

Received-Makale Geliş Tarihi 10.04.2024
Published-Yayınlanma Tarihi 31.05.2024
Volume-Cilt (Issue-Sayı), ss/pp 11(107), 1049-1066

Research Article /Araştırma Makalesi
10.5281/zenodo.11432919

Emel Mutlutürk

<https://orcid.org/0009-0004-4292-5279>
Milli Eğitim Bakanlığı, Denizli / TÜRKİYE

Ufuk Önsoy

<https://orcid.org/0009-0006-6066-3617>
Milli Eğitim Bakanlığı, Denizli / TÜRKİYE

Rukiye Önsoy

<https://orcid.org/0009-0005-0046-5865>
Milli Eğitim Bakanlığı, Denizli / TÜRKİYE

Fatoş Kabağaç

<https://orcid.org/0009-0008-4863-0294>
Milli Eğitim Bakanlığı, Denizli / TÜRKİYE

Nuray Gülşah Tokat

<https://orcid.org/0009-0001-1046-5683>
Milli Eğitim Bakanlığı, Denizli / TÜRKİYE

Ortaokul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stillerine İlişkin Öğretmen Algıları

Teacher Perceptions of Secondary School Principals' Transformational and Sustainability Leadership Styles

ÖZET

Ortaokullarda çalışan ve hala görevine devam eden okul idarecilerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stillerine yönelik öğretmen algıları bu araştırmanın konusunun esasını oluşturmaktadır. Bu araştırma 2023-2024 eğitim öğretim yılının bahar döneminde Denizli merkez ilçelerinde var olan devlet ortaokullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin ölçeklere verdikleri yanıtlar analiz edilerek gerçekleştirilmiştir. Araştırma nicel ve tarama modelindedir. Veriler seçkisiz örnekleme ile 326 öğretmenden elde edilmiştir. Öğretmenlerin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stillerine ilişkin algılarında en yüksek ortalama "Çok yüksek" düzeyinde "Onunla çalışıyor olmak bizi mutlu eder." ve "Okulun geleceğine yönelik oldukça iyimser konuşur." maddelerindedir. En düşük ortalama ise "Orta" seviyesinde "Okul içinde çok fazla dolaşmaz, genellikle ofisindedir." Maddesindedir. Alt boyutlarda ortaokul öğretmenlerinin okul müdürlerinin liderlik stilleri olarak dönüşümcü liderlik stillerini daha çok sergilediklerini düşündükleri görülürken sürdürümcü liderlik stilini ise orta düzeyde sergilediklerini düşündükleri tespit edilmiştir. Ortaokul okul idarecilerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik metotlarına yönelik öğretmen görüşlerinin yaş, branş ve medeni durum yönünden değişkenlik göstermediği ancak cinsiyet, kıdem, öğrenim seviyesi ve kariyer durumlarına bağlı olarak değişkenlik gösterdiği saptanmıştır. Ortaokul yöneticilerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik metotlarına yönelik öğretmen görüşlerinin cinsiyete göre sürdürümcü liderlik boyutunda ve genel liderlik algılarında erkek öğretmenler lehine yüksek olduğu; öğrenim durumuna göre dönüşümcü liderlik boyutu ve genel liderlik algılarında fakülte mezunu öğretmenlerin yüksek lisans mezunu öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür. Kariyer durumlarına göre dönüşümcü liderlik boyutunda kariyer olarak öğretmen unvanlı olanlarla Başöğretmen unvanlı arasında ve başöğretmenler lehine yüksek çıkmıştır.

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

ABSTRACT

Teacher perceptions of transformational and sustaining leadership styles of school administrators working in secondary schools and still continuing their duties constitute the basis of the subject of this research. This research was conducted by analyzing the answers given to the scales by teachers working in public secondary schools in the central districts of Denizli in the spring semester of the 2023-2024 academic year. The research is in a quantitative and survey model. Data were obtained from 326 teachers by random sampling. The highest average in teachers' perceptions of transformational and sustaining leadership styles is "Very high" and "It would make us happy to work with him." and "He speaks very optimistically about the future of the school." in the articles. The lowest average is at the "Intermediate" level: "He doesn't move around the school much, he's usually in his office." It is in the article. In the sub-dimensions, it was determined that secondary school teachers thought that school principals exhibited transformational leadership styles more, while they thought that they exhibited sustaining leadership style at a moderate level. It has been determined that secondary school administrators' teachers' views on transformational and sustaining leadership methods do not vary in terms of age, branch and marital status, but they do vary depending on gender, seniority, education level and career status. Teacher opinions of secondary school administrators regarding transformational and sustaining leadership methods are higher in favor of male teachers in the sustaining leadership dimension and general leadership perceptions according to gender; It was observed that teachers with a faculty degree were higher than teachers with a master's degree in the transformational leadership dimension and general leadership perceptions according to their education level. According to their career status, the transformational leadership dimension was found to be higher between those with the title of teacher and those with the title of Head Teacher, and in favor of head teachers.

Keywords: Leadership, transformational, sustainer, school principal, teacher

1. GİRİŞ

Eğitim ve öğretim süreci, etkili yönetim ve sağlam bir yapıdan büyük ölçüde yararlanır. Okul yöneticilerinin seçimi, yönetim yaklaşımı ve liderlik tarzı, eğitim ve öğretim deneyiminin şekillenmesinde önemli rol oynamaktadır. Farklı liderlik tarzlarının kaliteyi artırmadaki etkinliği, eğitim yönetimi ve yönetimi alanında devam eden bir çalışma konusudur. Bu çalışma, öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüştürücü ve sürdürülebilir liderlik yöntemlerine ilişkin görüşlerini ve bu görüşlerin öğretmen özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır.

Çalışmanın bu bölümünde problem durumu, problem cümlesi, alt sorular, amaç, önem, varsayımlar, sınırlılıklar ve açıklamalara değinilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Günümüzün hızla değişen dünyasında, kuruluşlar küresel ölçekte rekabetçi kalabilmek, teknolojik gelişmelere ayak uydurabilmek ve değişen koşullara uyum sağlayabilmek için yöneticilerinin yalnızca güçlü yönetim becerilerine sahip olmalarını değil, aynı zamanda liderlik vasıfları da sergilemelerini talep etmektedir. Liderlerin risk alması, ekiplerini güçlendirmesi ve motive etmesi, etkili bir şekilde iletişim kurması, bilinçli kararlar alması, yaratıcı düşünmesi, geleceği öngörmesi, kaynakları güvence altına alması, teşvik ve tanınma sağlaması, endüstri standartlarına uyum sağlaması ve ilerlemeyi izlemesi bekleniyor. Eğitim alanı bu liderlik işlevlerinin uygulamaya konulması için önemli bir fırsat sunmaktadır.

Modern çağda eğitim, milletlerin daha gelişmiş ve müreffeh olma yolunda ilerlemeleri için vazgeçilmez ve kritik bir araç olarak ortaya çıkmıştır (Gedikoğlu, 2005). Eğitim kurumlarının 21. yüzyılın taleplerine etkili bir şekilde uyum sağlayabilmeleri için paydaşlarının beklentilerini karşılarken bilgiyi üreten, yayan, koruyan ve aktaran kurumlara dönüşmeleri gerekmektedir. Eğitim örgütlerinde çalışanların morali, iş tatmini ve verimliliği, yöneticilerinin bilgi, beceri, tutum, davranış ve liderlik yaklaşımlarıyla yakından ilişkilidir. Yarının zihinlerini şekillendiren eğitimcilerin, motivasyonu yüksek, rollerinden memnun oldukları ve başarılı bir eğitim ortamı oluşturabilmek için öğrencilerine en iyi şekilde hizmet verebilecekleri ortamlarda çalışmaları zorunludur. Bir lider, liderlik ettiği kişilerin düşüncelerini, duygularını, değerlerini, inançlarını ve eylemlerini anlamalı ve gerektiğinde saygı göstermelidir.

Okula eğitim için gelen öğrencilerde amaçlanan davranış değişikliklerini gerçekleştirmeyi amaçlayan eğitim örgütlerinin liderliğinin, eğitimi yönlendirebilecek olanların elinde olması önemlidir. Çünkü kurumsal liderler okul kültürünü yaratma ve değiştirme konusunda en fazla güce sahiptirler. Eğitim kurumu yöneticileri bireylerin ve toplumun gelişmesini ve değişmesini sağlamada, kültürün nesilden nesile aktarılmasına katkıda bulunmada önemli rol oynamaktadır. Bir eğitim örgütünün hedeflerine ulaşması ve sürekliliğinin sağlanması, okul yöneticilerinin etkili liderliğini gerektirir.

Okul liderleri, okul personelinin, öğrencilerin ve velilerin beklentilerini ve okul hedeflerine ulaşmak için mevcut seçenekleri anlar ve bu seçenekleri etkili ve verimli bir şekilde kullanmayı planlayarak ve uygulayarak gelişme süreçlerini takip etmektedir.

Balcı'ya göre eğitim alanındaki liderler, devletin eğitim uygulamalarının denetlenmesinde ve eğitim faaliyetlerinin geliştirilmesinde önemli rol oynuyorlar. Ayrıca okul müdürleri, kurumlarının eğitim ve öğretim açısından mevcut durumunu değerlendirmek, kurumun vizyonuna dayalı hedefler belirlemek ve görevlerini buna göre yerine getirmekle sorumludur (Balay, 2000). Son zamanlarda yapılan araştırmalar, okullarının başarısında okul yöneticilerinin önemini vurgulamış, eğitim politikalarındaki yapısal ve işlevsel eksikliklerin giderilmesinde etkili liderliğe duyulan ihtiyacın altını çizilmiştir. Bu nedenle okul liderlerinin liderlik sorumluluklarını etkin bir şekilde yerine getirmeleri zorunludur (Töremen ve Kolay, 2003).

Hızlı değişim çağında eski örgütsel davranışları sürdürmek oldukça zordur. Değişime açık yeni yöneticilerin bu koşullara daha iyi uyum sağlayabilecekleri görülüyor. Okul reformları, okul yöneticilerinin yönetim rolünü öğretim liderliğinden dönüşümcü liderliğe değiştirmiştir (Çelik, 2000). Değişime ayak uyduran yöneticiler büyük faydalar elde edeceklerdir. Okulda her gün karşılaştığımız çeşitli sorunları çözebilmek ve okulda verilen öğretimi sürekli geliştirebilmek için alanında etkili, geliştirici, vizyoner, etrafındakilere ilham veren liderlerin olması önemlidir. Konumunu bilerek etrafındakilere örnek olabilmek oldukça önemlidir. Bu koşulu sağlayabilen yöneticilerin etkin ve verimli liderlik yapmasını sağlayacak koşulların belirlenmesi gerekmektedir.

Bu çalışma, Türk eğitim sisteminin temellerinden biri olan ortaokul müdürlerinin gösterdiği dönüşümcü ve sürdürülebilir liderlik türlerinin belirlenmesi açısından önemlidir.

1.1.1 Problem Cümlesi

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

1.1.2 Alt Problemler

Bu araştırmanın alt problemleri şu şekilde sıralanmıştır.

1. Ortaokul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleriyle ilgili öğretmen algıları hangi düzeydedir?
2. Ortaokul idarecilerinin yenilikçi ve sürdürümcü idarecilik stillerinin alt boyutlarıyla ilgili öğretmen düşünceleri ne düzeydedir?
3. Ortaokul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleriyle alakalı öğretmen düşünceleri, (a) Cinsiyetlerine, (b) Hangi yaş grubunda olduklarına, (c) Meslekteki kıdemine, (d) Hangi dersin branş öğretmeni olduklarına, (e) Öğrenim düzeylerine, (f) Kariyer durumlarına, (g) Medeni durumlarına göre farklılaşmakta mıdır?

1.2. Araştırmanın Amacı

Yapılan bu çalışmayla 2023-2024 Eğitim-Öğretim yılında Denizli ili Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerinin resmi ortaokullarda görev yapan eğitimcilerinin kurum idarecilerinin sürdürümcü ve dönüşümcü liderliklerine ilişkin algılarının ortaya çıkarılması ve tespiti amaçlanmıştır. Ayrıca öğretmenlerin bu algılarının kişisel özelliklerine göre farklılaşma/farklılaşmaması da araştırılarak sonuçlar kamuoyuyla paylaşılması ve alan yazına katkıda bulunması amaçlanmıştır.

1.3. Araştırmanın Önemi

21. yüzyılın ilk çeyreğinde dünyamız, bilimin her zamankinden daha hızlı ilerlediği, teknolojik gelişme düzeyinin insanın aklını zorlayacak düzeye ulaştığı bir dünya yaşamaktadır. Günümüzde bu hızlı gelişme, özellikle bilim ve teknolojide öğrencilerin beklentilerini yükselten gelişmelere yol açmıştır. Bu durumda eğitim alanında çalışan kamu ve özel kuruluşların bireysel ihtiyaçlara daha fazla önem vermesi gerekmektedir.

Eğitim kurumunu toplumun ve bireylerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak şekilde reform etme çabaları, kurum yöneticilerinin yönetim davranışlarında değişime yol açarak, geleneksel liderlik davranışından dönüşümcü liderliğe karşı bir değişime yol açmıştır. Bu anlamda eğitimin yöntem ve hedefleri ile ilgili olmayan durumun ortadan kaldırılması, kurumlarda verilen eğitimin teknik yapılarının belirli bir düzeye ulaşmasının yanı sıra Eğitim kurumunun tasarımının da yenilenmesi gerekmektedir. Liderler eğitim kurumlarının faaliyetlerini profesyonel bir şekilde koordine etmeleri gerekmektedir. Özellikle dış kuruluşlarla kurulan iletişim ağının başarılı bir şekilde uygulanması nedeniyle, dönüşümcü liderliğin bir form olarak eğitim sistemimizde uygulanmasına olumlu tepkiler alınmıştır (Çelik, 1998).

Kurum yöneticilerin kurum içindeki değişim isteğini her zaman ve her koşulda kabul etmeye ve desteklemeye hazır olmaları gerekmektedir. Bunu yapabilen bir liderin dönüşümcü bir lider olması gerekir. Dönüşümcü liderler her zaman umutlu, heyecanlı ve iyimserdir. Dönüşümcü lider aslında bireylerin hedef koymasına, gelecek beklentilerinin farkına varmasına, sorumluluklarını yeni bir bakış açısıyla netleştirmesine ve hedeflerine ulaşmasını sağlayacak sistemler kurmasına yardımcı olan kişidir (Leithwood, 1992).

Leithwood, dönüştürücü liderliğin üç ana hedefini belirlemiş olup bunlar:

1. Çalışma standartlarının ortaklaşa oluşturulması yoluyla kuruluşların çalışanlarının kendini geliştirmelerine ve yeni bir kurum kültürü yaratmalarına yardımcı olması gerekmektedir.
2. Eğitimcilerin mesleki açıdan kendilerini geliştirmelerine katkı sağlaması gerekir.
3. Eğitimciler öğrencilerin karşılaştıkları sorunları çözmelerine yardımcı olurlar.

Leithwood, kurumsal yöneticilerin eğitimin yeniden yapılmasına yönelik dönüşümcü liderlik tutumlarını ölçmek için bir çalışma gerçekleştirmiştir. Kurumsal ve eğitimsel değişkenlerin yanı sıra organizasyon yöneticilerinin liderliklerinde kullanmaya çalıştıkları etkili girişimci liderlik türünün, dönüşümcü liderlik davranışlarını etkilediği bulunmuştur. Eğitim kurumlarının düzenli olarak değişmesi ve öğretimde kullanılan yöntemlerin profesyonel bir şekilde uygulanması, dönüşümcü liderlik tutumlarını önemli ölçüde etkilemektedir.

Okul yöneticilerinin yerine getirmesi gereken organizasyonel görevler üzerine yapılan araştırmalar, okul yöneticilerinin günlük olarak yapılması gereken görevlerden daha çok rutin görevlere vakit ayırdığını, değişime ve gelişime daha az zaman ayırdığını göstermektedir.

Toplumsal hayatın siyasal, ekonomik ve sosyal alanlarındaki gelişme ve değişimlerden az çok etkilenen okullar ve idarecilerinin de bu yeni duruma uyum sağlaması gerekmektedir.

Bir yöneticinin en önemli görevi ve yöneticide bulunması gereken en belirgin nitelik, bu değişim ve gelişmelere uygun ortamı sağlamaktır.

Böyle bir durumun yaratılmasında yöneticilerin liderlik sergilemesi son derece önemlidir.

Lambert'e (2005) göre kurumsal liderler, araştırma yoluyla bilgi sahibi olan, duruma uygun fikirler öneren, hedefleri olan, sürekli ve kabul edilebilir liderlik tutumlarını uygulayan ve etrafındakileri meşgul eden kişilerdir. Eğitim kurumu idaresinin insanları olumlu bir şekilde etkileyebilecek niteliklere sahip olmalıdır. Kurumsal yöneticilerin sadece bugüne kadar kazanılmış değerleri korumaları değil, aynı zamanda yeni değerler ve normlar yaratarak çalıştıkları örgütün canlılığının korunmasına da katkıda bulunmaları gerekmektedir. Kurum yöneticileri kurumun mevcut olanakları ve planlarıyla yetinmemeli, kurumdan beklenen çıktıları sürekli iyileştirmelidir (Erdoğan, 2003).

Eğitim ve öğretim sistemlerinde dönüşümcü liderlik, eğitim yapılarında, kurumlarında, düzeylerinde ve mevcut düzenlerinde yenilik ve değişimi yansıtmalıdır. Organizasyonlarda ve eğitim sistemlerinde dönüşümcü liderler, değişime ve dönüşüme ayak uyduran bir kültür yaratmaya çalışırlar. Dönüşümcü lider, kurumların gelişmesine karşı çıkan ve bu duruma karşı çıkan yapılara karşı uygun stratejik planları uygulayan kişidir (Çelik, 2000).

Değişimlerin yanı sıra günümüzde eğitim kurumları yöneticilerinin bu alanda adım atmasını ve lider olarak kuruluşlarına katkıda bulunmalarını gerektiren çok olumlu değişimler de yaşıyor. Eğitim kurumlarındaki yöneticilerin mevcut liderlik becerilerinin yanı sıra dönüşümcü bir liderlik zihniyeti sergilemeleri de önemlidir (Çelik, 1998).

Eğitim kurumlarının (özel veya kamu fark etmeksizin) kendilerini devamlı bir biçimde geliştirmesi ve yenilemesi gerekmekte olup böylece kendilerini bilginin hâkim olduğu toplumsal çevrede yer edinebilmeleri için eğitim kurumlarının acil bir şekilde yeniden yapılandırılması zorunlu hale gelmiştir. Bu konfigürasyonun, öncelikle kurum kültürüne şekil veren idareden başlaması gerekmektedir. Yönetim kademelerindeki beraber çalışmanın, görev bilinci, yardımcı olma ve isteklendirme vb. tutumları dikkate alarak oluşturulacak kurum kültürüyle, devamlı kendini geliştiren, gelişmeye açık ve başarısı ileri düzeyde eğitim kurumlarının ortaya çıkmasına yardımcı olur. Bu idareci tutumları dönüştürücü liderlik olarak karşımıza çıkar.

Dolayısıyla eğitim liderleri olan bireylerin, eğitim ortamlarındaki yöneticilerin ve eğitimin kilit oyuncularını ve uygulayıcıları olan eğitimcilerin de dâhil olduğu bu dönüşümde liderliği net bir şekilde ortaya koymaları gerekmektedir.

Dönüştürücü eğitim kurumlarının yöneticileri, eğitimin asıl uygulayıcısı olan öğretmenleri bu konuya ikna edebilmeli ve tüm eğitim unsurlarının birlikte takip edeceği hedefler önerebilmelidir.

Değişimin ve dönüşümün liderleri olarak kabul edilen eğitim kurumlarının yöneticileri, eğitim kurumlarında görev yapan tüm öğretmenlerin her zaman bilgiye aç olmalarını, sürekli bilgi ve hakikat için çabalamalarını sağlamaya çalışmalı ve bu konuda Çalışanlar teşvik edilmelidir (Leithwood, 1993).

Sürdürümcü liderler kendisini takip edenlerle takipçileriyle ekonomik, politik ve manevi bağlarını güçlü tutarlar. Bu tür yöneticiler kuruluşun mali durumunu, çalışan becerilerini, malzemelerini, teknolojisini yönetirler. Ayrıca kurumun Maddi kaynaklarını yönetirler ve takipçilerinin temel ihtiyaçlarını karşılarlar (Koppan, 1996). Sürdürümcü liderler çalışanlarına göreve dayalı ödülleri sunarlar. Ayrıca kurumun mevcut eksikliklerini takip ederler ancak bu duruma zamanında müdahalede bulunmazlar. Takipçilerle yalnızca iş odaklı bir iletişim kurarlar.

1.4. Varsayımlar

Bu çalışmanın ön görüşleri şunlardır.

- Bu araştırmaya dahil olan öğretmenler veri toplama araçlarına içtenlikle ve doğru olarak yanıt vermişlerdir.
- Veri toplama araçları bu araştırma için yeterlidir.

1.5. Sınırlılıklar

- 2023-2024 Eğitim Öğretim yılında Denizli ili Pamukkale ve Merkezefendi ilçesinde devlet ortaokullarda çalışan öğretmenlerin düşünceleri ile sınırlandırılmıştır.
- Ölçme aracı olarak "Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeği" kullanılmıştır.

1.6. Tanımlar

Lider – Liderlik: Sosyal yaşamda insanlar belirli kurallar çerçevesinde çeşitli görev ve sorumlulukları paylaşmaktadırlar. Ortak bir hedefe ulaşmak isteyen kişilerin belirli kurallar çerçevesinde birlikte çalışması gerekir. Bu nedenle insanların oluşturdukları toplulukları amaçları doğrultusunda yönetmeleri gerekmektedir. Bu ihtiyacı karşılayan bireylere geçmişten günümüze "lider" adı verilmiştir (Çelik ve Eryılmaz, 2006). Örgütlerin hedeflerine uygun olarak varlıklarını sürdürmeleri için temel girdileri en doğru şekilde yönetebilen, liderlik vasıflarına sahip yöneticilere ihtiyaçları olmaktadır. Shishman ve Turan'a (2001) göre, "Liderlik geleceğe bakmayı, örgütün geleceği için inandırıcı bir vizyon ve hedefler belirlemeyi ve insanları bunlara ulaşmak için harekete geçirmeyi içerir." (Akt.:Yılmaz, 2004).

Sürdürümcü Liderlik: Lider ve iş görenlerin kendi çıkarları için aralarındaki ilişkinin değişmesi ve dönüşmesi şeklinde ifade edilmiştir (Bayar, 2019).

Dönüşümcü Liderlik: Son dönemlerde yapılan liderlik araştırmalarında önem kazanan konulardan biri de dönüşümcü liderlik stildir. Bu liderlik yaklaşımına göre kurumların yeniden organize edilmesi ve dönüşüm aşamasında gerek duyulan yönetsel ihtiyaçlara bağlı ortaya çıkmıştır (Özalp ve Öcal, 2000).

2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, literatür taramasında ulaşılmış bilgilere ve bu konuda yapılmış ilgili araştırmalara değinilmiştir.

2.1. Liderlik ve Liderlik Yaklaşımları

Liderlik, daha önce yapılmış ve devam eden araştırmalarda tanımlanıp yer alması nedeniyle araştırmacıların ilgisini çeken bir kavramdır. Geçmişten günümüze liderler ve liderlik konuları üzerine yapılan araştırmalar bu kavramın değerine dair somut kanıtlar sağlayabilir. (Güçlü ve diğerleri, 2021). 1950'li yıllara kadar liderlik geleneksel olarak doğuştan gelen bir özellik olarak görülüyordu. Davranışsal ve durumsal liderlik önem kazandıkça bu düşünceyi savunanlar önemini yitirdi. Bu yaklaşımlarda liderlik, sonradan gözlem yoluyla öğrenilen bir kavram olarak kabul edilmektedir (Yukl, 1994). Dünyadaki ve ülkemizdeki gelişmeler ve değişimler, liderliğin incelenmesini gerektirmektedir. 1930'lardan 1940'lara kadar yapılan araştırmalar yöneticilerin kişisel özelliklerini incelerken, 1940'lar ve 1960'lar onların kişiliklerinden ziyade davranışlarını açıklamaya çalıştı. 1960'larda ve 1980'lerde araştırmalar modern yönetime odaklandı. 1980'li yıllardan itibaren başlayan dönüşüm ve ilerleyişle birlikte daha modern bir liderlik anlayışı önem kazanmaya başlamıştır. Dönüşümcü liderlik tarzları da günümüz ihtiyaçlarına uygun liderlik yaklaşımları olarak değerlendirilmektedir (Güçlü, 2021; s.13).

Daresh (2001) liderlik araştırmasını dört açıdan tartışmıştır: Harika insan, özellik teorisi, davranış teorisi ve durumsallık yaklaşımı biçiminde dört açıdan ele almıştır. Güncel liderlik araştırmaları, modern liderlik tarzlarına uygun yeni yaklaşımlar ve liderlik tarzları sunmaktadır (Güçlü, 2021, s.22). Liderliğe ilişkin yeni bakış açılarının dönüşümcü liderliğin yükselişinde başarılı olduğu kanıtlanmıştır.

2.1.1. Büyük Adam Yaklaşımı

Bu, liderliğin büyük ölçüde kişinin kişiliğine bağlı olduğunu ortaya koyan psikoloji temelli bir yaklaşımdır. Bu teori liderliğin doğuştan olduğunu savunur. Bu nedenle liderin eylemlerinin hikayeye hakim olduğuna inanılıyor. Ancak bu yaklaşımın dezavantajları vardır. Öncelikle her "iyi insanı" örnek alamazsınız çünkü herkesin yaşam koşulları farklıdır. Örneğin Abraham Lincoln'un hayatını okurken onun ayak izlerini takip edemeyiz çünkü onun eylemleri ve kariyeri 19. yüzyılda şekillenmiştir (Daresh, 2001; s. 107). İkinci

sınırlama ise cinsiyettir. Tarihsel olarak kadınların erkeksi liderler tarafından motive edilmesi pek mümkün değildi. Önemli olan sorunları daha etkili bir şekilde çözmenin yeni yollarını bulmaktır. İlham veren liderlerin de aynı sorunla karşı karşıya olduğunu kabul etmek ve şu soruyu sormak önemlidir: "İlham veren liderler bu sorunla nasıl başa çıkıyorlar?" (Shakeshaft, 1989) sorusuna yanıt verebilmektir.

Açıkça ifade etmek gerekirse, rehberlik amacıyla sadece farklı bireylerin geçmişte kalmış olan davranışlarına güvenmemek gerektiğini ifade etmiştir (Daresh, 2001, s.107).

2.1.2. Özellik Kuramı

Bu, liderliğin belirli bir fiziksel ve kişisel özellik olduğunu iddia eden ilk liderlik teorisiydi (Colbert vd., 2012). Özellikler teorisi, lider özelliklerinin kalıtsal olduğunu ve bireyin kişiliğinin bir parçası olduğunu varsaymaktadır (Allen, 1998). Mohandas Gandhi, Abraham Lincoln, Napolyon ve Hitler gibi tarihi liderler, benzersiz ve doğuştan gelen liderlik nitelikleri açısından incelenmiş ve etkili oldukları düşünülmüştür. Bu nedenle bu bireyleri diğerlerinden ayıran özelliklerin ortaya çıkarılmasına yönelik çeşitli çalışmalar yapılmıştır (Northouse, 2007). Ancak zamanla aynı tarzdaki yöneticileri fiziksel ve kişisel niteliklere göre işe almanın mantıklı olmadığı anlaşıldı. Örneğin; Pierce ve Newstrom (2000) pek çok araştırmacının etkili liderliğin kişisel niteliklerini tanımlarken hiçbirinin liderlik başarısını tahmin edemediğini veya liderlik başarısının kesin özelliklerini tahmin edemediğini ve karar veremediğini ifade etmiştir.

Ek olarak Horner (1997), özellikler kuramının belli şartlarda bir liderin aktifliğini etkileme yönünde çevre ile ilgili durumları ve durumsal etkenleri göz ardı ettiğini vurgulamıştır.

2.1.3. Davranış Kuramı

Bu teori, başarılı ve etkisiz liderler arasındaki ilişkinin düzeyine ilişkin araştırma bulgularına dayanmaktadır. Davranış teorisinde başarılı liderlik davranışları iki kategoriye ayrılır. İlk bölüm başarılı liderlerin zamanlarını nasıl harcadıklarına odaklanıyor. İkinci bölümde etkili ve etkisiz liderlerin davranışlarını karşılaştırarak başarılı liderlerin davranışlarını sınıflandırmaya çalışıyoruz. Kişisel liderlik nitelikleri üzerine çok az araştırma yapıldığı, davranışlara odaklanan araştırmaların yapıldığı tespit edilmiştir. McGregor'un X, Y teorisi, Blake ve Mouton'un organizasyon tarzı matrisi ve Likert'in Sistem 4 modeli bu teorisinin en belirgin örnekleridir. Ohio Eyalet Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi'ndeki araştırma merkezleri bu konseptin öncülüğünü yaptı. Sonuçlara göre iki tür liderlik davranışı ortaya çıkmıştır. Birincisi kişi merkezli liderlik tarzıdır. Lideri, çalışanlarının bireyselliğine değer veren kişidir. İkinci tip lider ise görev odaklı olan ve örgütün hedeflerini çalışanların önüne koyan lider tipidir. Durumsal yaklaşımda dış değişkenlerin göz ardı edilmesi eleştirilere yol açmıştır.

2.1.4. Durumsallık Yaklaşımı

Birçok bilim insanı davranışçılık teorisinin liderlik davranışını tam olarak anlamak için yeterli olmadığını ve bunun yerine liderlik çalışmalarında durumsallık teorisinin önemini savunmaktadır. Bu teori, liderlik konusunda herkese uyan tek bir yaklaşımın olmadığı ve liderlerin stratejilerini içinde buldukları özel durum ve ortama göre uyarlamaları gerektiği fikrini vurgulamaktadır (Yukl, 1994). Durumsallık teorisi, bağımlı değişkenler (örneğin, organizasyon yapısı) ve bağımsız değişkenler (çevreden gelen dış faktörler gibi). Liderlik davranışını analiz ederken dış etkileri dikkate alınmanın önemini vurguladığı için çağdaş yönetim teorisinde temel bir kavram olarak görülmektedir. Durumsallık teorisi aynı zamanda kuruluşların değişen doğasını ve liderlerin dış faktörlere yanıt olarak rollerini ve yeterliliklerini geliştirme ihtiyacını da kabul eder (Ünal, 2019). Bu teoriyi eleştirenler, teorisinin her durumda uygulanabilecek evrensel etkili liderlik davranışları setinden yoksun olduğunu ileri sürmektedir. Bununla birlikte, durumsallık teorisi üzerine yapılan araştırmalar, Yol-Hedef Teorisi, Fiedler'in Durumsallık Teorisi ve Durumsal Liderlik Teorisi gibi liderlerin, karşılaştıkları koşullara göre yaklaşımlarını nasıl uyarlayabileceklerine dair içgörüler sunan çeşitli model ve çerçevelerin geliştirilmesine yol açmıştır. Genel olarak, durumsallık teorisi liderlik davranışının araştırılmasında önemli ve etkili bir bakış açısı olmaya devam etmektedir (Cascio, 1982).

2.2. Liderlikte Yeni Yaklaşımlar

Bu yaklaşım diğer üç temel teorisinin eksikliklerini temsil etmektedir.

Bunun nedeni liderlik gibi kavramların zamana ve mekana bağlı olması ve tanımlanmasının zor olmasıdır. Zamanın taleplerine uyum sağlaması gereken liderlik teknikleri ve çalışan ihtiyaçları, yeni çağdaş teorileri gerektirir. Burns (1978) ile başlayan liderlik teorisi tartışması özellikle 20.yüzyıldaki dönüştürücü liderlik teorisine odaklanmıştır.

Bu liderliğin Etik ve kültürel yönlerinin yanı sıra vizyonu, misyonu ve geleceğe yönelik yönü de vurgulanmaktadır. Ayrıca Avolio, liderliği dönüşümsel liderliğe odaklanarak tanımlıyor. Ona göre liderlik, takipçilerin liderle empati kurması ve onu taklit etmeye çalışmasıyla ideal hale gelir. Güçlü Liderler astlarını doğru eylemlerle motive ederler. Bunun özü, insanların vizyonun gerçekte ne olduğunu anlamalarına yardımcı olmaktır. Liderlik, entelektüel uyarım ve kişinin kendisinin ve başkalarının, hatta en yerleşik görüşlerini bile sorgulama ve bu şüpheleri takipçilerine iletme yeteneğinin geliştirilmesidir. Son olarak liderlik, astlara kişisel yansıma ve rehberlik sağlamaktadır (Avolio, 1999).

2.2.1. Dönüşümcü Liderlik

Birçok kişi dönüşümsel liderliği kendine göre tanımlamıştır ancak tanımlar genel olarak kabul görmektedir. Dönüşümcü liderliğin tarihi yönetici liderliğe kadar uzanmaktadır (Bass ve Riggio, 2006, s. 3-43). Karizmatik liderliği tanımlamak için teoriyi kullanan kişi Max Weber'dir (Özdemir, 2018, s. 214). Dönüşümcü liderliğin tarihi çok eskilere dayanmamakla birlikte kökenleri karizmatik liderlik kavramına dayanmaktadır. Dönüşümcü liderlik birçok ünlü tarafından karizmatik liderliğin modern versiyonu olarak tanımlanmaktadır (Avolio ve Yammarino, 2013). Bazı çalışmalar karizmatik liderliğin dönüşümcü liderliğin önemli bir parçası olduğunu öne sürmektedir (Bass ve Riggio, 2006).

Dönüşümcü liderlik ilk olarak araştırmacı Burns (1978) tarafından siyasi liderler için tanımlanmış ancak zamanla örgütsel psikolojide bir kavram olarak kabul görmüştür. Bass ve Riggio (2006), dönüşümcü liderliğin yaratılmasında yer alan psikolojik süreçleri, nasıl ölçüldüğünü ve çalışan verimliliğini nasıl etkilediğini açıklayarak kavramın genişletilmesine yardımcı olmuştur. Liderin bir değişim lideri olup olmadığı takipçilerinin üzerinde oluşturduğu etki ile anlayabiliriz.

Dönüşümcü liderler takipçilerine güven, sadakat, hayranlık, saygı ve pozitiflik aşırlarlar. Takipçilerinizi motive ederek kişisel kazançtan ziyade bir vizyon sunarak kimlik kurmalarına yardımcı olabilirsiniz. Bennis ve Nanus (1986) araştırmalarında dönüşümcü liderliği inceleyen önemli isimlerdendir. Araştırmalarından yararlandığı, çalışmalarından ve görüşlerinden faydalandığı kişilerin isimleri John Gardner, Donald Michael ve James McGregor Barnes'a adlı kişilerdir.

Bennis ve Nanus'a göre dönüşümcü liderler, vizyonunu, misyonunu ve değerlerini meslektaşlarına açıkça ifade edebilen kişilerdir. Dönüşümcü lider, örgütsel değişimden memnun olmayan, değişimin gerekliliğini vurgulayan ve bunun için çabalayan lider olarak tanımlanabilir. Dönüşümcü liderlik, çalışanların normlarını ve değerlerini değiştiren bir lider olarak kabul edilmekte ve çalışanları beklentileri aşmaya motive eden liderlik davranışları olarak tanımlanmaktadır (Yukl, 1994).

Değişime yanıt verebilmek için kuruluşların kendi dönüşümlerini deneyimlemiş liderlere ihtiyacı her zaman olmaktadır. Çalışanlarına kendilerini keşfetme fırsatı sunan, birbirleriyle uyum içinde olan, çalışma arkadaşlarına bireysel olarak önem veren, işbirliği yapma becerisine sahip liderler, organizasyonlarını başarıya taşıyacak liderler olarak kabul edilmektedir.

Dönüşümcü liderlere sahip olmayan şirketlerin, ihtiyaç duydukları vasıflı çalışanları bulmakta zorluk çekeceği düşünülmektedir.

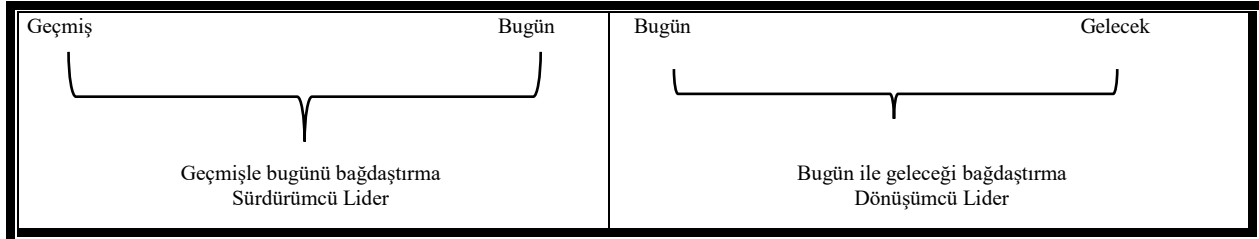
Dönüşümcü liderlik, çalışanların çıkarlarını destekler, grubun amacını ve misyonunu tanıır, bu tanınmayı tanıır ve çalışanları kendi çıkarlarının ötesinde bir bütün olarak grubun çıkarlarına bakmaya motive etmektedirler (Rolls, 1995).

İnsanların enerjilerini stratejiye odaklanmalarına olanak sağlayan liderlik türüne dönüşümsel liderlik adı verilmektedir. Kouzes ve Posner (2007) liderliği bir kişilik özelliğinden ziyade bir davranış biçimi olarak tanımlamaktadır. Bir lider başarılı olmak istiyorsa pratik yapması gerekir. yapılan çalışmalarda; takipçilerine örnek olan ve herkes tarafından kabul edilebilir bir vizyon oluşturan liderlerin daha çok başarılı oldukları tespit edilmiştir. Var olan durumlara meydan okumak ve başkalarını harekete geçmeye teşvik etmek gibi eylemleri içermektedir. Bass ve Avolio (1995, s.372) tarafından sunulduğu şekliyle İdeal etki düzeyleri (çekici nitelikler), ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve kişisel destek, çoğu çalışmada dönüşümcü liderliğin farklı yönleri olarak kabul edilmektedir.

2.2.2. Sürdürümcü Liderlik

Sürdürümcü liderlik tarzında hareket eden yöneticiler, yetkilerini, çalışanları ödüllendirerek, para veya statü vererek, daha iyi performans göstermeleri konusunda motive etmek için kullanırlar. Sürdürümcü liderler, dönüşümcü liderlerin aksine, devam eden faaliyetleri daha etkili ve verimli hale getirerek veya iyileştirerek çalışanların çalışma şeklini belirler (Eren, 2007, s. 460-461). Organizasyonun kültürünü

değiştirmek için hiçbir çaba sarf etmezler. Dönüşümcü liderler örgüt kültürünü yenilemeye çalışırken, sürdürümcü liderler mevcut kültürün devamını arzularlar (Burns, 1978). Lideri takip edenler liderlerini dinlerse para alacaklar ve işlerini kaybetmeyecekler. Güç yöneticilerdedir, ancak takipçiler meslektaşlarını ve astlarını kendi çıkarları için etkileyebilirler (Owen ve diğerleri, 2011, s.317).



Şekil 1: Zaman Yönetimi ve İlişkilendirilmesi Bakımından Liderlik

Sürdürümcü Lider Özellikleri:

Koşullu ödüllendirme	: Yüksek performansa dayalı ödül verme, başarıları ödüllendirme
İstisnalarla Yönetim(aktif)	: Ölçüt ve kurallardan sapmaları araştırma, kusursuz eylemde bulunma
İstisnalarla Yönetim(pasif)	: Ölçütlere karışmama ve ölçüt geliştirmeme
Müdahale etmeme	: sorumlulukları bırakma, karar vermekten (laissez faire) kaçınma

Kaynak (Narin, E. 2023, s.13).

Pek çok kişi sürdürümcü liderliğini bir kazan-kazan ilişkisi olduğu için bir organizasyon olarak görüyor. Ancak bugün ihtiyaç duyulan sürdürümcü lider, para toplayan çalışanlarını parayla teşvik etmenin ötesinde bir etki gücüne sahiptir. Çoğu İK departmanında, insan kaynakları departmanlarının eğitimi için etkileşimsel liderlik temel olarak kullanılmıştır (Owen vd., 2011, s. 316). Sürdürülebilir liderlik, liderin takipçilerini performanslarına göre ödüllendirdiği veya cezalandırdığı durumlarda ortaya çıktığı için bu olgu ilerleyen alt bölümlerde açıklanacaktır (Bass, 1996, s. 7).

2.2.2.1. Şartlı Ödüllendirme-Koşullu Ödüllendirme (ContingentReward-CR)

Şarta bağlı olan ödül kaynaklarının değişmesine bağlı liderlik davranışları olarak tanımlanmaktadır (Bono ve Judge, 2004, s.902). Bu liderlik davranış biçiminde, iş görenler üzerinde anlaşılan amaçlara ulaşmada desteklenir. Seyircinin istek ve ihtiyaçları iyi bilinir ve tüm organizasyon hangi hedeflere ulaşıldığında hangi ödüllerin verileceğini gayet iyi bilirler (Bass, 1996, s.7; Avolio vd., 1999, s.459).

2.2.2.2. İstisnalarla Yönetim (Aktif)- (Pasif)-(Management by Exception-MBE)

İstisna yönetimi etkili olabilir veya olmayabilir. Etkili istisnalar, yönetimin performansının izlenmesine, standartların belirlenmesine ve gerekli düzeltici eylemlere yanıt olarak kayıpların izlenmesine dayanmaktadır (Bono ve Judge, 2004, s.902). Olumsuz durumlarda cezalandırılabilirsiniz. Hataları etkili bir şekilde izleyiniz ve gerekirse düzeltiniz. Bu, güvenlik risklerinin en yüksek olduğu durumlarda gerekli ve etkili olabilir (Bass vd., 2003, s. 208). Nadiren pasif yönetimde liderler yalnızca sorunlar önemli hale geldiğinde müdahale etmektedirler (Bono ve Judge, 2004, s. 902). Bu, çok sayıda takipçinin doğrudan lidere rapor vermesi durumunda işe yarar (Bass vd., 2003, s.208).

2.2.2.3. Müdahale Etmeme (Bırakınız Yapsınlar)-(Laissez-FaireLeadership-LF)

Çatışmalara karışmamayı seçen bir lider aynı zamanda karar alma sürecine dâhil olmamayı da seçiyor demektir. Görevleri etkili bir şekilde yönetme becerisinden yoksundurlar ve sorumluluk almaktan çekinirler. Bu tür liderlik tarzı iletişim ve geri bildirimden yoksundur, takipçilerinin istek ve motivasyonlarını göz ardı eder (Bass, 1996, s.7). Sonuç olarak, organizasyon üzerindeki etkileri minimum düzeydedir. Bu tür organizasyonlarda lider gözden kaçır ve gruba gerçekte kimin liderlik ettiği belirsiz hale gelir. Başarı, üyelerin birbirlerine güvenmesi, mentorluk yapması, geliştirmesi ve birbirlerinin becerilerini desteklemesiyle elde edilebilir. Ancak sistem içindeki görevler ve yapı açıkça tanımlanmadığı takdirde başarısızlık ortaya çıkabilmektedir (Henman, 2011, s.7). Bu kayıtsız liderler işlerinin verimliliğine öncelik vermezler ve ekip üyelerine yeterli desteği sağlayamazlar. Grup içinde mentorluk eksikliği var ve bu da takipçiler arasında iş tatmininin azalmasına neden oluyor (Barbuto, 2005). Hem sürdürülebilirlik hem de dönüşümsel liderlik bir organizasyon içerisinde uygulanabilir. Liderlerin amaç ve hedefleri belirlemesi ve ekip üyelerine bu doğrultuda ilham vermesi ve motive etmesi çok önemlidir. Kuruluşlar, çalışanları güçlendirerek, yüksek performans ve başarıya yol açan bir yaratıcılık ve işbirliği kültürü geliştirebilir (Bass, 1999).

Yukl'a (1999) göre liderlerin örgütsel hedeflere ulaşmak için rekabet ortamını anlamak, örgütün çıkarları için müzakere etmek, olumlu ilişkileri sürdürmek, olumlu bir imaj yansıtmak ve yeni üyeleri örgüte entegre etmek gibi çeşitli görevleri vardır. Graen ve Uhl-Bien (1995) gibi araştırmacılar tarafından tartışıldığı gibi dönüşümsel liderlik, liderler ve takipçiler arasındaki ilişkilerin kalitesini vurgular ve LTT teorisi, sürdürülebilir liderliğin dönüşümsel sonuçlara yol açtığını öne sürer. Bass (1999), güven ve bağlılığın temel bileşenler olduğunu vurgulayarak LTT'nin aşamalarını daha ayrıntılı olarak ele alır. Yukl (1999) da dönüşümcü liderlikte duyguların ve değerlerin önemini vurgulayarak bu faktörlerin çalışan davranışlarını ve performansını etkilemede önemli bir rol oynadığını öne sürmektedir. Konorti, dönüşümcü liderlerin, liderlik yaklaşımlarına rehberlik edecek geçmiş deneyimlerden yararlanarak net bir vizyona ve kararlılığa sahip olmaları gerektiğini ekliyor. Özetle, sürdürülebilir liderlik insan kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılmasına odaklanırken, dönüşümcü liderlik bir adım daha ileri giderek insan kaynaklarını geliştirerek örgütsel büyümeyi teşvik etmektedir (Aydın, 2007).

3. YÖNTEM

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

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma, nicel ve tarama modelinde bir çalışmadır. Nicel çalışmalar seçenekli ve sayısal verilere dayanırken tarama modelleri, “geçmişte veya hali hazırda mevcut olan bir durumu (olay, kişi, nesne) kendi şartları içinde olduğu gibi tanımlamayı amaçlayan araştırma modelleridir” (Karasar, 2017). Araştırmaya uygun olmasından dolayı bu model tercih edilmiştir.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2023-2024 eğitim yılında Denizli ili Pamukkale ve Merkezefendi ilçesinde resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın evreninde 1700 civarında öğretmen bulunmaktadır. Bu çalışmanın evrenini temsil edecek ve öğretmenler arasından “Seçkisiz örnekleme” yöntemiyle seçilen 326 öğretmene ulaşılarak veriler toplanmıştır. Veriler toplanırken ortaokullarda çalışan gönüllü ve destek veren öğretmenlerle görüşülerek veriler toplanmıştır. Verin toplandığı öğretmenlerin demografik özellikleri dağılımları Tablo 3.1’de verilmiştir.

Tablo 3.1. Katılımcı Öğretmenlerin Demografik Dağılımları

Değişken	Kategori	n	%
Cinsiyet	Kadın	176	54,0
	Erkek	150	46,0
Yaş	28-35	54	16,6
	36-40	80	24,5
	41-45	92	28,2
	46-50	54	16,6
	51 +	46	14,1
Kıdem	1-10 yıl	60	18,4
	11-15 yıl	56	17,2
	16-20 yıl	78	23,9
	21-25 yıl	76	23,3
	16 yıl ve üzeri	56	17,2
Branş	Beden ve Müzik	84	25,8
	Bilişim ve Tek. Tas.	36	11,0
	DİKAB	32	9,8
	Fen ve Matematik	66	20,2
	Türkçe	50	15,3
Öğrenim Durumu	Sosyal B. Ve İngilizce	58	17,8
	Lisans	278	85,3
Kariyer Durumu	Lisansüstü	48	14,7
	Öğretmen	80	24,5
	Uzman Öğretmen	204	62,6
Medeni Durum	Baş öğretmen	42	12,9
	Evli	288	88,3
	Bekar	38	11,7

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

öğretmen, % 24,5'inin öğretmen ve % 23,9'unun Başöğretmen olduğu görülürken öğretmenlerin genelinin % 88,3 oranla evli olduğu görülmüştür.

3.3. Veri Toplama Aracı

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

İkinci bölümde okul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stillerine yönelik öğretmen algılarını ölçmeye yönelik “Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeği” kullanılacaktır. Ölçek Şahin’ in (2004) “Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stilleri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler (İzmir İli Örneği) adlı çalışmasında kullanılmıştır. Ölçek beşli likertş tipindedir. Seçenekler; “Her Zaman, Çoğunlukla, Ara Sıra, Çok Seyrek ve Hiçbir zaman” şeklinde sıralanmıştır. Ölçek 32 madde ve dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. Dönüşümcü liderlik 24 madde ve sürdürümcü liderlik 8 madde ile ölçülmüştür. Dönüşümcü liderlik (2, 3, 4, 5, 7, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 23, 24, 26,27, 28, 29, 31, 32) maddeleri ile ölçülmüştür. Sürdürümcü liderlik ise (1, 6, 8, 12, 19, 22, 25, 30) maddelerle ölçülmüştür.

3.4. Verilerin Toplanması

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

3.5. Verilerin Analizi

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

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

Tablo 3.2. Normallik Analizi

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

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

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

1,00 – 1,79 Çok az

1,80 – 2,59 Az

2,60 – 3,39 Orta

3,40 – 4,19 Yüksek

4,20 – 5,00 Çok yüksek

4. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde verilerin analiziyle ulaşılan bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

4.1. Alt Problemlere İlişkin Bulgular

“1. Ortaokul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stillerine ilişkin öğretmen algıları ne düzeydedir?, 2. Ortaokul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stillerine alt boyutlarına ilişkin öğretmen algıları ne düzeydedir? Ve 3. Ortaokul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stillerine ilişkin öğretmen algıları, (a) Cinsiyetlerine, (b) Yaşlarına, (c) Kıdemlerine, (d) Branşlarına, (e) Öğrenim

düzeylerine, (f) Kariyer durumlarına, (g) Medeni durumlarına göre farklılaşmakta mıdır?” şeklinde 3 alt probleme cevap bulma amacıyla yapılan analiz sonuçları ve yorumlara yer verilmiştir.

4.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

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

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

Maddeler	n	\bar{X}	s	Düzeği
1.Daha iyi çalışmamız için bir gayret göstermez, fakat işi iyi yaptığımızda takdir edip yüreklendirir.	326	3,53	,70	Yüksek
2.Eğitim-öğretimin çok iyi olması için neler yapılması gerektiğini öğretmenlerle tartışır.	326	3,85	,90	Yüksek
3.Öğrenci veya velilerle ilgili sorunları çözdüğümüzde bizi takdir eder.	326	4,02	,87	Yüksek
4.Öğrenci sorunlarının çözümüne farklı yönlerden bakmamızı sağlar.	326	3,85	,88	Yüksek
5.Öğretmenlere bireysel yeteneklerine göre görev verir.	326	3,82	,97	Yüksek
6.Okul müdürümüz yalnız fiziksel eksiklerle ilgilenme, yazışmaları yürütme, zaman çizelgesine uyma gibi işleri takip etmektedir.	326	3,23	,92	Orta
7.Okulun geleceğine yönelik oldukça iyimser konuşur.	326	4,23	,79	Çok Yüksek
8.Okul içinde çok fazla dolaşmaz, genellikle ofisindedir.	326	2,66	,85	Orta
9.Okulda önceden fark edemediğimiz sorunları görerek değerlendirmemizi sağlar.	326	3,76	,81	Yüksek
10.Bir amaç uğruna çalışmanın önemini sıklıkla vurgular.	326	3,96	,89	Yüksek
11.Her öğretmenle ayrı ayrı ilgilenir.	326	3,85	,99	Yüksek
12.Nadiren sınıfları ziyaret eder.	326	2,98	,90	Orta
13.Onunla çalışıyor olmak bizi mutlu eder.	326	4,23	,81	Çok Yüksek
14.Okulda kaynakların nasıl daha etkili kullanılabileceğine yönelik amaçları öğretmenlerle birlikte belirler.	326	3,94	,88	Yüksek
15.Öğrenci başarısının daha iyi olması için belirlenen amaçların gerçekleştirilmesine olan inancı yüksektir.	326	4,14	,82	Yüksek
16.Öğrenci başarısıyla ilgili çalışmalar hakkında şevkle konuşur.	326	4,20	,78	Çok Yüksek
17.Öğretmenleri okulla ilgili uzun dönemli tasarı ve planları gerçekleştirebileceklerine inandırır (Onları cesaretlendirir).	326	4,01	,83	Yüksek
18.Her bir öğretmenin okulla ilgili farklı isteklerini karşılamaya çalışır.	326	4,03	,88	Yüksek
19.Eski, klasik yollarla çalışmamız (öğrenciye yaklaşım vs) onu rahatsız etmez.	326	3,07	,86	Orta
20.Okulda neyi, niçin yaptığımızı ilişkin ortak bir düşünce geliştirmemize yardım eder.	326	3,93	,88	Yüksek
21.Öğretmenlere yüksek çalışma azmi ve enerjisi ile örnek olur.	326	3,95	,94	Yüksek
22.Dersleri geleneksel yöntemle (sunuş veya soru-yanıt yöntemi) işlememiz onun için yeterlidir.	326	2,75	,84	Orta
23.Okuldaki işleyişi eleştirmemizi hoş karşılar.	326	3,67	,97	Yüksek
24.Onunla çalışmak okula olan aidiyet (bağlılık) duygumu güçlendirir.	326	3,99	,91	Yüksek
25.Toplantılarda çoğunlukla günlük sorunlara (orta ve uzun vadeli planlarından söz etmez) çözüm bulmaya çalışır.	326	3,55	,87	Yüksek
26.Sınıfta öğretim yöntem ve tekniklerini geliştirmeye yönelik uzun dönemli tasarıları vardır.	326	3,70	,90	Yüksek
27.Görevlerimizi farklı düşüncelerle zenginleştirerek yapmamızı sağlar.	326	3,91	,88	Yüksek
28.Yaratıcı fikirleri olan öğretmenleri takdir eder.	326	4,17	,82	Yüksek
29.Güçlü ve gelişmeye açık yeteneklerimizi geliştirmemiz için çaba gösterir.	326	4,01	,93	Yüksek
30.Okulda sorunlar büyük boyutlara ulaşınca ilgilenir.	326	2,68	,72	Orta
31.Benim için okul müdürümüz başarının sembolüdür.	326	3,79	,99	Yüksek
32.Öğretmenler arasında saygın bir yeri vardır.	326	4,22	,90	Çok Yüksek

Tablo 4.1’te görüldüğü gibi öğretmenlerin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stillerine ilişkin algılarında en yüksek ortalamanın “Çok yüksek” düzeyinde ($\bar{X}=4,23$) ortalamalarla “Onunla çalışıyor olmak bizi mutlu eder.” ve “Okulun geleceğine yönelik oldukça iyimser konuşur.” Maddelerindedir. Bunu ($\bar{X}=4,22$) ortalamayla “Öğretmenler arasında saygın bir yeri vardır.” Maddesi “Çok Yüksek” seviyesinde izlemiştir. En düşük ortalama ise ($\bar{X}=2,66$) ortalamayla “Orta” seviyesinde “Okul içinde çok fazla dolaşmaz, genellikle ofisindedir.” maddesindedir. Diğer maddelere öğretmen katılımları şöyledir;

“Daha iyi çalışmamız için bir gayret göstermez, fakat işi iyi yaptığımızda takdir edip yüreklendirir.” ($\bar{X}=3,53$) “Yüksek”, “Eğitim-öğretimin çok iyi olması için neler yapılması gerektiğini öğretmenlerle tartışır.” ($\bar{X}=3,85$) “Yüksek”, “Öğrenci veya velilerle ilgili sorunları çözdüğümüzde bizi takdir eder.” ($\bar{X}=4,02$) “Yüksek”, “Öğrenci sorunlarının çözümüne farklı yönlerden bakmamızı sağlar.” ($\bar{X}=3,85$) “Yüksek”, “Öğretmenlere bireysel yeteneklerine göre görev verir.” ($\bar{X}=3,82$) “Yüksek”, “Okul müdürümüz yalnız fiziksel eksiklerle ilgilenme, yazışmaları yürütme, zaman çizelgesine uyma gibi işleri takip etmektedir.” ($\bar{X}=3,23$) “Orta”, “Okulda önceden fark edemediğimiz sorunları görerek değerlendirmemizi sağlar.” ($\bar{X}=3,76$) “Yüksek”, “Bir amaç uğruna çalışmanın önemini sıklıkla vurgular.” ($\bar{X}=3,96$) “Yüksek”, “Her öğretmenle ayrı ayrı ilgilenir.” ($\bar{X}=3,85$) “Yüksek”, “Nadiren sınıfları ziyaret eder.” ($\bar{X}=2,98$) “Orta”, “Onunla çalışıyor olmak bizi mutlu eder.” ($\bar{X}=4,23$) “Çok Yüksek”, “Okulda kaynakların nasıl daha etkili kullanılabileceğine yönelik amaçları öğretmenlerle birlikte belirler.” ($\bar{X}=3,94$) “Yüksek”, “Öğrenci başarısının daha iyi olması için belirlenen amaçların gerçekleştirilmesine olan inancı yüksektir.” ($\bar{X}=4,14$) “Yüksek”, “Öğrenci başarısıyla ilgili çalışmalar hakkında şevkle konuşur.” ($\bar{X}=4,20$) “Çok Yüksek”, “Öğretmenleri okulla ilgili uzun dönemli tasarı ve planları gerçekleştirebileceklerine inandırır (

Onları cesaretlendirir. ” ($\bar{X}=4,01$) “Yüksek”, “Her bir öğretmenin okulla ilgili farklı isteklerini karşılamaya çalışır.” ($\bar{X}=4,03$) “Yüksek”, “Eski, klasik yollarla çalışmamız (öğrenciye yaklaşım vs) onu rahatsız etmez. ” ($\bar{X}= 3,07$) “Orta”, “Okulda neyi, niçin yaptığımıza ilişkin ortak bir düşünce geliştirmemize yardım eder.” ($\bar{X}=3,93$) “Yüksek”, “Öğretmenlere yüksek çalışma azmi ve enerjisi ile örnek olur. ” ($\bar{X}=3,95$) “Yüksek”, “Dersleri geleneksel yöntemle (sunuş veya soru-yanıt yöntemi) işlememiz onun için yeterlidir. ” ($\bar{X}=2,75$) “Orta”, “Okuldaki işleyişi eleştirmemizi hoş karşılar. ” ($\bar{X}=3,67$) “Yüksek”, “Onunla çalışmak okula olan aidiyet (bağlılık) duygumu güçlendirir. ” ($\bar{X}=3,99$) “Yüksek”, “Toplantılarda çoğunlukla günlük sorunlara (orta ve uzun vadeli planlarından söz etmez) çözüm bulmaya çalışır. ” ($\bar{X}=3,55$) “Yüksek”, “Sınıfta öğretim yöntem ve tekniklerini geliştirmeye yönelik uzun dönemli tasarıları vardır. ” ($\bar{X}=3,70$) “Yüksek”, “Görevlerimizi farklı düşüncelerle zenginleştirerek yapmamızı sağlar. ” ($\bar{X}=3,91$) “Yüksek”, “Yaratıcı fikirleri olan öğretmenleri takdir eder. ” ($\bar{X}=4,17$) “Yüksek”, “Güçlü ve gelişmeye açık yeteneklerimizi geliştirmemiz için çaba gösterir. ” ($\bar{X}=4,01$) “Yüksek”, “Okulda sorunlar büyük boyutlara ulaşıncaya ilgilendir. ” ($\bar{X}=2,68$) “Orta” ve “Benim için okul müdürümüz başarının sembolüdür. ” ($\bar{X}=3,79$) “Yüksek” düzeyindedir.

4.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

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

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

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

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

4.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

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

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

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

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

*p<0,05

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

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

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

	Yaş	n	\bar{X}	s	sd	F	p	Fark
Dönüşümcü liderlik boyutu	28-35	54	3,83	,66	4;321	1,90	,10	-
	36-40	80	3,92	,78				
	41-45	92	3,93	,70				
	46-50	54	4,12	,61				
	51 +	46	4,11	,58				
Sürdürümcü liderlik boyutu	28-35	54	2,92	,54	4;321	,81	,51	-
	36-40	80	3,07	,73				
	41-45	92	3,11	,72				
	46-50	54	3,04	,65				
	51 +	46	3,09	,59				
Genel liderlik algıları	28-35	54	3,60	,49	4;321	2,13	,07	-
	36-40	80	3,71	,58				
	41-45	92	3,72	,55				
	46-50	54	3,85	,50				
	51 +	46	3,86	,47				
*p<0,05	1. 28-35	2. 36-40	3. 41-45	4.46-50	5.51+			

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

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

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

	Kıdem	n	\bar{X}	s	sd	F	p	Fark
Dönüşümcü liderlik boyutu	1-10 yıl	60	3,74	,69	4;321	4,26	,00*	1-2; 1-5
	11-15 yıl	56	4,11	,56				
	16-20 yıl	78	3,84	,87				
	21-25 yıl	76	4,03	,58				
	26 +	56	4,16	,55				
Sürdürümcü liderlik boyutu	1-10 yıl	60	3,05	,49	4;321	3,56	,00*	2-3; 2-4
	11-15 yıl	56	2,77	,74				
	16-20 yıl	78	3,18	,71				
	21-25 yıl	76	3,14	,62				
	26 +	56	3,07	,70				
Genel liderlik algıları	1-10 yıl	60	3,57	,53	4;321	3,32	,01*	1-5
	11-15 yıl	56	3,78	,40				
	16-20 yıl	78	3,67	,69				
	21-25 yıl	76	3,81	,46				
	26 +	56	3,89	,45				
*p<0,05	1. 1-10 yıl	2. 11-15 yıl	3. 16-20 yıl	4. 21-25 yıl	5. 26+			

Tablo 4.5'te görüldüğü gibi ortaokul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stillerine ilişkin öğretmen algılarının kıdemlerine göre dönüşümcü liderlik boyutunda ($F=4,26$; $p<0,05$), sürdürümcü liderlik boyutunda ($F=3,56$; $p<0,05$) ve genel liderlik algılarında ($F=3,32$; $p<0,05$) anlamlı farklılık göstermektedir. Farklılıkların olduğu grupların tespiti için yapılan Post Hoc TUKEY analizi yapılmıştır. Bunun sonucunda dönüşümcü liderlik boyutunda farklılık 1-10 yıl kıdemi olanlarla ($\bar{X}_{1-10 \text{ yıl}}=3,74$) kıdemi 11-15 yıl olanlar ($\bar{X}_{11-15 \text{ yıl}}=4,11$) arasında ve 1-10 yıl kıdemi olanlarla ($\bar{X}_{1-10 \text{ yıl}}=3,74$) kıdemi 26 yıl ve üstünde olanlar ($\bar{X}_{26+ \text{ yıl}}=4,16$) arasında ve kıdemi fazla olanlar lehine daha yüksek olarak ölçülmüştür. Sürdürümcü liderlik boyutunda kıdemi 11-15 yıl olanlarla ($\bar{X}_{11-15 \text{ yıl}}=2,77$) kıdemi 16-20 yıl olanlar ($\bar{X}_{16-20 \text{ yıl}}=3,18$) arasında ve 11-15 yıl olanlarla ($\bar{X}_{11-15 \text{ yıl}}=2,77$) kıdemi 21-25 yıl olanlar ($\bar{X}_{21-25 \text{ yıl}}=3,18$) arasında ve kıdemi fazla olanlar lehine yüksektir. Genel liderlik algılarında kıdemi 1-10 yıl kıdemi olanlarla ($\bar{X}_{1-10 \text{ yıl}}=3,57$) kıdemi 26 yıl ve üstünde olanlar ($\bar{X}_{26+ \text{ yıl}}=3,89$) arasında ve kıdemi fazla olanlar lehine daha yüksek olarak ölçülmüştür.

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

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

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

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

*p<0,05

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

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

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

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

*p<0,05

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

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

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

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

*p<0,05

1. Öğretmen

2. Uzman Öğretmen

3. Baş Öğretmen

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

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

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

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

* $p<0,05$

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

5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışma, Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerindeki resmi ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin, ortaokul müdürlerinin dönüştürücü ve sürdürülebilir liderlik tarzına ilişkin algılarını ortaya koymak ve bu algıların bireysel özelliklere göre nasıl farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla yapılmıştır.

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

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

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

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

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

5.2. Öneriler

1.Okul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stillerine ilişkin okulun diğer paydaşlarının da görüşleri araştırılarak araştırma sonuçları karşılaştırılabilir.

2.Okul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stillerine ilişkin algıların kıdeme, öğrenim düzeyi ve kariyer durumuna göre artmasının nedenleri ortaya çıkarmak amacıyla çalışmalar yapılabilir.

3.Okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin diğer liderlik stillerini de kapsayan araştırma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Allen, D. W. (1998). How nurses become leaders: Perceptions and beliefs about leadership development. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 28(9), 15-20.
- Avolio, B. J. (1999). Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations. (Q. U. Julian Barling, & U. o. Kevin Kelloway, Dü) London: *Sage Publications*.
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013). Transformational and charismatic leadership. *The road ahead. Emerald Group Publishing*, 257-280.
- Aydın, M. (2007). *Eğitim Yönetimi*. Hatipoğlu.
- Balay, R. (2000). *Özel ve resmi liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı*. Doktora Tezi, (94662), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara üniversitesi.
- Barbuto, J. E. (2005). Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 26-40.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. New York: Psychology Press Taylor & Francis Group. (2nd ed.).
- Bass, B. M. ve Avolio, B.J.: (1997), *Transformational Leadership: A Response To Critiques*. Academic Pres, New York, s.19-27.
- Bass, B. M. and Steidlmeier P. (1999). Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership. *The Leadership Quarterly*, 10 (2), 181-217.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Bayar, Yılmaz . "Türkiye'deki Üniversite Öğrencilerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Literatür Taraması". *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi* 7 / 1 (Ocak 2019): 123-142 .
- Bennis, W., & Nanus, B. (1986). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper&Row.
- Bono, J. E., Judge, T. A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-910.
- Burns, J. M.: (1978), *Leadership*, Harper and Row, New York.
- Cascio, W. F. (1982). *Applied Psychology in Personnel Managemen*. USA: Reeston Publishing Company.(2nd ed.).

- Colbert, A. E., Judge, T. A., Choi, D., & Wang, G. (2012). Assessing the trait theory of leadership using self and observer ratings of personality: The mediating role of contributions to group success., *The Leadership Quarterly*, 23(4), 670-685.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik. *Eğitim Yönetimi*. 4(16),423-442.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik*. Pegem A Yayıncılık
- Çelik, S. & Eryılmaz, F. (2006). Öğretmen Algılarına Göre Endüstri Meslek Lisesi Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri (Ankara İli Örneği). *Politeknik Dergisi*. 9 (4),211-224.
- Daresh, J. J. (2001). *Supervision as Proactive Leadership*. (3rd ed.), Waveland Press, Inc.
- Encyclopedia.com. (2018). Charisma. Cengage/ Oxford University and Columbia University Press. <https://www.encyclopedia.com/philosophy-and-religion/bible/biblegeneral/charisma>
- Erdoğan, İ. (2003). *Okul Yönetimi Öğretim Liderliği*. Sistem Yayıncılık.
- Eren, E. (2007). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta.
- Gedikoğlu, T. (2005). *Avrupa Birliği sürecinde Türk Eğitim Sistemi: Sorunlar ve çözüm önerileri*. Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 1(1):66-80.
- Graen, G. B., ve Uhl-Bien, M. (1995). Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Güçlü, N., Beycioğlu, K., Buluç, B., Kılınç, A. Ç., Doğan, S., Ertürk, A., . . . Koşar, S. (2021). *Eğitim Yönetiminde Liderlik (7 b.)*. (N. Güçlü, & S. Koşar; Dü) Pegem.
- Henman, L. D. (2011). *Leadership: Theories and Controversies*. Ел. публікація <http://www.henmanperformancegroup.com/articles/Leadership-Theories.pdf>.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1997). Situational leadership. *In Dean's Forum*, 12(2), 1-8.
- Horner, M. (1997). Leadership theory: past, present and future. *Team Performance Management. An International Journal*.3,270-285
- Karasar, N.: (2017), *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, 35. baskı, Ankara, Nobel Akademi Yayıncılık, s.1-368.
- Koppang, A. F. (1996). Transformational and transactional leadership behaviors of administrators of performing and visual arts schools. Unpublished doctoral dissertation, University of North Dakota, Grand Forks, ND, USA.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). *The Leadership Challenge*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- McGregor, D. (1985). *The Human Side of Enterprise: 25th Anniversary Printing*. McGraw-Hill Book Company.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice*. (6th ed.), Sage.
- Lambert, L. (2005). Leadership for Lasting Reform. *Educational Leadership*. 62(5).
- Leithwood, K.A. (1992). The Move Toward Transformational Leadership. *Educational Leadership*. 49(5),8-12.
- Leithwood, K. (1993). *Contributions of Transformational Leadership to School Restructuring*. Paper presented at the Annual Meeting of the University Council for Educational Administration. (Houston, TX, October 29–31, 1993). <http://www.eric.ed.gov/> İndirilme Tarihi: 10 Mayıs 2006
- Owen, H., Hodgson, V. ve Gazzard, N. (2011). *Liderlik Elkitabı*. Münevver Çelik (Çev.). Optimist.
- Özalp, İ. & Öcal, H. (2000). Örgütlerde dönüştürücü (transformational) liderlik yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 3(4), 207-227.
- Özdemir, M. (2018). Liderlik yönelimi ve politik beceri arasındaki ilişkinin okul müdürlerinin görüşlerine göre incelenmesi. *Ege Eğitim Dergisi*, 19(1), 116-134.
- Pierce, J. L., & Newstrom, J. W. (2000). *Leaders & the Leadership Process: Readings, self -assessments & Applications*. (2nd Edition).

- Rolls, J. (1995). The transformational leader: The wellspring of the learning organization. *Learning organizations: Developing cultures for tomorrow's workplace*, 101-108.
- Shakeshaft, C. (1989). *Women in educational administration*. (Updated Edition b.). USA: Sage Publication.
- Şahin, S. (2004). Okul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkiler (İzmir ili örneği). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 4(2), 365-395.
- Töremen, F. ve Kolay, Y. (2003). *İlköğretim okulu yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler*. *Milli Eğitim Dergisi*, (160), <http://www.yayim.meb.gov.tr/dergiler/160/toremen-kolay.htm> (11.12.2003).
- Ünal, Z. M.: (2019), Anlam İhtiyacı: Anlam İhtiyacı Temelinde Birey-İş Uyumunun Anlamlı İşin Alt-Boyutlarına Katkısı, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 15(1), s.157-180.
- Yılmaz, K. (2004). Okul yöneticilerinin destekleyici liderlik davranışları ile okullardaki güven arasındaki ilişki konusunda ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2004, 550
- Yukl, G. (1994). *Leadership in Organizations* (3rd ed.). Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Yukl, G. (1999). An Evaluative Essay on Current Conceptions of Effective Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 33-48.