



**T.C.
RECEP TAYYİP ERDOĞAN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE RESMİ VE ÖZEL
OKULLARDA ÇALIŞAN MÜDÜRLERİN DÖNÜŞÜMCÜ
LİDERLİK BECERİLERİ AÇISINDAN KARŞILAŞTIRILMASI**

(Yüksek Lisans Tezi)

Hasan KILIÇ

**Danışman
Dr. Öğr. Üyesi İbrahim Hayri KUĞUOĞLU**

**RİZE
2024**

KABUL VE ONAY

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında, Dr. Öğr. Üyesi İbrahim Hayri KUĞUOĞLU danışmanlığında, Hasan KILIÇ tarafından hazırlanan *Öğretmen Algılarına Göre Resmi ve Özel Okullarda Çalışan Müdürlerin Dönüşümcü Liderlik Becerileri Açısından Karşılaştırılması* adlı bu tez çalışması, 25/04/2024 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oy birliğiyle/oy çokluğuyla başarılı bulunarak jürimiz tarafından **Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri	Ünvanı, Adı SOYADI	İmza
Başkan :	Doç. Dr. Gökhan KAHVECİ	
Üye :	Dr. Öğr. Üyesi İbrahim Hayri KUĞUOĞLU	
Üye :	Dr. Öğr. Üyesi Harun KAHVECİ	

ETİK BEYAN

Eğitim Bilimleri Tezli Yüksek Lisans Programından mezun olmak üzere teslim ettiğim “Öğretmen Algılarına Göre Resmi ve Özel Okullarda Çalışan Müdürlerin Dönüşümcü Liderlik Becerileri Açısından Karşılaştırılması” adlı tezim, bilim ve araştırma etiği prensiplerine riayet edilerek tarafımdan yazılmıştır.

Tez çalışmamda, başka kaynaklardan aktarılan bütün bilgi ve alıntılar, Enstitünüz Tez Yazım Kılavuzuna uygun olarak açıkça gösterilmiştir. Kaynağı gösterilenler dışında kalan bütün bilgiler uygun araştırma yöntemi kullanılarak tarafımdan edinilmiş ve esere bu şekilde yansıtılmıştır. Şahsıma ait olmayan hiçbir bilgi, kasıt veya kusurlar, şahsıma aitmiş gibi gösterilmemiştir. İnternet kaynakları dâhil, sahibine/kaynağına atıf yapılmaksızın hiçbir bilgi kullanılmamıştır. Aksinin ortaya çıkması halinde doğacak bütün hukuki, idari, akademik ve etik sorumluluk tarafıma ait olacaktır. Eserin tesliminden sonra herhangi bir zamanda, bilim etiğine aykırılık tespit edilmesi ve / veya eserimle ilgili intihal veya intihal şeklinde anlaşılabilecek bir durumun ortaya çıkması halinde; Üniversiteniz ve eğitim kadronuzun hiçbir şekilde sorumlu tutulmayacağını hür irademle kabul, beyan ve taahhüt ederim.

25/04/2024

Hasan Kılıç

ÖN SÖZ

Okul, toplum için kritik bir eğitim merkezidir, bireylere bilgi ve beceriler kazandırır. Çağın teknolojik ve sosyo-ekonomik değişimleriyle, bu kurumlar sürekli dönüşüm içindedir ve geleceğe yönelik öğrenci hazırlığında kendilerini güncellemek zorundadır. Bu evrim, etkin dönüşümcü liderlik gerektirir. Vizyon sahibi liderler, eğitim alanlarını iyileştirerek, öğrenci ve öğretmenlerin gelişimine önemli katkılar sağlarlar, okulları değişen dünya şartlarına uyum sağlamaya yönlendirirler. Sonuçta, bu liderlik altında, okullar yüksek kaliteli eğitimle toplumsal ve global taleplere yanıt verir, sürekli gelişen bir öğrenme ortamı yaratır.

Dönüşümcü liderlik, eğitimde başarıyı artıran anahtar bir yaklaşımdır, okul yöneticilerinin pozitif etkiler yaratmasını, öğretmen ve öğrencileri geliştirerek okul performansını yükseltmesini sağlar. Bu yöntem, öğrencilerin akademik ve sosyal yeteneklerini maksimize etme, zorlukları aşma ve sürekli iyileştirme kültürü oluşturma üzerine kuruludur, böylece okul hedeflerine etkin bir şekilde ulaşılır.

Bu araştırma, Ankara'daki resmi ve özel ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin bakış açılarından, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik yeteneklerini demografik özelliklerine göre incelemeyi amaçlamaktadır. Ana hedef, öğretmen algılarına dayanarak, bu liderlik yeteneklerinin okul türüne göre farklılıklarını belirlemek ve gelişim önerileri sunmaktır. Dönüşümcü liderlik, motivasyon ve ilham verme yoluyla eğitimde kaliteyi artırmayı hedefler, bu nedenle müdürlerin bu becerilerini geliştirmeleri öğrenciler için daha iyi öğrenme deneyimleri yaratır. Araştırma, öğretmen ve müdürlerin dönüşümcü liderliği nasıl algıladıklarını anlamaya yardımcı olacak ve eğitim kalitesini hem resmi hem de özel okullarda artırmak için somut adımlar önermektedir. Bu yaklaşım, eğitimde kalıcı iyileştirmeler sağlama potansiyeline sahip olduğundan, bulgular eğitim politikaları ve yönetim stratejileri için önemli bilgiler içermektedir.

Bu araştırmanın yürütülmesinde, bana kıymetli zamanını ayırarak, engin bilgi birikimi, derin deneyimi ve pratik önerileriyle rehberlik eden değerli danışmanım Dr. İbrahim Hayri KUĞUOĞLU'na içten minnet ve saygılarımı sunarım. Veri toplama sürecinde bize izin vererek araştırmaya önemli bir katkı sağlayan Prof. Dr. Ömer Faruk İşcan'a teşekkür ederim. Anketin kullanımı çalışmanın niteliğini artırarak

sağlam sonuçlara ulaşmamızı sağladı. Ayrıca, Ankara'daki resmi ve özel ortaokullarda görev yapan ve araştırmaya katılarak değerli görüşlerini paylaşan tüm öğretmen arkadaşlarıma en içten teşekkürlerimi sunarım. Onların katkısı olmadan bu çalışmanın tamamlanması mümkün olmazdı. Her birinin sağladığı bilgi ve bakış açısı, çalışmanın kapsamını genişletti ve dönüştürücü liderlik konusunda daha derin bir anlayış geliştirmemize yardımcı oldu. Katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Hasan KILIÇ

RİZE/2024



TEŞEKKÜR

Çalışma sürecinde, bilgi, tecrübe ve önerileriyle rehberlik eden danışman hocam Dr. İbrahim Hayri KUĞUOĞLU'na derin teşekkürlerimi iletiyorum. Ayrıca, yüksek lisans eğitimimde beni derslerinde ağırlayan kıymetli hocalarım Prof. Dr. Cem TUNA, Doç. Dr. Asiye ŞENGÜL AVŞAR, Dr. Öğretim Üyesi Fazilet TAŞDEMİR ve Doç. Dr. Gökhan KAHVECİ'ye de şükranlarımı sunmak istiyorum. Onların bilgisi ve rehberliği çok değerliydi. Ayrıca, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi çalışanlarına ve süreçte yanımda olan sınıf arkadaşlarıma da ayrı ayrı teşekkür ederim.

Hasan KILIÇ

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	I
ETİK BEYAN.....	II
ÖN SÖZ	III
TEŞEKKÜR.....	V
ÖZET	IX
ABSTRACT.....	X
KISALTMALAR VE SEMBOLLER.....	XI
TABLolar LİSTESİ.....	XII
GİRİŞ	1
1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	10
1.1. Liderlik.....	10
1.1.1. Liderlik Kavramı	10
1.1.2. Liderlik Tanımları.....	13
1.1.3. Liderlik Teorileri	17
1.1.3.1. Özellikler Teorisi.....	18
1.1.3.2. Davranışsal Teorisi	18
1.1.3.3. Durumsallık Teorisi.....	19
1.1.3.4. Yeni Liderlik Teorileri.....	19
1.2. Dönüşümcü Liderlik.....	20
1.2.1. Dönüşüm.....	20
1.2.2. Dönüşümcü Liderlik	22
1.2.3. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları.....	26
1.2.4. Okul Müdürünün Liderliği	31
1.2.5. Dönüşümcü Bir Lider Olarak Okul Müdürü	36
1.2.6. Dönüşümcü Okul Müdürünün Özellikleri	39
1.2.7. Kişisel Özellikler ve Değerler	40
1.3. İlgili Araştırmalar.....	41
1.3.1 Yurt İçinde Yapılan İlgili Araştırmalar	41
1.3.2 Yurt Dışında Yapılan İlgili Araştırmalar	47
2. YÖNTEM	49

2.1. Evren ve Örneklem	49
2.2. Veri Toplama Araçları	50
2.3. Veri Toplama Süreci	51
2.4. Verilerin Analizi.....	52
3. BULGULAR.....	53
3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	53
3.2. Normallik Dağılımı Analizi	54
3.3. Öğretmen Algılarına Göre, Resmi ve Özel Okullarda Çalışan Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Becerileri Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular.....	55
3.3.1. Resmi ve Özel Okullarda Çalışan Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Becerilerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Öğretmen Algılarına Yönelik Bulgular.....	55
3.3.2. Cinsiyet Değişkenine Göre Resmi ve Özel Okullarda Çalışan Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Becerilerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Öğretmen Algılarına Yönelik Bulgular	56
3.3.3. Medeni Durum Değişkenine Göre Resmi ve Özel Okullarda Çalışan Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Becerilerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Öğretmen Algılarına Yönelik Bulgular	58
3.3.4. Yaş Değişkenine Göre Resmi ve Özel Okullarda Çalışan Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Becerilerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Öğretmen Algılarına Yönelik Bulgular	59
3.3.5. Branş Değişkenine Göre Resmi ve Özel Okullarda Çalışan Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Becerilerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Öğretmen Algılarına Yönelik Bulgular	60
3.3.6. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Resmi ve Özel Resmi Okullarda Çalışan Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Becerilerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Öğretmen Algılarına Yönelik Bulgular	62
3.3.7. Öğrenim Durum Değişkenine Göre Resmi ve Özel Okullarda Çalışan Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Becerilerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Öğretmen Algılarına Yönelik Bulgular	64
4. SONUÇ.....	66

4.1. Sonuç ve Tartışma.....	66
4.2. Öneriler	72
KAYNAKÇA.....	74
EKLER.....	83
ETİK KURULU KARARI	90



Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Anabilim Dalı : Eğitim Bilimleri

Tez Türü : Yüksek Lisans Tezi

Danışman : Dr. Öğr. Üyesi İbrahim Hayri KUĞUOĞLU

Hazırlayan : Hasan KILIÇ

Yıl : 2024

Sayfa Sayısı : 90

ÖZET

ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE RESMİ VE ÖZEL OKULLARDA ÇALIŞAN MÜDÜRLERİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK BECERİLERİ AÇISINDAN KARŞILAŞTIRILMASI

Bu çalışmada, öğretmenlerin algılarına dayanarak resmi ve özel okullarda çalışan okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik yeteneklerini cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem ve branş değişkenlerine göre değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Araştırma, Ankara ilindeki resmi ve özel ortaokullarda görev yapan 23,674 öğretmenden oluşan bir evrende gerçekleştirilmiştir. Örneklem, basit seçkisiz yöntemle seçilen 510 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada, İşcan, Ö. Faruk (2002) tarafından geliştirilen "Dönüştürücü Liderlik Ölçeği" ve öğretmenlerin demografik bilgilerini içeren bir bilgi formu kullanılmıştır. Veriler, SPSS 22 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Bulgulara göre, özel okullarda çalışan öğretmenler, okul müdürlerinin liderlik becerilerini daha yüksek algılamaktadır. Medeni durum ve mesleki kıdem değişkenleri arasında ise anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Öğretmen görüşleri, cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi ve branş gibi değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Okul, okul yöneticisi, yönetim, lider, liderlik, dönüşümcü liderlik

Recep Tayyip Erdogan University Institute of Graduate Studies

Department : Educational Sciences

Thesis Type : Master's Thesis

Supervisor : Asst. Prof. Dr. İbrahim Hayri KUĞUOĞLU

Author : Hasan KILIÇ

Year : 2024

Pages : 90

ABSTRACT

A COMPARISON OF PRINCIPALS WORKING IN PUBLIC AND PRIVATE SCHOOLS ACCORDING TO TEACHER'S PERCEPTIONS IN TERMS OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP SKILLS

This study aims to evaluate the transformational leadership abilities of school principals working in official and private schools, based on teachers' perceptions, according to gender, age, marital status, professional seniority and branch variables. The research was conducted in a population of 23,674 teachers working in public and private secondary schools in Ankara. The sample consists of 510 teachers selected by simple random method. In the research, İşcan, Ö. "Transformational Leadership Scale" developed by Faruk (2002) and an information form containing teachers' demographic information were used. Data were analyzed using SPSS 22 program. According to the findings, teachers working in private schools perceive the leadership skills of school principals to be higher. No significant difference was detected between marital status and professional seniority variables. Teacher opinions vary according to variables such as gender, age, education level and branch.

Keywords: School, school administrator, management, leader, leadership, transformational leadership

KISALTMALAR VE SEMBOLLER

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
d	: Sapma (hoşgörü) Miktarı
f	: Frekans
g	: İncelenecek Olayın Görülmeyiş Sıklığı
MEB	: Millî Eğitim Bakanlığı
n	: Örneklem Sayısı
ÖSYM	: Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi
p	: Anlamlılık
S	: Standart Sapma
SPSS	: Sosyal araştırmalar için istatistiksel program paketi güven düzeyine karşılık gelen tablo değeri
t	: Hata Payı
TDK	: Türk Dil Kurumu
$\bar{X}$	: Ortalama
χ^2	: KiKare

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Goleman'ın aktardığı duygusal zekanın bileşenleri tanımları ve özellikleri	15
Tablo 2. Liderlik çalışmalarının tarihsel gelişimi	18
Tablo 3. Katılımcılara ilişkin betimsel istatistikler	53
Tablo 4.1 Dönüşümcü liderlik ölçeği güvenirlik ve normallik analizi	54
Tablo 4.2 Dönüşümcü liderlik ölçeği tanımlayıcı bilgiler	55
Tablo 5. Öğretmen algılarına göre resmi ve özel okullarda çalışan okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik becerileri açısından karşılaştırılmasına yönelik bulgular	55
Tablo 6. Cinsiyet değişkenine göre resmi ve özel okullarda çalışan okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik becerilerinin karşılaştırılmasına ilişkin öğretmen algıları sonuçları.....	57
Tablo 7. Medeni durum değişkenine göre resmi ve özel okullarda çalışan okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik becerilerinin karşılaştırılmasına ilişkin öğretmen algıları sonuçları.....	58
Tablo 8. Yaş değişkenine göre resmi ve özel okullarda çalışan okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik becerilerinin karşılaştırılmasına ilişkin öğretmen algıları sonuçları.....	59
Tablo 9. Branş değişkenine göre resmi ve özel okullarda çalışan okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik becerilerinin karşılaştırılmasına ilişkin öğretmen algıları sonuçları.....	61
Tablo 10. Mesleki kıdem değişkenine göre resmi ve özel okullarda çalışan okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik becerilerinin karşılaştırılmasına ilişkin öğretmen algıları sonuçları.....	63
Tablo 11. Öğrenim durumu değişkenine göre resmi ve özel okullarda çalışan okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik becerilerinin karşılaştırılmasına ilişkin öğretmen algıları sonuçları.....	64

GİRİŞ

Toplumların gelişimi için belirleyici olan insan kaynağı, amaçlara uygun şekilde yetiştirilen bireylerdir. Okulların temel hedefi, öğrenme sürecini düzenli ve sistemli bir şekilde yöneterek bireylerin gelişimine destek olmaktır. Okullar, bireylerin potansiyelini geliştirmeyi amaçlar. Dolayısıyla, okullardaki başarısızlık, geniş çapta kayıplara neden olur. Bu durum ailelerden başlayarak ülkeler ve insanlık için olumsuz etkiler doğurabilir. Eğitim, toplumların ilerlemesi ve refahı için kritik bir unsurdur; bu nedenle, okulların başarılı olması son derece önemlidir. Eğer okullar başarısız olursa, toplumun rekabet gücü azalır ve sosyo-ekonomik kalkınma engellenir. Bunun yanı sıra, eğitim sistemine ilişkin sorunlar toplumda adaletsizlik, işsizlik ve diğer sosyal sorunların artmasına neden olabilir. Bu nedenle, etkin bir eğitim sistemi ve nitelikli okullar, toplumun refahı ve sürdürülebilir kalkınması için kritik öneme sahiptir. Eğitim güçlendirilirse, öğrencilerin gelişimi artar, toplum da olumlu etkilenir. Okulların etkinliği, nitelikli bireylerin yetişmesine katkı sağlar.

Eğitim kurumları, bireylere belirlenen eğitimsel hedefler doğrultusunda bilgi, beceri ve tutumları kazandıran organizasyonlardır. Bu kurumlar, gerçek hayatın bir yansıması olarak kabul edilir ve bireylerin hayat deneyimine katkıda bulunur. Ancak, bu amaçlara ulaşmada kritik bir faktör olan iyi bir yönetim gereklidir. İyi bir yönetim, okulun hedeflerine ulaşmasını sağlar, potansiyeli en üst seviyede kullanır, kaynakları etkili bir şekilde yönetir ve öğrenme ortamını geliştirir. Ayrıca, net bir vizyon belirler ve tüm paydaşları bu vizyon etrafında birleştirir. İyi yönetim, güven, işbirliği ve pozitif bir atmosfer sağlayarak öğrenci başarısını artırır ve okul toplumunda dayanışma hissi oluşturur. Bu nedenle, eğitim kurumlarının başarılı olması için etkili bir yönetim önemlidir.

Yönetim, insanlığın tarih boyunca gelişen ve toplumların işleyişinde kritik bir rol oynayan bir kavramdır. Okullar ise, toplumların geleceğini şekillendiren ve nitelikli, donanımlı bireylerin yetişmesine katkı sağlayan önemli kurumlardır. Bu bağlamda, okul yönetimi, eğitim kurumlarının belirlenen hedeflere ulaşması ve etkin bir şekilde işlemesi için hayati bir role sahiptir. Okul yöneticileri, eğitim ve davranış bilimleri alanında yetkin olmalıdır. Güçlü iletişim becerileri, liderlik

vasıfları, geniş bir bilgi birikimi ve sağlıklı bir ruh hali bu alanda önemlidir. Okul yöneticileri, eğitimdeki değişimlere uyum sağlamalı, liderlik becerilerini güçlendirmeli ve teknolojiyi etkin bir şekilde kullanmalıdır. Sürekli gelişim ve yeniliklere açıklık önemlidir.

Okullar, belirli amaçlar doğrultusunda organize edilmiştir. Bu amaçlara ulaşmak için nitelikli yöneticilere ihtiyaç duyulur. Nitelikli yöneticilerin varlığı, okulların toplumun geleceğini şekillendirme görevini yerine getirmesine ve başarılı olmasına yardımcı olur. Bu nedenle, okul yöneticilerinin yetkinlikleri ve bilgi birikimleri, eğitim kurumlarının kalitesi ve etkinliği açısından büyük önem taşır. Okul yöneticileri, öğrencilerin gelişimine katkıda bulunarak eğitim sisteminin gelişimine önemli rol oynarlar. Nitelikli liderlik ve yönetim becerileri, başarılı okullar için kritik öneme sahiptir. Dolayısıyla, okul yöneticilerinin, öğrencilerin eğitim süreçlerini etkili bir şekilde yönlendirmesi ve desteklemesi, toplumun genel refahı ve ilerlemesi için kritik bir rol oynar. Eğitim kurumlarının başarısı ve etkinliği, kaliteli liderlik ve yönetimle yakından ilişkilidir. Nitelikli yöneticiler, okulların başarısını artırır ve öğrencilerin potansiyellerini maksimize etmek için önemli bir rol oynar. Bu nedenle, nitelikli liderlerin varlığı toplum için kritik öneme sahiptir.

Eğitim sistemimizde, okul yöneticilerinin seçimi oldukça önemli bir süreçtir ve bu süreçte adayların istekliliği belirleyici bir faktördür. Başarılı olmanın temel şartları arasında isteklilik öne çıkar ve adayların değerlendirilmesinde büyük bir rol oynar. Bu seçim süreci, 2018 yılında ÖSYM tarafından uygulamaya konulan yazılı sınav başvurularıyla başlar. Yazılı sınavda başarılı olan adaylar, yazılı sınav ve Ek 1 değerlendirme formu puanlarına göre sıralanır. Ardından, yönetici pozisyonlarına uygun adaylar belirlenir. Münhal bulunan kadronun üç katı kadar aday, sözlü sınava çağrılır. Bu sınavlar, titizlikle gerçekleştirilir ve adayların liderlik, iletişim ve vizyonları değerlendirilir. Yazılı sınavın %50'si, sözlü sınavın %20'si ve Ek 1 değerlendirme formunun %30'u değerlendirmede etkilidir. Bu süreç, en uygun adayların seçilmesini sağlar. Görevlendirme, il milli eğitim müdürünün teklifi ve valilik onayı ile gerçekleşir. Seçilen yöneticilerin liderlik yetenekleri, okulun yönetim stratejilerini destekler ve öğrencilerin başarısını artırır. Etkin bir okul yönetimi, eğitim kalitesini yükseltir

ve toplam başarıyı artırır. Bu süreç, eğitim sisteminin sağlıklı ve verimli bir şekilde işlemesi için kritik bir öneme sahiptir. Toplumun eğitim kalitesini yükseltmek ve geleceği için nitelikli bireyler yetiştirmek adına gereklidir.

"Lider" kelimesi rehberlik ve yönlendirme anlamına gelir (Karip, 1998). Uzun tarihe sahip liderlik, bir kişinin diğerlerini etkileyerek bir hedefe ulaşmasını sağlar. Terim, 14. Yüzyılda dünya literatüre girmiştir ve zamanla daha fazla önem kazanmıştır. Liderlik, bir grup veya organizasyonu belirli bir hedefe yönlendirme sürecidir. Lider, vizyonunu paylaşarak diğerleri üzerinde etki sağlar ve işbirliğiyle amaçlara ulaşmayı sağlar. Karar alma ve problem çözme liderlik sürecinin önemli bileşenleridir. Liderlik tarzları çeşitlilik gösterebilir; bazıları otoriter ve baskıcıyken diğerleri daha katılımcı ve destekleyicidir. Liderlik, kişisel niteliklerin yanı sıra deneyimler, eğitim ve çevresel faktörlerle şekillenir. Modern liderlik teorileri, liderliği bireyin kişisel özelliklerinden öteye taşır ve organizasyonel kültür, çevresel koşullar ve etkileşimli faktörlere odaklanır.

Liderlik, bir grup insanı örgütsel hedeflere yönlendirme ve harekete geçirme sürecini ifade eder. Lider, sadece emir vermekle kalmaz, aynı zamanda grup üyelerini hedeflere ulaşmaya teşvik eder ve destekler. Günümüzde liderlik nitelikleri, hızla değişen bilgiye uyum sağlayabilme yeteneğiyle belirlenir. Bu nedenle liderler, çağlarının gereksinimlerini anlayarak ve sürekli gelişime açık olarak kendilerini yenilemelidir. Liderler ayrıca, grup üyelerinin enerjisini artırmalı, onlara destek olmalı ve ortak hedeflere ulaşmaları için gerekli koşulları sağlamalıdır. Liderlik, sadece emir vermek değil, aynı zamanda rehberlik ve destek sunmak anlamına gelir. Lider, ekibini yönlendirirken onlara destek olur ve motive eder. Bu, liderin güven ve saygınlık kazanmasını sağlar ve daha etkili bir liderlik sergilemesine olanak tanır. Liderlik, grup veya organizasyonun başarısını sağlamak için liderin iletişim, motivasyon ve rehberlik becerilerini kullanarak üyeleri birleştirme ve etkili bir şekilde yönlendirme sanatıdır. Bu süreç, liderin vizyonunu açıklaması ve ekibin potansiyelini en üst düzeye çıkarmak için çalışmasıyla güçlenir.

Günümüzde her alanda rekabetin arttığı bir ortamda, okulların dönüşümü önemlidir. Dönüşümcü liderlik, bu değişim sürecinde hayati bir rol oynar. Esnek liderler, okulların dönüşümünü yönlendirir ve eğitim kalitesini artırmak için

yenilikçi yöntemler kullanır. Araştırmalar, dönüşümcü liderliğin okulların değişime uyum sağlamasını ve ilerlemesini kolaylaştırdığını göstermektedir (Cerit, 2008; Demirci ve Aydemir, 2006; Keşan ve Kaya, 2011). Özellikle okul müdürleri, liderlik becerilerini sergileyerek ve etkin bir liderlik rolü üstlenerek, okulun belirlediği hedeflere daha etkin bir şekilde ulaşabilirler (Aksoy, 2006). Bu liderler, değişen eğitim ortamında okulların ihtiyaç duyduğu yönlendirmeyi sağlayabilir, personelin motivasyonunu artırabilir ve öğrencilerin akademik başarılarını destekleyebilirler. Dönüşümcü liderlik, organizasyon yönetiminin yanı sıra okul kültürünü şekillendirir ve sürdürür. Yenilik ve sürekli öğrenme gibi önemli değerleri teşvik eder. Bu nedenle, okul liderlerinin dönüşümcü liderlik ilkelerini benimsemesi ve geliştirmesi, okulların uzun vadeli başarısı için kritiktir. Liderler, okulun değerlerini ve hedeflerini belirleyerek katılımı teşvik etmeli ve sürdürülebilir bir öğrenme ortamı sağlamalıdır. Bu, öğrencilerin gelişimini destekler ve topluma katkıda bulunan bireyler haline gelmelerini sağlar. Dolayısıyla, liderlik becerilerinin geliştirilmesi, okulların başarılı bir şekilde yönetilmesi ve gelecekteki başarılarının teminatıdır. Bu liderlik tarzı, okul topluluğunu bir araya getirerek, değişime uyum sağlamalarını ve gelişmelerini destekler, böylece eğitim kurumlarının gelecekteki ihtiyaçlarına daha iyi yanıt vermelerini sağlar.

Liderlik, bir bireyin davranışları sonucunda şekillenen ve lider ile takipçiler arasındaki etkileşime dayanan süreç odaklı bir yetenektir. Liderlik, insanların duygusal dünyalarına dokunabilme yeteneği olarak tanımlanır. Liderlik niteliklerini inceleyen araştırmalar özellik ve nitelik, davranış ve durumsallık teorileri olmak üzere farklı kategorilere ayrılmıştır. Bu teoriler liderliği farklı perspektiflerden ele alır ve liderlik tarzlarını anlamamıza yardımcı olur. Liderin benimsediği liderlik modeline bağlı olarak otoriter, demokratik, serbest bırakıcı ve dönüşümcü liderlik gibi çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. Her liderlik modeli farklı özelliklere ve yaklaşımlara sahiptir. Örneğin, otoriter liderlik emir verici bir yaklaşım sergilerken, demokratik liderlik daha katılımcıdır. Serbest bırakıcı liderlik daha az yönlendiricidir ve daha fazla özgürlük sağlar. Dönüşümcü liderlik ise takipçilerin motivasyonunu artırmayı hedefler. Bu liderlik modelleri liderlerin

kişisel tercihlerine ve organizasyonun ihtiyaçlarına bağlı olarak seçilir ve çeşitli durumlarda uygulanabilir.

Okul müdürlerinin liderlik yetenekleri, okulun vizyonunu belirlemek, öğretim kalitesini artırmak ve toplumla etkileşimi güçlendirmek gibi kritik roller üstlenir. Bu rol, okulun başarısıyla doğrudan ilişkilidir ve toplumun genel gelişimine büyük katkı sağlar. Müdürlerin liderlik yetenekleri, okulun başarısını artırma, okul kültürünü oluşturma ve okulun vizyonunu güçlendirme gibi alanlarda belirleyici bir faktördür. Ankara'daki öğretmenlerin görüşlerine dayanarak, resmi ve özel okullardaki müdürlerin dönüşümcü liderlik becerilerini karşılaştıran bir araştırma yürütülmektedir. Bu çalışma, her iki okul türündeki liderlik tarzlarının ve okul performansındaki potansiyel farkların analizini hedeflemektedir. Bu çalışmanın, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik becerilerinin geliştirilmesine katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Nitelikli bir eğitim ortamının oluşturulması için, değişime ayak uydurabilen dönüşümcü liderlerin varlığı büyük önem taşır ve bu liderlik tarzının vurgulanması gerekliliği üzerinde durulmaktadır. Ankara ilindeki öğretmenlerin algılarına dayalı olarak resmi ve özel okullardaki müdürlerin dönüşümcü liderlik becerilerini karşılaştıran bir araştırma yapılmamıştır. Bu tür bir araştırma, farklı okul türlerindeki liderlik uygulamalarının ve etkilerinin anlaşılmasına katkı sağlayabilir, böylece okul yönetimi ve eğitim kalitesi üzerinde iyileştirmelere olanak tanır. Araştırma, eksikliği gidermeyi ve Ankara'daki okul müdürlerinin liderlik becerileri hakkında daha fazla bilgi sağlamayı amaçlar. Bu şekilde, okul yöneticilerinin liderlik becerilerinin geliştirilmesine ve eğitim kalitesinin artırılmasına katkıda bulunulması amaçlanmaktadır.

Araştırmanın Problemi

Okullarda müdür pozisyonunda bulunan bireyler, toplumun geleceğini şekillendirme göreviyle donatılmış olmaları nedeniyle önemli bir konumdadırlar. Müdürlerin liderlikleri, eğitim kurumlarının başarısında ve toplumun genel gelişiminde belirleyici bir rol oynamaktadır. Dönüşümcü liderlik, öğrenci başarısı ve okul kültürü için yenilikçi stratejiler kullanır, bu da okul müdürlerinin katkısında belirgin farklara neden olur. Dönüşümcü bir okul müdürü, yenilikçi ve

vizyoner liderlik anlayışıyla eğitim kurumlarını dönüştürme potansiyeline sahiptir. Toplumun ihtiyaçlarına ve değişen eğitim ortamına uyum sağlayarak, öğrencilerin ve öğretmenlerin başarısını artırmak için çaba gösterir. Araştırmalar, dönüşümcü liderlerin eğitim kurumlarında daha etkili değişimler gerçekleştirdiğini göstermektedir. Öte yandan, dönüşümcü olmayan bir okul müdürü, mevcut durumu sürdürmeye ve yeniliklere kapalı olabilir. Bu durum, okulun potansiyelini tam anlamıyla kullanmamasına neden olur ve toplumun ihtiyaçlarına uygun bir eğitim ortamının oluşturulmasını engelleyebilir. Okul müdürleri, liderlik tarzları ve becerileriyle okulun başarısını ve toplumun gelişimini etkiler. Bu nedenle, müdürlerin seçimi ve eğitimi eğitim sisteminin ve toplumun ilerlemesi için önemlidir. Müdürler, okul misyonunu benimseyip ekibin işbirliğiyle vizyonu gerçekleştirirler, böylece öğrenci ve toplum refahını artırır. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik becerilerini geliştirmesi, eğitim kurumlarının gelecekteki başarısını ve toplumun değişen ihtiyaçlarına daha etkin bir şekilde yanıt verme yeteneğini artırır. Bu çaba, okulların öğrencileri daha iyi hazırlamasını ve toplumsal gereksinimlere daha etkili yanıtlar vermesini sağlar, toplumun genel gelişimine olumlu katkıda bulunur.

Teknolojideki gelişim ve hızlı bilgi transferi dünyadaki değişimin etkilerini ülkemizde de hissettirmektedir. Son yıllarda, eğitim, sağlık, adalet ve sosyal güvenlik gibi alanlarda yapılan yenilikler, bu değişimin somut yansımasıdır. Eğitim kurumları da bu değişim ve yenilenme sürecine katılmaktadır. Bu süreçte okul müdürleri önemli bir rol üstlenmektedirler. Müdürler, kurumlarında vizyon oluşturma, strateji geliştirme ve yeniliklere uyum sağlama gibi kritik görevleri üstlenirler. Tosun (2015), tarafından yapılan araştırmalar, okul müdürlerinin performansları ve yetenekleri üzerine odaklanarak geniş bir çalışma alanı açığa çıkarmaktadır. Okul müdürlerinin liderlik rolleri, eğitim kurumlarının başarısında hayati bir öneme sahiptir. Onlar, kurumlarını dönüşüme ve yeniliğe yönlendirme sürecinde önemli bir kılavuzluk rolü üstlenirler. Vizyon oluşturma, strateji geliştirme ve yenilikçi yaklaşımların benimsenmesi, okulların çağın gereksinimlerine uyum sağlamasını ve öğrencilerin başarısını artırmasını sağlar. Okul müdürlerinin liderlik yeteneklerinin ve performanslarının değerlendirilmesi, eğitim kurumlarının etkinliğine önemli katkı

sağlar. Bu süreç, müdürlerin güçlü yönlerini ve gelişim alanlarını tanımlamalarını sağlar, böylece liderlik becerilerini daha etkin hale getirir. Sonuç olarak, daha iyi yönetimle öğrenci başarısı ve okul topluluğunun refahı artar. Araştırmalar, başarılı okul müdürlerinin, kurumlarında etkili bir vizyon oluşturabilme, stratejik yönetim becerilerine sahip olma ve yeniliklere açık olma eğiliminde olduklarını ortaya koymaktadır. Bu nedenle, okul müdürlerinin liderlik yeteneklerini değerlendirmek ve geliştirmek, eğitim kurumlarının kalitesini artırmak ve öğrencilerin başarısını desteklemek için önemlidir. Bu değerlendirme süreci, okul müdürlerinin güçlü yönlerini belirleyerek onların liderlik rollerini daha etkili bir şekilde yerine getirmelerine yardımcı olabilir.

Araştırmanın Amacı

Ankara'daki resmi ve özel ortaokullardaki öğretmenlerin bakış açısına dayanan bir araştırma, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik becerilerini karşılaştırmayı hedefler. Bu çalışma, farklı okul türlerindeki liderlik uygulamalarının etkilerini değerlendirir ve okulların başarısını ve öğrencilerin gelişimini etkileyen faktörleri anlamak için önemlidir. Dönüşümcü liderlik, özellikle okul yöneticileri için hayati önem taşır çünkü okul yönetimini önemli ölçüde etkiler. Bu liderlik tarzı, liderin vizyoner bir yaklaşımla takım üyelerini motive etmesini ve olumlu değişimlere yönlendirmesini içerir. Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik niteliklerinin değerlendirilmesi, yöneticilerin güçlü yönlerini belirleyerek liderlik becerilerini geliştirmelerine yardımcı olur. Öğrenci başarısı, öğretmen memnuniyeti ve okulun genel performansı gibi faktörler, dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip okul yöneticilerinin etkisi altında olumlu bir şekilde etkilenir. Bu nedenle, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik niteliklerinin değerlendirilmesi, okulun başarısını artırmak ve eğitim ortamını iyileştirmek için kritik bir adımdır.

Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Öğretmenlerin okul müdürlerine yönelik dönüşümcü liderlik algıları nasıldır?
2. Öğretmen algılarına göre resmi ve özel okullarda çalışan okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik algıları demografik değişkenler (Cinsiyet, yaş,

medeni durum, mesleki kıdem ve öğrenim durumu) açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

3. Öğretmen algılarına göre resmi ve özel okullarda çalışan okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?

Araştırmanın Önemi

Liderlik, karmaşık bir kavram olup özellikle dönüşümcü liderlik, değişim ve dönüşüm süreçlerine odaklanarak önem kazanır. Bu liderlik tarzı, liderin vizyoner yaklaşımıyla takım üyelerini motive etmesi ve olumlu değişimlere rehberlik etmesiyle öne çıkar. Özellikle okul müdürlerinin liderlik yeteneklerinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi, okul yönetimindeki etkinliği artırır. Öğretmenlerin algılarına dayalı olarak yapılan bu değerlendirmeler, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik yeteneklerini değerlendirir ve bu liderlerin etkisi hakkında önemli bilgiler sağlar. Dönüşümcü liderlik yaklaşımının benimsenmesi, etkin bir eğitim ortamının oluşturulmasına katkı sağlar ve öğrenci başarısı ile öğretmen memnuniyetini artırır. Bu süreç, okul yöneticilerinin liderlik rollerini daha etkili bir şekilde yerine getirmelerine ve güçlü yönlerini belirlemelerine olanak tanır. Sonuç olarak, okul yöneticilerinin liderlik becerilerinin değerlendirilmesi, eğitim kurumlarının başarısını artırmak ve öğrencilerin daha iyi bir eğitim almasını sağlamak için kritik bir adımdır.

Araştırmanın Varsayımları

1. Araştırmada, örneklem olarak alınan grubun evreni temsil ettiği varsayılmıştır.
2. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik becerileri bilimsel olarak ölçülebilen bir kavramdır.
3. Ölçeği cevaplandıran deneklerin ölçek sorularına doğru ve tarafsız cevap vermiş oldukları kabul edilmektedir
4. Kullanılan ölçek, amaca hizmet edebilecek niteliktedir.

Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

1. Bu araştırma 2022-2023 Eğitim-öğretim yılında Ankara ilinde resmi ve özel ortaokullarda çalışan öğretmenler ile sınırlıdır.
2. Araştırma, ölçekte yer alan değişkenler ve sorularla sınırlıdır.
3. Araştırma, zaman ve ulaşılabilirlik sebeplerinden dolayı evreni yansıtacak örneklem seçilerek gerçekleştirilmiştir.

Tanımlar

Dönüşümcü Liderlik: Çalışanları motive etmek, entelektüel uyarım sağlamak ve enerji oluşturmak için kullanılır. Lider, grup içinde bir vizyon ve misyon oluşturarak bireylerin ortak hedeflere odaklanmalarını sağlar. Bireyler, grup hedeflerini kişisel çıkarlarından üstün tutarlar.

Lider: Örgüt hedefleri yerine getirmek amacıyla bireyleri etkileme, yönlendirme ve örgüt içerisinde iş birliği sağlayan kişidir (McGregor, Brown ve Flood, 2021).

Liderlik: İstenilen amaçlara ulaşmak için örgüt içerisindeki bireyleri aktif hale getirmek olarak tanımlanmaktadır (Slocum ve Hellriegel, 2009).

Okul: Okul, belirli bir yaş grubundaki bireylere belirlenen programlar çerçevesinde eğitim veren ve bilgi, beceri ve tutum kazandırmayı amaçlayan bir kurum veya mekandır (Kramer, 1995).

Okul Yöneticisi: Okul liderliği, öğretmenleri destekleyen, işbirliğini teşvik eden ve güven ortamı oluşturan bir yaklaşımı ifade eder. Lider, öğretmenlerin yeteneklerini geliştirirken onlara empatiyle yaklaşır. Bu şekilde, okulun hedeflerine ulaşmak için işbirliğinin önemini vurgular ve öğretmenlerin başarılarını destekler (Akçadağ ve Aykan, 2018).

Yönetici: Örgütün amaçlarını örgüt yapısını kullanarak gerçekleştiren kişidir (Korkut, 1992).

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde liderlik ve dönüşümcü liderlik kavramsal çerçevede geniş bir perspektiften incelenerek liderliğin kökeni ve önemi vurgulanmıştır. Ayrıca, liderlik, dönüşümcü liderlik ve boyutlarına ilişkin kuramsal yaklaşımlar ele alınmıştır. Bu bölümde liderlik ve dönüşümcü liderliğin derinlemesine anlaşılmasını sağlayacak temel bilgilerin sunulması amaçlanmıştır.

1.1. Liderlik

Liderlik, bir örgütün hedeflerine ulaşmak için iç dinamikleri düzenleyen ve iletişimi kolaylaştıran bir süreçtir. Lider, örgüt üyeleriyle etkileşimde bulunarak grup dinamiklerini yönetmeli ve dış çevreyle uyum içinde olmalıdır. Bu şekilde liderlik, örgüt içindeki birimler arasında uyumlu işbirliği sağlayarak başarıya yönlendirir (Karip, 1998).

1.1.1. Liderlik Kavramı

Liderlik dünyanın en eski olgularından biridir. Bu konudaki çalışmalar incelendiğinde liderliğin medeniyetlerin ortaya çıkışı kadar eski olduğu tespit edilmektedir. Geçmişten günümüze varan süreçte gerçekleştirilen araştırmaların temel hedeflerinden biri liderlik üzerine olduğu anlaşılmaktadır. Liderlikle ilgili ilk düşünsel kriterlerin geçmişte Mısır hiyeroglif yazısında geçmiştir. Aristo “Politika” isimli yapıtında liderlik yönlerinin oluşturabilmesi amacıyla gençleri eğitmenin gerekliliğine değinmektedir. Platon ise “Cumhuriyet” isimli yapıtında en uygun devlet yapısı ve herkesin isteyeceği bir liderin niteliklerinden bahsederken liderin iktidarın temel faktörü olduğunu anlatmaktadır. Machiavelli, “Prens” adlı kitabında liderliğin önemine ve zorluğuna değinmektedir (Brestich, 1999).

Geçmişten günümüze değin insanoğlu liderlik ve liderliğe ilişkin düşüncelere ilgi duymuşlardır. Günümüzde dahi liderlik üzerine tartışmalar ve araştırmalar devam etmektedir. Liderliğin her zaman önemini devam ettirdiği görülmektedir. Fakat insanlığın liderlikle ilgisi ve araştırmasına rağmen tüm örgütler benzer eleştirileri dile getirmektedirler. “Liderlik becerilerini

keşfedebilirsin.” İnsanların olduğu her yerde insanlığın liderliğe ihtiyacı vardır. Bu noktadan hareketle insanlar inanabilecekleri, güvenebilecekleri ve katkı sağlayıcı değişimler yapabilecek liderleri görmek istiyorlar (Eraslan, 2004).

Liderlik üzerine gerçekleştirilen araştırmaların çokluğu liderliğe verilen değerin gözle görülür göstergeleridir. İlk olarak bilmemiz gereken detay liderlik üzerine net bir ortak görüşün olmamasıdır (Aydın, 1994). Sosyal bilimciler liderlikle ilgili benzer araştırmalar yapmışlardır. Fakat sosyal bilimciler yaptıkları çalışmaların sonucunda liderliğin tanımı konusunda ortak bir sonuca ulaşamamışlardır. Liderlik farklı açılardan incelendiğinde farklı şekillerde ele alınabilen, tanımı yapılan bir olgudur. Buradan hareketle yönetim ve iş hayatıyla ilgili bir kavram olarak liderlik karşımıza çıkarken politik ve sosyolojik açılardan incelenmeye çalışılan bir realite olmaktadır (Şişman, 2002). Liderlik kavramına ait ortak bir tanımın olmamasının sebebi örgütlerin yapıları, örgütlerde yaşanan devamlı değişim ve bunun sonucunda liderlerden beklenenlerin değişmesidir (Karip, 1998). Bu açıklamalardan yola çıkarak liderliğin çok yönlü ve anlatılması zor bir olgu olduğu tespitinde bulunabiliriz.

Liderlik kapsamlı ve derin bir olgu özelliği taşımaktadır. Bu özellik “İnsanların bir arada yaşadıkları alanlarda liderlik varlığını göstermektedir.” çıkarımında bulunmamızı sağlar (Eraslan, 2003). Liderlik toplumların sosyo-kültürel yapısından bağımsız tüm toplumlarda görülmektedir. İnsan varlığının her alanında liderlikten bahsetmediğimiz bir yapı olmamıştır. Oxford İngilizce sözlüğü incelendiğinde, liderlik sözcüğünün ilk oluşumlarının uzun bir tarihe dayandığı anlaşılmaktadır. Fakat liderlik kavramı 1800’lü yılların başlarında görülmeye başlanmaktadır (Brestrich, 1999). İngilizceden dilimize geçmiş olan liderlik sözcüğü leadership olarak yazılmakta olup sözcüğün kendisi “lead” biçimindedir. Yön belirlemek, rehberlik yapmak anlamlarını taşır (Redhouse, 1997). Türkçeye bakıldığında önderlik gibi bazı kelimeler tavsiye edilmişse de ulusal yazında “liderlik” sözcüğü genel olarak benimsenmiş ve kullanılmıştır (Şişman, 2002).

Toplumlar, liderleri sorgulamadan önce taşıdıkları özellikler açısından olduğu gibi kabul etmiştir. Günümüze kadar toplumlar liderleri Allah’ın yarattığı özel varlıklar olarak kabul etmiştir. Liderlerin özellikleri belirlenmeye ve bu

özelliklerin doğuştan değil de farklı unsurların da etkisiyle gelişim gösterdiği ifade edilmeye başlanınca “liderlik” kavramı ilgi çekmeye başlamıştır (Cafoglu, 1997).

ABD'li Psikiyatri Profesörü Arnold Ludwig'un "Dağın Kralı: Siyasi Liderliğin Doğası" adlı kitabı, 20. Yüzyılın siyasi liderlerini detaylı bir şekilde inceleyerek onların etkilerini ve liderlik niteliklerini araştırır. Ludwig, 1900-2000 yılları arasında dünya çapında görev yapmış liderleri içeren geniş bir araştırma yürütmüştür. Araştırmasında 199 ülkeden 1.341 lideri tanımlamış ve bunlar arasından 377'sini seçerek derinlemesine bir analiz yapmıştır. "Political Greatness Scale" adlı bir test kullanarak liderlerin görev süreleri, ekonomik başarılar, sosyal mühendislik çalışmaları ve bıraktıkları siyasi miras gibi çeşitli kriterleri değerlendirmiştir. Ludwig, liderleri 200'e yakın farklı ölçüt kullanarak puanlamış ve bu puanlara göre sıralamıştır. Roosevelt ve Mao gibi liderler en yüksek puanları alırken, Atatürk "Visionary" olarak tanımlanmış ve 20. yüzyılın en büyük devlet adamı seçilmiştir. Ludwig'un araştırması, liderlik niteliklerinin ve politik mirasın karmaşıklığını ve önemini vurgulamaktadır. Bu çalışma liderlik ve politikanın karmaşıklığını anlama ve liderlerin çok yönlü etkilerini değerlendirme amacı taşır. Ludwig'un çalışması, liderlerin sadece politik başarıları değil, aynı zamanda toplumsal etkileri ve mirasıyla da değerlendirilmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu araştırma, politik liderliğin doğasını ve liderlik kalitesinin önemini anlamak için önemli bir kaynak olarak kabul edilmektedir ve liderlik alanındaki araştırmalara yeni bir perspektif sunmaktadır. Ludwig'un çalışması, liderlik alanında daha derinlemesine bir anlayış geliştirmeye yönelik bir adımdır ve liderlerin etkilerini daha kapsamlı bir şekilde değerlendirmek için bir çerçeve sunar (Ludwig, 2002).

Ludwig'un "Dağın Kralı" adlı eseri, liderlik tiplerini altı ayrı kategoriye ayırarak inceler. Monarşik liderler, diktatörler, vizyoner liderler, otoriter liderler, geçiş dönemi liderleri ve anayasal demokrasilerdeki liderler bu kategoriler arasında yer alır. Ludwig'un çalışması, her liderlik tipinin belirli bir liderlik tarzını ve yönetim biçimini temsil ettiğini gösterir. Kitap, Atatürk'ü vizyoner liderlerin önde geleni olarak tanımlar ve onu bu kategoride en üst sıraya koyar. Ludwig'un analizi, farklı liderlik stillerinin siyasi liderlerin başarılarını nasıl etkilediğini

anlamamıza yardımcı olur. Bu çalışma, liderlik türlerinin ve liderlerin politik miraslarının karmaşıklığını ve çeşitliliğini vurgular, liderlik literatürüne önemli bir katkı sağlar (Ludwig, 2002).

1.1.2. Liderlik Tanımları

Liderlik için örgütün hedeflerini gerçekleştirmesi ve bir kişinin diğer kişiler üzerinde izlenim uyandırması tanımı yapılabilir. Liderliğin tanımını yapmadan önce yöneticilik kavramıyla farklı anlamlar taşıdığını vurgulamak gerekir. Liderlik ve yöneticilik, birbirinden ayrı kavramlardır. Bazı bilim adamları aynı anlama sahip olduğunu savunsa da temel olarak liderlik öncü olmayı, yöneticilik yasal düzeni temsil etmektedir. Demirbaş ve Vayvay (2005), liderliği “Belirli değişkenlerde yönetim süreci yürüten insanların örgütsel amaçlara varmada yardımcı olan, tecrübelerini aktaran ve uygulanan liderlik modelinden memnun olmalarını sağlayan bir etkileme süreci ”olarak düşünmektedir. Liderin yönlendirmesi, yöneticilerin ise yönetmesi gerekmektedir.

Liderlik ve yöneticilik kavramlarının aynı anlamda kullanıldığı görülmektedir. Ama liderlik, yöneticiliğin bir kısmıdır. Bazı yöneticiler liderlik özelliği taşımadığı gibi, bazı liderlerde de yöneticilik yetkisi görülmemektedir. Görev yaptığı makamdan dolayı yönetici, kanunlar aracılığıyla kendisine verilen hak ve yetkilere sahiptir. Aynı zamanda yönetim sürecini gerçekleştirebilmek için ihtiyacı olan yetkilerin verilmesiyle beklenen çalışmaları yapar. Lider, doğal olarak kendisinde bulunan yetenekleri kullanır. Bu amaçla örgütü oluşturan kişileri, örgütün hedefleri uğruna çalışmaya ikna eder (Budak, 2003).

Yöneticilik ve liderliğin kendine özgü işlevi ve mizaçlarına uygun faaliyetleri vardır. Aynı zamanda liderlik ve yöneticilik birbirini tamamlayıcı iki farklı çalışma sistemidir. Liderlik, yöneticiliğin sahip olduğu becerilerden farklıdır. Günümüzde daha çok rekabetçi ve daha çok devinimsel bir sistemin olması nedeniyle her ikisi de başarı için gereklidir. Bu bakımdan güçlü liderlik ve güçlü yöneticilik birleştirilerek biri diğerinden öne çıktığında dengelemek için kullanılmalıdır. Kaosu yönetebilen, bir gelişme karşısında uyum ve süreci kestirebilen yöneticilik yeterli değildir. Örgütler için en başta gelen konulardan biri başarıyı yakalamak için değişime uyum sağlamasıdır. Sürpriz değişimlerle

nasıl mücadele edebileceğini öğrenmek liderlik becerisidir. Yoğun liderlik gösterebilmek için daha fazla değişim gereklidir. Bu açıdan yönetimde başarının olabilmesi için liderlik ve yöneticilik arasında temel ayrım şunlardır (Kotter, 2008).

1. Liderlik yön belirtmek, yöneticilik ise planlama ve bütçe oluşturmayı gerektirir.
2. Liderlik disipline alışmayı sağlamaktır. Yöneticilik, örgütlenme devamında kadro kurmayı gerektirir.
3. Liderlik motive etmeyi sağlar. Yöneticilik, denetim ve sorun çözmeyi gerektirir.

Örgütteki insan ve madde kaynaklarının örgütsel hedefler doğrultusunda verimli bir biçimde kullanılmasında yöneticinin sahip olduğu sadece birikim ile beceri yeterli değildir. Yöneticinin yönetsel anlamda sahip olduğu bilgi ve maharetinin yanında liderlik özelliklerinin de yeri oldukça önemlidir. Bu açıdan liderlik, bir yöneticinin sahip olması gereken en önemli kabiliyetlerden biridir (Akyüz ve Eren, 2013).

Literatürde farklı liderlik tanımları yapılmaktadır. Bu duruma neden olarak etkileyen-etkilenen ya da lider-izleyen bağının olduğu bilim dalları kendi görüşlerine göre liderlik tanımı yapmış olmalarıdır (Karkın, 2004). Yaşamın her alanında önemli bir yeri olan liderliğin tanımı konusunda ortak bir görüş birliği sağlanamamıştır (Taşkiran, 2011). Ayrıca özel bir kavram olması da liderlik için net veya genel bir tanım yapmayı zorlaştırmaktadır. Buna rağmen etkileme süreci, tecrübe aktarım gibi anahtar ifadelerin tanım içerisinde kullanılması gerekir. Bu anahtar ifadelere yer vererek liderlik kavramı hakkında şöyle tarif yapılabilir (Werner, Hellstrom, Chung, Kessenich, Taylor ve Capedor 2016). “Belli bir alanda, belli bir durumda ve belli koşullar altındaki bir örgütü oluşturan bireylerin çabalamasını teşvik eden, bireylere yardımcı olan, deneyimlerini aktaran ve bireylerin uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan etkileme sürecidir.”

Liderliğin anlaşılması için, liderliğin niteliklerini belirlemenin yanı sıra, liderliğin ne olmadığını da kavramak önemlidir. Geleneksel hiyerarşik otoriteden liderlik farklıdır; çünkü otorite altında kişiler, üstlerinin yetkisini kabul ederler ve

ona kolayca uyarlarlar. Liderlik ise doğal nitelikler, etkileme gücü ve vizyon üzerine kuruludur. Bu, güç veya yasal otoriteyle değil, etkili iletişim ve ilham vermeyle tanımlanır. Bu nedenle liderlik, pozisyonun getirdiği yetkiye değil, liderlik özelliklerine dayanır (Afkhami, Eisenberg ve Vaziri, 2003).

Goleman (2021), tüm liderlerin bireysel becerileri değişkenlik gösterebilir. Bunun sebebi günlük hayatta değişik durumlarda değişik liderlik modellerine ihtiyaç olmasıdır. Bütün farklılıklara rağmen tüm liderlerde tek bir özellik vardır. "Duygusal Zeka" terimi, liderlik açısından kritik bir faktördür. Daniel Goleman, üstün başarıya ulaşmanın sürükleyici gücünü araştırırken, teknik ve bilişsel becerilerin yanı sıra duygusal zekanın da önemli olduğunu belirtmiştir. Yapılan araştırmalar, duygusal zekanın diğer becerilerden çok daha belirleyici olduğunu göstermektedir. Ayrıca, bir liderin duygusal zekâsının, şirketin başarısıyla doğru orantılı olduğu tespit edilmiştir. Goleman (2021), duygusal zekânın öğrenilmesinin mümkün olduğunu ve bireylerin kararlılıkla bu beceriyi geliştirebileceklerini ifade etmiştir. Goleman (2021), Tablo 1'de duygusal zekanın bileşenleri, tanımları ve özellikleri hakkında detaylı bilgi vermektedir.

Tablo 1. Goleman'ın aktardığı duygusal zekanın bileşenleri tanımları ve özellikleri

Bileşen	Tanımı	Ayrılcı Özellikler
Özbilinç	Kişinin güçlü ve zayıf yanlarını, güdülerini, değerlerini ve diğerleri üzerindeki etkisini bilmek	- Özgüven - Gerçekçi bir kişisel değerlendirme - Mütevazı bir mizah anlayışı - Yapıcı eleştirilere susama
Kendini ayarlama	Zararlı dürtüleri ve ruh hallerini kontrol edip yönlendirebilmek	- Dürüstlük - Ahlaklı olmak - Belirsizliğe ve değişime açık olmak
Motivasyon	Başardığı işlerden zevk almak	- İşin kendisine ve yeni mücadelelere tutkuyla yaklaşmak - Gelişim için bitmek tükenmek bilmeyen bir enerji - Başarısızlık karşısında iyimser olmak
Empati	Karar alırken diğerlerinin duygularını da dikkate almak	- Yetenekleri tespit edip etki alanınıza almakta uzmanlık - Başkalarını da geliştirme yeteneği - Kültürler arası farklılıklara karşı duyarlı olmak
Sosyal Beceri	Diğerlerini yönlendirebilmek için dostane ilişkiler kurmak	- Değişime önderlik etmek - İkna kabiliyeti - Geniş bir tanıdık ağı - Ekip kurup liderlik etmede uzmanlık

Her profilde lider olur. Bu kişilerin ortak yanları, liderliğin ana malzemelerinin tümünü değilse de büyük kısmına sahip olmalarıdır. Liderliğin

ana malzemesi olarak ifade edilen nitelikler şunlardır: tutku, kendini bilmek, samimiyet, vizyon rehberliği, ilgi ve karşı gelmedir (Bennis, 2001).

Liderlik üzerine geçmişten günümüze yoğun çalışmalar yapılmış, birçok teori geliştirilmiştir. Söz konusu bu liderlik teorilerinin her biri, konuyu değişik yönlerden inceleyerek farklı sonuçlara ulaşmışlardır (Taşkiran, 2011). Liderlik için geliştirilen teori ve yaklaşımlar nelerdir? Liderlik sürecini nasıl anlayabiliriz? Hangi şartlarda ne tür liderlik gereklidir? Liderler önceden belirlenebilir mi? Benzeri sorularla yapılan çalışmalara cevap verilmeye çalışılmıştır. Tüm teoriler, liderlik sürecinin farklı yanlarını incelemiş ve süreci kavrayabilmek için farklı değişkenlere ağırlık vermiştir (Koçel, 2011). Bu hususa bağlı olarak, geliştirilen kuramlar, belli bir yenilik yansıtmaktadır. Literatürde konu genellikle “özellikler”, “durumsal” ve “davranışsal” olmak üzere üç ana başlıkta incelenmektedir (Gümüşeli, 1996).

1940 ve 1950’li yıllardaki çalışmalar incelendiğinde, liderin sahip olduğu kişisel özelliklerinin, başarısı üzerinde etkisi olduğu temel düşüncesinden hareket eden araştırmalar yapılmış, yapılan bu çalışmalar “özellikler yaklaşımı” olarak ifade edilmiştir. Daha sonraki yıllarda ise araştırmacılar dikkatlerini liderin kişisel özelliklerinden çok davranışlarına yöneltmiştir. İlgilendikleri durum liderin kim olduğundan çok liderin ne yaptığıdır. 1970’li yıllarda popüler olan akım, iş dünyasını etkileyen durumsal sebepleri incelemeye almıştır (Arıkan, 1997). Liderlikle ilgili fikirlerde 1980’li yıllarda değişiklikler söz konusu olmaya başlamıştır. Bu değişikliklerden ilki liderliğin bağımsız bir değişken yerine, bağımlı değişken olarak dikkate alınmaya başlamasıdır. Aynı zamanda bu değişimin lider davranışının sebepleri üzerinde durmaya ağırlık verilmesi anlamına gelmektedir. Aslında burada ulaşılmak istenen, liderlerin niçin o şekilde davrandıklarıdır. Karşımıza çıkan diğer bir değişim özellikler yaklaşımının yeniden oluşturulması, bunun da durumsal açısından yapılmasıdır. Gerçekleşen bu değişimle liderlerin bazı özellikleri ya da karakteristik yanları, durumsal bir yapı içerisinde araştırılmasına yoğunluk verilmiştir. Aynı zamanda özellikler yaklaşımında ele alınmayan değişkenlere odaklanarak tekrar harekete geçilmesi amaçlanmıştır (Taşkiran, 2011). Yeni yaklaşımlarla genellikle yakın zamanlarda meydana gelmeye başlayan yeni bazı becerileri dile getiren liderlik yaklaşımları

kastedilmektedir. Yeni liderlik kuramlarını ele aldığımızda diğerlerine kıyasla örgütü oluşturan bireyi merkeze almaktadır. Yeni yaklaşımlarda liderlik, takım haline getirerek örgütün bireylerinde, değişimi merkeze alan başarıya yoğunlaşmış bir vizyon duygusu oluşturma becerilerini kapsar (Yılmaz ve Karahan, 2010).

Karakterleri, liderlik şekilleri ve becerileri fark etmeksizin aktif liderlerin genel hatlarla benzer yaklaşımlara sahip oldukları görülmektedir. Benzer olan bu yaklaşımlara aşağıda yer verilmiştir.

1. “Ne istiyorum?” sorusu yerine “Ne yapılabilir?” sorusu liderlerin başlangıç noktasıdır.
2. Diğerlerinden ayrılmak için “Ne yapmam gerekir?” sorusunu sorarlar.
3. Lider, “Bir parçası olduğum örgütün hedefi nedir?” sorusuna ilgi duyar.
4. Birlikte çalıştığı personelin farklılıklarını önemserler.
5. Beraber yürüdükleri insanların aktif ve becerikli olmasından tedirgin olmazlar.
6. Popülist olmaktan kaçınıp olması gerekeni yaparlar.
7. Hiç kimseye şöyle ya da böyle yapın diye söylemde bulunmazlar. Bizzat kendisi yapılacak ne ise onu yapar. Başka bir deyişle kendisi ekip arkadaşlarına örnek olarak benzer davranışlar göstermesini bekler (Özden, 2005).

Liderliğin farklı yönlerini ifade eden tanımlar, benzer oldukları hususlarda dahi kesin bir ifadeyle yaklaşmamalıdır. Bunun sebebi tüm koşullarda liderliğin ayrı nitelikler göstermesinden kaynaklanmaktadır. Bu sebeple liderliği anlamsal açıdan incelediğimizde liderin sahip olduğu konum, grup ile şartlara göre farklı anlaşılmaktadır (Erçetin, 2000). Bunun sonucunda günümüzde içinde bulunduğumuz zaman şartlarına uygun liderlik tanımları da yapılmaktadır (dönüşümcü liderlik, vizyoner liderlik, etik liderlik, örgütsel liderlik, kültürel liderlik, moral liderlik, kuantum liderlik vb.).

1.1.3. Liderlik Teorileri

Hem liderlik hem de liderlik kavramı tarihsel süreç içerisinde aşağıda yer verilen yaklaşımlar başlığında incelenmiştir (Brestrich, 1999). Sırasıyla özellikler yaklaşımı, davranış yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı ve yeni liderlik

yaklaşımıdır. Bu yaklaşımların tarihsel süreci ile ana düşünceleri Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2. Liderlik çalışmalarının tarihsel gelişimi

Zaman	Yaklaşım	Ana Fikir
1940’lara kadar	Özellikler Yaklaşımı	Liderlik doğuştan gelen bir özelliktir.
1940-1960	Davranış Yaklaşımı	Liderin etkinliğini davranışları belirler.
1960-1980	Durumlara Göre Yaklaşım	Etkin lider içinde bulunan durumlardan etkilenir.
1980’lerden sonra	Yeni Liderlik Yaklaşımı	Liderin vizyona gereksinimi vardır.

Tablo 2’de gelişimi kısaca gösterilen bu dört yaklaşım temel dayanakları ele alınarak aşağıda açıklanmıştır.

1.1.3.1. Özellikler Teorisi

Özellikle başarıyı yakalamış devlet yöneticileri ile askerlerin araştırılmasıyla öne çıkan liderlikle ilgili nitelikler incelenmiştir. Bu sonuçtan hareketle liderlere yönelik benzer bazı nitelikler belirlendi. Özellikler teorisi kuramın temel özelliği, “Lider olunmaz, lider doğulur.” cümlesiyle özetlenebilir. Kuramda liderle ilgili dikkat edilen başlıca fiziki özellikler (boy, kilo, yaş, sağlık durumu, yüz vb.) ve kişisel özellikler (zeka, eğitim durumu, konuşma becerisi, sosyal ilişkiler, iletişim gücü, güven verme, risk alma, cesaret vb.) olarak iki gruba ayrılır. Yapılan araştırmalar sonucunda liderin ortak özellikleri belirlenememiştir (Şişman, 2002).

Liderde görülen özelliklerin çoğu benzer zaman dilimlerinde bir kişide görülmemesi, bazılarının liderden daha fazla lider özelliklerini göstermesine rağmen lider olarak ortaya çıkamaması ve bunların ölçülmesinin kolay olmaması farklı arayışları düşünmüştür (Tengilimioğlu, 2005).

1.1.3.2. Davranışsal Teorisi

Yönetim bilimcilerinin yapmış olduğu çalışmaların davranışsal liderlik kuramının gelişmesinde büyük faydası olmuştur. Bazıları: Ohio State Üniversitesinin Liderlik ile ilgili araştırmaları, Michigan State Üniversitesinin yapmış olduğu çalışmalar. Bu teoriler yönetim süreci hakkında açıklamalar yapmaya çalışır. Anlatmak istedikleri ana fikir liderlerin başarılı olmasındaki en önemli husus liderin özelliklerinden çok liderin süreç boyunca yansıttığı yaklaşımlar olmasıdır. Liderin çalışma arkadaşlarına yönelik iletişim ve denetim

biçimi, hedefleri belirleme tarzı vb. gibi yaklaşımlar liderin verimliliğini oluşturan gerekli unsurlar olduğu ifade edilmiştir. Özetle ifade edilen teoriler hem lidere hem izleyicilere yoğunlaşmışlardır (Koçel, 1999).

Yapılan tüm araştırmaların benzer tarafı, liderlik davranışları gösterilirken iki noktayı dikkate almalarıdır. Birincisi “görev eğilimli olma”, ikinci nokta ise “bireyi dikkate alma” boyutlarıdır (Paksoy, 2012). Yapılan araştırmaların sonucunda farklı liderlik modelleri ortaya çıkmış ve bu araştırmaların etkileri üzerine araştırmalar yapılmıştır. Davranışsal teori liderliğin öğrenilmesine büyük faydalar sağlamakla beraber çevre ve koşul durumlarına çok önem vermemelerinden dolayı eleştiri almışlardır.

1.1.3.3. Durumsallık Teorisi

Liderin davranış tarzını karakteri ile içinde bulunduğu ortamın karışıklığı ve yapısal niteliklerinin belirlediğini ifade etmektedir. Bu yaklaşıma göre liderin etkinliği ilk önce liderin yapı içerisinde bulunduğu mevki ve içinde bulunduğu koşullara bağlıdır. Bu sebeple liderlerin bazıları ortaya çıkan durumlara göre örgütte başarılı olabilirken, farklı bir örgütte benzer başarı gösteremeyebilir (Kıngır, 2005). Bu sebeple durumsallık teorisinin temel felsefesi mükemmel olarak görülen liderin yaklaşımının koşullara, topluluğa ve kendi niteliklerine dönüştüren lider olmasıdır. Böylelikle mükemmel liderlik modeli yerine tüm koşullarda hangi modelin daha faydalı olduğundan bahsedilebilir (Koçel, 1999).

1.1.3.4. Yeni Liderlik Teorileri

Günümüzde liderlik, sadece insanları etki altına alma ile örgütü aktif hale getirme şeklinde düşünülmemektedir. İnsanoğlunun sahip olduğu bilgi, beceri, yönetime dair düşünce ve başarıyı ihtiyaç olarak görmesi gibi sebeplerden dolayı lider düşünce üreten, izleyen de işi gerçekleştiren kişi algısı bitmiştir. Rekabetin arttığı üstelik yok etme düşüncesine dönüştüğü, personelin motivasyon ile mutlu olma duygularının örgütsel verimliliğe etki ettiği günümüzde toplumlarda liderin varlığı ve işlevi geçmişte görülen basit lider-izleyen ilişkisinden çok daha karmaşık hale gelmiştir. Değişimle birlikte, liderin başarılı olabilmesinin temel koşulu çevresiyle kurduğu iletişimin ve sosyal etkileşimin yapıcılığı olarak

görüldü. Buradan hareketle içinde bulunduğu çevresel şartlara uyum sağlayacak şekilde becerileri olan sadece kendini değil örgütü de değişen durumlara hızla uyum sağlamasına destek olan liderlik algısı gittikçe daha önemli olmaktadır (Eraslan, 2003).

Liderliğin tanımıyla ilgili yapılan çalışmalar birçok kez belirtildiği gibi liderliği özellikler, davranışlar ve durumlara (şartlara) göre değişkenler ile belli bir zamanda ve yerde gözlenen davranışlar olarak tanımlamaları nedeniyle bütüne ulaşamamışlardır (Karip, 1997). Günümüzde gelişen teknoloji, değişen çevresel şartlar ve artmakta olan bilgi seviyesi ile sosyo-ekonomik ile kültürel yenilikler liderlik kavramının da değişime uğramasına dolayısıyla günümüz ihtiyaçlarına uygun liderlik yaklaşımlarının oluşmasına neden olmaktadır (Eraslan, 2003).

Yeni liderlik türlerinin doğmasında yeni değerler etkili olmuştur. Değişimlere öncülük eden 21. Yüzyıl liderlik modellerinden bazıları: Kozmopolit Lider, Toksik Lider, İzlemeyi Bilen Lider, Dijital Lider, Öğrenen Lider, Kuantum Lider ve Dönüşümcü Liderlik şeklinde ifade edilmektedir. 21. Yüzyıl liderlik modellerinden biri olan dönüşümcü liderlik öğretim kurumları açısından incelenerek, eğitim örgütlerinde yöneticilik yapanların dönüşümcü liderlik nitelikleri, bu konuda yapılan çalışmaların sonucunda değerlendirilmiştir.

1.2. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik, liderlerin takipçilerine güven, sadakat, hayranlık ve saygı hissettirerek olumlu bir ilişki kurmasını içerir. Bu liderler, takipçilerini kişisel çıkarlardan çok ortak bir vizyon etrafında motive ederler, böylece birlikte bir kimlik oluştururlar. Lider, takipçilerinin potansiyellerini açığa çıkararak onları geliştirmeye teşvik eder ve bu süreçte destek olur.

1.2.1. Dönüşüm

Günümüzde yoğun kullanılan kavramların çoğu yetersiz kalmakta ya da işlevini yitirmektedir. Yöntemler, insanlar arası ilişkiler hızla değişirken bu değişimin merkezinde dünyada sıkça kullanılan dönüşüm kavramı karşımıza çıkmaktadır (Açıkalın, 2000).

Dönüşümcülük aslında canlıların bir şekilden başka şekle geçmesini benimseyen bir öğretilerdir. Örneğin, tırtılın kelebek olarak dönüşmesi gibi. Aynı zamanda jeolojide, “başkalaşma” kavramı dönüşümü anlatmaktadır (Demirci, 1998).

Türkçe sözlükte dönüşümle ilgili farklı bir biçime girme anlamı ifade edilmektedir (TDK, 2002). Genel olarak dönüşüm: “Var olan durumdan, davranışlardan, ilgilerden vazgeçerek değişimsel olarak farklılaşma veya gelecekteki yönelimlere hazırlık yapma biçiminde tanımı yapılabilir (Eraslan, 2003).

Hayatın sürekli bir değişim içinde olduğunu Heraklites “Bir nehirde yıkandığın suda bir daha yıkanamazsın.” cümlesiyle ifade etmektedir. Aklın bulduğu yeni keşiflerle bu değişim daha da artmıştır. Dönüşüm çok nadir olan bir olay olmasına karşın değişim sürekli gerçekleşen kavramdır. Sanayi devrimiyle insanlık yoğun bir dönüşüm yaşamıştır. Bunun sebebi ise üretim şekli ve gelir dağılımının değişmiş olmasıdır. İnsanların yaşam ve eğlence şekilleri, aile ile toplumsal ilişkileri tamamen değişmiştir. İnsan hayatında gerçekleşen bu şekildeki köklü değişimlere dönüşüm denilmektedir (Brestrich, 1999).

İnsanlık tarihinin yaşamış olduğu ikinci büyük dönüşümü enformasyon teknolojisinin gelişmesi sağlamıştır. Dönüşümün gerçekleşmiş olması nedeniyle enformasyon devrimi diye ifade edilmektedir. Enformasyon devrimiyle üretim bilgiyi merkeze alarak insanlığın karşısına çıkmıştır. Bundan sonra üretimin girdi ve çıktısı bilgidir. Geçmişe kıyasla bütün işlerde bilgi kullanılmaktadır. Eskiden bazı işleri yapmak için mutlaka belli yerlere gitme gereksinimi ortadan kalkmış olup, bilgisayarlar aracılığıyla insanoğlu bulunduğu yerden çoğu işlemi yapabilir duruma geldi. Böylelikle iş ile çalışma zekası da dönüşümü yoğun yaşamıştır (Brestrich, 1999).

Doğan ve Kuruluş (1997), tüm ilgiyi bilgide gerçekleşen değişime çeker. Değişimin etkisi hayatın her alanında yoğun görülmektedir. Bilginin giderek artması, bireyin toplumsal yeriyle birlikte, yöntemleri, ilgileri, araçları ve yaşam şekilleri de değişiyor. Bilgi sahibine ve kullanıcılarına büyük katkılar sağlamaktadır. Devrin problemlerinden biri bu gücü yönetebilmek, yön vermek ile mümkün olduğunca olan en yüksek seviyede bu durumdan faydalanmaktır.

Bilgiyle ilgili yönlendirme problemi beraberinde bilgili insanların yönetilmesi problemini de getirmiştir (Açıkalın, 2000).

Bazı zamanlar dönüşüm ile değişim kavramları karıştırılmış olsa da aralarındaki ciddi farklılıklar dile getirilmektedir. Eraslan (2003), konum değiştirmeyi veya kalıptan başka bir kalıba geçişi değişim kesin bir şekilde anlatamamaktadır. Değişim genel olarak fiziksel bir geçişi temel düşünce olarak kabul etmekten ziyade, dönüşüm hızlı ve devrimsel ayrılığı kabul etmektedir. Özden (2005), sahip olunan değerlerin işlevini kaybettiğinde dönüşümün zorunlu hale geldiğini ifade etmekte değişimin ise sürekli mevcut yapı göz önüne alınarak gerçekleştirilen çalışmaları anımsatmakta olduğunu öne sürmektedir. Bu sebeple klasik yönetim kavramının detaylı bir değişime maruz kaldığı anlaşılmaktadır. Böylelikle liderlik kavramı tekrar tanımlanmış ve kavramsal olarak dönüşümcü liderlik ilk sırada olmayı başarmıştır.

1.2.2. Dönüşümcü Liderlik

Burns, dönüşümcü liderliği “lider ile takipçilerin motivasyonu çoğaltma süreci” şeklinde tanımlama yapmıştır. Dönüşümcü liderlerin özelliği insan sevgisi, adalet, hürriyet, eşitlik gibi değerlere önem verip savunmasıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016).

Kauzes ve Posner’ e göre çalışanlara dönüşümcü liderler rol model olur, personelle belirledikleri ortak vizyonun gerçekleşmesi için bir arada çalışırlar. Aynı zamanda Kauzes ve Posner dönüşümcü liderler için personele elde ettiği başarılarında ödül ve cesaret verdiğini söyler (Jaskyte, 2004). Dönüşümsel liderliğin olduğu yerlerde personelin liderle çalışma isteğinde artış görülür, bireyler arasındaki diyalog büyük önem taşır. Liderler için personelin samimiyetini ve mutluluğunu artırmak önemlidir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009). Çalışanı daima diyalogda olan, güvenilir ve saygın kişiler dönüşümcü liderlik özellikleri taşırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016).

Yönetim düşüncesinin değişim geçirmesinde liderlik kavramı her zaman yer almıştır. Fakat değerini hızla artıran, yönetimdeki farklılıkları gün yüzüne çıkaran dönüşümcü liderlik kavramı günümüzde önem kazanmıştır. Kavramsal olarak ele aldığımızda liderden daha çok çalışanı ön plana alan, çalışanlara her

yönüyle örnek olan, çalışanları motive eden ve onlarla bire bir ilgilenen bir liderliktir. Liderlik ekonomi dünyasının büyük şirketlerinden sonra eğitim örgütlerinde de görülmeye başlanmıştır.

İnsanlar buhranlı dönemde yavaş ve ilerlemeli değişimin yeterli olmadığını onun yerine radikal bir kültürel değişime ihtiyaç duyulduğunu düşünmektedirler. Aynı şekilde insanlarda kriz düşüncesi hâkim olmadığında insanlar kültürel bir değişimin gerekli olmadığını düşünmektedir. Yaşanılan bu durum kültürün varlığını devam ettirmesini sağlamaktadır. Örgütün içinde bulunduğu zor zamanlarında örgüte başta kültürel yenilikler olmak üzere farklı yenilikleri getirecek lidere gerek vardır. Dönüşümcü liderler bu tarz yerlerde hızlıca ortaya çıkar ve kurumlarında köklü dönüşümleri yaparlar. Dönüşümcü liderler bazı öğrenilmiş davranışlar yoluyla veya doğuştan lider olmazlar. Bu liderlerde sonradan dönüşümcü liderlik görülür. Doğuştan geldiği veya sonradan öğrenildiği bilinen davranışlar, kurumların benimsediği değişimin yapısıyla uyuşmadığı zaman istenilen verim görülemez. Bu sebeple dönüşümcü liderler, çalıştıkları kurumda onlara ihtiyaç duyulduğunda ortaya çıkarlar (Çobanoğlu, 2003).

İnsanoğlunun var oluşundan günümüze düşünce yapısında görülen ilk kırılma modernliğe geçişte, ikinci kırılma ise içinde bulunduğumuz çağda olduğu bilinmektedir (Karip, 1998). İlk kırılma modernliğe bir geçiş iken ikinci kırılma modernlikten postmodernliğe geçiştir. Dönüşümün tam anlamıyla gerçekleşmemesi nedeniyle bu durumun insan hayatı ya da bilim yöntemlerinden hangisiyle ilgili olduğu tartışılmıştır. Üstelik düşünürlerden bazıları bu durumun dönüşüm yerine modernizmin farklı bir dalı olduğunu iddiasını öne sürmüşlerdir. Söz konusu bu iki dönüşüm de insan hayatını değiştirmiştir. Dönüşümün birinci adımından sonra içinde bulunduğumuz toplumlar örgütlü bir yapı olarak yer almıştır. Bu demek oluyor ki modernlikte örgütler ön planda yer almıştır. Dolayısıyla örgütler yaşamın temel unsuru haline gelmişlerdir. İçinde bulunduğumuz çağda görülen postmodernizmde örgütler biraz da olsa önemini yitirmiş, kültürel yapı ve günlük yaşamdaki değerleri öne çıkmıştır. Bazı çevrelerde postmodernizm ile örgütlerin işlevini kaybettiği düşüncesi oluşmuştur. Örgütlerin kültür yapıları ve insanın önem kazanmasıyla gerçekleştirilmek istenen yeni dönüşümde liderliğin önemi ortaya çıkmıştır. Bir dönüşüm gerçekleştirmesi

beklendiği için yeni liderlere “Dönüşümcü Lider” (Transformational Leader) denilmektedir (Brestrich, 1999).

James Mac Gregor Burns tarafından 1978 yılında ilk defa dönüşümcü liderlik teorisi “Leadership” kitabında incelendi. Bu kitapta Burns politik liderliği kapsayan alanı ele aldı (Çobanoğlu, 2003).

Burns, MaxWeber’e ait olan karizmatik liderliği dile getirerek lider ile yönetici ayrımlarını ifade etmeye çalışmıştır. Böylelikle Burns’ün yapmış olduğu bu çalışmalar birçok yeni çalışmalara ilham olmuştur. Yapılan yeni çalışmalar ile eski araştırmalardaki liderlik düşüncesi “Etkileşimci Liderlik” (transcantional) başlığıyla isimlendirilmiştir. Etkileşimci liderlik dönüşümcü ekolden gelmekte olup daha çok verimliliği artırmaya yönelik bir liderliktir. Dönüşümcü liderliğin etkileşimci liderlik anlayışından farklı yanları yeni araştırmaların konusu olmuştur. Etkileşimci liderliğin temel prensibi lider ile çalışan arasındaki alışveriş anlayışına dayanmaktadır. Fakat bu liderlik anlayışı dünyada yeni görülen dönüşüm ile bağ kurabilecek bir anlayış olamaz. Günümüz liderleri dünyayla birlikte örgütünü dönüştürebilecek lider olmalıdır. Buradan hareketle, oluşan bu liderlik “Dönüşümcü Liderlik” ismiyle karşımıza çıkmıştır (Brestrich, 1999).

Burns, dönüşümcü liderliğin tanımıyla ilgili şunları söylemektedir: Dönüştüren lider, mevcut özelliği olan izleyicilerde hem ihtiyacı hem de isteği bilmekte ve bunları kullanmaktadır. Dönüştüren liderler, izleyenlere baktığında onlardaki güdüleyicileri bulmaya çalışır, daha üst seviyedeki gereksinimleri yapabilmek için çaba sarf eder, izleyenlerden ilgisini eksik etmez. İzleyen ile lider arasındaki uyarım dönüşümcü liderliğin sonucunda gerçekleşmiştir (Çobanoğlu, 2003).

Burns dönüşümcü liderlikte, izleyicilerin eğilimini, gereksinimini, isteğini fark eder ve izleyicileri güdülemek amacıyla bu ihtiyacı kullanır. Kısaca izleyicinin gereksinimlerine seslenerek harekete başlamasını sağlar (Karip, 1998).

Eğilimleri görmek, gerçekliğin tanımını yapmak, değişime dair heyecan oluşturmak dönüşümcü liderliğe aittir. Dönüşümcü lider aynı zamanda vizyon sahibi olandır. Sadece kendi vizyon yaratmaz bu vizyonu başkalarıyla da yaratabilir. Değişim sürecine hakim ve değişim ustasıdır. İnsanlardaki gücün

harekete geçmesini sağlayabilir. Anlık olaylar yerine geleceğe odaklanırlar. Mevzuat ve prosedürlere takılmaz. Evrensel değerlere yakından ilgi duyarlar (Özden, 2005).

Dönüşümcü lider sabit bireysel özellikler yerine karaktere odaklanır. Kendini ve diğer bireyleri iyi tanıma ve anlamayla ilgi dönüşümcü liderler yetenek sahibidirler. Bazı insanlardan etkilenmeden kendi inançlarına göre davranış gösterirler (Özden, 2005).

Dönüşümcü liderler çalışanlara ait yeteneklerini ortaya çıkarma, kendilerine güvenmelerini artırma ve çalışanlardan daha fazla verim almayı amaç edinerek onları motive ederler. Dönüşümcü liderde, çalışanların adanmışlık ve beklentilerin üstüne çıkan bir anlayış hakimdir (Celep, 2004).

Dönüşümcü liderler hem bireysel hem mesleki yaşamların doyum noktasına ulaşmış kişilerdir. Fark edilme, tanınma, onanma gibi gereksinimleri olmaz. Kendine yetebilme becerisine sahiptirler. Bunun sonucunda başaramama gibi korkuları yoktur. Başarısızlık halinde ise suçu başkalarında değil kendilerinde ararlar (Özden, 2005).

Dönüşümcü liderlik bireylerin sahip oldukları misyon ile vizyonların yeniden belirlenmesi, sorumlulukların güncellenmesi, hedeflerin gerçekleştirebilmesi için sistemin yeniden dizayn edilmesidir. Karşılıklı desteği temel alan ve lidere destek olanların lider düzeyine yükseldiği bir etkileşimdir (Eraslan, 2003).

Gerçek dönüşümcü liderlik etik olarak benimsen fikirlerin ve çalışmaların artmasına destek olmaktır. Bunlar kesin bir biçimde belirtilmeli aynı zamanda her zaman vurgulanmalıdır. Liderler, tüm paydaşların içinde bulunduğu ahlaki değerleri benimseyen bir kültürün oluşumuna katkıda bulunmalıdır. Bu kültür, liderleri kendi organizasyonlarından çok tüm toplumun iyiliği için çalışmaya teşvik eder. Liderler, başkalarının bakış açılarını önemser ve kendi görüşleriyle birleştirir. Bu yaklaşım, organizasyonların sürdürülebilirlik ve etik değerlerle güçlenmesine olanak tanır. Ayrıca, liderler farklı perspektifleri bir araya getirerek daha kapsayıcı kararlar alır ve toplumsal sorumluluklarını yerine getirirler. Neyin doğru, hoş ve anlamlı kabul edildiğini anlamalarını sağladığında, izleyenlerin ihtiyaçlarını karşıladıklarında, izleyenleri örgütlerin yararı için gereksinimlerinden

vazgeçebilecek duruma geldiklerinde liderin tam anlamıyla dönüştürücü bir lider oldukları sonucuna ulaşmışlardır (Eraslan, 2003).

1.2.3. Dönüştürücü Liderliğin Boyutları

İdealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek dönüştürücü liderliğin dört temel boyutudur.

1.2.3.1. İdealleştirilmiş Etki

Dönüştürücü liderliğin en önemli öğelerinden biri olan idealleştirilmiş etki boyutu aynı zamanda “karizma” kavramı ile özdeş olarak belirtilmiştir. Lider çalışanlarının güven ile saygılarını kazanarak onları motivasyonlarını sağlar, ruhsal güçlerinin yüksek olmasına çalışır. Çalışanlar da liderin özelliklerini benimseyerek liderin beklentilerini koşulsuz sahiplenirler. Çalışanların liderlerini başarılı görmesinin sebebi liderin üstün yetenekleri olduğuna inanmalarıdır. Karizmatik liderler, faaliyetlerin başarısını izleyicileri adına sunması, izleyicilerin hayal ve isteklerine seslenmesi özelliklerine sahiptirler (Berber, 2002). Fakat idealleştirilmiş etki karizmadan farklı olarak ele alınmalıdır. İdealleştirilmiş etki karizmadan ayrı şekilde liderin izleyenleriyle ilişkisinde vizyon ve misyon belirleme davranışlarını kapsar. Bu durumda liderin katkısı, nitelikleri ve yaklaşımları izleyenlerince idealleştirilmiştir (Karip ve Köksal 1999).

Dönüştürücü lider idealleştirilmiş etkiyle hareket ettiğinde aşağıdaki davranışlar görülmektedir:

- Ahlaki olan ve motivasyon sağlayan davranışların temel kriterlerini belirtme,
- Hedefleri belirleme ve gerçekleştirmedeki sorunları çalışanlarına aktarma,
- Diğer kişilerin gereksinimlerini kendisine ait gereksinimlerden üstün tutma,
- Yetkiyi sadece ihtiyaç duyduğunda kullanma, kesinlikle bireysel hedefleri amacıyla kullanmama (Çobanoğlu, 2003).

İdealleştirilmiş etki, sert ve köklü değişimlere izleyenlerin razı olmasını kolaylaştırmaktadır. İzleyenler liderin düşüncelerine, davranışlarına ve hedeflerine

inanmaz ise örgütün yeniden dizayn edilmesinde büyük sorunlar yaşanır (Açıkalın, 2000). Lider örgütte dönüşümü gerçekleştirmek amacıyla şart olan güven ve düşünceyi aynı zamanda idealize edilmiş etkiyi kendi davranışlarıyla gerçekleştirir. Örgütlerinde dönüşümü gerçekleştirmek isteyen liderler için idealleştirilmiş etki çokça dikkate alınması gereken önemli bir boyuttur. Bunun sebebi liderler için izleyenlerin harekete geçmesini sağlaması ve izleyenleri idealler ile vizyona inandırması açısından büyük önem sahiptir (Eraslan, 2003).

1.2.3.2. Telkinle Güdüleme

Telkinle güdüleme hakkında bazı kaynaklarda ilham verme veya ilham veren güdülenme adlı başlıklar karşımıza çıkmaktadır. Bu etken, izleyenlere beklentileri aktaran, vizyona bağlılık konusunda motive olmalarını sağlayan liderlerin yapmış olduğu tanımlanmadır. Dönüşümcü lider, örgütün hedeflerine danışmanlık yapacak vizyonu belirlemede ve bu işleyişin nasıl olacağı hakkında kilit bir role sahiptir. İlham veren güdülenme, başarıya ulaşmak amacıyla çalışmayı anlamlandıran davranışları temel alır. Dönüşümcü liderler söz konusu örgütleri ise vizyon yaratmaya izleyenlerin dahil olmasını sağlar. Aynı zamanda iletişimi izleyenlerin beklentileri üzerine inşa eder. Sonuç olarak takım ruhu, heves, optimizm, hedefe bağlılık ve paylaşımı yapılmış bir vizyon örgüt içerisinde var olur ve tek bedende bir araya gelir (Çobanoğlu, 2003).

Lider, izleyenlere motivasyon kaynağı sağlar. Şekilleri, söylemleri ile temel duygusal unsurları dikkate alarak ortak bir hedef duygusunun gelişmesini sağlar. Ayrıca lider grupta aynı hedefe yönelik grup olma bilincini geliştirir. Liderlik, geleceğe umut dolu bir bakış sunar ve sürekli motivasyon sağlar. Çalışanlarına tam güvenle yaklaşır ve onların hedeflere ulaşacaklarına inanır. Ayrıca, örgüt için etkileyici bir vizyon oluşturur ve bu vizyonun gerçekleşmesi için çaba gösterir. Liderin bu tutumu, çalışanlara içsel motivasyon sağlar ve onları harekete geçirir. Bu liderlik tarzı hem bireylerin hem de örgütün gelişimine katkıda bulunur. Lider, çalışanların potansiyellerini maksimize etmek için onlara rehberlik eder ve destek sağlar. Bu şekilde, liderlik hem bireylerin hem de organizasyonun daha etkili ve başarılı olmasına yardımcı olur (Karip, 1998).

Liderin çalışanını motive etmesi çok mühimdir. Çalışanlarıyla birlikte hareket eden lider, çalışanlarının hislerine ve fikirlerini dikkate alır. Aynı zamanda çalışanlara yardım eder ve yüreklendirir. Personel, işin en önemli öğelerinden birisidir. Liderin dikkat ettiği ayrıntılardan biri de personelin gelişimi, değişimi ve dünyaya adapte olmasıdır.

Telkinle güdülemede lider geleceğe dair iyimser ve gerçekleştirebilir bir resim çizer. Çalışanlara beklentilerini artırabilmeleri amacıyla destek verir ve birlikte oluşturulan vizyonu gerçekleştirebilmeleri için anlaşılabilir sade bir dil kullanır (İnci, 2001).

Liderler ile çalışanların bilinçli aynı zamanda birbirlerine açık olmaları sonucunda örgütün hedefleri daha fazla gerçekleşecektir. Lider ile çalışanlar deneyimlerini, değerlerini birbirleriyle ne kadar çok paylaşırlarsa örgütün içerisindeki güven daha fazla yaşanacaktır. Liderin güven azlığı yaşaması durumunda çalışanların motivasyonunu azalır. Telkinle güdülenmede lider aynı vizyon, inanç ile istikrar göstererek çalışanların motivasyonunu sağlar. Lider geleceğe dair devamlı pozitif olur ve bunu her zaman çalışanlarına aktarır (Açıkalın, 2000).

1.2.3.3. Entelektüel Uyarım

Bazı kaynaklarda entelektüel uyarım “zihinsel teşvik” adıyla karşımıza çıkmaktadır. Dönüşümsel sürecin başlamasında kritik bir öneme sahiptir. Entelektüel uyarım, insanların çalışmalara desteklerini bilinçli bir şekilde artırmalarını ve işleyişin yeniden düşünülmesini kapsamaktadır (Berber, 2002). Bu tarz liderlerde yaratıcı düşünme ön plandadır. Yeniliklere, keşfe ve yeni stratejilere açıktırlar. Bu durum çalışanın verimliliğini artırır ve yeni imkanların oluşmasına destek olur (Seltzer ve Bass, 1990).

Entelektüel uyarım dönüşümcü liderle birlikte izleyenlerin organizasyona ait sorunların daha çok farkına varmalarını, sorunların çözümünde yeni bakış açısı kazanmalarını sağlayabilme süreci olarak da tanımlanabilir (Çetin,1998:58). Böylelikle izleyenlerini devamlı yeni çalışmaların içerisinde olmaya dönüşümcü liderler destekler. Aynı zamanda izleyenleri yeni fikirlere sahip olmaya sürekli zorlarlar (Keçecioglu, 1998).

Dönüşümcü lider, izleyenleri, yapılan iş ve işleyişi, çalışmaları, değerleri, örgütün ve liderin düşünmesine etki eden unsurları sorgulamaya teşvik eder. Liderlik, takipçilerin sorgulayıcı bir zihniyetle sorunlara yaklaşımlarını sağlayarak yenilikçi çözümlerin ortaya çıkmasını teşvik eder. Lider, çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebilecekleri bir ortam sunar ve çeşitliliği kucaklayarak işbirliğini teşvik eder. Bu liderlik yaklaşımı, organizasyonların daha esnek ve başarılı olmalarına yardımcı olurken, ekip üyelerinin potansiyellerini maksimize etmek için uygun bir ortam sağlar. Böylelikle lider organizasyonun entelektüel ve yenilikçi yönünü işe yaramaz durumdan kurtarması ile örgütün bu yönü çalışmaya başlar (Karip, 1998). Sonuç olarak örgüt içerisinde diğerlerinden ayrılan çözümler ile yaratıcı fikirler tartışılarak düşünce değişimi gerçekleşmiş olur. Bu durum “İnsanın sahip olduğu potansiyelin özgür bırakılması ve artırılması” şeklinde tanımlanabilir (Eraslan, 2003).

Entelektüel teşvik, aynı zamanda dönüşümcü liderlerin sorunları bildiğini ve problemlerin çözümüne yönelik becerisini de yansıtır. Bu tarz liderler izleyenlerin düşünce ile değerlerinde görülen değişimlerini destekler. İzleyenlerin örgütteki farklı durumları akıllarında canlandırmalarında teşvik eder. Dönüşümcü liderler entelektüel motivasyon sağlama niteliklerini üst düzey beceri ile kendi zekalarından almıştır. Ayrıca örgüt ve organizasyon vizyonlarını yansıtan imge ve şekilleri oluşturur ve yönetimini sağlar. Duygusal destek entelektüel uyarımın parçalarından sayılmıştır. Dönüşümcü lider, izleyenlerin yakın zamanda üsteleneceği roller hakkında bilgili olmalarına destek olur (Eraslan, 2003).

Dönüşümcü lider yeniliğin gerçekleşmesinde destek olmalıdır. Öğretmen ya da grup özgün fikirler ile geldiklerinde dönüşümcü lider desteklemek amacıyla sorular sorar ve yeni düşünceleri incelemek ve değerlendirmek için takımın bir parçası gibi çalışır. Başarılı olduğunda dönüşümcü lider tarafından kutlanılmalıdır. Tüm başarılar kutlanmaya değer kadar değerlidir. Diğer yandan uygulanmak istenen fikirde başarısızlık görüldüğünde dönüşümcü lider motive etmeye devam eder ve başarısızlığın nedenini anlamak için düşünülmüş sorular yöneltir. Hedef farklı yenilikler için cesaretlendirmektir, kötü bir tecrübeden dolayı başlangıç seviyesinde olmak değildir. (Çobanoğlu, 2003).

1.2.3.4. Bireysel Destek

Bireyselleştirilmiş destek, çalışanların gelişime dair gereksinimleri için liderin göstermiş olduğu bireysel destek seviyelerini gösterir. Dönüşümcü lider çalışanların gelişimlerine yönelik yönlendirme yapar (Çobanoğlu, 2003).

Lider çalışma arkadaşıyla yakından ilgilenir, kişisel ihtiyaçlarını ve becerilerini dikkate alır. Çalışanlar, ekip için önemli ve kıymetli olduğunu hisseder. Durum böyle olunca çalışanlarda performans artışı görülür. Liderler, empati yapabilen ve kişisel gelişime dikkat eden öncülerdir.

Bireyselleştirilmiş destek, çalışanların gelişimlerini sağlamaları için misyon benimser. Lider çalışanlarına bireysel ilgi gösterir, çalışanlarının ihtiyaçlarını gözlemler ve onların deneyimlerini artırmaya önem verir.

Lider çalışanların kişisel ihtiyaçlarını önemseyerek çalışanların temel ihtiyaçlarından daha yüksek seviyede ihtiyaçlarına karşılık vermek için yoğun gayret gösterir. Görev dağıtımı yapılırken emri altında çalışanlara öğrenme fırsatı oluşturacak şekilde yapılır. Lider çalışanların sadece örgütün bir üyesi olarak değil, aynı zamanda bir birey olarak görmektedir. İzleyenlerin endişelerini dinler ve gerekli ilgiyi gösterir. Çalışanların kendilerini geliştirmeleri amacıyla onlara fikirler sunar ve öğrenmeleri amacıyla onlarla ilgilenir. Lider çalışanların farklılıklarını, ihtiyaçlarını ve becerilerini belirleme yöntemlerini de öğrenmelerini sağlar (Karip, 1998).

Okul müdürü, okulda uygulanan eğitim programlarında gelişimler sağlamak amacıyla çalışanlarda görülen davranışsal değişimlere gereksinim hisseder. Örgütün becerilerini geliştirmek amacıyla örgüt içindeki tüm bireylerin kuvvetli aynı zamanda zayıf taraflarını bilmesi gerekir. Böylelikle kuvvetli yönlerden faydalanma, zayıf olarak görülen yönlerin güçlendirilmesi veya minimize edilmesi imkânı bulur (Açıkalın, 2000).

Çalışanların tümüne saygılı davranma, sorumluluğu dağıtma, çalışanlara bireysel dikkatlerini oluşturma süreci şeklinde tanım yapmaktadır (Keçecioglu, 1998). Bireyselleştirilmiş desteği çalışanı ödüllendirme, tüm iş görene bireysel şekilde rehberlik etme ve iş görenlerin yetişmesini sağlama olarak tanımını yapmıştır (Çelik, 2000).

Bireyler gereksinim hissettiklerini öğrenirler, diğer bireylerin öğrenilmesi gerekli dediklerini öğrenmezler. Bireysel destek boyutunda, lider bu konuyu bilmektedir. Bireylerin öğrenmesinde, gelişmesinde ve görev dağıtımında bunu dikkate alır. Tüm üyelerin farklılıklarını görüp değerlendirme yapar, becerilerini bilir (Açıkalın, 2000).

1.2.4. Okul Müdürünün Liderliği

Okullar, eğitimin temel taşıdır ve ülkenin ilerlemesi için kritik öneme sahiptir. Toplumun eğitimi ve gelişimiyle ilgili önemli görevleri yerine getirirler (Erden, 2019). Eğitim sistemimiz içerisinde okulların önemli bir yere sahip olmasının nedeni sayıca fazla olmaları, görev ve özellikleridir. Ayrıca diğer kurumlara nazaran halk ile en yoğun ilişkili okullar olması eğitim sistemimizin en önemli ögesidir (Örs ve Ilgar, 2019).

Okul yönetimi, müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcıları gibi birçok kişiden oluşur ancak liderlik rolü genellikle müdüre aittir. Müdür, atanarak göreve gelen ve resmi, sosyal ve teknik yetkilere sahip bir liderdir. Okulun hedeflerini yönlendirir, öğretmenlerle etkili iletişim kurar, öğrencilere rehberlik eder ve okulun başarısını artırmak için çalışır. Bu liderlik, okulun başarısı için kritiktir ve işbirliği gerektirir.

Okul müdürü, resmi, sosyal ve teknik yetkilere sahiptir. Resmi yetkileri görevinden gelir, sosyal yetkileri personel ve çevresiyle ilişkilerinden, teknik yetkileri ise okul yönetimiyle ilgili bilgi ve becerilerinden gelir. Bu yetkilerin birleşimi, müdürün etkili bir lider olmasını sağlar. Müdür, kurumun yönetimini resmi yetkileriyle sağlarken, sosyal yetkileriyle ekip ruhunu ve işbirliğini teşvik eder, teknik yetkileriyle okulun etkili işleyişine katkıda bulunur. Bu şekilde, müdür okulun başarısını artırmak için liderlik rolünü etkili bir şekilde yerine getirir (Soba, Akman ve Eroğlu, 2018).

Okul liderliği okullarda yapılan eğitim ve öğretimin kalitesini, birçok yönden okulların etkililiğini dolaylı olarak da öğrenme çıktılarını etkilemektedir (Gümüseli, 1996). Başka bir ifadeyle etkili liderlerin desteğiyle ancak etkili okullara ulaşılabilir. Bu sebeple öğrenci başarısındaki farklılıkları bitirmek için okulları geliştirmeyi ve okulların etkililiğini artırmayı amaçlayan reform

önerilerinin başında okul liderliğinin geliştirilmesi gelmiştir (Childress, Elmore, Grossman ve Johnson 2007). Son yıllarda yapılan ve özellikle etkili okulların iş ve işleyişine odaklanan çalışmaların bazı küçük farklılıklar olsa da başarılı okul liderlerinin genellikle benzer yollar izlediğini, benzer noktalara odaklandığını ve ortak rolleri ön plana çıkardıklarını göstermektedir. (Leithwood, 2006). Bu sonuçtan hareketle, okullarda gerçekleştirilen yönetimin verimliliğini değerlendirmek için başarılı olduğuna inanılan birtakım liderlik stilleri ortaya konmuştur (Hallinger ve Heck, 1999).

Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği'nin 78.maddesinde okul müdürünün tanımı şu şekilde yapılmıştır: “Türk milli eğitiminin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak Anayasa, kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge ve diğer ilgili mevzuat hükümleri doğrultusunda okulun amaçlarını gerçekleştirmek üzere tüm kaynakların etkili ve verimli kullanımından, ekip ruhu anlayışıyla yönetiminden ve temsilinden birinci derecede sorumlu eğitim ve öğretim lideridir.” (Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği Kanunu [OKY], 2013: madde 78).

Geleneksel eğitim sistemlerinde, okul müdürlerinden geniş bir yelpazede beceriler beklenirdi. Görevleri arasında, okulun hedeflerine ulaşması için kaynak sağlama, yönetimi güçlendirme ve katkıda bulunma öncelikliydi. Ancak, yapılan araştırmalar gösteriyor ki, günümüzde okul müdürlerinin rolü değişti. Artık, liderlik, iletişim, grup dinamikleri, program geliştirme ve eğitim stratejileri gibi çeşitli alanlarda sorumlulukları var. Yeni paradigmada, okul müdürleri sadece idarecilik yapmıyor, aynı zamanda eğitimde liderlik ediyor, öğretim stratejileri geliştiriyor ve öğrenci başarısını artırıyorlar. Bu değişen role uyum sağlayabilen müdürler, okullarının başarısını artırarak eğitim kalitesini yükseltmede önemli bir rol oynuyorlar. Bu nedenle, modern eğitim ortamlarında, okul müdürlerinin bu çeşitlilikteki görevleri etkili bir şekilde yerine getirebilecek yetkinliklere sahip olmaları gerekmektedir (Turan ve Şişman, 2004).

Okul müdürlerinin liderlik nitelikleri, okulun etkililiği açısından hayati bir öneme sahiptir. Araştırmalar, okul müdürlerinin liderlik özellikleri ile okulun etkililiği arasında güçlü ilişkiler olduğunu göstermektedir. Okul müdürleri, eğitim lideri olarak kabul edilir ve okulun başarısının temel sorumlularıdır. Okulun etkililiği sadece öğrencilerin akademik başarıları ile değil, geniş bir perspektiften

değerlendirilmelidir. Okul müdürlerinin etkili liderlik becerileri, okulun vizyonunu belirleme, öğretim ve öğrenme süreçlerini yönetme, öğretmenlerle etkili iletişim kurma ve öğrenci başarısını artırma gibi alanlarda kendini gösterir. Bu nedenle, okul müdürlerinin liderlik yeteneklerini geliştirmek, okulun genel etkililiğini artırmak ve öğrenci başarısını teşvik etmek için önemli bir strateji olarak kabul edilmektedir (Balcı, 2009).

Okul müdürlerinin liderlik becerileri, okulun hedeflerine ulaşmasında önemlidir. Liderlik özelliklerine sahip müdürler, okul personeli ve öğrenciler üzerinde olumlu bir etki yaratarak başarıya katkıda bulunurlar. Ancak, bazı müdürlerin öğretmen performansını etkin bir şekilde yönetemediği görülmektedir. Bu durum, klasik yönetim anlayışını sürdürme ve değişen liderlik rollerini anlama zorluğundan kaynaklanır. Müdürlerin liderlik tarzları, okul topluluğu için önemli bir örnek teşkil eder ve gelecekte öğrenci ve öğretmenlerin davranışlarını etkiler. Bu nedenle, müdürlerin liderlik becerilerini geliştirmesi ve değişen ihtiyaçlara uyum sağlaması önemlidir (Taş, Çelik ve Tomul, 2007).

1980'lerin başından itibaren Amerika Birleşik Devletleri'nde eğitim öncelikle öğrencilere içerik odaklı ve etkili bir öğretim sunmaya yönelik olmuştur. Standartlar belirlenmiş ve daha yapılandırılmış bir müfredat oluşturulmuştur. Okullar, öğrencilerin bu becerileri en etkili şekilde kazanmasını sağlamak üzere tasarlanmıştır. Bu dönüşüm, öğrencilerin daha derinlemesine öğrenmelerini ve kavramalarını sağlamayı amaçlar. Yeniden yapılanma, öğrencilere yaşamları boyunca faydalı olacak temel becerileri kazandırmayı hedefler. Bu değişim, eğitimin daha etkili ve verimli olmasını sağlamayı amaçlamaktadır (Knapp ve Feldman, 2012). Bu tasarımın verimli bir şekilde işleyebilmesi için de okul yöneticilerine yeni rol ve sorumluluklar yüklenmiştir (Cravens, Goldring ve Penaloza, 2011). Bu yeni değişikliklere göre, okul yöneticiliği yöneticilikten daha fazlasını içerecek şekilde yeniden tanımlanıp, tasarlanmıştır (Sergiovanni, 1994).

Gelişmiş ülkelerde, okul yönetiminde etkin liderlik modelleri belirlemek için yapılan araştırmalar, modern okul müdürlerinin rollerini yeniden tanımlamıştır. Dönüşümcü liderlik, öğretimsel liderlik, vizyoner liderlik gibi farklı yaklaşımlar, okul müdürlerinin farklı alanlarda etkili olmalarını sağlar. Bu liderlik

modellerinin kullanımı, okulların başarısını ve öğrenci başarısını artırmayı hedefler. Ayrıca, bu modeller okul yönetimi ve öğretim süreçlerinin geliştirilmesinde önemli bir strateji olarak kabul edilir ve okul liderlerine çeşitli yönetim becerileri kazandırır (Tahaoğlu, 2007).

Okulların hedeflerine ulaşabilmesi için, değişimi okul ortamına taşıyan ve yöneten liderlik tarzlarına ihtiyaç vardır. Bu yaklaşımın adı "Dönüşümcü (Transformasyonel)" liderliktir (Eraslan, 2004). Dönüşümcü liderlik, mevcut durumu değil, okulun vizyonunu genişleterek ve geliştirerek değişimi teşvik eder. Öğretmenleri ve personeli motive eder, işbirliği içinde çalışmaya teşvik eder. Ayrıca, öğrencilerin öğrenme deneyimlerini geliştirmek için yenilikçi yaklaşımlar benimser ve okulun başarısını artırmak için kapsamlı stratejiler geliştirir. Bu liderlik tarzı, okulun genel etkinliğini ve başarısını artırır. Okul müdürlerinin rolleri, öğretimsel liderlikten dönüşümcü liderliğe doğru değişmektedir. Bu değişim, okulların daha etkin bir şekilde yönetilme arzusundan kaynaklanmaktadır. Dönüşümcü liderlik modeli, öğretmenlerin karar alma süreçlerinde etkili olmanın yanı sıra, okula dış destek sağlayarak güçlü ilişkiler kurar. Bu model, işbirliği ve katılımı artırarak okulun iç dinamiklerini güçlendirir ve başarıyı artırır (Çelik, 2010).

Öğretmenlerin algıları üzerine yapılan araştırmalar, dönüşümcü liderliğin ne kadar kullanıldığını belirlemeye yöneliktir. Bu çalışmalar, öğretmenlerin çeşitli demografik özellikleriyle liderlik algısı arasındaki ilişkiyi inceler. Bu faktörler arasında cinsiyet, yaş, mesleki deneyim, eğitim seviyesi, kıdem ve çalışılan okul türü yer alır. Araştırmalar, dönüşümcü liderliğin farklı gruplarca nasıl algılandığını ve etkilerini değerlendirmeyi amaçlar (Aydoğar ve Yirci, 2020).

Özel ve devlet okulları arasındaki karşılaştırmalı çalışmalar, özel okulların resmi okullardan birçok yönden farklı olduğunu gösterir. Bu farklılıklar arasında öğretmen ve okul arasındaki değer uyumsuzlukları da yer alır. Liderlik modelleri açısından yapılan karşılaştırmalar, özel okullardaki müdürlerin dönüşümcü liderlik (Karip, 1998), paylaşılan liderlik (Bakır ve Aslan, 2014), ve öğretim liderliği (Dönmez, 2008) gibi davranışları daha fazla sergilediğini ortaya koyar. Özellikle dönüşümcü liderliğin uygulanmasıyla ilgili araştırmalar, bu alandaki çalışmaların önemini vurgular. Öğretmen ve müdür algılarına dayalı analizler,

Türkiye'deki resmi ve özel okullar arasında özel okullar lehine sonuçlar elde edildiğini gösterir. Bu bulgular, liderlik uygulamalarını anlamak ve geliştirmek için önemli bir rehberlik sağlar. Özellikle etkili liderlik modellerinin benimsenmesi ve uygulanmasıyla, Türkiye'deki eğitim kurumlarının kalitesinin artırılması ve öğrenci başarısının desteklenmesi amaçlanır. Bu yönde yapılacak daha derin araştırmalar, eğitim sisteminin iyileştirilmesine yönelik stratejilerin belirlenmesine yardımcı olabilir.

Dönüşümcü liderliğin ulusal ve uluslararası araştırmalarda incelenmesi, çoğunlukla belirli bölgelerdeki okulların odaklanmasına dayanır. Özellikle ilkokullar ve resmi ile özel okullardaki müdürler arasındaki farkların araştırılması sınırlıdır. Bu bağlamda, bu çalışmanın amacı, resmi ve özel okullardaki müdürlerin dönüşümcü liderlik becerileri arasındaki farkı nicel verilere dayanarak öğretmen algılarına göre araştırmaktır. Bu araştırma, liderlik tarzlarındaki farklılıkların anlaşılmasına ve eğitim yönetimi alanındaki kararlara ışık tutabilir. Ayrıca, okul liderlerinin performanslarını iyileştirmek ve daha etkili stratejiler geliştirmek için önemli bir başlangıç noktası olabilir. Bu çalışmanın sonuçları, eğitim politikalarının şekillendirilmesi, liderlik gelişim programlarının oluşturulması ve eğitim kurumlarının kalitesinin artırılması gibi alanlarda kullanılabilir. Ayrıca, dönüşümcü liderliğin öğrenci başarısı ve okul performansı üzerindeki etkilerini daha iyi anlamak için gelecek araştırmalara ilham verebilir. Çalışmaya yön veren sorular:

1. Resmi ve özel okullarda çalışan müdürlerin öğretmen algılarına göre dönüşümcü liderlik becerilerini sergileme düzeyleri nedir?
2. Müdürlerin dönüşümcü liderlik alt boyutları arasında anlamlı fark var mı?
 - a. Resmi okullardaki müdürlerin dönüşümcü liderlik alt boyutları arasında anlamlı fark var mı?
 - b. Özel okullardaki müdürlerin dönüşümcü liderlik alt boyutları arasında anlamlı fark var mı?
3. Resmi ve özel okullardaki müdürlerin dönüşümcü liderlik becerilerinde algıladıkları farklılıklar var mıdır?

4. Resmi ve özel okullar arasında anlamlı farklılıklar varsa, farklılıkların kaynağı nedir?

1.2.5. Dönüşümcü Bir Lider Olarak Okul Müdürü

Günümüzde okulların büyük oranda değiştiği görülmektedir. Okullarımızda görülen en önemli özgülük sosyokültürel farklılığa sahip olmaktır. Bu farklılık okul müdürlerinin bu yapılarla pozitif diyalog kurmasını zorunlu kılmaktadır.

Okul müdürleri, okulda farklı kültürlere sahip bireylerle konuşma girişiminde bulunmanın önemli olduğunu bilmelidir. Bu bireylere nezaket ve saygı çerçevesinde karşılama amaçlı mesajlar ve mektuplar göndermelidir. Ulaşılabilir olmak önemlidir. Bu özelliğin temelinde insanlarla diyalog halinde olmak vardır. Okulda bulunan ayrı kültürlerden bireylerle iletişim içinde olmak müdürler için yoğun çaba gerektirir.

Okul paydaşları ile güven ve sevgiye dayalı ilişki kurma ve yaşamış olduğu toplumu yakından tanıma okul müdürleri için büyük önem taşımaktadır. Okul müdürünün devamlı odasında bulunmak yerine okul içerisinde dolaşması, farklı anketler yapması ve velilerin okulun düzenlemiş olduğu toplantılara katılımını sağlaması sonucunda nicel olarak öğrenmesini artıracaktır. Müdürün okulda eğitimin işlevselliğini sağlaması modern zamanda müdürlerin görevlerinden birisidir. Dönüşümcü lider olmak isteyenler bu sorumluluğu yerine getirmek için hazırdır.

Sanayileşmeyle birlikte insanoğlunun yaşamış olduğu dönüşüm, 21. Yüzyılda bilgi toplumuna geçişte yaşanan sürece benzemektedir. Bilgi inkılabıyla insanlık için yeni bir sayfa açılmıştır. Böylelikle insanlığa yeni imkanlar sunulmuş, toplumsal kuruluşlar tekrar şekillenmiş ve güncel iktisadi bir sistem yaratılmıştır. Sanayileşmeyle benimsenen emtia üretimi yerine bilgi toplumunun ana unsuru olan bilgi üretimi ön planda yer almıştır.

21. Yüzyıl bilgi toplumu incelendiğinde bilginin önemli bir güç olarak karşımıza çıkmasıyla toplumun birçok alanında değişiklikler yaşanmıştır. Bilgiye hızlı ve kolay erişilerek dünya küçülmüş, ülke sınırları önemini yitirmiş, dünya standartları hâkim duruma gelmiştir. Eğitimde bu yeni süreçte bireylere, dünya

vatandaşlığı kazandırması, modern teknoloji ürünleri sayesinde bilgiye hızlıca erişebilecek duruma ulaştırması gerekmektedir. Ayrıca eğitim ile eğitimcinin tanımında da değişiklik olmuştur. Şu an içinde bulunduğumuz zamanda öğretmenlerin bilgiyi ileten değil, bilgiye varma yolları hakkında kılavuzluk eden bir durumda olmaları gerekmektedir. Öğrencilerin bilgiyi ezberlemek, sorgulamak, yaratıcı olmak yerine; bilgiye erişim yollarını bilen, öğrenme durumuna göre ilerleyen, istek ve becerileri doğrultusunda gelişimsel bir donanımı olmalıdır (Eraslan, 2003).

Eğitim olgusunda yaşanan değişim eğitim yönetimiyle ilgili anlayışa da yansımıştır. Yeni süreçle eğitim yönetiminde klasik yönetim anlayışları yerine, güncel yapısal birleşenlerin etkisi görülmektedir. Eğitim sistemlerinin uygulandığı okullar yeni yönetsel anlayışın etkisinde kalmıştır. Öğretmen, öğrenci ile personel paydaşlarından oluşan örgütün alt-üst vb. klasik yönetim anlayışlarıyla yönetilmesi modern zamandan çok geride kalmıştır. Modern okul yönetimi anlayışı incelendiğinde okulları dönüşümün konu ve uygulayıcı olarak görmektedir. Eğitim yöneticisi olayları takip eden bir rolde değildir. Bunun yerine olayların oluşumunu sağlayarak yeniliklerin başlamasında ve gelişmesinde önemli bir role sahiptir. Modern eğitim yönetimi anlayışında okullar dönüşen örgütlerdir. Okulları yöneten müdürler ise dönüşümcü lider olarak görülmektedir. Araştırmalar incelendiğinde, okul yöneticilerinin sahip olduğu güncel rollerin dönüşümcü liderlik niteliklerine büyük oranda uyduğunu göstermiştir. Liderlik anlayışındaki yenilikleri kapsayan dönüşümcü liderlik, günümüzde okullarda deneysel araştırmaların konusunu oluşturmaktadır. Özellikle ABD, Kanada ile Avrupa ülkelerinde okulla ilgili dönüşümcü liderlik araştırmalarının arttığı görülmektedir (Eraslan, 2003).

Sosyal hayatta ve okulların sorumluluklarında görülen değişimler okullara yönelik bakış açısını değiştirmiştir. Bu durum aynı zamanda okul müdürlerinin öğretimsel liderlik yerine dönüşümcü liderliğe geçmelerini sağlamıştır. Ayrıca okul müdürlerinde görülen liderlik davranışlarını bir tek öğretim yönüyle sınırlamak modern şartlar açısından akılcı değildir. Okullar bulundukları konumları nedeniyle sosyal, ekonomik, siyasal vb. çevrelere sahiptir. Bu sebeple

okul müdürleri okulların sahip olduğu çevreyi etkileyebilecek liderlik niteliklerini taşımalıdır.

Dönüşümcü liderlik özelliği gösteren okul müdürleri bilgi ile yeteneklerini, okulu hem içeride hem dışarıda yeni gelişmelere teşvik etmek, şimdi veya gelecekte karşılaşabilecekleri zorluklarla üstesinden gelmek amacıyla kullanmaktadır. Eğitimin devamlı değişen süreciyle sürekli karşılaştıkları için yeni roller yansıtmak zorunluluğunda olan müdürler, değişimin her zaman gerekli olduğunun farkındadır ve değişimin olması amacıyla çalışmaya devam ederler.

Okullara yönelik dönüşümcü liderliğin gerçek amacı günümüz ihtiyaçlarıyla uyumlu okullar inşa edebilmektir. Değişim gözlenen çevresel koşullara okulların uyum sağlamasında, bilimsel gelişmeleri takip etmesinde, eğitim kalitesinin yükseltilmesinde dönüşümcü liderlik yaklaşımları önemli bir yer tutar (Eraslan, 2003). Okulların tekrar yapılandırma çalışmaları, okul müdürlerinin temel görevlerinde dönüşümcü liderliğe geçişlerine neden olmuştur.

Dönüşümcü liderliğin olmadığı bir okul, yelkeni olmayan bir gemiye ve rotasız bir yolculuğa benzemektedir (obanoğlu, 2003). Liderlik yönü olmayan bazı yöneticiler günlük yaşamda karşımıza çıkmaktadır. Bilinçsizce, liderliğe uzak dururlar. Sadece yönetici olmak onları mutlu eder. Okulun yönetilmesinde detaylara dikkat etmekle tatmin olurken, liderlikten uzak durmayı tercih ederler. Çünkü liderliği benimseyenler riske girmeyi tercih etmelidir. Gerçek liderler başarmayı ve yanlış yapmayı aynı oranda yaptıkları için liderlik onları yaşanacak başarısızlık durumlarında daha iyi şartlara ulaşmasını sağlar. Dönüşümcü liderin görevi ğrenci, personel ve toplumun okula dair her bilgiye sahip olmasıdır. Okulun devamlılığını sağlayan ne? Hangi değerlere sahiptir? Bu konulara okul müdürü vakit ayırmalıdır. Aksi takdirde ciddi sorunlar yaşayabilir. Büyük problemler de kusursuzluktan uzaktır.

Dönüşümcü liderlik, eğitim örgütlerinde öğrenme ile öğretme hedeflerini oluşturabilmek ve birlikte başarabilmek için çözümler bulmaktadır. Aynı zamanda okul paydaşlarının başarma gücünü yüksek bir seviyeye taşıyabilmeyi sağlamaktadır.

1.2.6. Dönüşümcü Okul Müdürünün Özellikleri

Okul müdürü, insani ve iktisadi kaynakların okul için sağlanmasından, bunların vasıtasıyla düşünülen ürünlerin üretiminden, öğrenci, öğretmen ve çalışanların başarısından sorumlu kişidir. Fakat okulun toplam başarısı, ilk önce okulda çalışan bireylerin başarısına bağlıdır. Böylelikle okul müdürü, her şeyden önce okulun hedeflerinin gerçekleşebilmesi amacıyla diğer bireylerin sahip olduğu bedensel ve zihinsel güçlerle birlikte onların duygusal bağlarını da harekete geçiren kişidir (Şişman, 2002). Bu görevlerle birlikte okul müdürünün yönetimde en önemli faktör olması, okul müdürlüğüyle ilgili “dönüşümcü” liderliği öne çıkarmaktadır. Bu görevleri gerçekleştirirken;

- Dönüşümcü liderde olması gereken bireysel özellikler ile değerler,
- Yönetici pozisyonuna sahip olup değişimi sağlayacak olan okul müdürleri,
- Farklı bireylerle oluşan mevcut okul yapısının işlevini gerçekleştirmek amacıyla okul müdürlerinden beklenen sorumluluklar ele alınacaktır.

İşlevsel bir okul yapısı oluşturabilmek için liderliğe ihtiyaç vardır. Dönüşümcü liderliğe sahip okul müdürleri okulun bileşenleri ve çevreyle birlikte çalışacaktır. Okul müdürünün birlikte çalışmasının amacı yüksek motivasyon düzeyine ulaşmak ve örgütün hedeflerini gerçekleştirmektir.

Dönüşümcü bir okul müdürü:

- Öğretmenlerin düşüncelerini paylaşabilmesini sağlamalıdır, Öğretmenlerin isteklerini ve ihtiyaçlarını da dikkate almalıdır. Üstelik öğretmenlerin davranışlarını anlamalı, fikir ile ideolojilerini de dinlemesi gerekir. Öğretmenleri dinlemek onlara dikkate alındığını hissettirecek, bu durum da onların daha üretken olmalarını sağlayacaktır. Öğretmenlerin katılacağı etkinlikler düzenlemek, öğretmenlere düşüncelerine paylaşabilme fırsatı verecektir. Okula yeni başlayacak öğretmenlerin de kararlara katılması sağlanmalıdır. Onlara dönüşümcü liderlik modeliyle ilgili bilgilendirme yapılarak neyi kapsadığı anlatılmalıdır.

- Empati yapma, okul paydaşlarının problem çözme ile karar alma süreçlerinde faydalanacakları bir metottur. Empati yoluyla mutsuz öğretmenlere değişim fırsatı sunulabilir. Aynı zamanda bu durum herkesin örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için mücadele edeceği bir fırsat sağlar.
- Öğrenci ile öğretmenlerin okulun gelişimine fayda sağlayan çalışmalarını başka insanlara aktarır. İnsanların bireysel gayretlerini takdir etmek amacıyla yazılan tebrik notları etkileyicidir. Bu yaklaşımla okul müdürünün ve çalışanların performansının artması beklenmektedir.
- Müdürün öğretmenlere hazırladıkları projeleri için maddi destek sağlamak ve mesai saatleri içerisinde iş birliği havası oluşturmak gibi mevkisinin imkanlarından faydalanması gerekir. Zaman azlığı, kırtasiye işleri ya da diğer problemlerden uzak durması gerekir.
- Dönüşümcü liderlik, okula ve bulunduğu çevreye bazı faydalar sağlar. Çocuklar okullardan aldıkları eğitimle gelişimlerine katkı sağlarken, dönüşümcü liderliğin desteğiyle de okul ile çevresinde gelişim beklenmektedir. Öğretmenler ile okul müdürleri, karşılıklı yardımcı olmanın yanında aralarındaki ilişki güçlenecek ve öğrencilere katkı sağlayacaktır. Dönüşümcü sistem bilgi toplumunda öğretmenlerin önemli bir konumda olması öğrencilerin nitelikli eğitim almasına imkân sunmaktadır. Dönüşümcü liderlik öğrencilerin keyifle öğrenmelerini ve öğretmenlerin de öğrencilerin ihtiyaçlarını daha etkin karşılama fırsatı sağlayacaktır (Eraslan, 2003).

1.2.7. Kişisel Özellikler ve Değerler

Okul müdürlerinde rasyonel düşünebilmenin yanında sanatçıların sahip olduğu anlatma becerisi ve tutkusu olması gerekir. Sözün kısası müdürlerde teknik ve sembolik özellikler bulunmalıdır. Teknik roller; planlama yapan, kaynakların kullanılmasını sağlayan, yönetici, düşünce yayan, kanunlara hâkim ve analiz yapabilen özelliklerdir. Sembolik görevler ise; tarihçilerde gözlemlediğimiz araştırmacı, vizyoner ve sanatçı anlayışının olmasıdır. Bu özelliklerin görüldüğü

okul müdürleri liderliği, iletişimi ve okulun yönetilmesini kolaylaştırabilir Eraslan, (2003). Bu niteliklere ilave olarak gelecekte var olacak okullarda müdür olmak için farklı değerlere sahip olunması gerektiğini ifade etmektedir. Bu değerlerden birincisi katılıma yer vermek. Öğretmen ile öğrencilerin etkileneceği bir tartışma ortamına veya birlikte karar almaları için motive etmektir. İkinci değer farklılıklara saygı duymak. Etkin okul müdürleri farklı düşünce ve görüşleri önemser. Üçüncüsü uyuşmazlıkları hoş görüşle karşılamaktır. Uyuşmazlıklar sağlıklı çözüldüğünde karşılaşılabilecek karmaşık problemlere güçlü çözüm desteği oluşacak. Dördüncü değer fikirlerin işlevini gerçekleştirmesidir. Müdürler fikirlerinde kendisinden ve başkasından izler gördüğünde etkin örgütsel kararlar alırlar. Sonuncu değer kusursuz olmamak. Etkin okul müdürleri hatalara açık olmakla birlikte hatalarından kazanım elde etme amacı taşırlar. İnsanoğlunu değişimin faydalı olduğuna inandırması zordur. Yenilikler getirme düşüncesinde olan müdürlerin yaratıcı olmaları gereklidir.

1.3. İlgili Araştırmalar

1.3.1 Yurt İçinde Yapılan İlgili Araştırmalar

Eryılmaz (2006), araştırmasında Ankara'daki Endüstri Meslek Liselerinde çalışan 24 müdür ile 2149 öğretmeni incelemiştir. Araştırma, özellikle 2005-2006 Akademik Yılı boyunca gerçekleştirilen değerlendirmelerde yer alan 504 öğretmen üzerinde yoğunlaşmıştır. Çalışma, eğitim liderliği ve yönetimi üzerine odaklanmış ve müdürler ile öğretmenler arasındaki algı farklılıklarına odaklanmıştır. Bulgular, müdürlerin kendilerini genellikle dönüştürücü lider olarak gördüklerini, ancak öğretmenlerin bu algıda belirgin farklılıklar olduğunu ortaya koymuştur. Özellikle, öğretmenlerin müdürleri değerlendirirken demografik faktörlerin etkisinin sınırlı olduğu, bunun yerine çalışma süresinin daha belirleyici olduğu gözlemlenmiştir. Bu sonuçlar, eğitim liderliği ve yönetiminde sürekli gelişimin ve etkileşimin önemini vurgulamaktadır, çünkü uzun vadeli işbirliği ve liderlik deneyimi, öğretmenlerin liderlik algılarını şekillendirmede belirleyici bir rol oynamaktadır.

Zeren (2007), araştırmasında şanlıurfa merkezindeki ilköğretim okullarında "İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımları ile Bu Kurumlarda Çalışan Öğretmenlerin Kurumsal Bağlılık Düzeyleri Arasındaki Bağ" konusunu ele almıştır. Araştırma, 1252 öğretmeni kapsayan 60 ilköğretim okulunda gerçekleştirilmiştir. Rastgele seçilen 700 öğretmene yönelik anketlerle yapılan çalışmada, 600 anket değerlendirilmiştir. Araştırmada, "Dönüşümcü Liderlik Ölçeği" ve "Kurumsal Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır. Bulgular, öğretmenlerin genel olarak müdürlerinin dönüşümcü liderlik yetkinliklerini "yüksek" olarak değerlendirdiğini göstermektedir. Öğretmenlerin algıları cinsiyet, mezuniyet, eğitim seviyesi ve görev süresi açısından farklılık göstermemiştir. Öğretmenlerin kurumsal bağlılıkta yüksek düzeyde katılım sergiledikleri belirlenmiştir. Ayrıca, kadın öğretmenlerin, erkek meslektaşlarına göre daha fazla okullarına bağlılık gösterdiği gözlemlenmiştir. İlköğretim okulu öğretmenlerinin, okul yöneticilerine yönelik dönüşümcü liderlik değerlendirmeleri ile genel kurumsal bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Bilir (2007), araştırmasında öğretmenlerin bakış açılarını temel alarak okul liderlerinin dönüşümcü liderlik tutumlarını ve öğretmenlerin iş tatmin seviyelerini belirlemeyi hedeflemiştir. Araştırma, ilişkisel tarama yöntemini kullanarak Konya'nın Meram, Selçuklu ve Karatay ilçelerindeki ilköğretim okullarındaki öğretmenler üzerinde yürütölmüştür. Araştırmanın evrenini 1451 Karatay, 1867 Meram ve 1406 Selçuklu ilçesindeki öğretmenler oluşturmuştur. Örneklemi ise bu ilçelerden rastgele seçilen 233 sınıf öğretmeni ve 267 ilköğretim ikinci kademe öğretmeni oluşturmuştur. Araştırmada, okul liderlerinin dönüşümcü liderlik yetkinlikleri ve öğretmenlerin iş tatmin düzeylerini belirlemek için kişisel bilgileri içeren form ile "dönüşümcü liderlik değerlendirme anketi" tercih edilmiştir. Bulgular, okul liderlerinin dönüşümcü liderlik becerilerinin öğretmenlerin iş tatminleri ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Öğretmenlerin liderlik algılarında cinsiyet veya branş farklılıkları gözlenmezken, mesleki deneyim açısından önemli farklılıklar ortaya çıkmıştır. Daha uzun süre meslekte olan öğretmenlerin, yöneticilerini daha olumlu algıladığı belirlenmiştir.

Çetiner (2008), araştırmasında Burdur Merkez'deki ilköğretim okullarında görev yapan 504 öğretmenden 467'siyle gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, iki bölümden oluşan bir anket formu kullanılmıştır. Bulgular, öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik yeteneklerine güvendiklerini ortaya koymaktadır. Araştırmada, mesleki deneyim gibi faktörlere dayalı analizler yapılmış ve önemli farklılıklar belirlenmiştir. Ayrıca, öğretmenlerin branşlarına göre yapılan değerlendirmelerde de belirgin farklar tespit edilmiştir.

Keleş (2009), araştırmasında Muğla'da çalışan tüm öğretmenleri kapsamaktadır. Örneklem seçimi yapılmamış ve toplam 304 anket toplanmıştır. Bulgular, öğretmenlerin cinsiyet, branş veya mesleki kıdeme dayalı olarak okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik boyutlarını algılama düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığını göstermiştir. Ancak, öğretmenlerin görev sürelerine bağlı olarak "Bireysel İlgi" boyutunda anlamlı bir fark tespit edilmiştir, diğer boyutlarda ise fark gözlenmemiştir.

Uzer (2010), araştırmasında İstanbul'un Silivri ilçesindeki ilköğretim okullarında çalışan 176 öğretmen üzerinde yürütülmüştür. Çalışmanın odak noktası, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini, idealleştirme, motivasyon, zihinsel canlandırma ve kişisel destek gibi davranışlarını değerlendirmektir. Araştırmada, dönüşümcü liderlik konusunda beş puanlık Likert ölçeği temel alınarak bir anket formu kullanılmıştır. Sonuçlar, öğretmenlerin çoğunun okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olduğuna ve özellikle zihinsel canlandırma alanında bu özellikleri en fazla gösterdiklerine inandığını göstermektedir. Bu özellikler arasında kişisel ilgi, motivasyon ve karizma öne çıkmaktadır. Ayrıca, öğretmenler, yöneticilerin mevcut liderlik özelliklerini daha da geliştirip iyileştirmeleri gerektiğini belirtmişlerdir.

Çelik (2010), araştırmasında Şanlıurfa Merkez ilçesindeki resmi ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan 470 yöneticiyi inceledi. Araştırma, örneklem almadan tüm evrene ulaştı. İlişkisel tarama yöntemi kullanılarak yapılan araştırmada anket tekniği benimsendi. Bulgular, okul yöneticilerinin kendilerini dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olarak gördüklerini ve özellikle öğretmenlere kişisel destek sağlama ve rehberlik etme konusunda kendilerini yeterli bulduklarını ortaya koydu. Cinsiyet, kurum tipi veya mezuniyet gibi

değişkenler açısından anlamlı bir farklılık bulunmazken, hizmet süresi ve pozisyonlarına göre önemli farklılıklar tespit edildi.

Yılmaz (2010), araştırmasında İstanbul'un Anadolu yakasındaki 15 ilçede bulunan Halk Eğitim Merkezlerinde çalışmakta olan 920 öğretmeni kapsamıştır. Aynı dönemde bu merkezlerde çalışan 254 öğretmen örneklem seçilmiştir. Araştırmada, iki kısımdan oluşan bir anket ve "Dönüşümcü Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır. Bulgular, yöneticilerin genel olarak dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olduğunu göstermiştir. Araştırma, yaş ve hizmet süresi gibi faktörlerde anlamlı farklar tespit ederken, cinsiyet ve branş açısından farklılık gözlenmemiştir.

Toksöz (2010), araştırmasında İstanbul'un Bakırköy ilçesindeki ilköğretim okulu öğretmenlerini inceledi. İki okuldan seçilen 100 öğretmen örneklem olarak kullanılarak anket yöntemiyle veri toplandı. Araştırma, öğretmenlerin genel olarak okul yöneticilerinin liderlik nitelikleri hakkında olumlu düşündüklerini ortaya koydu.

Güneş (2011), araştırmasında Ağrı merkezindeki 119 resmi ilköğretim okulundaki 589 öğretmeni kapsayan bir evrene odaklandı. Rastgele seçilen 18 ilköğretim okulundan 350 öğretmen, örneklem grubunu oluşturdu. Değerlendirme için "Çok Faktörlü Liderlik Anketi" ve "Örgütsel Adalet Anketi" kullanıldı. Bulgular, okul müdürlerinin özellikle dönüşümcü liderlik davranışlarını benimsemiş olduğunu ve bu liderlik tarzının serbestlik ve bireysel destek gibi farklı boyutlarda değişiklik gösterdiğini gösterdi. Ayrıca, dönüşümcü liderlik ve çalışanların işleyiş algıları aralarında güçlü bir ilişki belirlendi.

Titizoğlu (2011), araştırmasında "Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Stilllerinin Örgütsel Bağlılık ve Memnuniyet Üzerindeki Etkileri: Sahada Bir İnceleme" adını taşır. Bu çalışma, Bolu'daki üretim sektöründeki firmalardaki çalışanların dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık ile çalışma memnuniyetleri üzerindeki etkilerini araştırmayı hedefler. Araştırma, Bolu ilinde çalışan 5 üretim şirketini kapsar ve toplam 352 mavi ve beyaz yakalı çalışanı içerir. Veriler anketler aracılığıyla toplanmıştır ve sonuçlar, dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ve bireylerin kendi örgütlerine olan bağlılığını artırdığını göstermiştir.

Ayasbeyoğlu (2011), araştırmasında "Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeyleri ile Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişki" başlığı altında duygusal zeka ve dönüşümcü liderlik üzerindeki etkileri araştırmıştır. Çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerdeki yöneticiler üzerinde yapılan araştırma, her bir sektörden seçilen iki şirkette çalışan toplam 110 yönetici örneklemini kapsamaktadır. Anket yöntemiyle toplanan veriler, dönüşümcü liderlik yeteneklerinin yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Ancak, duygusal zeka ile dönüşümcü liderlik özellikleri arasında doğrudan bir ilişki kurulamamıştır. Araştırma, yüksek problem çözme becerisine sahip yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları sergilediğini, ancak diğer duygusal zeka boyutlarının yüksek olduğu yöneticilerin bu liderlik stilini yeterince sergileyemediklerini belirtmiştir

Aydoğmuş (2011), araştırmasında "Kişilik Özelliklerinin İş Tatmini ile İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirme ve Dönüşümcü Liderlik Algısının Etkileri" başlığı altında yürütülmüştür. Araştırma, karakter özellikleri ile çalışma doyumunu arasındaki bağlantıyı, çalışanların psikolojik desteklemeye algıladıkları dönüşümcü liderlik etkilerini ele almıştır. Bilkent ve ODTÜ Teknokent' teki çalışmada, dönüşümcü liderlik algısının iş tatminini artırdığı, ancak kişilik özellikleri üzerinde düzenleyici bir rol oynamadığı tespit edilmiştir.

Baysal (2013), araştırmasında "İlköğretim Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi" adıyla bilinir. Araştırma, Afyonkarahisar'daki öğretmenler üzerinde yürütülmüş, 432 öğretmenin katılımıyla gerçekleşmiştir. "Yönetici Liderlik Tarzı Envanter Ölçeği" ve "Örgütsel Vatandaşlık Düzeyi Ölçeği" kullanılmıştır. Bulgular, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Mesleki kıdem, eğitim düzeyi ve cinsiyet gibi değişkenler açısından önemli farklılıklar belirlenmemiştir. Ancak, yardım etme boyutunda eğitim düzeyine bağlı olarak anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Cinsiyet değişkenine göre ise, bu ilişkide anlamlı bir bağlantı bulunmamıştır.

Yıldırım (2013), araştırmasında "Üniversitelerin Beden Eğitimi ve Spor ile ilgili akademik birimlerinde Dönüşümcü Liderlik ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişkinin Analizi" başlığını taşır. Toplam 1153 akademisyeni içeren 54

beden eğitimi ve spor yüksekokulu ile 4 spor bilimleri biriminde yürütülen araştırma, 422 akademisyenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. "Dönüşümcü Liderlik Ölçeği" ve "Örgüt Kültürü Ölçeği" kullanılmıştır. Bulgular, dönüşümcü liderlik ile girişimci, pazar merkezli, hiyerarşik örgüt kültürleri arasında pozitif ilişki olduğunu göstermektedir. Cinsiyet ve idari pozisyon gibi faktörlere bağlı olarak dönüşümcü liderlik algısında anlamlı bir farklılık belirlenmemiş, ancak akademik kadro açısından beden eğitimi ve spor alanında algıda farklılık saptanmıştır. Örgüt kültürünü algılamada ise cinsiyet, idari pozisyon ve akademik kadro arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Kiriş (2013), araştırmasında "İlkokul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri: Adana İli Örneği" başlığı altında gerçekleştirilmiştir. Araştırma, Adana ili merkez ilçelerindeki ilkokullarda görev yapan sınıf öğretmenlerini kapsamıştır. Seyhan ve Yüreğir ilçelerinden seçilen 300 öğretmen örnekleme oluşturmuştur. Araştırmada anket yöntemiyle veri toplanmış ve elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir. Bulgular, öğretmenlerin görüşlerine dayanarak, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini sergilediklerini ortaya koymuştur.

İpekçi (2013), araştırmasında "Dönüşümcü Liderlik Tarzının Yöneticilerinin Yenilikçilik Odaklı Stratejik Yönelimleri Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama" başlığını taşımaktadır. İstanbul'daki özel işletmelerin yöneticileri üzerine yapılan araştırmada, dönüşümcü liderlik ve stratejik yönelimler arasında anlamlı ilişki bulunmuş, ilham verici motivasyon ve risk alma arasında ise pozitif bir ilişki saptanmıştır.

Çıpa (2014), araştırmasında İstanbul ilindeki öğretmenlerin performansını etkileyen faktörleri analiz etmiştir. Beyoğlu ilçesindeki bir ortaokulda yapılan yüz yüze anketlerle toplanan veriler, dönüşümcü liderlik ve örgüt kültürünün öğretmenlerin performansını olumlu bir şekilde etkilediğini net bir şekilde göstermektedir. Araştırma, bu unsurların önemini vurgulamaktadır.

1.3.2 Yurt Dışında Yapılan İlgili Araştırmalar

Barnett (2003), araştırmasında eğitimdeki liderlik etkilerini özel olarak inceler. Özellikle, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik tarzının öğrenme ortamına etkisini araştırır. Çalışma, Bass ve Avolio'nun geliştirdiği liderlik ölçeğiyle yapılmış, okullardan toplanan veriler detaylıca analiz edilmiştir. Sonuçlar, dönüşümcü liderliğin olumlu etkilerini net bir şekilde göstermektedir. Bu bulgular, liderlik tarzlarının önemini ve öğrenci başarısı üzerindeki etkilerini vurgular. Araştırma, liderlikte daha fazla çalışmanın ve liderlik becerilerinin geliştirilmesinin gerekliliğini öne sürmektedir.

Aminuddin ve Parilah (2008), araştırmasında liderlerin dönüşümcü liderlik niteliklerinin iş doyumuna üzerindeki etkisini inceledi. Dönüşümcü liderlik, vizyonerlik ve çalışan teşviki gibi özellikleri kapsar. Araştırmada kullanılan ölçek, liderlik niteliklerini ve iş doyumunu ölçmek için tasarlanmıştır. Sonuçlar, liderlerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin çalışanların iş doyumuyla doğrudan ilişkili olduğunu göstermiştir.

Givens (2008), araştırmasında liderlerin etkilerini özellikle dönüşümcü liderliğin örgütler ve bireyler üzerindeki etkisi üzerine araştırmıştır. Çalışma, liderlerin dönüşümcü liderlik niteliklerinin, çalışanların örgütsel kültür ve vizyonunu etkilediğini göstermiştir. Bu liderlik özellikleri, çalışanların güçlenmesini, kararlılık ve öz yeterliliklerinin artmasını, güvenin ve motivasyonun artmasını sağlamıştır.

Leithwood (1994), araştırmasında okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının, okul ve öğretmen değişkenleri ile birlikte müdürün liderlik sürecindeki girişimcilik düzeyinden etkilendiği bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırma, okul müdürlerinin liderlik tarzlarının, okul ve öğretmenlerin nitelikleriyle ve müdürün liderlik yaklaşımıyla ilişkilendirildiğini göstermiştir.

Tatum (2003), araştırmasında, liderlik tipleri ile karar alma ve örgütsel adalet uygulamaları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada liderlik tipleri üç kategoriye ayrılmıştır. Yenilikçi ve dönüşümcü liderlerin, çalışanların algılarını önemseyen, bilgi paylaşımını teşvik eden ve çalışanların refahını gözetken sosyal adaleti uyguladığı belirlenmiştir. Araştırma, liderlik tarzlarının örgütsel adalet ve karar alma süreçleri üzerindeki etkilerini açıklığa kavuşturmuştur.

Bannon (2000), araştırmasında ilkokullardaki dönüşümcü liderlik düzeyinin öğretmen ve öğrenci algısını karşılaştırıp liderliğin amaçlar arasındaki ilişkiyi değerlendirmiştir. Çalışma, liderlik tarzının öğretmenler arasındaki bağlılık ve paylaşılan hedeflerle ilişkili olduğunu gösterirken, liderlerin bireysel özelliklerle ilişkisinin güçlü olmadığını ortaya koymuştur. Araştırma, liderlik tarzının, okul yönetiminde ve öğretmen-öğrenci etkileşimlerindeki rolünü anlamamıza yardımcı olur.

Estep (2000), araştırmasında Pensilvanya'daki 20 okulda görev yapan 509 öğretmen üzerinde odaklanmıştır. Çalışma, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin güçlendirilmesine yönelik algılarını incelemeyi amaçlamıştır. Değerlendirme sonuçları, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzlarının öğretmenlerin güçlendirme algıları ile anlamlı bir ilişkisi olduğunu göstermiştir. Bu bulgular, dönüşümcü liderliğin öğretmenlerin güçlendirilmesine katkı sağlayabileceğini ve bu liderlik tarzının öğretmenlerin algıları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu vurgulamaktadır. Araştırma, öğretmenlerin güçlendirilmesine yönelik liderlik stratejilerinin etkinliğini anlamamıza yardımcı olurken, özellikle kırsal bölgelerdeki okullarda dönüşümcü liderlik yaklaşımlarının önemini vurgulamaktadır.

Leithwood ve Jantzi (1997), araştırmasında Ontario'daki öğretmenlerin liderlik algısını inceler. Çalışma, liderlik algısının okul kültürü, liderlik tarzı ve öğretmen deneyimi gibi faktörlerden etkilendiğini gösterir. Liderlik algısının güçlü olduğu okullarda öğretmen ve öğrenci performansının arttığı belirtilir.

2. YÖNTEM

Bu araştırma, resmi ve özel okullarda çalışan okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik becerilerini ölçmek için bir tarama modeli kullanarak yapılan betimsel bir çalışmadır. Araştırmada, öğretmenlerin algılarına dayalı olarak, okul müdürlerinin liderlik becerileri çeşitli değişkenler açısından karşılaştırılmıştır. Tarama modelinin temel amacı, araştırma konusuyla ilgili bir durumun genel bir resmini sunmaktır. Bu modelin en büyük avantajı, araştırmacıya geniş bir örneklemden bilgi sağlamasıdır. Bu çalışmada, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik becerilerinin, öğretmen algıları temelinde incelenmesi, öğretmenlerin bu liderlik tarzlarını nasıl değerlendirdiğini anlamak için önemlidir. Tarama modeli, mevcut durumu net bir şekilde ortaya koymak için kullanılırken, öğretmenlerin görüşleri bu durumun derinlemesine anlaşılmasına yardımcı olabilir. Araştırmanın bu tür bir modeli benimsemesi, geniş bir veri seti kullanarak kapsamlı bir analiz yapma olanağı sağlar. Böylece, farklı okul türlerinde ve farklı liderlik uygulamalarında nasıl bir farklılık olduğu daha iyi anlaşılabilir. Araştırma, öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik tarzlarına nasıl tepki verdiklerini ve bu tarzların öğrenci başarısı üzerindeki etkilerini değerlendirerek eğitim politikalarının ve liderlik gelişim programlarının oluşturulmasına katkı sağlayabilir. Bu nedenle, tarama modeli, araştırmanın kapsamını genişleterek, öğretmenlerin liderlik becerileri hakkındaki algılarını ve bu algıların öğrenci ve okul performansına olan etkilerini daha iyi anlamamıza yardımcı olabilir.

2.1. Evren ve Örneklem

Araştırma, Ankara ilindeki resmi ve özel ortaokullarda görev yapan toplam 23.674 öğretmen arasından örneklem seçimi için %95 güven düzeyi ve ± 0.05 hoşgörü miktarı belirlenmiştir. Bu kriterlere uygun olarak, basit seçkisiz örnekleme yöntemiyle 510 öğretmen örneklem olarak seçilmiştir. Seçkisizlik ilkesi, evrendeki her bir öğretmenin örnekleme seçilme olasılığının eşit olduğunu ifade eder. Bu, evrenin daha güçlü bir şekilde temsil edilmesini sağlar. Basit seçkisiz örnekleme yöntemi, her bir öğretmene eşit seçilme şansı tanır ve bir

öğretmenin seçimi diğerlerini etkilemez. Bu yöntem, evrenin en iyi ve en geçerli şekilde temsil edilmesini sağlar.

Araştırmada, evren büyüklüğü 23.674 olarak belirlenmiştir. Öğretmenlerin cevapları için 5'li Likert tipi bir ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekte, her madde için öğretmenlerin verdikleri cevaplar belirlenmiştir. Bu ölçek, öğretmenlerin liderlik algılarını değerlendirmek için yaygın olarak kullanılan bir araçtır. Her bir öğretmenin cevapları, liderlik becerileri ve yönetim tarzları hakkında değerli bilgiler sağlayabilir. Bu bilgiler, araştırmanın sonuçlarının daha derinlemesine analiz edilmesine ve liderlik uygulamalarının geliştirilmesine yardımcı olabilir. Araştırma sürecinde kullanılan yöntemlerin güvenilirliği ve geçerliliği, elde edilen sonuçların doğruluğunu sağlamak için önemlidir. Bu nedenle, örneklem seçimi ve kullanılan ölçeklerin dikkatle belirlenmesi, araştırmanın güvenilirliğini artırır ve sonuçların daha etkili bir şekilde yorumlanmasını sağlar.

Araştırmanın örnekleminin hesaplanmasında aşağıdaki yer alan değerler ile örneklem hesaplama formülü kullanılmıştır. Yapılan hesaplama göre 23.674 olan evren için örneklem sayısı 378 olarak bulunmuştur.

$$\text{Örneklem} = \frac{N * (t * t) * p * q}{(d * d) * (N - 1) + (t * t * p * q)}$$
$$\text{Örneklem} = \frac{23674 * (1.96 * 1.96) * 0.5 * 0.5}{(0.05 * 0.05) * (23674 - 1) + (1.96 * 1.96 * 0.5 * 0.5)} = 378$$

Elde edilen verilere göre % 95 güven düzeyi ve +/-0,05 hoşgörü miktarı kabul edilerek en az 378 örneklem ile evreni temsil edecek bir araştırma yapılabileceği sonucuna ulaşılmaktadır. 23.674 kişilik evrende 0,05 sapma miktarı için 378 örneklem büyüklüğünün uygun olacağını belirtmiştir.

2.2. Veri Toplama Araçları

Araştırma, veri toplama yöntemi olarak anket kullanmıştır. Anketin ilk bölümü, katılımcıların demografik özelliklerini yansıtan sorulardan oluşurken, ikinci bölümde Dönüşümcü liderlik için Podsakoff (1990) ve arkadaşlarının geliştirdiği, Türkçe 'ye Ömer Faruk İşcan (2002) tarafından çevrilen “Transformational Leadership Behavior Inventory (TLI)” formu kullanılmıştır. Bu

form, dönüşümcü liderlik boyutlarını içeren toplam 23 sorudan oluşmaktadır. Anket, öğretmenlere yönelik 5'li Likert ölçeği kullanılarak yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzlarını değerlendirmelerini sağlar. Ölçeğin geçerliliğinin yüksek olduğu yapılan çalışmalarla ortaya konmuştur. Ayrıca, Dönüştürücü Liderlik Ölçeği'nin Cronbach's Alpha güvenirlik katsayısı testin bütünü için 0.95 olarak belirlenmiştir. Bu değer, literatürde kabul gören 0.70 değerinin üzerindedir. Yüksek güvenirlik katsayısı, ölçeğin iç tutarlılığının sağlam olduğunu ve soruların birbirleriyle uyumlu olduğunu gösterir. Bu da elde edilen verilerin güvenilirliğini artırır ve araştırmanın sonuçlarının daha sağlam bir temele dayandığını gösterir. Anketin bu şekilde tasarlanması, öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algılarını doğru bir şekilde değerlendirmesine ve araştırma sonuçlarının güvenilirliğinin artmasına olanak tanır. Bu sayede, liderlik tarzlarının etkileri üzerine daha kesin ve sağlam sonuçlara ulaşılabilir, eğitim yönetimi ve liderlik alanında daha etkili stratejiler geliştirilebilir.

2.3. Veri Toplama Süreci

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Etik Kurulu'ndan alınan onayın ardından, araştırmacılar ayse.meb.gov.tr adresinden Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden onay için başvuruda bulunmuşlardır. Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gelen onayın ardından, ölçek maddeleri kağıda dökülerek araştırmacılar tarafından öğretmenlerin çalıştıkları okullardan bizzat toplanmıştır. Ancak, bazı öğretmenler, verdikleri yanıtların yöneticileri tarafından tespit edileceği endişesiyle formu doldurmak istememişlerdir. Bu endişeleri gidermek için araştırmacılar, bu öğretmenlere gizlilik ve güvenlik konusunda güvence vermişlerdir. Bu güvence sonrasında, bu öğretmenler de yanıtlarını vermeyi kabul etmişlerdir. Bu süreçte, araştırmacılar katılımcıların gizliliğini ve güvenliğini sağlamak adına titizlikle hareket etmişlerdir. Araştırmanın her aşamasında etik kurallara uyulmuş, katılımcıların haklarına saygı gösterilmiştir. Bu önlemler, araştırmanın güvenilirliğini ve geçerliliğini artırarak elde edilen verilerin doğruluğunu sağlamaya yöneliktir. Katılımcıların rahatlığı ve güvenliği sağlandığında, araştırmanın sonuçları daha güvenilir ve kapsamlı olacaktır. Bu şekilde, araştırma süreci, katılımcıların katılımını artırarak,

elde edilen verilerin daha nitelikli ve temsilci olmasına katkı sağlar. Bu da araştırmanın sonuçlarının daha anlamlı hale gelmesini sağlar ve eğitim alanındaki politika ve uygulamalara daha etkili bir şekilde katkıda bulunur.

2.4. Verilerin Analizi

Araştırmada, öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik becerilerine yönelik algıları ve bu algıların öğretmenlerin çeşitli demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Resmi ve özel okullardaki okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik becerilerini inceleyen bir araştırma, SPSS 22 programıyla yapılan analizlerle önemli bulgular elde etmiştir. Bu bulgular, okul yöneticilerinin liderlik yeteneklerinin değerlendirilmesinde güvenilir bir zemin sağlamaktadır. Araştırmanın sonuçları, liderlik pratikleri ve yönetim stratejileri hakkında detaylı bir anlayış sunmaktadır. Bu veriler, liderlik becerilerinin geliştirilmesi için stratejilerin belirlenmesine yardımcı olurken, eğitim kurumlarının etkinliğini artırmak ve liderlik rollerini daha etkili bir şekilde yerine getirmek için önemli bir rehberlik sağlar. Bu tür araştırmalar, eğitimdeki dönüşüm ve gelişimin belirleyici bir unsuru olarak kabul edilmektedir. Büyüköztürk (2002), normallik analizi için veri miktarına bağlı olarak Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerinin kullanılması gerektiğini belirtirken, Can (2019), SPSS'te ortalama, ortanca, tepe değer, basıklık ve çarpıklık katsayılarına bakarak normallik test sonuçlarının değerlendirilmesini önermektedir. Bu yöntem, veri setinin dağılımını anlamak ve normallik varsayımının doğruluğunu belirlemek için çeşitli istatistiksel ölçümleri içerir. Araştırmacılar, veri setinin özelliklerine uygun normallik testini seçmeli ve doğru analizler yapmalıdır. Ayrıca, diğer istatistiksel tekniklerin de kullanılması ve sonuçların dikkatlice değerlendirilmesi önemlidir. Bu, doğru ve güvenilir sonuçlar elde etmek için kritik bir adımdır. Bu kapsamda, elde edilen verilerin normallik ve homojenlik kriterlerini sağlayıp sağlamadığı titizlikle incelenmiş ve analiz edilmiştir. Bu yöntemlerle, araştırmanın sağlam bir veri tabanına dayandığı ve sonuçların güvenilir bir şekilde değerlendirildiği sağlanmıştır.

3. BULGULAR

Bu bölümde, öğretmen algılarına göre resmi ve özel okullarda çalışan okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik becerileri açısından karşılaştırılması, öğretmen değerlendirmeleri ve değerlendirmelerin; cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, öğrenim durumu ile branş değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik bulgular ve bulgulara ilişkin yorumlar bulunmaktadır. Bulgular alt problemlere uygun şekilde tablo ile gösterilmiştir.

3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Tablo 3. Katılımcılara ilişkin betimsel istatistikler

Değişken	Devlet (n: 375; %73.5)		Özel (n: 135; %26.5)		Toplam (n: 510, %100.0)	
	f	%	f	%	f	%
Cinsiyet						
Kadın	317	84.5	86	63.7	403	79.0
Erkek	58	15.5	49	36.3	107	21.0
Yaş						
21-30 yaş	31	8.3	37	27.4	68	13.3
31-40 yaş	186	49.6	63	46.7	249	48.8
41 yaş ve üstü	158	42.1	35	25.9	193	37.8
Medeni durum						
Evli	335	89.3	89	65.9	424	83.1
Bekar	40	10.7	46	34.1	86	16.9
Mesleki kıdem						
0-10 yıl	102	27.2	65	48.1	167	32.7
11-20 yıl	182	48.5	59	43.7	241	47.3
21-üstü	91	24.3	11	8.1	102	20.0
Eğitim durumu						
Lisansüstü	63	16.8	27	20.0	90	17.6
Lisans	312	83.2	108	80.0	420	82.4
Branş						
Sözel alanlar	189	50.4	67	49.6	256	50.2
Sayısal alanlar	121	32.3	46	34.1	167	32.7
Diğerleri	65	17.3	22	16.3	87	17.1

Tablo 3'e göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin %73.5'inin devlet okulu, %26.5'inin özel okulda görevli olduğu görülmektedir.

Devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin %84.5'inin kadın, %15.5'inin erkek olduğu, %8.3'ünün 21-30, %49.6'sının 31-40, %42.1'inin 41 yaş ve üstü olduğu, %89.3'ünün evli, %10.7'sinin bekar olduğu, %27.2'sinin 0-10 yıl, %48.5'inin 11-20 yıl, %24.3'ünün 21-üstü yıllık mesleki kıdeminin olduğu,

%16.8'inin lisansüstü, %83.2'sinin lisans, %50.4'ünün sözel alanlar, %32.3'ünün sayısal alanlar, %17.3'ünün diğer branşlarda görevli olduğu görülmektedir.

Özel okulda görev yapan öğretmenlerin %63.7'sinin kadın, %36.3'ünün erkek olduğu, %27.4'ünün 21-30, %46.7'sinin 31-40, %25.9'unun 41 yaş ve üstü olduğu, %65.9'unun evli, %34.1'inin bekar olduğu, %48.1'inin 0-10 yıl, %43.7'sinin 11-20 yıl, %8.1'inin 21-üstü yıllık mesleki kıdeminin olduğu, %20'sinin lisansüstü, %80'inin lisans, %49.6'sının sözel alanlar, %34.1'inin sayısal alanlar, %16.3'ünün diğer branşlarda görevli olduğu görülmektedir.

3.2. Normallik Dağılımı Analizi

Araştırma kapsamında toplanmış olan verilerin analizinde SPSS 22 programı kullanılmıştır. Analiz işlemlerinde ilk olarak ölçek verilerine güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Verilerin normal dağılıma uygunluğunun belirlenmesinde One Sample Kolmogorov-Smirnov (K-S) değerleri incelenmiştir

Tablo 4.1 Dönüşümcü liderlik ölçeği güvenilirlik ve normallik analizi

Alt boyut	Cronbach Alpha (α)	K-S (p)
Grup amaçlarının kontrolünü sağlama	.929	.000
Vizyon, ilham sağlama ve uygun rol modeli olma	.890	.000
Bireysel ilgi gösterme	.900	.000
Entelektüel teşvikte bulunma	.825	.000
Yüksek başarı beklentisine sahip olma	.864	.000
Toplam dönüşümcü liderlik	.958	.000

Tablo 4.1'e göre, araştırma kapsamında kullanılan dönüşümcü liderlik ölçeği alt boyut ve ölçek toplamında yüksek düzeyde güvenilir olduğu görülmektedir. K-S test sonuçları incelendiğinde, verilerin normal dağılıma uygun olmadığı görülmektedir. Verilerin normal dağılıma uygun olmaması nedeniyle okul türü, cinsiyet ve medeni durum değişkenleri ile ölçek puanlarının karşılaştırılmasında Mann Whitney U analizi, yaş, mesleki kıdem, öğrenim durumu ve branş değişkenleri ile ölçek puanlarının karşılaştırılmasında Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır.

Tablo 4.2 Dönüşümcü liderlik ölçeği tanımlayıcı bilgiler

Alt boyut	N	Puan aralığı	X	SS
Grup amaçlarının kontrolünü sağlama	510	1-5	3.45	0.95
Vizyon, ilham sağlama ve uygun rol modeli olma	510	1-5	3.45	0.91
Bireysel ilgi gösterme	510	1-5	3.37	1.10
Entelektüel teşvikte bulunma	510	1-5	3.29	0.88
Yüksek başarı beklentisine sahip olma	510	1-5	3.68	0.73
Toplam dönüşümcü liderlik	510	1-5	3.44	0.81

Tablo 4.2'ye göre, öğretmenlerin grup amaçlarının kontrolünü sağlama, vizyon, ilham sağlama ve uygun rol modeli olma, yüksek başarı beklentisine sahip olma ve toplam dönüşümcü liderlik algısı düzeylerinin orta düzeyin üzerinde, bireysel ilgi gösterme ve entelektüel teşvikte bulunma algı düzeylerinin ise orta düzey olduğu görülmektedir.

3.3. Öğretmen Algılarına Göre, Resmi ve Özel Okullarda Çalışan Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Becerileri Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

3.3.1. Resmi ve Özel Okullarda Çalışan Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Becerilerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Öğretmen Algılarına Yönelik Bulgular

Resmi ve özel okullarda çalışan okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik becerilerinin karşılaştırılmasına yönelik öğretmen algılarını gösteren bulgular Tablo 5'te sunulmuştur:

Tablo 5. Öğretmen algılarına göre resmi ve özel okullarda çalışan okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik becerileri açısından karşılaştırılmasına yönelik bulgular

Alt boyut	Okul türü	N	X	SS	U	P
Grup amaçlarının kontrolünü sağlama	Devlet okulu	375	3.33	0.95	17755.0	.000
	Özel okul	135	3.78	0.89		
Vizyon, ilham sağlama ve uygun rol modeli olma	Devlet okulu	375	3.38	0.90	20319.5	.001
	Özel okul	135	3.65	0.91		
Bireysel ilgi gösterme	Devlet okulu	375	3.24	1.10	18596.0	.000
	Özel okul	135	3.72	1.03		
Entelektüel teşvikte bulunma	Devlet okulu	375	3.19	0.86	18688.0	.000
	Özel okul	135	3.57	0.90		
Yüksek başarı beklentisine sahip olma	Devlet okulu	375	3.63	0.74	22335.0	.040
	Özel okul	135	3.80	0.68		
Toplam dönüşümcü liderlik	Devlet okulu	375	3.34	0.80	18100.0	.000
	Özel okul	135	3.71	0.78		

Tablo 5'e göre, özel okulda görev yapan öğretmenlerin grup amaçlarının kontrolünü sağlama algı düzeyinin ($\bar{X}=3.78$) devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin grup amaçlarının kontrolünü sağlama algı düzeyinden ($\bar{X}=3.33$) anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu ($p<0.05$), özel okulda görev yapan öğretmenlerin vizyon, ilham sağlama ve uygun rol modeli olma algı düzeyinin ($\bar{X}=3.65$) devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin vizyon, ilham sağlama ve uygun rol modeli olma algı düzeyinden ($\bar{X}=3.38$) anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu ($p<0.05$), özel okulda görev yapan öğretmenlerin bireysel ilgi gösterme algı düzeyinin ($\bar{X}=3.72$) devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin bireysel ilgi gösterme algı düzeyinden ($\bar{X}=3.24$) anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu ($p<0.05$), özel okulda görev yapan öğretmenlerin entelektüel teşvikte bulunma algı düzeyinin ($\bar{X}=3.57$) devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin entelektüel teşvikte bulunma algı düzeyinden ($\bar{X}=3.19$) anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu ($p<0.05$), özel okulda görev yapan öğretmenlerin yüksek başarı beklentisine sahip olma algı düzeyinin ($\bar{X}=3.80$) devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin yüksek başarı beklentisine sahip olma algı düzeyinden ($\bar{X}=3.63$) anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu ($p<0.05$), özel okulda görev yapan öğretmenlerin toplam dönüşümcü liderlik algı düzeyinin ($\bar{X}=3.71$) devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin toplam dönüşümcü liderlik algı düzeyinden ($\bar{X}=3.34$) anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu ($p<0.05$) görülmektedir.

3.3.2. Cinsiyet Değişkenine Göre Resmi ve Özel Okullarda Çalışan Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Becerilerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Öğretmen Algılarına Yönelik Bulgular

Cinsiyet değişkenine göre resmi ve özel okullarda çalışan okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik becerilerinin karşılaştırılmasına ilişkin öğretmen algılarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Mann-Whitney U testi yapılmış olup Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6. Cinsiyet değişkenine göre resmi ve özel okullarda çalışan okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik becerilerinin karşılaştırılmasına ilişkin öğretmen algıları sonuçları

Alt boyut	Okul türü	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	U	P
Grup amaçlarının kontrolünü sağlama	Devlet	Kadın	317	3.35	0.94	8249.5	.213
		Erkek	58	3.20	1.01		
	Özel	Kadın	86	3.87	1.00	1811.0	.174
		Erkek	49	3.63	1.00		
Vizyon, ilham sağlama ve uygun rol modeli olma	Devlet	Kadın	317	3.40	0.89	8170.5	.177
		Erkek	58	3.24	0.95		
	Özel	Kadın	86	3.77	0.82	1690.5	.055
		Erkek	49	3.44	1.02		
Bireysel ilgi gösterme	Devlet	Kadın	317	3.23	1.12	9129.5	.933
		Erkek	58	3.27	1.00		
	Özel	Kadın	86	3.90	0.92	1560.0	.011
		Erkek	49	3.39	1.14		
Entelektüel teşvikte bulunma	Devlet	Kadın	317	3.21	0.86	8556.0	.399
		Erkek	58	3.11	0.86		
	Özel	Kadın	86	3.66	0.83	1807.0	.167
		Erkek	49	3.40	0.99		
Yüksek başarı beklentisine sahip olma	Devlet	Kadın	317	3.65	0.75	8408.0	.295
		Erkek	58	3.55	0.69		
	Özel	Kadın	86	3.81	0.66	2045.5	.776
		Erkek	49	3.78	0.73		
Toplam dönüşümcü liderlik	Devlet	Kadın	317	3.36	0.79	8364.5	.275
		Erkek	58	3.25	0.84		
	Özel	Kadın	86	3.81	0.70	1707.0	.067
		Erkek	49	3.53	0.90		

Tablo 6'ya göre, resmi ve özel okullarda görev yapan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre grup amaçlarının kontrolünü sağlama, vizyon, ilham sağlama ve uygun rol modeli olma, entelektüel teşvikte bulunma, yüksek başarı beklentisine sahip olma ve toplam dönüşümcü liderlik algılarının istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir ($p>0.05$). Bireysel ilgi gösterme algısında ise devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı düzeyde farklılık olmadığı ($p>0.05$), ancak özel okulda görev yapan kadın öğretmenlerin bireysel ilgi gösterme algı düzeyinin ($\bar{X}=3.90$), erkek öğretmenlerin algı düzeyinden ($\bar{X}=3.39$) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu ($p<0.05$) görülmektedir.

3.3.3. Medeni Durum Değişkenine Göre Resmi ve Özel Okullarda Çalışan Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Becerilerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Öğretmen Algılarına Yönelik Bulgular

Medeni durum değişkenine göre resmi ve özel okullarda çalışan okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik becerilerinin karşılaştırılmasına ilişkin öğretmen algılarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Kruskal – Wallis H testi yapılmış olup aşındaki tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Medeni durum değişkenine göre resmi ve özel okullarda çalışan okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik becerilerinin karşılaştırılmasına ilişkin öğretmen algıları sonuçları

Alt boyut	Okul türü	Medeni durum	N	$\bar{X}$	SS	U	P
Grup amaçlarının kontrolünü sağlama	Devlet	Evli	335	3.33	0.95	6690.0	.988
		Bekar	40	3.32	0.94		
	Özel	Evli	89	3.86	0.93	1793.5	.238
		Bekar	46	3.63	0.93		
Vizyon, ilham sağlama ve uygun rol modeli olma	Devlet	Evli	335	3.37	0.90	6300.5	.536
		Bekar	40	3.43	0.94		
	Özel	Evli	89	3.74	0.86	1770.5	.196
		Bekar	46	3.47	0.98		
Bireysel ilgi gösterme	Devlet	Evli	335	3.25	1.09	6397.0	.638
		Bekar	40	3.15	1.18		
	Özel	Evli	89	3.79	1.00	1864.5	.391
		Bekar	46	3.58	1.09		
Entelektüel teşvikte bulunma	Devlet	Evli	335	3.19	0.86	6512.5	.771
		Bekar	40	3.21	0.91		
	Özel	Evli	89	3.65	0.87	1718.5	.125
		Bekar	46	3.41	0.93		
Yüksek başarı beklentisine sahip olma	Devlet	Evli	335	3.64	0.73	6191.0	.426
		Bekar	40	3.57	0.81		
	Özel	Evli	89	3.81	0.68	2022.5	.908
		Bekar	46	3.79	0.69		
Toplam dönüşümcü liderlik	Devlet	Evli	335	3.35	0.79	6632.5	.917
		Bekar	40	3.33	0.85		
	Özel	Evli	89	3.78	0.76	1758.0	.179
		Bekar	46	3.57	0.81		

Tablo 7’ye göre, resmi ve özel okullarda görev yapan öğretmenlerin medeni durumlarına göre grup amaçlarının kontrolünü sağlama, vizyon, ilham sağlama ve uygun rol modeli olma, bireysel ilgi gösterme, entelektüel teşvikte bulunma, yüksek başarı beklentisine sahip olma ve toplam dönüşümcü liderlik algılarının istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir ($p>0.05$).

3.3.4. Yaş Değişkenine Göre Resmi ve Özel Okullarda Çalışan Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Becerilerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Öğretmen Algılarına Yönelik Bulgular

Yaş değişkenine göre resmi ve özel okullarda çalışan okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik becerilerinin karşılaştırılmasına ilişkin öğretmen algılarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Kruskal– Wallis H testi yapılmış olup aşındaki tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8. Yaş değişkenine göre resmi ve özel okullarda çalışan okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik becerilerinin karşılaştırılmasına ilişkin öğretmen algıları sonuçları

Alt boyut	Okul türü	Yaş	N	$\bar{X}$	SS	χ^2	p	Gruplar arası fark
Grup amaçlarının kontrolünü sağlama	Devlet	21-30 yaş	31	3.51	0.93	3.9	.141	-
		31-40 yaş	186	3.23	0.95			
		41 yaş ve üstü	158	3.41	0.94			
	Özel	21-30 yaş	37	3.95	0.82	2.8	.250	-
		31-40 yaş	63	3.70	0.91			
		41 yaş ve üstü	35	3.75	0.93			
Vizyon, ilham sağlama ve uygun rol modeli olma	Devlet	21-30 yaş	31	3.41	0.84	3.7	.161	-
		31-40 yaş	186	3.28	0.93			
		41 yaş ve üstü	158	3.48	0.86			
	Özel	21-30 yaş	37	3.71	0.94	0.7	.707	-
		31-40 yaş	63	3.67	0.86			
		41 yaş ve üstü	35	3.55	0.96			
Bireysel ilgi gösterme	Devlet	21-30 yaş	31	3.46	0.99	6.6	.037	1>2, 2<3
		31-40 yaş	186	3.10	1.08			
		41 yaş ve üstü	158	3.36	1.12			
	Özel	21-30 yaş	37	3.96	0.94	3.9	.143	-
		31-40 yaş	63	3.63	1.05			
		41 yaş ve üstü	35	3.62	1.09			
Entelektüel teşvikte bulunma	Devlet	21-30 yaş	31	3.35	0.74	4.8	.090	-
		31-40 yaş	186	3.08	0.87			
		41 yaş ve üstü	158	3.29	0.85			
	Özel	21-30 yaş	37	3.73	0.87	2.7	.262	-
		31-40 yaş	63	3.58	0.88			
		41 yaş ve üstü	35	3.38	0.95			
Yüksek başarı beklentisine sahip olma	Devlet	21-30 yaş	31	3.61	0.55	1.0	.594	-
		31-40 yaş	186	3.64	0.81			
		41 yaş ve üstü	158	3.62	0.69			
	Özel	21-30 yaş	37	3.83	0.74	0.2	.908	-
		31-40 yaş	63	3.81	0.64			
		41 yaş ve üstü	35	3.75	0.72			
Toplam dönüşümcü liderlik	Devlet	21-30 yaş	31	3.47	0.72	3.9	.140	-
		31-40 yaş	186	3.25	0.81			
		41 yaş ve üstü	158	3.43	0.80			
	Özel	21-30 yaş	37	3.84	0.74	2.5	.292	-
		31-40 yaş	63	3.68	0.78			
		41 yaş ve üstü	35	3.62	0.84			

Tablo 8'e göre, resmi ve özel okullarda görev yapan öğretmenlerin yaş değişkenine göre grup amaçlarının kontrolünü sağlama, vizyon, ilham sağlama ve uygun rol modeli olma, entelektüel teşvikte bulunma, yüksek başarı beklentisine sahip olma ve toplam dönüşümcü liderlik algılarının istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir ($p>0.05$). Bireysel ilgi gösterme algısında ise özel okulda görev yapan öğretmenlerin yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılık olmadığı ($p>0.05$), ancak devlet okulunda görev yapan öğretmenlerde 21-30 yaş grubundaki öğretmenlerin bireysel ilgi gösterme algı düzeyinin ($\bar{X}=3.46$) ve 41 yaş ve üstü yaş grubundaki öğretmenlerin bireysel ilgi gösterme algı düzeyinin ($\bar{X}=3.36$), 31-40 yaş grubundaki öğretmenlerin algı düzeyinden ($\bar{X}=3.10$) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu ($p<0.05$) görülmektedir.

3.3.5. Branş Değişkenine Göre Resmi ve Özel Okullarda Çalışan Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Becerilerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Öğretmen Algılarına Yönelik Bulgular

Branş değişkenine göre resmi ve özel okullarda çalışan okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik becerilerinin karşılaştırılmasına ilişkin öğretmen algılarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Kruskal– Wallis H testi yapılmış olup aşındaki tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9. Branş değişkenine göre resmi ve özel okullarda çalışan okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik becerilerinin karşılaştırılmasına ilişkin öğretmen algıları sonuçları

Alt boyut	Okul türü	Branş	N	$\bar{X}$	SS	χ^2	p	Gruplar arası fark
Grup amaçlarının kontrolünü sağlama	Devlet	Sözel alanlar	189	3.30	0.91	1.0	.600	-
		Sayısal alanlar	121	3.31	0.99			
		Diğerleri	65	3.42	0.97			
	Özel	Sözel alanlar	67	3.69	0.90	5.1	.080	-
		Sayısal alanlar	46	3.76	0.86			
		Diğerleri	22	4.13	0.88			
Vizyon, ilham sağlama ve uygun rol modeli olma	Devlet	Sözel alanlar	189	3.35	0.86	1.0	.612	-
		Sayısal alanlar	121	3.38	0.98			
		Diğerleri	65	3.46	0.87			
	Özel	Sözel alanlar	67	3.57	0.91	6.6	.036	1<3, 2<3
		Sayısal alanlar	46	3.57	0.85			
		Diğerleri	22	4.05	0.95			
Bireysel ilgi gösterme	Devlet	Sözel alanlar	189	3.19	1.06	3.2	.204	-
		Sayısal alanlar	121	3.21	1.11			
		Diğerleri	65	3.43	1.17			
	Özel	Sözel alanlar	67	3.66	1.04	3.7	.161	-
		Sayısal alanlar	46	3.66	1.02			
		Diğerleri	22	4.03	1.02			
Entelektüel teşvikte bulunma	Devlet	Sözel alanlar	189	3.15	0.81	2.6	.277	-
		Sayısal alanlar	121	3.19	0.95			
		Diğerleri	65	3.32	0.82			
	Özel	Sözel alanlar	67	3.45	0.91	5.8	.055	-
		Sayısal alanlar	46	3.56	0.81			
		Diğerleri	22	3.93	0.95			
Yüksek başarı beklentisine sahip olma	Devlet	Sözel alanlar	189	3.57	0.76	2.3	.309	-
		Sayısal alanlar	121	3.73	0.72			
		Diğerleri	65	3.63	0.71			
	Özel	Sözel alanlar	67	3.80	0.71	4.3	.117	-
		Sayısal alanlar	46	3.70	0.59			
		Diğerleri	22	4.05	0.75			
Toplam dönüşümcü liderlik	Devlet	Sözel alanlar	189	3.31	0.77	1.6	.449	-
		Sayısal alanlar	121	3.35	0.85			
		Diğerleri	65	3.44	0.80			
	Özel	Sözel alanlar	67	3.63	0.79	6.3	.042	1<3, 2<3
		Sayısal alanlar	46	3.66	0.72			
		Diğerleri	22	4.05	0.82			

Tablo 9'a göre, resmi ve özel okullarda görev yapan öğretmenlerin branşlarına göre grup amaçlarının kontrolünü sağlama, bireysel ilgi gösterme, entelektüel teşvikte bulunma ve yüksek başarı beklentisine sahip olma algılarının istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir ($p>0.05$). Vizyon, ilham sağlama ve uygun rol modeli olma algısında ise devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin branşlarına göre anlamlı düzeyde farklılık olmadığı ($p>0.05$), ancak özel okulda görev yapan öğretmenlerde diğer branşlardaki öğretmenlerin vizyon, ilham sağlama ve uygun rol modeli olma algı düzeyinin ($\bar{X}=4.05$) sözel alanlarda görev yapan öğretmenlerin algı düzeyinden ($\bar{X}=3.57$) ve

sayısal alanlarda görev yapan öğretmenlerin algı düzeyinden ($\bar{X}=3.57$) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu ($p<0.05$) görülmektedir. Toplam dönüşümcü liderlik algısında da benzer şekilde devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin branşlarına göre anlamlı düzeyde farklılık olmadığı ($p>0.05$), ancak özel okulda görev yapan öğretmenlerde diğer branşlardaki öğretmenlerin toplam dönüşümcü liderlik algı düzeyinin ($\bar{X}=4.05$) sözel alanlarda görev yapan öğretmenlerin algı düzeyinden ($\bar{X}=3.63$) ve sayısal alanlarda görev yapan öğretmenlerin algı düzeyinden ($\bar{X}=3.66$) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu ($p<0.05$) görülmektedir.

3.3.6. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Resmi ve Özel Okullarda Çalışan Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Becerilerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Öğretmen Algılarına Yönelik Bulgular

Mesleki kıdem değişkenine göre resmi ve özel okullarda çalışan okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik becerilerinin karşılaştırılmasına ilişkin öğretmen algılarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Kruskal – Wallis H testi yapılmış olup aşındaki tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10. Mesleki kıdem değişkenine göre resmi ve özel okullarda çalışan okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik becerilerinin karşılaştırılmasına ilişkin öğretmen algıları sonuçları

Alt boyut	Okul türü	Mesleki kıdem	N	$\bar{X}$	SS	χ^2	P
Grup amaçlarının kontrolünü sağlama	Devlet	0-10 yıl	102	3.38	0.93	0.9	.628
		11-20 yıl	182	3.28	0.95		
		21-üstü	91	3.35	0.98		
	Özel	0-10 yıl	65	3.85	0.86	1.4	.508
		11-20 yıl	59	3.72	0.97		
		21-üstü	11	3.74	0.63		
Vizyon, ilham sağlama ve uygun rol modeli olma	Devlet	0-10 yıl	102	3.33	0.89	0.9	.633
		11-20 yıl	182	3.38	0.92		
		21-üstü	91	3.43	0.89		
	Özel	0-10 yıl	65	3.71	0.89	1.2	.541
		11-20 yıl	59	3.61	0.97		
		21-üstü	11	3.53	0.69		
Bireysel ilgi gösterme	Devlet	0-10 yıl	102	3.23	1.00	0.9	.637
		11-20 yıl	182	3.21	1.10		
		21-üstü	91	3.31	1.19		
	Özel	0-10 yıl	65	3.80	0.98	1.2	.553
		11-20 yıl	59	3.67	1.10		
		21-üstü	11	3.52	1.03		
Entelektüel teşvikte bulunma	Devlet	0-10 yıl	102	3.19	0.84	1.1	.588
		11-20 yıl	182	3.16	0.86		
		21-üstü	91	3.26	0.88		
	Özel	0-10 yıl	65	3.62	0.86	1.7	.422
		11-20 yıl	59	3.54	1.01		
		21-üstü	11	3.41	0.34		
Yüksek başarı beklentisine sahip olma	Devlet	0-10 yıl	102	3.61	0.76	0.6	.740
		11-20 yıl	182	3.65	0.76		
		21-üstü	91	3.62	0.69		
	Özel	0-10 yıl	65	3.83	0.71	1.9	.393
		11-20 yıl	59	3.82	0.66		
		21-üstü	11	3.55	0.65		
Toplam dönüşümcü liderlik	Devlet	0-10 yıl	102	3.34	0.78	0.5	.784
		11-20 yıl	182	3.32	0.80		
		21-üstü	91	3.38	0.83		
	Özel	0-10 yıl	65	3.77	0.75	2.0	.365
		11-20 yıl	59	3.67	0.86		
		21-üstü	11	3.57	0.49		

Tablo 10'a göre, resmi ve özel okulda görev yapan öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre grup amaçlarının kontrolünü sağlama, vizyon, ilham sağlama ve uygun rol modeli olma, bireysel ilgi gösterme, entelektüel teşvikte bulunma, yüksek başarı beklentisine sahip olma ve toplam dönüşümcü liderlik algılarının istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir ($p>0.05$).

3.3.7. Öğrenim Durum Değişkenine Göre Resmi ve Özel Okullarda Çalışan Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Becerilerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Öğretmen Algılarına Yönelik Bulgular

Öğrenim durumu değişkenine göre resmi ve özel okullarda çalışan okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik becerilerinin karşılaştırılmasına ilişkin öğretmen algılarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Mann-Whitney U testi yapılmış olup aşındaki tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11. Öğrenim durumu değişkenine göre resmi ve özel okullarda çalışan okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik becerilerinin karşılaştırılmasına ilişkin öğretmen algıları sonuçları

Alt boyut	Okul türü	Öğrenim durumu	N	$\bar{X}$	SS	U	P
Grup amaçlarının kontrolünü sağlama	Devlet	Lisans üstü	63	3.54	1.01	8237.0	.042
		Lisans	312	3.28	0.93		
	Özel	Lisans üstü	27	3.93	0.67	1360.0	.588
		Lisans	108	3.75	0.94		
Vizyon, ilham sağlama ve uygun rol modeli olma	Devlet	Lisans üstü	63	3.61	0.91	8101.0	.027
		Lisans	312	3.33	0.89		
	Özel	Lisans üstü	27	3.64	0.69	1334.0	.492
		Lisans	108	3.65	0.96		
Bireysel ilgi gösterme	Devlet	Lisans üstü	63	3.38	1.23	8864.5	.217
		Lisans	312	3.21	1.07		
	Özel	Lisans üstü	27	3.84	0.92	1378.5	.658
		Lisans	108	3.69	1.06		
Entelektüel teşvikte bulunma	Devlet	Lisans üstü	63	3.38	0.93	8482.5	.085
		Lisans	312	3.15	0.84		
	Özel	Lisans üstü	27	3.58	0.86	1441.0	.925
		Lisans	108	3.56	0.91		
Yüksek başarı beklentisine sahip olma	Devlet	Lisans üstü	63	3.75	0.85	8721.5	.153
		Lisans	312	3.61	0.72		
	Özel	Lisans üstü	27	3.68	0.72	1321.0	.446
		Lisans	108	3.83	0.67		
Toplam dönüşümcü liderlik	Devlet	Lisans üstü	63	3.53	0.85	8212.0	.039
		Lisans	312	3.31	0.78		
	Özel	Lisans üstü	27	3.76	0.62	1443.5	.936
		Lisans	108	3.70	0.82		

Tablo 11’e göre, resmi ve özel okulda görev yapan öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre bireysel ilgi gösterme, entelektüel teşvikte bulunma, yüksek başarı beklentisine sahip olma liderlik algılarının istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir ($p>0.05$). Grup amaçlarının kontrolü algısında ise özel okulda görev yapan öğretmenlerin eğitim durumlarına göre anlamlı düzeyde farklılık olmadığı ($p>0.05$), ancak devlet okulunda görev yapan öğretmenlerde lisansüstü mezunu öğretmenlerin grup amaçlarının kontrolü algı

düzeyinin ($\bar{X}=3.54$) lisans mezunu öğretmenlerin algı düzeyinden ($\bar{X}=3.28$) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu ($p<0.05$) görülmektedir. Vizyon, ilham sağlama ve uygun rol model olma algısında özel okulda görev yapan öğretmenlerin eğitim durumlarına göre anlamlı düzeyde farklılık olmadığı ($p>0.05$), ancak devlet okulunda görev yapan öğretmenlerde lisansüstü mezunu öğretmenlerin vizyon, ilham sağlama ve uygun rol model olma algı düzeyinin ($\bar{X}=3.61$) lisans mezunu öğretmenlerin algı düzeyinden ($\bar{X}=3.33$) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu ($p<0.05$) görülmektedir. Toplam liderlik algısında özel okulda görev yapan öğretmenlerin eğitim durumlarına göre anlamlı düzeyde farklılık olmadığı ($p>0.05$), ancak devlet okulunda görev yapan öğretmenlerde lisansüstü mezunu öğretmenlerin liderlik algı düzeyinin ($\bar{X}=3.53$) lisans mezunu öğretmenlerin algı düzeyinden ($\bar{X}=3.51$) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu ($p<0.05$) görülmektedir.

4. SONUÇ

4.1. Sonuç ve Tartışma

2022-2023 eğitim-öğretim yılında Ankara'da 23.674 öğretmen arasından seçilen 510 öğretmenle "Öğretmen Algılarına Göre Resmi ve Özel Okullarda Çalışan Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Becerileri Açısından Karşılaştırılması" başlıklı bir araştırma gerçekleştirildi. Bu çalışma, öğretmenlerin bakış açılarına dayanarak resmi ve özel okullardaki müdürlerin dönüşümcü liderlik yeteneklerini değerlendirir. Araştırmanın sonuçları, liderlik uygulamalarının eğitim kurumlarına etkisini anlamak ve yönetimde gelişmeler sağlamak için önemli bir kaynak olarak kabul edilir.

Araştırmanın sonuçlarına göre, özel okullarda görev yapan öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algı düzeyleri, resmi okullarda görev yapan öğretmenlerden anlamlı bir şekilde daha yüksektir ($p<0.05$). Öğretmenlerin, grup hedeflerini kontrol etme, vizyon oluşturma, ilham verme, uygun rol modeli olma, bireysel ilgi gösterme, entelektüel teşvikte bulunma ve yüksek başarı beklentisine sahip olma gibi liderlik özelliklerine daha yüksek bir algıya sahip olduğu belirlenmiştir. Karip (1998) adlı çalışmada, 1997-1998 eğitim-öğretim yılında özel ve devlet okullarında çalışan müdürlerin dönüşümcü liderlik özellikleri incelenmiştir. Araştırma sonuçları, özel okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik kapasitelerinin devlet okulu müdürlerinden belirgin bir şekilde daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Karip'in çalışmasıyla bu araştırmanın sonuçları arasında benzerlikler görülmektedir. Bu bulgular, özel okullardaki liderlik pratiklerinin, özellikle de öğretmenlerin algıları açısından, resmi okullardakinden farklı olduğunu göstermektedir. Öğretmenlerin liderlik algılarının bu şekilde farklılaşması, okullardaki yönetim yapıları ve liderlik tarzları arasındaki önemli farklılıkları vurgular. Özel okullardaki yöneticilerin dönüşümcü liderlik becerilerinin daha belirgin olması, bu kurumlarda öğrenci başarısı ve öğretmen memnuniyeti üzerinde olumlu etkiler yapabilir. Bu nedenle, okul yöneticilerinin liderlik eğitimi ve gelişimi, eğitim kurumlarının başarısı açısından büyük öneme sahiptir.

Araştırmaya göre, resmi ve özel okullardaki öğretmenler arasında cinsiyet değişkeni dikkate alındığında okul müdürlerine yönelik algı düzeylerinde anlamlı

bir farklılık tespit edilmemiştir, yalnızca bireysel ilgi gösterme alt boyutunda belirgin bir fark bulunmuştur. Tuncer'ın (2020) yaptığı çalışma, Isparta ilindeki öğretmenlerin müdürlerin dönüşümcü liderlik becerilerine yönelik algılarında cinsiyete bağlı bir farklılık olmadığını göstermiştir. Bu sonuç, önceki araştırmalarla uyumlu bir şekilde gelmiştir. Her iki çalışma da, cinsiyetin öğretmenlerin müdürlerine yönelik algılarını etkilemediğini göstermektedir. Bu bulgular, liderlik algılarının cinsiyetle bağlantılı olmadığını ve dönüşümcü liderlik becerilerinin cinsiyetle ilişkilendirilmediğini öne sürmektedir. Bu, eğitim yönetimi ve liderlik alanında cinsiyetin rolünü daha iyi anlamak için önemli bir katkı sağlar.

Elde edilen veriler yorumlanacak olursa cinsiyet değişkenine göre resmi ve özel okulda görev yapan öğretmenlerin ortak hedefler çerçevesinde görevlerini yapmaları sebebiyle grup amaçlarının kontrolünü sağlama, vizyon, ilham sağlama ve uygun rol modeli olma, entelektüel teşvikte bulunma, yüksek başarı beklentisine sahip olma ve toplam dönüşümcü liderlik alt boyutlarında benzer görüş benimsedikleri görülmektedir. Öğretmenliğin meslek olarak cinsiyet değişkeninden bağımsız olarak gerçekleştirildiğini, okul müdürlerinin de kadın erkek ayrımı yapmadan hem özel okulda hem devlet okulunda öğretmenlere benzer durumlarda aynı davranışlar gösterdiği söylenebilir. Bireysel ilgi gösterme algı düzeyinde resmi okullarda görev yapan kadın ve erkek öğretmenlerde anlamlı düzeyde farklılık görülmezken özel okullarda görev yapan erkek müdürlerin karşı cins olarak bayan öğretmenlere nezaket çerçevesinde yardımcı ve destek olması sebebiyle özel okulda görev yapan kadın öğretmenlerin bireysel ilgi gösterme algı düzeyi erkek öğretmenlerin algı düzeyinden yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırma, öğretmenlerin okul müdürlerine yönelik liderlik algılarını medeni durumlarına göre değerlendirdiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulamamıştır. Medeni durumun grup amaçlarının kontrolü, vizyon oluşturma, ilham verme, uygun rol modeli olma, bireysel ilgi gösterme, entelektüel teşvik, yüksek başarı beklentisi ve dönüşümcü liderlik algısı üzerinde belirgin bir etkisi olduğu gözlemlenmemiştir. Canbaz, (2019) Bolu'daki ortaöğretim okullarında yaptığı araştırmada, 500 öğretmenin katılımıyla öğretmenlerin müdürlerin liderlik becerilerine ilişkin algıları değerlendirilmiştir. Sonuçlar, medeni durumun liderlik algıları üzerindeki etkisinin sınırlı olduğunu ve

öğretmenlerin müdürlerin liderlik becerilerine bakış açılarının medeni durumlarına bağlı olmadığını göstermektedir. Bu bulgu, liderlik becerilerinin değerlendirilmesinde dikkate alınması gereken diğer faktörlerin olduğunu vurgulamaktadır. Eğitim yönetimi ve liderlik alanında karar alma süreçlerine daha fazla bilgi sağlamak amacıyla bu tür araştırmaların önemi büyüktür.

Elde edilen veriler yorumlanacak olursa medeni durum değişkenine göre resmi ve özel okulda görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerine yönelik dönüşümcü liderlik algı düzeylerinde anlamlı düzeyde farklılık görülmemektedir. Her iki sektörde çalışan evli ve bekar öğretmenler kendilerini ve kariyerlerini geliştirmeye aynı derecede önem vermeleri nedeniyle okul müdürlerinden dönüşümcü liderlik becerileri konusunda benzer beklenti içerisinde olmuşlardır. Bu durum resmi ve özel okulda görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerini dönüşümcü liderlik becerileri açısından benzer düzeyde algılamalarına etki etmiş olabilir.

Araştırma sonucunda yaş değişkenine göre resmi ve özel okulda görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerine yönelik grup amaçlarının kontrolünü sağlama, vizyon, ilham sağlama ve uygun rol model olma, entelektüel teşvikte bulunma, yüksek başarı beklentisine sahip olma ve toplam dönüşümcü liderlik algı düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık olmadığı resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerine yönelik bireysel ilgi gösterme algı düzeyinde ise yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık olduğu görülmektedir. Çelik (2013), 2012-2013 Eğitim öğretim yılında İstanbul Bağcılar ve Bakırköy ilçelerinde bulunan Milli Eğitime Bakanlığına bağlı ilkokullarda görev yapan 625 öğretmen ile yaptığı “Öğretmen Algılarına Göre İlkokul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik ve Girişimcilik Becerileri Arasındaki İlişki (Bağcılar ve Bakırköy İlçeleri Örneği)” isimli araştırma sonucuna göre öğretmenlerin yaş değişkenlerine göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderliklerini algılamada dönüşümcü liderliğin tüm boyutlarına yönelik algıları arasındaki fark anlamlıdır. Elde edilen bu bulgu Çelik (2013), resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin yaş gruplarına göre okul müdürlerine yönelik bireysel ilgi gösterme algı düzeyi ile örtüşmektedir. Resmi ve özel okulda görev yapan öğretmenlerin yaş gruplarına göre grup amaçlarının

kontrolünü sağlama, vizyon, ilham sağlama ve uygun rol model olma, entelektüel teşvikte bulunma, yüksek başarı beklentisine sahip olma ve toplam dönüşümcü liderlik algı düzeyleri araştırma bulgularıyla farklılık göstermektedir.

Elde edilen veriler yorumlanacak olursa resmi ve özel okulda görev yapan 21-30 yaş arası, 31-40 yaş arası ve 41 yaş üstü öğretmenlerin grup amaçlarının kontrolünü sağlama, vizyon, ilham sağlama ve uygun rol modeli olma, entelektüel teşvikte bulunma, yüksek başarı beklentisine sahip olma ve toplam dönüşümcü liderlik algı düzeylerinde benzer görüş benimsedikleri için farklılık görülmemektedir. Bireysel ilgi gösterme algı düzeyinde özel okulda görev yapan öğretmenlerin yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılık görülmezken resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin yaş gruplarına bakıldığında algı düzeylerinde anlamlı düzeyde farklılık olduğu görülmektedir. Buna göre resmi okullarda görev yapan genç öğretmenlerin orta yaş ve ileri yaştaki öğretmenlere göre okul müdürlerini bireysel ilgi gösterme alt boyutunu istatistik olarak daha yüksek düzeyde algıladıkları söylenebilir.

Araştırma, öğretmenlerin branş değişkenine göre okul müdürlerine yönelik liderlik algılarını değerlendirerek çeşitli bulgular ortaya koymuştur. Çalışma, resmi ve özel okullardaki öğretmenler arasında grup amaçlarının kontrolünü sağlama, bireysel ilgi gösterme, entelektüel teşvikte bulunma ve yüksek başarı beklentisi algı düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığını belirlemiştir. Ancak, özel okullardaki öğretmenlerin, okul müdürlerine yönelik vizyon, ilham sağlama ve uygun rol modeli olma ile toplam dönüşümcü algı düzeylerinde branşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu gözlemlenmiştir. Kurt, (2009) araştırması, Ankara'nın merkez ilçelerindeki ilköğretim okullarındaki öğretmenler üzerinde yapılmış ve öğretmenlerin grup amaçlarının kontrolünü sağlama, vizyon, ilham sağlama, uygun rol modeli olma, bireysel ilgi gösterme, entelektüel teşvikte bulunma, yüksek başarı beklentisi ve toplam dönüşümcü liderlik alt boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmadığını göstermiştir. Ancak, Kurt'un çalışmasında, özellikle vizyon, ilham sağlama ve uygun rol modeli olma ile toplam dönüşümcü liderlik alt boyutlarında tespit edilen farklılıklarla uyumsuzluk görülmüştür. Bu bulgular, liderlik algılarının branş ve

diğer değişkenler tarafından etkilendiğini vurgulayarak, eğitim yönetimi ve liderlik alanında daha derinlemesine analizlerin önemini ortaya koymaktadır.

Elde edilen veriler yorumlanacak olursa branş değişkenine göre resmi ve özel okulda görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerine yönelik grup amaçlarının kontrolünü sağlama, bireysel ilgi gösterme, entelektüel teşvikte bulunma ve yüksek başarı beklentisine sahip olma algı düzeylerinde anlamlı farklılık görülmemektedir. Bütün öğretmenlerin ortak mevzuat çerçevesinde yönetilmeleri sebebiyle resmi ve özel okullarda çalışan okul müdürlerinin öğretmenlere benzer davranış göstermeleri şeklinde yorumlanabilir. Resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerine yönelik branşlara göre vizyon, ilham sağlama ve uygun rol model olma ve toplam dönüşümcü liderlik algı düzeylerinde anlamlı farklılık görülmezken özel okulda görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerine yönelik branşlara göre vizyon, ilham sağlama ve uygun rol model olma ve toplam dönüşümcü liderlik alt boyutlarında anlamlı düzeyde yüksek algı düzeylerinin olduğu görülmektedir.

Araştırma, öğretmenlerin mesleki kıdemine göre, hem resmi hem de özel okullardaki müdürlerine yönelik liderlik algılarını inceledi. Grup amaçlarını kontrol etme, vizyon oluşturma, ilham verme, uygun rol modeli olma, bireysel ilgi gösterme, entelektüel teşvikte bulunma, yüksek başarı beklentisine sahip olma ve toplam dönüşümcü liderlik algı düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmadı. Benzer şekilde, Tosun, (2015) İstanbul Başakşehir ilçesindeki ortaokullardaki öğretmenlerle yaptığı araştırmada da, öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algılarında kıdem seviyesine göre belirgin bir farklılık bulunmadı. Her iki çalışma da, öğretmenlerin kıdem seviyelerine bakılmaksızın, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik becerilerine benzer bir şekilde bakma eğiliminde olduğunu ortaya koydu. Bu sonuçlar, okul yönetimi ve liderlik alanında kıdem seviyesinin liderlik algıları üzerindeki etkisinin sınırlı olduğunu göstermektedir. Kıdem seviyesinin, öğretmenlerin okul müdürlerine yönelik liderlik algılarını belirlemede önemsiz olduğu ve liderlik becerilerinin bu algıları şekillendirmede daha etkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algısındaki farklılıkların mesleki kıdeme bağlı olmadığı, performans ve başarıların liderlik algısını şekillendirdiği

belirlenmiştir. Bu durum, liderlik algısının sadece deneyim değil, başarı ve etkinlik gibi faktörlere dayandığını göstermektedir. Liderlik eğitimi programlarının, öğretmenlerin kariyer başarılarına ve performanslarına odaklanarak güçlendirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Ayrıca, liderlik pozisyonlarına terfi edecek öğretmenlerin seçiminde performansın önemi vurgulanmalıdır.

Araştırmanın sonuçlarına göre, öğrenim durumu değişkenine bağlı olarak resmi ve özel okullardaki öğretmenlerin liderlik algılarında belirgin farklılıklar bulunmamaktadır. Bireysel ilgi gösterme, entelektüel teşvikte bulunma ve yüksek başarı beklentisi gibi algı düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir değişim tespit edilmemiştir. Ancak, resmi okullarda çalışan öğretmenlerin grup amaçlarını kontrol etme, vizyon oluşturma, ilham verme ve uygun rol modeli olma ile toplam dönüşümcü liderlik algısı düzeylerinde öğrenim durumlarına bağlı olarak istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gözlemlenmiştir. Efe, (2021) çalışması, Zonguldak ili Merkez, Ereğli, Alaplı, Çaycuma ve Gökçebey ilçelerindeki ilkokul ve ortaokullarda 454 öğretmenle yapılmıştır. Araştırmanın sonuçları, öğretmenlerin öğrenim düzeylerine göre liderlik algısında anlamlı bir farklılık bulunmadığını doğrulamıştır. Ancak, resmi okullardaki öğretmenlerin liderlik algılarında öğrenim düzeylerine bağlı olarak belirgin farklılıklar tespit edilmiştir. Bu bulgu, liderlik algısının öğretmen profilleri ve okul yapıları gibi özel koşullara göre değişebileceğini ve liderlik uygulamalarının geliştirilmesinde bu tür faktörlerin dikkate alınması gerektiğini vurgular. Bu tür araştırmalar, eğitim sisteminin gelişimine ve liderlik yaklaşımlarının iyileştirilmesine yönelik stratejik kararların alınmasına yardımcı olabilir.

Elde edilen veriler yorumlanacak olursa öğrenim durumu değişkenine göre resmi ve özel okulda görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerine yönelik bireysel ilgi gösterme, entelektüel teşvikte bulunma, yüksek başarı beklentisine sahip olma liderlik algı düzeylerinde anlamlı farklılık görülmemektedir. Özel okulda görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerine yönelik öğrenim durumu değişkenine göre grup amaçlarının kontrolünü sağlama, vizyon, ilham sağlama ve uygun rol modeli olma ve toplam dönüşümcü liderlik algı düzeylerinde anlamlı düzeyde farklılık olmadığı görülmektedir.

Resmi okullardaki öğretmenler, öğrenim düzeylerine göre okul müdürlerinin liderlik becerilerine yüksek algı düzeyine sahiptir. Özellikle yüksek lisans mezunları, lisans mezunlarına kıyasla daha yüksek liderlik algısı sergilerler. Yüksek lisans eğitimi, öğretmenlerin uzmanlık alanlarını derinleştirerek liderlik yeteneklerini ve müdürlerine olan algılarını artırır. Bu durum, yüksek lisans mezunu öğretmenlerin müdürlerinin kapasitelerini daha etkin kullanmalarına yönelik bir istek içinde olduklarını gösterir. Bu sonuçlar, eğitim yönetimi ve liderlik stratejilerinin geliştirilmesinde öğretmenlerin eğitim seviyesinin önemini vurgular. Bu araştırmalar, eğitim kurumlarının ve liderlik uygulamalarının iyileştirilmesine katkı sağlar.

4.2. Öneriler

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulardan hareket ederek aşağıda yazılan önerilerde bulunabilir.

Uygulayıcıya Yönelik Öneriler

1. Eğitim sistemimizin en önemli parçası olan okullarda örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesinden sorumlu olan okul müdürüdür. Bu sebeple okul müdürü atamalarında başarılı ve yetenekli adaylar dikkate alınarak yapılmalıdır.
2. Milli Eğitim Bakanlığı, okul müdürü adaylarına liderlik becerilerini geliştirmeleri için eğitim programları düzenleyebilir. Özellikle dönüşümcü liderlik gibi yaklaşımların üzerinde durulabilir. Böylece okul yöneticilerinin etkili bir öğretim ortamı oluşturmaları ve öğrencilerin gelişimine katkı sağlamaları hedeflenir.
3. Okul müdürlerinin gelişimi için öğretmenlerden geribildirim alınmalı ve sürekli öğrenmeleri için teşvik edilmelidir. Bu durum okul yönetiminin etkinliğini artırır.
4. Okul müdürleri yapacakları ihtiyaç analizleri ışığında elde edilen bulgularla harekete geçen okul müdürleri ihtiyaç duyulan değişim ve gelişimi sağlayarak çalışanlarına dönüşümcü liderlik yapabilir.
5. Okul müdürlerinin Eğitim Yönetimi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi,

Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi alanlarında lisansüstü eğitim almaları desteklenerek teorik ve uygulamalı eğitim ile liderlik becerileri geliştirilebilir.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1. Bu araştırma Ankara ile sınırlı olduğu için araştırmanın Türkiye geneline yapılması amacıyla, araştırmacıların kapsamlı bir çalışma yapmaları teşvik edilmelidir. Böylelikle Türkiye'deki okulların genel bir profili çıkartılabilir.
2. Çalışma sadece öğretmenlerin bakış açısıyla sınırlıdır. Ancak gelecekte okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik algılarının araştırılması önemlidir. Bu durum liderlik dinamiklerini daha iyi anlamamıza yardımcı olabilir.
3. Araştırmada yapılan karşılaştırma ile özel okulda çalışan öğretmenler resmi okullarda çalışan öğretmenlere göre okul müdürlerini dönüşümcü liderlik özelliklerine daha fazla sahip oldukları algılarını göstermektedir. Resmi okullarda çalışan öğretmenlerin müdürlerini daha az dönüşümcü liderlik özelliklerini sahip oldukları algılarının nedeni incelenmelidir. Resmi okullarda çalışan okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine daha fazla sahip olmaları için stratejiler geliştirilmelidir
4. Resmi ve özel okullarda çalışan okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik becerilerini karşılaştıran nitel, nicel ve karma araştırmalar yapılabilir. Yeni ölçekler geliştirilip dönüşümcü liderliğin farklı kavramlarla ilişkileri incelenebilir.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (2003). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Empati Becerileri Arasındaki İlişki* (Ankara ili Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Açıkalın, Azize. (2000): *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Empati Becerileri Arasındaki İlişki* (Ankara İli Örneği). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Afkhami, M., Eisenberg, A. ve Vaziri, H. (2003). *Seçimlere Yönelik: Kadınlar için Liderlik Eğitimi* El Kitabı (Farsça Baskı).
- Akbaba-Altun, Sadagül. (2003): “*İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri.*” Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi, ilköğretim-Online 2(1), 2003 10-17.
- Akçadağ, Ö. Ü. M., & Aykan, E. (2018). *Lojistik İşletmelerde Yöneticilerin Stratejik Liderlik Özelliklerinin Rekabet Stratejileri Üzerindeki Etkisi: Kayseri’de Bir Uygulama.*
- Akkaş Baysal, E. (2013). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aksoy, E. (2006). *İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolleri* (Aydın ili örneği) (Doctoral dissertation, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale).
- Aksoy, Hasan Hüseyin, (2000): “*Değişme ve Yenileşme*” Ankara Üniversitesi T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Personeli İçin Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi’nce Düzenlenen Yönetici Adaylarının Eğitim Semineri Ders Notları. Ankara, Haziran 2000. 124-137.
- Akyüz, B., & Eren, M. Ş. (2013). *Hizmetkâr liderlik davranışlarının eğitim sektörü üzerindeki etkisine yönelik teorik bir çalışma.* Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi.
- Alkan, Cevat. (2001): “*Türk Milli Eğitim Sisteminin 2000’li Yıllarda Yeniden Yapılanmasının Temel esasları*” Eğitimde Yansımalar VI, Hasan Hüsnü Tekişik Eğitim Araştırma Geliştirme Merkezi, Ankara.
- Aminuddin Y. ve Parilah, M. S. (2008). Transformational Leadership and Leadership Substitutes in Sports: Implications on Coaches’ Job Satisfaction. International Bulletin of Business Administration, 3, 1-13.

- Arikan, S. (1997). Kadın yöneticilerin liderlik davranışları.
- Ayasbeyoğlu, G. (2011). *Yöneticilerin Duygusal Zekâları ile Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Maltepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydın, Mustafa. (1994): *Eğitim Yönetimi*. Hatipoğlu Yayınları, Ankara.
- Aydoğmuş, C. (2011). *Kişilik Özellikleri ile İş Tatmini İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirme ve Dönüşümcü Liderlik Algısının Etkileri*, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi. Ankara: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bakır, A. A., & Aslan, M. (2014). *Paylaşılan Liderliğin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Üzerindeki Etkisi*. The Effect of Distributed Leadership on Teachers' Organizational Commitment. e-International Journal of Educational Research, 5(10.19160).
- Balci, Y. (2009). *İlköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel bağlılığı ile yöneticilerin öğretimsel liderlik ve dönüşümcü (transformasyonel) liderlik davranışları arasındaki ilişkilerin analizi*.
- Bennis, W. (2001). *Sinir bozucu zamanlarda lider*. MIT Sloan Yönetim İncelemesi, 42 (2), 97.
- Berber, Aykut. (2002): “*Dönüşümsel Liderlik Perspektifinin Analitik Hiyerarşi Prosesi Tekniği ile Analizi*” İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, İstanbul. Nisan 2002.
- Brestrich, Emel Topçu. (1999): *Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği*. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Budak, G. (2003). *Liderlik ve liderlik kuramlarına bütünlük bir yaklaşım*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). *Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, (32)32, 470-483.
- Cafoğlu, Zuhâl (1997): “*Liderlik: Bilgi-Karizma-Değişim*”, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu. Cilt 1:133-141. Deniz Harp Okulu, İstanbul.
- Can, A. (2019). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi* (7. bs.). İstanbul: Pegem Akademi.
- Canbaz, F. (2019). *Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgüte bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki* (Bolu-merkez ortaöğretim örneği) (Master's thesis, Eğitim Bilimleri Enstitüsü).

- Celep, Cevat. (2004): *Eğitim Örgütlerinde Dönüşümsel Önderlik*. Anı Yayıncılık, Ankara.
- Cengiz, M. (2021). *Okul yöneticilerinin liderlik tarzları* (Master's thesis, Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü).
- Cerit, Y. (2008). *İlköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik davranışlarının öğretmenlerin tükenmişliklerine etkisi*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 56(56), 547-570.
- Childress, S., Elmore, RF, Grossman, A. ve Johnson, SM (2007). Yüksek Performans için Okul Bölgelerini Yönetmek: Halk Eğitimi Liderliğinde Örnekler.
- Cravens, X., Goldring, E. ve Peñaloza, RV (2011). *Liderlik Uygulamaları ve Okul Seçimi*. Araştırma Özeti. Ulusal Okul Seçimi Merkezi, Vanderbilt Üniversitesi (NJ1).
- Çakır Titizoğlu, Ö. (2011). *Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bir Saha Araştırması*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Çelik, M. (2010). *Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışı ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının analizi* (Master's thesis, Eğitim Bilimleri Enstitüsü).
- Çelik, M. (2013). *Öğretmen Algılarına Göre İlkokul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik ve Girişimcilik Becerileri Arasındaki İlişki* (Bağcılar ve Bakırköy İlçeleri Örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Çelik, M. (2013). *Öğretmen algılarına göre ilkokul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ve girişimcilik becerileri arasındaki ilişki: Bağcılar ve Bakırköy ilçeleri örneği* (Doctoral dissertation, Sakarya Üniversitesi (Turkey)).
- Çelik, Vehbi. (2000): *Eğitimsel Liderlik*. Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Çetin, Canan. (1998): *Yeniden Yapılanma*. Der Yayınları, İstanbul.
- Çetiner, A. (2008). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri* (Burdur İli Örneği), Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Çıpa, D. (2014). *Örgüt Kültürü ve Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretme Performansına Etkisi Üzerine İstanbul İlinde Yapılan DeneySEL Bir*

Çalışma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çobanoğlu, Fatma. (2003). *İlköğretim Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları* (Denizli İli Örneği). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Denizli.

Demirbaş, A., & Vayvay, Ö. (2005). Proje yönetiminde takım liderliği.

Demirci, M. K., & Aydemir, M. (2006). *Transformasyonel Önderlik Boyutlarının Algılanmasına İlişkin Bir Araştırma*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11(1), 253-266.

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

Doğan, M., & Kuruluş, O. N. (1997). *Eğitim ve katılım*. T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı.

Dönmez, M. (2008). *Resmi ilköğretim okulları müdürleri ile özel ilköğretim okulları müdürlerinin öğretim verimliliğinin karşılanması* (Ankara ili Çankaya ilçesi örneği) (Yüksek Lisans tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Efe, K. A. (2021). *Öğretmen algılarına göre iletişim becerileri ve okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretim ortamındaki kuşaklararası iklim üzerindeki etkisinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.

Eraslan L. (2003). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kırıkkale Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.

Eraslan LEVENT. (2004): *“Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi*, Milli Eğitim Dergisi. Bahar 2004 Sayı 162.

Eraslan, Levent. (2003): *İlköğretim Okulu müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik özellikleri* (Kırıkkale İli Örneği). Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale.

Erçetin, Şule. (2000): *Lider Sarmalında Vizyon*. Nobel Yayıncılık, Ankara.

Erden, T. (2019). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve örgütsel sosyalleşmenin örgütsel adanmışlığı yordaması* (Master's thesis, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı).

- Erken, Nazmi ve Vayvay, Özalp. (1997): “*Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik ve Liderlikte İletişimin Rolü.*” 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Cilt 2; 272-277, Deniz Harp Okulu, İstanbul.
- Eryılmaz, F. (2006). “*Endüstri Meslek Lisesi Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri*” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,
- Eryılmaz, Fahri. (2006): *Endüstri Meslek Lisesi Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri* (Ankara İli Örneği). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Estep, T.A. (2000) “*A Study Of The Relationships Between Transformational Leadership, Transactional Leadership And Specified Demografic Factors As Enablers Of Teacher Empowerment İn Rural Pennsylvania Scholl Districs.* Doctora Dissertation, İndiana University of Pennysylvania, Dissertation Abstracts İnternational, 61,01,38
- Fındıkçı, İlhami. (2001): “*Bilgi Toplumunda Eriyen Değerler ve Eğitim*” Eğitimde Yansımalar VI. H.H. Tekışık Eğitim Araştırma Geliştirme Merkezi, Ankara. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Givens, R. J. (2008). *Transformational Leadership: TheImpact on Organizationaland Personel Outcomes.* Emerging Leadership Journeys, 1 (1), 4-24.
- Goleman, D. (2019). *Duygusal zeka ve liderlik.* Optimist Yayın Grubu.
- Gümüşeli, A. İ. (1996). *Okul müdürlerinin öğretim liderliğini sınırlayan etkenler.* Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 6(6), 201.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). *Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları.* Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 28(28), 531-548.
- Güneş, A.M. (2011). *İlköğretim Okullarında Dönüşümcü Liderlikle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki* (Ağrı ili Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Hallinger, P. ve Heck, R. (1999). *Liderlik okul etkinliğini artırabilir mi? Eğitim yönetimi: Teori, politika ve uygulamanın yeniden tanımlanması*, 178, 190. Harvard Eğitim Basını. 8 Story Street Birinci Kat, Cambridge, MA 02138.
- İnci, Müge. (2001): *Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı ve Uygulamadan Örnekler.* Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, ş Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- İpekçi, A. (2013). *Dönüşümcü Liderlik Tarzının Yöneticilerinin Yenilikçilik (İnovasyon) Odaklı Stratejik Yönelimleri Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama,*

Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Jaskyte, K. (2004). *Transformational leadership, organizational culture, and innovativeness in nonprofit organizations*. Nonprofit management and leadership, 15(2), 153-168.

Karip, E. (1997). *Dönüşümcü Liderlik*. Ankara: EYTP Dergisi, (1).

Karip, E. (1998). *Dönüşümcü liderlik. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16, 443-465.

Karip, E., & Köksal, K. (1999). *Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 18(18), 193-207.

Karip, Emin. (1998): “*Dönüşümcü Liderlik*.” Eğitim Yönetimi Dergisi. Güz 1998 Sayı 16, 275-303.

Karkın, N. (2004). *Kamu ve özel sektör yöneticilerinin liderlik davranışları: Bir literatür analizi denemesi*. Türk İdare Dergisi, 445, 43-83.

Keçecioğlu, Taner (1998): *Liderlik ve Liderler*. Kal-Der Yayınları, İstanbul.

Keleş, G.Ö. (2009) *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri* (Muğla İli Örneği), Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

Keşan, C., & Kaya, D. (2011). *ÖĞRETİMSEL LİDERLİK BOYUTU ÜZERİNE ÜNİVERSİTE MEZUNLARININ BAKIŞ AÇILARI*. Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi, (30), 20-37.

Kıngır, Said ve Şahin, Mustafa. (2005): “*Yönetici ve Liderlik*” Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler. Nobel Yayıncılık, Ankara.

Kiriş, İ. (2013). *İlkokul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri*: Adana İli Örneği), Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çığ Üniversitesi, Sosyal bilimler Enstitüsü, Mersin.

Knapp, M. S., & Feldman, S. B. (2012). Managing the intersection of internal and external accountability: Challenge for urban school leadership in the United States. Journal of educational administration, 50(5), 666-694.

Koçel, T. (1999). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yay. Baskı, İstanbul.

Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği* (13. baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Koçel, Taner (1998): *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım Yayım, 7.Baskı, İstanbul.

- Korkut, H. (1992). *Dört üniversite akademik yöneticilerinin liderlik davranışları*. Yükseköğretim Kurulu Matbaası.
- Kotter, JP (2008). *Değişim gücü: Liderliğin yönetimden farkı*. Simon ve Schuster.
- Kramer, M. W. (1995). *A longitudinal study of superior-subordinate communication during job transfers*. Human Communication Research, 22(1), 39-64.
- Kurt, T. (2009). *Okul müdürlerinin dönüştürücü ve işlemci liderlik stilleri ile öğretmenlerin kolektif yeterliği ve öz yeterliği arasındaki ilişkilerin incelenmesi*.
- Leithwood, K. ve Jantzi, D. (2006). *Büyük ölçekli reform için dönüştürücü okul liderliği: Öğrenciler, öğretmenler ve sınıf uygulamaları üzerindeki etkiler*. Okulun etkililiği ve okulun iyileştirilmesi, 17 (2), 201-227.
- Leithwood, K.,Jantzi, D.(1997). *Explaining Variation In Teachers Perceptions Of Principals Leadership: A Replication*. Journal Of Educational Administration. Volume 35, Number 4,pp 312-331
- Leithwood, K.A. (1994) *The Move Toward Transformational Leadership, Educational Leadership,Journal Of Educational Administration*. Volume 35, Number s.49
- Ludwig, A. M. (2002). *King of the mountain: The nature of political leadership*. University Press of Kentucky.
- MacGregor, S., Brown, C. ve Flood, J. (2021). *Otoriteden empatiye, liderden hizmetçiye: Olumlu liderlik inovasyon uygulamalarını nasıl harekete geçirebilir? Eğitim bağlamlarında gelişmek için liderlik*, 55-75.
- Örs, H., & İlgar, M. Z. (2019). *Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Çatışma Yönetimi Stratejileri arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi, 7(2), 1-18.
- Özdemir, Servet. (2000): *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. Pegem A Yayıncılık, 5. Baskı., Ankara.
- Özden, Yüksel. (2005): *Eğitimde Dönüşüm, Eğitimde Yeni Değerler*. Pegem A Yayıncılık, 6.Baskı Ankara,
- Paksoy, M. (2012). *Liderlik ve motivasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Redhouse Sözlüğü (1997): Redhouse Yayınevi, İstanbul.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. V. (2016). *Örgütsel davranış* (6. bs.). Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.

- Seltzer, J., & Bass, B. M. (1990). *Transformational leadership: Beyond initiation and consideration*. Journal of management, 16(4), 693-703.
- Sergiovanni, T. J. (1994). The Roots of School Leadership. Principal, 74(2), 6.
- Slocum, JW ve Hellriegel, D. (2009). *Örgütsel davranışın ilkeleri*. Mason, OH: Güney-Batı Cengage Öğrenme.
- Soba, M., Akman, E., & Eroğlu, E. (2018). *Liderlik stilleri ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin İzmir Karabağlar İlçesinde bulunan devlet okulları üzerinden incelenmesi*. İşletme Araştırmaları Dergisi, 10(4), 1123-1147.
- Şişman, M., & Turan, S. (2004). *Dünyada eğitim ve yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin başlıca yönelimler ve Türkiye için çıkarılabilecek bazı sonuçlar*. Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 2(1), 13-26.
- Şişman, Mehmet. (2002): *Öğretim Liderliği*. Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Tabak, Arif. (2001): “*Tarihsel Gelişimi İçerisinde Liderlik Tanımları ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri.*”
<http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/bilimder/doc/2001-2/1>
- Tahaoğlu, F. (2007). *İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rollerinin örgüt iklimi üzerine etkisi* (Gaziantep ili örneği) (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Taş, A., Çelik, K., & Tomul, E. (2007). *Yenilenen ilköğretim programının uygulandığı ilköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik tarzları I*. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 22(22), 85-98.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim:(Örgütsel adaletin rolü)*.
- TDK (Türk Dil Kurumu) (2002). Genel Açıklamalı Sözlük. Ankara: TDK
- Tengilimoğlu, D. (2005). *Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması*. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 4(14), 1-16.
- Toksöz, S. (2010). *21. Yüzyılın Liderlik Anlayışı Olarak Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Algılarına Göre Değerlendirilmesi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tosun, F. (2015). *Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmen görüşlerine göre araştırılması* (başakşehir ilçe örneği) (Doctoral Dissertation, İstanbul aydın üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü).

- Tuncer, T. (2020). *Okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının örgüt kültürüne etkisi: Isparta ili örneği* (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Hacı Bayram Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara.
- Tuncer, T. (2020). *Okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının örgüt kültürüne etkisi: Isparta ili örneği* (Master's thesis, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü).
- Türkçe Sözlük. (2002): Türk Dil kurumu, Ankara
- Uğurluoğlu, Ö., & Çelik, Y. (2009). *Örgütlerde stratejik liderlik ve özellikleri*. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 12(2), 121-156.
- Uzer, M. (2010). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri* (Silivri İlçesi Örneği), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Werner, L., Hellstrom, D., Chung, J., Kessenich, K., Taylor Jr, L. ve Capeder, A. (2016). *Liderlik sınıfında teori ve uygulama arasında köprü kurmak: Modern bir pedagoji olarak kasıtlı ortaya çıkış*. Liderlik Eğitimi Dergisi, 15 (4), 206-216.
- Yıldırım, S. (2013). *Üniversitelerin Beden Eğitimi ve Spor ile ilgili akademik birimlerinde Dönüşümcü Liderlik ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişkinin Analizi* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, L. (2010). *Halk Eğitim Merkezi Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri* (İstanbul ili Anadolu Yakası Örneği), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, H., & Karahan, A. (2010). *Liderlik davranışı, örgütsel yaratıcılık ve işgören performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Uşak'ta bir araştırma*. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 17(2), 145-158.
- YİRCİ, R., & AYDOĞAR, N. (2020). *Devlet ve özel okul yöneticilerinin yenilik yönetimi becerilerinin karşılaştırılması: Nicel bir araştırma*. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 19(39), 1286-1308.
- Zeren, H. (2007) *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri ile Bu Okullarda Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.

EKLER

Ek-1: Kişisel bilgi formu

1. **Cinsiyetiniz?** 1 () Kadın 2 () Erkek
2. **Yaşınız?** 1 () 21-30 2 () 31-40 3 () 41 – üstü
3. **Medeni Durumunuz?** 1 () Evli 2 () Bekar
4. **Meslek Kıdeminiz?** 1 () 0-10 yıl 2 () 11-20 yıl 3 () 21 – üstü
5. **Öğrenim Durumunuz?** 1 () Lisansüstü 2 () Lisans (4 yıllık)
6. **Branşınız?**
 - 1() Sözel Alanlar (Türkçe, Sosyal Bilgiler, İngilizce, Din Kül. ve Ah. Bil.)
 - 2() Sayısal Alanlar (Matematik, Fen Bilimleri)
 - 3() Diğerleri (Rehberlik, Beden Eğitimi, Müzik, Görsel Sanatlar, Bilişim Tek...)

Ek-2: Dönüşümcü liderlik ölçeği

Aşağıdaki sorularda, yöneticinizle ilgili düşüncelerini; 1. Hiç Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4. Katılıyorum 5. Kesinlikle Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Bu işyerinin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir.					
2. Çalışanlara sözlerinden çok, davranışlarıyla örnek olur.					
3. Bu işyerinin amaçlarının oluşturulmasında, çalışanların katılımını sağlar.					
4. Bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder.					
5. Benim duygularımı dikkate alarak davranır.					
6. Beni, rutin sorunları yeni bir bakış açısıyla çözmeye teşvik eder.					
7. İşyerinin gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır.					
8. Benim için izlenecek, örnek alınacak bir yöneticidir.					
9. İşyeri içi takım çalışmalarında işbirliği sürekli hale getirir.					
10. Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler.					
11. Benim kişisel duygularıma saygı gösterir.					
12. Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar.					
13. Bu işyeri için daima yeni fırsatlar arar.					
14. Başarılarla ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir					
15. Çalışanların " takım oyuncusu" olmalarını sağlar					
16. Faaliyetlerimizi değerlendirirken, ikinci en iyiyi başarı olarak görmez.					
17. Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önünde alarak davranır.					
18. İş yeri gerçekleştirme biçimini sürekli gözden geçirmem için beni uyarır.					
19. Çalışanlara geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır.					
20. Çalışanları (grubu) aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder.					
21. İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlar.					
22. Çalışanların belirlenen amaçlara bağlılık duygularına önem verir.					
23. Çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır.					

Ek-3: Anket kullanım izni

Kıymetli Hocam Merhabalar. Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Eğitim Yönetimi alanında tezli yüksek lisans öğrencisiyim. 2002 yılında Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı-Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama adlı doktora tezinde kullandığınız Dönüştürücü Liderlik Anketinizi kullanabilir miyim?

Hasan Bey Merhaba,

Ölçeği bilimsel atıf gösterme kurallarına uygun bir şekilde elbette kullanabilirsiniz. Kolaylıklar dilerim.

Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN

Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

25240 Erzurum/Türkiye

Tel: ****

Kimden: "HASAN KILIÇ" <***>

Kime: "Ömer İşcan" <***>

Gönderilenler: 15 Ekim Cumartesi 2022 23:49:11

Konu: Anket izni

Ek-4: Araştırma izni



T.C.
YENİMAHALLE KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-68191173-605.99-74299903
Konu : Araştırma İzni
(Hasan KILIÇ)

12.04.2023

RESMİ/ÖZEL ORTAOKUL MÜDÜRLÜKLERİNE

İlgi : Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün 12.03.2023 tarihli ve E-14588481-605.99-74259863 sayılı yazısı.

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans programı öğrencisi Hasan KILIÇ'ın "Öğretmen Algılarına Göre Özel ve Resmi Okullarda Çalışan Müdürlerin Dönüşümcü Liderlik Becerileri Açısından Karşılaştırılması" konulu çalışmasına ilişkin Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün ilgi yazısı ve ekleri ekte gönderilmiştir. Bilgilerinizi rica ederim.

Mehmet Adil DOĞRUSEVER
Müdür a.
Şube Müdürü

Ek:İlgi yazı ve ekleri (3 Sayfa)

Adres : Ragıp Tüzün Cad. No:144 Yenimahalle/ANKARA

Telefon No : 0 (312) 343 82 78
E-Posta: yenimahalle06@meh.gov.tr
Kep Adresi : meh@h01.kep.tr

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meh-ebys>

Bilgi için: Kamil AKÇİN / Memur
Unvan : Memur
İnternet Adresi: www.yenimahalle.meh.gov.tr
Faks:3123150200





T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-14588481-605.99-74259863
Konu : Araştırma İzni

12.04.2023

RECEP TAYYİP ERDOĞAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü)

İlgi: a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 2020/2 sayılı Genelgesi.
b) 27.02.2023 tarihli ve 8951 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans programı öğrencisi Hasan KILIÇ'ın "**Öğretmen Algılarına Göre Özel ve Resmi Okullarda Çalışan Müdürlerin Dönüşümcü Liderlik Becerileri Açısından Karşılaştırılması**" konulu çalışması kapsamında ilimize bağlı ortaokullarda uygulama yapma talebi ilgi (a) Genelge çerçevesinde incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda, söz konusu araştırmanın Müdürlüğümüzde muhafaza edilen ölçme araçlarının; Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, Milli Eğitim Temel Kanunu ile Türk Milli Eğitiminin genel amaçlarına uygun olarak, ilgili yasal düzenlemelerde belirtilen ilke, esas ve amaçlara aykırılık teşkil etmeyecek, eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde okul ve kurum yöneticilerinin sorumluluğunda, gönüllülük esasına göre uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Harun FATSA
Vali a.
Milli Eğitim Müdürü

Ek: Uygulama Araçları (2 Sayfa)

Dağıtım:
Gereği:
Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi

Bilgi:
B Planı

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : Emniyet mah. Alparslan Türkeş cad. no:4 (Ek Hizmet Binası AR-GE)

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>

Yenimahalle

Telefon No : 0 (312) 306 89 07

E-Posta: istatistik06@meb.gov.tr

Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr

Bilgi için: Aysun AKDEMİR

Unvan : Memur

İnternet Adresi:

Faks:

6316 3478 3714 6308 7166

Öğretmen Algılarına Göre Resmi ve Özel Okullarda Çalışan Müdürlerin Dönüşümcü Liderlik Becerileri Açısından Karşılaştırılması

Anket Formu

Sayın Öğretmenim,

Bu anket ortaokul öğretmenlerinin “Öğretmen Algılarına Göre Resmi ve Özel Okullarda Çalışan Müdürlerin Dönüşümcü Liderlik Becerileri Açısından Karşılaştırılması” ölçek üzere hazırlanmıştır. Birinci bölüm kişiler bilgilerinin, ikinci bölümde resmi ve özel okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik becerileri açısından karşılaştırılmasını ölçen kısımdır.

Çalışmanın güvenilir olması ve doğru sonuçlara ulaşılması için, lütfen ifadelerin her birini dikkatli bir şekilde okuyunuz ve size en uygun seçeneği işaretleyiniz. Lütfen boş bırakmayınız. Sorulara vereceğiniz cevaplar sadece bu akademik çalışma için kullanılacak olup kesinlikle gizli tutulacaktır. Çalışmama gösterdiğiniz ilgi ve işbirliği için teşekkür ederim.

Hasan Kılıç
Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

I. BÖLÜM

Bu bölümde sizinle ilgili kişisel bilgiler yer almaktadır. İlgili seçeneğin başındaki parantez içine (X) işareti koyarak yanıtlamanız beklenmektedir.

Cinsiyetiniz 1 () Kadın 2 () Erkek
Yaşınız 1 () 21-30 2 () 31-40 3 () 41– üstü
Medeni Durumunuz 1 () Evli 2 () Bekar
Meslek Kıdeminiz 1 () 0-10 yıl 2 () 11-20 yıl 3 () 21 – üstü

Öğrenim Durumunuz 1 () Lisansüstü 2 () Lisans (4 yıllık)

Branşınız

1 () Sözel Alanlar (Türkçe, Sosyal Bilgiler, İngilizce, Din Kül. ve Ah. Bil.)
2 () Sayısal Alanlar (Matematik, Fen Bilimleri)
3 () Diğerleri (Rehberlik, Beden Eğitimi, Müzik, Görsel Sanatlar, Bilişim Tek...)

II. BÖLÜM

Aşağıdaki sorularda, yöneticinizle ilgili düşüncelerinizi;

1. Hiç Katılmıyorum

2. Katılmıyorum

3. Kararsızım

4. Katılıyorum

5. Kesinlikle Katılıyorum

Hiç Katılmıyorum

Katılmıyorum

Kararsızım

Katılıyorum

Kesinlikle Katılıyorum

1. Bu işyerinin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir.
2. Çalışanlara sözlerinden çok, davranışlarıyla örnek olur.
3. Bu işyerinin amaçlarının oluşturulmasında, çalışanların katılımını sağlar.
4. Bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder.
5. Benim duygularımı dikkate alarak davranır.
6. Beni, rutin sorunları yeni bir bakış açısıyla çözmeye teşvik eder.
7. İşyerinin gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır.
8. Benim için izlenecek, örnek alınacak bir yöneticidir.
9. İşyeri içi takım çalışmalarında işbirliği sürekli hale getirir.
10. Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler.
11. Benim kişisel duygularıma saygı gösterir.
12. Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar.
13. Bu işyeri için daima yeni fırsatlar arar.
14. Başarıları ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir
15. Çalışanların " takım oyuncusu" olmalarını sağlar
16. Faaliyetlerimizi değerlendirirken, ikinci en iyiyi başarı olarak görmez.
17. Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önünde alarak davranır.
18. İş yeri gerçekleştirme biçimini sürekli gözden geçirmem için beni uyarır.
19. Çalışanlara geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır.
20. Çalışanları (grubu) aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder.
21. İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlar.
22. Çalışanların belirlenen amaçlara bağlılık duygularına önem verir.
23. Çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır.

ETİK KURULU KARARI



**T.C.
RECEP TAYYİP ERDOĞAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU**

DEĞERLENDİRME RAPORU

Toplantı Tarihi : 07/10/2022
Toplantı K. Sayısı : 2022/184

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Lisansüstü Eğitimi Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi Hasan KILIÇ “Öğretmen Algılarına Göre Özel ve Resmi Okullarda Çalışan Müdürlerin Dönüşümcü Liderlik Becerileri Açısından Karşılaştırılması” isimli projesi kapsamında yürütülecek çalışmalar için izin talebi kurulumuzca değerlendirilmiş olup;

- ☒ Etik açıdan uygun bulunmuştur.
- ☐ Etik açıdan uygun bulunmamıştır.
- ☐ Etik açıdan önerilen değişikliklerin yapılmasıyla uygun bulunmuştur.



Prof. Dr. Nebi GÜMÜŞ
Başkan

