

## OKUL YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

Mahsum BURUCU<sup>1</sup>  
Celal DUMAN<sup>2</sup>  
Serhat OKAN<sup>3</sup>  
Saim İZGİ<sup>4</sup>  
Mehmet SALIK<sup>5</sup>

### Öz

Dönüştürücü liderlik, örgütlerde köklü değişimlerin yapılmasını ve bu yapılan değişimler neticesinde başarının elde edilmesini sağlayan liderlik tarzıdır. Modern Dünya’da teknolojinin getirdiği değişim ile birlikte hayatımıza giren yeniliklere, reforma ve değişime yönelik olan liderlik; dönüşümcü liderliktir. Bu araştırmanın amacı, güçlü değişimi ve dönüşümü sağlayacak liderlik modeli olan dönüşümcü liderlik davranışlarını ortaya koymak ve ilkökul ve ortaokul okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri saptamaktır. Araştırmanın evrenini 2018-2019 eğitim öğretim yılında Diyarbakır ili Sur ve Yenişehir merkez ilçelerinde ilkökul ve ortaokul olmak üzere toplam 340 okulda görev yapan 1115 okul yöneticisinden oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleme, evrenden tesadüfi örnekleme yoluyla belirlenen Sur ve Yenişehir merkez ilçelerinde ilkökul ve ortaokullarda görev yapan 180 okul yöneticisinden oluşmaktadır. Araştırmanın verileri Bass ve Avolio (1997) tarafından geliştirilen “Dönüşümcü Liderlik Anketi ” veri toplama aracının Cemaloğlu (2007) tarafından, daha sonra Şirin ve Yetim (2009) tarafından Türkçeye uyarlanan formu ve araştırmacı tarafından geliştirilen “Kişisel Bilgi Formu” aracılığıyla toplanmıştır. Araştırma verilerinin analizinde; aritmetik ortalama (X), standart sapma (Ss), frekans (f), yüzde (%) değerleri hesaplanmıştır. Ayrıca araştırmada, t-testi ve ANOVA testi kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda; okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri cinsiyet, yaş ve öğretim kademesi değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Lider, Liderlik, Dönüşümcü liderlik, Yönetici

<sup>1</sup> Özekli İlkokulu, Sur/Diyarbakır/TÜRKİYE mahsumburucu@gmail.com

<sup>2</sup> Esmâ Ocak Anaokulu, Kayapınar /Diyarbakır/TÜRKİYE Cduman21@gmail.com

<sup>3</sup> Evliya Çelebi Anaokulu, Kayapınar /Diyarbakır/TÜRKİYE srhtokn@hotmail.com

<sup>4</sup> Gökuşığı Anaokulu, Kayapınar /Diyarbakır/TÜRKİYE saim.izgi@gmail.com

<sup>5</sup> Şehit Savcı Mehmet Selim Kiraz Ortaokulu, Akdeniz/Mersin/TÜRKİYE artos79@gmail.com

## **TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP FEATURES OF SCHOOL MANAGERS**

### **Abstract**

Transformational leadership is a leadership style that enables radical changes to be made in organizations and success as a result of these changes. Leadership for innovation, reform and change that entered our lives with the change brought by technology in the modern world; transformational leadership. The aim of this research is to reveal the transformational leadership behaviors, which is a leadership model that will provide strong change and transformation, and to determine the transformational leadership characteristics of primary and secondary school administrators. The universe of the research consists of 1115 school administrators who work in a total of 340 schools, including primary and secondary schools, in the central districts of Diyarbakır, Sur and Yenişehir in the 2018-2019 academic year. The sample of the study consists of 180 school administrators working in primary and secondary schools in the central districts of Sur and Yenişehir, which were determined by random sampling from the population. The data of the study were collected using the "Transformational Leadership Questionnaire" data collection tool developed by Bass and Avolio (1997), which was adapted into Turkish by Cemaloğlu (2007) and later by Şirin and Yetim (2009) and the "Personal Information Form" developed by the researcher. In the analysis: arithmetic mean ( $\bar{X}$ ), standard deviation ( $S_s$ ), frequency ( $f$ ), percentage (%) values were calculated. In addition, t-test and ANOVA test were used in the study. As a result of the analysis, the transformational leadership characteristics of school administrators were determined by gender, age and It was seen that there was a significant difference according to the variables of education level.

**Keywords:** Leader, Leadership, Transformational leadership, Manager.

## 1. GİRİŞ

Teknoloji ile birlikte hızlı bir değişim ve yenileşme yaşanmakta ve buna bağlı olarak ani gelişmeler birbirini izlemektedir. Örgütlerin, bu yaşanan hızlı ve ani değişim ve gelişmeler karşısında kendilerini çevreleyen ve tehdit eden koşullara uyum sağlaması bir zorunluluk olarak görülmektedir. Yaşanan koşullara uyum sağlayamayan ve yenileşemeyen örgütler, varlığını sürdüremezler. Bu nedenle, örgütlerde ani ve hızlı değişimler karşısında karar verebilen, karşılaşılan sorunları çözebilen ve değişime uyum gösterebilen güçlü liderlere ihtiyaç duyulmaktadır (Celep, 2004). Etkili liderler ile yüksek başarı gösteren kurumların varlıkları fark edilmektedir (Berber, 2000). Etkili yöneticilerin en önemli özelliklerinden bazıları; insan ilişkilerinde başarılı olmaları, birlikte çalıştıkları kişileri anlamaları, tanımaları, onların bireysel ve mesleki beklentilerini anlayarak kendilerini geliştirebilmeleri ve iş doyumunu sağlayabilmeleri için uygun ortam oluşturabilmeleridir (Cemaloğlu, 2007). Yaşanan bu değişim ve gelişmeler beraberinde yeni liderlik olgularının oluşumuna neden olmuştur (Çelik, 2010). Liderlik olgusunun zamanla değişimi yeni paradigmalara oluşmasına zemin hazırlayarak 1980'li yıllarla beraber modern liderlik yaklaşımlarını doğurmuştur. (Lucas ve Valentina, 2002).

Yeni yaklaşımlardan olan dönüşümcü liderlik kavramı büyük bir ses getirmiş, çağdaş örgütlere pozitif değerler sağladığına yönelik araştırma bulgularına sıkça rastlanmaktadır (Özçelik, 2005). Teknoloji ile birlikte değişen ve gelişen dünyada, her alanda kaçınılmaz olan değişim ve yenileşmenin okullarda da karşılık bulduğu görülmektedir. (Aydın, 2005). Bu açıdan okulları idare eden yöneticilerin; kararlılık, tutarlılık, vizyon, karizma, ikna, yaratıcılık, yenilikçilik, takım ruhu oluşturma, esin kaynağı olma, motive etme, ilham ve güven verme, ilgi gösterme, hızlı ve etkili karar alıp uygulama gibi bazı özelliklere yani dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olması gerekir (Hacker ve Roberts, 2003). Dönüşümcü liderlik; geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük bir liderlik tarzıdır. Bundan dolayı da vizyon sahibi olmayı ve bu vizyonu izleyicilere kabul ettirmeyi gerekli kılar (Çelik ve Eryılmaz, 2006: 212). Eğitimde dönüşümcü lider, eğitimsel değişikliğin kolaylaştırıcısıdır (Lucas E. ve Valentina, J. W. (2002). Yönetici okulda öğretmenlerin doyumunu arttıran, yeni öğretme ve öğrenme yaklaşımlarıyla hem öğretmenlerin bireysel gelişmelerini hem de öğrencilerin güdülenmelerini sağlayan dönüşümcü liderdir. (Yıldırım, 2006). Gelecekte risk üstlenebilen, dönüşümü sürükleyebilen eğitim liderleri başarılı olacaktır (Celep, 2004: 118-153). Bu açıdan eğitim kurumlarında okul yöneticisi değişime engel olan değerleri kaldırıp yerine değişimi sağlayan değerleri yerleştirir, değişimi ortak bir vizyona dayandırır ve vizyonu okul kültürüne yerleştirebilirse başarı sağlanabilir (Çelik, 2010: 81). Toplumların yaşayış tarzları, değerleri, tutumları ve davranış biçimleri gibi kavramlar ile dönüşümcü liderlik anlayışına sahip yöneticilere ihtiyaç duyulduğu ve bu tarz yöneticilerin gittikçe önem kazandığı günümüz dünyasında, okul yöneticilerinin bu yönlerinin ele alınıp irdelenmesi önem arz etmektedir (Subaş, 2017). Aynı zamanda alan yazına sunacağı katkılar açısından önem taşımaktadır. Buradan hareketle bu çalışma, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini çeşitli değişkenler açısından incelemektir. Bu ayrıca değişkenler açısından okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri, cinsiyet, yaş ve sınıf düzeyi değişkenleri arasındaki farkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını ortaya konulmasıdır. Bu araştırmanın problem cümlesi ise “okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile değişkenler arasında ilişki var mıdır?” sorusu oluşturmaktadır. Araştırmanın alt problemleri;

- a. Cinsiyet
- b. Yaş
- c. Öğretim kademesi değişkenlerine göre farklılık göstermektedir mi?

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Araştırmanın Yöntemi

Diyarbakır ili Sur ve Yenişehir merkez ilçelerinde ilköğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini çeşitli değişkenler açısından tespit etmeyi amaçlayan bu çalışmada “İlişkisel Tarama Modeli” kullanılmıştır. “Tarama modeli geçmişte ya da hâlen var olan bir durumu olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma” yaklaşımıdır. Araştırmanın “konusu olan olaylar, bireyler veya nesnelere olduğu gibi tanımlanmaya” çalışılır. “Onları herhangi bir şekilde değiştirme veya etkileme çabası içine girilmez” (Can, 2014).

### 2.2. Veri Toplama Araçları

**a. Demografik Bilgiler Formu:** İlköğretim öğretmenlerine ait demografik bilgileri toplamaya yönelik olan bu formda; cinsiyet, kıdem ve eğitim düzeyi gibi özellikler yer almaktadır.

**b. Yıkıcı Liderlik Ölçeği:** Uymaz (2013) tarafından geliştirilen, altı alt boyut ve 28 maddeden oluşan Yıkıcı Liderlik Ölçeği (YLÖ) kullanılmıştır. Uymaz (2013) astların yöneticileri tarafından sergilenen liderlik davranışları ile ilgili algı ve değerlendirmelerini geçerli ve güvenilir bir biçimde ölçebilmek için geliştirdiği YL ölçeğindeki bazı ifadeleri Shaw vd. (2011) tarafından yapılan ölçek geliştirme çalışmasından almıştır (Uymaz, 2013: 41). Çalışmadan elde edilen ölçek altı alt boyuta ayrılmaktadır. Ölçeğin alt boyutları 1) Aşırı otoriterlik, 2) Liderlik için yetkin olmamak, 3) Etik dışı davranış, 4) Teknoloji ve değişime direnme, 5) Astlara karşı duyarsızlık ve 6) Adam kayırma davranışlarını kapsamaktadır (Uymaz, 2013). Uymaz’ın (2013) geliştirdiği Yıkıcı Liderlik Ölçeği, Kıyıcı (2016) tarafından yapılan bir çalışmada da kullanılmış, ölçeğin toplam Cronbach's Alpha katsayısı ,962 olarak hesaplanmıştır (Kıyıcı, 2016: 54). Sezici (2015) tarafından yapılan çalışmada ise ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı ,97 olarak belirlenmiştir (Sezici, 2015: 113). Akman da (2016) çalışmasında Uymaz’ın (2013) Yıkıcı Liderlik Ölçeğini kullanmış, ölçeğin Cronbach's Alpha güvenirlik katsayısını ise ,96 olarak bulmuştur (Akman, 2016: 638). Yapılan çalışmalarda ölçeğin güvenirlik katsayılarının birbirlerine oldukça yakın olduğu görülmektedir.

### 2.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni 2018-2019 eğitim öğretim yılında Diyarbakır ili Sur ve Yenişehir merkez ilçelerinde toplam 340 okulda görev yapan 1115 okul yöneticisinden oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleme, evrenden tesadüfi örnekleme yoluyla belirlenen Sur ve Yenişehir merkez ilçelerinde ilköğretim ve ortaokul görev yapan 180 okul yöneticisinden oluşmaktadır.

**Tablo 1.** Katılımcıların sosyo-demografik özellikleri

<i>Değişken</i>	<i>Gruplar</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	180	88,0
	Kadın	20	12,0
<b>Yaş</b>	20-29 yaş	70	38,0
	29-40 yaş	90	50,0
	40 -50 yaş	20	12,0
<b>Öğretim kademesi</b>	İlkokul	100	56,0
	Ortaokul	80	44,0

Tablo 1’de katılımcıların demografik özelliklerine yer verilmiştir. Araştırmaya katılanların %88,i erkektir. Ayrıca katılımcı yöneticilerin %50’si 29-40 yaş arasında olduğu ve %55,i ortaokulda görev yaptığı görülmektedir.

#### 2.4. Verilerin Analizi

Araştırmanın verileri SPSS- 21.0 programına aktarıldıktan sonra verilerin normalliğine ilişkin analizler yapılmıştır. Verilerin normal dağılım göstermiştir. Araştırma verilerinin analizinde; aritmetik ortalama (X), standart sapma (Ss), frekans (f), yüzde (%) değerleri hesaplanmıştır. Ayrıca araştırmada, t-testi ve ANOVA testi kullanılmıştır.

### 3. BULGULAR

Bu bölümde alt amaçlara göre araştırma bulgularına yer verilmiştir.

Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ve alt boyutlarına sahip olma düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2.** Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine ve Alt Boyutlarına Sahip Olma Düzeyleri

Dönüşümcü Liderlik Anketi	$\bar{X}$	SS	Madde Sayısı
İdealleştirilmiş Etki/Karizma	3,85	,79	10
Entelektüel Uyarım	3,38	,81	7
Esin Kaynağı Olma	3,60	,86	10
Bireyselleştirilmiş İlgi	3,71	,80	10

Tablo 2 incelendiğinde, okul yöneticilerin dönüşümcü liderlik anketi aritmetik ortalaması  $X=3,50$  standart sapması  $Ss=0,82$  olarak bulunmuştur. Elde edilen bu değerler dikkate alındığında, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini "Çoğunlukla" düzeyinde göstermiştir. İdealleştirilmiş etki/karizma alt boyutunun aritmetik ortalaması  $X=3,85$ , entelektüel uyarım alt boyutunun aritmetik ortalaması  $X=3,38$ , esin kaynağı olma alt boyutunun aritmetik ortalaması  $X=3,60$  ve bireyselleştirilmiş ilgi alt boyutunun aritmetik ortalaması  $X=3,71$  olarak bulunmuştur. Okul yöneticilerinin cinsiyet değişkenine göre, dönüşümcü liderlik özellikleriyle ilgili algılarına ilişkin bulgular Tablo 3’te verilmiştir.

**Tablo 3.** Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre, Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine İlişkin t-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	t	sd	p
Dönüşümcü Liderlik Anketi	Erkek	20	3,85	,61	-3,34	368	,003*
	Kadın	160	3,57	,78			

Tablo 3 incelendiğinde okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerinin öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı şekilde farklılık gösterdiği görülmüştür. Grupların aritmetik ortalamaları dikkate alındığında; kadın yöneticilerin ( $X=3,57$ ) erkek yöneticilere ( $X=3,85$ ) göre dönüşümcü liderlik özelliklerini daha düşük düzeyde algıladıkları görülmüştür. Okul yöneticilerinin yaş değişkenine göre, dönüşümcü liderlik özellikleriyle ilgili algılarına ilişkin bulgular Tablo 4’te verilmiştir.



**Tablo 4.** Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre, Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine İlişkin Anova Testi Sonuçları

	Yaş	N	$\bar{X}$	Ss	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ort.	F	p	Anlamlı fark
Dönüşümcü	A)20-29	70	3,58	,78	Gruplar arası	4,351	2	1,676	7,854	,002*	*A>B *C>B
Liderlik	B)30-39	90	3,40	,76	Gruplar içi	29,730	366	,154			
Anketi	C)40-49	20	3,17	,87	Toplam	53,081	368				

Tablo 4 incelendiğinde okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerinin, öğretmenlerin kıdemlerine göre anlamlı şekilde farklılık gösterdiği görülmüştür. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey HSD Testi sonucunda 20-29 arası yaşa sahip yöneticiler ( $X=3.58$ ) ile 30-39 arası yaşa sahip yöneticiler ( $X=3.40$ ) arasında 40-49 arası yaşa sahip yöneticilerin lehine görülmektedir. Okul yöneticilerinin öğretim kademe değişkenine göre, dönüşümcü liderlik özellikleriyle ilgili algılarına ilişkin bulgular Tablo 5'te verilmiştir.

**Tablo 5.** Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Kurum Türü Değişkenine Göre, Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine İlişkin Anova Testi Sonuçları

	Kurum Türü	N	$\bar{X}$	S	t	sd	p
Dönüşümcü	İlkokul	3,37	,89	,07	1,582	368	,003
Liderlik Anketi	Ortaokul	3,60	,81	,08			

Tablo 5 incelendiğinde, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerinin öğretmenlerin görev yaptıkları kurum türüne göre anlamlı şekilde farklılık gösterdiği görülmüştür. Grupların aritmetik ortalamaları dikkate alındığında; ilkokul kurumlarında olan yöneticilerin ( $X=3.37$ ) ortaokul kurumlarında olana ( $X=3.60$ ) göre dönüşümcü liderlik özelliklerini daha düşük düzeyde algıladıkları görülmüştür.

## SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu araştırma Diyarbakır ili örneğinde okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmanın birinci alt problemde araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre, devlet okullarında görev yapan okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine "Çoğunlukla" düzeyinde sahip oldukları görülmüştür. Bu bulgulardan hareketle, yapılan araştırmanın sonuçlarına göre okul yöneticilerinin okulda değişim ve dönüşümü gerçekleştirebilecek donanıma sahip, liderler olarak algılandıkları düşünülebilir. Dönüşümcü liderlik konusunda yapılan çalışmalarla ilgili alan yazın incelendiğinde; Eraslan (2003), Şahin (2004), Eryılmaz (2006), Bilir (2007), Zeren (2007), Çetiner (2008), Keleş (2009), Toksöz (2010), Ulutaş (2010) ve Kiriş (2013) tarafından yapılan araştırmaların bulgularında okul yöneticilerinin dönüşümcü lider olarak belirtmektedir. Bu bulgular araştırma sonucunun bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Eryılmaz (2006) çalışmasında okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden en fazla ideal etki/karizma boyutunda başarılı olduklarını ve bu başarının "Çoğunlukla Katılıyorum" seviyesinde olduğu vurgulanmıştır. Zeren (2007) çalışmasında tüm alt boyutlarında ortalamaların yüksek olduğu görülmüştür. Kiriş (2013) çalışmasında ise ilkokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerine ilişkin yaptığı çalışmada okul müdürlerinin en yüksek ideal etki/karizma özelliğine sahip oldukları sonucunu bulmuştur. 3,32 ortalama puan ile bu sonuç "Çoğunlukla" grubuna girmekte ve bu bulgu araştırmanın bulgusuyla örtüşmektedir. Cinsiyet değişkenine göre, erkek okul yöneticilerin kadın okul yöneticilerine göre daha dönüşümcü oldukları görülmüştür. Cinsiyet değişkenine göre, erkek okul yöneticileri kadın okul

yöneticilerine göre daha dönüşümcü oldukları görülmektedir. Bu sonuç Eraslan'ın (2003), Taş ve Çetiner'in (2011) araştırma sonuçlarıyla çelişirken; Bilir'in (2007) ve Eryılmaz'ın (2006) araştırma bulgularıyla örtüşmektedir. Eraslan (2003) ile Taş ve Çetiner (2011) okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma durumlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiğini saptamıştır. Bilir (2007) okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin cinsiyet değişkenlerine göre yöneticilerini algılamalarında anlamlı bir fark göstermediği sonucunu bulmuştur. Bu bulgu araştırma sonucunun bulgusuyla benzerlik göstermektedir. Eryılmaz (2006) okul yöneticileri açısından değerlendirdiği çalışmasında cinsiyet değişkenine göre okul yöneticileri ile ilgili dönüşümcü liderlik algılarında anlamlı farklılık göstermediğini bulmuştur. Bu durum çalışmamız ile örtüşmemektedir. Yaş değişkenine göre, okul yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Aynı zamanda 20-29 yaşına sahip okul yöneticilerin 40-49 yıl arası yaşa sahip okul yöneticilerine göre daha dönüşümcü oldukları görülmüştür. Yaş değişkenine göre, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre, 20-29 yaşına sahip okul yöneticileri 40-49 yıl arası yaşa sahip okul yöneticilerine göre daha dönüşümcü görülmektedir. Bu sonuca göre yaşı düşük olan okul yöneticileri, yaşı büyük olan okul yöneticilerine göre dönüşümcü liderlik özelliklerine daha yeterli olduğu söylenebilir. Araştırma sonuçları Eryılmaz (2006) ile Taş ve Çetiner'in (2011) çalışması ile benzerlik göstermektedir. Her üç çalışmada da araştırmacılar 20-29 yaşa sahip olan okul yöneticilerinin, yaşı daha büyük olan okul yöneticilerine göre daha dönüşümcü algıladığı sonucuna ulaşmıştır. Bilir'in (2007), Çetiner'in (2008), Töremen ve Yasan'ın (2010) çalışması ile çelişmektedir.

Kurum türü değişkenine göre, okul yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre, ortaokulda görev yapan okul yöneticilerini ilkokulda görev yapan okul yöneticilerine göre yüksek ortalamaları ile daha dönüşümcü oldukları görülmüştür. Araştırmanın son alt problemine bakıldığında kurum türü değişkenine göre, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre, ortaokulda görev yapan okul yöneticileri ilkokulda görev yapan okul yöneticilerine göre yüksek ortalamaları ile daha dönüşümcü oldukları görülmektedir. Ayrıca ortaokulda görev yapan okul yöneticileri ilkokulda görev yapan okul yöneticilerine göre yüksek ortalamaları ile daha dönüşümcü oldukları görülmektedir. Yani; öğretmenlerin çalıştıkları kurum türü ilkokuldan ortaokula doğru gittikçe, okul yöneticileri etkileyici, yenilikçi, gelişimci, değişime açık, yaratıcı ve destekleyici algılama konusunda görüşleri giderek artmaktadır. Bu sonuç Bozkır'ın (2014) araştırma sonuçlarıyla çelişirken; Çelik (1998) ve Çelik'in (2010) araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Bozkır (2014) dönüşümcü liderlik çalışmasında okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik algılarında kurum türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Çelik (1998) çalışmasında kurum türü değişkenine göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik düzeyleri arasında anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Çelik'de (2010) çalışmasında okul yöneticilerinin kendileri hakkındaki görüşlerine göre dönüşümcü liderlik düzeylerinin kurum türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucunu bulmuştur. Çalışmaların bulgularında farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmüştür.

Araştırma sonucunda şu öneriler geliştirilmiştir;

- Okul yöneticileri dönüşümcü lider yönetici olarak öğretmenlere ilham vermek ve motivasyonlarını yükseltebilmek için rehberlik etmeli, öğretmenlerin hedef belirlemelerine

yardımcı olmalı, başarılarını ödüllendirmeli, okulda destekleyici, işbirlikçi ve demokratik olumlu bir atmosfer oluşturabilmelidir.

- Okul yöneticileri dönüşümcü lider yönetici olarak entelektüel uyarım sağlayabilmeleri için; yenilik ve değişime açık olmalı, proje faaliyetlerini önemsemeli ve desteklemelidir.

- Yöneticilere yönelik daha kapsamlı ve geniş katımlı araştırmalar yapılabilir.

- Alanda yapılan benzer araştırmalardan yola çıkılarak yeni bir liderlik ölçeği geliştirilebilir.

## KAYNAKÇA

- Aydın, M. (2005). Eğitim Yönetimi, 7.Baskı. Ankara: *Hatipoğlu Yayıncılık*.
- Berber, A. (2000). Dönüşümsel Liderlik Presrektifinin Analitik Hiyerarşi Prosesi Tekniği İle Analizi, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 31(1), 7-30.
- Bilir, M. E. (2007). *Öğretmen algularına göre ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleriyle öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisini incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Can, A. (2014). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5, 73-112.
- Çelik, Ö. (2010). *Okul yöneticilerinin öz bilinç yeterliliği ve dönüşümcü liderlik özellikleri arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Çetiner, A. (2008). *İlköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri (Burdur ili örneği)*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Eraslan, L. (2003). *İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Eryılmaz, F. (2006). Endüstri meslek lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri (Ankara ili örneği). Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Eryılmaz, F., (2006). *Endüstri meslek lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri*. (Ankara İli Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. G.Ü, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Hacker, S. ve Roberts, T. (2003). Transformational Leadership: Creating
- Keleş, G. Ö. (2009). *İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri (Muğla ili örneği)*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Muğla.
- Kiriş, İ. (2013). *İlkokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri (Adana ili örneği)*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.



- Lucas, S. E. ve Valentina, J. W. (2002). *Transformational Leadership: Principals, Leadership Teams and School Culture*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association.
- Özçelik, S.K. (2005). *Yönetici Hemşirelerde Dönüştürücü Liderlik Tarzı ve Hemşirelerin Yöneticilerine Olan Güvenleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.
- Subaş, A. (2017). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Enneagram Kişilik Tipleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.
- Şahin, S. (2004). Okul müdürlerinin dönüştürücü ve sürdürücü liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkileri (İzmir ili örneği). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 4/2, 365-395.
- Toksöz, S. (2010). *21. yüzyılın liderlik anlayışı olarak okul yöneticilerinin dönüştürücü liderlik özelliklerini öğretmenlerin algılarına göre değerlendirilmesi*(Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ulutaş, S. (2010). *Kriz yönetimi ve dönüştürücü liderlik*(Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Yıldırım, C., (2006). *Okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgütsel sağlık üzerindeki etkisi* (Ankara ili örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. G.Ü, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Zeren, H. (2007). *İlköğretim okulu müdürlerinin dönüştürücü liderlik stilleri ile bu okullarda görevli öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki* (Şanlıurfa ili örneği). (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.