

# Öğretmen Algılarına Göre Endüstri Meslek Lisesi Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri (Ankara İli Örneği)

\*Sabri ÇELİK, \*\*Fahri ERYILMAZ  
\*Gazi Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü  
06500 Teknikokullar, ANKARA  
\*\* Sincan Fatih Anadolu Meslek Lisesi, Teknik Lise ve Endüstri Meslek Lisesi  
Sincan / ANKARA

## ÖZET

Büyük değişimlerin yaşandığı, yeni değerlerin yükseldiği, geleceğin kestirilemediği dönemlerde, yeni bir yön çizecek liderlere ihtiyaç vardır. Bu değişim hızına, en çok uyum sağlayabilecek liderlik tarzı ise dönüşümcü liderliktir. Dönüşümcü lider, günlük örgütsel işlemlerin ötesinde idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek sağlama davranışlarını ve özelliklerini kendinde toplar. Bu araştırmada öğretmen algılarına göre, Endüstri Meslek Lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada, öğretmenlerin kişisel özelliklerinin, dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin algılarına etkisi araştırılmıştır. Örnekleme yer alan okullarda, araştırmanın amaçlarını gerçekleştirmek için öğretmen görüşleri, 39 maddeden oluşan anket ile tespit edilmiştir. Geliştirilen veri toplama aracında beşli likert tipi ölçek kullanılmıştır. Anketten elde edilen sonuçlar, değişkenlere göre “t” testi ve tek yönlü varyans analizi ile çözümlenmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre; öğretmen algılarına göre, okul müdürleri dönüşümcü liderlik özelliklerini “ara sıra” göstermekte, dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki boyutundaki davranışları ise “çoğu zaman” göstermektedir. Ayrıca öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre, okul müdürlerinin idealleştirilmiş etki; cinsiyet değişkenine göre, entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutlarına ilişkin değerlendirmeleri arasındaki farklar manidardır.

**Anahtar Kelimeler:** Öğretmen algıları, okul müdürleri, dönüşümcü liderlik.

# Transformational Leadership Levels of Industrial Vocational High School Principals According to the Teacher’s Perception (Ankara Province Case)

## ABSTRACT

In the times when great changes are experienced, new values rise and in the times when nobody guess the future, we need leaders who can draw new ways. The leadership style which can best suit to this rapid changing is transformational leadership. A transformational leader has all the behaviours and characteristics of ‘charismatic effect’, ‘intellectual stimulation’, ‘inspirational motivation’, ‘individual support. In this study teacher perceptions about industry occupational high school principals’ transformational leadership characteristics was tried to be determined.

In the study, the effect of teachers’ individual characteristics to their perceptions about transformational leadership characteristics was researched. In the schools in the universe, in order to realize the aims of the research, the thoughts of teachers are determined with the help of questionnaire which contains 39 questions. In the developed information gathering tool, five-likert scale is used. The results gained from the questionnaire is evaluated with T test and one way variance analysis. According to the results gained from the research; According to the teacher perceptions, the school principals sometimes show transformational leadership characteristics, and the school principals always show the behaviours in the dimension of charismatic effect from transformational leadership characteristics; Also according to the teachers’ occupational length of service, the differences between the thoughts of teachers about the dimension of ‘charismatic effect’ is meaningful and according to the teachers’ sex variable, the differences between the thoughts of teachers about the dimension of ‘intellectual stimulation’ and ‘individual support’ is meaningful.

**Key Words:** Teacher perceptions, School principals, Transformational leadership.

## PROBLEM DURUMU

Bireyler, toplumsal yaşamın bir sonucu olarak çeşitli görev ve sorumlulukları bir işbölümü içinde paylaşırlar. Belirli amaçlara ulaşmayı arzulayan bireyle-

rin, belli ilkelere bağlı olarak ve işbirliği içinde davranışları gerekmektedir. Bu anlamda toplumu oluşturan bireyleri belirli hedeflere yönlendirebilecek insanlara da büyük ihtiyaç vardır. Bu ihtiyacı karşılayan kişilere, ilk çağlardan beri “lider” denmiştir. Nelson (1) lideri dönü-

şümü destekleyen, savunan ve problemleri yeni yaklaşımlarla çözen kişi olarak tanımlamaktadır.

Liderlik araştırmalarında uzun süre görev ve insan boyutu incelenmiştir. Ohio State çalışmalarından beri yapılan çalışmalarda iş doyumu ve etkililiğe bağımlı olarak girişim gücünü kullanma ve saygınlık olarak iki liderlik faktörü üzerinde duruldu (2).

Durumsal teoristler, en etkili davranışın insan yönelimli ve görev yönelimli davranışların uyumuyla gerçekleşebileceğini savunuyordu. Fiedler, liderlik davranışının değişmeyi sağlamanın yanında, etkili lider davranışını belirleyen çok değişik durumsal faktörün bulunduğunu kabul ediyordu. Hersey ve Blanchard bu davranış biçiminin farklı durumlara uyum sağlamada güçlük oluşturacağını savundu. Etkili liderlikte, liderin yetişme biçimi ve kendini geliştirmeyi öğrenme ve değişik koşullar altında etkili olabilme gibi faktörlerin de dikkate alınması gerektiğini benimsedi (3).

1978 yılından itibaren yönetim ve liderlik alanındaki klasik ve geleneksel lider davranış biçimleri yanında Burns ve Bass'ın yaptığı araştırmalarda liderlik için yeni bir ayırım yapılmasının zorunlu olduğuna işaret ettiler. Bu ayırım, geleneklere ve geçmişe daha bağlı işlemci liderlik (Transaksiyonel liderlik) ile geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük dönüşümcü liderlik (Transformasyonel liderlik) biçimleridir (4, 5).

Örgütler hem işlemci liderliği, hem de dönüşümcü liderliği gerektirir. Çünkü işlemci lider örgütsel verimi geliştirir. Fakat dönüşümcü lider örgütün çalışmalarını daha iyi olması için yön verir. Dönüşümcü liderler olmaksızın örgütler durgunlaşır ve sonunda örgüt ve örgütün çevresiyle ciddi problemler yaşanabilir (6).

Bazı araştırma bulguları dönüşümcü liderleri çok iyi sorun çözücü, ihtimale dayanmayan bir düşünce uzmanı, başarılı değişimleri gerçekleştirebilen kişiler olduğunu belirlemiştir. Rutin yönelimli işlemci liderlik, değer yönelimli dönüşümcü liderlikten ayrılmaktadır (7).

### **DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK (Transformasyonel Liderlik)**

Hayatın değişen ortamlarını belirleyebilmek, değişimin sürekli temsilcisi olmak, daha çok rahatlık, daha çok deneyim ve farklı şeyleri bir arada kombine etmek, yeni görüş, yaşam ve deneyimleri tasarım ve uygulamak, yeni ilhamlara sürekli açık, her türlü yeni duruma hızla uyum sağlayabilmek, değişken, dinamik, uyarlayıcı ve girişim vizyonuna geleceğin yeni yüksek ideallerle dolu umutlarıyla bütünleştirebilecek trendine üst düzeylerde erişebilmekle paralellik göstermektedir (8).

Günümüzde hiçbir örgüt değişime karşı bağışık değildir. Yeni teknoloji, rekabet ve demografi güçlerinin üstesinden gelmek için, liderler örgütlerinin işlerini yürütme tarzını temelden değiştirmek zorundadır. Bu değişim çabaları kalite yönetimi, yeniden düzenleme, yeniden yapılanma ve toparlanmayı gerektirmektedir (9).

Lider her şeyden önce liderlik hünelerini kullanarak, örgüt üyelerini harekete geçirmeli, onların çalışmalarında yeni değerler oluşturmalı ve yeni örgütsel roller belirlemelidir. Son yıllarda, birçok akademisyen, yazar ve yönetici güçlü bir örgütsel yaşam ve ihtiyaç duyulan güçlü bir lider için dönüşümcü liderlerin önemine işaret etmektedirler (10). Kar amacı gütmeyen örgütlerde daha çok dönüşümcü liderlere doğru eğilim olduğu görülür (1).

Burns'a göre dönüşümcü lider, izleyicinin yada potansiyel izleyicinin var olan eğilimini, ihtiyacını, isteğini fark eder ve bu ihtiyacı izleyiciyi güdülemek için kullanır, izleyicinin ihtiyaç ve isteklerine hitap ederek harekete geçmesini sağlar (11).

Dönüşümcü lider, örgüt üyelerinin varsayımlarını, belli başlı tutumlarını, örgütün misyonunu, amaçlarını ve stratejilerini değiştirir. Dönüşümcü liderliğin temelinde değişim, yenilik ve girişimcilik vardır. Onlar dönüşüme yol gösterirler ve gerekli yeniden canlanma için ihtiyacı fark ederler, yeni bir vizyon belirlerler ve dönüşümü kurumsallaştırırlar (12).

Dönüşümcü liderler değişimde etkili olan, enerji veren, çalışanları aydınlatan ve yeni tavırlar geliştiren liderlerdir (6). İzleyenlere ilham vererek, onların da değişime katılmalarını sağlama özelliğine sahiptirler. Bununla birlikte izleyenlere cesaret verirler, vizyon sağlarlar ve ilham verici etki yaratırlar. Dönüşümcü liderlerin bir diğer özellikleri de izleyenlere bireysel destek sağlamalarıdır.

Schermerhorn, dönüşümcü liderliği, karizmasını izleyenlerin üst düzeyde performans göstermelerini, kendileriyle ilgili özellikleri olumlu yönde algılamalarını sağlama süreci olarak tanımlarken; öğelerini, a)vizyon b)karizma c)sembolizm d)yetkilendirme, güçlendirme e)entelektüel uyarım f)dürüstlük olarak sıralamıştır (13).

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. Karizmatik liderlik gibi bu yaklaşım da izleyicilerin daha yüksek seviyede başarılar kazanması için motive edilmesi fikrini içerir.

Greenberg (14)'e göre dönüşümcü liderler; karizma, kendine güven, çevresel duyarlılık, entelektüel uyarım, kişiler arası saygı, ilham verici etki ve vizyon sahibi liderlerdir.

Dönüşümcü liderler nasıl öğrenileceğini öğrenirler. Kuralların ve sürecin sürekli değişmesi karşısında, izleyenlere eşit değer veren bir yönetim yaklaşımı oluşturmaya, sorunlara etkili çözümler bulmaya ve örnek bir davranış modeli oluşturmaya çalışırlar. Bass; kendi ihtiyaçlarını grubun ihtiyaçlarının önünde görme, izleyenleri harekete geçirme, grubun misyon ve amaçlarını kabul etme ve izleyenlerle ilişkileri geliştirme dönüşümcü liderliğin, yüksek performansı olarak görüldüğünü ifade etmektedir (4).

Dönüşümcü liderler gelecek için gerçekçi ve çeki bir stratejik vizyon yaratırlar ve çalışanların ve örgüt amaçlarının bu vizyona odaklanmasını sağlarlar. Ayrıca çalışanlarla iletişim kurarak onlara amacın önemini yükseltecek vizyon oluşturmalarını sağlar. Dönüşümcü liderler vizyonu çalışanların yaşamlarındaki sembollerden, metaforlardan, hikayelerden ve diğer araçlardan yararlanarak, açık bir dille anlatarak paylaşabilirler (6).

En azından dört beceri ya da strateji dönüşümcü liderliğe katkıda bulunur (15):

- Dönüşümcü liderler, insanların dikkatini çeken bir vizyona sahiptirler.
- Dönüşümcü liderler vizyonlarını, tavırlarıyla, sembollerle ya da yazılı olarak ifade ederler.
- Dönüşümcü liderler güvenilir ve tutarlıdır.
- Dönüşümcü liderler kendilerini pozitif olarak değerlendirirler. Kendini yüksek görme ya da kendini beğenmiş olarak hissetmezler.

### **Dönüşümcü Liderliğin Özellikleri**

Bass, dönüşümcü lider özelliklerini idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek sağlama şeklinde dört grupta toplamıştır (16).

#### **1. İdealleştirilmiş Etki:**

Karizma olarak da adlandırılan idealleştirilmiş etki karizmadan farklı değerlendirilmelidir. Bass ve Avolio idealleştirilmiş etkiyi karizmadan farklı olarak liderin izleyenleri ile etkileşimde bir vizyon oluşturma ve misyon belirleme davranışlarını içerdiğini belirtmişlerdir (11).

İdealleştirilmiş etki, liderlerin kişisel dinamikleri (kendine güven gibi) ve kabiliyetleri ile izleyenlerin bağlılıklarını artırma özelliğidir (3).

Liderin misyonu ve vizyonu vardır. İzleyenler ona güvenirlir, saygı ve güven duyarlar (16). Burada liderin etkisi, özellikleri ve davranışları izleyenleri tarafından idealleştirilmiştir. Bu nedenle idealleştirilmiş etki, davranış olarak idealleştirilmiş etki ve atfedilen idealleştirilmiş etki olarak iki alt boyutta incelenebilir (11).

Davranış alt boyutu liderin kendisi için önemli değer ve inançlar hakkında konuşması, bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması, kararların ahlaki ve etik sonuçlarını dikkate alması ve ortak bir misyon duygusuna sahip olması gibi davranışları içerir.

Lidere atfedilen etkiler ise liderin astların kendisi ile çalışmaktan gurur duymalarını sağlaması, grubun yararını kendi çıkarlarından üstün tutması, izleyenlerin saygı duymasını sağlaması ve kendine güvenen, güçlü biri olduğu izlenimi vermesi gibi lidere atfedilen etkileri içerir (11).

#### **2. Telkinle Güdüleme**

Liderlerin karşılıklı arzu edilen amaçlara ilişkin olarak izleyenlerin farkında olmalarını ve anlayışlarını,

semboller ve basitleştirilmiş heyecan veren ikna yoluyla isteklendirmeleri özelliğidir (3).

Dönüşümcü lider tutkuyla paylaşılan bir örgüt iklimi kurar. Çalışanların başaracaklarını gösteren hayali bir gelecek resmi çizer. Daha sonra örgütsel amaçlara ulaşmak için çalışanları motive eder (12). Çalışanlara yüksek beklenti ve örgütsel amacın önemini vurgular. Çabalara odaklanmada sembollerini kullanır (16).

Dönüşümcü lider, izleyenler için moral kaynağı oluşturur. Gelecek hakkında konuşurken pozitif bir tutum sergiler ve astlar için daima teşvik edici tutum gösterir. Astlarına güvenir (11).

#### **3. Entelektüel Uyarım**

Lider astları sorgulamaya teşvik ederek problemlerin daha fazla farkına varmalarını, bunlarla baş edebilmede alışılmış davranış ve düşünüş kalıplarını sorgulamalarını ve önceden de var olan problemler hakkında yeni bakış açıları oluşturmalarını sağlamak için izleyenleri etkileyebilme sürecidir (13).

Dönüşümcü lider zekayı destekler, akılcıdır. Eski ve bilinen problemlerin, yeni çözüm yolları için cesaret verirler. Çalışanların problemlerini çözebilmeleri için yaratıcı yollar kullanmalarını kolaylaştırır ve destek verirler (12).

#### **4. Bireysel Destek**

Dönüşümcü liderler izleyenlerin ruhsal sıkıntılarını aşmaları için onlara cesaret verir. Onlara grubun üyesi olarak değil, birey olarak davranır (12). Onların kaygılarını dinler ve ilgi gösterirler. Dönüşümcü liderler aynı zamanda izleyenlerin ihtiyaç perspektiflerini yükseltirler. Ayrıca onların kapasitelerini fırsatlarla kuvvetlendirmelerini sağlarlar. İzleyenlerin amaçlarını yükseltip, becerilerini geliştirirler (3).

#### **Okullarda Dönüşümcü Liderlik**

Eğitim sisteminin asıl sıkıntısının bilimde ve teknolojide meydana gelen, Toffler'ın "Üçüncü Dalg" olarak tanımladığı Bilgi Toplumu'na geçişten kaynaklanmaktadır (17). Çağımız, bilim ve teknoloji alanında çok hızlı gelişmeler olduğu bir bilgi çağıdır. Günümüzde bu hızlı gelişme ve değişimler, özellikle teknoloji alanındaki gelişmelerle ilgili hızlı yarışma ve öğrenci beklentileri kurumsal işlemlerin karışıklığını da artırmıştır. Bu nedenle, kurumların ve okulların daha yaratıcı ve ihtiyaçlara cevap verecek nitelikte olması gerekmektedir (18).

Okulu yeniden örgütleme çabaları, okul yöneticilerinin temel yöneticilik rollerinde öğretimsel liderlikten dönüşümcü liderliğe doğru bir değişmeye yol açmıştır. Bu anlamda, eğitimsel yöntem ve hedefler hakkındaki belirsizliğin giderilmesini, eğitimin sadece teknolojik boyutunun gelişmesini değil, aynı zamanda bu değişmeyi destekleyecek bir okul yapısının tasarlanmasını ve daha profesyonelleşmiş bir öğretim gerçekleştirilmede okul yöneticisinden beklenen öğretimsel liderlik davranışlarını kapsamaktadır. Eğitimde dönüşümcü li-

derliğin kavramsallaştırılmasında özellikle okul dışı örgütlerde geliştirilen modelden yararlanılmıştır (2).

Okul yöneticileri, dikkatlerini okullarında yapılabilecek bir değişikliği kolaylaştıracak şekilde odaklamalıdır. Bunu da ancak bir dönüşümcü lider sağlayabilir. Dönüşümcü liderler ümit verir, iyimserdir, enerjiktir. Dönüşümcü lider esasında insanların misyonlarını ve vizyonlarını tekrar tanımlamalarını kolaylaştıran, onların yükümlülüklerini yeniden belirleyen ve onların amaçlarına uygun olarak sistemlerini yeniden kurmalarını sağlayan liderdir (19).

Leithwood (19), dönüşümcü liderliğin üç temel amacının olduğunu saptamıştır:

1. Personel geliştirmeye yardım etme ve işbirliğine dayalı mesleki bir okul kültürünü yaratma.
2. Öğretmenin mesleki gelişimini özendirme.
3. Öğretmenlerin daha etkili olarak sorun çözmelerine yardımcı olma.

Leithwood (20), okulun yeniden yapılandırılmasına yönelik olarak okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını belirlemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Dönüşümcü liderlik davranışlarını okul ve öğretmen değişkenleri ve okul yöneticisinin liderlik sürecindeki girişim gücünü kullanma biçimi etkilemektedir. Okulun sistematik değişme eğilimi ve öğretme profesyonelliği, dönüşümcü liderlik davranışını büyük ölçüde etkilemiştir.

Okul yöneticisinin işlevleri ile ilgili olarak yapılan araştırmalar, normal günlük çalışma zamanlarını yenilik ve gelişmeye yönelik olmaktan çok, rutin işlerde harcadıklarını ortaya koymaktadır. Toplumdaki sosyal, politik ve ekonomik değişimlerden etkilenen eğitim kurumu ve yöneticisinin, aynı hızla uyum göstermesi gerekmektedir. Bir yöneticinin en belirgin ve önemli rolü, bu değişim ve gelişmelere göre gerekli koşulları sağlamaktır. Bu koşullar sağlanırken yöneticinin liderlik davranışı büyük önem taşır (18).

Lambert (21)'e göre okul müdürleri sürekli öğrenen, stratejik düşünen, vizyonu olan, devamlı ve büyüyen davranış tarzını uygulayabilen özelliklere sahip olmalıdır.

Okul yöneticisinin görevi, sadece yasal yani resmi işleri yapmak olmamalı. Yönetici, sadece konulmuş değerleri izleyen değil, yenilerini de yaratan ve bu yolla kurumunun canlı kalmasını sağlayan bir kişi olmalıdır. Okul yöneticisi, eğitim ve öğretimin gerçekleşmesi için mevcut imkanlar ve programlarla yetinmemeli, okulda sunulan eğitim ve öğretim fırsatlarını sürekli olarak geliştirmeye çalışmalıdır (22).

Eğitimde dönüşümcü liderlik, eğitim sistemi, okul, süreç ve yapıda dönüşüm gerçekleştirilmeyi yansıtmaktadır. Eğitimde dönüşümcü lider, değişime uygun bir okul kültürü oluşturur. Dönüşümcü liderlik, dönüşüme karşı olan direnmeyi ortadan kaldıracak stratejileri de ortaya koymaktadır (4).

Değişimin ötesinde çok köklü bir dönüşümün yaşandığı günümüzde okul yöneticilerinin bu dönüşüme liderlik yapmaları büyük önem taşımaktadır. Okul yöneticilerinin gerek liderlik özellikleri gerekse dönüşümcü liderlik davranışları, bu dönüşümde kilit rol oynamaktadır (2). Bu nedenle okullarda görev yapmakta olan yöneticiler başta olmak üzere öğretmenlerin de yoğun dönüşümün yaşandığı günümüzde, dönüşümcü liderlik özelliklerini ortaya koymaları gerekmektedir. Dönüşümcü okul yöneticisi, öğretmenleri değişimin gerekliliğine inandırabilmeli ve bütün öğretmenlerin paylaşabileceği bir vizyon oluşturabilmelidir. Değişimin lideri olan okul yöneticisi, öğretmenleri öğrenen bir okul oluşturmaya güdülemelidir.

Okulların gelişen ve kendini sürekli yenileyen ve bu sayede bilgi toplumunda olması gereken yeri alması ve bunun içinde okulların yeniden yapılanması gerekmektedir. Bu yapılanmanın, bir bakıma, okul kültürünü şekillendiren yönetimden başlamalıdır. Yönetim işbirliği, sorumluluk, destekleme ve güdüleme gibi davranışları temel alarak oluşturacağı kültür doğrultusunda, sürekli öğrenen, gelişen ve performansı yüksek okulların oluşmasını sağlar. Bu yönetsel davranışlar dönüşümcü liderliğin temel aldığı davranışlardır. Bu bakımdan okullarımızın gelişimini sağlamak için okul yönetimlerinde dönüşümcü liderlik davranışlarının uygulanması gerekmektedir.

#### Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Endüstri Meslek Lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerini öğretmen algılarına göre saptamaktır. Bu amaca dayalı olarak aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Öğretmen algılarına göre, Endüstri Meslek Lisesi okul müdürleri dönüşümcü liderlik özelliklerinden;
  - a) İdealleştirilmiş etki davranışlarını hangi düzeyde göstermektedir?
  - b) Telkinle güdüleme davranışlarını hangi düzeyde göstermektedir?
  - c) Entelektüel uyarım davranışlarını hangi düzeyde göstermektedir?
  - d) Bireysel destek davranışlarını hangi düzeyde göstermektedir?
2. Endüstri Meslek Lisesi müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden İdealleştirilmiş Etki, Telkinle Güdüleme, Entelektüel Uyarım ve Bireysel Destek boyutuna ilişkin öğretmen algıları, öğretmenlerin;
  - a) Cinsiyetlerine,
  - b) Yaşlarına,
  - c) Mesleki kıdemlerine,
  - d) Branşlarına,
  - e) Eğitim düzeylerine,
  - f) Aynı okulda çalışma sürelerine,
  - g) Aynı yöneticiyle çalışma sürelerine göre bir farklılık göstermekte midir?

### Araştırmanın Yöntemi

Araştırma, tarama modelindedir. Araştırmayla, öğretmen algılarına göre Endüstri Meslek Lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır.

### Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, 2004-2005 öğretim yılında Ankara ili merkez ilçelerindeki Endüstri Meslek Liselerinde çalışan 574'ü kültür dersi, 984'ü meslek dersi öğretmeni olmak üzere 1558 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, Ankara ilindeki sekiz merkez ilçenin her birinden tesadüfi olarak bir Endüstri Meslek Lisesi seçilerek, 2004-2005 öğretim yılında bu okullarda görev yapan 78'i kültür dersi, 80'i meslek dersi öğretmeni olmak üzere toplam 158 öğretmen oluşturmaktadır.

### Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi

Veri toplama aracının geliştirilmesinde öncelikle liderlik, liderlik tanımları, liderlik yaklaşımları ve dönüşümcü liderlikle ilgili literatür taranmıştır. Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin davranışlara yönelik öğretmen algılarını saptamak amacıyla geliştirilen anket, Bass ve Avolio'nun dönüşümcü liderlik kuramını oluşturan boyutlar üzerine kurulmuştur. Daha önce geliştirilen veri toplama araçları incelenmiştir. Bunlar içerisinde araştırmanın amacına uygun olduğu düşünülen, Oran (23) tarafından, Bass ve Avolio'nun Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği'nden, liderlik uygulamaları ölçeğinden ve Hollanda okullarında geniş gelişme çabalarını değerlendirme amacıyla geliştirilen anket sorularından oluşan "Dönüşümsel Önderlik Anketi" de dikkate alınmış ve araştırmanın amacına uygun veri toplama aracı olarak "Dönüşümcü Liderlik Anketi"

hazırlanmıştır. Veri toplama aracının dil ve anket maddelerinin geçerliliği için uzman görüşleri de alınarak yeniden düzenlenmiştir. Anketin güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Dönüşümcü Liderlik Anketi'nin güvenilirlikleri yüksek bulunmuştur (Cronbach Alpha : .97).

Veri toplama aracı, iki ayrı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, öğretmenlerin kişisel bilgileri, ikinci bölümde ise okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algılarını belirlemeye yönelik 39 sorudan oluşmaktadır. Veri toplama aracının boyutları ve madde dağılımları ise şöyledir: İdealleştirilmiş Etki (8 madde), Telkinle Güdüleme (12 madde), Entelektüel Uyarım (11 madde) ve Bireysel Destek (8 madde).

Veri toplama aracında yer alan maddelerde beşli likert tipi bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek, "Hiçbir Zaman, Çok Az, Ara sıra, Çoğu Zaman ve Her Zaman" yönünde en olumsuzdan, en olumlu seçeneğe doğru artan bir biçimde puanlanmıştır. Bu puanlamada en olumsuz ifade 1, en olumlu ifade ise 5 olarak kabul edilmiş ve yorumlanmıştır. Veri toplama aracındaki önermelere katılma derecelerine verilen ağırlıklar ve bu ağırlıkların sınırları aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

Sınır	Seçenek
(1) 1,00-1,80	Hiçbir Zaman
(2) 1,81-2,60	Çok Az
(3) 2,61-3,40	Ara sıra
(4) 3,41-4,20	Çoğu Zaman
(5) 4,21-5,00	Her Zaman

Araştırmada verilerin çözümlemesi SPSS 11.0 For Windows Programında analiz edilerek, değişkenlere göre "t" testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır.

Tablo 1. Örneklemdaki Öğretmenlere Ait Kişisel Özellikler.

		N	%
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	66	41.8
	Erkek	92	58.2
<b>Yaş</b>	21-30	53	33.5
	31-40	76	48.1
	41-50	26	16.5
	51+	3	1.9
<b>Kıdem</b>	1-10 yıl	89	56.3
	11-20 yıl	55	34.8
	21-30 yıl	14	8.9
<b>Branş</b>	Kültür Dersleri	78	49.4
	Meslek Dersleri	80	50.6
<b>Eğitim Düzeyi</b>	Lisans	137	86.7
	Lisansüstü (Master-Doktora)	21	13.3
<b>Aynı Okulda Çalışma Süresi</b>	1-5 yıl	98	62.0
	6-10 yıl	46	29.1
	11+ yıl	14	8.9
<b>Aynı Yöneticiyle Çalışma Süresi</b>	1-5 yıl	110	69.6
	6-10 yıl	37	23.4
	11+ yıl	11	7.0

### Bulgular - Yorum

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmenlere ilişkin kişisel bulgular Tablo 1’de yer almaktadır. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyine ilişkin öğretmen algılarının ortalamaları ve öğretmenlerin kişisel özellikleri ile algıları arasındaki farklar da bu bölümde yer almaktadır.

Tablo 1’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan Endüstri Meslek Lisesi öğretmenlerinin %58.2’sini erkekler, %41.8’ini kadınlar oluşturmaktadır. Öğretmenlerin yarıya yakını (%48.1) 31-40 yaş grubu oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin yarıdan fazlası (%56.3) 1-10 yıl mesleki kıdeme sahiptir. Ayrıca öğretmenlerin yaklaşık yarısı (%49.4) kültür dersleri, diğer yarısı da meslek dersleri öğretmenlerinden oluşmaktadır. Eğitim düzeylerine göre ise %86.7’si lisans, %13.3’ü de lisansüstü eğitim mezunu öğretmenlerdir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %62’sinin aynı okulda çalışma süresi 1-5 yıl iken, öğretmenlerin %69.6’sının aynı yöneticiyle birlikte çalışma süresi 1-5 yıl aralığındadır.

### İdealleştirilmiş Etki Boyutuna İlişkin Bulgular

Öğretmen algılarına göre, Endüstri Meslek Lisesi okul müdürleri dönüşümcü liderlik özelliklerinden idealleştirilmiş etki davranışlarını “çoğu zaman” göstermektedirler ( $\bar{X}=3.41$ ).

Endüstri Meslek Lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden idealleştirilmiş etki boyutuna ilişkin olarak, öğretmenlerin algılarının, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği gözlenmiştir. Kadın ve erkek öğretmenlerin algıları benzerlik göstermekle birlikte, erkek öğretmenlerin algılarının

Tablo 2. İdealleştirilmiş Etki Boyutuna Ait Öğretmen Algılarının Değişkenlere Göre T-Testi Sonuçları.

Değişken		N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Cinsiyet	Kadın	66	3.27	.91	156	1.574	.118
	Erkek	92	3.51	.95			
Branş	Kültür Dersleri	78	3.43	.88	156	0.248	.804
	Meslek Dersleri	80	3.39	1.00			
Eğitim Düzeyi	Lisans	137	3.42	.93	156	0.179	.858
	Lisansüstü	21	3.38	1.02			

Tablo 3. İdealleştirilmiş Etki Boyutuna Ait Öğretmen Algılarının Değişkenlere Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.

Değişkenler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Fark (*) LSD
Yaş	Gruplar Arası	2.488	3	0.829	0.930	.428	-
	Gruplar İçi	137.270	154	0.891			
	Toplam	139.758	157				
Aynı Okulda Çalışma Süresi	Gruplar Arası	2.065	2	1.033	1.162	.315	-
	Gruplar İçi	137.693	155	0.888			
	Toplam	139.758	157				
Aynı Yöneticiyle Çalışma Süresi	Gruplar Arası	1.700	2	0.850	0.954	.387	-
	Gruplar İçi	138.059	155	0.891			
	Toplam	139.758	157				

Tablo 4. Endüstri Meslek Lisesi Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinden İdealleştirilmiş Etki Boyutuna İlişkin Öğretmen Algılarının Değişkenlere Göre Betimsel Verileri.

Değişkenler		N	$\bar{X}$	S
Yaş	21-30 yaş	53	3.56	0.77
	31-40 yaş	76	3.29	1.00
	41-50 yaş	26	3.48	0.99
	51+ yaş	3	3.25	1.62
Aynı Okulda Çalışma Süreleri	1-5 yıl	98	3.47	0.93
	6-10 yıl	46	3.24	0.94
	11+ yıl	14	3.58	0.96
Aynı Yöneticiyle Çalışma Süreleri	1-5 yıl	110	3.43	0.94
	6-10 yıl	37	3.26	0.94
	11+ yıl	11	3.68	0.88
	TOPLAM	158	3.41	0.94

Tablo 5. İdealleştirilmiş Etki Boyutuna Ait Öğretmen Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Fark <sup>(*)</sup> LSD
Gruplar Arası	5.485	2	2.742	3.166	.045	(1-2)
Gruplar İçi	134.274	155	0.866			
Toplam	139.758	157				

- \* 1) 1-10 yıl  
2) 11-20 yıl  
3) 21-30 yıl

daha olumlu olduğu ve okul müdürlerinin idealleştirilmiş etki davranışlarını ara sıra gösterdikleri değerlendirilmesinde buldukları gözlenmiştir.

Endüstri Meslek Lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden idealleştirilmiş etki boyutuna ilişkin öğretmen algıları öğretmenlerin yaşlarına göre bir farklılık göstermediği görülmüştür. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin idealleştirilmiş etki davranışlarını çoğu zaman gösterdiği şeklinde değerlendirmede buldukları gözlenmiştir.

Endüstri Meslek Lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden idealleştirilmiş etki boyutuna ilişkin olarak, öğretmenlerin algıları, bransa göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Okul müdürlerinin idealleştirilmiş etki davranışlarını göstermeleri, bransa bakılmaksızın tüm öğretmenler tarafından önemli görülmektedir. Ancak kültür dersleri öğretmenlerinin, meslek dersleri öğretmenlerine göre okul müdürlerinin idealleştirilmiş etki davranışlarını daha yüksek düzeyde gösterdiğini belirttikleri gözlenmiştir.

Öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden idealleştirilmiş etki boyutuna ilişkin değerlendirmeleri sonucu, gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. Ancak lisans mezunu öğretmenler, okul müdürlerinin idealleştirilmiş etki davranışlarını çoğu zaman gösterdikleri, lisansüstü eğitim mezunları ise ara sıra gösterdikleri değerlendirilmesinde buldukları görülmüştür. Eğitim düzeyi arttıkça öğretmenler, okul müdürlerinin idealleştirilmiş etki davranışlarını daha yetersiz görmekteyken.

Endüstri Meslek Lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden idealleştirilmiş etki boyutuna ilişkin öğretmen algıları öğretmenlerin aynı okulda çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Ancak aynı okulda çalışma sürelerine göre öğretmenler, Endüstri Meslek Lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden idealleştirilmiş etki boyutundaki davranışları çoğu zaman gösterdiklerini belirttikleri gözlenmiştir. Bununla birlikte aynı okulda 6-10 yıl süresince görev yapan öğretmenlerin, okul müdürlerinin idealleştirilmiş etki davranışlarına ilişkin en düşük düzeyde görüş bildirdikleri görülmüştür.

Endüstri Meslek Lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden idealleştirilmiş etki boyutuna ilişkin öğretmen algıları öğretmenlerin aynı yöneticiyle çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Ancak aynı yöneticiyle çalışma sürelerine göre öğretmenler, Endüstri Meslek Lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden idealleştirilmiş etki boyutundaki davranışları çoğu zaman gösterdiklerini belirtmişlerdir. Aynı yöneticiyle 6-10 yıl süresince birlikte çalışan öğretmenler ise, okul müdürlerinin bu davranışları ara sıra gösterdikleri değerlendirilmesinde buldukları gözlenmiştir.

Endüstri Meslek Lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden idealleştirilmiş etki boyutuna ilişkin öğretmen algıları öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [ $F_{(2-155)}=3.166, p<.05$ ]. Başka bir ifade ile, Endüstri Meslek Lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden idealleştirilmiş etki boyutundaki davranışlarına ilişkin öğretmenlerin görüşleri, öğretmenlerin mesleki kıdemlerine bağlı olarak değişmektedir. Hangi gruplar arasında farklılık olduğunu belirlemek amacıyla LCD Çoklu Karşılaştırma Testi uygulanmış ve 1. ve 2. gruplar arasında bir farklılığın olduğu belirlenmiştir.

Mesleki kıdem değişkeninde, Endüstri Meslek Lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden idealleştirilmiş etki boyutuna ilişkin öğretmen algılarına ait betimsel veriler ise Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Endüstri Meslek Lisesi Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinden İdealleştirilmiş Etki Boyutuna İlişkin Öğretmen Algılarının Mesleki Kıdeme Göre Betimsel Verileri.

Mesleki Kıdem	N	$\bar{X}$	S
1-10 yıl	89	3.55	0.84
11-20 yıl	55	3.16	0.98
21-30 yıl	14	3.50	1.18
TOPLAM	158	3.41	0.94

Tablo 6'da görüldüğü gibi öğretmenler, dönüşümcü liderlik özelliklerinden idealleştirilmiş etki boyutundaki davranışlara ilişkin olarak Endüstri Meslek Lisesi okul müdürlerinin 3.41 ortalama ile çoğu zaman gösterdiklerini belirtmişlerdir. 1-10 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin görüşlerinin genel ortalaması 3.55, 11-20 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin

görüşlerinin genel ortalaması 3.16 ve 21-30 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin görüşlerinin genel ortalaması 3.50 olarak gerçekleşmiştir. Okul müdürlerinin idealleştirilmiş etki davranışlarına ilişkin en düşük düzeyde görüş bildiren öğretmenlerin 11-20 yıl hizmet süresine sahip oldukları görülmektedir.

1-10 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin görüşleri ( $\bar{X}=3.55$ ), 11-20 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin görüşlerinden ( $\bar{X}=3.16$ ) anlamlı derecede farklılaşmıştır. Mesleki kıdemi 1-10 yıl grubunda olan öğretmenler, okul müdürlerinin idealleştirilmiş etki davranışlarını çoğu zaman gösterdiklerini belirtirken, mesleki kıdemi 11-20 yıl grubunda bulunan öğretmenler okul müdürlerinin bu davranışları ara sıra gösterdiği değerlendirilmesinde bulunmuşlardır. 21-30 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin görüşlerinde ise diğer mes-

leki kıdeme sahip öğretmenlerin görüşlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmamıştır.

### Telkinle Güdüleme Boyutuna İlişkin Bulgular

Öğretmen algılarına göre, Endüstri Meslek Lisesi okul müdürleri dönüşümcü liderlik özelliklerinden telkinle güdüleme davranışlarını “ara sıra” göstermektedirler ( $\bar{X}=3.02$ ).

Öğretmenlerin, Endüstri Meslek Lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden telkinle güdüleme davranışlarını ara sıra gösterdiklerini belirttikleri, erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre algılarının ise daha yüksek düzeyde olduğu gözlenmiştir.

Endüstri Meslek Lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden telkinle güdüleme bo-

Tablo 7. Telkinle Güdüleme Boyutuna Ait Öğretmen Algılarının Değişkenlere Göre T-Testi Sonuçları.

Değişken		N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Cinsiyet	Kadın	66	2.86	0.88	156	1.800	.074
	Erkek	92	3.14	0.99			
Branş	Kültür Dersleri	78	2.94	0.87	156	1.045	.298
	Meslek Dersleri	80	3.10	1.03			
Eğitim Düzeyi	Lisans	137	3.02	0.95	156	0.022	.982
	Lisansüstü	21	3.03	1.02			

Tablo 8. Telkinle Güdüleme Boyutuna Ait Öğretmen Algılarının Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.

Değişkenler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Fark <sup>(*)</sup> LSD
Yaş	Gruplar Arası	0.628	3	0.209	0.224	.880	-
	Gruplar İçi	144.211	154	0.936			
	Toplam	144.839	157				
Mesleki Kıdem	Gruplar Arası	1.505	2	0.753	0.814	.445	-
	Gruplar İçi	143.334	155	0.925			
	Toplam	144.839	157				
Aynı Okulda Çalışma Süresi	Gruplar Arası	2.079	2	1.039	1.128	.326	-
	Gruplar İçi	142.761	155	0.921			
	Toplam	144.839	157				
Aynı Yöneticiyle Çalışma Süresi	Gruplar Arası	2.345	2	1.173	1.275	.282	-
	Gruplar İçi	142.494	155	0.919			
	Toplam	144.839	157				

Tablo 9. Endüstri Meslek Lisesi Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinden Telkinle Güdüleme Boyutuna İlişkin Öğretmen Algılarının Yaş Değişkenine Göre Betimsel Verileri.

Değişkenler		N	$\bar{X}$	S
Yaş	21-30 yaş	53	3.08	1.01
	31-40 yaş	76	2.97	0.90
	41-50 yaş	26	3.09	0.99
	51+ yaş	3	2.83	1.50
Mesleki Kıdem	1-10 yıl	89	3.07	0.93
	11-20 yıl	55	2.90	0.93
	21-30 yıl	14	3.19	1.21
Aynı Okulda Çalışma Süreleri	1-5 yıl	98	3.04	1.01
	6-10 yıl	46	2.89	0.82
	11+ yıl	14	3.32	0.91
Aynı Yöneticiyle Çalışma Süreleri	1-5 yıl	110	3.05	1.00
	6-10 yıl	37	2.85	0.81
	11+ yıl	11	3.35	0.93
	TOPLAM	158	3.02	0.96



yutuna ilişkin öğretmen algıları öğretmenlerin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Başka bir ifade ile, öğretmenlerin yaşları, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden telkinle güdüleme boyutuna ilişkin algılarını belirleyici bir değişken olmamıştır.

Endüstri Meslek Lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden telkinle güdüleme boyutuna ilişkin öğretmen algıları öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Başka bir ifade ile, öğretmenlerin mesleki kıdemleri, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden telkinle güdüleme boyutuna ilişkin algılarını belirleyici bir değişken olmamıştır.

Endüstri Meslek Lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden telkinle güdüleme boyutuna ilişkin öğretmen algıları, bransa göre anlamlı bir

farklılık göstermemiştir. Buna karşılık meslek dersleri öğretmenlerinin, kültür dersleri öğretmenlerine nazaran okul müdürlerinin telkinle güdüleme davranışlarını daha yüksek düzeyde gösterdikleri algısına sahip oldukları gözlenmiştir.

Endüstri Meslek Lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden telkinle güdüleme boyutuna ilişkin öğretmen görüşleri, öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Başka bir ifade ile, öğretmenlerin eğitim düzeyleri, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden telkinle güdüleme boyutuna ilişkin algılarını belirleyici bir değişken olmamıştır.

Endüstri Meslek Lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden telkinle güdüleme boyutuna ilişkin öğretmen algıları öğretmenlerin aynı

Tablo 10. Entelektüel Uyarım Boyutuna Ait Öğretmen Algılarının Değişkenlere Göre T-Testi Sonuçları.

Değişkenler		N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Branş	Kültür Dersleri	78	2.79	0.96	156	0.942	.348
	Meslek Dersleri	80	2.93	0.92			
Eğitim Düzeyi	Lisans	137	2.85	0.93	156	0.380	.704
	Lisansüstü	21	2.93	1.01			

Tablo 11. Entelektüel Uyarım Boyutuna Ait Öğretmen Algılarının Değişkenlere Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.

Değişkenler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Fark <sup>(*)</sup> LSD
Yaş	Gruplar Arası	0.925	3	0.308	0.341	.795	-
	Gruplar İçi	139.038	154	0.903			
	Toplam	139.962	157				
Mesleki Kıdem	Gruplar Arası	1.581	2	0.790	0.885	.415	-
	Gruplar İçi	138.381	155	0.893			
	Toplam	139.962	157				
Aynı Okulda Çalışma Süreleri	Gruplar Arası	2.678	2	1.339	1.512	.224	-
	Gruplar İçi	137.285	155				
	Toplam	139.962	157	0.886			
Aynı Yöneticiyle Çalışma Süreleri	Gruplar Arası	4.525	2	2.262	2.589	.078	(2-3)
	Gruplar İçi	135.438	155	0.874			
	Toplam	139.962	157				

\* 1) 1-5 yıl  
2) 6-10 yıl  
3) 11+ yıl

Tablo 12. Endüstri Meslek Lisesi Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinden Entelektüel Uyarım Boyutuna İlişkin Öğretmen Algılarının Değişkenlere Göre Betimsel Verileri.

Değişkenler		N	$\bar{X}$	S
Yaş	21-30 yaş	53	2.92	1.00
	31-40 yaş	76	2.78	0.93
	41-50 yaş	26	2.95	0.78
	51+ yaş	3	2.75	1.63
Mesleki Kıdem	1-10 yıl	89	2.87	0.96
	11-20 yıl	55	2.77	0.90
	21-30 yıl	14	3.14	0.97
Aynı Okulda Çalışma Süreleri	1-5 yıl	98	2.87	1.00
	6-10 yıl	46	2.72	0.85
	11+ yıl	14	3.22	0.71
Aynı Yöneticiyle Çalışma Süreleri	1-5 yıl	110	2.89	0.97
	6-10 yıl	37	2.62	0.85
	11+ yıl	11	3.31	0.69
	TOPLAM	158	2.86	0.94

okulda çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Başka bir ifade ile, öğretmenlerin aynı okulda çalışma süreleri, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden telkinle güdüleme boyutuna ilişkin algılarını belirleyici bir değişken olmamıştır.

Aynı okulda çalışma sürelerine göre öğretmenler, dönüşümcü liderlik özelliklerinden telkinle güdüleme boyutundaki davranışlara ilişkin olarak Endüstri Meslek Lisesi okul müdürlerinin bu davranışları ara sıra gösterdiklerini belirttikleri görülmüştür. Aynı okulda 11 yıl ve daha uzun süre görev yapan öğretmenlerin algılarının en yüksek, 6-10 yıl süresince aynı okulda görev yapanların ise daha düşük algıya sahip oldukları gözlenmiştir.

Aynı yöneticiyle çalışma sürelerine göre öğretmenler, dönüşümcü liderlik özelliklerinden telkinle güdüleme boyutundaki davranışlara ilişkin olarak Endüstri Meslek Lisesi okul müdürlerinin bu davranışları ara sıra gösterdiklerini belirttikleri görülmüştür. Aynı yöneticiyle 11 yıl ve daha uzun süre görev yapan öğretmenlerin en yüksek, 6-10 yıl süresince aynı yöneticiyle görev yapanların ise en düşük değerlendirme yaptıkları gözlenmiştir.

#### Entelektüel Uyarım Boyutuna İlişkin Bulgular

Öğretmen algılarına göre, Endüstri Meslek Lisesi okul müdürleri dönüşümcü liderlik özelliklerinden entelektüel uyarım davranışlarını "ara sıra" göstermektedirler ( $\bar{X}=2.86$ ).

Endüstri Meslek Lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden entelektüel uyarım boyutuna ilişkin öğretmen algıları, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Başka bir ifade ile, öğretmenlerin cinsiyetleri, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden entelektüel uyarım davranışlarına ilişkin görüşlerini belirleyen bir değişken olmuştur. Öğretmenler okul müdürlerinin entelektüel uyarım davranışlarını ara sıra gösterdiklerini belirtirlerken, erkek öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=3.02$ ), kadın öğretmenlere ( $\bar{X}=2.62$ ) göre daha olumludur. Kadın öğretmenlerin, okul müdürlerinin entelektüel uyarım davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin olarak, çok aza yakın bir değerlendirmede buldukları gözlenmiştir.

Endüstri Meslek Lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden entelektüel uyarım boyutuna ilişkin öğretmen algıları öğretmenlerin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Başka bir ifade ile, öğretmenlerin yaşları, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden entelektüel uyarım boyutuna ilişkin algılarını belirleyici bir değişken olmamıştır.

Endüstri Meslek Lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden entelektüel uyarım boyutuna ilişkin öğretmen algıları öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Öğretmenler okul müdürlerinin entelektüel uyarım davranışlarını ara sıra gösterdiklerini belirtirlerken, gruplar arasında 21-30 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin

algıları en yüksek düzeyde ( $\bar{X}=3.14$ ), 11-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin algıları ise en düşük düzeyde ( $\bar{X}=2.62$ ) olduğu görülmüştür.

Endüstri Meslek Lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden entelektüel uyarım boyutuna ilişkin öğretmen algıları, bransa göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Buna karşılık meslek dersleri öğretmenlerinin, kültür dersleri öğretmenlerine nazaran okul müdürlerinin entelektüel uyarım davranışlarını daha yüksek düzeyde gösterdikleri algısına sahip oldukları gözlenmiştir.

Endüstri Meslek Lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden entelektüel uyarım boyutuna ilişkin öğretmen algıları öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Başka bir ifade ile, öğretmenlerin eğitim düzeyleri, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden entelektüel uyarım boyutuna ilişkin algılarını belirleyici bir değişken olmamıştır. Ancak lisansüstü eğitim mezunu öğretmenlerin, lisans mezunu öğretmenlere nazaran okul müdürlerinin entelektüel uyarım davranışlarını daha yüksek düzeyde gösterdikleri algısına sahip oldukları gözlenmiştir.

Aynı okulda çalışma sürelerine göre öğretmenler, Endüstri Meslek Lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden entelektüel uyarım boyutundaki davranışları ara sıra gösterdiklerini belirtmişlerdir. Aynı okulda 6-10 yıl süresince görev yapan öğretmenlerin, okul müdürlerinin entelektüel uyarım davranışlarına ilişkin en düşük düzeyde görüş bildirirlerken, 11 ve daha uzun süredir aynı okulda görev yapan öğretmenlerin diğer öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde görüş bildirerek çoğu zaman değerlendirmesine daha yakın bir değerlendirme yaptıkları gözlenmiştir.

Endüstri Meslek Lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden entelektüel uyarım boyutuna ilişkin öğretmen algıları, öğretmenlerin aynı yöneticiyle çalışma sürelerine göre anlamlı bir fark göstermemiştir. Aynı yöneticiyle birlikte 11 yıl ve daha fazla süre görev yapan öğretmenler, okul müdürlerinin entelektüel uyarım davranışlarını gösterme düzeylerini diğer öğretmenlere göre daha yüksek değerlendirerek "çoğu zaman"a yakın olduğunu belirtirlerken, aynı yöneticiyle 6-10 yıl birlikte görev yapan öğretmenler daha olumsuz bir yaklaşımla "çok az"a oldukça yakın bir değerlendirmede buldukları belirlenmiştir.

Endüstri Meslek Lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden entelektüel uyarım boyutuna ilişkin öğretmen algılarının öğretmenlerin cinsiyetlerine göre bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçları Tablo 13'te verilmiştir.

Tablo 13. Entelektüel Uyarım Boyutuna Ait Öğretmen Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları.

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	Sd	t	p
Kadın	66	2.62	0.90	156	2.688	.008
Erkek	92	3.02	0.93			

Tablo 13'te görüldüğü gibi, Endüstri Meslek Lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden entelektüel uyarım boyutuna ilişkin olarak, öğretmenlerin algıları, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [ $t_{(156)}=2.688$ ,  $p<.05$ ]. Bu bulgu, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden entelektüel uyarım boyutuna ilişkin davranışlarına ait öğretmen algıları ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu şeklinde de yorumlanabilir.

Ortalama değerlere göre örneklemdaki öğretmenler okul müdürlerinin entelektüel uyarım davranışlarını ara sıra gösterdiklerini belirtmişlerdir. Erkek öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=3.02$ ), kadın öğretmenlere ( $\bar{X}=2.62$ ) göre daha olumludur. Bu bulgu ile kadın öğretmenlerin, okul müdürlerinin entelektüel uyarım davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin olarak, çok aza yakın bir değerlendirmede buldukları söylenebilir.

### Bireysel Destek Boyutuna İlişkin Bulgular

Öğretmen algılarına göre, Endüstri Meslek Lisesi okul müdürleri dönüşümcü liderlik özelliklerinden bireysel destek davranışlarını "ara sıra" göstermektedirler ( $\bar{X}=3.10$ ).

Endüstri Meslek Lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden bireysel destek boyutuna ilişkin öğretmen algıları öğretmenlerin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Bir başka anlatımla ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Öğretmenler Endüstri Meslek Lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden bireysel destek boyutuna ilişkin davranışları ara sıra gösterdiklerini belirtmişlerdir. Ancak diğer yaş gruplarına göre 41-50 yaşa sahip öğretmenler, okul müdürlerinin bireysel destek davranışlarını daha yüksek puanla ( $\bar{X}=3.37$ ) "çoğu zaman"a yakın değerlendirmede buldukları gözlenmiştir.

Endüstri Meslek Lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden bireysel destek boyutuna ilişkin öğretmen algıları, öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Bununla birlikte ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak

Tablo 14. Bireysel Destek Boyutuna Ait Öğretmen Algılarının Değişkenlere Göre T-Testi Sonuçları.

Değişkenler		N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Branş	Kültür Dersleri	78	2.79	0.96	156	0.942	.348
	Meslek Dersleri	80	2.93	0.92			
Eğitim Düzeyi	Lisans	137	2.85	0.93	156	0.380	.704
	Lisansüstü	21	2.93	1.01			

Tablo 15. Bireysel Destek Boyutuna Ait Öğretmen Algılarının Değişkenlere Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Fark <sup>(*)</sup> LSD
Yaş	Gruplar Arası	3.433	3	1.144	.964	.411	-
	Gruplar İçi	182.728	154	1.187			
	Toplam	186.161	157				
Mesleki Kıdem	Gruplar Arası	2.485	2	1.243	1.049	.353	-
	Gruplar İçi	183.676	155	1.185			
	Toplam	186.161	157				
Aynı Okulda Çalışma Süresi	Gruplar Arası	3.340	2	1.670	1.416	.246	-
	Gruplar İçi	182.821	155	1.179			
	Toplam	186.161	157				

Tablo 16. Endüstri Meslek Lisesi Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinden Bireysel Destek Boyutuna İlişkin Öğretmen Algılarının Değişkenlere Göre Betimsel Verileri.

Değişkenler		N	$\bar{X}$	S
Yaş	21-30 yaş	53	3.15	1.09
	31-40 yaş	76	2.98	1.08
	41-50 yaş	26	3.37	0.99
	51+ yaş	3	2.83	1.82
Mesleki Kıdem	1-10 yıl	89	3.13	1.09
	11-20 yıl	55	2.96	1.04
	21-30 yıl	14	3.41	1.20
Aynı Okulda Çalışma Süreleri	1-5 yıl	98	3.14	1.13
	6-10 yıl	46	2.90	1.01
	11+ yıl	14	3.41	0.89
	TOPLAM	158	3.10	1.08

anlamli değildir. Ancak 21-30 yıl mesleki kıdem sahip öğretmenler diğer gruplara göre daha yüksek bir değerlendirme yaparak, okul müdürlerinin bireysel destek davranışlarını çoğu zaman gösterdiklerini belirtmişlerdir.

Endüstri Meslek Lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden bireysel destek boyutuna ilişkin öğretmen algıları, bransa göre anlamli bir farklılık göstermemiştir. Buna karşılık meslek dersleri öğretmenlerinin, kültür dersleri öğretmenlerine nazaran okul müdürlerinin bireysel destek davranışlarını daha yüksek düzeyde gösterdikleri algısına sahip oldukları gözlenmiştir.

Tablo 18. Bireysel Destek Boyutuna Ait Öğretmen Algılarının Aynı Yöneticiyle Çalışma Süreleri Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Fark (*) LSD
Gruplar Arası	6.717	2	3.358	2.901	.058	(2-3)
Gruplar İçi	179.444	155	1.158			
Toplam	186.161	157				

Endüstri Meslek Lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden bireysel destek boyutuna ilişkin öğretmen algıları, öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre anlamli bir farklılık göstermemiştir. Başka bir ifade ile, öğretmenlerin eğitim düzeyleri, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden bireysel destek boyutuna ilişkin algılarını belirleyici bir değişken olmamıştır. Ancak lisansüstü eğitim mezunu öğretmenlerin, lisans mezunu öğretmenlere nazaran okul müdürlerinin entelektüel uyarım davranışlarını daha yüksek düzeyde gösterdikleri algısına sahip oldukları gözlenmiştir.

Endüstri Meslek Lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden bireysel destek boyutuna ilişkin öğretmen algıları, öğretmenlerin aynı okulda çalışma sürelerine göre anlamli bir farklılık göstermemiştir. Ortalamalar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamli değildir. Ancak en düşük değerlendirmeyi 6-10 yıl aynı okulda görev yapan öğretmenler yapmıştır. 11 yıl ve daha fazla süre aynı okulda görev yapan öğretmenler ise, okul müdürlerinin bireysel destek davranışlarını çoğu zaman gösterdiklerini belirtmişlerdir.

Endüstri Meslek Lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden bireysel destek boyutuna ilişkin öğretmen algılarının öğretmenlerin cinsiyetlerine göre bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçları Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17. Bireysel Destek Boyutuna Ait Öğretmen Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları.

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	Sd	t	p
Kadın	66	2.82	1.08	156	2.769	.006*
Erkek	92	3.30	1.05			

\* p<.05

Tablo 17’de görüldüğü gibi, Endüstri Meslek Lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden bireysel destek boyutuna ilişkin olarak, öğretmenlerin algıları, cinsiyete göre anlamli bir farklılık göstermektedir [ $t_{(156)}=2.76, p<.05$ ]. Erkek öğretmenlerin algıları ( $\bar{X}=3.30$ ), kadın öğretmenlere ( $\bar{X}=2.82$ ) göre daha olumludur. Bu bulgu, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden bireysel destek boyutuna ilişkin davranışlarına ait öğretmen algıları ile cinsiyet arasında anlamli bir ilişkinin olduğu şeklinde de yorumlanabilir. Bununla birlikte ortalama değere göre öğretmenler okul müdürlerinin bireysel destek davranışlarına ara sıra gösterdiğini belirtmişlerdir.

Endüstri Meslek Lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden bireysel destek boyutuna ilişkin öğretmen algılarının öğretmenlerin aynı yöneticiyle çalışma sürelerine göre bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları ise Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18’de görüldüğü gibi, Endüstri Meslek Lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden bireysel destek boyutuna ilişkin öğretmen algıları öğretmenlerin aynı yöneticiyle çalışma sürelerine göre anlamli bir farklılık göstermektedir [ $F_{(2-155)}=2.901, p=.05$ ]. Ancak gruplar arasında bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla LCD Çoklu Karşılaştırma Testi uygulanmış ve 2. ve 3. gruplar arasında anlamli bir farklılığın olduğu belirlenmiştir. Başka bir ifade ile öğretmenlerin aynı yöneticiyle çalışma süreleri, Endüstri Meslek Lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden bireysel destek boyutundaki davranışlarına ilişkin algılarını belirleyen bir değişken olmuştur.

Aynı yöneticiyle çalışma süresi değişkeninde, Endüstri Meslek Lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden bireysel destek boyutuna ilişkin öğretmen algılarına ait betimsel veriler ise Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19. Endüstri Meslek Lisesi Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinden Bireysel Destek Boyutuna İlişkin Öğretmen Algılarının Aynı Yöneticiyle Çalışma Sürelerine Göre Betimsel Verileri.

Aynı Yöneticiyle Çalışma Süreleri	N	$\bar{X}$	S
1-5 yıl	110	3.16	1.12
6-10 yıl	37	2.77	0.96
11+ yıl	11	3.54	0.80
TOPLAM	158	3.10	1.08

Tablo 19’da görüldüğü gibi aynı yöneticiyle çalışma sürelerine göre öğretmenler, Endüstri Meslek Lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden bireysel destek boyutundaki davranışları 3.10 ortalama ile ara sıra gösterdiklerini belirtmişlerdir. Bu bulgu ile birlikte, 11 yıl ve daha uzun süre aynı yöneticiyle birlikte görev yapan öğretmenlerin diğer gruplara göre daha yüksek bir değerlendirme yaparak, okul müdürlerinin bireysel destek davranışlarını çoğu zaman gösterdiklerini belirtmiş olmaları, okul müdürlerini daha objektif olarak değerlendirdikleri söylenebilir.

## SONUÇLAR

Öğretmen algılarına göre Endüstri Meslek Lisesi okul müdürleri dönüşümcü liderlik özelliklerini “ara sıra” göstermektedirler. Öğretmenler, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden idealleştirilmiş etki boyutundaki davranışları çoğu zaman gösterdiklerini; bireysel destek, telkinle güdüleme ve entelektüel uyarım boyutlarındaki davranışları ise “ara sıra” gösterdiklerini belirtmişlerdir.

Endüstri Meslek Lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden idealleştirilmiş etki boyutuna ilişkin öğretmen algıları, öğretmenlerin cinsiyetlerine, yaşlarına, branşlarına, eğitim düzeylerine, aynı okulda çalışma sürelerine ve aynı yöneticiyle çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Fakat öğretmenlerin değerlendirmeleri, öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Endüstri Meslek Lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden telkinle güdüleme boyutuna ilişkin öğretmen algıları, öğretmenlerin cinsiyetlerine, yaşlarına, mesleki kıdemlerine, branşlarına, eğitim düzeylerine, aynı okulda çalışma sürelerine ve aynı yöneticiyle çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Endüstri Meslek Lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden entelektüel uyarım boyutuna ilişkin öğretmen algıları, öğretmenlerin yaşlarına, mesleki kıdemlerine, branşlarına, eğitim düzeylerine, aynı okulda çalışma sürelerine ve aynı yöneticiyle çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Fakat öğretmenlerin değerlendirmeleri, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Endüstri Meslek Lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden bireysel destek boyutuna ilişkin öğretmen algıları, öğretmenlerin yaşlarına, mesleki kıdemlerine, branşlarına, eğitim düzeylerine ve aynı okulda çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Fakat öğretmenlerin değerlendirmeleri, öğretmenlerin cinsiyetlerine ve aynı yöneticiyle çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

## Öneriler

- 1.Okul yöneticileri için “dönüşümcü liderlik” davranışlarını kazandırıcı hizmet içi eğitim çalışmaları, seminerler ve bilgilendirmeye yönelik kurslar düzenlenmeli ve katılımları sağlanmalıdır.
- 2.Eğitim Fakültesi programlarında “Eğitim Yönetimi ve Denetimi”, “Okul Yönetimi ve Liderlik” ve “Yönetimde Yeni Yaklaşımlar” derslerinin, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans programlarına ise “Eğitimde Dönüşümcü Liderlik” derslerinin konulması, eğitim lideri olması gereken okul yöneticilerine dönüşümcü liderlik özellikleri kazandırılması açısından büyük önem taşımaktadır.
- 3.Dönüşümcü liderlik değişim ve çalışan odaklı bir yaklaşımdır. Değişim için örgütlerin esnek bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Okullarımızı esnek bir yapıya sahip hale getirerek değişimi veya yeniden yapılandırma aracılığıyla etkili ve sağlıklı okullar elde edebiliriz.

## KAYNAKÇA

1. Nelson, D.L. (2005). Understanding Organizational Behavior. Mason, Ohio: Thomson/South-Western.
2. Çelik, V. (1998). “Eğitimde Dönüşümcü Liderlik”. Eğitim Yönetimi. 4(16),423-442.
3. Kirby, P.C., Paradise, L.V. (1992). “Extraordinary Leaders in Education: Understanding Transformational Leadership”. Journal of Educational Research. 85(5),303-310.
4. Çelik, V. (2000). Eğitimsel Liderlik. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
5. Eren, E. (1998). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayınları.
6. McShane, S.L. (2005). Organizational Behavior. Boston: McGraw-Hill Irwin.
7. Evers, C.W., Lakowski, G. (1996).”Science in Educational Administration: A Postpositivist Conception”. Educational Administration Quarterly. 32(3).
8. Marşap, A. (2001). Yaratıcı Liderlik. Ankara: Öncü Kitap.
9. Kotter, J.P. (1999). Liderden Lidere: Değişimin Önünü Açmak (Çev:Selim Atay). İstanbul: TMS.
10. Hersey, P. (1996). Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. Upper Saddle Riwer, New Jersey: Prentice Hall.
11. Karip, E. (1998). “Dönüşümcü Liderlik”. Eğitim Yönetimi. 4(16),443-465.
12. Dessler, C. (2004). Management: Principles and Practices For Tomorrow’s Leaders. Upper Saddle Riwer, New Jersey: Prentice Hall.
13. Erçetin, Ş. (2000). Lider Sarmalında Vizyon. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
14. Greenberg, J. (2005). Managing Behavior in

- Organizations. Upper Saddle Riwer, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
15. Bateman, T.S. (2002). Management: Competing Int The New Era. Boston: McGraw-Hill Irwin.
  16. Luthans, F. (2005). Organizational Behavior. Boston: McGraw-Hill Irwin.
  17. Özden, E. (2002). Eğitimde Yeni Değerler, Eğitimde Dönüşüm. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
  18. Güçlü, N. (1997). “Eğitim Lideri Olarak Okul Yöneticisi”. Milli Eğitim.134,50-54.
  19. Leithwood, K.A. (1992). “The Move Toward Transformational Leadership”. Educational Leadership. 49(5),8-12.
  20. Leithwood, K. (1994). “Leadership for School Restructuring”. Educational Administration Quarterly. 30(4),498-518.
  21. Lambert, L. (2005). “Leadership for Lasting Reform”. Educational Leadership. 62(5).
  22. Erdoğan, İ. (2003). Okul Yönetimi Öğretim Liderliği. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
  23. Oran, N. (2002). İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümsel Önderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri. Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.