



**T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**ORTAOKUL MÜDÜRLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ VE
SÜRDÜRÜMCÜ LİDERLİK STİLLERİNE İLİŞKİN
ÖĞRETMEN ALGILARI**

Enes NARİN

DENİZLİ 2023

**T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**ORTAOKUL MÜDÜRLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ VE SÜRDÜRÜMCÜ
LİDERLİK STİLLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI**

Enes NARİN

Danışman

Doç. Dr. Zeynep Meral TANRIÖĞEN

TEŞEKKÜR

Bu zorlu süreçte hep desteklerini gördüğüm; kıymetli hocam danışmanım Zeynep Meral TANRIÖĞEN Hoca'ma,

Sevgili eşim Fatma NARİN'e

Sevgili kızlarım Merve NARİN ve Elif NARİN'e,

Beni dünyaya getiren ve her daim varlıkları ile güç bulduğum sevgili annem Huriye NARİN'e ve değerli babam Mustafa NARİN 'e sonsuz teşekkürler....

Enes NARİN

ETİK BEYANNAMESİ

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; Tez 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 tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.

Enes NARİN

ÖZET

Ortaokul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stilllerine İlişkin Öğretmen Algıları

NARİN, Enes

Yüksek Lisans Projesi, Eğitim Bilimleri ABD,

Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Proje Danışmanı: Doç. Dr. Zeynep Meral TANRIÖĞEN

Haziran 2023, 44 sayfa

Ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stillerine yönelik öğretmen algıları bu araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. Bu araştırma 2022-2023 eğitim yılında bahar döneminde Denizli ili merkez ilçelerinde bulunan devlet ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin ölçeklere verdikleri yanıtlar analiz edilerek gerçekleştirilmiştir. Araştırma nicel ve tarama modelindedir. Veriler seçkisiz örnekleme ile 326 öğretmenden elde edilmiştir. Öğretmenlerin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stillerine ilişkin algılarında en yüksek ortalama “Çok yüksek” düzeyinde “Onunla çalışıyor olmak bizi mutlu eder.” ve “Okulun geleceğine yönelik oldukça iyimser konuşur.” maddelerindedir. En düşük ortalama ise “Orta” seviyesinde “Okul içinde çok fazla dolaşmaz, genellikle ofisindedir.” Maddesindedir. Alt boyutlarda ortaokul öğretmenlerinin okul müdürlerinin liderlik stilleri olarak dönüşümcü liderlik stillerini daha çok sergilediklerini düşündükleri görülürken sürdürümcü liderlik stilini ise orta düzeyde sergilediklerini düşündükleri tespit edilmiştir. Ortaokul yöneticilerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik yöntemlerine yönelik öğretmen görüşlerinin yaş, branş ve medeni duruma yönünden değişkenlik göstermediği fakat cinsiyet, kıdem, öğrenim seviyesi ve kariyer durumlarına bağlı olarak değişkenlik gösterdiği saptanmıştır. Ortaokul yöneticilerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik yöntemlerine yönelik öğretmen görüşlerinin cinsiyete göre sürdürümcü liderlik boyutunda ve genel liderlik algılarında erkek öğretmenler lehine yüksek olduğu; öğrenim durumuna göre dönüşümcü liderlik boyutu ve genel liderlik algılarında fakülte mezunu öğretmenlerin yüksek lisans mezunu öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür. Kariyer durumlarına göre dönüşümcü liderlik boyutunda öğretmen unvanlı olanlarla Başöğretmen unvanlı arasında ve başöğretmenler lehine yüksektir.

Anahtar Sözcükler: Liderlik, dönüşümcü, sürdürümcü, okul müdürü, öğretmen

İÇİNDEKİLER

PROJE ONAY SAYFASI	iii
TEŞEKKÜR	iv
ETİK BEYANNAMESİ	v
ÖZET	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLOLAR DİZİNİ	xi
BİRİNCİ BÖLÜM – GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.1.1. Problem Cümlesi	3
1.1.2. Alt Problemler	3
1.2. Araştırmanın Amacı	3
1.3. Araştırmanın Önemi	3
1.4. SVarsayımlar	6
1.5. Sınırlılıklar	6
1.6. Tanımlar	6
İKİNCİ BÖLÜM – KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	8
2.1. Liderlik ve Liderlik Yaklaşımları	8
2.1.1. Büyük Adam Yaklaşımı	8
2.1.2. Özellikler Kuramı	9
2.1.3. Davranış Kuramı	9
2.1.4. Durumsallık Yaklaşımı	10
2.2. Liderlikte Yeni Yaklaşımlar	10
2.2.1. Dönüşümcü Liderlik	11
2.2.2. Sürdürümcü Liderlik	12
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM – YÖNTEM	16
3.1. Araştırmanın Modeli	16
3.2. Evren ve Örneklem	16
3.3. Veri Toplama Aracı	17

3.4. Verilerin Toplanması	18
3.5. Verilerin Analizi	18
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM - BULGULAR VE YORUMLAR	20
4.1. Alt Problemlere İlişkin Bulgular	20
4.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	20
4.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	23
4.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	23
BEŞİNCİ BÖLÜM - TARTIŞMA VE ÖNERİLER	29
5.1. Tartışma ve Sonuç	29
5.2. Öneriler	30
KAYNAKÇA	31
ÖZGEÇMİŞ	35

TABLolar LİSTESİ

Tablo 3.1. Katılımcı Öğretmenlerin Demografik Dağılımları	16
Tablo 3.2. Normallik Analizi.....	18
Tablo 4.1. Ortaokul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stillerine İlişkin Öğretmen Algıları	20
Tablo 4.2. Ortaokul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stillerine Alt Boyutlarına İlişkin Öğretmen Algıları.....	23
Tablo 4.3. Ortaokul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stillerine İlişkin Öğretmen Algılarının Cinsiyete Göre Analizi.....	24
Tablo 4.4. Ortaokul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stillerine İlişkin Öğretmen Algılarının Yaşlarına Göre Analizi	24
Tablo 4.5. Ortaokul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stillerine İlişkin Öğretmen Algılarının Kıdemlerine Göre Analizi.....	25
Tablo 4.6. Ortaokul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stillerine İlişkin Öğretmen Algılarının Branşlarına Göre Analizi	26
Tablo 4.7. Ortaokul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stillerine İlişkin Öğretmen Algılarının Öğrenim Düzeylerine Göre Analizi	27
Tablo 4.8. Ortaokul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stillerine İlişkin Öğretmen Algılarının Kariyer Durumlarına Göre Analizi	27
Tablo 4.9. Ortaokul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stillerine İlişkin Öğretmen Algılarının Medeni Durumlarına Göre Analizi.....	28

BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ

Eğitim-öğretim sürecinin iyi yapılandırılması kadar iyi yönetilmesi de gerekmektedir. Okul yöneticilerinin seçilmesi, atanması ve bu yöneticilerin sergiledikleri yönetim tarzı ve liderlikleri eğitim öğretimi yakından etkilemektedir. Okul, çalışanlar ve yöneticilere göre sergilenen liderlik farklılık göstermektedir. Sergilenen liderlik stilinin ne derece etkili olduğu ve niteliği ne düzeyde arttırdığı konusu eğitim yönetimi ve yönetim alanında araştırılmaya devam etmektedir. Bu araştırmada öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik yöntemlerine yönelik algılarıyla bu algılarını öğretmenlerin özelliklerine göre değişip/değişmediğini ortaya koymaya yöneliktir.

Çalışmanın bu kısmında problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, amaç, önem, varsayımlar, kısıtlamalar ve açıklamalar ele alınmıştır.

1.1. Problem Durumu

Dünyada çok hızlı bir dönüşüm sürecinin yaşandığı çağımızda tüm örgütler, evrensel diğer örgütlerle rekabet edebilme, teknolojik gelişmelerde üstünlük sağlama ve farklılaşan durumlara adapte olabilmek için idarecilerinden, idarecilik tutumlarına ilave olarak örgütün liderliğini yapmalarını da beklemektedirler. Liderden liderlik rollerini gerçekleştirirken; risk almayı göze alan, yetkilendiren, güdüleyici, iletişim kaynaklarını kullanabilen, karar alıcı, yaratıcı düşünme becerilerine sahip, vizyon oluşturması, kuruma yeni kaynaklar bulabilmesi, cesaretlendirici, ödüllendirmesi, uygulamada normları yakalama ve reformları izleme gibi fonksiyonları yerine getirmeleri beklenmektedir. Bu fonksiyonların icraata dönüştürülebileceği sahalardan biri de eğitim alanıdır.

Eğitim, çağımızda ülkelerin kalkınması veya daha gelişmiş ve refah seviyesi yüksek ülke olma hedefine ulaşmak için gerçekleştirilen çabalarda, çok gerekli ve fonksiyonel bir araç haline gelmiştir (Gedikoğlu, 2005). Mevcuttaki eğitim yapısının yeni yüzyılın ihtiyaçlarına yanıt verebilmesi için eğitim kurumlarının bilgi üreten, bilgiyi evrenselleştiren, bilginin saklandığı, aktarıldığı ve insanların beklentilerini karşılayabilecek türde örgütlere dönüşmesi gerekir. Bunu gerçekleştirebilmek için eğitim kurumlarında görev yapanların morali, iş doyumunu, verimliliği eğitim kurumu

idarecilerinde var olan bilgi, yetenek, tutum, davranış ve gösterdikleri liderlik stilleriyle birebir alakalıdır. Gelecek nesilleri eğitecek olan eğitimcilerin, motivasyonu yüksek, iş doyumunu ve moralinin yerinde bununla birlikte öğrencilerine daha faydalı olabilecekleri eğitim kurumlarında çalışmaları, daha başarılı bir eğitimin ortamının oluşabilmesi için çok önemlidir. Bir lider, liderlik yaptığı çalışanın düşüncelerini, hislerini, değer yargılarını, inançları ve davranışları hakkında bilgi sahibi olmalı, yeri geldiğinde saygı duymalıdır.

Eğitim almak için okula gelen öğrencilerde amaçlanan davranış değişikliklerinin oluşmasını planlayan eğitim örgütlerinin idareciliğini eğitim liderliği yapabilecek kişilere verilmesi önemlidir. Çünkü eğitim kurumu liderleri okulun kültürünün oluşmasında ve değişmesinde en etkili yetkiye sahiptir. Eğitim kurumu lideri kişilerin ve toplumun gelişmesi ve değişmesini sağlayan, kültürün nesilden nesile ulaşmasına katkıda bulunan önemli bir role sahiptir. Eğitim örgütlerinin hedeflerine ulaşması ve sürekliliğinin sağlanması okul yöneticilerinin etkili bir liderlik yapmalarını gerektirir. Okul Müdürleri, okulun çalışan, öğrenci ve velilerinin beklentilerini ve okulun hedeflerine ulaşmak için mevcut olan imkanları bilir, bu imkanları etkili ve verimli kullanmak için plan yapar ve uygulanması aşamasında gerekli çalışmaları takip eder.

Balcı'ya göre, eğitim kurumu liderlerinin devletin eğitim ile ilgili uygulamalarının takibinde, öğretim faaliyetlerinin sürdürülmesinde ve daha iyi hale getirilmesinde önemli görevleri vardır. Bunun yanında okul müdürünün eğitim öğretim bakımından kurumun hangi seviyede olduğunu tespit etmesi ve kurumun vizyonuna bağlı olarak nereye varacağı karar vermeli ve bu doğrultuda üzerine düşen sorumlulukları yerine getirmesi gerekir (Balay, 2000). Son çeyrek yüzyılda yapılan araştırmalar, okul idarecilerinin, kurumlarındaki başarının en önemli kaynağı olduklarını göstermiştir. Bu sebeple eğitim politikalarının yapısal ve işlevsel yetersizliklerin ortadan kaldırılabilmesi için etkili okul liderlerine ihtiyaç duyulduğu bilinmektedir. Okul idarecilerinin liderlik rollerini etkili bir biçimde uygulayabilmeleri çok önemlidir (Töremen ve Kolay, 2003).

Çok hızlı değişimlerin olduğu çağımızda eski yöneticilik davranışlarıyla günümüze ayak uydurmak oldukça zordur. Bu şartlara en iyi uyumu değişime açık olan modern yöneticilerin ayak uydurabileceği görülmektedir. Okulları tekrardan yapılandırma gayretleri, okul idarecilerinin yöneticilik rolünün eğitim liderliğinden dönüşümcü liderliğe kaymasıyla sonuçlanmıştır. (Çelik, 2000). Değişme hızla ayak uyduran yöneticiler önemli oranda fayda kazanmış olacaktırlar. Okulda her gün karşımıza çıkan değişik problemleri çözmek ve okulda verilen eğitimi her zaman ileriye taşımak amacıyla

alanında etkin, geliştirici, vizyon sahibi, çevresine cesaret verici, sahip olduğu konumda oldukça bilgili, prensipli liderlerin bulunması ve etrafına örnek olması oldukça önemlidir. Bu durumu gerçekleştirebilecek idarecilerin etkin ve verimli bir şekilde liderlik yapmalarına olanak sağlayacak özelliklerin tespit edilmesi gereklidir.

Bu araştırma, Türk eğitim sisteminin temellerinden biri olan ortaokul müdürlerinin gösterdikleri dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stillerinin belirlenmesi açısından önem taşımaktadır.

1.1.1 Problem Cümlesi

Bu çalışmanın sorun tümcesi “Ortaokul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stillerine ilişkin öğretmen algıları nasıldır?” şeklinde ifade edilmiştir.

1.1.2 Alt Problemler

Bu çalışmanın alt problemleri şu şekilde sıralanmıştır.

1. Ortaokul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleriyle alakalı öğretmen algıları hangi seviyededir?
2. Ortaokul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü idarecilik stillerinin alt boyutlarıyla ilgili öğretmen algıları ne düzeydedir?
3. Ortaokul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleriyle ilgili öğretmen algıları (a) Cinsiyetlerine, (b) Hangi yaşta olduklarına, (c) Mesleki kıdemine, (d) Hangi branş öğretmeni olduklarına, (e) Öğrenim seviyelerine, (f) Kariyer durumlarına, (g) Medeni durumlarına göre farklılaşmakta mıdır?

1.2. Araştırmanın Amacı

Yapılan araştırmayla 2022-2023 Eğitim öğretim yılında Denizli ili Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerinde resmi ortaokullarda çalışan eğitimcilerinin kurum yöneticilerinin sürdürümcü ve dönüşümcü liderliklerine ilişkin algılarının ortaya çıkarılması ve tespiti amaçlanmıştır. Ayrıca öğretmenlerin bu algılarının kişisel özelliklerine göre farklılaşp/farklılaşmaması da araştırılarak sonuçlar kamuoyuyla paylaşılması ve alan yazına katkıda bulunması hedeflenmiştir.

1.3. Araştırmanın Önemi

21. yüzyılın ilk çeyreğinde dünyamız, geçen yıllara göre bilimin çok hızlı ilerlediği ayrıca teknolojik gelişmelerin boyutunun insan aklını zorlayacak düzeye ulaştığı bir bilgi çağını yaşamaktadır. Günümüzdeki ortaya çıkan bu hızlı değişim,

özellikle bilim ve teknolojik alandaki ilerlemeye yol açmış bu durum öğrencilerin beklentilerini de artmasın ayol açmıştır. Bu durumda eğitim alanında çalışmalar yapan resmi ve özel örgütlerin daha faydacı ve oluşan birey ihtiyaçlarına cevap verir şekilde olması gerekir.

Eğitim kurumunu, toplumun ve bireyin ihtiyaç ve beklentilere cevap verme noktasında tekrardan örgütlenme gayretleri, kurum idarecilerinin yerine getirdiği idarecilik davranışlarında değişime neden olarak geleneksel liderlik davranışından dönüşümcü liderliğe evrilen bir boyuta geçilmiştir. Bu manada, eğitimin metod ve hedefleriyle alakalı olan belirsiz durumun ortadan kaldırılması, kurumlarda verilen eğitimin yalnızca teknik altyapısının belli bir düzeye gelmesi değil, bunun yanında eğitim kurumu tasarımında bunlara bağlı olarak yapılması ve eğitimi yöneten kurum liderlerinin profesyonel olarak işini koordine etmesi gerekmektedir. Eğitim sistemimizde dönüşümcü liderliğin belli bir tarz olarak uygulanmasında bilhassa kurum dışı örgütlerle oluşturulmuş iletişim ağının son derece iyi uygulanması sonucunda olumlu dönüş alınmıştır(Çelik, 1998).

Kurum idarecileri, her zaman ve her şartta kurumlarında ortaya çıkan bir değişim isteğini kolaylıkla benimsemeli ve uygulanmasında yardımcı olmalıdır. Bunu da yapabilecek olan lider dönüşümcü olmalıdır. Dönüşümcü lider her zaman karşısındaki kişiyi ümitlendirir, heyecanlıdır ve iyimser bir kişiliğe sahiptir. Dönüştürücü lider aslında bireylerin hedeflerini belirleyen ve geleceğe ait beklentilerinin farkına varmasını sağlayan kişilerin kendi sorumluluklarını yeni bir bakışla ortaya çıkaran ve onlara varmak istedikleri yere ulaşması için sistemler oluştururken onlara yardımcı olan kişidir(Leithwood, 1992).

Leithwood, dönüştürücü liderliğin üç ana hedefinin varlığını belirlemiş olup bunlar:

- 1.Kurum çalışanının kendisini geliştirmesine yardımcı olma ve beraberce çalışma normlarını oluşturarak yeni bir kurum kültürü oluşmasına destek olma.
2. Eğitimcinin mesleki anlamda kendini geliştirmesine katkıda bulunma.
3. Eğitimcinin yaşadığı sorunların çözümünde onlara yardım etmesi.

Leithwood, eğitim kurumunun tekrardan konfigürasyona yönelik kurum idarecilerinin dönüştürücü liderlik tutumlarını ölçmek gayesiyle bir çalışma yapmıştır. Kurum ve öğretici değişenleri ile kurum idarecilerinin liderlik esnasında kullanmaya çalıştığı etkin girişimci liderlik türlerinin, dönüştürücü liderlik davranışını etkilediği görülmektedir. Eğitim kurumunun düzenli olarak değişme eğiliminde olması öğretim esnasında kullanılan metotların profesyonel yöntemlerle uygulanması dönüştürücü liderlik tutumlarını çok büyük oranda etkilemektedir.

Okul idarecisinin yapması gereken kurum çalışmalarını konu alan incelemeler, bu idarecilerin günlük olarak yapması gereken işlerde sıradan işlere daha çok zaman harcadıkları değişim ve gelişime vakit ayıramadıkları görülmüştür. Sosyal yaşamda ortaya çıkan siyasal, iktisadi, toplumsal alandaki gelişim ve değişimden az ya da çok etkilenen okulun ve idarecisinin, benzer biçimde bu yeni duruma ayak uydurması gerekmektedir. Bir idarecinin en önemli görevi ve kendisinden beklenen en belirgin vasfı, bu değişim ve ilerlemelere bağlı olarak uygun ortamları sağlamaktır. Bu şartlar oluşturulurken idarecinin liderlik tutumu sergilemesi çok önemlidir.

Lambert ' e (2005) görüşüne göre kurum yöneticileri devamlı bir şekilde araştıran ve bilgi edinen, şartlara uygun fikir sunan, hedefi olan, sürekli ve kabul gören liderlik tutumlarını kendisi uygulayan ve etrafındakilere uygulatabilen niteliklere sahip olan biri olmalıdır. Eğitim kurumu idarecisinin yükümlülüğü, yalnızca resmi olarak yapılması gerekenler olmamalıdır. Kurum idarecisi, yalnızca şimdiye kadar edinilmiş değerleri korumak olmamalı, yeni değer ve normlar oluşturarak çalıştığı örgütün enerjik kalmasına katkıda bulunan biri olması gerekir. Kurum idarecisi, eğitim kurumunda var olan olanaklar ve planlar ile idare etmemeli, kurumdan beklenen performansı devamlı bir şekilde yukarıya taşınmalıdır (Erdoğan, 2003).

Eğitim öğretim sisteminde dönüşümcü liderlik, eğitimin yapısı, kurum, aşama ve var olan düzende yenilik ve değişimi yansıtmalıdır. Kurumda ve eğitim sisteminde dönüşümcü lider, değişim ve dönüşüme ayak uyduracak bir kurum kültürü oluşturmaya çalışır. Dönüştürücü lider, kurumun evrilmesine karşı çıkan ve bu konuda direnç gösteren yapıya karşı uygun olan stratejik planlamaları da devreye sokan kişidir(Çelik, 2000). Değişimin yanında günümüzde çok agresif bir biçimde dönüşüm yaşanmakta olup eğitim kurumu idarecilerinin de bu arenada çok daha fazla boy gösterip örgüte lider olarak katkıda bulunmaları gerekmektedir. Eğitim kurumu idarecilerinin var olan liderlik özelliklerinin yanında dönüştürücü liderlik tutumlarını sergilemeleri de büyük önem taşımaktadır(Çelik, 1998). İşte bu sebeple eğitim kurumlarında çalışmakta olan idareciler en önde olmak üzere eğitimin en temel taşı ve uygulayıcısı olan eğitimcilerin de içinde olduğu bu dönüşümde, eğitimin lideri olan bireylerin liderlik vasıflarını belirgin bir biçimde göstermeleri gerekir. Dönüştürücü eğitim kurumu idarecisi, eğitimin temel uygulayıcı gücü olan öğretmenleri bu konuda ikna edebilmeli ve tüm eğitim bileşenlerinin birlikte sahipleneceği bir hedef ortaya koyabilmelidir. Değişim ve dönüşümün lideri kabul edilen eğitim kurumu idarecisi, kurumda birlikte çalışan bütün

öğretmenleri her zaman bilgiye aç ve devamlı bilginin ve hakikatin peşinde koşan bireyler haline getirmeye çalışmalı ayrıca çalışanları da bu konuda cesaretlendirmelidir.

Eğitim kurumlarının (özel veya kamu fark etmeksizin) kendilerini devamlı bir biçimde geliştirmesi ve yenilemesi gerekmekte olup böylece kendilerini bilginin hakim olduğu toplumsal çevrede yer edinebilmeleri için eğitim kurumlarının acil bir şekilde yeniden yapılandırılması zorunlu hale gelmiştir. Bu konfigürasyonun, öncelikle kurum kültürüne şekil veren idareden başlaması gerekmektedir. Yönetim kademelerindeki beraber çalışmanın, görev bilinci, yardımcı olma ve isteklendirme vb. tutumları dikkate alarak oluşturulacak kurum kültürüyle, devamlı kendini geliştiren, gelişmeye açık ve başarısı ileri düzeyde eğitim kurumlarının ortaya çıkmasına yardımcı olur. Bu idareci tutumları dönüştürücü liderlik olarak karşımıza çıkar. İşte bu sebeple eğitim kurumlarımızın gelişmesini sürekli hale getirmek için eğitim kurumu yönetiminde dönüştürücü liderliğin tutumlarının kurumda gerçekleştirilmesi gereklidir. Eğitim kurumları toplumsal yaşam için herkesin kabul ettiği normlarla idare edilmelidir. Eğitim kurumu idarecileri, kurumu yönetirken yasa ve mevzuatın yanında adil, güvenilir, her bireye eşit yaklaşma gibi tutumlarla yönetmelidir. Eğitim kurumu idarecisi personelinin içi dünyasını kavrayabilmeli ve personelinin değişen değişken ruh halinin farkında olmalıdır. Dönüştürücü liderler, çalışılan kurumda görev yapan personellere yaklaşımında empati kurmaya çalışırlar (Leithwood, 1993).

Sürdürümcü lider, takipçileri ile finansal, siyasi ve ruhsal alış veriş içinde bulunurlar. Bu tip yöneticiler kurumun finans, çalışanların yetenekleri, malzeme, teknoloji vb. maddi kaynaklarını yönetirler ve takipçilerin temel ihtiyaçlarını giderirler (Koppang, 1996). Sürdürümcü liderler, görev odaklı ödüllendirme yaparlar. Hali hazırda kurumun var olan eksik yanlarını takip eder ancak bu duruma zamanında müdahalede bulunmazlar. Takipçileriyle sadece iş odaklı bir iletişim sağlar.

1.4. Varsayımlar

Bu çalışmanın ön görüleri şunlardır.

- Çalışmaya dahil olan öğretmenler veri toplama araçlarına içtenlikle ve doğru olarak yanıt vermişleridir.
- Veri toplama araçları araştırma için yeterlidir.

1.5. Sınırlılıklar

- 2022-2023 Eğitim Öğretim yılında Denizli ili Pamukkale ve Merkezefendi ilçesinde devlet ortaokullarda çalışan öğretmenlerin düşünceleri ile sınırlandırılmıştır.
- Ölçme aracı olarak “Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeği” kullanılmıştır.

1.6. Tanımlar

Lider – Liderlik; Kişiler, sosyal hayatları sebebiyle çeşitli iş ve yükümlülükleri belirli kurallar çerçevesinde paylaşırlar. Ortak bir amaca ulaşmayı isteyen kişiler, belli kurallar çerçevesinde ve birlikte hareket etmeleri gerekir. Bu sebeple oluşan toplulukları amaçları doğrultusunda yönetecek kişilere de ihtiyaç vardır. Bu gereksinimi gideren bireylere, geçmişten günümüze “lider” denmiştir (Çelik ve Eryılmaz, 2006). Örgütü amaçlarına uygun bir şekilde devam ettirmek için temel girdilerini en doğru şekilde yöneten, liderlik vasıfları olan idarecilere gereksinim duyulmaktadır. Şişman ve Turan ’ a (2001) göre “liderlik geleceği görmeyi, örgütün geleceğine ilişkin inandırıcı vizyon ve hedefler belirlemeyi ve insanları da bunları gerçekleştirmek için seferber etmeyi içermektedir” (Yılmaz, 2004).

Sürdürümcü Liderlik: Lider ve çalışanların bireysel çıkarları için kendi aralarındaki ilişkinin değişmesi şeklinde ifade edilebilir (Bayar, 2019).

Dönüşümcü Liderlik: Son zamanlarda yapılan liderlik araştırmalarında önem kazanan konulardan biride dönüşümcü liderlik stilidir. Bu liderlik yaklaşımında kurumların tekrardan organize edilmesi ve dönüşüm aşamasında gerek duyulan yönetsel ihtiyaçlara bağlı ortaya çıkmıştır (Özalp ve Öcal, 2000).

İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, alan yazın taramasında ulaşılmış bilgilere ve bu konuda yapılmış ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

2.1. Liderlik ve Liderlik Yaklaşımları

Liderlik, tanımı yapılmış ve yapılmaya devam edilen, daha önceki ve devam eden araştırmalarda yer alması nedeniyle araştırmacıların ilgisini çeken bir kavramdır. Geçmişten günümüze lider ve liderlik meseleleri üzerine yapılmış olan araştırmalar, bu kavramın değerine dair somut kanıtlar sağlayabilir. (Güçlü ve diğerleri, 2021). 1950'lere kadar liderlik ananevi olarak doğuştan kazanılmış bir özellik olarak görülüyordu. Bu düşüncede olanlar, davranışçı, durumsal liderliğin önem kazanmasıyla önemini yitirmişlerdir. Bu yaklaşımlarda liderlik sonradan gözlem yoluyla öğrenilen bir kavram olarak kabul edilir (Yukl, 1994).Dünyadaki ve ülkemizdeki gelişme ve değişimler liderlik konusunda araştırma yapılmasını gerektirmektedir. 1930'lardan 1940'lara kadar olan araştırmalar yöneticilerin bireysel özelliklerini incelerken, 1940'lar ve 1960'lar onların karakterlerinden çok davranışlarını açıklamaya çalıştı. 1960'larda ve 1980'lerde araştırmalar modern yönetime odaklandı. 1980'li yıllardaki dönüşüm ve ilerleyişle beraber daha çağdaş bir liderlik anlayışı önem kazanmıştır. Dönüşümcü liderlik tarzları da çağdaş ihtiyaçlara uygun liderlik yaklaşımları olarak değerlendirilmektedir (Güçlü, 2021; s.13).

Daresh (2001) liderlik araştırmasını dört boyutta ele almıştır: Büyük Adam, Özellik Teorisi, Davranış Teorisi ve Durumsallık Yaklaşımı. Son dönem liderlik çalışmaları, modern liderlik tarzına uygun yeni yaklaşımları ve liderlik biçimlerini öne çıkarmaktadır (Güçlü, 2021, s.22). Liderliğe ait Yeni bakış açıları, dönüşümcü liderliğin yükselişinde kendilerini kanıtlamıştır.

2.1.1. Büyük Adam Yaklaşımı

Bu, liderliğin büyük ölçüde şahsın kişiliği tarafından belirlendiğini ortaya koyan psikoloji esaslı bir yaklaşımdır. Teori, liderliğin doğuştan olduğudur. Bu nedenle liderin davranışlarının hikâyeye yön verdiği inandırılır. Ancak, bu yaklaşımın sakıncaları vardır. İlk olarak, her "iyi adamı" rol model olarak alamazsınız çünkü her insan farklı yaşam şartlarına sahiptir. Örneğin Abraham Lincoln'un hayatı okunurken onun izinden

gidilemez çünkü eylemleri ve kariyeri 19. yüzyılda şekillenmiştir (Daresh, 2001; s.107). İkinci bir sınırlama cinsiyettir. Tarihsel süreçte, kadınların eril sınırlı liderlerden ilham alması imkânsızdı. Esas olan, sorunları daha etkili bir şekilde çözenin yeni yollarını bulmaktır. Önemli olan, ilham alınan liderin aynı sorunla karşı karşıya olduğunu kabul etmek ve "İlham alınan kişi bu sorunla nasıl başa çıkıyor? (Shakeshaft, 1989)." sorusunu yanıtlamaktır. Açıkça söylemek gerekirse, rehberlik amacıyla yalnızca başka kişilerin geçmişte kalan davranışlarına güvenmek boşunadır (Daresh, 2001, s.107).

2.1.2. Özellik Kuramı

Liderliğin belli fiziksel ve kişisel özellik olduğunu iddia eden ilk liderlik teorisidir (Colbert vd., 2012). Özellik kuramı, liderlerin sahip olduğu özelliklerin kalıtsal olduğunu ve bireyin kişiliğinin bir parçası olduğunu varsayar (Allen, 1998). Mohandas Gandhi, Abraham Lincoln, Napolyon ve Hitler gibi tarihi liderler, eşsiz ve doğuştan gelen liderlik özellikleri sebebiyle incelenmiş ve liderlerin etkili olduğu kabul edilmiştir. Bu nedenle adı geçen kişileri diğerlerinden ayırt eden kendilerine ait özellikleri ortaya çıkarmak için çeşitli araştırmalar yapılmıştır (Northouse, 2007). Ancak zaman içinde fiziksel ve kişisel niteliklerine göre aynı tarz idareci almanın bir anlamı olmadığı anlaşıldı. Örneğin; Pierce ve Newstrom (2000), pek çok araştırmacının etkin olan liderliğin kişisel niteliklerini tanımlarken, hiç bir kimsenin liderlik başarısını veya liderlik başarısını öngören kesin özellikleri tahmin edemediğini tespit etmiş ve karar veremediğini belirtmiştir. Ek olarak Horner (1997), özellikler teorisinin belli koşullarda bir liderin aktifliğini etkileme yönünde çevre ile ilgili durumları ve durumsal etkenleri göz ardı ettiğini vurguladı.

2.1.3. Davranış Kuramı

Bu kuram, başarılı ve başarısız liderler arasındaki ilişki düzeyi üzerine yapılan araştırmalara sonuçlarına dayanır. Davranış teorisinde, başarılı liderlik davranışları iki alt kategoriye ayrılır. İlk kategori, başarılı liderlerin zamanlarını nasıl geçirdiklerine odaklanır. İkinci kategoride, etkili ve etkisiz liderlerin davranışları karşılaştırılarak başarılı liderlerin davranışları sınıflandırılmaya çalışılır. Liderliğin kişisel özelliklerine yönelik araştırmalar yetersiz bulunarak davranış odaklı araştırmalar yapılmıştır. McGregor'un X, Y teorisi, Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisi, Likert'in Sistem 4 modeli bu teorinin başlıca temsilcileridir. Ohio Eyalet Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi'ndeki araştırma enstitüleri bu teorinin öncüleriydi. Elde edilen bulgulara göre

iki tür liderlik davranışı ortaya çıkmıştır. Birincisi, insan merkezli bir liderlik tarzıdır. Böyle bir lider, çalışanlarının bireyselliğine değer veren kişidir. İkinci tip lider ise göreve odaklanan ve örgütün amaçlarını çalışanların önüne koyan lider tipidir. Durumsal yaklaşımda dış değişkenlerin göz ardı edilmesi eleştirilere yol açmıştır.

2.1.4. Durumsallık Yaklaşımı

Davranışçılık teorisinin liderlik davranışını anlamada yetersiz olduğuna inanan bir teoridir. Günümüzde etkili bir uygulamalı teori haline gelmiştir. Olasılıklara göre, tek bir doğru yol yoktur. Lider duruma göre stratejiler geliştirmeli, içinde bulunduğu ortama ve duruma göre hareket etmelidir (Yukl, 1994). Bu Teori, bağımlı ve bağımsız değişkenlere odaklanır. Örgütsel yapı bağımlı değişken iken, çevreden ve dış kaynaklardan gelen koşullar bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Bu bağlamda, durumsallık teorisi çağdaş yönetim teorisinin başlangıcı olarak kabul edilir. Bugün bile rolü göz ardı edilemez. Çevre ve hedeflenen eğitim politikaları gibi dış bağımsız faktörler, yöneticilerin ve öğretmenlerin yeni roller, özellikler ve yeterlilikler kazanmasını gerektirir. Örgütler birer sistem olarak ele alınmakta ve klasik ve neoklasik yaklaşımlar birlikte ele alınmaktadır (Ünal, 2019). Kısacası, herhangi bir ortamda etkili olan liderlik davranışlarının olmaması bu yaklaşımın bir eleştirisi olmuştur (Hersey ve Blanchard, 1997). Acil müdahale yöntemleri konusunda önemli araştırmalar var. Örneğin; Yol-Hedef Teorisi, Fiedler'in Olumsuzluk Teorisi, Froome ve Yeden'in Normatif Olumsuzluk Teorisi, Her şey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi ve Reading'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi önde gelen araştırmalarıdır. (Casio, 1982).

2.2. Liderlikte Yeni Yaklaşımlar

Bu yaklaşım, diğer üç temel teorinin eksikliklerini ifade etmektedir. Çünkü liderlik gibi zaman ve mekândan etkilenen bir kavramı tanımlamak zordur. Çağın gereklerine göre değişmesi gereken yönetim yöntemleri ve çalışan ihtiyaçları yeni ve modern teorileri gerektirmektedir. McGregorBurns (1978) ile başlayan liderlik kuramı tartışmalarında 20. Yüzyılda özellikle dönüşümcü liderlik teorisi üzerine odaklanmışlardır. Bu liderliğin; etik ve kültürel boyutunun yanı sıra vizyon, misyon ve ileri görüşlülükleri üzerinde de durulmaktadır. Ayrıca Avolio, liderliği dönüşümcü liderliği merkeze alarak tanımlar. Ona göre, takipçiler liderleriyle özdeşleşmeye ve onları taklit etmeye çalıştıklarında liderlik ideal hale gelir. Bir lider, takipçilerini doğru eylemlerle motive eder. Özü, insanlara vizyonun kimliğini gerçekleştirmeleri için

rehberlik etmektir. Liderlik, entelektüel teşviktir, kendi görüşlerinizin yanı sıra başkalarının görüşlerini, hatta en yerleşik görüşleri bile sorgulama ve bu sorgulamayı takipçilere iletme becerisini geliştirir. Son olarak liderlik, astlara kişisel yansıma ve rehberlik sağlar (Avolio, 1999).

2.2.1. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderliği birçok önemli kişi kendine göre tanımlanmıştır, ancak yaygın olarak kabul edilen tanımlar benzerdir. Dönüştürücü liderliğin tarih geçmişi, karizmatik liderliğe kadar dayanmaktadır (Bass&Riggio, 2006, s. 3-43). Max Weber, karizmatik liderlik tanımını kavram halinde kullanan kişidir (Özdemir, 2018, s. 214). Paul tarafından "manevi ödülleri" tanımlama amacıyla kullanılmış olan karizma sözcüğü, ilk kez bilinçli bir şekilde Alman sosyolog Max Weber tarafından üstün liderlik veya güce atıf yapmak için kullanıldı (Encyclopedia, 2018). Dönüşümcü liderliğin geçmişi çok eskiye dayanmamakta ancak kökeni itibarıyla karizmatik liderlik teorisine dayanıyordu. Dönüşümcü liderlik, birkaç önemli şahıs tarafından karizmatik liderliğin çağdaş versiyonu olarak tanımlanmaktadır (Avolio ve Yammarino, 2013). Bazı çalışmalar karizmatik liderliği dönüşümcü liderliğin önemli bir parçası gibi tanımlamaktadır. (Bass&Riggio, 2006).

Dönüşümcü liderliğin ilk olarak tanımlanması Burns (1978) adlı araştırmacı tarafından siyasi liderler açısından tanımlanmış, ancak zaman içinde örgütsel psikoloji kavramı şeklinde kabul görmüştür. Bass & Riggio (2006) dönüşümcü liderliğin oluşmasında rol oynayan psikolojik mekanizmaları, nasıl ölçüldüğünü ve çalışan kişi verimliliğini ne şekilde etkilediğini açıklayarak kavramı daha da genişletmeye yardımcı oldu. Herhangi bir liderin değişim lideri olup olmadığı, liderin sevenleri üzerinde yarattığı etki ile anlaşılır.

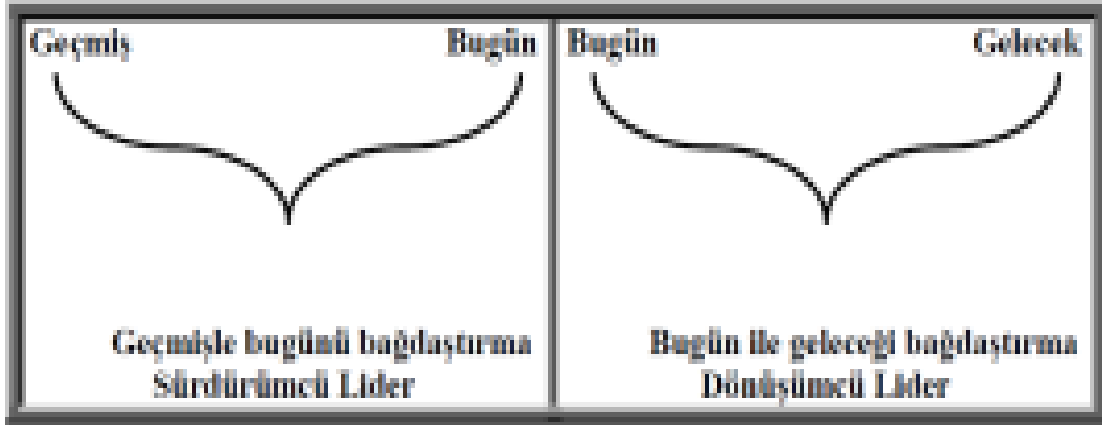
Dönüşümcü liderler, takipçilerinde güven duygusu, sadakat, hayranlık oluşumu, saygı ve pozitiflik uyandırır. Takipçilerinizi motive ederek, onlara kişisel kazanç yerine bir vizyon sunarak bir kimlik oluşturmaları için onlara destek verebilirsiniz. Bennis ve Nanus (1986) araştırmalarında dönüşümcü liderliği incelemiş önemli kişilerdir. Çalışmalarında faydalandığı ve eserleri ve görüşlerinden yararlandığı isimlere; John Gardner, Donald Michael ve James Mac Gregor Burns'e vurgu yapmışlardır. Bennis ve Nanus' a göre dönüşümcü lider vizyon ve misyonu ile sahip olduğu değerleri çalışma arkadaşlarına en net bir biçimde yansıtabilen bir liderdir. Dönüşümcü lider, örgütlerini değişime uğratmakla yetinmeyen bunun yanında değişimin gerekli olduğunu vurgulayan

ve bu uğurda gayret gösteren lider olarak tanımlanabilir. Dönüşümcü liderler, çalışan kişilerin norm ve değerlerini dönüştüren lider olarak görülür ayrıca çalışanların beklentileri aşmaları için motive etmelerini sağlayan liderlik davranışları olarak tanımlanır (Yukl, 1994).

Kuruluşların değişime ayak uydurmak için kendi dönüşümlerini deneyimleyen liderlere ihtiyacı vardır. Çalışanlara kendilerini keşfetme fırsatı sunan, birbiriyle uyum içinde olan, çalışma arkadaşlarını bireysel olarak önem veren ve onlarla birlikte çalışma becerisine sahip olan liderler, örgütlerini başarıya taşıyan liderler olarak görülmektedir. Dönüşüm liderleri olmadan kuruluşların ihtiyacı olan kalifiye işgücünü bulmakta zorlanacağı düşünülmektedir. Yöneticiler, çalışanlarının çıkarlarını desteklediğinde, grubun amacını ve misyonunu tanıdığına, bu algıyı fark ettiğinde ve çalışanları kendi çıkarlarının ötesinde bir bütün olarak grubun çıkarlarına bakmaya motive ettiğinde, dönüşümcü liderlik ortaya çıkmaktadır (Rolls, 1995). İnsanların sahip olduğu enerjilerini stratejiye yönlendirmelerine izin veren liderlik çeşidine dönüşümcü liderlik denir. Kouzes ve Posner (2007), liderliği karakterden çok davranış biçimi olarak tanımlamaktadır. Liderler başarılı olmak istiyorlarsa, bazı alıştırmalar yapmaları gerekir. Bu araştırmalar; takipçilerine rol model olmak ve herkesçe kabul edilen bir vizyon oluşturmaktır. Var olan duruma meydan okuyan ve diğerlerini harekete geçiren cesaretlendiren vb. davranışları kapsıyor. Bass ve Avolio'nun(1995, s.372) ortaya koydukları; İdealleştirilmiş etki (büyüleyici özellik), ilham verici isteklendirme, entelektüel teşvik ve kişisel desteğin boyutu, çoğu çalışmada dönüşümcü liderliğin farklı yönleri olarak kabul edilmektedir.

2.2.2. Sürdürümcü Liderlik

Sürdürümcü liderlik tarzıyla hareket eden yöneticiler, yetkilerini çalışanlarını ödüllendirerek, para ya da statü vererek onların daha çok çalışmasını sağlamak için kullanırlar. Dönüşümcü Liderlerin aksine Sürdürümcü Liderler, çalışanlarının devam eden faaliyetlerini daha etkili ve verimli hale getirerek veya iyileştirerek işlerini nasıl yapacaklarını seçerler (Eren, 2007, s.460-461). Örgütün kültürünü değiştirmek için çaba sarf etmezler. Dönüşümcü liderler örgüt kültürünü yenilemeye uğraşırken, sürdürümcü liderler mevcut kültürün devam etmesini isterler (Burns, 1978). Takipçiler itaat eder ve liderin dediğini yaparlarsa para alırlar ve işlerini kaybetmezler. Güç yöneticilerdedir, ancak takipçiler menfaatleri uğruna eş seviyedeki iş arkadaşlarına ve astlarına etki yapabilirler (Owen vd., 2011, s.317).



Şekil 9: Zaman Yönelimi ve İlişkilendirilmesi Bakımından Liderlik

Kaynak: Esen, E. (2007). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta, s.461.

Pek çok insan kazan kazana dayalı bir ilişki olduğu için sürdürümcü liderliği yöneticilik olarak düşünme eğilimindedir. Ancak günümüzde ihtiyaç duyulan sürdürümcü liderlik, çalışanları parayla teşvik etmenin ötesindedir. Çoğu İK departmanı, işlemsel liderlik insan kaynakları departmanlarının oluşumunda baz alındı(Owen vd., 2011, s.316). Sürdürümcü Liderlik, liderin takipçilerini performanslarına göre ödüllendirdiği veya cezalandırdığı durumlarda ortaya çıktığından bu durumu aşağıdaki alt başlıklar altında açıklamaktadır (Bass, 1996, s.7).

2.2.2.1. Şartlı Ödüllendirme-Koşullu Ödüllendirme (Contingent Reward-CR).Şartlı ödül kaynakların değişimine bağlı liderlik davranışları olarak tanımlanır (Bono ve Judge, 2004, s.902). Bu liderlik davranışında, çalışanlar üzerinde anlaşmaya varılan hedeflere ulaşmada desteklenir. Seyircinin istek ve ihtiyaçları iyi bilinir ve tüm organizasyon hangi hedeflere ulaşıldığında hangi ödüllerin verileceğini bilir (Bass, 1996, s.7; Avolio vd., 1999, s.459).

2.2.2.2. İstisnalarla Yönetim (Aktif)- (Pasif)-(Management byException-MBE). İstisnalara göre yönetim, etkin veya etkin olmayan olabilir; etkin istisnalar yönetimin performansı izlenmesine ve gerekli düzeltici eylemlere yanıt olarak standartların belirlenmesine ve kayıpların izlenmesine dayanır (Bono ve Judge, 2004, s.902). Olumsuz durumlarda, cezalandırılabilir. Yanlışları ihtiyaç olduğunda etkin bir şekilde izler ve düzeltir. Güvenlik risklerinin en yüksek olduğu durumlarda gerekli ve etkili olabilir (Bass, Avolio, Jung ve Berson, 2003, s.208). Pasif istisna yönetiminde lider,

sorun kritik hale gelene kadar müdahale etmez (Bono ve Judge, 2004, s.902). Çok sayıda takipçi doğrudan lidere rapor verdiğinde iyi çalışır (Bass vd., 2003, s.208).

2.2.2.3. Müdahale Etmeme (Bırakınız Yapsınlar)-(Laissez-FaireLeadership-LF). Çatışma durumunda müdahale etmeyen lider, karar verme konusunda da çekimserdir. En basit yapılması gereken görevleri yönetemez ve sorumluluktan kaçınır. Bu liderlik türünde geri bildirim ve iletişim yoktur, takipçilerin istek ve motivasyonları göz ardı edilir (Bass, 1996, s.7). Organizasyon üzerinde çok az etkisi vardır veya hiç yoktur. Bu organizasyonlarda lider fark edilmez ve grubun yönetiminin kimde olduğu belli değildir. Başarı, üyeler birbirine güvendiğinde, mentorluk yaptığında, yeteneklerini geliştirdiğinde ve desteklediğinde elde edilebilir. Sistemin görev yapısı ve atamaları açıkça belirlenmemişse başarısız olabilirler (Henman, 2011, s.7).

Bu tür liderler, kendilerinden istenen çalışmanın üretken sonuçlarına kayıtsızdırlar ve astlarına çok az destek sunarlar. Kişinin kendi grubu için çok az mentorluk faaliyeti vardır. Liderin farklı davranışlarından dolayı takipçinin iş kalitesi beklenenden düşüktür (Barbuto, 2005). Sürdürümcü ve dönüşümcü liderlik ikisi birlikte bir kuruluş genelinde uygulanabilir. Seyircinin bir takım amaç ve hedefler belirlemesi ve bu hedeflere göre birbirlerini uyarması ve motive etmesi önemlidir. Ekiplerden, kurumsal politikalardan ve uygulamalardan yüksek başarı ve yüksek performans beklendiğinden, çalışanların yetkilendirilmesi yaratıcı ve esnek bir birliktelik ruhunu besler (Bass, 1999).

Yukl (1999).Belirlenen hedeflere ulaşmak için bir liderin yapması gereken faaliyetleri şu şekilde açıklamıştır: Çevreyi iyi anlamak, rekabet ortamını anlayarak çalışanların başarısını sağlamaya çalışmak, örgütün çıkarlarını gerçekleştirmek için müzakere süreci, Örgütün açık sistemi, örgüt dışındaki kişilerle iyi ilişkiler kurarak ilişkiler yoluyla olumlu bir imaj yansıtmak ve yeni üyelerin kuruma katılımını sağlamak liderlerin yapması gereken işler arasında sıralanabilir(s.38-39). Dönüşümcü liderlik kavramı ile ilgili yapılan çalışmalardan ve çıkarımlardan biri de liderler ve takipçiler arasındaki ilişkinin niteliğine odaklanan LTT (Lider-Takipçi-Takas) ile ilgilidir. Yukl (1989), LTT Karşılıklı ödüllerin değiş tokuşu ile ilgisi olduğu için teorinin sürdürümcü liderlik için çıkarımları olduğunu görüyor.

Öte yandan Graen ve Uhl-Bien, LTT'in dönüştürücü ve sürdürülebilir bir durum olduğuna işaret eder. (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Bass, LTT'in güven ve bağlılık gibi farklı aşamalarda öne çıktığına işaret ederek, LTT'in önce sürdürülebilir olduğunu, son aşamaya gelebilirse dönüşümcü liderlikten bahsedebileceğimizi vurguladı (Bass, 1999,

s.13-14). Yukl, 1980'lerin sonlarından beri yürütülen dönüşümcü liderlik araştırmalarının daha önce önerilen teorilerden ziyade duygu ve değerleri vurguladığını söylüyor. Duygu, çalışanların farkındalık, hedeflere bağlılık ve yüksek performans oluştırmaktan nasıl etkilenebileceğini anlamak için gereken faktörlerden biridir (Yukl, 1999).

Konorti, dönüşümcü liderlik için bilgili, cesur ve kararlı bir vizyon olması gerektiğini vurguluyor. Kaynaklara bakıldığında dönüşümcü liderin bir vizyonu olduğu, belli deneyimlerle edinilmiş bir vizyonu olduğu söylenir. Yukarıdaki özellikler göz önüne alındığında, “sürdürümcü” liderlik yaklaşımının insan kaynağının kullanımına ve ondan faydalanmaya odaklandığını “dönüşümcü” liderliğin ise insan kaynağının gelişimine katkıda bulunarak insan gücünden daha üst seviyede yararlanmaya organizasyonel gelişimine katkı sağlamaktadır (Aydın, 2007).

2.3. İlgili Araştırmalar

Yukl (1999), dönüşümcü liderliğin takipçileri motive etmeyi, arzularını yerine getirmeyi ve ilgi göstermeyi içerdiğini belirtmektedir. Bu tür davranışlar, dönüştürücü ve değişim odaklı olmaktan çok ilişki odaklıdır. Dönüşümcü liderliğin bileşenleri olan motivasyonel davranışlar, ananevi veya tamamıyla dönüşümcü stratejilerin ortaya çıkması ve hedeflere bağlılık için çok önemlidir.

Gardner (2010) çalışmasında dönüşümcü liderler, kuruluşlarının misyonu ve politikaları hakkında ikna edici bir anlatı oluştururlar. Bu hikâyeyi hayatına dâhil ederek kişiliği ve inandırıcılığıyla önderlik ettiği bireylerin zihnine, duygu ve davranışlarını değiştirme gücüne sahip olurlar.

Fındıkçı (2009) dönüşümcü lideri, insanlarla ve nesnelere bağlantı kurma konusunda benzersiz bir yeteneğe sahip, iletişim, analiz ve öngörü gibi çeşitli zihinsel ve sosyal becerilere sahip kişi olarak tanımlamaktadır.

Genç (2012), dönüşümcü bir liderin takipçilerinin liderlerine güven, inanç ve saygı duyduklarını açıklamaktadır. Bu liderlik tarzı, çalışanlara değişimi kucaklamaları için ilham verir ve dönüşüm için şevk ve heyecan aşılar.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM

Bu bölümde; araştırma modeli, evren, örneklem, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve çözümlenmesine kullanılan istatistiksel işlemler yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma, nicel ve tarama modelinde bir çalışmadır. Nicel çalışmalar seçenekli ve sayısal verilere dayanırken tarama modelleri, “geçmişte veya hali hazırda mevcut olan bir durumu (olay, kişi, nesne) kendi şartları içinde olduğu gibi tanımlamayı amaçlayan araştırma modelleridir” (Karasar, 2012). Araştırmaya uygun olmasından dolayı bu model tercih edilmiştir.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2022-2023 eğitim yılında Denizli ili Pamukkale ve Merkezefendi ilçesinde resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Evrende yaklaşık olarak 1700 civarında öğretmen bulunmaktadır. Araştırma evrenini temsil edecek ve öğretmenler arasından “Seçkisiz örnekleme” yöntemiyle seçilen 326 öğretmene ulaşılarak veriler toplanmıştır. Veriler toplanırken ortaokullarda çalışan gönüllü ve destek veren öğretmenlerle görüşülerek veriler toplanmıştır. Verin toplandığı öğretmenlerin demografik özellikleri dağılımları Tablo 3.1’de verilmiştir.

Tablo 3.1. *Katılımcı Öğretmenlerin Demografik Dağılımları*

Değişken	Kategori	N	%
Cinsiyet	Kadın	176	54,0
	Erkek	150	46,0
Yaş	28-35	54	16,6
	36-40	80	24,5
	41-45	92	28,2
	46-50	54	16,6
	51 +	46	14,1
Kıdem	1-10 yıl	60	18,4
	11-15 yıl	56	17,2
	16-20 yıl	78	23,9
	21-25 yıl	76	23,3
	16 yıl ve üzeri	56	17,2

(Devamı arkada)

Tablo 3.1. *Katılımcı Öğretmenlerin Demografik Dağılımları (Devamı)*

Değişken	Kategori	N	%
Branş	Beden ve Müzik	84	25,8
	Bilişim ve Tek. Tas.	36	11,0
	DİKAB	32	9,8
	Fen ve Matematik	66	20,2
	Türkçe	50	15,3
	Sosyal B. Ve İngilizce	58	17,8
Öğrenim Durumu	Lisans	278	85,3
	Lisansüstü	48	14,7
Kariyer Durumu	Öğretmen	80	24,5
	Uzman Öğretmen	204	62,6
	Baş öğretmen	42	12,9
Medeni Durum	Evli	288	88,3
	Bekar	38	11,7

Tablo 3.1’de görüldüğü gibi katılımcı öğretmenlerin büyük kısmı % 54’ü kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Yaş olarak büyük kısmı % 28,2’si 41-45 yaş ve % 24,5’i 36-40 yaşlarındakilerden oluşmaktadır. Kıdem olarak % 23,9’u 16-20 yıl, % 23,3’ü 21-25 yıl olanlardan oluşmaktadır. Öğretmenlerin branş olarak büyük ölçüde % 25,8’inin DİKAB, % 20,2’sinin Fen ve Matematik branşı öğretmenleri olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin öğrenim durumları dağılımlarının % 85,3’ünün lisans, % 14,7’sinin lisansüstü mezunu olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin kariyer olarak % 62,6’sı uzman öğretmen, % 24,5’inin öğretmen ve % 23,9’unun Başöğretmen olduğu görülürken öğretmenlerin genelinin % 88,3 oranla evli olduğu görülmüştür.

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı iki bölümden oluşacaktır. Ölçeğin birinci bölümünde öğretmenlere ait genel bilgiler “Cinsiyet, yaş, kıdem, branş, öğrenim düzeyi, kariyer durumu, medeni durum” olmak üzere 7 madde bulunacaktır.

İkinci bölümde okul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stillerine yönelik öğretmen algılarını ölçmeye yönelik “Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeği” kullanılacaktır. Ölçek Şahin’ in (2004) “Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stilleri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler (İzmir İli Örneği) adlı çalışmasında kullanılmıştır. Ölçek beşli likertş tipindedir. Seçenekler; “Her Zaman, Çoğunlukla, Ara Sıra, Çok Seyrek ve Hiçbir zaman” şeklinde sıralanmıştır. Ölçek 32 madde ve dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. Dönüşümcü liderlik 24 madde ve sürdürümcü liderlik 8 madde ile ölçülmüştür.

Dönüşümcü liderlik (2, 3, 4, 5, 7, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 23, 24, 26,27, 28, 29, 31, 32) maddeleri ile ölçülmüştür. Sürdürümcü liderlik ise (1, 6, 8, 12, 19, 22, 25, 30) maddelerle ölçülmüştür.

3.4. Verilerin Toplanması

Araştırma için ölçek Google formdan tasarlanarak dijital ortamda doldurulabilir hale getirilerek whatsapp grupları ve email ortamlarında öğretmenlere ulaştırılarak istekli olanların doldurmaları istenmiştir. Ayarlardan IP sınırlaması getirilerek katılımcıların sadece bir kez yanıtlamaları sağlanmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Toplanan veriler SPSS 25 istatistik programlarına kodlanarak girilmiş ve analizler bu programlarla yapılmıştır. Öncelikle verilerin güvenilirliği test edilmiştir. Cronbach's Alpha değerleri dönüşümcü liderlik boyutunda ,972; sürdürümcü liderlik boyutunda ,711 ve genel olarak ise ,933 ölçülmüş ve verilerin çok yüksek düzeyde güvenilirlikte olduğu görülmüştür.

Verilerin normallik analizi basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) testi ile yapılmış ve ulaşılan bulgular Tablo 3.2'de verilmiştir.

Tablo 3.2. *Normallik Analizi*

	Basıklık (Kurtosis) Değeri	Çarpıklık (Skewness) Değeri
Dönüşümcü liderlik boyutu	-1,031	-1,380
Sürdürümcü liderlik boyutu	-,122	-843
Genel liderlik algıları	-,772	1,350

Tablo 3.2'de görüldüğü gibi alt boyut ve ölçeğin genelinin “Basıklık ve Çarpıklık” değerlerinin -1,50 ile +1,50 olduğu tespit edilmiştir. Tabachnik ve Fidell (2013) çalışmalarında +- 1,50 arasındaki verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edildiğini belirtmektedir. Buna göre veriler normal dağılım gösterdiğinden dolayı analizlerde parametrik testler kullanılmıştır.

Anlamlılık değeri ,05 olarak alınmıştır. Ortalamaların yorumlanmasında eşik değerler şöyledir.

1,00 – 1,79 Çok az

1,80 – 2,59 Az

2,60 – 3,39 Orta

3,40 – 4,19 Yüksek

4,20 – 5,00 Çok yüksek

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde verilerin analiziyle ulaşılan bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

4.1. Alt Problemlere İlişkin Bulgular

“1. Ortaokul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleriyle alakalı öğretmen algıları hangi seviyededir?, 2. Ortaokul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü idarecilik stillerinin alt boyutlarıyla ilgili öğretmen algıları ne düzeydedir? Ve 3. Ortaokul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleriyle ilgili öğretmen algıları (a) Cinsiyetlerine, (b) Hangi yaşta olduklarına, (c) Mesleki kıdemine, (d) Hangi branş öğretmeni olduklarına, (e) Öğrenim seviyelerine, (f) Kariyer durumlarına, (g) Medeni durumlarına göre farklılaşmakta mıdır?” şeklinde 3 alt probleme cevap bulma amacıyla yapılan analiz sonuçları ve yorumlara yer verilmiştir.

4.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi “Ortaokul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stillerine ilişkin öğretmen algıları ne düzeydedir?” şeklindedir. Araştırma sorusuna yanıt olarak yapılan analiz sonuçları bulgular Tablo 4.1’de verilmiştir.

Tablo 4.1. *Ortaokul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stillerine İlişkin Öğretmen Algıları*

Maddeler	<i>n</i>	\bar{X}	<i>s</i>	Düzeyi
1. Daha iyi çalışmamız için bir gayret göstermez, fakat işi iyi yaptığımızda takdir edip yüreklendirir.	326	3,53	,70	Yüksek
2. Eğitim-öğretimin çok iyi olması için neler yapılması gerektiğini öğretmenlerle tartışır.	326	3,85	,90	Yüksek
3. Öğrenci veya velilerle ilgili sorunları çözdüğümüzde bizi takdir eder.	326	4,02	,87	Yüksek
4. Öğrenci sorunlarının çözümüne farklı yönlerden bakmamızı sağlar.	326	3,85	,88	Yüksek
5. Öğretmenlere bireysel yeteneklerine göre görev verir.	326	3,82	,97	Yüksek
6. Okul müdürümüz yalnız fiziksel eksiklerle ilgilenme, yazışmaları yürütme, zaman çizelgesine uyma gibi işleri takip etmektedir.	326	3,23	,92	Orta
7. Okulun geleceğine yönelik oldukça iyimser konuşur.	326	4,23	,79	Çok Yüksek
8. Okul içinde çok fazla dolaşmaz, genellikle ofisindedir.	326	2,66	,85	Orta
9. Okulda önceden fark edemediğimiz sorunları görerek değerlendirmemizi sağlar.	326	3,76	,81	Yüksek

(Devamı arkada)

Tablo 4.1. *Ortaokul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stilllerine İlişkin Öğretmen Algıları (Devamı)*

Maddeler	<i>n</i>	\bar{X}	<i>s</i>	Düzeyi
10.Bir amaç uğruna çalışmanın önemini sıklıkla vurgular.	326	3,96	,89	Yüksek
11.Her öğretmenle ayrı ayrı ilgilenir.	326	3,85	,99	Yüksek
12.Nadiren sınıfları ziyaret eder.	326	2,98	,90	Orta
13.Onunla çalışıyor olmak bizi mutlu eder.	326	4,23	,81	Çok Yüksek
14.Okulda kaynakların nasıl daha etkili kullanılabileceğine yönelik amaçları öğretmenlerle birlikte belirler.	326	3,94	,88	Yüksek
15.Öğrenci başarısının daha iyi olması için belirlenen amaçların gerçekleştirilmesine olan inancı yüksektir.	326	4,14	,82	Yüksek
16.Öğrenci başarısıyla ilgili çalışmalar hakkında şevkle konuşur.	326	4,20	,78	Çok Yüksek
17.Öğretmenleri okulla ilgili uzun dönemli tasarı ve planları gerçekleştirebileceklerine inandırır (Onları cesaretlendirir).	326	4,01	,83	Yüksek
18.Her bir öğretmenin okulla ilgili farklı isteklerini karşılamaya çalışır.	326	4,03	,88	Yüksek
19.Eski, klasik yollarla çalışmamız (öğrenciye yaklaşım vs) onu rahatsız etmez.	326	3,07	,86	Orta
20.Okulda neyi, niçin yaptığımıza ilişkin ortak bir düşünce geliştirmemize yardım eder.	326	3,93	,88	Yüksek
21.Öğretmenlere yüksek çalışma azmi ve enerjisi ile örnek olur.	326	3,95	,94	Yüksek
22.Dersleri geleneksel yöntemle (sunuş veya soru-yanıt yöntemi) işlememiz onun için yeterlidir.	326	2,75	,84	Orta
23.Okuldaki işleyişi eleştirmemizi hoş karşılar.	326	3,67	,97	Yüksek
24.Onunla çalışmak okula olan aidiyet (bağlılık) duygumu güçlendirir.	326	3,99	,91	Yüksek
25.Toplantılarda çoğunlukla günlük sorunlara (orta ve uzun vadeli planlarından söz etmez) çözüm bulmaya çalışır.	326	3,55	,87	Yüksek
26.Sınıfta öğretim yöntem ve tekniklerini geliştirmeye yönelik uzun dönemli tasarıları vardır.	326	3,70	,90	Yüksek
27.Görevlerimizi farklı düşüncelerle zenginleştirerek yapmamızı sağlar.	326	3,91	,88	Yüksek
28.Yaratıcı fikirleri olan öğretmenleri takdir eder.	326	4,17	,82	Yüksek
29.Güçlü ve gelişmeye açık yeteneklerimizi geliştirmemiz için çaba gösterir.	326	4,01	,93	Yüksek
30.Okulda sorunlar büyük boyutlara ulaştıkça ilgilenir.	326	2,68	,72	Orta
31.Benim için okul müdürümüz başarının sembolüdür.	326	3,79	,99	Yüksek
32.Öğretmenler arasında saygın bir yeri vardır.	326	4,22	,90	Çok Yüksek

Tablo 4.1’te görüldüğü gibi öğretmenlerin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stillerine ilişkin algılarında en yüksek ortalamanın “Çok yüksek” düzeyinde (\bar{X} =4,23) ortalamalarla “Onunla çalışıyor olmak bizi mutlu eder.” ve “Okulun geleceğine yönelik oldukça iyimser konuşur.” Maddelerindedir. Bunu (\bar{X} =4,22) ortalamayla “Öğretmenler arasında

saygın bir yeri vardır.” Maddesi “Çok Yüksek” seviyesinde izlemiştir. En düşük ortalama ise ($\bar{X}=2,66$) ortalamayla “Orta” seviyesinde “Okul içinde çok fazla dolaşmaz, genellikle ofisindedir.” maddesindedir. Diğer maddelere öğretmen katılımları şöyledir;

“Daha iyi çalışmamız için bir gayret göstermez, fakat işi iyi yaptığımızda takdir edip yüreklendirir.” ($\bar{X}=3,53$) “Yüksek”, “Eğitim-öğretimin çok iyi olması için neler yapılması gerektiğini öğretmenlerle tartışır.” ($\bar{X}=3,85$) “Yüksek”, “Öğrenci veya velilerle ilgili sorunları çözdüğümüzde bizi takdir eder.” ($\bar{X}=4,02$) “Yüksek”, “Öğrenci sorunlarının çözümüne farklı yönlerden bakmamızı sağlar.” ($\bar{X}=3,85$) “Yüksek”, “Öğretmenlere bireysel yeteneklerine göre görev verir.” ($\bar{X}=3,82$) “Yüksek”, “Okul müdürümüz yalnız fiziksel eksiklerle ilgilenme, yazışmaları yürütme, zaman çizelgesine uyma gibi işleri takip etmektedir.” ($\bar{X}=3,23$) “Orta”, “Okulda önceden fark edemediğimiz sorunları görerek değerlendirmemizi sağlar.” ($\bar{X}=3,76$) “Yüksek”, “Bir amaç uğruna çalışmanın önemini sıklıkla vurgular.” ($\bar{X}=3,96$) “Yüksek”, “Her öğretmenle ayrı ayrı ilgilenir.” ($\bar{X}=3,85$) “Yüksek”, “Nadiren sınıfları ziyaret eder.” ($\bar{X}=2,98$) “Orta”, “Onunla çalışıyor olmak bizi mutlu eder.” ($\bar{X}=4,23$) “Çok Yüksek”, “Okulda kaynakların nasıl daha etkili kullanılabileceğine yönelik amaçları öğretmenlerle birlikte belirler.” ($\bar{X}=3,94$) “Yüksek”, “Öğrenci başarısının daha iyi olması için belirlenen amaçların gerçekleştirilmesine olan inancı yüksektir.” ($\bar{X}=4,14$) “Yüksek”, “Öğrenci başarısıyla ilgili çalışmalar hakkında şevkle konuşur.” ($\bar{X}=4,20$) “Çok Yüksek”, “Öğretmenleri okulla ilgili uzun dönemli tasarı ve planları gerçekleştirebileceklerine inandırır (Onları cesaretlendirir). ” ($\bar{X}=4,01$) “Yüksek”, “Her bir öğretmenin okulla ilgili farklı isteklerini karşılamaya çalışır.” ($\bar{X}=4,03$) “Yüksek”, “Eski, klasik yollarla çalışmamız (öğrenciye yaklaşım vs) onu rahatsız etmez.” ($\bar{X}=3,07$) “Orta”, “Okulda neyi, niçin yaptığımıza ilişkin ortak bir düşünce geliştirmemize yardım eder.” ($\bar{X}=3,93$) “Yüksek”, “Öğretmenlere yüksek çalışma azmi ve enerjisi ile örnek olur.” ($\bar{X}=3,95$) “Yüksek”, “Dersleri geleneksel yöntemle (sunuş veya soru-yanıt yöntemi) işlememiz onun için yeterlidir.” ($\bar{X}=2,75$) “Orta”, “Okuldaki işleyişi eleştirmemizi hoş karşılar.” ($\bar{X}=3,67$) “Yüksek”, “Onunla çalışmak okula olan aidiyet (bağlılık) duygumu güçlendirir.” ($\bar{X}=3,99$) “Yüksek”, “Toplantılarda çoğunlukla günlük sorunlara (orta ve uzun vadeli planlarından söz etmez) çözüm bulmaya çalışır.” ($\bar{X}=3,55$) “Yüksek”, “Sınıfta öğretim yöntem ve tekniklerini geliştirmeye yönelik uzun dönemli tasarıları vardır.” ($\bar{X}=3,70$) “Yüksek”, “Görevlerimizi farklı düşüncelerle zenginleştirerek yapmamızı sağlar.” ($\bar{X}=3,91$) “Yüksek”, “Yaratıcı fikirleri olan öğretmenleri takdir eder.” ($\bar{X}=4,17$)

“Yüksek”, “Güçlü ve gelişmeye açık yeteneklerimizi geliştirmemiz için çaba gösterir. ” ($\bar{X}=4,01$) “Yüksek”, “Okulda sorunlar büyük boyutlara ulaşınca ilgilenir. ” ($\bar{X}=2,68$) “Orta” ve “Benim için okul müdürümüz başarının sembolüdür. ” ($\bar{X}=3,79$) “Yüksek” düzeyindedir.

4.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi “Ortaokul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stillerine alt boyutlarına ilişkin öğretmen algıları ne düzeydedir?” şeklindedir. Problemin çözümüne ilişkin analiz sonuçları Tablo 4.2’de verilmiştir.

Tablo 4.2. *Ortaokul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stillerine Alt Boyutlarına İlişkin Öğretmen Algıları*

	<i>n</i>	\bar{X}	<i>s</i>	Düzeyi
Dönüşümcü liderlik boyutu	326	3,97	,69	Yüksek
Sürdürümcü liderlik boyutu	326	3,06	,67	Orta
Genel liderlik algıları	326	3,74	,53	Yüksek

Tablo 4.2’de görüldüğü gibi öğretmenlerinin ortaokul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stillerine alt boyutlarına ilişkin öğretmen algılarının en yüksek düzeyde ($\bar{X}=3,97$) ortalamayla dönüşümcü liderlik boyutunda “Yüksek” düzeyindedir. Sürdürümcü liderlik boyutu ($\bar{X}=3,06$) “Orta” seviyesinde ve genel olarak liderlik algılarının ise ($\bar{X}=3,74$) ortalama ile “Yüksek” düzeyindedir. Bulgulara göre ortaokul öğretmenlerinin okul müdürlerinin liderlik stilleri olarak dönüşümcü liderlik stillerini daha çok sergilediklerini düşündükleri görülürken sürdürümcü liderlik stilini ise orta düzeyde sergilediklerini düşündükleri söylenebilir. Buna göre öğretmenlere göre ortaokul müdürleri genellikle dönüşümcü liderlik stillerini daha belirgin biçimde sergilemektedirler.

4.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Ortaokul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stillerine ilişkin öğretmen algıları, (a) Cinsiyetlerine, (b) Yaşlarına, (c) Kıdemlerine, (d) Branşlarına, (e) Öğrenim düzeylerine, (f) Kariyer durumlarına, (g) Medeni durumlarına göre farklılaşmakta mıdır?” şeklindedir.

Ortaokul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stillerine ilişkin öğretmen algılarının cinsiyetlerine göre t testi sonuçları Tablo 4.3’te verilmiştir.

Tablo 4.3. Ortaokul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stillerine İlişkin Öğretmen Algılarının Cinsiyete Göre Analizi

	Cinsiyet	n	\bar{X}	s	sd	T	p
Dönüşümcü liderlik boyutu	Kadın	176	3,91	,68	324	-1,53	,12
	Erkek	150	4,03	,69			
Sürdürümcü liderlik boyutu	Kadın	176	2,97	,65	324	-2,63	,00*
	Erkek	150	3,16	,67			
Genel liderlik algıları	Kadın	176	3,68	,50	324	-2,29	,02*
	Erkek	150	3,81	,57			

*p<0,05

Tablo 4.3'te görüldüğü gibi ortaokul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stillerine ilişkin öğretmen algılarının cinsiyete göre dönüşümcü liderlik boyutunda farklılık göstermediği ($t= -1,53$; $p>0,05$) görülürken sürdürümcü liderlik boyutunda ($t= -2,63$; $p<0,05$) ve genel liderlik algılarında ($t= -2,29$; $p<0,05$) farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Ortalamalara bakıldığında sürdürümcü liderlik boyutunda ve genel liderlik algılarında erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlerden daha yüksek ortalamalara sahip oldukları görülmüştür. Buna göre okul müdürlerinin sürdürümcü liderlik ve genel liderlik algılarıyla ilgili olarak erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlerden daha yüksek düzeyde liderlik sergilediklerini düşündükleri söylenebilir.

Ortaokul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stillerine ilişkin öğretmen algılarının yaşlarına göre Anova testi sonuçları Tablo 4.4'te verilmiştir.

Tablo 4.4. Ortaokul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stillerine İlişkin Öğretmen Algılarının Yaşlarına Göre Analizi

	Yaş	n	\bar{X}	s	sd	F	P	Fark
Dönüşümcü liderlik boyutu	28-35	54	3,83	,66	4;321	1,90	,10	-
	36-40	80	3,92	,78				
	41-45	92	3,93	,70				
	46-50	54	4,12	,61				
	51 +	46	4,11	,58				
Sürdürümcü liderlik boyutu	28-35	54	2,92	,54	4;321	,81	,51	-
	36-40	80	3,07	,73				
	41-45	92	3,11	,72				
	46-50	54	3,04	,65				
	51 +	46	3,09	,59				
Genel liderlik algıları	28-35	54	3,60	,49	4;321	2,13	,07	-
	36-40	80	3,71	,58				
	41-45	92	3,72	,55				
	46-50	54	3,85	,50				
	51 +	46	3,86	,47				

*p<0,05

1. 28-35

2. 36-40

3. 41-45

4. 46-50

5. 51+

Tablo 4. 4'te görüldüğü gibi ortaokul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stillerine ilişkin öğretmen algılarının yaşlarına göre dönüşümcü liderlik boyutunda ($F=1,90$; $p>0,05$), sürdürümcü liderlik boyutunda ($F=,81$; $p>0,05$) ve genel liderlik algılarında ($F=2,13$; $p>0,05$) anlamlı farklılık göstermemiştir. Bulgulara göre öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik boyutlarıyla genel liderlik algılarının yaşlarına göre farklılaşmadığı ve benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Ortaokul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stillerine ilişkin öğretmen algılarının kıdemlerine göre Anova testi sonuçları Tablo 4.5'te verilmiştir.

Tablo 4.5. Ortaokul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stillerine İlişkin Öğretmen Algılarının Kıdemlerine Göre Analizi

	Kıdem	n	\bar{X}	s	sd	F	P	Fark
Dönüşümcü liderlik boyutu	1-10 yıl	60	3,74	,69	4;321	4,26	,00*	1-2; 1-5
	11-15 yıl	56	4,11	,56				
	16-20 yıl	78	3,84	,87				
	21-25 yıl	76	4,03	,58				
	26 +	56	4,16	,55				
Sürdürümcü liderlik boyutu	1-10 yıl	60	3,05	,49	4;321	3,56	,00*	2-3; 2-4
	11-15 yıl	56	2,77	,74				
	16-20 yıl	78	3,18	,71				
	21-25 yıl	76	3,14	,62				
	26 +	56	3,07	,70				
Genel liderlik algıları	1-10 yıl	60	3,57	,53	4;321	3,32	,01*	1-5
	11-15 yıl	56	3,78	,40				
	16-20 yıl	78	3,67	,69				
	21-25 yıl	76	3,81	,46				
	26 +	56	3,89	,45				

* $p<0,05$ 1. 1-10 yıl 2. 11-15 yıl 3. 16-20 yıl 4. 21-25 yıl 5. 26+

Tablo 4.5'te görüldüğü gibi ortaokul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stillerine ilişkin öğretmen algılarının kıdemlerine göre dönüşümcü liderlik boyutunda ($F=4,26$; $p<0,05$), sürdürümcü liderlik boyutunda ($F=3,56$; $p<0,05$) ve genel liderlik algılarında ($F=3,32$; $p<0,05$) anlamlı farklılık göstermektedir. Farklılıkların olduğu grupların tespiti için yapılan Post Hoc TUKEY analizi yapılmıştır. Bunun sonucunda dönüşümcü liderlik boyutunda farklılık 1-10 yıl kıdemi olanlarla ($\bar{X}_{1-10 \text{ yıl}}=3,74$) kıdemi 11-15 yıl olanlar ($\bar{X}_{11-15 \text{ yıl}}=4,11$) arasında ve 1-10 yıl kıdemi olanlarla ($\bar{X}_{1-10 \text{ yıl}}=3,74$) kıdemi 26 yıl ve üstünde olanlar ($\bar{X}_{26+ \text{ yıl}}=4,16$) arasında ve kıdemi fazla olanlar lehine daha yüksek olarak ölçülmüştür. Sürdürümcü liderlik boyutunda kıdemi 11-15 yıl olanlarla ($\bar{X}_{11-15 \text{ yıl}}=2,77$) kıdemi 16-20 yıl olanlar ($\bar{X}_{16-20 \text{ yıl}}=3,18$) arasında ve 11-15 yıl olanlarla ($\bar{X}_{11-15 \text{ yıl}}=2,77$) kıdemi 21-25 yıl olanlar ($\bar{X}_{21-25 \text{ yıl}}=3,18$) arasında ve

kıdemi fazla olanlar lehine yüksektir. Genel liderlik algılarında kıdemi 1-10 yıl kıdemi olanlarla ($\bar{X}_{1-10 \text{ yıl}} = 3,57$) kıdemi 26 yıl ve üstünde olanlar ($\bar{X}_{26+ \text{ yıl}} = 3,89$) arasında ve kıdemi fazla olanlar lehine daha yüksek olarak ölçülmüştür.

Elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik boyutlarıyla genel liderlik algılarının kıdemlerine göre farklılaştığı ve kıdem arttıkça bu liderlik stillerine ilişkin ortalamaların da arttığı söylenebilir.

Ortaokul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stillerine ilişkin öğretmen algılarının branşlarına göre Anova testi sonuçları Tablo 4.6'da verilmiştir.

Tablo 4.6. *Ortaokul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stillerine İlişkin Öğretmen Algılarının Branşlarına Göre Analizi*

	Branş	n	\bar{X}	s	sd	F	p	Fark
Dönüşümcü liderlik boyutu	DİKAB	84	3,88	,82	5;320	1,03	,39	-
	Bilişim ve Tek. Tas.	36	3,91	,60				
	Beden ve Müzik	32	3,84	,78				
	Fen ve Matematik	66	4,06	,62				
	Türkçe	50	3,99	,57				
	Sos. B.. ve İngilizce	58	4,08	,63				
Sürdürümcü liderlik boyutu	DİKAB	84	3,12	,53	5;320	2,02	,07	-
	Bilişim ve Tek. Tas.	36	2,90	,46				
	Beden ve Müzik	32	3,10	,54				
	Fen ve Matematik	66	3,06	,84				
	Türkçe	50	3,23	,63				
	Sos. B.. ve İngilizce	58	2,88	,78				
Genel liderlik algıları	DİKAB	84	3,69	,61	5;320	,82	,53	-
	Bilişim ve Tek. Tas.	36	3,66	,45				
	Beden ve Müzik	32	3,66	,61				
	Fen ve Matematik	66	3,81	,51				
	Türkçe	50	3,80	,49				
	Sos. B.. ve İngilizce	58	3,78	,49				

*p<0,05

Tablo 4.6'da görüldüğü gibi ortaokul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stillerine ilişkin öğretmen algılarının branşlarına göre dönüşümcü liderlik boyutunda ($F=1,03$; $p>0,05$), sürdürümcü liderlik boyutunda ($F=2,02$; $p>0,05$) ve genel liderlik algılarında ($F=,82$; $p>0,05$) anlamlı farklılık göstermemektedir. Bulgulara göre öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik boyutlarıyla genel liderlik algılarının branşlarına göre farklılaşmadığı ve algılarının benzer olduğu söylenebilir.

Ortaokul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stillerine ilişkin öğretmen algılarının öğrenim düzeylerine göre t testi sonuçları Tablo 4.7'de verilmiştir.

Tablo 4.7. Ortaokul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stilllerine İlişkin Öğretmen Algılarının Öğrenim Düzeylerine Göre Analizi

	Öğrenim düzeyi	N	\bar{X}	s	sd	t	p
Dönüşümcü liderlik boyutu	Lisans	278	4,02	,64	324	3,46	,00*
	Lisansüstü	48	3,65	,87			
Sürdürümcü liderlik boyutu	Lisans	278	3,06	,66	324	,45	,65
	Lisansüstü	48	3,02	,72			
Genel liderlik algıları	Lisans	278	3,78	,49	324	3,47	,00*
	Lisansüstü	48	3,49	,69			

*p<0,05

Tablo 4.7’de görüldüğü gibi ortaokul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stillerine ilişkin öğretmen algılarının öğrenim düzeylerine göre sürdürümcü liderlik boyutunda farklılık göstermediği ($t= ,45$; $p>0,05$) görülürken dönüşümcü liderlik boyutunda ($t= 3,46$; $p>0,05$) ve genel liderlik algılarında ($t=3,47$; $p<0,05$) farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Ortalamalara bakıldığında dönüşümcü liderlik boyutunda ve genel liderlik algılarında lisans mezunu öğretmenlerin lisansüstü mezunu öğretmenlerden daha yüksek ortalamalara sahip oldukları görülmüştür. Buna göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik ve genel liderlik algılarıyla ilgili olarak lisans mezunu öğretmenlerin lisansüstü mezunu öğretmenlerden daha yüksek düzeyde liderlik sergilediklerini düşündükleri söylenebilir.

Ortaokul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stillerine ilişkin öğretmen algılarının kariyer durumlarına göre Anova testi sonuçları Tablo 4.8’de verilmiştir.

Tablo 4.8. Ortaokul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stilllerine İlişkin Öğretmen Algılarının Kariyer Durumlarına Göre Analizi

	Kariyer	n	\bar{X}	s	sd	F	p	Fark
Dönüşümcü liderlik boyutu	Öğretmen	80	3,80	,69	2;323	3,97	,02*	1-3
	U. Öğretmen	204	4,00	,70				
	B. Öğretmen	42	4,14	,58				
Sürdürümcü liderlik boyutu	Öğretmen	80	3,14	,56	2;323	1,24	,28	-
	U. Öğretmen	204	3,05	,70				
	B. Öğretmen	42	2,94	,67				
Genel liderlik algıları	Öğretmen	80	3,63	,55	2;323	2,48	,08	-
	U. Öğretmen	204	3,76	,54				
	B. Öğretmen	42	3,84	,46				

*p<0,05

1. Öğretmen

2. Uzman Öğretmen

3. Baş Öğretmen

Tablo 4.8’de görüldüğü gibi ortaokul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stillerine ilişkin öğretmen algılarının kariyer durumlarına göre sürdürümcü liderlik boyutunda ($F=1,24$; $p>0,05$) ve genel liderlik algılarında ($F=2,48$; $p>0,05$) anlamlı farklılık göstermediği ancak dönüşümcü liderlik boyutunda anlamlı farklılık göstermiştir ($F=3,97$; $p<0,05$). Dönüşümcü liderlik alt boyutunda farkın olduğu grupların tespiti amacıyla yapılan Post Hoc TUKEY analizi sonunda farkın kariyer olarak öğretmen unvanlı olanlarla ($\bar{X}_{\text{ö}}=3,80$) Baş öğretmen unvanlı olanlar ($\bar{X}_{\text{BÖ}}=4,14$) arasında ve baş öğretmenler lehine yüksek olduğu görülmektedir.

Ortaokul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stillerine ilişkin öğretmen algılarının medeni durumlarına göre t testi sonuçları Tablo 4.9’da verilmiştir.

Tablo 4.9. *Ortaokul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stillerine İlişkin Öğretmen Algılarının Medeni Durumlarına Göre Analizi*

	Medeni durum	N	\bar{X}	s	sd	t	p
Dönüşümcü liderlik boyutu	Evli	288	3,95	,67	324	-1,23	,21
	Bekar	38	4,10	,80			
Sürdürümcü liderlik boyutu	Evli	288	3,05	,68	324	-,49	,62
	Bekar	38	3,11	,58			
Genel liderlik algıları	Evli	288	3,73	,52	324	-1,34	,18
	Bekar	38	3,85	,62			

* $p<0,05$

Tablo 4.9’da görüldüğü gibi ortaokul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stillerine ilişkin öğretmen algılarının medeni durumlarına göre dönüşümcü liderlik boyutunda ($t=-1,23$; $p>0,05$) sürdürümcü liderlik boyutunda ($t=-,49$; $p>0,05$) görülürken ve genel liderlik algılarında ($t=-1,34$; $p>0,05$) farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Buna göre okul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik ile genel liderlik algılarının medeni durumlarının evli ya da bekar olmalarına göre farklılaşmadığı ve benzer olduğu söylenebilir.

BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırma Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerinde resmi ortaokullarda çalışan öğretmenlerin ortaokul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stillerine ilişkin algılarını ve bu algılarının kişisel özelliklerine göre değişip/değişmediğini saptamak amacıyla yapılmıştır.

Öğretmenlerin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stillerine ilişkin algılarında en yüksek ortalama “Çok yüksek” düzeyinde “Onunla çalışıyor olmak bizi mutlu eder.” ve “Okulun geleceğine yönelik oldukça iyimser konuşur.” maddelerindedir. En düşük ortalama ise “Orta” seviyesinde “Okul içinde çok fazla dolaşmaz, genellikle ofisindedir.” Maddesindedir. Ortaokul öğretmenlerinin okul müdürlerinin liderlik stilleri olarak dönüşümcü liderlik stillerini daha çok sergilediklerini düşündükleri görülürken sürdürümcü liderlik stilini ise orta düzeyde sergilediklerini düşündükleri söylenebilir. Buna göre öğretmenlere göre ortaokul müdürleri genellikle dönüşümcü liderlik stillerini daha belirgin biçimde sergilemektedirler. Sürdürümcü liderlik özelliklerinin okul müdürlerinin sergilediğine ilişkin öğretmen algılarının orta düzeyde çıkması okul müdürlerinin 4 yıllığına görevlendirme olarak çalışmaları ve gittikleri okulu tanıma ve bazı şeyleri değiştirmeye gerek duymama ve mevzuat ve okul kültürünün bağlayıcı etkilerinin yaygın olmasından dolayı olabilir. Ortaokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stillerini daha çok sergilediklerine dair öğretmen algılarının yüksek olmasının nedeni okulların artık sürekli değişim ve dönüşüm halinde olması ve sürekli bir şeylerin dönüştürülmesidir.

Ortaokul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stillerine ilişkin öğretmen algılarının yaş, branş ve medeni duruma göre farklılık göstermediği ancak cinsiyet, kıdem, öğrenim düzeyi ve kariyer durumlarına göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Öğretmenlerin demografik özelliklerinden bazılarına göre algılarının değişmesi ya da değişmemesi araştırmalarda olağan karşılanmaktadır.

Ortaokul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stillerine ilişkin öğretmen algılarının cinsiyete göre dönüşümcü liderlik boyutunda farklılık göstermediği ancak sürdürümcü liderlik boyutunda ve genel liderlik algılarında erkek öğretmenler

lehine yüksek olmak üzere farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Öğretmenlerin ortaokul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stillerine ilişkin algılarının kıdemlerine göre dönüşümcü liderlik, sürdürümcü liderlik boyutları ve genel liderlik algılarında anlamlı farklılık olduğu ve bu farkın kıdem arttıkça bu liderlik stillerine ilişkin farkın arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin kıdemlerinin arttıkça okul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stillerine ilişkin yaklaşımlarının artması tecrübe ve değerlendirme de daha hassas olmalarından kaynaklanabilir.

Ortaokul müdürlerinin liderlik stilleri alt boyutlarına ilişkin öğretmen algılarının öğrenim düzeylerine göre dönüşümcü liderlik boyutu ve genel liderlik algılarında farklılık gösterdiği ve lisans mezunu öğretmenlerin lisansüstü mezunu öğretmenlerden daha yüksek ortalamalara sahip oldukları saptanmıştır. Buna göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik ve genel liderlik algılarıyla ilgili olarak lisans mezunu öğretmenlerin lisansüstü mezunu öğretmenlerden daha yüksek düzeyde liderlik sergilediklerini düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır. Bunun nedeni okul müdürlerinin bazı uygulamalarının lisans mezunu öğretmenlerde oldukça olumlu gelişme olarak görülürken lisansüstü mezunu öğretmenler için ise sıradan uygulama ya da olağan bir çalışma olarak değerlendirilmesi olabilir.

Öğretmenlerin ortaokul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stillerine ilişkin algılarının kariyer durumlarına göre dönüşümcü liderlik boyutunda anlamlı farklılık göstermiştir. Fark kariyer olarak öğretmen unvanlı olanlarla Başöğretmen unvanlı arasında ve başöğretmenler lehine yüksek çıkmıştır.

5.2. Öneriler

1. Okul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stillerine ilişkin okulun diğer paydaşlarının da görüşleri araştırılarak araştırma sonuçları karşılaştırılabilir.
2. Okul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stillerine ilişkin algıların kıdeme, öğrenim düzeyi ve kariyer durumuna göre artmasının nedenleri ortaya çıkarmak amacıyla çalışmalar yapılabilir.
3. Okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin diğer liderlik stillerini de kapsayan araştırma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Allen, D. W. (1998). How nurses become leaders: Perceptions and beliefs about leadership development. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 28(9), 15-20.
- Avolio, B. J. (1999). Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations. (Q. U. Julian Barling, & U. o. Kevin Kelloway, Dü) London: *Sage Publications*.
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013). Transformational and charismatic leadership. *The road ahead. Emerald Group Publishing*, 257-280.
- Aydın, M. (2007). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu.
- Balay, R. (2000). Özel ve resmi liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, s.6.
- Barbuto, J. E. (2005). Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 26-40.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. New York: Psychology Press Taylor & Francis Group. (2nd ed.).
- Bass, B. M. ve Avolio, B.J.: (1997), *Transformational Leadership: A Response To Critiques*. Academic Pres, New York, s.19-27.
- Bass, B. M. and Steidlmeier P. (1999). Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership. *The Leadership Quarterly*, 10 (2), 181-217.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Bayar, Yılmaz . Türkiye'deki Üniversite Öğrencilerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Literatür Taraması. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi* 7 / 1 (Ocak 2019): 123-142 .
- Bennis, W., & Nanus, B. (1986). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper&Row.
- Bono, J. E., Judge, T. A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-910.
- Burns, J. M.: (1978), *Leadership*, Harper and Row, New York.
- Cascio, W. F. (1982). *Applied Psychology in Personnel Managemen*. USA: Reeston Publishing Company.(2nd ed.).

- Colbert, A. E., Judge, T. A., Choi, D., & Wang, G. (2012). Assessing the trait theory of leadership using self and observer ratings of personality: The mediating role of contributions to group success,. *The Leadership Quarterly*, 23(4), 670-685.
- Çelik, V. (1998). "Eğitimde Dönüşümcü Liderlik". *Eğitim Yönetimi*. 4(16),423-442.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Çelik, S. & Eryılmaz, F. (2006). Öğretmen Algılarına Göre Endüstri Meslek Lisesi Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri (Ankara İli Örneği). *Politeknik Dergisi*. 9 (4),211-224.
- Daresh, J. J. (2001). *Supervision as Proactive Leadership*. United States of America: Waveland Press,Inc,(3rd ed.).
- Encyclopedia.com. (2018). Charisma. Cengage/ Oxford University and Columbia University Press. <https://www.encyclopedia.com/philosophy-and-religion/bible/biblegeneral/charisma> adresinden alındı
- Erdoğan, İ. (2003). *Okul Yönetimi Öğretim Liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Eren, E. (2007). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta.
- Fındıkçı, İ. (2009). "*Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkâr Liderlik*". İstanbul: Alfa.
- Gardner, H. (2010). *Zihin Çerçevesi Çoklu Zekâ Kuramı*. Ebru Kılıç (Çev.). İstanbul: Alfa.
- Gedikoğlu, T. (2005). Avrupa Birliği sürecinde Türk Eğitim Sistemi: Sorunlar ve çözüm önerileri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1):66-80.
- Genç, N. (2012). *Yönetim ve Organizasyon- Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin.
- Graen, G. B., ve Uhl-Bien, M. (1995). Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Güçlü, N. (1997). "Eğitim Lideri Olarak Okul Yöneticisi". *Milli Eğitim*.134,50-54.
- Güçlü, N., Beycioğlu, K., Buluç, B., Kılınç, A. Ç., Doğan, S., Ertürk, A., . . . Koşar, S. (2021). *Eğitim Yönetiminde Liderlik (7 b.)*. (N. Güçlü, & S. Koşar; Dü) Ankara: Pegem.
- Henman, L. D. (2011). *Leadership: Theories and Controversies*. Ел. публикація <http://www.henmanperformancegroup.com/articles/Leadership-Theories.pdf>.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1997). Situational leadership. *In Dean's Forum*, 12(2), 1-8.

- Horner, M. (1997). Leadership theory: past, present and future. *Team Performance Management. An International Journal*.
- Karasar, N.: (2017), *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, 35. baskı, Ankara, Nobel Akademi Yayıncılık, s.1-368.
- Koppang, A. F. (1996). Transformational and transactional leadership behaviors of administrators of performing and visual arts schools. Unpublished doctoral dissertation, University of North Dakota, Grand Forks, ND, USA.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). *The Leadership Challenge*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- McGregor, D. (1985). *The Human Side of Enterprise: 25th Anniversary Printing*. McGraw-Hill Book Company.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice*. (6th ed.), Sage.
- Lambert, L. (2005). "Leadership for Lasting Reform". *Educational Leadership*. 62(5).
- Leithwood, K.A. (1992). "The Move Toward Transformational Leadership". *Educational Leadership*. 49(5),8-12.
- Leithwood, K. (1993). *Contributions of Transformational Leadership to School Restructuring*. Paper presented at the Annual Meeting of the University Council for Educational Administration. (Houston, TX, October 29–31, 1993). <http://www.eric.ed.gov/> İndirilme Tarihi: 10 Mayıs 2006
- Owen, H., Hodgson, V. ve Gazzard, N. (2011). *Liderlik Elkitabı*. Münevver Çelik (Çev.). İstanbul: Optimist.
- Özalp, İ. & Öcal, H. (2000). Örgütlerde dönüştürücü (transformational) liderlik yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 3(4), 207-227.
- Özdemir, M. (2018). Liderlik yönelimi ve politik beceri arasındaki ilişkinin okul müdürlerinin görüşlerine göre incelenmesi. *Ege Eğitim Dergisi*, 19(1), 116-134.
- Pierce, J. L., & Newstrom, J. W. (2000). *Leaders & the Leadership Process: Readings, self -assessments & Applications*. (2nd Edition).
- Rolls, J. (1995). The transformational leader: The wellspring of the learning organization. *Learning organizations: Developing cultures for tomorrow's workplace*, 101-108.
- Shakeshaft, C. (1989). *Women in educational administration*. (Updated Edition b.). USA: Sage Publication.

- Şahin, S. (2004). Okul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkiler (İzmir ili örneği). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 4(2), 365-395.
- Töremen ve Kolay, (2003). İlköğretim okulu yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler. *Milli Eğitim Dergisi*, (160), <http://www.yayim.meb.gov.tr/dergiler/160/toremen-kolay.htm> (11.12.2003).
- Ünal, Z. M.: (2019), *Anlam İhtiyacı: Anlam İhtiyacı Temelinde Birey-İş Uyumunun Anlamlı İşin Alt-Boyutlarına Katkısı*, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 15(1), s.157-180.
- Yılmaz, K. (2004). Okul yöneticilerinin destekleyici liderlik davranışları ile okullardaki güven arasındaki ilişki konusunda ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2004, Sayı:550. <http://www.pegem.net/.../3-8248>
- Yukl, G. (1999). An Evaluative Essay on Current Conceptions of Effective Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 33-48.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in Organizations* (3rd ed.). Prentice-Hall, Englewood Cliffs.