüz yaptığımız işlerde hep başarıya odaklanmamızı sağlar.	4,061	,951	Yüksek
Müdürümüz okulumuzda çalışma şevkimizi sürekli canlı tutar.	3,845	,982	Yüksek
Müdürümüz yapılan işlerde yüksek hedefler belirler.	4,453	5,273	Çok Yüksek
Müdürümüz amaçlarımızı gerçekleştirebileceğimiz konusunda bize güvenir.	4,051	,882	Yüksek
Müdürümüz okul dışındaki eğitimsel gelişmeleri izler.	3,876	1,882	Yüksek
Müdürümüz okulumuzda yürütülen eğitim faaliyetleri hakkında yeni bakış açıları geliştirmemizi bekler.	3,969	,983	Yüksek

Okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin alt boyutlarını ortalama olarak "Yüksek" düzeyde göstermektedirler. Tablo 4.6.'deki veriler incelendiğinde okul müdürlerinin heyecan verici yeni fırsatları içeren bir gelecek resmi çizme alt boyutunu “Orta” düzeyde gerçekleştirdikleri anlaşılmaktadır. Okul müdürlerinin öğretmenleri motive ederken gelecekte ulaşmak istedikleri veya olmak istedikleri yerle ilgili hedef ortaya koyma noktasında heyecan verici bir vizyon ortaya koymadıklarını göstermektedir. Bunun yanı sıra yapılan işler noktasında yüksek hedefler bekleme alt boyutunu çok yüksek düzeyde gerçekleştirdikleri görülmektedir. Kısaca, okul müdürleri dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyon boyutunu “Yüksek” düzeyde gerçekleştirirken, yapılan işlerde yüksek hedefler belirlediklerini ancak ulaşılmak istenen nokta ile ilgili heyecan verici bir davranış sergilemede yeterli olmadıkları anlaşılmaktadır.

4.4.Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderliğin Temel Öğelerinden "İdeal Etki" Boyutunu Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Tablo 4.7.

Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderliğin "İdeal Etki" Boyutunu Gösterme Düzeyleri

İdeal Etkinin Alt Boyutları	Ort.	SS	Düzeyi
Müdürümüz kendi eylemlerinin ahlaki ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.	4,11	3,945	Yüksek
Müdürümüz birbirimize güven duymamızın karşılaştığımız problemlerin üstesinden gelmede ne kadar önemli olduğunu vurgular.	3,876	1,023	Yüksek
Müdürümüz; düşüncelerine, ideallerine ve değerlerine sıkı sıkıya bağlıdır.	4,082	,909	Yüksek
Müdürümüz zor bir durum karşısında mücadeleci bir tavır sergiler.	4,000	,957	Yüksek
Müdürümüz, işle ilgili eylemlerimizin altında yatan birincil amacı görmemizi sağlar.	3,845	,982	Yüksek
Müdürümüz çok önem verdiği ve inandığı şeyleri bizimle paylaşır.	3,907	,958	Yüksek
Müdürümüz hepimizin paylaştığı ortak bir gayeye sahip olmanın önemini vurgular.	3,979	,978	Yüksek
Müdürümüz inandığımız şeyleri yapmamız için kendimizi adamamızın önemini vurgular.	3,886	1,019	Yüksek

Katılımcıların ideal etkinin alt boyutlarına ilişkin verdikleri puanların ortalamaları Tablo 4.7.'de gösterilmiştir. Okul müdürlerini "ideal etki" boyutunu ortalama olarak "Yüksek" düzeyde gerçekleştirmektedirler.

4.5.Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderliğin Temel Öğelerinden "Bireysel İlgi" Boyutunu Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Tablo 4.8.

Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderliğin "Bireysel İlgi" Boyutunu Gösterme Düzeyleri

Bireysel İlginin Alt Boyutları	Ort.	SS	Düzeyi
Okul müdürümüz bize grubun bir üyesi olarak değil, bir birey olarak davranır.	4,123	,927	Yüksek
Okul müdürümüz, öğrencilerin ihtiyaç ve yeterlilik seviyelerinin nasıl belirleneceği konusunda bize yardımcı olur.	3,793	1,060	Yüksek
Okul müdürümüz kendi kendimizi geliştirmemize olanak sağlar.	3,783	1,101	Yüksek
Okul müdürümüz sorunlarımızı dikkatli bir biçimde dinler.	4,113	4,049	Yüksek
Okul müdürümüz, kafamızı kurcalayan kaygıları gerçekten dinlediğini ve ilgilendiğini gösterir.	4,051	1,083	Yüksek
Okul müdürümüz, mesleki olarak güçlü yönlerimizi geliştirmemiz konusunda bize yardımcı olur.	3,742	1,082	Yüksek
Okul müdürümüz her öğretmene farklı gereksinim ve yeteneklere sahip bireyler olarak davranır.	4,020	,968	Yüksek
Okul müdürümüz iyi bir çalışma ortaya koyan öğretmenden övgü ile söz eder.	4,103	1,045	Yüksek

Tablo 4.8.'de okul müdürlerinin "Bireysel İlgi" boyutunun alt boyutlarına ilişkin ortalama, standart sapma ve katılım düzeyi puanları verilmiştir. Okul müdürleri "Bireysel İlgi" boyutunu ortalama olarak "Yüksek" düzeyde gerçekleştirmektedirler.

4.6.Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderliğin Temel Öğelerinden "Zihinsel Teşvik" Boyutunu Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Tablo 4.9.

Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderliğin "Zihinsel Teşvik" Boyutunu Gösterme

Düzeyleri

Zihinsel Teşvikin Alt Boyutları	Ort.	SS	Düzeyi
Müdürümüz genel kabul görmüş ve şu ana kadar hiç tartışılmamış olan fikirlerin bile yeniden sorgulanmasını teşvik eder.	3,597	1,096	Yüksek
Müdürümüz kendi fikir ve düşüncelerimizi teşvik eder.	3,773	1,045	Yüksek
Müdürümüz işlerimizi nasıl yapacağımıza ilişkin yeni yaklaşımlar önerir.	3,701	1,001	Yüksek
Müdürümüz sorunlara farklı açıdan bakmamızı sağlar.	3,793	1,050	Yüksek
Müdürümüzle sorunları çözerken birbirinden farklı olan bakış açıları arar.	3,762	1,038	Yüksek
Müdürümüz alışıla gelmiş problemlere alışılmadık çözüm yolları denememiz için bizi teşvik eder.	3,628	1,175	Yüksek
Müdürümüz, çok önemli ve vazgeçilmez olarak görünen yargılarımızın bile yeniden gözden geçirilmesi gerektiğine inanır.	3,525	1,182	Yüksek
Müdürümüz, problemler üzerinde gelişi güzel, dayanaksız konuşmamız yerine, kanıt göstererek ve mantıklı konuşmamızı destekler.	3,989	1,005	Yüksek
Müdürümüz özel ilgiye ihtiyaç duyanlara kişisel ilgi gösterir.	4,144	5,363	Yüksek
Müdürümüz okulumuzun geleceğini şimdiden görmemizi sağlar.	3,783	1,138	Yüksek
Müdürümüz, işi yapma yöntemlerimizi geliştirmemize katkı bulunur.	3,845	1,102	Yüksek
Müdürümüz yeni ve yaratıcı fikirlere karşı açıktır ve bu fikirlerin gelişmesini destekler.	4,051	,993	Yüksek

Tablo 4.9.'da okul müdürlerinin "Zihinsel Teşvik" boyutunun alt boyutlarına ilişkin ortalama, standart sapma puanları ve katılım düzeyi verilmiştir. Okul müdürleri "Zihinsel Teşvik" boyutunu ortalama olarak "Yüksek" düzeyde gerçekleştirmektedirler.

4.7.1.Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeylerinde Öğretmenlerin Cinsiyet Farklılığına İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerinde öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını ortaya koymak için yapılan T testi Tablo 4.10.'da gösterilmiştir.

Tablo 4.10.

Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeyleri ile Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine İlişkin T testi Sonuçları

Boyutları	Cinsiyet	N	\bar{X}	S	Sd	t	P	Fark
İlham Verici	Kadın	38	4,10	1,48	95	1,06	,36	YOK
	Erkek	59	3,79	1,06				
	Toplam	97						
İdeal Etki	Kadın	38	3,59	,85	95	,98	,47	YOK
	Erkek	59	3,51	1,04				
	Toplam	97						
Bireysel İlgi	Kadın	38	4,07	,87	95	,80	,44	YOK
	Erkek	59	3,90	1,13				
	Toplam	97						
Zihinsel Teşvik	Kadın	38	3,88	,94	95	,80	,51	YOK
	Erkek	59	3,74	1,62				
	Toplam	97						

Tablo 4.10.'da öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerine ilişkin yapılan T testi sonuçlarına yer verilmiştir. Tabloya göre, dönüşümcü liderliğin boyutları ile katılımcıların cinsiyet değişkeni arasında ($P < ,05$) ,05 düzeyinde istatistikî olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bunun sebebi, cinsiyet faktörünün, dönüşümcü liderlik kavramına bakış açılarını etkilemediği şeklinde yorumlanabilir.

4.7.2.Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeylerinde Öğretmenlerin Branş Farklılığına İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerinde öğretmenlerin görev yaptıkları alana göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını ortaya koymak için yapılan T testi sonuçları Tablo 4.11'da gösterilmiştir.

Tablo 4.11.

Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeyleri ile Öğretmenlerin Branş Değişkenine İlişkin T testi Sonuçları

Boyutları	Branş	N	\bar{X}	S	Sd	t	P	Fark
İlham Verici Motivasyon	Sınıf Öğr.	15	4,54	1,76	95	1,80	,09	YOK
	Branş Öğr.	82	3,79	,93				
	Toplam	97						
İdeal Etki	Sınıf Öğr.	15	4,00	1,08	95	,09	,77	YOK
	Branş Öğr.	82	3,95	,95				
	Toplam	97						
Bireysel İlgi	Sınıf Öğr.	15	4,20	1,03	95	,97	,36	YOK
	Branş Öğr.	82	3,92	1,03				
	Toplam	97						
Zihinsel Teşvik	Sınıf Öğr.	15	4,33	1,04	95	1,28	,24	YOK
	Branş Öğr.	82	3,70	1,09				
	Toplam	97						

Tablo 4.11.'de öğretmenlerin branş değişkenine göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerine ilişkin yapılan T testi sonuçlarına yer verilmiştir. Tabloya göre, dönüşümcü liderliğin boyutları ile katılımcıların branş değişkeni arasında ($P < ,05$) ,05 düzeyinde istatistikî olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Tablo 4.11' deki sonuçlara göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeyleri, sınıf ve branş öğretmenlerine göre aynıdır. Öğretmenlerin görev yaptıkları branşlar, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin değerlendirilmesinde belirleyici bir faktör değildir.

4.7.3. Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeylerinde Öğretmenlerin Kıdem Farklılığına İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin mesleki kıdemleri arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya koymak için One Way Anova Testi uygulanmıştır.

Tablo 4.12.

Öğretmenlerin Mesleki Kıdemi İle Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeyleri İle Mesleki Kıdem Değişkenine Göre One Way Anova Testi Sonuçları

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Karelerin Ortalaması	F	P	Fark
İlham Verici Motivasyon	Gruplar Arası	16,279	3	4,014	3,194	,237	YOK
	Grup İçi	285,26	94	1,790			
	Toplam	310,839	97				
İdeal Etki	Gruplar Arası	8,871	3	2,296	2,488	,100	YOK
	Grup İçi	81,899	94	,89			
	Toplam	90,770	97				
Bireysel İlgi	Gruplar Arası	9,886	3	2,471	2,442	,092	YOK
	Grup İçi	94,215	94	1,024			
	Toplam	104,101	97				
Zihinsel Teşvik	Gruplar Arası	15,426	3	3,918	1,644	,229	YOK
	Grup İçi	285,992	94	3,108			
	Toplam	301,418	97				

Tablo 4.12'de öğretmenlerin mesleki kıdem değişkeni ile okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri arasındaki ilişki olup olmadığına ilişkin One Way Anova testi sonuçlarına yer verilmiştir. Tabloya göre; öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin boyutları arasında ($P < ,05$) ,05 düzeyinde istatistikî olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Tablo 4.12' ye göre, mesleki kıdemi fazla olan öğretmenler ile mesleki kıdemi az olan öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini sergileyip sergilemedikleri konusundaki düşünceleri benzerdir.

4.7.4. Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeylerinde Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türü Farklılığına İlişkin Bulgular

Tablo 4.13.

Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeyleri İle Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türü Değişkenine Göre One Way Anova Testi Sonuçları

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Karelerin Ortalaması	F	P	Fark
İlham Verici Motivasyon	Gruplar Arası	21,518	3	10,759	3,268	,074	YOK
	Grup İçi	288,65	94	3,070			
	Toplam	310,168	97				
İdeal Etki	Gruplar Arası	2,923	3	1,461	1,65	,335	YOK
	Grup İçi	77,846	94	,934			
	Toplam	80,769	97				
Bireysel İlgi	Gruplar Arası	3,391	3	1,966	1,891	,306	YOK
	Grup İçi	100,171	94	1,024			
	Toplam	104,102	97				
Zihinsel Teşvik	Gruplar Arası	19,184	3	9,592	1,754	,221	YOK
	Grup İçi	313,128	94	3,331			
	Toplam	332,312	97				

Tablo 4.13.'te öğretmenlerin görev yaptıkları okul türü değişkeni ile okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri arasındaki ilişki olup olmadığına ilişkin ANOVA testi sonuçlarına yer verilmiştir. Tabloya göre; öğretmenlerin görev yaptıkları okul türü ile okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin boyutları arasında ($P < ,05$) ,05 düzeyinde istatistikî olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Farklı okul türlerinde çalışan öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini sergileyip sergilemedikleri konusundaki düşünceleri benzerdir. Başka bir deyişle öğretmenlerin görev yaptıkları okul türleri, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin gösterme düzeylerinin belirlenmesinde belirleyici faktör değildir şeklinde yorumlanabilir.

BEŞİNCİ BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuçlar

Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerine ilişkin yapılan araştırmadan şu sonuçlar elde edilmiştir: Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticileri, dönüşümcü liderliğin alt boyutları olan “İlham verici motivasyon”, “İdeal etki”, “Bireysel ilgi” ve “Zihinsel hazırlık” özelliklerini “Yüksek” düzeyde gerçekleştirmektedirler.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okul yöneticilerinin, dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeyleri arasında farklılık bulunmamaktadır. Kadın ve erkek öğretmenlerin, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeyleri konusundaki görüşleri benzerdir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin branşına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeyleri incelendiğinde sınıf öğretmenleri lehine bir farklılık bulunmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kıdemlerine göre okul yöneticilerinin liderlik özelliklerini gösterme düzeyleri incelendiğinde anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Mesleki kıdemi fazla olan öğretmenler ile mesleki kıdemi az olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini sergileyip sergilemedikleri konusundaki görüşleri benzerdir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptığı okul türüne göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeyleri arasında fark bulunmamaktadır. İlkokul, ortaokul ve lise türlerinde çalışan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini sergilemelerine ilişkin görüşleri benzerdir.

Elde edilen bulgular ile Tosun (2015) okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeyleri Başakşehir ilçesinde görev yapan ortaokul öğretmen görüşleri karşılaştırılmıştır. Öğretmenlerin cinsiyetleri, kıdemleri ve görev yaptığı okul türüne göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini göstermelerine ilişkin görüşlerinin benzer olduğu görülmüştür. Aynı araştırmada farklı branş öğretmenlerinin görüşleri birbirine benzerken; bu araştırmada sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenleri arasında farklılık saptanmıştır.

5.2.Öneriler

Bu çalışmanın bulgu, yorum ve sonuçlarına dayalı olarak aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

Değişen toplum yapısıyla birlikte eğitim-öğretim ihtiyaçları da değişmektedir. Toplumun beklentilerini karşılayamayan bir eğitim sisteminin etkili olamayacağı gibi okulun beklentilerine cevap veremeyen bir okul yöneticisi de etkili olamaz. Bu sebeple eğitim kurumlarının tüm kademelerindeki yöneticiler için dönüşümcü liderlik ve dönüşümcü liderliğin okul ortamındaki uygulamaları ile ilgili olarak seminer, hizmet içi eğitim gibi eğitim faaliyetleri düzenlenmelidir. Okul yöneticileri liderlik alanında yüksek lisans programlarına yönlendirilmelidir.

Dönüşümcü liderlik, liderin ve onu izleyenlerin kendilerini bireysel olarak geliştirmelerini ve içinde bulunduğu örgütün gelişmesine katkıda bulunmasını öngörür. Bu nedenle okul yöneticileri yaşam boyu öğrenme ve kendilerini geliştirme konusunda astlarını teşvik etmelidir. Okul yöneticileri gelişimin her alanında okul içerisinde açılacak faaliyetlerde astlarına destek olmalıdır.

Bu araştırma okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerine ilişkin olarak devlet okullarında çalışan öğretmenlerin görüşleri alınarak yapılmıştır. Benzer bir araştırma da özel okullarda çalışan öğretmenlerin görüşleri alınarak yapılabilir. Benzerlikler ve farklılıklar tespit edilerek farklılığın nedenleri araştırılabilir. Okulun başarısı ve etkililiği üzerinde önemli etkiye sahip olan okul yöneticilerinin belirlenmesinde gözetilen yönetici atama kriterlerine liderlik özellikleri ile ilgili ölçütler dahil edilebilir.

KAYNAKÇA

- Açıklım, A. (2000). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Empati Becerileri Arasındaki İlişki (Ankara ili Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara.
- Aksel, İ. (2003). İşletme Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının İş Tatmini Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi. Hacettepe Üniversitesi. İİBF Dergisi, Cilt:19, Sayı: 1, s.253.
- Aslan, Ş.(2009). Duygusal Zeka ve Dönüşümcü, Etkileşimci Liderlik, Nobel Yayınevi, Ankara, s.278.
- Aydoğmuş H.İ. (2004). Dönüşümcü Liderlik ve Kayseri Emniyet Müdürlüğünde Dönüşümcü Liderlik Davranışları (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) SBE, Kayseri.
- Baltaş A. (2003). Ekip Çalışması ve Liderlik. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Başaran, İ.E. (2004). Yönetimde İnsan İlişkileri. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bursalıoğlu Z. (1982). Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış (No: 107). Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Celep, C. (2004). Dönüşümsel Liderlik, Anı Yayınları, Ankara, 203s.
- Çelik, M. (2013). Öğretmen Algılarına Göre İlkokul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik ve Girişimcilik Becerileri Arasındaki İlişki (Bağcılar ve Bakırköy İlçeleri Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi. s.44.
- Çelik, V. (2000). Eğitimsel Liderlik. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, V. (2003). Eğitimsel Liderlik. 3. Baskı, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, S. ve ERYILMAZ, F. (2006). Öğretmen Algılarına Göre Endüstri Meslek Lisesi Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri (Ankara ili örneği). Politeknik Dergisi Sayı 9, s.4.
- Çengelci, E. (2014). Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, SBE, Afyon.
- Erçetin Ş. (2000). Lider Sarmalında Vizyon, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Erdoğan, İ. (2003). Okul Yönetimi Öğretim Liderliği. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Eren, E. (2001). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Erkurt, G. (2012).Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürü Üzerine Etkileri (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Kocaeli Ün. SBE, Kocaeli.
- Eryılmaz, F.(2006). Endüstri Meslek Lisesi Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Güneş, A. M. (2011). İlköğretim Okullarında Dönüşümcü Liderlikle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Güneş, H. ve Hasan, D. (2002).Üçüncü Bin Yılda Üniversiteler ve Toplumsal Kalkınma Eğitim Araştırmaları Dergisi s.7.
- Gürsun, Y. (2007). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Öğretimsel Liderlik Rollerini İle İletişim Tarzları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Kartal İlçesi Örneği). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Hocaniyazov, A. (2008). Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel İklim Ve Liderlik. (Yüksek Lisans Tezi) , Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- İlgar, L. (2000). Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi. 2.Basım, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, s.57-61.
- Izgar, H. (2005). Eğitim Liderliği. (Ed. Ali Murat Sünbül). Öğretmenin Dünyası. Ankara: Mikro Basım-Yayın-Dağıtım.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik, Gazi Üniversitesi. Ankara.
- Keçecioglu, T. (1998). Liderlik ve Liderler, İstanbul: Kalder Yayınları.
- Keleş, G.Ö.(2009). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Kiriş, İ. (2013). İlkokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri. (Yayımlanmamış yüksek lisans). Tezi Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Koçel, T. (2001). İşletme Yöneticiliği, Beta Basım A.Ş. İstanbul.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1996). Örgütsel psikoloji. Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, ss.181-189.

- Sezer, F. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sergiledikleri Liderlik Stillерinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Ankara.
- Şahin, S. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stilleri (İzmir İli Örneği). Eğitim ve Bilim Sayı 30, s.135.
- Şen, S. (1979). İşletme Yönetimi.
- Şentürk, C. (2010). İlköğretim Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ile Okul İkliminin Karşılaştırılması. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , Niğde.
- Tahaoğlu, F. (2007). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerinin Örgüt İklimi Üzerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Bilimler Enstitüsü , Gaziantep.
- Ulutaş, S. (2010). Kriz Yönetimi ve Dönüşümcü Liderlik. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Uzer, M. (2010). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Yılmaz, A. ve Ceylan, Ç. (2011). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi, KuraM ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı 2, s.277-394, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.
- Yılmaz, H. (2004), Bilgi Çağı Sonrası Liderlik Modeli Olarak Entelektüel Liderlik, s.12, www.ceterisparibus.net
- Taşkıran, E. (2005). Otel İşletmelerinde Liderlik Ve Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.92-93.
- Tosun F. (2015). Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmen Görüşlerine Göre Araştırılması (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) İstanbul Aydın Ünв. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Weber, Max(1986).'' Sosyoloji Yazıları'' Çev, Taha Parla, Hürriyet Vakfı Yayınları, İstanbul.

EK A : Anket Formu

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ANKETİ

Değerli Meslektaşım

Bu anket “**Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri**” konulu araştırmanın veri toplama aracı olarak iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik özellikler, ikinci bölümde ise okul müdürlerinin gösterdikleri dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin ifadeler bulunmaktadır. Bölümlerde yer alan soruların nasıl cevaplandırılacağı bölüm başlarında açıklanmıştır. Görev yaptığınız kurumda yönetici değişikliği söz konusu ise ikinci bölümdeki ifadeleri uzun süre birlikte çalıştığınız okul yöneticisine göre cevaplandırınız.

Araştırmanın amacına ulaşması için anket sorularını samimiyetle cevaplamanız önem taşımaktadır. Lütfen hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız. Vermiş olduğunuz cevaplar sadece araştırma amaçları doğrultusunda kullanılacağı için isim belirtmenize gerek yoktur.

Değerli katkılarınız için şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Gülten Yasemin GÖKSAL
Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM 1

Aşağıdaki kişisel bilgilerinize ilişkin sorular yer almaktadır. Lütfen size uygun seçeneğin yanındaki parantezin içine (x) işareti koyunuz.

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

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

3- Mesleki kıdeminiz;

1.()5 yıl ve altı 2.()6-10 yıl 3.()11-15 yıl

4.()16-20 yıl 5.()21 yıl ve üstü

4-Görev yaptığınız okul ;

1.()İlkokul 2.() Ortaokul 3.() Lise

BÖLÜM II

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

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

A. İLHAM VERİCİ MOTİVASYON

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

B. İDEAL ETKİ

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

C. BİREYSEL İLGI

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

D. ZİHİNSEL TEŞVİK

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

EK B: Özgeçmiş Formu

ÖZGEÇMİŞ	
Doğum Yeri ve Tarihi	AYDIN/ Bozdoğan - 1984
Uyruğu	T.C.
İletişim adresi	Okul Yaptırma ve Yaşatma Derneği İlkokulu / DENİZLİ
E-mail adresi	gestalt-84@hotmail.com

Eğitim	
İlkokul	Bozdoğan Fatih İlkokulu
Ortaokul	Bozdoğan Lisesi (Orta Kısım)
Ortaöğretim	Nazilli Anadolu Lisesi
Yükseköğretim(Lisans)	Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği (A.B.D.)

Yıllar	Mesleki Deneyim
2007-	Milli Eğitim Bakanlığı - Öğretmenlik