

162933

**İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ROLLERİNİ
GERÇEKLEŞTİRME DÜZEYLERİNE İLİŞKİN
YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN ALGI VE
BEKLENTİLERİ**

Melike CÖMERT

**İnönü Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav
Yönergesi'nin**

**Eğitim Bilimleri
Anabilim Dalı İçin Öngördüğü
BİLİM UZMANLIĞI TEZİ
olarak hazırlanmıştır.**

**MALATYA
Temmuz, 2005**

Таня Анна...



İnönü Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne

Bu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı (Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı)'nda BİLİM UZMANLIĞI TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan : ~~Yrd. Doç. Dr. Necdet KONAN~~

Üye : ~~Yrd. Doç. Dr. Mahir Ascan~~

Üye : ~~Yrd. Doç. Dr. Seyim Öztürk~~

ONAY

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. S. Kemal KARTAL
02.09.../2005



S. Kemal Kartal

ÖNSÖZ

Bu araştırma ile ilköğretim okulu yöneticilerinin, dönüştürücü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin algı ve beklentilerini saptamak amaçlanmıştır.

Bu çalışmanın yürütülmesi ve araştırma raporunun hazırlanmasında pek çok kişinin emeği geçmiştir. Emeği geçenleri anmak bana mutluluk verecektir.

Kaynaklara ulaşıp, verilerin toplanması, araştırmanın gerçekleşmesine kadar geçen her aşamada birçok arkadaşımın emeği geçti. Desteklerinden ötürü arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Araştırmanın oluşum sürecinde değişik görüşleri, özgün fikirleri ve kaynaklara ulaşmam konusunda gösterdikleri çabalarından ötürü, Prof. Dr. Battal ASLAN'a, Prof. Dr. Mualla Bilgin AKSU'ya, Yrd. Doç. Dr. Mehmet ÜSTÜNER'e ve Yrd.Doç.Dr. İkrım ÇINAR'a teşekkür ederim.

Manevi desteğini her an duyumsadığım, çalışmanın her aşamasında beni yüreklendiren hocam Yrd. Doç. Dr. Mahire ASLAN'a teşekkür ederim.

Bilgisini, zamanını ve enerjisini esirgemeyerek, istatistiksel yöntemlerin seçiminde ve analiz aşamasında yaptığı yardımlardan, içten ve özverili çabalarından dolayı hocam Yrd. Doç. Dr. Hakan ATILGAN'a teşekkür ederim.

Uzun soluklu bir çalışmanın ürünü olarak ortaya çıkan bu çalışmada, teşvik edici ve cesaretlendirici görüşleri ile katkıda bulunan, araştırmanın her aşamasında yakın ve içten ilgisini gördüğüm, araştırma süresince bilgi, görüş ve yapıcı eleştirileriyle katkı sağlayan, desteğini esirgemeyen danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Necdet KONAN'a teşekkür ederim.

Araştırmanın tüm sorumluluğu kuşkusuz, araştırmacıya aittir.

Malatya, Temmuz 2005



ÖZET

Bu araştırma ile ilköğretim okulu yöneticilerinin, dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin algı ve beklentilerini saptamak amaçlanmıştır.

Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Oran (2002) tarafından geliştirilen Dönüşümsel Önderlik Anketi, bu araştırmanın amacını gerçekleştirmek için uygun olduğundan, bilgi toplama aracı olarak kullanılması yeğlenmiştir.

Araştırmada aşağıdaki bulgular elde edilmiştir:

1. Erkek öğretmenler bayan öğretmenlere göre yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerini daha üst düzeyde yerine getirdiklerini düşünmektedirler.

2. Öğretmen okulu mezunu olan yöneticiler, eğitim fakültesi mezunu olan ve diğer fakültelerden (veterinerlik fakültesi, mühendislik fakültesi, açık öğretim fakültesi) mezun olan yöneticilere göre dönüşümcü liderlik rollerini daha üst düzeyde gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler.

3. 3 yıllık eğitim enstitüsü mezunu olan yöneticiler eğitim fakültesi mezunu olan yöneticilere göre dönüşümcü liderlik rollerini daha üst düzeyde gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler.

4. 2 yıllık eğitim yüksekokulu mezunu olan yöneticiler 2 yıllık eğitim enstitüsü mezunu olan yöneticilere göre; diğer fakültelerden (veterinerlik fakültesi, mühendislik fakültesi, açık öğretim fakültesi) mezun olan yöneticiler ise 2 yıllık eğitim yüksekokulu mezunu olan yöneticilere göre dönüşümcü liderlik rollerini daha üst düzeyde gerçekleştirmeleri gerektiğini düşünmektedirler.

5. 2 yıllık ve 3 yıllık eğitim enstitüsü mezunu olan yöneticiler eğitim fakültesi mezunu olan yöneticilere göre dönüşümcü liderlik rollerini daha üst düzeyde gerçekleştirmeleri gerektiğini düşünmektedirler.

6. Öğretmen okulu mezunu olan yöneticiler, eğitim fakültesi mezunu ve 2 yıllık eğitim yüksekokulu mezunu olan yöneticilere göre dönüşümcü liderlik rollerini daha üst düzeyde gerçekleştirmeleri gerektiğini düşünmektedirler.

7. Önlisans programı mezunu olan öğretmenler lisans programından mezun olan öğretmenlere göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik rollerini daha üst düzeyde



gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler.

8. Okul yöneticiliğindeki toplam hizmet süresi 11–15 yıl olan yöneticiler, 6–10 yıl olan yöneticilere ve 16 yıl ve üstü olan yöneticilere göre dönüşümcü liderlik rollerini daha üst düzeyde gerçekleştirmeleri gerektiğini düşünmektedirler.

9. Hizmet süresi 5 yıl ve altında olan öğretmenler, 6–10 yıl olan öğretmenlere göre yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerini daha fazla yerine getirdiklerini düşünmektedirler. 16 yıl ve üstünde hizmet etmiş olan öğretmenler ise 6–10 yıl hizmet etmiş olan öğretmenlere göre yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerini daha fazla yerine getirdiklerini düşünmektedirler.

10. Sınıf öğretmeni olan yöneticiler, branş öğretmeni olan yöneticilere göre dönüşümcü liderlik rollerini daha üst düzeyde gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler. Branş öğretmeni olan yöneticiler ise sınıf öğretmeni olan yöneticilere göre dönüşümcü liderlik rollerini daha üst düzeyde gerçekleştirmeleri gerektiğini düşünmektedirler.

11. Sınıf öğretmenleri, branş öğretmenlerine göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik rollerini daha üst düzeyde gerçekleştirdiklerini ve gerçekleştirmeleri gerektiğini düşünmektedirler.

12. Yöneticiler kendilerinin dönüşümcü liderlik rollerini, öğretmenlerin algıladıklarından daha fazla yerine getirdiklerini ve getirmeleri gerektiğini düşünmektedirler.

13. Yöneticilerin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin algılarının 4 alt boyutta incelenmesi sonucunda yöneticilerin kendilerini en başarılı gördükleri boyut “Zihinsel Teşvik”, en az başarılı gördükleri boyut ise “Bireysel İlgi” boyutudur. Öğretmenlerin, yöneticilerin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin algılarının 4 alt boyutta incelenmesi sonucunda öğretmenlerin, yöneticilerini en başarılı gördükleri boyut “İlham Verici Motivasyon” en az başarılı gördükleri boyut ise “Bireysel İlgi” boyutudur.



ABSTRACT

The purpose of the study is to investigate the perceptions and expectations of the elementary school teachers and principals about elementary school principals' levels of realizing transformational leadership practices.

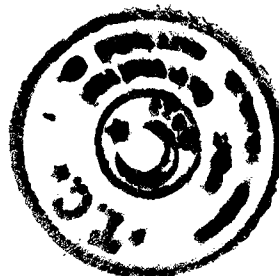
Survey method is used in this research. The Transformational Leadership Inventory developed by Oran (2002), is preferred as data collection instrument since it best suits to the purpose of the research.

Some findings of the study include:

1. Compared to female teachers, male teachers believe that their principals realize transformational leadership practices at higher levels.
2. Compared to principals graduated from Education Faculties and other faculties (Faculty of Veterinary, Faculty of Engineering, Open Education Faculties), those principals graduated from Normal Schools believe that they realize higher levels of transformational leadership practices.
3. Compared to principals graduated from Normal Schools, principals graduated from 3-year Education Institutes believe that they realize higher level of transformational leadership practices.
4. Compared to principals graduated from 2-year Education Institutes, those principals graduated from 2-year Schools of Higher Education believe that they should realize higher levels of transformational leadership practices, and so do the principals graduated from other faculties (Faculty of Veterinary, Faculty of Engineering, Open Education Faculties) compared to the principals graduated from 2-year Schools for Higher Education.
5. Compared to Normal School graduated principals, those principals graduated from 2 and 3-year Education Institutes believe that they should realize higher levels of transformational leadership practices.
6. Compared to the principals graduated from Education Faculties and 2-year Education Institutes, those graduated from Normal School believe that they should realize higher levels of transformational leadership practices.



7. Compared to bachelor's degree graduate teachers, those pre-bachelor's degree graduate teachers believe that principals realize higher levels of transformational leadership practices.
8. Compared to principals whose total period in office as a principal is 6–10, 16, or more than 16 years, those principals whose total period in office as a principal is 11–15 years believe that they should realize higher levels of transformational leadership practices.
9. Compared to teachers whose total period of service is 6–10 years, those teachers whose total period of service is less than 5 years believe that principals realize higher levels of transformational leadership practices. And also compared to teachers whose total period of service is 6–10 years, those teachers whose total period of service is 16 or more than 16 years believe that principals realize higher levels of transformational leadership practices.
10. Compared to principals who are branch teachers, those principals who are class teachers believe that they realize higher levels of transformational leadership practices. However, compared to principals who are class teachers, principals who are branch teachers believe that they should realize higher levels of transformational leadership practices.
11. Compared to branch teachers, class teachers believe that principals realize and should realize higher levels of transformational leadership practices.
12. Compared to teachers, principals believe that they realize and should realize transformational leadership practices more than teachers perceive.
13. After investigating the principals own perceptions about their levels of realizing transformational leadership practices on four subscales, it is found that “Intellectual Stimulation” is the subscale on which the principals rated themselves the best while the “Individualized Consideration” is the one on which they rated themselves the worst. After investigating the teachers’ perceptions about the principals’ levels of realizing transformational leadership practices on four subscales, it is found that “Inspirational Motivation” is the subscale on which the teachers rated the principals the best while the “Individualized Consideration” is the one on which the teachers rated them the worst.



İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
İTHAF	I
ONAY	II
ÖNSÖZ	III
ÖZET	IV
ABSTRACT	VI
İÇİNDEKİLER	VIII
ÇİZELGELER	X

BÖLÜM

I GİRİŞ

Problem Durumu	1
İlham Verici Motivasyon	8
İdeal Etki	10
Bireysel İlgi	11
Zihinsel Teşvik	12
Problem Cümlesi	16
Alt Problemler	17
Sayıtlılar	18
Sınırlılıklar	18
Tanımlar	18

II İLGİLİ ARAŞTIRMALAR..... 20

Yurtiçinde Yapılmış Araştırmalar	20
Yurtdışında Yapılmış Araştırmalar	33



III YÖNTEM

Araştırmanın Modeli	43
Evren	43
Örnekleme	44
Bilgi Toplama Araç ve Teknikleri	46
Bilgi Toplama Aracının Uygulanması	47
Bulguların Çözümlemesi	47

IV BULGULAR VE YORUM

İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Yöneticilerin Algı Ve Beklentileri	49
İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Öğretmenlerin Algı Ve Beklentileri	65
İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Yöneticilerin Ve Öğretmenlerin Algı Ve Beklentileri	80

V ÖZET, YARGI VE ÖNERİLER

Özet, Yargı ve Öneriler.....	87
------------------------------	----

KAYNAKÇA	94
-----------------	----

EKLER	100
--------------	-----



ÇİZELGELER LİSTESİ

ÇİZELGE

<u>NO</u>		<u>Sayfa</u>
1.	Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Yönetici Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre “Mann-Whitney U” Testi Sonuçları.....	50
2.	Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Yönetici Beklentilerinin Cinsiyet Değişkenine Göre “Mann-Whitney U” Testi Sonuçları.....	51
3.	Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Yönetici Algılarının En Son Tamamladıkları Öğretim Kurumu Değişkenine Göre Varyans Analizi.....	52
4.	Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Yönetici Algılarının En Son Tamamladıkları Öğretim Kurumu Değişkenine Göre LSD Testi Sonuçları.....	52
5.	Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Yönetici Beklentilerinin En Son Tamamladıkları Öğretim Kurumu Değişkenine Göre Varyans Analizi.....	55
6.	Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Yönetici Beklentilerinin En Son Tamamladıkları Öğretim Kurumu Değişkenine Göre LSD Testi Sonuçları.....	56
7.	Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Yönetici Algılarının Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Varyans Analizi	58
8.	Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Yönetici Beklentilerinin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Varyans Analizi	59
9.	Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Yönetici Algılarının Okul Yöneticiliğindeki Toplam Hizmet Süreleri Değişkenine Göre Varyans Analizi.....	60



CİZELGE

<u>NO</u>	<u>Sayfa</u>
10. Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Yönetici Beklentilerinin Okul Yöneticiliğindeki Toplam Hizmet Süreleri Değişkenine Göre Varyans Analizi.....	60
11. Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Yönetici Beklentilerinin Okul Yöneticiliğindeki Toplam Hizmet Süreleri Değişkenine Göre LSD Testi Sonuçları.....	61
12. Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Yönetici Algılarının Branş Değişkenine Göre “t” Testi Sonuçları	63
13. Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Yönetici Beklentilerinin Branş Değişkenine Göre “t” Testi Sonuçları.....	63
14. Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Yönetici Algılarının Buldukları Okuldaki Toplam Görev Süreleri Değişkenine Göre Varyans Analizi.....	64
15. Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Yönetici Beklentilerinin Buldukları Okuldaki Toplam Görev Süreleri Değişkenine Göre Varyans Analizi.....	65
16. Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre “t” Testi Sonuçları.....	66
17. Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Beklentilerinin Cinsiyet Değişkenine Göre “t” Testi Sonuçları	67
18. Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Algılarının En Son Tamamladıkları Öğretim Kurumu Değişkenine Göre Varyans Analizi.....	68
19. Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Beklentilerinin En Son Tamamladıkları Öğretim Kurumu Değişkenine Göre Varyans Analizi.....	69



CİZELGE

<u>NO</u>	<u>Sayfa</u>
20. Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Algılarının Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Varyans Analizi	70
21. Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Algılarının Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre LSD Testi Sonuçları.....	71
22. Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Beklentilerinin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Varyans Analizi.....	72
23. Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Algılarının Toplam Hizmet Süreleri Değişkenine Göre Varyans Analizi.....	73
24. Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Algılarının Toplam Hizmet Süreleri Değişkenine LSD Testi Sonuçları.....	74
25. Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Beklentilerinin Toplam Hizmet Süreleri Değişkenine Göre Varyans Analizi.....	76
26. Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Algılarının Branş Değişkenine Göre “t” Testi Sonuçları.....	77
27. Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Beklentilerinin Branş Değişkenine Göre “t” Testi Sonuçları.....	78
28. Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Algılarının Buldukları Okuldaki Toplam Görev Süreleri Değişkenine Göre Varyans Analizi.....	79
29. Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Beklentilerinin Buldukları Okuldaki Toplam Görev Süreleri Değişkenine Göre Varyans Analizi	80



CİZELGE

<u>NO</u>		<u>Sayfa</u>
30.	Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Öğretmen ve Yönetici Algılarının Görev Unvanına Göre “t” Testi Sonuçları.....	81
31.	Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Öğretmen ve Yönetici Beklentilerinin Görev Unvanına Göre “t” Testi Sonuçları	82
32.	Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Algılarının Dönüşümcü Liderlik Boyutlarına Göre “t” Testi Sonuçları	83
33.	Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Beklentilerinin Dönüşümcü Liderlik Boyutlarına Göre “t” Testi Sonuçları.....	85



BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde, problem durumu başlığı altında problem durumu ve buna dayalı olarak dönüşümcü liderlik biçiminin genel bir görünümü ile problemin önemi ve araştırmanın amacı açıklanmıştır. Daha sonra ise problem cümlesi, alt problemler, sayıtlar, sınırlılıklar ve tanımlara yer verilmiştir.

Problem Durumu

Eğitim insanlık tarihi kadar eski bir olgudur. Toplumların gelişmişlik düzeyi ne kadar yükselse de daima varlığını koruyacaktır.

Eğitim kendi başına kurumsallaşmış yaygın bir süreç ve bilimsel yaklaşım gerektiren bir hizmettir (Varış, 1994: 71). Amerikalı ünlü ekonomist John Kenneth Galbraith'in de belirttiği gibi eğitim; oldukça verimli bir yatırımdır. Gerçekte eğitim; en kârlı, en pahalı ve iyi yönetilmezse zararı en korkunç olan yatırımdır (Kaya, 1984: 13).

Eğitim sistemleri, değişim dalgalarının aşındırdığı kıyılarında denge durumlarının arayışı içindedir. İki bin yılının başında iki evrensel değişim, iletişim araçlarındaki patlama, çözümleyicilikten sistemciliğe yönelen paradigma değişimleridir. Bu iki olgudan en büyük darbeyi yiyen eğitim örgütleri olmuştur (Bursalıoğlu, 2000: v).

Pek çok şeyin değişmekte olduğu toplumumuzda, eğitim sistemimizin de çeşitli açılardan değişmesi ve bu değişimin öncelikle eğitim örgüt ve yönetiminden başlamasında yarar vardır. Eğitim planlamasına, öğretim programlarına, rehberlik



hizmetlerine, değerlendirmeye, eğitim teknolojisine, özetle eğitim felsefesine ilişkin tüm değişmeler, örgüt ve yönetimin çağdaş ve yeterli bir duruma getirilmesini izleyecektir (Kaya, 1993: 24).

Eğitim kurumları, diğer toplumsal kurumlarla etkileşim içindedir. Eğitim kurumlarındaki, gelişmeler ve değişmeler dolaylı ya da dolaysız olarak toplumsal kurumları etkiler ve onları değiştirir (Fidan ve Erden, 1994: 65). Aynı şekilde toplumda var olan bütün sosyal ve kültürel kurumlar, olgular ve değerler de bireyin eğitimini etkiler; ancak bireyin eğitiminden sorumlu olan ve bu amaçla kurulmuş olan sosyal kurum okuldur (Varış, 1994: 9).

Okul, eğitim sisteminin genel, özel amaçları ve temel ilkeleri doğrultusunda, öğrenciye istendik bilgi, beceri ve davranışların bilimsel yöntemlerle kazandırıldığı bir örgüttür (Aytaç, 2000: 1). Okul toplumun bütün özelliklerini, zayıf ve kuvvetli olan taraflarını yansıtır; toplumsal durum ve olaylardan en çok etkilenen sosyal kurumlardan biridir (Varış, 1994: 9). Yeni yetişen kuşakların topluma ve toplumsal yaşamdaki rollere hazırlandıkları yer de yine okuldur (şişman, 1997: 162).

Eğitim ve yönetim bilimlerindeki gelişmeler, okuldaki birçok geleneksel uygulamanın sonunu getirmiştir. Yeni sistem arayışları doğmuştur (Özden, 1999: 116). Bunun sonucunda, yönetim düşüncesinin klasik ve yaygın kabul gören kavramları, ilkeleri köklü değişikliklere uğramıştır (Akdemir, 1997: 147–148).

Yönetim düşüncesinde değişikliğe uğrayan kavramlar eğitim sistemini, okulu ve yönetimini de etkilemektedir.

Okulu ve yönetimini değişmeye zorlayan başlıca gelişmeler şöyle özetlenebilir (Kaya, 1993: 25):

- Eğitim ve okul yönetiminin bir bilim alanı olarak doğup gelişmesi,
- Eğitim ekonomisi bilim dalının doğuğu ve eğitimin bir yatırım olarak düşünülmesi,
- Okul sistemlerinin ve eğitici personelin genişlemesi ve büyümesi,

- Eğitimde fırsat ve olanak eşitliği ilkesi nedeniyle eğitim hizmetlerinin yaygınlaşması,
- Eğitimin çeşitli alanlarında uzmanlaşmanın başlaması,
- Öğretim yöntemlerinin değişmesi,
- Personelin gelişmesi ile ilgili yeni yöntemlerin uygulanması,
- Personelin ekonomik güvencelerinin gittikçe artması,
- İnsan ilişkileri konusunda yeni anlayışların gelişmesi,
- Toplum yaşamının her kesiminde yetenekli insan gücüne olan gereksinmenin artması,
- Ücret sisteminde yeterlik ilkesinin ağırlık kazanması,
- Mesleki örgütler ve sendikaların güçlenmesi,
- Eğitim kurumlarında genç, deneyimsiz personel sayısının giderek artması,
- Yeni personelin örgütsel değerlere karşı değişik tutumları,
- Eğitim kurumlarında eski ve yeni kuşak personel arasındaki uçurumun büyümesi,
- Klasik güdüleme yöntemlerinin geçersizleşmesi,
- Her şeyi yönetimden bekleme geleneği,
- Hizmet-içi eğitime ve personel geliştirmeye karşı ilginin giderek artması,
- Örgütsel eylemlere ilişkin gereksinmelerin artması,
- Kişisel beklentilerle kurumsal beklentileri dengelemenin, etkili bir örgüt ve sağlıklı bir toplum için önkoşul olarak görülmeye başlanması,

Geleceğin toplumunun bugünkü toplumdan bazı yönleri ile farklı özellikler taşıyacağı düşünüldüğünde, okuldaki eğitsel uygulamalarda gelecek merkezli düşünmek önem taşımaktadır (Şişman, 1997: 162).

“Okul kimindir?” sorusunu Gramb şöyle bir soru ile karşılamaktadır. “Okul topluma aittir”. Toplum yalın bir antite değildir. Toplum düzeni, tarihin, insanın değişen durumlara uyumunun ve çeşitli uygarlık ve kültürlerin etkileşiminin ürünüdür (Varış, 1994: 10).

Okulu, içinde bulunduğu toplumdan, bu toplumun sorunlarından soyutlayıp, “fildişi bir şato” olarak görmek, ortaçağda kalmış olan bir eğitim anlayışını sergilemektir. Toplumun bütün kurumları kendi amaçları doğrultusunda gelişirken, okulun toplum gerisinde kalması düşünülemez. Okulun, hangi düzeyde olursa olsun, amaç ve işlevlerinin belirlenmesi gerekmekte ve çalışmaların, belirlenen bu amaç ve işlevler yönünde yürütülmesi, önem taşımaktadır (Varış, 1994: 10).

Okulun amaç ve işlevleri, okulun işleyişini etkileyen önemli etkenler arasındadır. Bu nedenle okulun amaç ve işlevleri, uzun yıllardan beri tartışılmaktadır. Bu bağlamda eğitim ve yönetim alanlarında birçok yeni görüş ileri sürülmüştür.

Çevreye dönük okul ve topluma dönük eğitim sistemi, çevre ve toplumdaki değişme ve gelişmelere uyum gösterebilmek için, eğitimde yenilikleri benimsemek zorundadır. Bu zorunluluk okul ve sistemde yapı, süreç ve bunların gerektirdiği davranış değişimleri ile sonuçlanır. Bu sonuçlar zamanla okulun ve sistemin içinde çalıştığı çevreyi ve toplumu etkiler ve onlarda bazı değişmelere yol açar. Böylece, eğitimde örgüt ve yönetim yenilikleri, çembersel bir eğilim izler (Bursalıoğlu, 2000: 53). Birbirini takip ederek değişime katkı sağlar ve yeniliğe dönük bir bakış açısı çizer.

Eğitim yönetiminin kendine has özellikleri arasında başta geleni, sosyal, politik ve ekonomik etki alanı içinde bulunduğu çevre kadar geniş olan, okul dediğimiz kurumdur. Bu yüzden ki, okul yönetiminin etki alanının aynı derecede geniş görülmesi ve böyle geniş bir alan içindeki olumlu olumsuz güçleri dengeleyecek bilimsel düşünce ve yöntemlerin kullanılması gerekir (Bursalıoğlu, 2002: 6).

Bir eğitim sistemi içinde, okul nasıl bir alt sistem ise, eğitim yönetimine oranla okul yönetimi aynı durumdadır. Okul yönetimi, bir bakıma, eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını, genellikle, eğitim sisteminin amaçları ve yapısı çizer. Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından meydana geliyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir (Bursalıoğlu, 2002: 5).

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alan olarak okula uygulanmasıdır. Okul yönetiminin sınırlarını, eğitim sisteminin amaçları ve yapısı çizer. Okul yönetimi, eğitim yönetiminin bir alt sistemi ve ağırlık merkezi durumundadır (Balcı ve Aydın, 2003: 29).

Okul yönetiminin önemi, aslında, yönetimin görevinden doğmaktadır. Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin görevi, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin önemini ayrıca, okul yöneticisinin yetki ve sorumluluğu da belirtir. Yönetimin çok yönlü tanımları, yöneticiye çok yönlü yetki ve sorumluluklar yüklemiş bulunmaktadır. Bunlar okul yönetiminin değerini yükselttiği kadar, önemini de artırmaktadır (Bursalıoğlu, 2002: 6).

Okul yönetiminin önemini tayin eden bir faktör de okul yöneticisinin yetki ve sorumluluklarıdır. Bu yetki ve sorumluluklar, okul yönetiminin hem değerini yükseltmekte hem de önemini artırmaktadır. Eğitim sisteminin başarısının okuldan gelmesi ve okula bağlı olması da okul yönetiminin önemini göstermektedir. Okul ne kadar iyi yönetilirse, amaçlarını o kadar iyi gerçekleştirebilir; sonunda da bir bütün olarak sistem başarılı olur (Balcı ve Aydın, 2003: 29).

“Bugünün yöneticileri, geçmişin eğitimci liderlerinden çok daha karışık bir role sahiptirler” (Barbary, 1999: 3). Okul yöneticisi; kanun, yönetmelik ve emirlerin sınırları içinde okulun bütün işlerini çevirmeye, düzene koymaya ve denetlemekle yetkilidir (Nural, 2002: 298). Okul yöneticisi, Milli Eğitimin temel ilkelerine bağlı kalarak, Milli Eğitimin genel amaçları ile okulun amaçlarını gerçekleştirmek üzere gerekli insan ve madde kaynaklarını sağlar, alınan kararlar ve hazırlanan planlar doğrultusunda yönetir (Taymaz, 2003: 86).

İyi bir okul yöneticisinin öncelikle iyi bir lider olması gerekmektedir. Lider de her şeyden önce insanları harekete geçirebilen, onlarla empati ve iletişim kurabilen ve her aşamada onların yanında ve destekçisi olduğu fikrini aşıl原因an kişidir.

Bilim adamlarının “insanlığın tarih boyunca yaşanan en büyük değişime tanık olduğu” ortak görüşünü paylaşıyor olmaları göz önüne alındığında, toplumsal ve örgütsel alanda belki de her zamankinden daha fazla, aranan ve ihtiyaç duyulan kişi lider olmaktadır (Ay ve Gülgün, 1997: 288).

Okul yöneticilerinin başarısının ölçüt olarak tanımlandığı bir eğitim sisteminde okul liderliği oldukça önemli bir kavram olarak karşımıza çıkar. Bu noktada okul liderliği kavramını tanımlayacak olursak (Eraslan, 2003: 68): Bir kamusal hizmet olan eğitimin çağın gerekleri doğrultusunda dönüştürülmesini; eğitim hizmetinin temel üretim birimi olan okulda insan ve madde kaynaklarının rasyonel kullanımını, eğitim öğretim hizmetlerinin yürütülmesinde örgütte çalışanların yetkilendirilmesini ve katılımının sağlanmasını; genel anlamda eğitimdeki dönüşümlerin yönü ile içeriği konusunda bir yargıya sahip olan; özelde de okulun gelecekteki yerinin resmedilmesine yönelik vizyonun çalışanlarca paylaşılmasını sağlayan ve uygulamalarda etik değerleri ön plana alan bir girişimdir

Okul liderliği; eğitimin temel üretim birimi olan okul örgütünde insan gücü ve madde kaynaklarının etkili kullanımını gerçekleştiren, eğitim personelinin karar alma sürecine katılımını sağlayarak onları yetkilendiren, okulun geleceğine yönelik vizyonun çalışanlarca paylaşılmasını sağlayan, uygulamalarda etik değerleri ön plana alan ve öğrenci başarısını yükseltmeyi amaçlayan bir yaklaşımdır (Aytaç, 2000: 83).

Yeniliklerin benimsenmesi, yenilikçilerin birbirini etkilemesi sonucunda meydana gelen sosyal bir zincirleme olan eğitimin (Bursalıoğlu, 2000: 53) bu işlevinin gerçekleştiği temel yer de, günümüzde okullardır. Okulu; evrensel, ulusal ve yerel değer ve gereksinimlere göre yaşatma sorumluluğu okul yönetiminindir. Bu sorumluluğu üstlenen okul yöneticilerinin işlevlerini yerine getirebilmeleri, eğitim sisteminin temel amaçlarını gerçekleştirebilmelerinde kritik role sahiptir. Geleneksel yönetim anlayışıyla bu rolün etkin biçimde yerine getirilmesi olanaklı görülmemektedir. Bu nedenle, günümüzde, yönetim düşüncesinin klasik ve yaygın kabul gören kavramları, ilkeleri köklü değişikliklere uğramışın (Akdemir, 1997: 147-148).



Geleceğe ilişkin üç şey kesindir: Gelecek; geçmişten, günümüzden ve beklediğimizden köklü biçimde farklı olacaktır. Günümüzden de önemli ölçüde farklı olacaktır ve beklediğimizden oldukça farklı olacaktır. Yönetici-lider sürekli ve hızlı bir değişim dünyasında yaşadığımızın bilincinde olmalıdır (Werner, 1993: 223). Sonuçta yönetici kavramı ve algısı da dönüşmüştür. “Yöneticinin liderliğe, liderliğin de dönüştürücülüğe dönüştüğü” yeni bir yönetsel mantık ortaya çıkmıştır. Dönüşümcü liderlik ve özellikleri, kişileri diğerlerinden ayıran, farklılaştıran temel argümanlar olmuştur (Akdemir, 1997: 147–148).

Bu bağlamda, dönüşümü gerçekleştirmesi beklenen liderlik yöntemlerinin; her fırsatta gözden geçirilmesi bir zorunluluk haline gelmiştir. Dolayısıyla, geliştirilen liderlik yöntemleri de, haliyle liderlik uygulamalarına yansımaları olacaktır. Liderlik uygulamaları; hem içinde bulunulan koşulların bir ürünüdür, hem de buldukları ortamın özelliklerini belirlerler (Yalman, 2004: 2). Liderlik insan ihtiyaçları hiyerarşisinde üstteki değerlerle özdeşleştirilmektedir ve “dönüşümcü liderlik” olarak tanımlanmaktadır. Bu öyle bir liderliktir ki, izleyenlerde kendini gerçekleştirmenin yüksek ihtiyaçlarını uyandırır, tatmin eder ve süreç içinde onları dönüştürür (Safty, 2004: 68). Lider, hisseder, iletişim kurar, vizyon oluşturur, değiştirir, statükocu değildir, her zaman değişimi ister, “ben” demez, “biz” der, paylaşır, kendinde olan değerleri ekibine aktarır. Liderin bunları başarıp, dönüşümleri gerçekleştirebilmesi için kişileri dönüşümün gerekliliğine inandırması gerekir (Ayhan, 2004: 315).

Dönüşümcü liderlik kavramı ilk defa James Mc Groger Burns tarafından 1978 yılında geliştirilmiş ve Bernard Bass tarafından yaygınlaştırılmıştır. Dönüşümcü liderlik kavramı ilk olarak Burns tarafından siyasi liderler üzerine yapılan betimsel araştırmalarda ortaya atılmıştır. Burns liderliği “lider ve onu izleyenlerin birbirlerini üst düzeyde moral ve motivasyonlarını artırma süreci” olarak tanımlamıştır. Dönüşümcü liderler özgürlük, adalet, eşitlik, barış, insancıl olma gibi moral değerleri ve idealleri kendini izleyenlere çekici kılarak, böyle bir bilinç geliştirmeye çalışırlar (Altun, 2002: 1).

1978 yılından itibaren yönetim ve liderlik yazınında klasik ve geleneksel lider davranış biçimleri yanında, J. M. Burns ve B. M. Bass'ın yaptıkları araştırmalarda yeni bir ayrımın yapılmasının zorunlu olduğuna işaret ettiler. Bu ayrım, geleneklere ve geçmişe daha bağlı sürdürümcü liderlik ile geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük dönüşümcü liderlik biçimleridir (Eren, 1998: 368).

Dönüşümcü liderliğin dört temel boyutu vardır. Bu boyutlar (Bass ve Avolio, 1994: 3);

1) İlham Verici Motivasyon

2) İdeal Etki

3) Bireysel İlgi

4) Zihinsel Teşvik.

İlham Verici Motivasyon:

İlham verici motivasyon (telkinle güdüleme), liderin izleyenlerin örgütün amaçlarını benimseyerek gerçekleştirmeleri için onları motive etme sürecidir (Bass ve Steidlmeier, 2002: 1–5).

Bir başka anlamıyla, ilham verici motivasyon; “Vizyon oluşturma, vizyonu iletme, izleyenlerin çabalarına semboller kullanarak yoğunlaşma ve uygun davranışlar için model olma ve oluşturma sürecidir.” (Erçetin, 2000: 59).

Dönüşümcü liderler, geleceklerini kontrol edebilecek derecede önsezi ve ileri görüşlülüğe sahiptirler (Burwash, 1997: 90). Gelecekteki durumu takipçilerine önceden çizer, karşılıklı beklentileri açıkça belirler ve bu sayede ulaşılması istenilen amaca bağlılık sağlanır Diğerlerinin harekete geçmesi için ilham kaynağıdır. Etraflarındaki kişileri güdüleyici, esinlendirici davranışları takipçilerinin işlerine bir anlam katmak için seçerler (Tandoğan, 2002: 9).

Dönüştürücü lider örgüt çalışanlarına telkinle güdüleme verir, entelektüel uyarım sağlar ve onlarda enerji oluşturur. İzleyenin ya da potansiyel izleyenin var olan bir eğilimini, gereksinimini, isteğini fark eder ve bu gereksinimi izleyiciyi güdüleme için kullanır, izleyicinin gereksinim ve isteklerine hitap ederek harekete geçmesini sağlar (Karip, 1998: 446).

Lider, izleyenler için moral kaynağı oluşturur. Sembolleri, sloganları, ve basit duygusal öğeleri kullanarak güçlü bir ortak amaç duygusu oluşturur. Lider grupta ortak amaçlar etrafında bir grup bilinci oluşmasını sağlar. Gelecek hakkında konuşurken pozitif bir tutum sergiler ve astlar için sürekli teşvik edici bir tutum gösterir. Lider astların amaçlara ulaşacağına tam bir güven içindedir. Gelecek için harekete geçirici, gruba ivme kazandıran bir vizyon oluşturarak bu vizyonu gerçekleştirmede azim ve kararlık gösterir (Karip, 1998: 447).

Dönüştürücü liderler işlerini çok fazla önemseyerek, izleyenlerine ilham vererek onları motive ederler. Takım ruhunu yüceltip, heyecan verici olumlu duygular sergilenmesini sağlarlar. Geleceğe dönük adımlar atarken vizyonlarını belirler ve izleyenlerini de bu sürece dahil ederler (Bass ve Avolio, 1994: 4).

İlham verici motivasyon boyutuna göre dönüştürücü liderin sahip olması gereken davranışlar şunlardır (İnci, 2001: 47):

- Bireyleri belirlenen performans seviyelerine ulaşabileceklerine ikna etmek.
- Uygulama yapabilmeleri için bir örnek oluşturmak.
- Bir takım olumsuzlukları ortadan kaldırarak bireylerin beklentilerini yükseltmek.
- İleriye yönelik düşünerek beklenmedik fırsatlarda yararlanma imkanı yaratmak.
- Yapılan faaliyetlerin anlamını bireylere açıklamak.
- Gelecek için iyimser ve uygulanabilir fikirler geliştirmek.

İdeal Etki:

İdeal etki ile liderler, örgüt için gerekli olacak uygun davranışlar ve alışkanlıklar geliştirir, İzleyenlerin köklü ve temel değişiklikleri kabul etmelerini sağlarlar. Bu etki olmazsa, örgütün görevlerinin yeniden yapılandırılması ve değiştirme çabaları dirençle karşılaşır (Avolio, 1995: 132).

Dönüşümcü liderler izleyenlerine model olan davranış örüntüsüne sahip kişilerdir. İzleyenler tarafından saygı duyulur ve güvenilirlerdir. Dönüşümcü lider, izleyenlerine üst düzeyde güvenir ve onları çok iyi tanıyarak en iyiyi yapmaları için ortam hazırlar. Dönüşümcü lider izleyenlerinin gereksinimlerini kendi gereksinimlerinin üstünde tutarak, saygınlık kazanır. Dönüşümcü lider izleyenlerini risk almaları yönünde yöreklendirir ve bu yönde şartları iyileştirir. İzleyenlerinin morallerini üst düzeyde tutarak onlara en iyiyi yapacakları konusunda güvenir. Gereksinim duyulduğu takdirde güç kullanır (Bass ve Avolio, 1994: 2).

Dönüşümcü lider özelliklerine sahip olan liderlerde karizma ya da ideal etki belirlenir ve liderlik için geçerli güvenilir, üst düzey beklentiler oluşturulur (Bass ve Steidlmeier, 2002: 1-5).

İdeal etki karizma olarak da boyutlanmıştır. “Karizma, liderle kimliğini bulan güçlü duygular uyandırarak izleyenleri etkileyebilme sürecidir” (Erçetin, 2000: 58).

İdeal etki karizmadan farklı olarak liderin izleyenleri ile etkileşimde bir vizyon oluşturma ve misyon belirleme davranışlarını içerir (Bass ve Avolio, 1994: 8).

Burada liderin etkisi, özellikleri ve davranışları izleyenleri tarafından idealleştirilmiştir. Bu nedenle idealleştirilmiş etki davranış olarak idealleştirilmiş etki ve atfedilen idealleştirilmiş etki olarak iki ayrı alt boyutta ele alınabilir. Davranış alt boyutu liderin kendisi için önemli değer ve inançlar hakkında konuşması, bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması, kararların ahlaki ve etik sonuçlarını dikkate alması ve ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması gibi davranışları içerir. Lidere atfedilen etkiler ise liderin astların kendisi ile çalışmaktan gurur duymalarını sağlaması, grubun yararına olacak şeyleri kendi

çıkarından üstün tutması, izleyenlerin saygı duymasını sağlaması ve kendine güvenen, güçlü biri olduğu izlenimi vermesi gibi lidere atfedilen etkileri içerir (Karip, 1998: 447).

İdeal etki boyutuna göre dönüşümcü liderin sahip olması gereken davranışlar şunlardır (İnci, 2001: 47):

- Bireylerde paylaşılan bir misyon ve sahiplik duygusu yaratmak.
- Bireylere sahip olunan amacı empoze etmek.
- Bireylerin arzusu ve isteklerini göz önünde bulundurmak.
- Üst düzeyde yaşanan krizleri belirlemek.
- Kritik durumlarda grubun tansiyonunu dengede tutmak.

Bireysel İlgisi:

Bireysel ilgi, “izleyenlere bilgi, beceri ve deneyimlerini geliştirerek destek sağlama, özendirme sürecidir.” (Erçetin, 2000: 59).

Dönüşümcü liderler, başarı ve gelişme için izleyenlerinin gereksinimleri ile yakından ilgilenirler. Bireysel ilgi ile bireylerin, özelliklerine dikkat çekilerek her bireyin özellikleri vurgulanır ve üst düzeyde performans göstermeleri için yakın ilgi gösterilir. İzleyenlerin gereksinimleri doğrultusunda yeni öğrenme ortamları oluşturulup, bireysel farklılıklar tespit edilir. Dönüşümcü lider bireysel farklılıkları dikkate alarak, ona yönelik görev dağılımı yapılmasını sağlar. Lider, izleyenleri ile kurduğu ilişkilerde onları sadece grubun bir üyesi olarak değil aynı zamanda bir birey olarak görür (Bass ve Avolio, 1994: 3).

Dönüşümcü liderler; izleyenlerinin kişisel ihtiyaçlarına eğilerek, onlarla birebir ilişkiler kuran ve onların kişisel gelişimlerine önem veren empati kurma becerileri gelişmiş liderlerdir. İzleyen ile lider arasındaki iletişim kişisel bazda gerçekleşir (Tandoğan, 2002: 9). Lider, öğrenim ve değişimin giderek birleşen biçimi olduğu sırada, kendinin ve başkalarının endişelerini idare etmeyi sağlayacak duygusal yakınlığı da sağlamalıdır (Ayhan, 2004: 315).

Bireysel ilgi boyutuna göre dönüştürücü liderin sahip olması gereken davranışlar şunlardır (İnci, 2001: 47):

- Bireylerin üstünlüklerini ve zayıflıklarını belirlemek.
- Bireylerin mutluluk ve refahı ile ilgilenmek.
- Bireylerin kabiliyet ve ihtiyaçlarına bağlı olan projeleri belirlemek.
- Bireylere kabiliyetleri ve ihtiyaçları ile orantılı olarak özgürlük vermek.
- Bireylere çift yönlü fikir alış-verişi için cesaret vermek.
- Kişisel gelişimi desteklemek.

Zihinsel Teşvik:

Zihinsel teşvik, liderlerin, astlarının yaratıcılığını teşvik ederek, astların geleneksel yaklaşımlardan ziyade yeniliği ve değişimi tercih etmelerini sağlamasıdır. İzleyenler, geçmişleriyle olan bağlarının koparılmasında ve kendilerine özgü yolların kullanılmasında destek görürler (Tandoğan, 2002: 9).

Yaratıcılık, dönüştürücü liderliğin olmazsa olmazlarından biridir. Dönüştürücü lider de izleyenlerinin yaratıcılıklarını geliştirmelerine ortam hazırlayarak farklı bakış açıları bulmalarını sağlar. Geleneksel sorunlara farklı bakış açıları ile yaklaşarak, izleyenlerin de bunu yapmalarını sağlar. Lider yaratıcı ve yenilikçi olmaları yönünde onları cesaretlendirir ve bu şekilde yeni fikirlerin ortaya çıkmasına zemin sağlanmış olur. Liderler, izleyenlerinin fikirleri kendilerinininki ile aynı olmadığında onları eleştirmezler (Bass ve Avolio, 1994: 5).

Zihinsel teşvik boyutuna göre dönüştürücü liderin sahip olması gereken davranışlar şunlardır (İnci, 2001: 47).

- Sahip oldukları fikirleri tekrar gözden geçirmek için cesaret vermek.
- Geçmişte yaşanan örnekleri bugünkü problemlere uygulamak.
- Problemleri tekrar gözden geçirmeleri için teşvik etmek.

- Bireyleri hızlı düşünebilme için teşvik etmek.
- Problemlere farklı bakış açıları ile bakmayı teşvik etmek.
- Sunulan fikirler saçma bile olsa mutlaka dinlemek.

Yönetimin sürekli dönüşüm yaratan ve okullarda değişimi öngören bir mekanizma olduğu dikkate alınırsa dönüşümcü lider, okul içinde yönetim işlemini geliştiren, başlatan ve sağlayan bir lider konumundadır (Cheng, 1997: 12).

Örgütler sosyal sistemler olarak sürekli değişmek zorundadırlar. Örgütsel değişimin bazen evrimsel bazen de köklü dönüşümsel bir süreç içinde oluştuğu görülmektedir. Planlı örgütsel değişim ve örgüt geliştirme de değişim ihtiyacını karşılamaya yönelik etkinliklerdir. Örgütlerin yaşayabilmesi ve çevresel değişimlere uyum sağlayabilmesi, örgütsel değişim kapasitesini geliştirebilmesine bağlıdır (Çelik, 1998: 423). Çark önce ağır döner, hiçbir büyük dönüşüm tek bir büyük hamle ile olmamaktadır (Kırım, 2004: 83).

Yoğun bir değişim hızının yaşandığı günümüzde eski liderlik davranışlarıyla değişim sürecine uyum sağlayabilmek mümkün değildir. Bu değişim hızına en çok dönüşümcü liderlerin uyum sağlayabileceği ileri sürülmektedir. Dönüşümcü liderlik, bu hızlı değişim sürecini yönlendiren ve değişime öncülük eden bir liderlik biçimidir. Dönüşümcü liderlik, örgütte ani ve etkili değişimi gerçekleştirmeye yönelik bir liderlik biçimidir. Dönüşümcü liderlikte örgütün iç çevresinin denetim ve eşgüdümüne dayalı bir liderlik anlayışından çok, öğrenmeyi kolaylaştırıcı ve yenilikçi bir liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Bu liderlik biçiminde değişimi destekleyen yeni örgütsel değerler geliştirme önem kazanmaktadır (Çelik, 1998: 423).

Burns, dönüşümcü liderliğin, liderin ve takipçilerinin birbirlerini daha yüksek bir moral ve güdüleme seviyesine taşıdıkları bir süreç olduğunu söylemiştir (Tandoğan, 2002: 4).

Bass dönüşümcü liderliği daha çok liderin takipçilerine olan etkisi üzerinden tanımlamıştır. Dönüşümcü liderler izleyenlerini güçlü duygular uyandırarak ve

kendileriyle bütünleştirerek etkiler, fakat takipçilerinde dönüşümü onlara öğretmen gibi yaklaşarak sağlar (Tandoğan, 2002: 6).

Dönüşümcü liderler takım oyuncusundan bir adım daha ileridedirler. Takımın gereksinimlerinin, genel amaçlara hizmet eden bireysel gereksinimlerin sağlanmasıyla karşılanacağına inanırlar. Kısaca, dönüşümcü lider geleceğin liderlerinin yetişmesi için onların ihtiyaçlarını dikkate alır ve ona göre bir tutum sergiler (Kunhert, 1994: 19).

Liderin dönüştürücü olabilmesi saplantılı olmamasına, yerleşik düşüncesini dönüşüm için, dönüşüm yaratmak için terk etmesine sıkı sıkıya bağlıdır. Bir başka deyişle lider kişiliği, paradigma erozyonuna açık olmayı gerektirmektedir (Akdemir, 1997: 147).

Dönüşümcü liderler hem ilkeleri ve sınırları yıkar, hem de yeni ilkeler ve sınırlar belirlerler. Belirsiz, muğlak bir dünya ile uğraşırlar (Şimşek ve Aytemiz, 1997: 478–479).

Düşünsel temelleri Burns'un çalışmalarına dayanan "Dönüşümcü Liderlik Kuramı"nda liderin izleyenler üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Dönüşümcü liderin, izleyenleri lidere güvenirler, inanırlar, bağlılık ve saygı duyarlar. Lider (Erçetin, 2000: 58):

- 1) Görevlerinin ve görevlerini iyi bir performansla başarmalarının öneminin çok daha fazla farkına varmalarını sağlayarak,
- 2) Örgütün veya grubun amaçlarını gerçekleştirirken kendilerine, gelişmelerine, başarılarına ilişkin algılarını; ilgilerini çok daha olumlu kılarak,
- 3) Çok daha üst düzeyde gereksinmelerini karşılamanın ancak örgütsel amaçlara ulaşarak mümkün olacağına inandırarak, izleyenleri değiştirir ve güdülerler.

Ancak buradaki “dönüşüm” kavramı ile vurgulanan; amaçlarda, yapıda, işleyişte ve lider-izleyici ilişkisi içinde olanların kaynaklarında yalnızca bir değişme değil, daha iyi için değişmedir (Karip, 1998: 446).

Dönüşüm kavramının sıklıkla kullanılmasının gerekçelerinden bir tanesi, bir konumdan bir başka konuma geçmeyi, bir kalıptan bir başka kalıba geçmeyi değişim kavramının tam olarak ifade edememesidir. Değişim daha çok evrimsel bir farklılaşmayı tema ya da ana fikir olarak alırken, dönüşüm ani ve devrimsel farklılaşmayı ana fikir olarak almaktadır (Akdemir, 1997: 143).

Keçecioğlu (2003: 34)'na göre dönüşümcü liderlik, etkin olarak değişimi yürürlüğe koymak, bu değişime kılavuzluk edecek ileri görüşlülüğü yaratmak, değişim için duyulan ihtiyacı tanımlamada lidere olanak tanıyacak kabiliyetlerin bir kümesidir

Dönüşümcü lider, kişileri yüksek amaçları destekleyen eylemler konusunda motive eder. Kişisel karar vermeye, yeni fırsatlarla karşılaşmaya, yaratıcılıklarını açığa çıkarmaya uygun bir ortam oluşturabilir. Örgütün ve bireylerin hedeflerini ve ilgilerini dikkate alır (Kunhert, 1994: 13).

Cheng (1997: 22) dönüşümcü liderliğin eğitimde içerdiği özellikleri şu şekilde sıralar:

1. Eğitimde değerler ve insanın gelişimi ile okul etkinliklerini, daha geniş ve uzun vadeli, örgütleyici bakış açısına dönüştürme.
2. Okul eğitiminin geleceğini, olumlu, iyimser, bireysel yeterliklere dönüştürme.
3. Okul yönetiminde davranışları, sürekli öğrenme ve gelişme haline dönüştürme.
4. Dönüşümcü liderlik okul liderleri için her an liderlik öğrenimi ve gelişimidir.

Yaşanan hızlı değişim ortamında okul yöneticileri, var olan liderlik anlayışları ile eğitimin niteliğini ve etkinlikleri izlemede yeterli olamamaktadırlar.

Okul yöneticileri dönüşümcü liderlik ile birçok etkinlik yapabileceklerdir. Dönüşümcü lider olarak okul yöneticileri (Cheng, 1997: 21):

1. Var olan fiziksel, psikolojik ve ideolojik sınırları değiştirebilirler.
2. Yeni bir amaç, görev ve vizyon oluşturabilirler.
3. Yapısal, kültürel, insani, politik ve eğitim özelliklerini geliştirmek adına farklı düzeylerdeki okulların da yaptığı etkinlikleri takip edebilir.
4. En iyiye ulaşmak ve bunun sürekliliğini sağlamak için çalışanları grup ve birey olarak destekler.
5. Yeni yüzyılda daha etkili bir öğrenme ve gelişme ortamı için öğrencilere kolaylıklar sağlar.

Dönüşümcü lider olarak yöneticiler eğitimin sürekli değişen yüzüyle her zaman karşı karşıya olduklarından yeni roller üstlenmektedirler. Yöneticiler bilgi ve becerilerini, okul örgütünü içte ve dışta yeni şeylere yönlendirmek, eski ve yeni kaynakları seferber etmek ve şu anda karşılaştıkları veya ileride karşılaşılabilecekleri zorluklarla başa çıkmak için kullanırlar (Eraslan, 2003: 166).

Bu araştırma ile ilköğretim okulu yöneticilerinin, dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin algı ve beklentilerini saptamak amaçlanmıştır. Okulların değişen topluma ayak uydurabilmeleri ve dönüşüm niteliğinde değişimler gerçekleştirebilmeleri, ilköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerini yerine getirmeleri ile gerçekleşecek, bu da konunun önemini ortaya çıkaracaktır.

Problem Cümlesi

Bu araştırma ile “İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin algı ve beklentileri nelerdir?” sorusuna yanıt aranmıştır.

Problem daha ayrıntılı olarak aşağıda, alt problemler biçiminde düzenlenmiştir.

Alt Problemler

1. İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüştürücü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin algı ve beklentileri;

- a) Cinsiyetlerine,
- b) En son tamamladıkları öğretim kurumuna,
- c) Öğrenim düzeylerine,
- d) Yöneticilikteki toplam hizmet sürelerine,
- e) Branşlarına,
- f) Buldukları okuldaki görev sürelerine

göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

2. İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüştürücü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin öğretmenlerin algı ve beklentileri;

- a) Cinsiyetlerine,
- b) En son tamamladıkları öğretim kurumuna,
- c) Öğrenim düzeylerine,
- d) Öğretmenlik mesleğindeki toplam hizmet sürelerine,
- e) Branşlarına,
- f) Buldukları okuldaki görev sürelerine

göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

3. İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüştürücü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin yöneticilerin ve öğretmenlerin algı ve beklentileri, “görev unvanlarına” göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Sayıtlar

1. Örgütsel gelişme etkenlerinden biri, okullarda dönüşümcü liderlere sahip olmaktır.
2. Okul yöneticileri, okulun dönüşümcü yönünün temsilcisi ve lideridir.
3. Çağdaş eğitim yönetimi anlayışında okul yöneticilerinin gerçekleştirmesi gereken dönüşümcü liderlik rolleri vardır.
4. Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri, okul yöneticileri ve öğretmenlerin algılarına dayalı olarak saptanabilir.

Sınırlılıklar

1. Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik dışındaki diğer liderlik rolleri araştırma kapsamının dışında tutulmuştur.
2. Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rolleri, bu araştırmanın bilgi toplama aracında yer alan sorularla sınırlıdır.
3. Araştırma, Malatya ili Merkez İlçesine bağlı A tipi resmi ilköğretim okullarında 2004–2005 öğretim yılında görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşleri ile sınırlandırılmıştır.

Tanımlar

Dönüşüm: Varolan örgütü olduğundan başka bir biçime sokma, başkalaştırma, bir durumdan başka bir duruma sokma (Başaran, 2004: 204).

Değişme: Yaratıcılığa ağırlık veren, yalnızca var olanı, değişmezi ve evrenseli bulup ortaya koymakla yetinmeyip yepyeni şeyler yaratmayı amaçlayan bir temel ilke, durağan yerine gürel (dinamik), bir eğitim ardında olan bir özellik (Öncül, 2000: 286).

Gelişme: Küçüklükten büyüklüğe, yalınlıktan karmaşıklığa doğru nitelik ve nicelikçe değişiminin oluşumudur (Başaran, 2004: 205).

Değişme Yeteneği: Evrim, düzenli büyüme ve gelişme süreci (Öncül, 2000: 456).

Evrimsel Değişme: Gittikçe artan ayrımlaşma ya da görev ayrımlaşması gereği yanında, oluşun karmaşıklaşma sonucu kendisi de değişebilen bir çevreye uymak için, belli bir yönde oluşan sürekli ve düzenli bir değişme (Öncül, 2000: 457).

İlköğretim Okulu: Eğitim Sistemimizde 7–14 yaş grubundaki çocuklar için eğitim programının uygulandığı kurumlardır (Taymaz, 2003: 12).

Dönüşümcü Liderlik: Dönüşümcü liderlik; vizyonunu gerçekleştirmek için, izleyenleri yetkilendirme, güçlendirme ve dağıttığı yetkiyi, gücü eylem birliğine dönüştürme yeteneği olarak tanımlanmıştır (Erçetin, 2000: 60).

İlköğretim Okul Yöneticisi: Milli Eğitim Bakanlığına bağlı örgün ve yaygın eğitim kurumlarında okul müdürü görevinde bulunanlar (Atama Yönetmeliği, 25343 sayılı Resmi Gazete: 2004).

A Tipi Okul: Her derece ve türdeki eğitim kurumlarının tipleri, Kurum Tipleri Tespit Formu üzerinde yapılan değerlendirmeler sonucunda puanı 40 ve daha fazla olan okullar (A) tipi okullar olarak kabul edilir (Atama Yönetmeliği, 25343 sayılı Resmi Gazete: 2004).

BÖLÜM II

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde Dönüşümcü Liderlik ve bu liderlik tarzının eğitim yönetimine katkısını konu edinen araştırmalara ilişkin alan yazın taraması yapılarak konu ile ilgili kaynaklara ulaşılmıştır.

Yurtiçinde Yapılmış Araştırmalar

Celep (2004), “Dönüşümsel Liderlik” adlı eserinde dönüşümsel önderliğin ortaya çıkışı, boyutları, dönüşümsel önderlikte toplumsal yapının rolü, otantik ve sahte dönüşümsel önderlik ile eğitim örgütlerinde dönüşümsel önderlik konuları incelenmiştir.

Eserin ilk bölümünde yönetim, önderlik, yönetici ve önder arasındaki fark, önderlik yaklaşımları, özellik kuramı, davranışçı kuramlar, durumsal yaklaşımlar üzerinde durularak dönüşümsel önderlik ile ilgili temel kavramlara değinilmiştir.

İkinci bölüm de karizmatik önderliğe değinilerek; karizmatik önderlik dönüşümsel önderlik ilişkisi, karizmatik ve dönüşümsel önderliğin ortak noktaları, önemli farklılıkları üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölüm de durumsal ve dönüşümsel önderliğin amaçları, eğitim örgütlerinde durumsal önderlik, çevresel değişim ve önderlik kavramları üzerinde durulmuştur.

Dördüncü bölümde; dönüşümsel önderlik süreci ve boyutları, beşinci bölümde; etiksel açıdan dönüşümsel önderlik, altıncı bölümde; örgütsel adalet ve

dönüşümsel önderlik, yedinci bölümde; örgütsel bağlam ve dönüşümsel önderlik, sekizinci bölümde; eğitim alanında dönüşümsel önderlik, dokuzuncu bölümde; okullarda yöneticilerin önderlik stratejileri, onuncu bölümde; gençlerde dönüşümsel önderliğin gelişimi ve etkileri, onbirinci bölümde; okullarda dönüşümsel önderlik, onikinci bölümde; okul kültürü ve dönüşümsel önderlik, onüçüncü ve son bölümde ise okul yöneticilerinin dönüşümsel önderlik özellikleri üzerinde durulmuştur.

Karip (1998), tarafından yapılan “**Dönüşümcü Liderlik**” adlı araştırmada; eğitimde dönüşümü gerçekleştirecek, eğitim yönetiminin en işlevsel ve işe dönük kademesi olan okul yöneticilerinin liderlik kapasitelerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1) Özel ilköğretim okullarının ve devlet ilköğretim okullarının müdürleri dönüşümcü ve işlemci liderlik özelliklerine ne düzeyde sahiptir?

2) Özel ilköğretim okullarının müdürleri ile devlet ilköğretim okullarının müdürlerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerine ilişkin olarak müdürlerin kendi değerlendirmeleri ile müdür yardımcılarının müdürlerin liderlik özelliklerini değerlendirmeleri arasında farklılık var mıdır?

3) Okul müdürlerinin liderlik özellikleri ile liderlik özelliklerinin sonuçları arasında nasıl bir ilişki vardır?

Araştırmada; veri toplam aracı olarak; “Çoklu Faktör Liderlik Anketi-Lider Formu “ ve “Çoklu Faktör Liderlik Anketi-Değerlendirici Formu” kullanılmıştır. Araştırma Ankara ili merkezinde 46 özel ilköğretim okulu ve 65 resmi ilköğretim okulunda uygulanmıştır.

Elde edilen bulgulara göre;

1) Özel ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik kapasiteleri devlet ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik kapasitelerine göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

2) Müdür yardımcılarında göre müdürlerinin dönüşümcü liderlik kapasiteleri, müdürlerin kendilerinin dönüşümcü liderlik kapasitelerini değerlendirmelerine göre anlamlı düzeyde daha düşüktür.

3) Müdürlerin ve müdür yardımcılarının, müdürlerin dönüşümcü liderlik kapasitelerine ilişkin değerlendirmelerindeki farklılık okul türüne göre değişmektedir.

Özel ilköğretim okullarında müdür yardımcılarında karizma, telkinle güdüleme ve entelektüel uyarım boyutlarında müdürleri, müdürlerin kendilerini değerlendirmelerinden daha yüksek düzeyde yeterli bulurken, bireysel destek konusunda bu durum tersine dönmektedir. Devlet okullarında dönüşümcü liderlik boyutlarının tümünde müdür yardımcılarında, müdürlerin kendi değerlendirmelerine göre müdürlerin değişimci liderlik kapasitelerini büyük bir farkla daha düşük bulmaktadırlar. Müdürlerin ve müdür yardımcılarının, müdürlerin dönüşümcü liderlik kapasitelerine ilişkin değerlendirmeleri ile okul türüne göre farklılığı (etkileşimi), idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme ve entelektüel uyarım boyutları için 0.01 düzeyinde ve bireysel destek boyutu için 0.05 düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Çelik (1998), “Eğitimde Dönüşümcü Liderlik” adlı araştırmasında; okul yöneticilerinin liderlik özellikleriyle dönüşümcü liderliğin davranış boyutları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır.

Lider özelliklerinin belirlenmesinde Minnesota Üniversitesi tarafından geliştirilen “Liderlik Özellikleri Anketi”nden yararlanılmıştır. Minnesota Üniversitesi tarafından hazırlanan liderlik özellikleri anketinde yer alan toplam 37 özellikten 35’i Türkçeye uyarlanarak uygulanmıştır.

Araştırma, 1997 yılında Aksaray Hizmetiçi Eğitim Enstitüsünde Eğitim Yönetimi seminerine katılan toplam 90 lise müdürü ve aynı yıl Elazığ Milli Eğitim Müdürlüğünce düzenlenen Eğitim Yönetimi Seminerine katılan 56 ilköğretim

müdürü üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın evrenini Aksaray ve Elazığ'daki Eğitim Yönetimi Seminerine katılan okul müdürleri oluşturmuştur.

Araştırmanın sonucunda; okul yöneticilerinin algılarına göre en başarılı oldukları liderlik özelliği, 'etiksel olma ya da ahlak kurallarına uyma olarak belirlenmiş ($\bar{X} = 4.66$), bunu sırasıyla 'kişisel bütünlük' ($\bar{X} = 4.60$) ve 'ortak yararlar da birleşme' özelliği izlemiştir. Toplam 35 liderlik özelliğinden okul yöneticilerinin en az taşıdıklarını düşündükleri liderlik özellikleri ise 'duygusal denge' ($\bar{X} = 3.67$), 'risk alma cesareti' ($\bar{X} = 3.72$) ve 'belirsizlik ve karmaşıklık hoş görme' ($\bar{X} = 4.02$) olarak belirlenmiştir.

Liderlik özellikleri olarak belirlenen 35 özellik bir bütün olarak düşünüldüğü zaman, okul yöneticilerinin 26 liderlik özelliğini istenen düzeyde taşıdıkları sonucu ortaya çıkmaktadır. Liderlik özelliklerinin toplam ortalama puanı = 4.28 olarak belirlenmiştir. Bu ortalama, okul yöneticilerinin liderlik özelliklerini taşıdıklarına yüksek düzeyde katıldıklarını göstermektedir. Okul yöneticilerinin liderlik özellikleriyle dönüşümcü liderlik davranış boyutları arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmuş; okul yöneticilerinin liderlik özellikleriyle dönüşümcü liderlik boyutlarından "grup hedeflerine bağlılığı özendirme" arasında olumlu yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki belirlenmiştir.

Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranış boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapma puanlarına göre okul yöneticilerinin 6 liderlik davranış boyutundan en fazla "yüksek performans beklentisine sahip olma" boyutunda başarılı olduklarına inandıkları sonucu ortaya çıkmıştır ($\bar{X} = 4.35$). Aynı okul yöneticilerinin kendilerini en başarısız gördükleri dönüşümcü liderlik davranış boyutu "bireysel destek sağlama" olarak belirlenmiştir ($\bar{X} = 3.88$).

Açıkalin (2000), yaptığı araştırmasında "**İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Empati Becerileri Arasındaki İlişki**" incelenmiştir.

Araştırma tarama modelinde olup, veri toplamak amacıyla İlköğretim Okulu yöneticilerine Çoklu Faktör Liderlik Anketi (Multi-Factor Leadership Questionnaire – MLQ) ve Empatik Beceri Ölçeği (EBÖ) uygulanmıştır.

Araştırmanın evrenini, Ankara iline bağlı; Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Keçiören, Mamak, Sincan, Yenimahalle, Gölbaşı Merkez ilçelerinde bulunan 205 İlköğretim Okulu oluşturmuştur. Evrenden küme örnekleme yolu ile araştırmanın örneklemini oluşturulmuş, 193 okul müdürü ve 291 müdür yardımcısına anket uygulanmıştır.

Araştırmaya ilişkin bulgular şunlardır:

1) İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ve liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinin kendi değerlendirmelerine göre, yüksek olduğunu göstermektedir.

2) İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü lider özelliklerini gerçekleştirme düzeyine ilişkin değerlendirmeler yaş, eğitim düzeyleri ve hizmet yıllarına (kıdemlerine) göre farklılık göstermektedir.

3) İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin düzeyleri hakkında ve müdür yardımcılarının onları değerlendirmelerine ilişkin olarak, grupların yaptıkları değerlendirmeler arasındaki farklar manidardır.

4) İlköğretim okulu müdürlerinin yaş, eğitim düzeyleri ve hizmet yıllarına ilişkin değerlendirmeler ile empati beceri düzeyi arasındaki farklar manidar bulunmamıştır.

5) İlköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve empati becerileri arasındaki anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır.

Oran (2002), tarafından yapılan “**İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümsel Önderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri**” adlı araştırmada, öğretmenlerin dönüşümsel önderlik davranışına

ilişkin algı ve beklentileri arasındaki fark ve kişisel özelliklerin algı ve beklentiler üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

Araştırmada betimsel yöntem kullanılmış olup, konu ile ilgili alan yazın tarandıktan sonra kuramsal yapı oluşturulmaya çalışılmıştır.

İlköğretim ve ortaöğretim okul yöneticilerinin dönüşümsel önderlik davranışlarını öğretmen algı ve beklentilerinin saptanması için araştırmanın evreni Edirne Merkez ilköğretim ve orta öğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise 2001–2002 eğitim öğretim yılı II. Dönemde Edirne ili Merkez ilçesindeki ilköğretim ve orta öğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. İlköğretim ve orta öğretim okullarında görev yapan 400 öğretmene anket uygulanmış ve 291 anket değerlendirmeye alınmıştır.

Okul yöneticilerinin dönüşümsel önderlik kuramına ilişkin davranışlarının öğretmen algı ve beklentilerini saptamak amacıyla geliştirilen anket, Bass ve Avolio'nun dönüşümsel önderlik kuramını oluşturan boyutlar üzerine kurulmuştur. Anket geliştirilirken Bass ve Avolio'nun çok faktörlü önderlik ölçeğinden (Multifactor Leadership Questioner) 33 soru, önderlik uygulamaları ölçeğinden (LPI) 13 soru, ve Hollanda okullarında geniş gelişme çabalarını değerlendirme amacıyla geliştirilen anket sorularından 11 soru alınarak, 57 soruluk anket geliştirilmiştir.

Uygulama sonucunda elde edilen veriler için faktör analizi yapılmıştır. Hiçbir faktörde yer alamayan sorular elenmiş ve 57 soruluk ölçekten 40 soru alınarak ölçek oluşmuştur. Ölçeğin 32 maddesi çok faktörlü önderlik ölçeğinden, 5 maddesi geniş genişleme ölçeğinden ve 3 maddesi önderlik uygulamaları ölçeğinden oluşmaktadır. Ölçekten çıkarılması halinde, ölçeğin güvenilirlik katsayısını artıran sorular çıkarılmıştır. Bass ve Avolio'nun dönüşümsel önderliğin, ilham verici güdüleme, bireysel ilgi, zihinsel teşvik, ideal etki olan dört ayrı boyut temel alınarak hazırlanan dönüşümsel önderlik davranışları, faktör analizi sonuçlarına göre ideal etki ile ilham verici güdüleme tek boyut, zihinsel teşvik ve bireysel ilgi tek boyut olarak algılanmıştır. Bununla birlikte, Hollanda okullarında uygulanan anketten alınan

ilham verici güdülemeye ait sorular ile çok faktörlü önderlik anketinden alınan ilham verici güdüleme boyutuna ait bir soru ayrı bir boyut oluşturmuş ve anket sonucunda 3 boyut ortaya çıkmıştır.

İlköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapmakta olan okul yöneticilerinin dönüşümsel önderlik davranışlarını öğretmenlerin algı ve beklentileri arasında anlamlı ilişki olup olmadığı kontrol edilmiş ve her boyuta ilişkin öğretmen algı ve beklentileri arasında anlamlı fark bulunmuştur.

Öğretmenlerin kişisel özellikleri ile dönüşümsel önderlik davranışlarına ilişkin algı ve beklentileri üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi sonucunda, sadece öğretmenlerin hizmet süreleri ve öğrenim durumları ile güdüleme boyutu arasında ilişki çıkmıştır. Dört yıllık lisans mezunlarının iki yıllık meslek okulu mezunlarına göre dönüşümsel önderlik davranışlarına ilişkin algularının daha düşük seviyede çıkması öğrenim durumu arttığında müdür davranışlarını daha yetersiz görmektedirler. Hizmet süresi 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 10-15 yıl olan öğretmenlerin okul müdürünün önderlik davranışına dair algıları 20-25 yıl hizmet süresi olan öğretmenlere göre daha düşük seviyededir. Boyutlar arasındaki ilişki incelendiğinde üç boyutunda birbirini olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır.

Brestrich (1999), “**Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği**” adlı araştırmasının amacı; Türkiye’deki, kamu ve özel sektördeki yöneticilerin “dönüşümcü liderlik” faaliyetlerini ne derecede gösterdikleri olup, bunun belirlenmesi amacı ile anket soruları çerçevesinde yirmi üç alt sorun oluşturulmuştur.

Türkiye’deki, kamu ve özel sektördeki yöneticilerin “dönüşümcü liderlik” faaliyetlerini ne derecede gösterdikleri teorik kısım için literatüre dayalı teorik açıklamalar bilimsel eserlerden yararlanılarak yapılmış, betimsel yaklaşım benimsenmiştir. Uygulamalı çalışma için çözümleyici ve yorumlayıcı yaklaşım benimsenip alan araştırması yapılarak uygulamaya yönelik durum anket çalışması ve yüz yüze derinliğine görüşmelerle tespit edilmiştir. Anket Podsakoff’un dönüşümcü liderliği ölçmek üzere geliştirdiği altı ölçüm aracının yararlanılarak geliştirilmiştir.



Araştırmanın evrenini Milli Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatı, Turizm Bakanlığı merkez teşkilatı, Türk Traktör ve Arçelik oluşturmuştur. Araştırmanın deneklerini her bir kuruluştan rasgele seçilen altmışar kişi oluşturmuştur.

Verilerin istatistiksel analizleri sonucunda devlet ve özel sektördeki yöneticilerin dönüşümcü liderlik boyutları aşağıdaki gibi tespit edilmiştir.

1. Yöneticilerin beraber çalıştıkları arkadaşlarına vizyon ve ilham sağlaması konusunu özel sektör çalışanları % 85 oranında destekleyip tamamen katılırken, devlet sektörü çalışanları, %60 oranında desteklemekte ve alt sınırdadır.

2. Yöneticilerin çalışanları, grup amaçları için kendilerini adamalarını sağlamaları konusunu özel sektör çalışanları, % 85 oranında desteklemekte ve tamamen katılmakta iken, devlet sektöründeki çalışanlar, % 55 oranında destekleyip alt sınırdadır.

3. Yöneticilerin çalışan kişilere şahsi destek vermesi konusuna özel sektör çalışanları % 82 oranında destekleyip tamamen katılıyorken, devlet sektörü çalışanları, % 60 oranında desteklemekte ve alt sınırdadır.

4. Yöneticilerin çalışanlara model oluşturması konusunu özel sektör çalışanları % 80 oranında desteklemekte ve üst sınırdadır katılıyorken, devlet sektöründe çalışanlar % 50 oranında destekleyip alt sınırdadır.

5. Yöneticilerin çalışanlarda aydın istek uyandırması konusunu özel sektör çalışanları % 83 oranında destekleyip tamamen katılıyorken, devlet sektöründeki çalışanlar % 57 oranında desteklemekte ve katılmaktadırlar.

Alt sorunların analizlerinin incelenmesi ve diğer veriler özel kurum yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliğini biraz olsun yansıtabildikleri, ama devlet sektörü yöneticilerinin bu özelliği taşımadığı görülmektedir.

Eraslan (2003), “**İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri**” (Kırıkkale İl Örneği) adlı araştırmanın amacı, İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini değerlendirmek ve çeşitli değişkenler açısından belirlemektir.

Araştırmada kuramsal çerçeve içerisinde; liderlik olgusu, liderlik olgusunun tarihsel gelişimi, liderliğin güç kaynakları, lider-yönetici farkı, liderlik kuramları, yeni liderlik paradigması, eğitimde liderlik, dönüşüm kavramı, dönüşümcü liderliğin boyutları, özellikleri, aşama ve stratejileri eğitimde dönüşümcü liderlik konuları tartışılmıştır.

Araştırma tarama modelindedir. Veri toplama amacıyla örneklem grubuna altı boyuttan oluşan veri toplama aracı uygulanmıştır.

Araştırma evrenini, Kırıkkale il merkezindeki 41 ilköğretim okulu oluşturmaktadır.

Araştırma evreninden şans yoluyla 30 ilköğretim okulu seçilmiştir. Seçilen bu okulların müdür ve öğretmenleri araştırmanın örneklemine oluşturmaktadır. Veri toplama aracı 30 ilköğretim okulu müdürü ve 300 ilköğretim okul öğretmenine uygulanmıştır.

Araştırmada elde edilen verilerin istatistik analizinde, t-testi, tek yönlü varyans analizi ve Sheffe testi kullanılmıştır.

Araştırmaya ilişkin bulgular;

1. İlköğretim okulu müdürleri, dönüşümcü liderlik özellikleri ve liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinin, kendi değerlendirmelerine göre yüksek düzeyde olduğunu belirtmektedirler. Okul müdürleri kendilerini dönüşümcü liderlik davranışları açısından çok yeterli olarak görmektedirler.

2. İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenler tarafından değerlendirmesinde anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

3. Öğretmenlerin cinsiyet ve kıdem değişkenlerine göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri değerlendirmelerinde anlamlı farklılıklar bulunmakta, eğitim durumu değişkeninde ise anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır.

4. Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin değerlendirmelerine ilişkin olarak, grupların yaptıkları değerlendirmeler arasındaki farklar manidardır.

5. Öğretmenlerin kıdem değişkenine göre okul müdürlerinin dönüştürücü liderlik özelliklerinin değerlendirmelerine ilişkin olarak, grupların yaptıkları değerlendirmeler arasındaki farklar manidardır.

Doğan (2002), tarafından yapılan “**Çalışanın İşine Cezbolması: Dönüştürücü Liderlik Tarzının, Lidere Olan Güvenin, Güçlenmenin ve Duygunun Etkileri**” adlı araştırmanın ana amacı, dönüştürücü liderlik tarzı, çalışanların güçlenmiş hissetmeleri, pozitif duygu ve negatif duygu unsurları ile çalışanların işlerine cezbolmaları arasındaki ilişkilerin, bu değişkenleri bir bütün olarak kapsayan bir model dahilinde, irdelenmesidir; bu bağlamda, dönüştürücü liderlik tarzının, tek başına ve güçlenmiş hissetme, pozitif duygu ve negatif duygu ile etkileşim halinde, işe cezbolma üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Ayrıca, lidere güven ile dönüştürücü liderlik arasındaki ilişkinin irdelenmesi de amaçlanmıştır.

Araştırmanın hedef kitlesini, özel sektör kuruluşlarında çalışan, saat ücretli olmayan ve bir amiri olan çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmaya, bu kısıtlara uygun 224 kişiden katılım sağlanmıştır.

Araştırma kapsamında, işe cezbolma testi, dönüştürücü liderlik testi, lidere güven testi, güçlenmiş hissetme testi, pozitif duygu ve negatif duygu testi ve kişisel bilgi formundan oluşan altı değişkenin ölçümleri için ölçekler kullanılmıştır.

Dönüştürücü liderlik tarzının ölçülmesi amacıyla kullanılan test, Bass ve Avolio'nun (1997) “Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)” isimli ölçeğinin dönüştürücü liderliği ölçen boyutlarından, Conger ve Kanungo'nun (1994) geliştirdiği liderlik ölçeğinden ve Podsakoff ve arkadaşlarının (1996) “Transformational Leadership Behavior Inventory” isimli ölçeklerinden yararlanılarak oluşturulmuştur.

Dönüştürücü liderlik tarzının çalışanların işlerine cezbolmaları üzerindeki belirleyiciliği bağlamında, bu liderlik tarzının çarpıcı katkısının, negatif duygunun işe cezbolma üzerindeki olumsuz katkısını olumlu yöne çevirmesi şeklinde gerçekleştiği şeklinde görülmektedir.

Erturgut (2000) tarafından yapılan, “**Örgütsel Değişmede Dönüştürücü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Uygulama**” adlı araştırmada amaç; örgütlerde değişim ve liderlik konuları arasındaki ilişkileri, dönüştürücü liderlik ile yönetsel liderlik arasındaki farklılıkları ortaya koymak; dünyada her alanda görülen dönüşümlere uyum sağlamak amacıyla, kurum ve işletme yönetiminde dönüşümler sağlamak gerekliliğini vurgulamak ve bunların dönüştürücü liderlikle bağlantısını kurmaktır.

Anket tekniğine dayalı uygulamalı bir araştırma yapılmış, araştırmada bu eğitim kurumundaki yöneticilerin klasik liderlik özellikleri ve dönüştürücü lider davranış boyutlarından hangilerini ne kadar sıklıkla gösterdiklerinin tespitine çalışılmıştır. Araştırma, 2000 yılında Hava Sınıf Okulları ve Teknik Eğitim Merkezi Komutanlığı’nda yapılmıştır. Araştırmanın evrenini, Hava Sınıf Okulları ve Teknik Eğitim Merkezi Komutanlığı bünyesinde faaliyet gösteren 10 okul komutanlığı oluşturmuştur. Araştırma doğrudan evren üzerinde yapılmış, ayrıca örneklem alma yoluna gidilmemiştir.

Araştırmada “alan taraması” tekniği kullanılmış, Minnesota Üniversitesi tarafından geliştirilen “Liderlik Özellikleri Anketi” ve dönüştürücü liderlik üzerine kapsamlı çalışmalar yapan araştırmacılar Bass ve Avolio tarafından geliştirilerek, çeşitli ülkelerde, ordudan okullara kadar uygulanmış olan “Çoklu Faktör Liderlik Anketi”nden yararlanılmıştır.

Elde edilen bulgular, Hava Sınıf Okulları ve Teknik Eğitim Merkezi Komutanlığı’ndaki okul yöneticilerinin klasik liderlik özelliklerine sahip olma ve dönüştürücü liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Tandoğan (2002), “**Dönüştürücü ve İşgördürücü Liderliğin Kontrol Odağına Bağlı Olarak Personel Güçlendirmeye Etkisi**” adlı araştırmada; liderlik çeşitleri –dönüştürücü ve işgördürücü- ile personel güçlendirme arasındaki ilişkinin anlaşılması ve bir kişilik özelliği olan kontrol odağının bu ilişkiye etkisini incelemek amaçlanmıştır. Liderlik tiplerini belirlemek için Teper ve Percy’nin (1994), Bass ve

Avolio'nun ölçeğinden adapte ettiği “Çok Faktörlü Liderlik Anketi”(MLQ) , personel güçlendirmeyi belirlemek için Tandoğan ve Özarallı'nın, Spreitzer'in (1995) Psikolojik Güçlendirme ve Hayes'in (1995) Güçlendirme ölçeklerinden adapte edip ortaya çıkardıkları Personel Güçlendirme Anketi ve kontrol odağını belirlemek için Kayahan'ın (1983) Rotter'in (1968) İçsel ve Dışsal Kontrol Odağı ölçeğinden adapte ettiği Kontrol Odağı Anketi kullanılmıştır.

Araştırma elektronik sektöründe faaliyet gösteren özel bir şirketin değişik bölümlerinde çalışan 138 kişinin üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırma sonuçları dönüştürücü liderlikle personel güçlendirme arasında pozitif ilişki ve işgördürücü liderlik ile personel güçlendirme arasında negatif ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Şartlı değişken olan kontrol odağının model içinde özellikle dönüştürücü liderlikte anlamlı etkisinin bulunduğu saptanmıştır.

İnci (2001) tarafından yapılan “**Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı ve Uygulamadan Örnekler**” adlı araştırmada liderlik üzerine hazırlanan anket, farklı sektörlerde, farklı yaş gruplarında ve farklı karakteristiklere sahip liderler üzerinde uygulanmış ve firmalarda yaygın olarak yer alan liderlik tarzlarına ulaşılmıştır. Üç farklı liderlik tarzı olan karizmatik, yönetsel ve dönüştürücü liderlik ele alınmış ve bu liderlik tarzlarında etkili olan faktörler incelenmiştir.

Anket düzenlenmesi için, hazırlanan 20 soruluk anket formu 20 kişilik bir örneklem üzerinde denenerek anketin güvenilirlik ve geçerlik çalışması yapılmıştır. Anketin güvenilirliği için Cronbach alpha katsayısı hesaplanmış ve 0,7203 bulunarak güvenilir bir anket olduğuna karar verilmiştir. Geçerlik çalışması için Faktör Analizi yöntemi uygulanmıştır.

Yapılan anketin sonuçlarına göre:

Yaş ve liderlik tipini ele alırsak; liderlik özelliklerinin en belirgin olarak görüldüğü yaş grubu 20- 30 yaş arasındadır. Karizmatik liderlik özelliklerini taşıyan kişilerin %60,3'ü 20–30 yaş arasındadır. Bu oran yönetsel liderlikte %38,9, dönüştürücü liderlikte ise, %55'tir.

kişilerin %60,3'ü 20–30 yaş arasındadır. Bu oran yönetsel liderlikte %38,9, dönüştürücü liderlikte ise, %55'tir.

Cinsiyet ve liderlik tipini ele alırsak, karizmatik liderlik özelliklerini %69,1 oranıyla erkeklerin daha fazla taşıdığı görülmektedir. Bu oran yönetsel liderlikte birbirine yaklaşmakta, bu liderlik özelliklerini taşıyan kişilerin %44,4'ü kadın, %55,6'sı erkeklerden oluşmaktadır. Dönüştürücü liderlikte ise, bu liderlik özelliklerini taşıyan kadın-erkek sayıları birbirine eşittir.

Mezun olunan okul derecesi ve liderlik tipini ele alırsak, karizmatik, yönetsel ve dönüştürücü liderlik özelliklerini taşıyan kişilerde en yüksek oranı üniversite mezunları oluşturmaktadır. Bu da bize mezun olunan okulun liderlik vasıflarını taşımada önemli bir etken olduğunu göstermektedir.

Çalışma süresi ve liderlik tipini ele alırsak, karizmatik liderlikte en yüksek oranı, %42,9 ile 1–5 yıl arasında çalışanlar almaktadır. Yönetsel liderlikte de aynı şekilde %50 oranı ile 1–5 yıl arasında çalışanlar görülmektedir. Dönüştürücü liderlikte ise göze çarpan belirgin oran görülmemekte, sadece en yüksek oranla bu liderlik özelliklerini taşıyan kişilerin %22,5'i 20 yıl ve daha fazla süredir çalışmaktadırlar.

Çalışmakta olunan işyerindeki çalışma süresini göze alırsak, karizmatik liderlik özelliklerini taşıyan kişilerin %20,6'sı 1 yıldan az, yönetsel liderlik özelliklerini taşıyan kişilerin %66,7'si 1–5 yıl arasında, dönüştürücü liderlik özelliklerini taşıyan kişilerin %37,5'i 1–5 yıl arasında çalışmaktadırlar.

Yapılan görev ve liderlik tipini ele alırsak, karizmatik liderlik özelliklerini taşıyan kişilerin, %54'ü uzman, doktor, öğretmen grubunda, yönetsel liderlik özelliklerini taşıyan kişilerin %50'si aynı şekilde uzman, doktor, öğretmen grubunda yer almaktadır.

Yapılan araştırmalar sonucunda görülmektedir ki liderlik tipini karakteristik özelliklerin yanında birçok faktörde etkilemektedir.

Yurtdışında Yapılmış Araştırmalar

Rospimol Chirametakorn (2001) “**Tayland’da Dönüşümcü Liderlik ve Kadın Liderler**” (Transformational Leadership and Women Leaders in Thailand) adlı çalışma; Tayland’da en yüksek yönetici pozisyonunda bulunan kadınlar için memnuniyet, etkileycilik (etkinlik) ve daha fazla çaba bakış açısıyla dönüşümcü, işlemsel (işsel) ve “bırakınız yapsınlar” liderlik ilişkilerini incelemiştir.

Ankete katılanlar iş sektöründen ve halktan 150 bayan liderdir. Liderlik türleri ve ortaya çıkan değerler (sonuçlar) Bass ve Avolio tarafından 1995 yılında geliştirilen “Çok Faktörlü Liderlik Anketi” (MLQ) ile ölçülmüştür. Dönüşümcü liderlik boyutlarını analiz etmek için çok çeşitli istatistiksel yöntemler kullanılmıştır. Dönüşümcü Liderliğe ilişkin boyutlar; ideal etki, ilham verici motivasyon, bireysel ilgi, zihinsel teşvik, işsel liderlik boyutları; koşullu ödül, ayrılıkların (farklılıkların) yönetimi. Bırakınız yapsınlar liderlik için ise boyutlar; fazla çaba, etkinlik ve memnuniyet olarak belirlenmiştir.

Çalışma; dönüşümcü liderlik boyutlarına katkıda bulunur şekilde sonuçlanmıştır. Thailand örneğinin sonuçları; Amerika örneklerinden farklılıklar gösterir. Özellikle işsel liderliğe ilişkin boyutlar bırakınız yapsınlar liderlikle benzerlikler göstermiştir. Bu durum, liderlik gücünün ve egemen olmanın -ki bunlar kültür değişkenleridir- tutarlı bir sonucudur.

Howard J. Lucks, (2002) “**Dönüşümcü Liderlik ve Öğretmen Motivasyonu** (New York İli Devlet Okulları) (Transformational Leadership and Teacher Motivation (Across New York City Public Schools) adlı araştırmanın amacı; New York devlet okullarındaki dönüşümcü liderler ile bu okullardaki eğitici personelin motivasyonu arasındaki ilişkiyi inceleyerek, dönüşümcü liderliğin motivasyon üzerindeki etkisini belirlemektir. Özellikle araştırmacılar dönüşümcü liderlik hipotezini test etmişlerdir. Eğitim üzerinde motivasyonun rolü çok az

anlaşılmasıdır. Genellikle bu tarz araştırmalar; öğrencilerini bilinçli olarak korumayı görev edinmiş eğitimci liderler tarafından öğretmenlerin motive edilmedikleri sonucunu çıkarmış; dönüşümcü liderliğin öğretmen motivasyonu üzerinde ne kadar etkili olduğunu incelemiştir.

Bu çalışmanın evreni New York İli Merkez Okullarının tüm öğretmenlerini kapsamaktadır. Bu okullardan 180 tanesi temsil edilmiştir. Bu araştırmalar için toplanan bilgiler Kenneth Leithwood ve Doris Janzi tarafından “Okulların Yönetimi ve Liderlik” adlı çalışmada yazılmış olup, J.Richard Hackman ve Greg R. Oldham tarafından “Diagnostik İncelemede Meslek” adlı çalışmada geliştirilmiştir. Veriler SPSS 10.0 versiyonu kullanılarak analiz edilmiş, doğrusal(çizgisel) ve ikinci dereceden regresyon (bağlanım) harekete geçirilerek 0.05 seviyede analiz edildi. İlişkinin derecesi olan içten-yoğunluk güvenilirlik (Internal-Consistency Reliability) bireysel seviyede Cronbach’ın, karmaşık ölçeklerin her biri için, alfa kullanılarak hesaplanmıştır.

Araştırmada temel olarak öğretmen üzerinde etkili dönüşümcü liderlik ilişkisini destekleyen hiçbir kanıt bulunamamıştır. Araştırma temel olarak dönüşümcü liderlik taktiklerini kullanmaktan çok, temelde diğerk liderlik tarzlarını kullanmayı önerir.

Erin Lockhart O’Connel, (2003) “**Takım Potansiyeli ve Dönüşümcü Liderlik**” (Team Potency and Transformational Leadership) adlı araştırmanın amacı; takım potansiyeli, takım sektörlerinin etkinliğı ve liderlik arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Takımın uygulama kapasitesinin; liderin kendine duyduğı güven derecesine, takım üyeleri ile ilişkisine ve etkili performansa arabuluculuk yaptığı öne sürülmektedir. Takım liderliğı, takım performansını gösterir. Liderin etkisinin takım inancı potansiyeline dönüşmesi beklenir ve bu takımın etkinliğini gösterir.

Bu çalışmanın bulguları, çalışma alanına katkıda bulunmuştur. Endüstri servisinde uygulamalı katkılar daha zorlayıcıdır. Servis bölümü gruplarında dinamik etkiyi ortaya çıkarmak önemlidir. Amaç, servis bölümü düzenlemelerine dikkat çekmek, dönüşümcü liderlerin önemini göstermek ve servis bölümü grubunda takım

ruhuna inanmayı sağlamaktır. Bu çalışma, yöneticilere ve işçilere vardiyaları boyunca perakende satış müdürlerinin daha değerli bir bakış açısı tavrı sergilemelerini sağlamaktadır.

Vardiya gruplarının dönüşümcü liderlikleri, işçilerin performansını önemli ölçüde etkilemektedir. Çalışmanın bulguları; bu tür mağazalarda dönüşümcü liderlik tarzını kullanmak gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Dönüşümcü liderlik tarzı, seçmede ve uygulamada iyimser bir şekilde işçilerin performanslarını geliştirmekte kullanılır.

Michelle D'alton Bellas (2004) "**Dönüşümsel Öğrenme Deneyimleri Liderlik Kapasitesini Nasıl Geliştirir?**" (How Transformational Learning Experiences Develop Leadership Capacity?) adlı araştırmada; dönüşümcü öğrenme deneyimleri finansal servis işbirliği ile liderlik kapasitesini nasıl etkiler? konusu incelenmektedir. Dönüşümcü öğrenme, varsayımları yeniden yapılandırma aşamasıdır ve daha içten, daha etkili değişim yapmaya inanma sistemidir. Dönüşümcü liderlik; diğerlerini üstün olmak için etkileme, insanları yeni şekillerde düşünmeye teşvik etme, olumlu etkilerle sonuçlandırma, organizasyonlu performansı arttırmalarında etkili olma yeteneğidir. Bu araştırmayı belirleyen varsayım; dönüşümcü öğrenme deneyimleri ile liderlik kapasitesinde olumlu bir etki oluşturulacağıdır.

Darry Field (2003), "**İş Alanındaki Liderlerde Tinsellik ile Dönüşümcü Liderlik Arasındaki İlişki**" (The Relationship Between Transformational Leadership and Spirituality in Business Leaders) adlı araştırmanın amacı; genel araştırma sorularını cevaplamaktır. Bu da tinsellik ve dönüşümcü liderlik arasında bir ilişki olup olmadığına ilişkin sorulardır. Bu soruları cevaplamaları için iş alanındaki liderlere çok yönlü bir anket uygulanarak sorular sorulmuştur. Dönüşümcü Liderliği ölçmek için "Çok Faktörlü Liderlik Anketi" (MLQ) kullanılmıştır. Tinsellik ile ilişkili olarak da "Manevi İyilik Ölçeği" ve "Manevi Üstünlük Ölçeği" kullanılmıştır. Sonunda ise önyargılı raporu önlemek için "Marlowe-Crowne Sosyal Çekicilik Ölçeği" kullanılmıştır.

Bu çalışma örneği; Birleşmiş Milletlerin güneybatı şehirlerinden, ileri teknolojinin olduğu çevrenin içinden seçilmiş iş alanındaki liderleri içermektedir. Katılımcılar; üç farklı uzmanlık alanından gelmektedir ama hepsi metropol alanlardaki iş sahalarında genel liderlik rolünü paylaşmaktadırlar. Her bir katılımcıdan toplanan bilgiler birçok istatistik analizlerin kullanıldığı SPSS programına girilmiş olup; yapılan analizler; dönüşümcü liderlik ile tinsellik arasında öncelikli bir ilişki olduğunu destekler niteliktedir. Dönüşümcü liderlik ile tinsellik arasındaki olumlu bağlantı önceden tahmin edilmiş ve araştırma sonuçları ile desteklenmiştir.

İş alanlarında manevi uygulamaların işin içine sokulması ve dönüşümcü liderlik üzerine yapılan araştırmalar da bu sonuçları destekler niteliktedir.

Diana M. Wiater, (2001) **“Dönüşümcü Liderlik: Önemli Liderlik Gelişimleri Üzerine Bir Araştırma”** (Transformational Leadership: An Examination Of Significant Leadership Development) adlı çalışma; örnek gruptaki dönüşümcü liderlerin aynı gruptaki diğer eğitimci liderlerle benzer, önemli gelişmeler gösteren bölümler ortaya çıkardıklarını açıklamaktadır. Araştırmanın amacı; dönüşümcü liderlerin yorum yapma sistemlerini araştırmaktır. Araştırma liderliğin yapısalcı gelişme teorisini varsaymaktadır. “Çok Faktörlü Liderlik Anketi” (MLQ), “Yaşam Tecrübesi Anketi” ve strüktür röportaj tekniği; liderlik yaklaşımlarını belirlemekte ve örnek grupların girişimsel deneyimlerini öğrenmekte kullanıldı. “Çok Faktörlü Liderlik Anketi” (MLQ) dönüşümcü ve işsel liderlik yaklaşımlarını tanımlamakta kullanıldı. “Yaşam Tecrübesi Anketi”, biodata yapıları belirlemekte, strüktür röportaj ise önemli bir yaşam deneyimi olarak liderlik tarafından verilmiş tanımın anlamını belirlemekte kullanıldı. Strüktür Röportaj da, liderler önemli gelişimsel bölümler tanımladılar ve hareketlerini sınırlayan, birer gereksinim haline gelmiş bu bölümlerden neler öğrendikleri ile ilgili sorulara cevap verdiler.

Bu araştırmanın sonuçları üç şekildedir. İlki, liderlerin önemli olayları kaliteli bir şekilde kodlamalarını 30 tasvir edici tema elde edilmiştir. Bu temaların bazıları, dönüşümcü liderliğin boyutlarını ve biodata yapılarının tanımlarını içermektedir.

İkincisi; gelişimsel yaşam tecrübelerinin dönüşümcü lider tanımı, Kegan'ın "Dönüşümcü Liderler gelişmenin 4. ve 5. safhalarına katılmaktadırlar" tahmini ile benzeşir. Üçüncüsü ise; örnek gruptaki liderlerin önemli olarak tanımladıkları olaylar toplulukları, ulusları ve şehirleri değiştiren olaylardır. Örnek gruptaki liderlerin bu bölümlere kattığı önem ise; diğerlerinin gelişimsel liderliği; kendine güvenmek, misyonu ve vizyonu iletirmek ve kişisel tatmindir.

Peggy Lucille Peagler (2003) "**Kent Ortaokullarındaki Müdürlerin Dönüşümcü Liderlik Davranışları ve Öğretmen Etkililiği Üzerine Bir Araştırma**" (An Examination of Teacher Efficacy and Transformational Leadership Behaviors of Principals in Urban Middle Schools) adlı araştırmanın başlıca amacı, öğretmen etkisi ve dönüşümcü liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Dönüşümcü liderlik davranışları; iyi bir profesyonel uygulamayı sembolize eder; bireysel destek sağlar; entelektüel teşviki destekler, misyon ve vizyon gelişiminde yüksek performans sergiler. Çalışma; araştırma metotlarını genişletecek nitelikte 4 üst düzey yöneticiyi ve 4, 5, 6, 7, 8. sınıflardan 48 öğretmeni içerir. Katılımcılar, Orta- Atlantik kırsal bölgesinden hedefli örneklendirme yolu ile seçilmişlerdir. Yöneticilerin ve öğretmenlerin sayıları örneklem ile sınırlandırılmış olup, örneklem belirlerken öğretmenlerin en az 2 yıl aynı okulda çalışıyor olması şartı aranmıştır.

Elde edilen analizlerin sonuçları; öğretmen etkisi ile dönüşümcü liderlik davranışları arasında önemli bir bağlantının olmadığını gösterir. Sadece kişisel karakter özellikleri ile bir ilişki kurulmuştur. Ayrıca; yöneticilerin ve öğretmenlerin dönüşümcü liderlik tavırlarına bakış açıları arasında önemli farklılıklar bulunmuştur. Çoklu geri dönme (regresyon) analizi, bağımsız değişkenlerden; dönüşümcü liderlik tavırlarının bağımlı değişkenlere, genel öğretmen etkisine bir katkısının olmadığını belirtmektedir.

Çalışma şu faktörler tarafından sınırlandırılmıştır:

1. Öğretmenlerin ve yöneticilerin seçilmiş olduğu örnek grubun bulunduğu okul bölgesi oldukça küçüktür.

2. Değişkenler diğer faktörleri belirtmemektedir ki; öğretmen etkinliği duygusu önceden tahmin edilebilir.

3. Okullardaki liderlik kavramını tanımlayan açık bir tanım yoktur.

Bu sınırlamalarla beraber, çalışma sonuçları öğretmen etkinliğinin karışık doğasına içten bakma ve ortaokul yöneticilerinin liderlik ruhu ile ilgisine bakma fırsatı sunmuştur.

Michele I. Nowosad. (2002), “**New York Şehri İlkokullarında Öğretmen Motivasyonu ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Çalışma**” (A Study of The Relationship Between Transformational Leadership and Teacher Motivation In New York City Elementary Schools) konulu araştırmanın amacı; New York şehri ilkokullarında öğretmen motivasyonu ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiyi açığa çıkarmaktır. New York şehrinin 5 ilçesindeki 60 ilkokul araştırmanın evrenini oluşturmuş ve çalışma evren üzerinde yürütülmüştür.

Kullanılan anketler; Leithwood ve Janzi'nin “Okulların Yönetimi ve Liderlik” ; Hockman ve Oldham'ın “İş Dianostik Süreci”dir. Araştırmacılar hipotezleri test ettiler ve dönüşümcü liderlik seviyesi ne kadar iyi olursa, öğretmen motivasyonunun seviyesi de o kadar iyi olur sonucuna varılmıştır. Veriler 1999 sonbaharı ve ilkbaharında toplanmıştır. Veriler Windows SPSS Versiyonu 10.10 kullanılarak analiz edilmiştir. Doğrusal ve ikinci dereceden azalmalar incelendi ve 0.05 seviyede analiz edildi. İçten- yoğunluk güvenilirliği Cronbach alfa kullanılarak bireysel seviyede hesaplanıp, her okuldan toplanan veriler her bölüm için uygun rehberlik bazında toplanmış veriler olarak değerlendirilmiştir. 5 li derecelendirme ölçeği (Likert) kullanılarak farklılıklar hesaplanmış, ölçekteki 5 skoru karakteristik ya da durum bakış açısında en yüksek derece anlamındadır. 1 skoru ise bireysel sorularda durum/koşul yokluğunu ifade etmektedir.

Araştırmanın bulguları, dönüşümcü liderlik ve öğretmen motivasyonu arasındaki ilişkiyi destekleyen bir kanıt bulunamadığını ortaya çıkarmaktadır.

Michele P. Mooney. (2003) “**Batı Pensilvanya İlkokullarının Örgütsel İklimi ile Dönüşümcü Liderlik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma**” (A Study Of The Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Climate of Elementary Schools In Western Pennsylvania) adlı çalışmanın amacı, batı Pensilvanya ilkokullarındaki örgütsel iklim ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Araştırma kapsamında hazırlanan ankette 425 öğretmen, 59 okul müdürünün liderliğin esasları ile ilgili görüşleri değerlendirilmiştir. Ayrıca öğretmenler okul ortamı ölçütlerini de tamamlamışlardır. Müdür ve öğretmenlerin görevde kalma süreleri 3 yıldan 20 yıla kadar değişir. Öğretmenler ve yöneticilerin buldukları sonuçlar, dönüşümcü liderlik boyutunda oldukça yüksek orandadır. Dönüşümcü liderlikleri öğretmenlerin gözyle değerlendirilen okul müdürlerinin; dönüşümcü liderlik düzeylerinin rahat okul ortamı ile bağlantılı olduğu sonucuna varılmıştır.

Öğretmenlerin kabul ettikleri liderlik vasıfları karşılaştırıldığında; dönüşümcü liderlik boyutları ile davranış esaslarını destekleyen okul ortamı boyutları ve öğretmen tavırları arasında bağlantı kurulur.

Araştırmanın bulguları; dönüşümcü liderlik boyutlarının içerdiği ideal etki, bireysel ilgi, zihinsel teşvik ve ilham verici motivasyonun olumlu okul ortamına büyük bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Daha deneyimli olan okul müdürlerinin; ilham verici motivasyon boyutuna karşı daha az eğilimli oldukları, ancak diğer boyutların okul müdürlerinin deneyimleri ile doğrudan bir ilişkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Paul F. Amoroso. (2002) . “**Müdürlerin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Öğretmen Adanmışlığı ve İş Doyumu Üzerine Etkisi**” (The Impact of Principals Transformational Leadership Behaviors on Teacher Commitment and Teacher Job Satisfaction) adlı çalışmada; müdürün rolü, öğrencilerin ihtiyaçları ve yetenekleri doğrultusunda okulun anahtarı olmaktadır, biçiminde açıklanmıştır. Müdürün öğrenciler üzerindeki etkisi basit bir ilişki değildir. Bunun iki temel sebebi vardır. Birincisi, yönetici olarak görevli olan kişiye bağlı sorumlulukların ve taleplerin artmasıdır. De Lucca, Rogus, Raisch, ve Place (1997),

eğitimsel liderlik üzerine yazılmış olan eserler; yöneticiliğin karışık ve oldukça talep bekleyen bir rolü olduğunu vurgulamıştır. İkincisi, yöneticilerin okul içinde çok yönlü rolleridir. Yöneticinin öğrenci öğrenimi üzerindeki etkisi basit direkt bir ilişki olarak tanımlanamaz. Yöneticinin hareketleri öğrenci öğrenimi üzerinde direkt etkili değildir. Araştırmalar, bir okulun etkili olması için etkili bir lidere ihtiyacı olduğu fikrini ve etkili yöneticilerin etkili bir okula eşit olduğu fikrini başarılı bir şekilde desteklemektedir. Edmonds (1979), Brookover ve Lezotte (1977), yöneticilerin öğrenci davranışları ve özellikle de öğrenci öğrenimi üzerinde çok etkili olduklarına inanmaktadırlar. Araştırmacılar baştaki çalışmaların etkili (başarılı) okullardaki yöneticilerin önemini vurgulamaktadır ve bu çalışma okulda öğrenci üzerinde yönetici etkisinin doğasını yansıtmamaktadır.

Bu alanda çalışmanın son iki yıllık dönemi; okul idaresinin büyüyen, gelişen ve değişen rolünü ortaya çıkarmaktadır. Okul yöneticisinin rolünün, eğitimsel liderliğe ve dönüşümcü liderliğe doğru değiştiği gözlenmektedir. Beck ve Muphy “Yöneticiliği Anlamak” adlı kitaplarında son on yıl içinde yöneticinin rolü üzerindeki vurguyu yakalamak için, mecazi ibareler listesi oluşturmuşlardır. Bu listede “bilimi merkeze alan yönetici” (1930), “teoriyi merkeze alan yönetici” (1950), “bürokrasiyi merkeze alan yönetici” (1960), “öğretimsel yönetici” gibi tanımlar yer almaktadır.

Bugünün yöneticilik rolünün doğası, bir yönetici öğrenci öğrenimini nasıl etkiler konusunu anlamaktaki karmaşayı yansıtmaktadır. Cuban (1984) bunu anlayan ilk araştırmacılardan birisidir. Etkili okullar üzerindeki araştırmanın standart test sonuçlarına odaklanıldığında çok dar olduğunu ve araştırmacıların bir okul etkinliğinin tam ölçülerine bakmaları gerektiğini öne sürmektedir. Bu alandaki araştırma yöneticinin, öğrenci öğrenimi üzerindeki etkisinin dolaylı olduğu sonucu ile sona ermektedir.

Leithwood ve Duke (1999), yöneticilerin direkt olarak etkili olabileceği, öğrencilerin ne öğrendiğini etkileyen okul organizasyonlarını tanımlamaya bağlı kalarak “Yöneticilerin Etkilerini Anlama” adlı eseri yazdılar. Sheppard (1996),

seçilmiş okulların özelliklerinin etkili okul gelişiminde çok önemli olduğunu bulmuştur.

Heck ve Hallinger (1996), öğrenci üzerinde direkt etkili olan yönetici davranışlarını eşitlemeye çalışan direkt etkileri incelemiştir. Araştırma, bir yöneticinin sahip olduğu dolaylı ifadenin etkisine destek vermiştir. Yöneticinin dolaylı olarak ilgili olduğu bir alan da öğretmen tavrı ve performansı üzerindeki öğrenci öğrenimidir. Hallinger ve Heck yaptığı çalışmada; yöneticinin okul içindeki değişkenlerin çeşitliliğine bağlı olarak öğrenci öğrenimi üzerinde etkili olabileceği fikrini kabul etmiştir. Bu çalışma öğretmenlerin ve yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarına bakış açısının araştırılmasını önermiştir.

Okul etkinliğinde yöneticiler anahtar faktör olduğundan bu yana, kalabalık okullarda davranışların değişkenler üzerindeki etkilerini tam olarak anlamak gerekli olmuştur.

Toback, Mark Richard (2003), **“Müdürlerin Dönüşümcü Liderliklerinin Öğretmenlerin Zorunlu Toplum Hizmetleri Programlarını Kapsayan İlgileri Üzerine Etkisi”** (The Impact of Principals Transformational Leadership on Teachers Concerns Surrounding Mandatory Community Service Programs) adlı çalışmada amaç, müdürlerin dönüşümsel liderliği ve bu liderlerin toplum hizmet programlarında yer alan ve öğretmenleri ilgilendiren değişiklikler üzerindeki etkileri arasındaki ilişkinin araştırılmasıdır. Yıllar sonra, birkaç araştırmacı değişim sürecinde liderliğin hayati derecede önemli olduğunu not etmiştir. Değişim çabalarının başarılı ya da başarısız olması genellikle liderlik ile direkt ilgilidir. Toplumda ve diğer iş çevrelerindeki hızlı değişikliklere rağmen; eğitimde reform için harcamaların desteklenmesine rağmen okullar değişmeden kalmaktadır. Eğitim kurumlarındaki değişiklikleri etkili kılmak için dönüşümcü liderlik olarak bilinen bir liderlik modeli vardır.

Bu çalışmada, dönüşümcü liderlik ve öğretmenleri ilgilendiren değişiklikler arasındaki ilişki araştırılırken, örnekleme 67 ilkokul ve lisede çalışan öğretmen oluşturmuştur. Araştırmacılar, öğretmenlerin müdürlerinin dönüşümcü

liderliklerine bakış açılarını “Çok Yönlü Liderlik Anketi” ile değerlendirmişlerdir. Toplum hizmet programlarını da göz önünde bulundurarak öğretmenlerin ilgi seviyelerini değerlendirmek için “İlginin Aşamaları Anketi”ni kullanmışlardır.

Araştırmacılar verileri analiz etmek için; en uygunluk çizgisi, uygun katsayıyı hesaplama, hata çubuğu, faktör analizi, “t” testini içeren istatistiksel yöntemleri kullanmışlardır. En uygunluk sınırı, uygun katsayı, hata çubukları ve “t”testi dönüşümcü liderliğin daha güçlü seviyelerinde desteklenmiştir. Bu durum öğretmenler arasında daha yüksek-sıralı değişikliğe doğru uzanmıştır. Anova ile hizmet programında görev alan her öğretmenin yıllardır devam eden tecrübelerinin etkisini ve her müdürün dönüşümcü lider olsun ya da olmasın bakış açısını değerlendirmiştir.

Sonuç olarak; bu çalışma eğitim kurumlarındaki değişiklik karışık zor olmasına rağmen, dönüşümcü liderlerin planlamayı başarabileceği, izleyenlere dikkat edebileceği ve değişim sürecinin farkında olabileceği hususlarında göz önünde bulundurulabilecek bir umut vaat etmektedir. Okul müdürleri değişiklikleri başarılı bir şekilde gerçekleştirebilirler ve dönüşümcü liderlik modelini göz önünde bulundurarak değişim sürecini olumlu bir şekilde etkileyebilirler.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde; araştırmanın modeli, evren, örneklem, bilgi toplama araç ve teknikleri, bilgi toplama aracının uygulanması ve toplanan bilgilerin değerlendirilmesinde kullanılan istatistikî çözümleme tekniklerine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Araştırmanın Modeli

Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. “Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır (Karasar, 2003: 77). Bu model, davranış bilim ve disiplinlerine daha uygun düşmekte ve yöntemin özellikleri gereği, kurumların “ne” olduğunu anlamak ve betimlemek, kurumun mevcut düzenini bozmadan ve kurum personeline yönetsel güçlük çıkarmadan yapılabilmektedir (Kaptan, 1993: 60).

Evren

Araştırmanın evrenini, Malatya ili Merkez ilçesine bağlı A tipi resmi ilköğretim okullarında 2004–2005 eğitim-öğretim yılında görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenler oluşturmaktadır. A tipi okulların öğretmen sayılarının fazla olması araştırmada daha fazla öğretmene ulaşabilme, bu anlamda da örnekleme geniş tutabilme imkânı sağlamıştır. Malatya ili Merkez ilçesine bağlı 60 A tipi ilköğretim okulu ve bu okullarda görev yapan 2326 öğretmen bulunmaktadır.

Örneklem

Araştırmanın örnekleme işlemi için iki ayrı örneklem alma biçimi kullanılmıştır. Okul seçimi için; her ilköğretim okulunun bir küme kabul edilmesi ile, oranlı seçkisiz küme örnekleme kullanılırken, öğretmen seçimi için oranlı seçkisiz eleman örnekleme kullanılmıştır (Kjercie ve Morgan, 1970: 607- 610).

Oranlı eleman örnekleme; alt evrendeki tüm elemanların birbirine eşit seçilme şansına sahip oldukları örnekleme türüdür. Bu örnekleme için, önce evren kendi içinde benzeşikliği olan alt evrenlere ayrılıp, sonra bu alt evrenlerden her birinden, eleman örnekleme yapılmaktadır. Araştırmada her bir alt evrenden alınan eleman miktarı o alt evrenin bütün evren içindeki payı oranında belirlenerek; Malatya ili Merkez ilçesindeki toplam 60 A tipi ilköğretim okulu olduğu belirlenmiş ve oranlı küme örnekleme yolu ile örnekleme büyüklüğü 52 A tipi okul olarak tespit edilmiştir. Her 52 A tipi okulun her birinden öğretmen sayısının % 50'si olan 960 öğretmen ve 52 okul yöneticisi örnekleme olarak alınmıştır.

Örneklemin ölçüsü genellikle en küçük alt grubun sayısal büyüklüğü ile belirlendiği, en küçük grubun 30 kişiden oluşacağı kararı verildiği için tüm örnekleme buna orantılı olarak alınmış (Balcı, 2004: 86), her bir okuldaki öğretmen sayıları belirlenerek öğretmen sayısı 30'dan az olan 8 okul örnekleme dışı bırakılmıştır. Bu gerekçe ile örnekleme 52 okul olarak belirlenmiştir.

Araştırma kapsamına alınan ve ankete cevap veren ilköğretim okul yöneticileri ve öğretmenlere ilişkin bağımsız değişken ortalamaları aşağıdaki gibidir.

1. 52 okul yöneticisi, 960 öğretmen örnekleme olarak alınmıştır.
2. Yöneticilerin %92,3'u (48) erkek, %7,7'si (4) ise bayandır.
3. Öğretmenlerin %58,3'u (560) erkek, %41,7'si (400) kadındır.
4. Yöneticilerin %9,6'sı (5) Öğretmen Okulu, %7,7'si (4) 2 Yıllık Eğitim Yüksekokulu, %19,2'si (10) 2 Yıllık Eğitim Enstitüsü, %27,03'ü (14) 3 Yıllık

Eğitim Enstitüsü, %11,5'i (6) Eğitim Fakóltesi, %1,9'u (1) Fen Edebiyat Fakóltesi, %23,07'si (12) ise Diğer (Veterinerlik, Mühendislik, Açık Öğretim) Fakóltelerden mezundur.

5. Öğretmenlerin %3,95'i (38) Öğretmen Okulu, %14,9'u (143) 2 Yıllık Eğitim Yüksekokulu, %21,7'si (208) 2 Yıllık Eğitim Enstitüsü, %7'si (67) 3 Yıllık Eğitim Enstitüsü, %28,9'u (278) Eğitim Fakóltesi, %11,9'u (115) Fen Edebiyat Fakóltesi, %11,5'i (111) ise Diğer (Veterinerlik, Mühendislik, Açık Öğretim) Fakóltelerden mezundur.

6. Yöneticilerin; %48,07'si (25) önlisans, %11,5'i (6) lisans tamamlama, %36,5'i (19) lisans, %3,84'ü (2) tezli yüksek lisans mezundur.

7. Öğretmenlerin, %40,9'u (393) önlisans, %7,7'si (74) lisans tamamlama, %46,9'u (451) lisans, %1,66'sı (16) tezsiz yüksek lisans, %2,53'ü (23) tezli yüksek lisans, %0,3'ü (3) doktora mezundur.

8. Yöneticiler, toplam hizmet sürelerine göre incelendiğinde; %3,84'ü (2) 5 yıl ve altı, %7,7'si (4) 6–10 yıl, %26,9'u (14) 11–15 yıl, %61,53'ü (32) 16 yıl ve üstünde toplam hizmet süresine sahiptir.

9. Öğretmenler, toplam hizmet sürelerine göre incelendiğinde; %12,7'si (122) 5 yıl ve altı, %18,8'i (181) 6–10 yıl, %14,7'si (142) 11–15 yıl, %53,7'si (515) 16 yıl ve üstünde toplam hizmet süresine sahiptir.

10. Yöneticilerin; %57,7'si (30) sınıf öğretmeni, %42,30'u (22) branş öğretmenidir.

11. Öğretmenlerin; %53,2'si (511) sınıf öğretmeni, %46,7'si (449) branş öğretmenidir.

12. Yöneticiler, buldukları okuldaki görev sürelerine göre incelendiğinde; %26,9'u (14) 5 yıl ve altı, %2,5'i (13) 6–10 yıl, %2,5'i (13) 11–15 yıl, %23,07'si (12) 16 yıl ve üstünde görev yapmıştır.

13. Öğretmenler, buldukları okuldaki görev sürelerine göre incelendiğinde; %66,7'si (640) 5 yıl ve altı, %22,18'i (213) 6–10 yıl, %3,12'si (30) 11–15 yıl, %8,02'si (77) 16 yıl ve üstünde görev yapmıştır.

Bilgi Toplama Araç ve Teknikleri

Bilgi toplama aracı olarak kullanılan anket, iki ana bölümden oluşmaktadır.

I. Bölümdeki sorularla örnekleme oluşturan ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin cinsiyetleri, en son tamamladıkları öğretim kurumu, öğrenim düzeyleri, meslekteki toplam hizmet süreleri, branşları ve buldukları okuldaki toplam görev sürelerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

II. Bölümdeki sorularla, ilköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin, yönetici ve öğretmen algı ve beklentilerini saptamak amaçlanmıştır.

Oran (2002) tarafından “İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümsel Önderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri” adlı araştırmada, geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılarak kullanılan “Dönüşümsel Önderlik Anketi” adlı bilgi toplama aracı'nın, bu araştırmanın amacını gerçekleştirmek için uygun olduğundan ve Oran'ın izni de alınarak kullanılması yeğlenmiştir.

Yöneticilerin dönüşümcü liderlik kuramına ilişkin davranışlarının yönetici ile öğretmen algı ve beklentilerini saptamak amacıyla Oran (2002) tarafından geliştirilen bu anket, Bass ve Avolio'nun dönüşümcü liderlik kuramını oluşturan boyutlar üzerine kurulmuştur. Araştırma anketi (EK-1), 40 sorudan oluşmaktadır. Ankette

değerlendirmeler için Likert tipi 5'li dereceleme ölçeği verilmiştir. Her sorunun karşısında “Her Zaman (5)”, “Çoğu Zaman (4)”, “Arasına (3)”, “Çok Az (2)”, “Hiçbir Zaman (1)” seçenekleri bulunmaktadır.

Puan aralıkları ise şöyledir:

1,00–1,80: Hiçbir Zaman

1,81–2,60: Çok Az

2,61–3,40: Arasına

3,41–4,20: Çoğu Zaman

4,21–5,00: Her Zaman

Bilgi Toplama Aracının Uygulanması

Araştırma için gerekli verileri toplama izni Malatya İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün oluru ile alınmıştır. Bilgi toplama aracı, 1–30 Mart tarihleri arasında araştırmacı tarafından 52 yönetici ve 960 öğretmene uygulanmıştır.

Bilgilerin Çözümlemesi

Anketin ikinci bölümünde yer alan toplam 40 soru için, yanıt olarak; “hiçbir zaman”, “çok az”, “arasına”, “çoğu zaman”, “her zaman” seçenekleri oluşturulmuştur. İstatistiksel çözümlenmelerde kullanılmak üzere bu seçeneklere sırasıyla birden beşe kadar puan verilmiştir.

Oluşturulan dört boyut altı bağımsız değişkene göre tek tek ele alınarak çözümlenmiştir.

Araştırmada bağımsız gruplar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için “Independent-Samples T Test” kullanılmıştır.

Ortalama puanlar arasındaki farkın anlamlılığı “tek yönlü (faktörlü) varyans analizi” yöntemi ile saptanmıştır. Tek yönlü varyans analizi, ilişkisiz iki ya da daha çok örneklem ortalaması arasındaki farkın sıfırdan anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığını test etmek üzere uygulanır (Büyüköztürk, 2002: 44).

Grup varyanslarının eşit olduğu durumlarda, ortalama puanlarının çoklu karşılaştırması Fischer’in LSD testi ile yapılmış ve sonuçlar gerekli durumlarda yorumlanmıştır (Büyüköztürk, 2002: 45). LSD Testi Fisher’in geliştirmiş olduğu en küçük anlamlı fark (Least Significant Difference-LSD) testidir. Bu test, F değerinin anlamlı çıkması sonucu, t dağılımından yararlanarak anlamlı fark gösteren ortalamaları belirlemek amacıyla kullanılır (Hovardaoğlu, 1994: 128).

Anket aracılığıyla elde edilen verilerin istatistiksel çözümlemede SPSS 11,5 (Statistical Package for The Social Sciences) paket programından yararlanılmıştır.

Değerlendirmelerde anlamlılık düzeyi 0,05 olarak benimsenmekle birlikte, 0,01 düzeyinde anlamlı bir farklılık saptandığında bu durum da ayrıca belirtilmiştir.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, araştırmada ele alınan değişkenlerle ilgili olarak elde edilen bulgulara ve bu bulgular ışığındaki yorumlara yer verilmiştir. Bulgular ve yorumlar, araştırma alt problemlerinin düzenlenişindeki sıraya uyularak verilmiştir.

Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın birinci alt problemi; “İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüştürücü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin algı ve beklentileri;

- a) Cinsiyetlerine,
- b) En son tamamladıkları öğretim kurumuna,
- c) Öğrenim düzeylerine,
- d) Yöneticilikteki toplam hizmet sürelerine,
- e) Branşlarına,
- f) Buldukları okuldaki görev sürelerine

göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” biçiminde düzenlenmiştir.

Bu alt probleme yanıt bulmak amacıyla, yöneticilerin algıları ve beklentileri ayrı ayrı ele alınarak, elde edilen verilerin çözümlenmesi yoluna gidilmiştir.

a) Yöneticilerin dönüştürücü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin algı ve beklentileri ile “cinsiyetleri” arasındaki farklılığın anlamına ilişkin sonuçlar aşağıda verilmiştir.



Bayan yönetici sayısının erkek yönetici sayısına oranla daha az olması non-parametrik test, Mann Whitney U Testi yapılmasını gerekli kılmıştır(Hayran ve Özdemir, 1994: 294).

Çizelge 1: Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Yönetici Algularının Cinsiyet Değişkenine Göre “Mann-Whitney U” Testi Sonuçları

	N	Sınıf Ortalaması	Sınıflar Toplamı	Mann-Whitney U	Z
BAYAN	4	24,00	96,00	86,00	-0,344
ERKEK	48	26,71	1282,00		
TOPLAM	52				

Çizelge1’de yer alan bulgular incelendiğinde, dönüşümcü liderlik ölçeği uygulanan 52 yöneticinin 4’ü bayan, 48’i erkektir. İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile cinsiyet ölçek puan ortancaları “Mann-Whitney U” testiyle test edilmiş ve “z” değeri $-0,344$ olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan bu “z” değeri 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Hesaplanan bu “z” değerinin istatistiksel olarak anlamlı bulunmaması, ilköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin yönetici algularının cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklı olmadığını göstermektedir. Bu sonuca göre; yöneticilerin cinsiyetleri, yöneticilerin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin alguları üzerinde, önemli bulunmamaktadır.

Çizelge 2’de yer alan bulgular incelendiğinde, dönüşümcü liderlik ölçeği uygulanan 52 yöneticinin 4’ü bayan, 48’i erkektir. İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri (beklenti) ile cinsiyet ölçek puan ortancaları “Mann-Whitney U” testiyle test edilmiş ve “z” değeri $-0,224$ olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan bu “z” değeri 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Çizelge 2: Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Yönetici Beklentilerinin Cinsiyet Değişkenine Göre “Mann-Whitney U” Testi Sonuçları

	N	Sınıf Ortalaması	Sınıflar Toplamı	Mann-Whitney U	Z
BAYAN	4	24,88	99,50	89,50	-0,224
ERKEK	48	26,64	1278,50		
TOPLAM	52				

Hesaplanan bu “z” değerinin istatistiksel olarak anlamlı bulunmaması; ilköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin yönetici beklentilerinin cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklı olmadığını göstermektedir. Bu sonuca göre; yöneticilerin cinsiyetleri, yöneticilerin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin beklentileri üzerinde, önemli bulunmamaktadır.

b) Yöneticilerin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin algı ve beklentileri ile “**en son tamamladıkları öğretim kurumu**” arasındaki farklılığın anlamlılığına ilişkin sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Çizelge 3’te altı grup (Öğretmen Lisesi/Öğretmen Okulu, İki Yıllık Eğitim Yüksekokulu, İki Yıllık Eğitim Enstitüsü, Üç Yıllık Eğitim Enstitüsü, Eğitim Fakültesi, Diğer: Veterinerlik Fakültesi, Mühendislik Fakültesi, Açık Öğretim Fakültesi) olarak belirlenen yöneticilerin en son tamamladıkları öğretim kurumuna göre dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri algı ortalamaları arasında anlamlı fark olup olmadığı varyans analizi ile test edilmiştir (Akhun, 1994: 20). Çizelge 3’te hesaplanmış olan F değeri (2,48) “0,05” anlamlılık düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Çizelge 3: Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Yönetici Algılarının En Son Tamamladıkları Öğretim Kurumu Değişkenine Göre Varyans Analizi

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F
Gruplar Arası	4517,73	5	903,55	2,48*
Gruplar İçi	16411,914	45	364,71	
Toplam	20929,65	50		

*p< 0,05

Yöneticilerin en son tamamladıkları öğretim kurumu ile dönüştürücü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri algı ortalamaları arasındaki farklılığın hangi grup ya da grup ikililerinden geldiğinin belirlenmesi için, gruplar arasındaki çoklu karşılaştırmalar LSD testi ile yapılmıştır (Hovardaoğlu, 1994: 28). LSD testi ile yapılan bu çoklu karşılaştırmalara ilişkin sonuçlar Çizelge 4’de verilmiştir.

Çizelge 4: Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Yönetici Algılarının En Son Tamamladıkları Öğretim Kurumu Değişkenine Göre LSD Testi Sonuçları

	2 yıllık Eğitim Yüksekokulu	2 yıllık Eğitim Enstitüsü	3 yıllık Eğitim Enstitüsü	Eğitim Fakültesi	Diğer
Öğretmen Okulu	22,95	18,30	10,84	36,20*	20,95*
2 yıllık Eğitim Yüksekokulu		-4,65	-12,10	13,25	-2,00
2 yıllık Eğitim Enstitüsü			-7,45	17,90	2,65
3 yıllık Eğitim Enstitüsü				25,35*	10,11
Eğitim Fakültesi					-15,25

*p<0,05

Çizelge 4’te görüldüğü gibi, ilköğretim okulu yöneticilerinin en son tamamladıkları öğretim kurumuna göre; öğretmen okulu mezunu olanlar ile eğitim

fakültesi mezunu olanların oluşturdukları grupların, dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri algı ortalamaları arasındaki fark 0,05 anlamlılık düzeyinde öğretmen okulu mezunu olan yöneticilerin lehine anlamlı bulunmuştur.

Bu bulgulara dayalı olarak; öğretmen okulu mezunu olan yöneticiler, eğitim fakültesi mezunu olan yöneticilere göre dönüşümcü liderlik rollerini daha üst düzeyde gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler. Bu sonuca göre anlamlı bir yorum yapmak gerektiğinde; öğretmen okullarının ders programlarına, yapılanmalarına, kendine özgü kültürlerine ve öğretim elemanlarının niteliklerine bakmak gerekir. Öğretmen okulu mezunu öğretmenlerin görüşleri, öğretmen okulu öğretim programları ile eğitim fakültelerinin öğretim programlarının karşılaştırılması ve bu konuda yapılan alan taraması sonucunda; öğretmen okullarının mesleğe hazırlama açısından sistematik, adayların seçilmesinden yetiştirilmelerine kadar birçok açıdan titiz bir uygulama içinde oldukları görülmüştür.

Öğretmen okulları ders programlarında her dönemde en az 17 dersin olduğu ve bu derslerin bir kısmının alan, bir kısmının ifade ve beceri dersleri ağırlıklı olduğu görülmektedir. Ders dışı saatlerde sosyal ve kültürel etkinliklere yer verildiği ve her öğrencinin bunlara katılma zorunluluğunun olduğu görülmektedir. Ayrıca bu okullarda görev yapan yönetici ve öğretim elemanlarının da Bakanlıktan sınav ile seçilerek atandıkları görülmektedir.

Bu araştırmanın bulguları göstermektedir ki; birçok değişken açısından, öğretmen okulu mezunu yöneticiler kendilerini başarıya, yeniliğe ve dönüşümcülüğe daha yatkın olarak algılamaktadır. Bu bulguya ilişkin yorumlar; öğretmen okullarının niteliği ile açıklanabileceği gibi; öğretmen okulu mezunu olan yönetici sayısının çok fazla olmamasına da bağlanabilir. Ayrıca mezun olunan öğretim kurumundaki öğrenim düzeyi yükseldikçe, yöneticilerin beklentileri artmakta ve dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin algılarında düşüş gözlenmektedir.

Öğretmen okulu mezunu olanlar ile diğer fakültelerden (veterinerlik fakültesi, mühendislik fakültesi, açık öğretim fakültesi) mezun olanların oluşturduğu grupların, dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri algı ortalamaları arasındaki

fark 0,05 anlamlılık düzeyinde, öğretmen okulu mezunu olan yöneticilerin lehine anlamlı bulunmuştur. Bu sonuca göre öğretmen okulu mezunu olan yöneticiler, diğer fakültelerden (veterinerlik fakültesi, mühendislik fakültesi, açık öğretim fakültesi) mezun olan yöneticilere göre dönüşümcü liderlik rollerini daha üst düzeyde gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler. Bir önceki değişkende olduğu gibi öğretmen okullarında verilen eğitimin niteliği bu değişkende de kendini göstermekte ve yorumlar benzerlik göstermektedir.

3 yıllık eğitim enstitüsü mezunu olanlar ile eğitim fakültesi mezunu olanların oluşturduğu grupların, dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri algı ortalamaları arasındaki fark 0,05 anlamlılık düzeyinde 3 yıllık eğitim enstitüsü mezunu olan yöneticilerin lehine anlamlı bulunmuştur. Bu sonuca göre 3 yıllık eğitim enstitüsü mezunu olan yöneticiler, eğitim fakültesi mezunu olan yöneticilere göre dönüşümcü liderlik rollerini daha üst düzeyde gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler.

Öğretmen okulu mezunu olan yöneticiler, eğitim fakültesi ve diğer fakültelerden (veterinerlik fakültesi, mühendislik fakültesi, açık öğretim fakültesi) mezun olan yöneticilere göre; 3 yıllık eğitim enstitüsü mezunu olan yöneticiler, eğitim fakültesinden mezun olan yöneticilere göre dönüşümcü liderlik rollerini daha üst düzeyde gerçekleştirdikleri görüşündedirler. Bir önceki değişkende olduğu gibi öğretmen okullarında verilen eğitimin niteliği bu değişkende de kendini göstermektedir.

Yöneticilerin en son tamamladıkları öğretim kurumuna göre yukarıda verilen anlamlı olan grupların dışında kalan grupların, yöneticilerin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri algı ortalamaları arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı farklılık bulunmamıştır. Bu sonuç; aralarında anlamlı ilişki bulunmayan ikili grupların, dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme algı puanları bakımından birbirine denk olduğunu göstermektedir. Başka bir ifade ile bu ikili grupların dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri bakımından benzer özellikler gösterdiği söylenebilir.

Mezun olunan öğretim kurumundaki öğrenim düzeyi arttıkça, yöneticilerin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin algılarında düşüş gözlenmektedir. Yöneticilerin mezun oldukları öğretim kurumundaki öğrenim düzeylerindeki artışın, yöneticilerin beklentilerinin artmalarını sağladığı, bu durumun da var olan duruma ilişkin algıları düşürmesine neden olduğu düşünülmektedir.

Çizelge 5: Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Yönetici Beklentilerinin En Son Tamamladıkları Öğretim Kurumu Değişkenine Göre Varyans Analizi

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F
Gruplar Arası	1984,259	5	396,852	4,482*
Gruplar İçi	3984,564	45	88,546	
Toplam	5968,824	50		

*p<0,05

Çizelge 5’te altı grup (Öğretmen Lisesi/Öğretmen Okulu, İki yıllık Eğitim Yüksekokulu, İki Yıllık Eğitim Enstitüsü, Üç Yıllık Eğitim Enstitüsü, Eğitim Fakültesi, Diğer) olarak belirlenen yöneticilerin en son tamamladıkları öğretim kurumuna göre dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri beklenti ortalamaları arasında anlamlı fark olup olmadığı varyans analizi ile test edilmiştir. Çizelge 5’de hesaplanmış olan F değeri (4,482) “0,05” anlamlılık düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Yöneticilerin en son tamamladıkları öğretim kurumu ile dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri beklenti ortalamaları arasındaki farklılığın hangi grup ya da grup ikililerinden geldiğinin belirlenmesi için, gruplar arasında çoklu karşılaştırmalar LSD testi ile yapılmıştır. LSD testi ile yapılan bu çoklu karşılaştırmalara ilişkin sonuçlar Çizelge 6’da verilmiştir.

Çizelge 6: Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Yönetici Beklentilerinin En Son Tamamladıkları Öğretim Kurumu Değişkenine Göre LSD Testi Sonuçları

	2 yıllık Eğitim Yüksekokulu	2 yıllık Eğitim Enstitüsü	3 yıllık Eğitim Enstitüsü	Eğitim Fakültesi	Diğer
Öğretmen Okulu	20,35*	3,00	1,96	15,93*	8,77
2 yıllık Eğitim Yüksekokulu		-17,35*	-18,39	-4,42	-11,59
2 yıllık Eğitim Enstitüsü			-1,04	12,93*	5,77
3 yıllık Eğitim Enstitüsü				13,98*	6,81
Eğitim Fakültesi					-7,17

* $p < 0,05$

Çizelge 6'da görüldüğü gibi, yöneticilerin en son tamamladıkları öğretim kurumuna göre; öğretmen okulu mezunu olanlar ile 2 yıllık eğitim yüksekokulu mezunu olanların oluşturduğu grupların, dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri beklenti ortalamaları arasındaki fark 0,05 anlamlılık düzeyinde öğretmen okulu mezunu olan yöneticilerin lehine anlamlı bulunmuştur. Bu bulguya göre öğretmen okulu mezunu olan yöneticiler, 2 yıllık eğitim yüksekokulu mezunu olan yöneticilere göre, yöneticilerin dönüşümcü liderlik rollerini daha üst düzeyde gerçekleştirmeleri gerektiğini düşünmektedirler.

Yöneticilerin en son tamamladıkları öğretim kurumuna göre; öğretmen okulu mezunu olanlar ile eğitim fakültesi mezunu olanların oluşturduğu grupların, dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri beklenti ortalamaları arasındaki fark 0,05 anlamlılık düzeyinde, öğretmen okulu mezunu olan yöneticilerin lehine anlamlı bulunmuştur. Bu bulguya göre öğretmen okulu mezunu olan yöneticiler, eğitim fakültesi mezunu olan yöneticilere göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik rollerini daha üst düzeyde gerçekleştirmeleri gerektiğini düşünmektedirler.

Yöneticilerin en son tamamladıkları öğretim kurumuna göre; 2 yıllık eğitim yüksekokulu mezunu olanlar ile 2 yıllık eğitim enstitüsü mezunu olanların oluşturduğu grupların, dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri beklenti ortalamaları arasındaki fark 0,05 anlamlılık düzeyinde 2 yıllık eğitim enstitüsü mezunu olan yöneticilerin lehine anlamlı bulunmuştur. Bu sonuca göre 2 yıllık eğitim enstitüsü mezunu olan yöneticiler, 2 yıllık eğitim yüksekokulu mezunu olan yöneticilere göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik rollerini daha üst düzeyde gerçekleştirmeleri gerektiğini düşünmektedirler.

Yöneticilerin en son tamamladıkları öğretim kurumuna göre; 2 yıllık eğitim yüksekokulu mezunu olanlar ile diğer fakültelerden (veterinerlik fakültesi, mühendislik fakültesi, açık öğretim fakültesi) mezun olanların oluşturduğu grupların, dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri beklenti ortalamaları arasındaki fark 0,05 anlamlılık düzeyinde diğer fakültelerden (veterinerlik fakültesi, mühendislik fakültesi, açık öğretim fakültesi) mezun olan yöneticilerin lehine anlamlı bulunmuştur. Bu bulguya göre diğer fakültelerden (veterinerlik fakültesi, mühendislik fakültesi, açık öğretim fakültesi) mezun olan yöneticiler, 2 yıllık eğitim yüksekokulu mezunu olan yöneticilere göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik rollerini daha üst düzeyde gerçekleştirmeleri gerektiğini düşünmektedirler.

Mezun olunan öğretim kurumundaki öğrenim süresi arttıkça yöneticilerin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin algılarında düşüş gözlenmektedir. Yöneticilerin mezun oldukları öğretim kurumundaki öğrenim sürelerindeki artışın, yöneticilerin beklentilerinin artmalarını sağladığı, bu durumun da var olan duruma ilişkin algıları düşürmesine neden olduğu düşünülmektedir. Araştırmanın bu bulgusu, alan yazındaki Açıklan (2000) çalışmasının bulguları ile desteklenmektedir.

Yöneticilerin en son tamamladıkları öğretim kurumuna göre; 2 yıllık eğitim enstitüsü mezunu olanlar ile eğitim fakültesi mezunu olanların oluşturduğu grupların, dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri beklenti ortalamaları arasındaki fark 0,05 anlamlılık düzeyinde, 2 yıllık eğitim enstitüsü mezunu olan yöneticilerin lehine anlamlı bulunmuştur. Bu bulguya göre; 2 yıllık eğitim enstitüsü mezunu olan

yöneticiler, eğitim fakültesi mezunu olan yöneticilere göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik rollerini daha üst düzeyde gerçekleştirmeleri gerektiğini düşünmektedirler.

Yöneticilerin en son tamamladıkları öğretim kurumuna göre; 3 yıllık eğitim enstitüsü mezunu olanlar ile eğitim fakültesi mezunu olanların oluşturduğu grupların, dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri beklenti ortalamaları arasındaki fark 0,05 anlamlılık düzeyinde, 3 yıllık eğitim enstitüsü mezunu olan yöneticilerin lehine anlamlı bulunmuştur. Bu sonuca göre 3 yıllık eğitim enstitüsü mezunu olan yöneticiler, eğitim fakültesi mezunu olan yöneticilere göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik rollerini daha üst düzeyde gerçekleştirmeleri gerektiğini düşünmektedirler.

e) Yöneticilerin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin algı ve beklentileri ile “öğrenim düzeyleri” arasındaki farklılığın anlamlılığına ilişkin sonuçlar aşağıda çizelgeler halinde verilmiştir.

Çizelge 7: Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Yönetici Algılarının Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Varyans Analizi

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F
Gruplar Arası	719,369	3	239,790	0.558
Gruplar İçi	20210,278	47	430,006	
Toplam	20929,647	50		

Çizelge 7’de altı grup (Önlisans, lisans tamamlama, lisans, tezsiz yüksek lisans, tezli yüksek lisans, doktora) olarak belirlenen yöneticilerin öğrenim düzeylerine göre dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri algı ortalamaları arasında anlamlı fark olup olmadığı varyans analizi ile test edilmiştir. Çizelge 7’de hesaplanmış olan F değeri (0.558) 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bulunmamıştır. Bu sonuç, bu iki grubun dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme

düzeyleri beklenti puanları bakımından birbirine denk olduğunu göstermektedir. Başka bir ifade ile bu iki grubun dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri, benzer özellikler gösterdiği söylenebilir.

Çizelge 8’de altı grup (Önlisans, lisans tamamlama, lisans, tezsiz yüksek lisans, tezli yüksek lisans, doktora) olarak belirlenen yöneticilerin öğrenim düzeylerine göre dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri beklenti ortalamaları arasında anlamlı fark olup olmadığı varyans analizi ile test edilmiştir. Çizelge 8’de hesaplanmış olan F değeri (0.593) 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bulunmamıştır. Bu sonuç, bu iki grubun dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri beklenti puanları bakımından birbirine denk olduğunu göstermektedir. Başka bir ifade ile bu iki grubun dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri, benzer özellikler gösterdiği söylenebilir.

Çizelge 8: Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Yönetici Beklentilerinin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Varyans Analizi

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F
Gruplar Arası	234,072	3	78,024	0,593
Gruplar İçi	5734,751	47	122,016	
Toplam	5968,824	50		

d) Yöneticilerin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin algı ve beklentileri ile “yöneticilikteki toplam hizmet süreleri” arasındaki farklılığın anlamlılığına ilişkin sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Çizelge 9’da dört grup (5 yıl ve altı, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16 yıl ve üstü) olarak belirlenen okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri algı ortalamaları arasında anlamlı fark olup olmadığı varyans analizi ile test edilmiştir.

Çizelge 9: Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Yönetici Algılarının Okul Yöneticiliğindeki Toplam Hizmet Süreleri Değişkenine Göre Varyans Analizi

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F
Gruplar Arası	1917,835	3	639,278	1,597
Gruplar İçi	19213,857	48	400,289	
Toplam	21131,692	51		

Çizelge 9’de hesaplanmış olan F değeri (1,597) “0,05” anlamlılık düzeyinde anlamlı bulunmamıştır. Bu sonuç, bu iki grubun dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri algı puanları bakımından birbirine denk olduğunu göstermektedir. Başka bir ifade ile bu iki grubun dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri, benzer özellikler gösterdiği söylenebilir.

Çizelge 10: Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Yönetici Beklentilerinin Okul Yöneticiliğindeki Toplam Hizmet Süreleri Değişkenine Göre Varyans Analizi

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F
Gruplar Arası	1048,858	3	349,619	3,411*
Gruplar İçi	4919,969	48	102,499	
Toplam	5968,827	51		

*p<0,05

Çizelge 10’da dört grup (5 yıl ve altı, 6–10 yıl, 11–15 yıl, 16 yıl ve üstü) olarak belirlenen yöneticilerin okul yöneticiliğindeki toplam hizmet sürelerine göre

dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri beklenti ortalamaları arasında anlamlı fark olup olmadığı varyans analizi ile test edilmiştir. Çizelge 10’da hesaplanmış olan F değeri (3,411) “0,05” anlamlılık düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Yöneticilerin okul yöneticiliğindeki toplam hizmet süreleri ile dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri beklenti ortalamaları arasındaki farklılığın hangi grup ya da grup ikililerinden geldiğinin belirlenmesi için, gruplar arasında çoklu karşılaştırmalar LSD testi ile yapılmıştır. LSD testi ile yapılan bu çoklu karşılaştırmalara ilişkin sonuçlar Çizelge 11’de verilmiştir.

Çizelge 11: Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Yönetici Beklentilerinin Okul Yöneticiliğindeki Toplam Hizmet Süreleri Değişkenine Göre LSD Testi Sonuçları

	6–10 yıl	11–15 yıl	16 yıl ve üstü
5 yıl ve altı	4,75	-9,50	-0,40
6–10 yıl		-14,25*	-5,15
11–15 yıl			9,09*

*p<0,05

Çizelge 11’de görüldüğü gibi, ilköğretim okulu yöneticilerinin okul yöneticiliğindeki toplam hizmet sürelerine göre; 5 yıl ve altında olanlar ile 6–10 yıl olanların oluşturduğu grubun, 5 yıl ve altında olanlar ile 11–15 yıl olanların oluşturduğu grubun, 5 yıl ve altında olanlar ile 16 yıl ve üstü olanların oluşturduğu grubun, 6–10 yıl olanlar ile 16 yıl ve üstü olanların oluşturduğu grubun, dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri beklenti ortalamaları arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı farklılık bulunmamıştır. Bu sonuç, bu ikili grupların dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri beklenti puanları bakımından birbirine denk olduğunu göstermektedir. Başka bir ifade ile bu iki grupların dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri bakımından benzer özellikler gösterdiği söylenebilir.

Yöneticilerin okul yöneticiliğindeki toplam hizmet sürelerine göre; 6–10 yıl olanlar ile 11–15 yıl olanların oluşturduğu grupların, dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri beklenti ortalamaları arasındaki fark 0,05 anlamlılık düzeyinde, 11–15 yıl arasında hizmet etmiş olan yöneticilerin lehine anlamlı bulunmuştur. Bu sonuca göre 11–15 yıl arasında hizmet etmiş olan yöneticiler, 6–10 yıl arasında hizmet etmiş olan yöneticilere göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik rollerini daha üst düzeyde gerçekleştirmeleri gerektiğini düşünmektedirler. Bu durum, hizmet sürelerinin artması ile birlikte öğretmenlerin yöneticilere ilişkin beklentilerinin de yükseleceği şeklinde yorumlanmıştır. Mezun olunan öğretim kurumu değişkenine ilişkin bulgular alan yazındaki İnci (2001) çalışmasının sonuçları ile paralellik göstermektedir.

Yöneticilerin okul yöneticiliğindeki toplam hizmet sürelerine göre; 11–15 yıl olanlar ile 16 yıl ve üstü olanların oluşturduğu grupların, dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri beklenti ortalamaları arasındaki fark 0,05 anlamlılık düzeyinde 11–15 yıl arasında hizmet etmiş olan yöneticilerin lehine anlamlı bulunmuştur. Bu sonuca göre 11–15 yıl arasında hizmet etmiş olan yöneticiler, 16 yıl ve üstünde hizmet etmiş olan yöneticilere göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik rollerini daha üst düzeyde gerçekleştirmeleri gerektiğini düşünmektedirler.

e) Yöneticilerin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin algı ve beklentileri ile “**branşları**” arasındaki farklılığın anlamlılığına ilişkin sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Çizelge 12’de yer alan bulgular incelendiğinde, dönüşümcü liderlik ölçeği uygulanan 52 yöneticinin 30’u sınıf öğretmeni, 22’si branş öğretmenidir. Sınıf öğretmenlerinin bu ölçekten aldıkları puanların ortalaması 169,10 iken branş öğretmenlerinin 170,42’dir. İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile branş ölçek puan ortalamaları t testiyle test edilmiş ve t değeri –0,226 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan bu t değeri 49 serbestlik derecesinde ve 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamaktadır.

Çizelge 12: Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Yönetici Algılarının Branş Değişkenine Göre “t” Testi Sonuçları

	N	\bar{X}	(S)	Sd	t
SINIF	30	169,10	21,93	49	-0,226
BRANŞ	22	170,42	18,64		

Hesaplanan bu “t” değerinin anlamlı bulunmaması; yöneticilerin algıları açısından; ilköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerinin branşa göre anlamlı düzeyde fark olmadığını göstermektedir. Bu sonuca göre; yöneticilerin branşları, yöneticilerin algılarına göre, dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri üzerinde önemli bulunmamaktadır.

Çizelge 13: Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Yönetici Beklentilerinin Branş Değişkenine Göre “t” Testi Sonuçları

	N	\bar{X}	(S)	Sd	t
SINIF	30	187,26	11,84	49	-0,523
BRANŞ	22	188,90	9,65		

Çizelge13’de yer alan bulgular incelendiğinde, dönüşümcü liderlik ölçeği uygulanan 52 yöneticinin 30’u sınıf öğretmeni, 22’si branş öğretmenidir. Sınıf öğretmenlerinin bu ölçekten aldıkları puanların ortalaması 187,26 iken branş öğretmenlerinin 188,90’dır. İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik

rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile branş ölçek puan ortalamaları “t” testiyle test edilmiş ve “t” değeri $-0,523$ olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan bu “t” değeri 49 serbestlik derecesinde ve 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamaktadır.

Hesaplanan bu “t” değerinin anlamlı bulunmaması; yöneticilerin beklentileri açısından; ilköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerinin branşa göre anlamlı düzeyde fark olmadığını göstermektedir. Bu sonuca göre; yöneticilerin branşları, yöneticilerin beklentilerine göre dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri üzerinde etkili olmamaktadır.

f) Yöneticilerin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin algı ve beklentileri ile “buldukları okuldaki toplam görev süreleri” arasındaki farklılığın anlamlılığına ilişkin sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Çizelge 14: Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Yönetici Algılarının Buldukları Okuldaki Toplam Görev Süreleri Değişkenine Göre Varyans Analizi

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F
Gruplar Arası	679,150	3	226,383	0,525
Gruplar İçi	20250,497	47	430,862	
Toplam	20929,647	50		

Çizelge 14’de dört grup (5 yıl ve altı, 6–10 yıl, 11–15 yıl, 16 yıl ve üstü) olarak belirlenen okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri algı ortalamaları arasında anlamlı fark olup olmadığı varyans analizi ile test

edilmiştir. Çizelge 14’de hesaplanmış olan F değeri (0.525) 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bulunmamıştır.

Bu sonuç, bu iki grubun dönüştürücü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri algı puanları bakımından birbirine denk olduğunu göstermektedir. Başka bir ifade ile bu iki grubun dönüştürücü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri bakımından benzer özellikler gösterdiği söylenebilir.

Çizelge 15: Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Yönetici Beklentilerinin Buldukları Okuldaki Toplam Görev Süreleri Değişkenine Göre Varyans Analizi

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F
Gruplar Arası	426,832	3	142,277	1,207
Gruplar İçi	5541,992	47	117,915	
Toplam	5968,824	50		

Çizelge 15’te dört grup (5 yıl ve altı, 6–10 yıl, 11–15 yıl, 16 yıl ve üstü) olarak belirlenen okul yöneticilerinin dönüştürücü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri beklenti ortalamaları arasında anlamlı fark olup olmadığı varyans analizi ile test edilmiştir. Çizelge 15’te hesaplanmış olan F değeri (1,207) “0,05” anlamlılık düzeyinde anlamlı bulunmamıştır.

Bu sonuç, bu iki grubun dönüştürücü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri beklenti puanları bakımından birbirine denk olduğunu göstermektedir. Başka bir ifade ile bu iki grubun dönüştürücü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri bakımından benzer özellikler gösterdiği söylenebilir.

İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın ikinci alt problemi; “İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin öğretmenlerin algı ve beklentileri;

- a) Cinsiyetlerine,
- b) En son tamamladıkları öğretim kurumuna,
- c) Öğrenim düzeylerine,
- d) Öğretmenlik mesleğindeki toplam hizmet sürelerine,
- e) Branşlarına,
- f) Buldukları okuldaki görev sürelerine

göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” biçiminde düzenlenmiştir.

Bu alt probleme yanıt bulmak amacıyla, öğretmenlerin algıları ve beklentileri ayrı ayrı ele alınarak, elde edilen verilerin çözümlenmesi yoluna gidilmiştir.

a) Yöneticilerin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin öğretmenlerin algı ve beklentileri ile “cinsiyetleri” arasındaki farklılığın anlamlılığına ilişkin sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Çizelge 16: Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre “t” Testi Sonuçları

	N	\bar{X}	(S)	Sd	t
BAYAN	401	153,25	35,90	958	-2,020*
ERKEK	559	157,94	35,05		

*p<0,05

Çizelge 16’da yer alan bulgular incelendiğinde, dönüşümcü liderlik ölçeğine katılan 960 öğretmenin 401’i bayan, 559’u erkektir. İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile cinsiyet ölçek puan ortalamaları “t” testiyle test edilmiş ve “t” değeri – 2,020 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan bu “t” değeri 958 serbestlik derecesinde ve 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Bayanların bu ölçekten aldıkları puanların ortalaması 153,25, erkeklerin ise 157,94’dır. Ortalamalara göre ilköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile cinsiyet ortalamaları erkek öğretmenlerin lehine anlamlı bulunmuştur. Bu sonuca göre erkek öğretmenler, bayan öğretmenlere göre yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerini daha üst düzeyde gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler. Yöneticilik görevinde daha çok erkeklerin baskın olmaları, uzun yıllar yöneticiliğin erkeklere özgü bir meslek olarak görülmesi, erkek öğretmenlerin yöneticilerini daha üst düzeyde dönüşümcü lider olarak algılamalarında etkili olmaktadır. Bayanların yenilik beklentilerinin daha yüksek olması, yöneticilerinde görmeyi beledikleri nosyonlarda farklılıklar oluşturmakta ve erkeklere göre yöneticilerini daha alt düzeyde dönüşümcü lider olarak algılamaktadırlar.

Çizelge 17: Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Beklentilerinin Cinsiyet Değişkenine Göre “t” Testi

Sonuçları

	N	\bar{X}	(S)	Sd	t
BAYAN	401	188,1022	14,28		
ERKEK	559	186,2916	15,40	958	1,851

Çizelge 17’de yer alan bulgular incelendiğinde, dönüşümcü liderlik ölçeğine katılan 960 öğretmenin 401’i bayan, 559’u erkektir. Bayanların bu ölçekten aldıkları

puanların ortalaması 188,102 iken erkeklerin 186,292'dir. İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile cinsiyet ölçek puan ortalamaları "t" testiyle test edilmiş ve "t" değeri 1,851 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan bu "t" değeri 958 serbestlik derecesinde ve 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Hesaplanan bu "t" değerinin anlamlı bulunmaması öğretmenlerin beklentileri açısından; ilköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerinin öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı düzeyde fark olmadığını göstermektedir. Bu sonuca göre; öğretmenlerin cinsiyetleri, yöneticilerin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri üzerinde önemli bulunmamaktadır.

b) Yöneticilerin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin öğretmenlerin algı ve beklentileri ile "en son tamamladıkları öğretim kurumu" arasındaki farklılığın anlamlılığına ilişkin sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Çizelge 18: Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Algılarının En Son Tamamladıkları Öğretim Kurumu Değişkenine Göre Varyans Analizi

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F
Gruplar Arası	14005,497	6	2334,250	1,867
Gruplar İçi	1192971,5	954	1250,494	
Toplam	1206977,0	960		

Çizelge 18'de altı grup (Öğretmen Lisesi/Öğretmen Okulu, İki yıllık Eğitim Yüksekokulu, İki yıllık Eğitim Enstitüsü, Üç yıllık Eğitim Enstitüsü, Eğitim Fakültesi, Diğer) olarak belirlenen öğretmenlerin en son tamamladıkları öğretim kurumuna göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri

algı ortalamaları arasında anlamlı fark olup olmadığı varyans analizi ile test edilmiştir. Çizelge 18’de hesaplanmış olan F değeri (1,867) “0,05” anlamlılık düzeyinde anlamlı bulunmamıştır. Bu sonuç, bu iki grubun dönüştürücü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri bakımından birbirine denk olduğunu göstermektedir. Başka bir ifade ile öğretmenlerin, yöneticilerin dönüştürücü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin algılarının benzer özellikler gösterdiği söylenebilir.

Çizelge 19: Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Beklentilerinin En Son Tamamladıkları Öğretim Kurumu Değişkenine Göre Varyans Analizi

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F
Gruplar Arası	1727,817	6	287,969	1,287
Gruplar İçi	213390,31	954	223,680	
Toplam	215118,12	960		

Çizelge 19’da altı grup (Öğretmen Lisesi/Öğretmen Okulu, İki yıllık Eğitim Yüksekokulu, İki Yıllık Eğitim Enstitüsü, Üç Yıllık Eğitim Enstitüsü, Eğitim Fakültesi, Diğer) olarak belirlenen öğretmenlerin en son tamamladıkları öğretim kurumuna göre yöneticilerin dönüştürücü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri beklenti ortalamaları arasında anlamlı fark olup olmadığı varyans analizi ile test edilmiştir. Çizelge 19’da hesaplanmış olan F değeri (1,287) “0,05” anlamlılık düzeyinde anlamlı bulunmamıştır. Bu sonuç, bu iki grubun dönüştürücü liderlik rollerini gerçekleştirme algı puanları bakımından birbirine denk olduğunu göstermektedir. Başka bir ifade ile öğretmenlerin, yöneticilerin dönüştürücü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin beklenti algılarının benzer özellikler gösterdiği söylenebilir.



c) Yöneticilerin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin öğretmenlerin algı ve beklentileri ile “**öğrenim düzeyleri**” arasındaki farklılığın anlamlılığına ilişkin sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Çizelge 20’de altı grup (Önlisans, lisans tamamlama, lisans, tezsiz yüksek lisans, tezli yüksek lisans, doktora) olarak belirlenen öğretmenlerin öğrenim düzeylerine göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri algı ortalamaları arasında anlamlı fark olup olmadığı varyans analizi ile test edilmiştir. Çizelge 20’de hesaplanmış olan F değeri (5,304) “0,05” anlamlılık düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Çizelge 20: Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Algılarının Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Varyans Analizi

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F
Gruplar Arası	32612,565	5	6522,513	5,304*
Gruplar İçi	1174364,4	955	1229,701	
Toplam	1206977,0	960		

*p<0,01

Öğretmenlerin en son tamamladıkları öğretim kurumu açısından, yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin algılarının anlamlı çıkmayıp, öğrenim düzeylerinin anlamlı çıkması; öğrenim düzeylerine göre yapılan gruplandırmanın heterojen olmasından, birçok öğretmenin lisans tamamlamış ya da yüksek lisans eğitimi almış olmasından kaynaklandığı şeklinde yorumlanmıştır. Araştırmanın bu bulgusu alan yazında Erturgut (2000) çalışmasının bulgularını desteklemektedir.

Öğretmenlerin öğrenim düzeyleri ile yöneticilerin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri algı ortalamaları arasındaki farklılığın hangi grup ya da grup ikililerinden geldiğinin belirlenmesi için, gruplar arasında çoklu

karşılaştırmalar LSD testi ile yapılmıştır. LSD testi ile yapılan bu çoklu karşılaştırmalara ilişkin sonuçlar Çizelge 21’de verilmiştir.

Çizelge 21’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin öğrenim düzeylerine göre; önlisans programı mezunu olan öğretmenler ile lisans tamamlamış olan öğretmenlerin oluşturduğu grupların, yöneticilerin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri algı ortalamaları arasındaki fark 0,05 anlamlılık düzeyinde önlisans mezunu olan öğretmenlerin lehine anlamlı bulunmuştur. Bu sonuca göre önlisans mezunu olan öğretmenler, lisans tamamlamış olan öğretmenlere göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik rollerini daha üst düzeyde gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler.

Çizelge 21: Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Algılarının Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre LSD Testi Sonuçları

	Lisans Tamamlama	Lisans	Tezsiz Yüksek Lisans	Tezli Yüksek Lisans	Doktora
Önlisans	15,9252*	10,713*	6,5485	14,3013	10,0694
Lisans Tamamlama		-5,2114	-9,3767	-1,6240	-5,8559
Lisans			-4,1653	3,5874	-6,445
Tezsiz Yüksek Lisans				7,7527	3,5208
Tezli Yüksek Lisans					-4,2319

* $p < 0,01$

Öğretmenlerin öğrenim düzeyleri yükseldikçe beklentilerin artmasından ve daha fazla idealist düşünmelerinden dolayı yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin algıları da daha kötümser olmaktadır. Araştırmanın bu bulgusu alan yazındaki İnci (2001) çalışmasının bulguları ile paralellik göstermektedir.

Öğretmenlerin öğrenim düzeylerine göre; önlisans programı mezunu olan öğretmenler ile lisans programından mezun olan öğretmenlerin oluşturduğu grupların yöneticilerin dönüştürücü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri algı ortalamaları arasındaki fark 0,05 anlamlılık düzeyinde önlisans programından mezun olan öğretmenlerin lehine anlamlı bulunmuştur. Bu sonuca göre önlisans programından mezun olan öğretmenler, lisans programından mezun olan öğretmenlere göre yöneticilerin dönüştürücü liderlik rollerini daha üst düzeyde gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler. Önlisans programından mezun olan öğretmenler kapsamına, en son tamamlanan öğretim programı değişkenine göre öğretmen okulları ve eğitim enstitüleri girmektedir. En son tamamlanan öğretim programı değişkeninde olduğu gibi bu sonucu da benzer şekilde yorumlayabiliriz. Verilen eğitimin niteliği bu değişkende de kendini göstermektedir.

Öğretmenlerin öğrenim düzeylerine göre; yukarıda verilen anlamlı olan grupların dışında kalan grupların, yöneticilerin dönüştürücü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri algı ortalamaları arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı farklılık bulunmamıştır. Bu sonuç; aralarında anlamlı ilişki bulunmayan ikili grupların, dönüştürücü liderlik rollerini gerçekleştirme algı puanları bakımından birbirine denk olduğunu göstermektedir. Başka bir ifade ile bu ikili grupların dönüştürücü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri bakımından benzer özellikler gösterdiği söylenebilir.

Çizelge 22: Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Beklentilerinin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Varyans Analizi

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F
Gruplar Arası	950,501	5	190,100	0,848
Gruplar İçi	214167,62	955	224,259	
Toplam	215118,12	960		

Çizelge 22’de altı grup altı grup (Önlisans, lisans tamamlama, lisans, tezsiz yüksek lisans, tezli yüksek lisans, doktora) olarak belirlenen öğretmenlerin öğrenim düzeylerine göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri beklenti ortalamaları arasında anlamlı fark olup olmadığı varyans analizi ile test edilmiştir. Çizelge 22’de hesaplanmış olan F değeri (0,848) “0,05” anlamlılık düzeyinde anlamlı bulunmamıştır.

Bu sonuç, bu iki grubun dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri beklenti puanları bakımından birbirine denk olduğunu göstermektedir. Başka bir ifade ile öğretmenlerin, yöneticilerin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin beklentilerinin benzer özellikler gösterdiği söylenebilir.

d) Yöneticilerin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin öğretmenlerin algı ve beklentileri ile “**toplam hizmet süreleri**” arasındaki farklılığın anlamlılığına ilişkin sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Çizelge 23: Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Algılarının Toplam Hizmet Süreleri Değişkenine Göre Varyans Analizi

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F
Gruplar Arası	18966,205	3	6322,068	5,093*
Gruplar İçi	1188010,8	957	1241,391	
Toplam	1206977,0	960		

*p<0,01

Çizelge 23’te dört grup (5 yıl ve altı, 6–10 yıl, 11–15 yıl, 16 yıl ve üstü) olarak belirlenen öğretmenlerin toplam hizmet sürelerine göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri algı ortalamaları arasında anlamlı fark olup olmadığı varyans analizi ile test edilmiştir. Çizelge 23’te hesaplanmış olan F değeri (5,093) “0,01” anlamlılık düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Öğretmenlerin toplam hizmet süreleri ile yöneticilerin dönüştürücü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri algı ortalamaları arasındaki farklılığın hangi grup ya da grup ikililerinden geldiğinin belirlenmesi için, gruplar arasında çoklu karşılaştırmalar LSD testi ile yapılmıştır. LSD testi ile yapılan bu çoklu karşılaştırmalara ilişkin sonuçlar Çizelge 24’de verilmiştir.

Çizelge 24: Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Algılarının Toplam Hizmet Süreleri Değişkenine LSD Testi Sonuçları

	6-10 yıl	11-15 yıl	16 yıl ve üstü
5 yıl ve altı	-8,7550*	2,3481	-2,9470
6-10 yıl		-6,4069	-11,7021*
11-15 yıl			-5,2951

*p<0,01

Çizelge 24’te görüldüğü gibi, öğretmenlerin toplam hizmet sürelerine göre; 5 yıl ve altı olanlar ile 6–10 yıl olanların oluşturduğu grupların, yöneticilerin dönüştürücü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri algı ortalamaları arasındaki fark 0,01 anlamlılık düzeyinde hizmet süreleri 5 yıl ve altında olan öğretmenlerin lehine anlamlı bulunmuştur. Bu sonuca hizmet süreleri 6-10 yıl arasında olan öğretmenler, 5 yıl ve altında hizmet etmiş olan öğretmenlere göre yöneticilerin dönüştürücü liderlik rollerini daha üst düzeyde gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler.

Bu sonuç, öğretmenlik mesleğindeki deneyimle ilişki kurularak yorumlanmaya çalışılmış ve öğretmenlerin deneyimleri arttıkça yöneticilerinin dönüştürücü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin algılarında da, 5 yıl ve altında hizmet etmiş olan öğretmenlere kıyasla iyimserlik gözlenmektedir. Araştırmanın bu bulgusu, alan yazındaki Oran (2002) çalışmalarının bulguları ile paralellik göstermektedir.

Öğretmenlerin toplam hizmet sürelerine göre; 5 yıl ve altında olanlar ile 11-15 yıl arasında olanların oluşturduğu grubun, yöneticilerin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri algı ortalamaları arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlı farklılık bulunmamıştır. Bu sonuç, bu iki grubun dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri algı puanları bakımından birbirine denk olduğunu göstermektedir. Başka bir ifade ile bu iki grubun dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri bakımından benzer özellikler gösterdiği söylenebilir.

Öğretmenlerin toplam hizmet sürelerine göre; 5 yıl ve altında olanlar ile 16 yıl ve üstünde olanların oluşturduğu grubun, yöneticilerin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri algı ortalamaları arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlı farklılık bulunmamıştır. Bu sonuç, bu iki grubun dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri algı puanları bakımından birbirine denk olduğunu göstermektedir. Başka bir ifade ile bu iki grubun dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri bakımından benzer özellikler gösterdiği söylenebilir.

Öğretmenlerin toplam hizmet sürelerine göre; 6-10 yıl olanlar ile 11-15 yıl olanların oluşturduğu grubun, yöneticilerin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri algı ortalamaları arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlı farklılık bulunmamıştır. Bu sonuç, bu iki grubun dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri algı puanları bakımından birbirine denk olduğunu göstermektedir. Başka bir ifade ile bu iki grubun dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri bakımından benzer özellikler gösterdiği söylenebilir.

Öğretmenlerin toplam hizmet sürelerine göre; 6-10 yıl olanlar ile 16 yıl ve üstü olanların oluşturduğu grupların, yöneticilerin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri algı ortalamaları arasındaki fark 0,01 anlamlılık düzeyinde 16 yıl ve üstünde hizmet etmiş olan öğretmenlerin lehine anlamlı bulunmuştur. Bu sonuca göre 6-10 yıl arasında hizmet etmiş olan öğretmenler, 16 yıl ve üstünde hizmet etmiş olan öğretmenlere göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik rollerini daha üst düzeyde gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler.

Öğretmenlerin meslekteki deneyimleri arttıkça beklentilerin düşmesi ve yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin algılarında da iyimserlik gözlenmektedir. Araştırmanın bu bulgusu alan yazındaki Tandoğan (2002) çalışmasının bulguları ile paralellik göstermektedir.

Öğretmenlerin toplam hizmet sürelerine göre; 11–15 yıl ve altında olanlar ile 16 yıl ve üstünde olanların oluşturduğu grubun, yöneticilerin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri algı ortalamaları arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlı farklılık bulunmamıştır. Bu sonuç, bu iki grubun dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri algı puanları bakımından birbirine denk olduğunu göstermektedir. Başka bir ifade ile bu iki grubun dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri bakımından benzer özellikler gösterdiği söylenebilir.

Çizelge 25: Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Beklentilerinin Toplam Hizmet Süreleri Değişkenine Göre Varyans Analizi

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F
Gruplar Arası	1374,832	3	458,277	2,052
Gruplar İçi	213743,29	957	223,347	
Toplam	215118,12	960		

Çizelge 25’te dört grup (5 yıl ve altı, 6–10 yıl, 11–15 yıl, 16 yıl ve üstü) olarak belirlenen okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri beklenti ortalamaları arasında anlamlı fark olup olmadığı varyans analizi ile test edilmiştir. Çizelge 25’te hesaplanmış olan F değeri (2,052) “0,01” anlamlılık düzeyinde anlamlı bulunmamıştır.

Bu sonuç, bu iki grubun dönüştürücü liderlik rollerini gerçekleştirme puanları beklenti bakımından birbirine denk olduğunu göstermektedir. Başka bir ifade ile öğretmenlerin, yöneticilerin dönüştürücü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin beklenti algılarının benzer özellikler gösterdiği söylenebilir.

e) Yöneticilerin dönüştürücü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin öğretmenlerin algı ve beklentileri ile “**branşları**” arasındaki farklılığın anlamlılığına ilişkin sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Çizelge 26: Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Algılarının Branş Değişkenine Göre “t” Testi Sonuçları

	N	\bar{X}	(S)	Sd	t
SINIF	511	159,01	35,41	959	2,819
BRANŞ	449	152,56	35,24		

Çizelge 26’da yer alan bulgular incelendiğinde, yöneticilerinin dönüştürücü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin görüşleri alınan 960 öğretmenin 511’inin sınıf öğretmeni, 449’unun branş öğretmeni olduğu görülmektedir. İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüştürücü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile branş ölçek puan ortalamaları t testiyle test edilmiş ve t değeri 2,819 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan bu t değeri 959 serbestlik derecesinde ve 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Sınıf öğretmenlerinin bu ölçekten aldıkları puanların ortalaması 159,01 iken, branş öğretmenlerinin aldıkları puanların ortalaması 152,56’dır. Ortalamalara göre yöneticilerin dönüştürücü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile öğretmenlerin branşları arasındaki fark, sınıf öğretmenlerinin lehine anlamlı bulunmuştur. Bu

sonuca göre sınıf öğretmenleri, branş öğretmenlerine göre yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerini daha üst düzeyde gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler.

Sınıf öğretmenlerinin en son tamamladıkları öğretim kurumuna göre, daha çok öğretmen lisesi/öğretmen okulu, 2 yıllık eğitim yüksek okulu, 2 yıllık eğitim enstitüsü mezunu oldukları; öğrenim düzeyine göre önlisans ve lisans tamamlama; öğretmenlikteki hizmet süresine göre, hizmet sürelerinin daha uzun olduğu gözlenmektedir. Buna karşın, branş öğretmenleri ise daha çok 3 yıllık eğitim enstitüsü, eğitim fakültesi ve diğer fakültelerden (veterinerlik fakültesi, mühendislik fakültesi, açık öğretim fakültesi) mezun oldukları; öğrenim düzeyine göre lisans ve lisansüstü; öğretmenlikteki hizmet süresine göre, hizmet sürelerinin daha kısa olduğu gözlenmektedir.

Sınıf öğretmenlerinin sayılarının çok olması, yöneticilerin çoğunluğunun sınıf öğretmeni olması ve öğretmenlerin kendi branşlarındaki yöneticileri daha dönüşümcü lider olarak algılama eğilimlerinin olması bu sonucu doğurmuş olabilir.

Bu durum, 2. alt problemin (e) maddesinde elde edilen bulguların bu sonucu desteklediğini göstermektedir.

Çizelge 27: Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Beklentilerinin Branş Değişkenine Göre “t” Testi Sonuçları

	N	\bar{X}	(S)	Sd	t
SINIF	511	187,07	15,60	959	2,820
BRANŞ	449	186,97	14,23		

Çizelge 27’de yer alan bulgular incelendiğinde, dönüşümcü liderlik ölçeği uygulanan 960 öğretmenin 511’i sınıf öğretmeni, 449’u branş öğretmenidir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüştürücü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile branş ölçek puan ortalamaları “t” testiyle test edilmiş ve t değeri 2,820 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan bu t değeri 959 serbestlik derecesinde ve 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamaktadır.

Hesaplanan bu t değerinin anlamlı bulunmaması; öğretmenlerin alguları açısından; ilköğretim okulu yöneticilerinin dönüştürücü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerinin öğretmenlerin branşlarına göre anlamlı düzeyde fark olmadığını göstermektedir. Bu sonuca göre; öğretmenlerin branşları, öğretmenlerin beklentilerine göre, yöneticilerin dönüştürücü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri üzerinde önemli bulunmamaktadır.

g) Yöneticilerin dönüştürücü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin öğretmenlerin algı ve beklentileri ile “**buldukları okuldaki toplam görev süreleri**” arasındaki farklılığın anlamlılığına ilişkin sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Çizelge 28: Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Algularının Buldukları Okuldaki Toplam Görev Süreleri Değişkenine Göre Varyans Analizi

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F
Gruplar Arası	5138,360	3	1712,787	1,364
Gruplar İçi	1201838,6	957	1255,840	
Toplam	1206977,0	960		

Çizelge 28’de dört grup (5 yıl ve altı, 6–10 yıl, 11–15 yıl, 16 yıl ve üstü) olarak belirlenen okul yöneticilerinin dönüştürücü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri algı ortalamaları arasında anlamlı fark olup olmadığı varyans analizi ile test

edilmiştir. Çizelge 28’de hesaplanmış olan F değeri (1,364) “0,05” anlamlılık düzeyinde anlamlı bulunmamıştır.

Bu sonuç, bu iki grubun dönüştürücü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri algı puanları bakımından birbirine denk olduğunu göstermektedir. Başka bir ifade ile bu iki grubun dönüştürücü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri; algı bakımından benzer özellikler gösterdiği söylenebilir.

Çizelge 29: Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Beklentilerinin Buldukları Okuldaki Toplam Görev Süreleri Değişkenine Göre Varyans Analizi

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F
Gruplar Arası	750,892	3	250,297	1,117
Gruplar İçi	214367,23	957	223,999	
Toplam	215118,12	960		

Çizelge 29’de dört grup (5 yıl ve altı, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16 yıl ve üstü) olarak belirlenen okul yöneticilerinin dönüştürücü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri beklenti ortalamaları arasında anlamlı fark olup olmadığı varyans analizi ile test edilmiştir. Çizelge 29’de hesaplanmış olan F değeri (1,117) 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bulunmamıştır.

Bu sonuç, bu iki grubun dönüştürücü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri beklenti puanları bakımından birbirine denk olduğunu göstermektedir. Başka bir ifade ile bu iki grubun dönüştürücü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri; beklenti bakımından benzer özellikler gösterdiği söylenebilir.

Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın üçüncü alt problemi; “İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin yöneticilerin ve öğretmenlerin algı ve beklentileri, “görev unvanları”na göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” biçiminde düzenlenmiştir.

Bu alt probleme yanıt bulmak amacıyla, yönetici ve öğretmenlerin algıları ve beklentileri ayrı ayrı ele alınarak, elde edilen verilerin çözümlenmesi yoluna gidilmiştir.

Çizelge 30: Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Öğretmen ve Yönetici Algılarının Görev Unvanına Göre “t” Testi Sonuçları

	N	\bar{X}	(S)	Sd	t
YÖNETİCİ	52	169,92	20,35	1010	2,806*
ÖĞRETMEN	960	155,99	35,47		

*P<0,01

Çizelge 30’da yer alan bulgular incelendiğinde, dönüşümcü liderlik ölçeği uygulanan 1012 deneğin 52’si yönetici, 960’ı öğretmendir. Unvana göre ilköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin öğretmen ve yönetici algıları arasındaki fark, “t” testiyle test edilmiş ve “t” değeri 2,806 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan bu “t” değeri 1010 serbestlik derecesinde ve 0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Yöneticilerin bu ölçekten aldıkları puanların ortalaması 169,92 iken öğretmenlerin 155,99’dur. Ortalamalara göre ilköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile unvanları arasında

yöneticilerin lehine anlamlı fark bulunmuştur. Bu sonuca göre yöneticiler, öğretmenlere göre kendilerinin dönüşümcü liderlik rollerini daha üst düzeyde gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler. Araştırmanın bu bulgusu alan yazındaki Açıklan (2000) çalışmasının bulguları ile desteklenmektedir.

Çizelge 31: Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Öğretmen ve Yönetici Beklentilerinin Görev Unvanına Göre “t” Testi

Sonuçları

	N	\bar{X}	(S)	Sd	t
YÖNETİCİ	52	187,94	10,818	1010	0,433*
ÖĞRETMEN	960	187,03	14,98		

*p<0,05

Çizelge 31’de yer alan bulgular incelendiğinde, dönüşümcü liderlik ölçeği uygulanan 1012 deneğin 52’si yönetici, 960’ı öğretmendir. Unvana göre ilköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri arasındaki fark t testiyle test edilmiş ve “t” değeri 0,433 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan bu “t” değeri 1010 serbestlik derecesinde ve 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Yöneticilerin bu ölçekten aldıkları puanların ortalaması 187,94 iken öğretmenlerin 187,03’dür. Ortalamalara göre ilköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile unvanları arasında yöneticilerin lehine anlamlı fark bulunmuştur. Bu sonuca göre yöneticiler, öğretmenlere göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik rollerini daha üst düzeyde gerçekleştirmeleri gerektiğini düşünmektedirler.

Araştırmanın 3. alt problemi kapsamında yönetici ve öğretmenlerin unvanları ile dönüşümcü liderlik boyutları arasındaki ilişkilere yönelik sonuçlar çizelge 32 ve çizelge 33’de verilmiştir.

Çizelge 32: Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Algılarının Dönüşümcü Liderlik Boyutlarına Göre “t” Testi Sonuçları

BOYUT	ÜN VAN	N	\bar{X}	(S)	Sd	t
İlham Verici Motivasyon	YÖNETİCİ	52	49,81	6,256	1010	1,894*
	ÖĞRETMEN	960	46,87	11,08		
İdeal Etki	YÖNETİCİ	52	34,63	4,106		2,123*
	ÖĞRETMEN	960	32,63	6,717		
Bireysel İlgi	YÖNETİCİ	52	34,56	4,779		3,048*
	ÖĞRETMEN	960	31,38	7,434		
Zihinsel Teşvik	YÖNETİCİ	52	50,92	7,633	3,459*	
	ÖĞRETMEN	960	45,01	4,409		

*p<0,05

Çizelge 32’de yer alan bulgular incelendiğinde, dönüşümcü liderlik ölçeği uygulanan 1012 deneğin 52’si yönetici, 960’ı öğretmendir. Boyutlara göre ilköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin öğretmen ve yönetici algıları arasındaki fark, “t” testiyle test edilmiş ve “İlham Verici Motivasyon” boyutu için “t” değeri 1,894 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan bu “t” değeri 1010 serbestlik derecesinde ve 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yöneticilerin bu boyuttan aldıkları puanların ortalaması 49,81 iken öğretmenlerin 46,87’dir. Ortalamalara göre ilköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile “İlham Verici Motivasyon” boyutu arasında yöneticilerin lehine anlamlı fark bulunmuştur. Bu sonuca göre yöneticiler, öğretmenlere göre kendilerinin dönüşümcü liderliğin “İlham Verici Motivasyon” boyutuna ilişkin rollerini daha üst düzeyde gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler.

“İdeal Etki” boyutu için “t” değeri 2,123 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan bu “t” değeri 1010 serbestlik derecesinde ve 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel

olarak anlamlı bulunmuştur. Yöneticilerin bu boyuttan aldıkları puanların ortalaması 34,63 iken öğretmenlerin 32,63'dür. Ortalamalara göre ilköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile "İdeal Etki" boyutu arasında yöneticilerin lehine anlamlı fark bulunmuştur. Bu sonuca göre yöneticiler, öğretmenlere göre kendilerinin dönüşümcü liderliğin "İdeal Etki" boyutuna ilişkin rollerini daha üst düzeyde gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler.

"Bireysel İlgi" boyutu için "t" değeri 3,048 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan bu "t" değeri 1010 serbestlik derecesinde ve 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yöneticilerin bu boyuttan aldıkları puanların ortalaması 34,56 iken öğretmenlerin 31,38'dir. Ortalamalara göre ilköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile "Bireysel İlgi" boyutu arasında yöneticilerin lehine anlamlı fark bulunmuştur. Bu sonuca göre yöneticiler, öğretmenlere göre kendilerinin dönüşümcü liderliğin "Bireysel İlgi" boyutuna ilişkin rollerini daha üst düzeyde gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler.

"Zihinsel Teşvik" boyutu için "t" değeri 3,459 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan bu "t" değeri 1010 serbestlik derecesinde ve 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yöneticilerin bu boyuttan aldıkları puanların ortalaması 50,92 iken öğretmenlerin 45,01'dir. Ortalamalara göre ilköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile "Zihinsel Teşvik" boyutu arasında yöneticilerin lehine anlamlı fark bulunmuştur. Bu sonuca göre yöneticiler, öğretmenlere göre kendilerinin dönüşümcü liderliğin "Zihinsel Teşvik" boyutuna ilişkin rollerini daha üst düzeyde gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler.

Yöneticiler, dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin belirlenen 4 boyuttan en fazla "zihinsel teşvik" boyutuna ait rolleri, en az "bireysel ilgi" boyutuna ait rolleri gerçekleştirmekte başarılı olduklarını; öğretmenler ise yöneticilerin en fazla "İlham Verici Motivasyon" boyutuna, en az ise "Bireysel İlgi" boyutuna ait rolleri gerçekleştirmekte başarılı oldukları görüşündedirler. Bu sonuca göre, araştırmanın bu bulgusu alan yazındaki Açıkalin (2000) ve Erturgut (2000) çalışmalarının bulguları ile desteklenmektedir.

Çizelge 33: Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Beklentilerinin Dönüşümcü Liderlik Boyutlarına Göre “t” Testi Sonuçları

BOYUT	ÜNVAN	N	\bar{X}	(S)	Sd	t	
İlham Verici Motivasyon	YÖNETİCİ	52	57,02	3,026	1010	0,755	
	ÖĞRETMEN	960	56,51	4,784			
İdeal Etki	YÖNETİCİ	52	37,53	2,886			-0,250
	ÖĞRETMEN	960	37,65	3,298			
Bireysel İlgı	YÖNETİCİ	52	37,71	2,905			0,586
	ÖĞRETMEN	960	37,43	3,409			
Zihinsel Teşvik	YÖNETİCİ	52	55,67	4,409		0,381	
	ÖĞRETMEN	960	55,37	5,667			

Çizelge 33’de yer alan bulgular incelendiğinde, dönüşümcü liderlik ölçeği uygulanan 1012 deneğin 52’si yönetici, 960’ı öğretmendir. Yöneticilerin “İlham Verici Motivasyon” boyutundan aldıkları puanların ortalaması 57,02 iken, öğretmenlerin 56,51’dir. Yöneticilerin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile “İlham Verici Motivasyon” boyutu arasındaki fark “t” testiyle test edilmiş ve “t” değeri 0,755 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan bu “t” değeri 1010 serbestlik derecesinde ve 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamaktadır.

Yöneticilerin “İdeal Etki” boyutundan aldıkları puanların ortalaması 37,53 iken, öğretmenlerin 37,65’dir. Yöneticilerin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile “İdeal Etki” boyutu arasındaki fark “t” testiyle test edilmiş ve “t” değeri -0,250 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan bu “t” değeri 1010 serbestlik derecesinde ve 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamaktadır.

Yöneticilerin “bireysel ilgi” boyutundan aldıkları puanların ortalaması 37,71 iken, öğretmenlerin 37,43’dür. Yöneticilerin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile “Bireysel İlgı” boyutu arasındaki fark “t” testiyle test edilmiş ve t değeri 0,586 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan bu “t” değeri 1010

serbestlik derecesinde ve 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamaktadır.

Yöneticilerin “Zihinsel Teşvik” boyutundan aldıkları puanların ortalaması 55,67 iken, öğretmenlerin 55,37’dir. Yöneticilerin dönüştürücü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile “Zihinsel Teşvik” boyutu arasındaki fark “t” testiyle test edilmiş ve “t” değeri 0,381 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan bu “t” değeri 1010 serbestlik derecesinde ve 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamaktadır.

Yöneticiler, dönüştürücü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin belirlenen 4 boyuttan en fazla “İlham Verici Motivasyon” boyutuna ait rolleri, en az “İdeal Etki” boyutuna ait rolleri gerçekleştirmeleri gerektiğini; öğretmenler ise yöneticilerin en fazla “İlham Verici Motivasyon” boyutuna, en az ise “Bireysel İlgi” boyutuna ait rolleri gerçekleştirmeleri gerektiği görüşündedirler. Bu sonuca göre, araştırmanın bu bulgusu alan yazındaki Açıkalin (2000) ve Erturgut (2000) çalışmalarının bulguları ile desteklenmektedir.

BÖLÜM V

ÖZET, YARGI VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın bir özeti yapılmakta, ulaşılan bulgular ve bulgulara dayalı olarak geliştirilen öneriler yer almaktadır.

Özet ve Yargılar

Bu araştırma ile ilköğretim okulu yöneticilerinin, dönüştürücü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin algı ve beklentilerini saptamak amaçlanmıştır.

Bu amacı gerçekleştirebilmek için toplanan veriler; ilköğretim okulu yöneticilerinin dönüştürücü liderlik rollerini ne oranda gerçekleştirdiklerine ilişkin olarak, Malatya ili Merkez ilçesine bağlı A tipi ilköğretim okullarında 2004–2005 eğitim-öğretim yılında görev yapan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerinden oluşmaktadır.

Araştırmanın evrenini, Malatya ili Merkez ilçesine bağlı A tipi ilköğretim okullarında 2004–2005 eğitim-öğretim yılında görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenler oluşturmaktadır.

Araştırmanın örnekleme işlemi için iki ayrı örneklem alma biçimi kullanılmıştır. Okul seçimi için; her ilköğretim okulunun bir küme kabul edilmesi ile oranlı seçkisiz küme örnekleme kullanılırken, öğretmen seçimi için oranlı seçkisiz eleman örnekleme kullanılmıştır. Araştırmada her bir alt evrenden alınan eleman miktarı o alt evrenin bütün evren içindeki payı oranında belirlenerek; Malatya İli

Merkez İlçesindeki toplam 60 A tipi ilköğretim okulu olduğu belirlenmiş ve oranlı küme örneklem yolu ile örneklem büyüklüğü 52 A tipi okul olarak tespit edilmiştir. 52 A tipi okuldan toplam öğretmen sayısının % 50'sini oluşturan 960 öğretmen ve 52 okul yöneticisi örneklem olarak alınmıştır.

Anket aracılığıyla elde edilen verilerin istatistiksel çözümlemesinde SPSS 11,5 (Statistical Package for The Social Sciences) paket programından yararlanılmıştır.

Anketin ikinci bölümünde yer alan toplam 40 soru için, yanıt olarak; “hiçbir zaman”, “çok az”, “arasıra”, “çoğu zaman”, “her zaman” seçenekleri oluşturulmuştur. İstatistiksel çözümlenmelerde kullanılmak üzere bu seçeneklere sırasıyla birden beşe kadar puan verilmiştir. Oluşturulan dört boyut altı bağımsız değişkene göre tek tek ele alınarak çözümlenmiştir. Araştırmada bağımsız gruplar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için “Independent-Samples T Test” kullanılmıştır. Ortalama puanlar arasındaki farkın anlamlılığı “tek (faktörlü) yönlü varyans analizi” yöntemi ile saptanmıştır. Grup varyanslarının eşit olduğu durumlarda, ortalama puanlarının çoklu karşılaştırması Fischer’in LSD testi ile yapılmış ve sonuçlar gerekli durumlarda yorumlanmıştır. Değerlendirmelerde anlamlılık düzeyi 0,05 olarak benimsenmekle birlikte, 0,01 düzeyinde anlamlı bir farklılık saptandığında bu durum da ayrıca belirtilmiştir.

Araştırmada aşağıdaki bulgular elde edilmiştir:

1. Yöneticiler kendilerinin dönüştürücü liderlik rollerini, öğretmenlerin algıladıklarından daha fazla yerine getirdiklerini düşünmektedirler.
2. Yöneticiler kendilerinin dönüştürücü liderlik rollerini öğretmenlerin algıladıklarından daha fazla yerine getirmeleri gerektiğini düşünmektedirler.

3. Yöneticilerin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin algılarının 4 alt boyutta incelenmesi sonucunda yöneticilerin kendilerini en başarılı gördükleri boyut “Zihinsel Teşvik” en az başarılı gördükleri boyut ise “Bireysel İlgî” boyutudur.
4. Öğretmenlerin, yöneticilerin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin algılarının 4 alt boyutta incelenmesi sonucunda öğretmenlerin, yöneticilerini en başarılı gördükleri boyut “İlham Verici Motivasyon” en az başarılı gördükleri boyut ise “Bireysel İlgî” boyutudur.
5. Yöneticilerin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin beklentilerinin 4 alt boyutta incelenmesi sonucunda, yöneticilerin dönüşümcü liderlik rollerini en fazla gerçekleştirmeleri gerektiğini düşündükleri boyut “İlham Verici Motivasyon” en az gerçekleştirmeleri gerektiğini düşündükleri boyut ise “İdeal Etki” boyutudur.
6. Öğretmenlerin yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin beklentilerinin 4 alt boyutta incelenmesi sonucunda, öğretmenlerin yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerini en fazla gerçekleştirmeleri gerektiğini düşündükleri boyut “İlham Verici Motivasyon” en az gerçekleştirmeleri gerektiğini düşündükleri boyut ise “Bireysel İlgî” boyutudur.
7. Yöneticilerin cinsiyetleri ile dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri bakımından yöneticilere göre anlamlı fark bulunmamıştır.
8. Öğretmen okulu mezunu olan yöneticiler eğitim fakültesi mezunu olan yöneticilere göre dönüşümcü liderlik rollerini daha üst düzeyde gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler.



9. Öğretmen okulu mezunu olanlar yöneticiler diğer fakültelerden (veterinerlik fakültesi, mühendislik fakültesi, açık öğretim fakültesi) mezun olan yöneticilere göre dönüşümcü liderlik rollerini daha üst düzeyde gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler.
10. 3 yıllık eğitim enstitüsü mezunu olan yöneticiler eğitim fakültesi mezunu olan yöneticilere göre dönüşümcü liderlik rollerini daha üst düzeyde gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler.
11. Öğretmen okulu mezunu olan yöneticiler 2 yıllık eğitim yüksekokulu mezunu olan yöneticilere göre dönüşümcü liderlik rollerini daha üst düzeyde gerçekleştirmeleri gerektiğini düşünmektedirler.
12. Öğretmen okulu mezunu olan yöneticiler eğitim fakültesi mezunu olan yöneticilere göre dönüşümcü liderlik rollerini daha üst düzeyde gerçekleştirmeleri gerektiğini düşünmektedirler.
13. 2 yıllık eğitim yüksekokulu mezunu olan yöneticiler 2 yıllık eğitim enstitüsü mezunu olan yöneticilere göre dönüşümcü liderlik rollerini daha üst düzeyde gerçekleştirmeleri gerektiğini düşünmektedirler.
14. Diğer fakültelerden (veterinerlik fakültesi, mühendislik fakültesi, açık öğretim fakültesi) mezun olan yöneticiler 2 yıllık eğitim yüksekokulu mezunu olan yöneticilere göre dönüşümcü liderlik rollerini daha üst düzeyde gerçekleştirmeleri gerektiğini düşünmektedirler.
15. 2 yıllık eğitim enstitüsü mezunu olan yöneticiler eğitim fakültesi mezunu olan yöneticilere göre dönüşümcü liderlik rollerini daha üst düzeyde gerçekleştirmeleri gerektiğini düşünmektedirler.

16. 3 yıllık eğitim enstitüsü mezunu olan yöneticiler eğitim fakültesi mezunu olan yöneticilere göre dönüşümcü liderlik rollerini daha üst düzeyde gerçekleştirmeleri gerektiğini düşünmektedirler.
17. Yöneticilerin öğrenim düzeylerine göre dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri arasında hem algılanan durum hem de beklenen durum açısından anlamlı fark bulunmamıştır.
18. Yöneticilerin okul yöneticiliğindeki toplam hizmet sürelerine göre dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri arasında algılanan durum açısından anlamlı fark bulunmamıştır.
19. Okul yöneticiliğindeki toplam hizmet süresi 11–15 yıl olan yöneticiler, 6–10 yıl olan yöneticilere göre dönüşümcü liderlik rollerini daha üst düzeyde gerçekleştirmeleri gerektiğini düşünmektedirler.
20. Okul yöneticiliğindeki toplam hizmet süresi 11–15 yıl olan yöneticiler 16 yıl ve üstü olan yöneticilere göre dönüşümcü liderlik rollerini daha üst düzeyde gerçekleştirmeleri gerektiğini düşünmektedirler.
21. Sınıf öğretmeni olan yöneticiler branş öğretmeni olan yöneticilere göre dönüşümcü liderlik rollerini daha üst düzeyde gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler.
22. Branş öğretmeni olan yöneticiler sınıf öğretmeni olan yöneticilere göre dönüşümcü liderlik rollerini daha üst düzeyde gerçekleştirmeleri gerektiğini düşünmektedirler.
23. Yöneticilerin toplam görev sürelerine göre, dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri arasında hem algılanan hem de beklenen durum açısından anlamlı fark bulunmamıştır.

24. Erkek öğretmenler bayan öğretmenlere göre yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerini daha fazla yerine getirdiklerini düşünmektedirler.
25. Önlisans programı mezunu olan öğretmenler lisans programından mezun olan öğretmenlere göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik rollerini daha üst düzeyde gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler.
26. Öğretmenlerin öğrenim düzeylerine göre; yöneticilerin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri, beklenen durum açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.
27. 5 yıl ve altında hizmet etmiş olan öğretmenler, 6–10 yıl hizmet etmiş öğretmenlere göre yöneticilerinin daha fazla dönüşümcü liderlik rollerini yerine getirdiklerini düşünmektedirler.
28. 16 yıl ve üstünde hizmet etmiş olan öğretmenler 6–10 yıl hizmet etmiş olan öğretmenlere göre yöneticilerinin daha fazla dönüşümcü liderlik rollerini yerine getirdiklerini düşünmektedirler.
29. Öğretmenlerin toplam hizmet sürelerine göre; yöneticilerin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri beklenen durum açısından anlamlı fark bulunmamıştır.
30. Sınıf öğretmenleri, branş öğretmenlerine göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik rollerini daha üst düzeyde gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler.
31. Sınıf öğretmenleri branş öğretmenlerine göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik rollerini daha üst düzeyde gerçekleştirmeleri gerektiğini düşünmektedirler.

Uygulamacılar İçin Öneriler

1. Yapılan araştırma sonucu yöneticiler kendilerini, öğretmenler de yöneticilerini “Bireysel İlgı” boyutu açısından daha az yeterli olarak değerlendirmektedirler. Bireysel ilgi boyutu kapsamında, yönetici her öğretmeni birey olarak dikkate alma ve onların gelişimi için ortam hazırlama amacında olmalıdır.
2. Okul yöneticileri ile öğretmenlerin yöneticilerin liderlik biçemlerini tanımalarına yönelik seminer, hizmet içi eğitim gibi programlar işlevsel ve etkili biçimde düzenlenmeli ve uygulanmalıdır.
3. Yöneticiler yöneticilik ve liderlik alanlarındaki değişimleri yakından takip ederek, öğretmenlerin, yöneticilerin liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin algılarını dikkate almalıdır.

Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Dönüşümcü liderliğin diğer liderlik biçemleriyle olan ilişkisi araştırılabilir.
2. Araştırma bulgularına göre, sınıf ve branş öğretmenleri arasında yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerini algılamalarına ilişkin anlamlı bir farklılık çıkmıştır. Sınıf ve branş öğretmeni arasındaki farklılığın nedenlerine ilişkin çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

Açıkalın, Azize. **İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri İle Empati Becerileri Arasındaki İlişki.** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi: Eğitim Bilimleri Fakültesi, 2000.

Altun, Sadegül Akbaba. **“İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri”** http://ilkogretim_online.org.tr/vol2_say1/vo2so1b.htm. 12 Ocak 2003.

Akdemir, Ali. **“Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüştürücü Lider Profili”** 21. **Yüzyılda Liderlik Sempozyumu** (5-6 Haziran 1997) Cilt I, İstanbul: Deniz Harp Okulu Komutanlığı Basımevi.

Akhun, İlhan. **İstatistiklerin Manidarlığı ve Örneklem.** Ankara: Hacettepe Üniversitesi, 1994.

_____. **İstatistiksel Formüller ve Tablolar.** Ankara: Hacettepe Üniversitesi, 1994.

Amoroso, F. Paul. **The Impact of Principals Transformational Leadership Behaviours on Teacher Commitment and Teacher Job Satisfaction.** Submitted in Partial Fulfillment of The Requirements for the Degree of Doctor of Education Seton Hall University, 2002.

Avolio, Bruce J. **The Alliance of Total Quality and The Full Range of Leadership. Organizational Effectiveness-Through Transformational Leadership.** London: Sage Publications, 1995.

Ay, Canan ve Aylın Gülgün. **“Liderlik ve Örgüt Kültürü”** 21. **Yüzyılda Liderlik Sempozyumu** (5-6 Haziran 1997) Cilt II, İstanbul: Deniz Harp Okulu Komutanlığı Basımevi.

Aydın, Mustafa. **Eğitim Yönetimi.** Ankara: Hatiboğlu Yayınları, 1998.

Ayhan, Rıza. **“Duygusal Zeka ve Liderlik”** **The International Leadership Symposium Presentations** Turkish Military Academy. Ankara: Kara Harp Okulu Basımevi, 15-16 April 2004.

Aytaç, Tufan. **Eğitim Yönetiminde Yeni Paradigmalar: Okul Merkezli Yönetim.** Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000.

Bakanlar Kurulu. **“Atama Yönetmeliği,”** **Resmi Gazete.** 25343; 11.01.2004.

- Balcı, Ali ve İınayet Pehlivan Aydın. **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Milli Eğitim Basımevi, 2003.
- Balcı, Ali. **Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler**. Ankara: Pegem Yayıncılık. 2004.
- Barbary, A.G. **A Study of New Jersey Public School Teachers Attitudes and Perceptions of Leadership Skills Associated with the Principalship**. Seton Hall University Dissertation Abstracts International.1999.(UMI No: 9923827)
- Bass, M. Bernard, Bruce J. Avolio. **Improving Organizational Effectiveness: Through Transformational Leadership**. Sage Publications. Thousand Oaks, California: 1994
- Bass, M. Bernard ve Paul Steidlmeier. **Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership**. Binghamton, NY13902-6015. <http://cls.binghamton.edu/BassSteid.html.10/02/2002>
- Başaran, İbrahim Ethem. **Yönetimde İnsan İlişkileri**. Yönetmel Davranış. 3.Basım, Ankara: Nobel Yayıncılık. 2004.
- Bellas, D'alton Michelle. **How Transformational Learning Experiences Develop Leadership Capacity**. A Thesis Submitted in partial Fulfillment of The Requirements for The Degree of Master of Arts In Leadership And Training, Royal Road University, 2004.
- Brestrich, Emel Topçu. **Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği**. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi SBE, 1999.
- Bursalıoğlu, Ziya. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara: Pegem Yayıncılık, 2002.
- _____. **Eğitimde Yönetimi Anlamak Sistemi Çözümlemek**. Ankara.: Pegem Yayıncılık, 2000.
- Burwash, Peter. **Liderliğin Anahtarı**. (Çev: Hüseyin Aydın), İstanbul: Timaş Yayınları, 1997.
- Büyüköztürk, Şener. **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**. İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum. 2. Basım. Ankara: Pegem Yayıncılık. 2002.
- Celep, Cevat. **Dönüşümsel Liderlik**. Ankara: Anı Yayıncılık, 2004.
- Çelik, Vehbi. "Eğitimde Dönüşümcü Liderlik" **Eğitim Yönetimi**. Yıl:4, Sayı:16, Ankara: Pegem Yayıncılık, Güz 1998, ss: 443-464.

- Cheng, Yin Cheong. **The Transformational Leadership for School Effectiveness and Development in the New Century** The International Symposium of Quality Training of Primary and Secondary Principals Toward the 21st Century. 20–24 January, 1997 MF01/PC02.
- Chirametakorn, Rospimol. **Transformational Leadership and Women Leaders in Thailand**. Submitted to Wayne Huizange Graduate School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree of Doctor of Business Administration, 2001.
- Doğan, Ercüment. **Çalışanın İşine Cezbolması: Dönüştürücü Liderlik Tarzının, Lidere Olan Güvenin, Güçlenmenin ve Duygunun Etkileri**. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE, 2002.
- Eraslan, Levent. **İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri**. (Kırıkkale İli Örneği) (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi SBE, 2003.
- Erçetin, Şule. **Lider Sarmalında Vizyon**. Ankara: Nobel Yayıncılık, 2000
- Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Yayıncılık, 1998.
- Erturgut, Ramazan. **Örgütsel Değişmede Dönüştürücü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Uygulama**. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi SBE, 2000.
- Fidan, Nurettin ve Münire Erden. **Eğitime Giriş**. Ankara: Meteksan Matbaacılık, 1994.
- Field, Darryl. **The Relations Between Transformational Leadership and Spirituality in Business Leaders**. Submitted to Regent University School of Leadership Studies for The Degree of Doctor of Philosophy in Organizational Leadership, 2003.
- Freire, Paulo. **Ezilenlerin Pedogojisi**. (Çev: Dilek Hattatoğlu- Erol Özbek) İstanbul: Ayrıntı Yayınevi, 1991.
- Hayran, Murat ve Oktay Özdemir. **Bilgisayar, İstatistik ve Tıp**. Ankara: Medikomat Basın Yayım, 1994.
- Hovardaoğlu, Selim. **Davranış Bilimleri İçin İstatistik**. Hatiboğlu Yayınları. Ankara, 1994.
- Howard J. Lucks, **Transformational Leadership and Teacher Motivation Across New York City Public Schools**. A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Education to the Faculty of the School of Education Department of Administrative and Instructional Leadership. St. John University Jamaica, New York, 2002.
- İnci, Müge. **Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı ve Uygulamadan Örnekler**. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE, 2001.

- Kaptan, Saim. **Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri**. Ankara: Tekışık Web Ofset Baskı, 1993.
- Karasar, Niyazi. **Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler**. Onbirinci Basım. Ankara: Nobel Basımevi. 2003.
- Karip, Emin. "Dönüşümcü Liderlik" **Eğitim Yönetimi**. Yıl:4, Sayı:16, Ankara: Pegem Yayıncılık, Güz 1998, ss: 443-464.
- Katz Daniel ve Robert L. Kahn. **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**. (Çev: Halil Can- Yavuz Bayer), Ankara: Doğan Basımevi, 1977.
- Kaya, Yahya Kemal. **Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama**. Ankara. Set Ofset Matbaacılık, 1993.
- _____. **İnsan Yetiştirme Düzenimiz**. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal ve İdari Bilimler Döner Sermaye İşletmesi Tesisleri, 1984.
- Keçecioglu, Tamer. **Lider-Liderlik: Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve İyi Bir Öğretmen**. İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık, 2003.
- Kırım, Arman. "Liderler İçin Rekabetçi Avantaj Önerisi: Farklılaşma" **The International Leadership Symposium**. Presentations Turkish Military Academy. Ankara: Kara Harp Okulu Basımevi, 15-16 April 2004
- Kjercie, R. ve D. W. Morgan. **Determining Sample Size For Research Activities** Educational and Psychological Measurement, 1970.
- Kunhert, Karl W. **Transforming Leadership: Developing People Through Delegation. Improving Organizational Effectiveness**. Sage Publication. London New Delhi, 1994.
- Lucks, J. Howard. **Transformational Leadership And Teacher Motivation Across New York City Public Schools**. A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree of Doctor of Education to the Faculty of the School of Education Department of Administrative and Instructional Leadership, Jamaica, New York, 2002.
- Mooney, Michael. **A Study Of The Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Climate of Elementary Schools In Western Pennsylvania** Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Education. Duquesne University, 2003.
- Nowosad, Michele I. **A Study Of The Relationship Between Transformational Leadership And Teacher Motivation In New York City Elementary Schools**. A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Education to the Faculty of the School of Education to the Faculty of the School of Education Division of Administrative and Instructional Leadership:2002.

- Nural, Eşref. "Okul ve Sınıf Ortamı" **Eğitim Üzerine**. (Ed.: Erdal Toprakçı), Ankara: Ütopya Yayınevi, 2002, ss.291- 317.
- O'Connel, Erin Lockhart. **Team Potency and Transformational Leadership: Predicting Performance In Service-Sector Teams**. A Dissertation Presented to the Faculty of Alliant International University. San Diego, 2003.
- Oran, Necibe. **İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümsel Önderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Edirne: Trakya Üniversitesi SBE, 2002.
- Öncül, Remzi. **Eğitim ve Eğitim Bilimleri Sözlüğü**. M.E.B Yayınları No: 3410, İstanbul: M.E.B. Basımevi, 2000.
- Özden, Yüksel. **Eğitimde Dönüşüm**. Ankara: Pegem Yayıncılık, 1999.
- Peagler, Peggy Lucille. **An Examination of Teacher Efficiency and Transformational Leadership Behaviors of Principals in Urban Middle Schools**. A Dissertation Submitted to the Faculty of the Graduate Schools of Howard University in Partial Fullfillment of The Requirements for The doctor of Philosophy. Washington, D.C,2003.
- Safty, Adel. **Liderliğin Geleceği**. "The International Leadership Symposium. Presentations Turkish Military Academy. Ankara. Kara Harp Okulu Basımevi, 15–16 April 2004
- Şimşek, Hasan ve Dilkan Aytemiz. "Kurumsal Değişim ve Liderlik: Yönetmel Liderler ve Dönüştürücü Liderler" **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu** (5-6 Haziran1997), Cilt II, İstanbul: Deniz Harp Okulu Komutanlığı Basımevi, 1997.
- Şişman, Mehmet. **Geleceğin Liderlerinin Yetiştirilmesi ve Eğitimde Liderlik**. **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**. (5-6 Haziran 1997) Cilt I, İstanbul: Deniz Harp Okulu Komutanlığı Basımevi,1997.
- Tandoğan, Hasan Tamer. **Dönüştürücü ve İşgördürücü Liderliğin Kontrol Odağına Bağlı Olarak Personel Güçlendirmeye Etkisi**. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE, 2002.
- Taymaz, Haydar. **Okul Yönetimi**. Ankara: Pegem Yayıncılık, 2003.
- Toback, Mark Richard. **The Impact of Principals Transformational Leadership on Teachers Concerns Surrounding Mandatory Community Service Programs**. A Dissertation Submitted to The Graduate School of Education, Rutgers, TheState University of New Jersey in Partial Fullfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Education. New Brunswick, New Jersey: 2003.
- Variş, Fatma. **Eğitim Bilimine Giriş**. Konya: Atlas Kitabevi, 1994.
- Werner, Isabel. **Liderlik ve Yönetim**. (Çev: Vedat Üner), İstanbul: Rota Yayıncılık, 1993.

- Wiater, Diana M. **Transformational Leadership: An Examination of Significant Leadership Development Life Experiences.** Selected Doctor of Ministry Students Regent University, 2001.
- Yalman, Aytac. "Türk Kara Kuvvetlerinde Liderlik." **"The International Leadership Symposium.** Presentations Turkish Military Academy. Ankara: Kara Harp Okulu Basımevi, 15–16 April 2004.



EKLER**EK****SAYFA**

- | | |
|--|-----|
| 1. Dönüşümcü Liderlik Anketi (Müdür)..... | 101 |
| 2. Dönüşümcü Liderlik Anketi (Öğretmen)..... | 105 |
| 3. Araştırma İzni..... | 109 |

EK-1

Sayın Müdürüm,

"İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri" konulu araştırmanın bilgi toplama aracı olan bu anket iki bölümden oluşmaktadır. Her bölümde yer alan soruların nasıl cevaplandırılması gerektiği, bölüm başlarında açıklanmıştır. Lütfen hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız. Cevaplarınızı bu açıklamalara göre eksiksiz ve içtenlikle vermeniz araştırmanın sonuçlarını önemli ölçüde etkileyecektir.

Anketle toplanacak bilgiler bir Yüksek Lisans Tez çalışmasında kullanılacaktır. Bilgiler bilimsel amaçlar dışında ya da tek tek kullanılmayacağı için isim yazılması gerekmemektedir.

Soruları cevaplandırarak, araştırmaya yapacağınız önemli katkılar için şimdiden teşekkür ederim.

Arş. Grv. Melike CÖMERT
İnönü Üniversitesi
Eğitim Fakültesi

BÖLÜM I

Bu bölümde kişisel durumunuza ilişkin sorular bulunmaktadır. Her soruda durumunuza uyan seçeneği lütfen işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz: () Bayan () Erkek
2. En son tamamladığınız öğretim kurumu:
 - () Öğretmen Lisesi / Öğretmen Okulu
 - () İki yıllık Eğitim Yüksekokulu
 - () 2 yıllık Eğitim Enstitüsü
 - () 3 yıllık Eğitim Enstitüsü
 - () Eğitim Fakültesi
 - () Fen-Edebiyat Fakültesi
 - () Diğer (lütfen yazınız):
3. Öğrenim Düzeyiniz:
 - () Önlisans
 - () Lisans tamamlama
 - () Lisans
 - () Tezsiz Yüksek Lisans
 - () Tezli Yüksek Lisans
 - () Doktora
4. Okul müdürlüğündeki toplam hizmet süreniz :(yıl)
5. Branşınız (lütfen yazınız):.....
6. Bulduğunuz okuldaki toplam görev süreniz: (yıl)

BÖLÜM II

Bu bölümde, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin davranışları yer almaktadır. Okul müdürü olarak; dönüşümcü liderliğe ilişkin davranışların her birini ne sıklıkla gösterdiğiniz ilişkin algınızı soldaki "Mevcut Durum" başlıklı boyutta; dönüşümcü liderliğe ilişkin davranışların her birini ne sıklıkla göstermeniz gerektiğine ilişkin beklentinizi ise sağdaki "Olması Gereken Durum" başlıklı boyutta belirtiniz.

Her ifadeyi belirlenen ölçekteki sıklık derecesine göre değerlendiriniz.

A. İLHAM VERİCİ MOTİVASYON

Mevcut Durum					"İlham Verici Motivasyon", okul amaçlarını gerçekleştirmek için okul müdürünün beraber ve istekli çalışmaya yönlendiren destekleyici ve motive edici davranışlarını içerir.	Olması Gereken Durum				
Hiçbir Zaman	Çok Az	Ara sıra	Çoğu Zaman	Her Zaman		Hiçbir Zaman	Çok Az	Ara sıra	Çoğu Zaman	Her Zaman
()	()	()	()	()	1. Okulumuzdaki öğretmenlere heyecan verici yeni fırsatları içeren bir gelecek resmi çizerim.	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	2. Okulumuzdaki yönetici ve öğretmenler "iyi bir eğitimin" ne olduğu konusunda ortak bir görüşe sahiptir.	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	3. Okulla ilgili belirlediğim hedeflere ulaşmak için tutarlılık gösteririm.	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	4. Okulumuzdaki öğretmenlerle, derslerde gerçekleştirmeyi hedeflediğimiz şeyler hususunda görüş alışverişini yaparız.	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	5. Okulumuzdaki öğretmenlerle, okulumuzun hedeflerini ayrıntılı bir şekilde tartışırız ve üzerinde düşünürüz.	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	6. Okulumuzdaki öğretmenleri okulun işleri ile ilgili olası problemler hakkında bilgilendiririm.	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	7. Okulumuzdaki öğretmenlerin yaptıkları işlerde hep başarıya odaklanmalarını sağlarım.	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	8. Okulumuzdaki öğretmenlerin okulda çalışma sevklerini sürekli canlı tutarım.	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	9. Yapılan işlerde yüksek hedefler belirlerim.	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	10. Okulumuzdaki öğretmenlere amaçlarını gerçekleştirecekleri konusunda güvenirim.	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	11. Okul dışındaki eğitimsel gelişmeleri izlerim.	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	12. Okulumuzdaki öğretmenlerin, yürütülen eğitim faaliyetleri hakkında yeni bakış açıları geliştirmelerini beklerim.	()	()	()	()	()

B. İDEAL ETKİ

Mevcut Durum					"İdeal Etki", okul müdürünün öğretmenlerden beklenen davranış tarzlarına dair model oluşturmaktır.	Olmaması Gereken Durum				
Hiçbir Zaman	Çok Az	Arasına	Çoğu Zaman	Her Zaman		Hiçbir Zaman	Çok Az	Arasına	Çoğu Zaman	Her Zaman
()	()	()	()	()	1. Kendi eylemlerimin ahlaki ve etik sonuçlarını göz önünde bulundururum.	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	2. Birbirimize güven duymamızın karşılaştığımız problemlerin üstesinden gelmede ne kadar önemli olduğunu vurgularım.	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	3. Düşünce, ideal ve değerlerime sıkı sıkıya bağlıyım.	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	4. Zor bir sorun karşısında mücadeleci bir tavır sergilerim.	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	5. Okulumuzdaki öğretmenlerin işle ilgili eylemlerinin altında yatan birincil amacı görmelerini sağlarım.	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	6. Çok önem verdiğim ve inandığım şeyleri okulumuzdaki öğretmenlerle paylaşırım.	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	7. Okulumuzdaki öğretmenlere, hepimizin paylaştığı ortak bir gayeye sahip olmanın önemini vurgularım.	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	8. Okulumuzdaki öğretmenlere, inandıkları şeyleri yapmaları için, kendilerini adanmalarının önemini vurgularım.	()	()	()	()	()

C. BİREYSEL İLGI

Mevcut Durum					"Bireysel İlgil" okul müdürünün öğretmenlerin ihtiyaçları üzerinde özel bir dikkat göstererek seviyeli bir ilişki kurmasıdır. Bu davranışlarla okulda saygı ve güven oluşturulmaya çalışılır.	Olmaması Gereken Durum				
Hiçbir Zaman	Çok Az	Arasına	Çoğu Zaman	Her Zaman		Hiçbir Zaman	Çok Az	Arasına	Çoğu Zaman	Her Zaman
()	()	()	()	()	1. Okulumuzdaki öğretmenlere, grubun bir üyesi olarak değil, bir birey olarak davranırım.	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	2. Okulumuzdaki öğretmenlere, öğrencilerin ihtiyaç ve yeterlilik seviyelerini nasıl belirleyebilecekleri konusunda yardımcı olurum.	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	3. Okulumuzdaki öğretmenlerin kendi kendilerini geliştirmelerine olanak sağlarım.	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	4. Okulumuzdaki öğretmenlerin sorunlarını dikkatli bir biçimde dinlerim.	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	5. Okulumuzdaki öğretmenlerin kafalarını kurcalayan kaygılarını gerçekten dinlediğimi ve ilgilendiğimi onlara hissettiririm.	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	6. Okulumuzdaki öğretmenlerin mesleki olarak güçlü yönlerini geliştirmeleri konusunda onlara yardımcı olurum.	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	7. Her öğretmene farklı gereksinim ve yeteneklere sahip bireyler olarak davranırım.	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	8. İyi bir çalışma ortaya koyan öğretmenlerden övgü ile söz ederim.	()	()	()	()	()

D. ZİHİNSEL TEŞVİK

Mevcut Durum					"Zihinsel Teşvik", okul müdürünün yaratıcılık ve gelişimi arttırmayı sağlayan profesyonel (mesleki) becerilerini geliştirmeleri için öğretmenlerini desteklemesi ve bu konuda cesaretlendirmesidir.	Olmaması Gereken Durum				
Hiçbir Zaman	Çok Az	Arasıra	Çoğu Zaman	Her Zaman		Hiçbir Zaman	Çok Az	Arasıra	Çoğu Zaman	Her Zaman
()	()	()	()	()	1. Genel kabul görmüş ve şu ana dek hiç tartışılmamış olan fikirlerin bile, yeniden sorgulanmasını teşvik ederim.	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	2. Okulumuzdaki öğretmenleri kendi fikir ve düşüncelerini ortaya koymaları için teşvik ederim.	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	3. Okulumuzdaki öğretmenlere, işlerini nasıl yapacaklarına ilişkin yeni yaklaşımlar öneririm.	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	4. Okulumuzdaki öğretmenlerin, sorunlara farklı açılardan bakmalarını sağlarım.	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	5. Sorunları çözerken birbirinden farklı olan bakış açıları ararım.	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	6. Okulumuzdaki öğretmenleri, alışıla gelmiş problemlere, alışılmadık çözüm yolları denemeleri için teşvik ederim.	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	7. Okulumuzdaki öğretmenlerin, çok önemli ve vazgeçilmez olarak görünen yargılarının bile, yeniden gözden geçirilmesi gerektiğine inanırım.	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	8. Okulumuzdaki öğretmenlerin problemler üzerinde gelişmiş güzel, dayanaksız konuşmaları yerine, kanıt göstererek ve mantıklı konuşmalarını desteklerim.	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	9. Özel ilgiye ihtiyaç duyanlara (örnek; içe kapanık olma), kişisel ilgi gösteririm.	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	10. Okulumuzdaki öğretmenlerin, okulumuzun geleceğini şimdiden görmelerini sağlarım.	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	11. Okulumuzdaki öğretmenlerin, işi yapma yöntemlerini geliştirmelerine katkıda bulunurum.	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	12. Yeni ve yaratıcı fikirlere karşı açığım ve bu fikirlerin gelişmesini desteklerim.	()	()	()	()	()

EK-2

Sayın Öğretmenim,

"İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri" konulu araştırmanın bilgi toplama aracı olan bu anket iki bölümden oluşmaktadır. Her bölümde yer alan soruların nasıl cevaplandırılması gerektiği, bölüm başlarında açıklanmıştır. Lütfen hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız. Cevaplarınızı bu açıklamalara göre eksiksiz ve içtenlikle vermeniz araştırmanın sonuçlarını önemli ölçüde etkileyecektir.

Anketle toplanacak bilgiler bir Yüksek Lisans Tez çalışmasında kullanılacaktır. Bilgiler bilimsel amaçlar dışında ya da tek tek kullanılmayacağı için isim yazılması gerekmemektedir.

Soruları cevaplandırarak, araştırmaya yapacağınız önemli katkılar için şimdiden teşekkür ederim.

Arş. Grv. Melike CÖMERT
İ.Ü. Eğitim Fakültesi

BÖLÜM 1

Bu bölümde kişisel durumunuza ilişkin sorular bulunmaktadır. Her soruda durumunuza uyan seçeneği lütfen işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz: () Bayan () Erkek
2. En son tamamladığınız öğretim kurumu:
 - () Öğretmen Lisesi / Öğretmen Okulu
 - () İki yıllık Eğitim Yüksekokulu
 - () 2 yıllık Eğitim Enstitüsü
 - () 3 yıllık Eğitim Enstitüsü
 - () Eğitim Fakültesi
 - () Fen-Edebiyat Fakültesi
 - () Diğer (lütfen yazınız):
3. Öğrenim Düzeyiniz:
 - () Önlisans
 - () Lisans tamamlama
 - () Lisans
 - () Tezsiz Yüksek Lisans
 - () Tezli Yüksek Lisans
 - () Doktora
4. Öğretmenlik mesleğindeki toplam hizmet süreniz :(yıl)
5. Branşınız (lütfen yazınız):.....
6. Bulduğunuz okuldaki görev süreniz: (yıl)

BÖLÜM II

Bu bölümde, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin davranışları yer almaktadır. Okul müdürünüzün; dönüşümcü liderliğe ilişkin davranışların her birini ne sıklıkla gösterdiğine ilişkin algınızı soldaki "Mevcut Durum" başlıklı boyutta; dönüşümcü liderliğe ilişkin davranışların her birini ne sıklıkla göstermesi gerektiğine ilişkin beklentinizi ise sağdaki "Olması Gereken Durum" başlıklı boyutta belirtiniz.

Her ifadeyi belirlenen ölçekteki sıklık derecesine göre değerlendiriniz.

A. İLHAM VERİCİ MOTİVASYON

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

B. İDEAL ETKİ

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

C. BİREYSEL İLĞİ

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

D. ZİHİNSEL TEŞVİK

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

EK - 3

T.C.
MALATYA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

ayı : B.08.4.MEM.4.44.07.021/
onu : Anket Uygulaması

10467

11 Mart 2005

VALİLİK MAKAMINA

İnönü Üniversitesi Rektörlüğü Öğrenci İşleri Daire Başkanlığının, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Melike CÖMERT'in " İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine İlişkin Yönetici, Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri" konulu tez çalışması ile ilgili anket uygulaması- nın İl Millî Eğitim Merkez İlköğretim Okullarında uygulaması Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.


Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde tensiplerinize arz ve teklif ederim.



Mehmet BULUT
Millî Eğitim Müdürü V.

OLUR.

11.03.2005



Abdullah KÜÇÜK

Vali a.

Vali yardımcısı

