



**Akademik Tarih ve Düşünce Dergisi**



Published by  
<https://dergipark.org.tr/pub/atdd>

Winter 2022 / 9-4  
<https://doi.org/10.46868/atdd>

## Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri

**Mehmet İhsan Kortarıcı\***  
ORCID: 0000-0001-8186-0739

**Mehmet Veysi Altunkaya\*\***  
ORCID: 0000-0003-0709-9034

**Ali Kocaman\*\*\***  
ORCID: 0000-0001-5473-3187

**Yunus Ayhan\*\*\*\***  
ORCID: 0000-0002-4397-1435

### Öz

Bu çalışmanın amacı, ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin bakış açılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin belirlenmesidir. 2021-2022 eğitim öğretim yılında Diyarbakır şehri Bağlar ve Kayapınar merkez ilçelerinde toplam 337 okuldan 6500 öğretmen araştırmanın evrenine kaynak olmuştur. Araştırmanın örneklemini, evrenden tesadüfî örnekleme yoluyla ile bulunan Bağlar ve Kayapınar merkez ilçelerinde ilköğretim kurumlarında görev yapan 360 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma verileri Bassve Avolio (1997) tarafından geliştirilen “Dönüşümcü Liderlik Ölçeği” veri toplama aracının Cemaloğlu (2007) daha sonra Şirin ve Yetim (2009) çalışmaları sonucunda Türkçeye uyarlanan formu ve araştırmacının geliştirmiş olduğu “Kişisel Bilgi Formu” aracılığıyla toplanmıştır. Araştırma verilerinin incelenmesinde; “Standart sapma” (Ss), “Aritmetik ortalama” (X), “Frekans” (f) ve “Yüzde (%) oranları” hesap edilmiştir. Öte yandan bu bilimsel çalışmada, “T-Testi” ve “ANOVA Testi”nden yararlanılmıştır. Yapılan analizler neticesinde; öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğin tüm alt boyutlarında yeterli buldukları görülmüştür. Aynı zamanda öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülürken, yaş ve öğrenim durumuna göre manidar şekilde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Dönüşümcü liderlik, Lider, Okul Yöneticisi, Öğretmen

**Gönderme Tarihi:** 22/11/2022

**Kabul Tarihi:** 28/12/2022

\* Öğretmen, Akçoban İlkokulu, Diyarbakır-Türkiye, mehmetihsan.kurtarici@gmail.com

\*\* Öğretmen, Akdeniz Karacaoğlan Halk Eğitim Merkezi Müdürlüğü, Mersin-Türkiye, veysialtunkayam@hotmail.com

\*\*\* Öğretmen, Akdeniz İmam Gazali İmam Hatip Ortaokulu, Mersin- Türkiye, alikocaman34@hotmail.com

\*\*\*\* Öğretmen, Akdeniz Karacaoğlan Halk Eğitim Merkezi Müdürlüğü, Mersin-Türkiye, yayhan7@gmail.com

**Bu makaleyi şu şekilde kaynak gösterebilirsiniz:**

KORTARICI, M. İ.- ALTUNKAYA, M. V.- KOCAMAN, A.- AYHAN, Y., “Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri”, *Akademik Tarih ve Düşünce Dergisi*, C. 9, S. 4, 2022, s. 1731-1743.

## Transformational Leadership Features Of School Managers According To Teachers' Perceptions

Mehmet İhsan Kortarıcı\*  
ORCID: 0000-0001-8186-0739

Mehmet Veysi Altunkaya\*\*  
ORCID: 0000-0003-0709-9034

Ali Kocaman\*\*\*  
ORCID: 0000-0001-5473-3187

Yunus Ayhan\*\*\*\*  
ORCID: 0000-0002-4397-1435

### Abstract

The aim of this study is to determine “transformational leadership characteristics of school administrators according to the perceptions of teachers working in primary education institutions. The population of study consists of 6500 teachers working” at 337 schools in the central districts of Bağlar and Kayapınar in Diyarbakır city during the 2021- 2022 academic year. The sample of study consists of 360 teachers working in primary education institutions in Bağlar and Kayapınar central districts, which were determined by random sampling from the universe. The study data were collected through 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 of study data; standard deviation (Ss), arithmetic mean (X), frequency (f) and percent (%) values were calculated. On the other hand, t-test and ANOVA test were used in the study. As a result of the analyzes made; according to teacher perceptions, school administrators were found to be sufficient in all sub-dimensions of transformational leadership. At the same time, while it was seen “ that there was no significant difference according to the ” gender of the teachers, it was seen that there was a significant difference according to the age and educational status.

**Keywords:** Transformational leadership, Leader, School Administrator, Teacher

**Received Date:** 22/11/2022

**Accepted Date:** 28/12/2022

---

\* Teacher, Akçoban Primary School, Diyarbakır-Turkey, mehmetihsan.kurtarici@gmail.com

\*\*Teacher, Akdeniz Karacaoğlan Public Education Center Directorate, Mersin-Turkey, veysialtunkayam@hotmail.com

\*\*\*Teacher, Akdeniz Imam Ghazali Imam Hatip Secondary School, Mersin- Turkey, alikocaman34@hotmail.com

\*\*\*\* Teacher, Akdeniz Karacaoğlan Public Education Center Directorate, Mersin-Turkey, yayhan7@gmail.com

**You can refer to this article as follows:**

KORTARICI, M. İ.- ALTUNKAYA, M. V.- KOCAMAN, A.- AYHAN, Y., “Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri”, *Academic Journal of History and Idea*, Vol. 9, Issue 4, 2022, p. 1731-1743.

## Giriş

Liderler yaşamları boyunca kişilikleri ile toplumları etkisi altına alıp izlerinde götürmeyi başarmışlardır. Kişi kişisel ihtiyaç ve arzularından bir bölümünü gerçekleştirmek, şahsi amaçlarına erişebilmek için büyük gruplar şeklinde hareket etme mecburiyetini yaşar.<sup>1</sup> Belli hedeflere ve amaçlara eğilim gösteren beşer toplulukları meydana getirmek onları harekete geçirmek insanlar arasında zor bulunan ayrı bir ikna yeteneğinin yanı sıra beceride gerektirmektedir. 1980’li yıllarla beraber liderlik yaklaşımlarında birtakım değişimler yaşanması yeni liderlik yaklaşımların oluşmasına zemin hazırlamıştır.<sup>2</sup>

Bu yeni modern yaklaşımlardan olan “Dönüşümcü Liderlik” birçok çalışmaya konu olmuştur. Liderlik ile ilgili bugüne kadar çok sayıda çalışma ve araştırma yapılmış olması liderliğin insanlık ve toplumlar için ne derece önemli olduğunu gözler önüne sermektedir.<sup>3</sup> Çalışmaların çokluğu neticesinde liderlik ile ilgili farklı çalışma alanlarında birçok tanımlama yapılarak, liderliğin tüm yönleriyle neyi ifade ettiği açıklanmaya çalışılmıştır.<sup>4</sup> Yapılan tanımlamalarda ortaya çıkan ortak özelliklere göre liderlik; belirli amaçları gerçekleştirebilmek adına çevresindeki bireyleri yönlendirebilen, motive edebilen, etkileyen, yardım eden, adil ve bir arada tutma gibi vasıflara sahip olan bireyler olarak ifade edilebilir. Geçmişten günümüze liderlik paradigması, eğitim kurumları açısından son derece önem arz eden olgu olmuştur. Etkileyici liderler ile yüksek başarı gösteren eğitim kurumlarının varlıkları gözlenmektedir.<sup>5</sup> Koşulların sürekli değişmesi ile değişime uyabilen ve değişimi kavrayabilen etkili yönetici; çalışanları yetkinleştirmeli, değişime ön ayak oldurtabilmeli ve bunun için gerekli zemini oluşturmalıdır. Tüm bunlar ise değişimin öncüsü olan liderlerin, değişim ve dönüşüme adapte olabilecek liderlik özelliklerine sahip olması ile gerçekleşebilmektedir.<sup>6</sup> “Dönüşümcü liderlik; değişime, dönüşüme ve ıslahata yönelik bir

---

<sup>1</sup>Mevsim Zengin, “Ortaöğretimde Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri İle Okul Güvenliği ve Örgütsel İmaj Arasındaki İlişki”, Doktora Tezi, Erzurum 2019, s. 19.

<sup>2</sup>Semiha Şahin, “İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleri (İzmir ili örneği)”, *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 30(135), 2005, s. 49.

<sup>3</sup>Mesut Omca, “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri”, Dönem Projesi, Edirne 2007, s. 42.

<sup>4</sup>Halil İbrahim Yüksel, “Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin psikolojik sermayeleri arasındaki ilişki”, Yüksek Lisans Tezi, Uşak, 2015, s. 27.

<sup>5</sup>Guliz Aydın Turan, “Öğretmen Görüşlerine Göre Örgütsel Sosyalleşme İle Dönüşümcü Liderlik Arasındaki İlişki”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2019, ss. 56-77.

<sup>6</sup>Faruk Tosun, “Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmen görüşlerine göre araştırılması: Başakşehir ilçe örneği”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2015, s. 32.

liderlik” biçimidir. Dolayısıyla geniş görüşlülük sahibi olmayı ve bu geniş görüşlülüğü tüm paydaşlara kabul ettirmeyi zorunlu kılmaktadır.<sup>7</sup>

Dönüşümcü liderlik yakın geçmişte ifade edilmeye başlanan bir terim olarak literatürde yer edinmiştir. Conger’e göre dönüşümcü liderlik, daha önce farklı çalışmalarda ele alınsa da sistemli olarak 1970’li yıllarda James Burns’un yazdığı “Liderlik” adlı kitap ile tanınmıştır. Bu tarihten sonra ise zamanla özellikle örgütsel liderlik ile ilgili araştırma yapan bilim insanları dönüşümcü liderlik kavramını geliştirmeye başlamışlardır. Dönüşümcü liderliğin tanımı konusunda da tıpkı liderlik gibi birçok fikir ortaya atılmaktadır. Celep’e göre dönüşümcü liderlik, çevresindeki bireyleri gerek değerleri konusunda gerekse inançları konusunda değiştirmeye başlayan, onlara yeni fikirler benimseten bir liderlik davranışı olarak tanımlanmaktadır.<sup>8</sup> Dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olan bireylerin amacı, kendisini izleyen bireylerin tutumlarını ve görüşlerini içinde buldukları kurumun amaçlarıyla uyuşacak şekilde dönüştürebilmektir. Bu durumda yaşanabilecek fikir ayrılıklarına rağmen dönüşümcü liderler kitleyi aynı vizyona sahip olabilmek adına zorlamak yerine onların kendi inisiyatifi ve kabulleriyle karar vermelerini sağlamaya çalışırlar.<sup>9</sup>

Dönüşümcü liderler, değişim ve dönüşüm ile eğitim kurumlarında öğretmenlerin iş doyumunun artmasını sağlar. Bu durum ise öğretmenlerin bireysel gelişimlerine ve öğrencilerin güdülenmelerine olanak tanır.<sup>10</sup> İnovasyonu keşfetmek ve eyleme ilham vermek için değişimi olumlu bir güç olarak kullanırlar.<sup>11</sup> Bu açıdan eğitim kurumlarında bu tür bir liderin önderlik ettiği gruplar hem başarılı hem de sadık olma eğilimindedir. Dolayısıyla dönüşümcü liderler, tüm paydaşların ellerinden gelenin en iyisini yapabileceklerine inanmalarını ve grup üyelerinin güçlenmiş hissetmelerini sağlar.<sup>12</sup> Toplumların yaşayış tarzları, değerleri, tutumları ve davranış biçimleri gibi kavramlar ile dönüşümcü liderlik anlayışına sahip yöneticilere ihtiyaç duyulduğu ve bu tarz yöneticilerin gittikçe önemiyet kazandığı günümüz çağda, eğitim kurumlarında çalışan yöneticilerin bu doğrultu irdelenmesi çalışmanın önemini arz etmektedir.<sup>13</sup> Aynı zamanda alan yazına sunacağı katkılar açısından da

---

<sup>7</sup>Öznur Çelik, “Okul yöneticilerinin özbilinç yeterliliği ve dönüşümcü liderlik özellikleri arasındaki ilişki”, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya 2010, s. 88.

<sup>8</sup> Cevat Celep, *Dönüşümsel Liderlik*, Anı Yayıncılık, Ankara 2004, s. 15.

<sup>9</sup> Jay A. Conger, Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on these Developing Streams of Research, *The Leadership Quarterly*, 10 (2), 1999, ss. 145-179.

<sup>10</sup> Cansu Yıldırım, “Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin örgütsel sağlık üzerindeki etkisi (Ankara ili örneği)”, Yüksek Lisans Tezi, Ankara 2006, ss. 25-39.

<sup>11</sup> C. Celep, *a.g.e.*, s. 16.

<sup>12</sup> Ö. Çelik, *a.g.t.*, s. 81.

<sup>13</sup> Abdurrahman Subaş, “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Enneagram Kişilik Tipleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Doktora Tezi, İstanbul 2017, s. 60.

önem taşıdığı düşünölmektedir. Buradan hareketle bu çalışma, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini çeşitli değişkenler açısından incelemektedir. Ayrıca parametreler açısından okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri, kadın erkek olma durumları, yaşları ve okul türü etkenleri arasındaki değişikliklerin anlamlı olup olmadığını ortaya koymaktadır. Bu çalışmanın problem tümcesini “İlköğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile değişkenler arasında ilişki var mıdır?” sorusu oluşturmaktadır. Araştırmanın alt problemleri;”

- a. Cinsiyete
- b. Kıdeme
- c. Öğrenim durumu parametrelerine göre değişiklik göstermekte midir ?

### **Yöntem**

Araştırmanın bu kısmında, çalışma deseni, bilgi toplama aracı, evren ve örneklem son olarak bilgilerin analizine yer verilmiştir

### **Araştırmanın Türü**

Diyarbakır ili Bağlar ve Kayapınar ilçelerinde bulunan eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin bakış açılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin farklı değişkenler açısından tespit etmeyi hedefleyen bu çalışmada “Tarama Modeli” kullanılmıştır. “Tarama Modeli eskiden ya da hâlen mevcut bir durumu olduğu gibi tasvir etmeyi amaç edinen araştırma” yaklaşımıdır. Çalışma konusu olan hadiseler, bireyler veya nesnelere olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Bunları herhangi bir şekilde değiştirme veya etkileme gayreti içine girilmez.<sup>14</sup>

### **“Veri Toplama Araçları”**

**a. Demografik Bilgiler Formu:** İlkokul ve ortaokul okul yöneticilerine özel “demografik verileri elde etmeye yönelik bu formda;” cinsiyet, yaş ve okul türü gibi değişkenler yer almaktadır.

**b. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği:** Çakar’ın yılında Türkçeye uyarladığı ‘Avolio’ ile ‘Bass’ın 1995 yılında geliştirmiş olduğu ve "Dönüşümcü Liderlik Ölçeği"dir. Yapılan analizler sonucunda Çakar Ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısını 0.89 olarak hesaplamıştır.<sup>15</sup> Dönüşümcü liderlik ölçeği, 37 maddeden ve 4 alt boyuttan meydana

---

<sup>14</sup>Abdullah Can, *SPSS İle Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi*, Pegem Akademi Yayınları, Ankara 2014, s. 47.

<sup>15</sup>Ulaş Çakar, “*Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Davranışı*”, Yüksek Lisans Tezi, İzmir 2002, s. 9.

gelmektedir. Dört alt boyut ise “İdealleştirilmiş Etki” 10 madde, “Entelektüel Uyarım” 7 madde, “Esin Kaynağı Olma” 10 madde ve son olarak “Bireyselleştirilmiş İlgi” boyutu 10 madde şeklinde düzenlenmiştir. Beşli Likert tipi derecelendirme ölçeği kullanılmıştır.”

### Evren ve Örneklem

Çalışmanın evreni 2021-2022 eğitim öğretim senesinde Diyarbakır şehri Bağlar ve Kayapınar ilçelerinde bulunan eğitim kurumlarında görev yapan 6500 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini, evrenden tesadüfî örnekleme yoluyla ile belirlenen Bağlar ve Kayapınar merkez ilçelerinde bulunan ilköğretim kurumlarında görev yapan 360 öğretmenden oluşmaktadır.

Değişken	Gruplar	n	%
Cinsiyet	“Erkek”	190	52,07
	“Kadın”	170	47,03
Yaş	20-34 yaş	90	27,01
	35-49 yaş	185	49,09
	50 -65 yaş	85	23,00
Öğrenim Durumu	Lisans	265	73,06
	Yüksek Lisans	95	26,04

*Tablo 1. Katılımcıların sosyo-demografik özellikleri*

Tablo 1’de katılımcıların demografik özelliklerine yer verilmiştir. Araştırmaya katılanların %52,07’si erkektir. Ayrıca katılımcı öğretmenlerin % 49’unun 35-49 yaş arasında olduğu ve %73,06’sının lisans mezunu olduğu görülmektedir.

### Verilerin Analiz Edilmesi

Araştırmanın verileri SPSS- 22.0 programına aktarıldıktan sonra verilerin normalliğine ilişkin analizler yapılmıştır.<sup>16</sup> Araştırma bilgilerinin incelenmesinde: “Aritmetik ortalama, standart sapma, frekans, yüzde değerleri” hesaplanmıştır. Ayrıca araştırmada, “T-Testi” ve “ANOVA” testi kullanılmıştır.

<sup>16</sup>Darren George, *SPSS for Windows step bystep: A simple guide and reference*, 17. 0 update. 2007, s. 55.

## Bulgular, Yorum ve Tartışma

“Bu bölümde alt amaçlara göre araştırma bulgularına yer verilmiştir.” ,“Öğretmenlerin bakış açılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ve alt boyutlarına sahip olma düzeylerine ilişkin bulgular” Tablo 2’de verilmiştir.

“Dönüşümcü Liderlik Anketi”	$\bar{X}$	SS	Madde Sayısı
“İdealleştirilmiş Etki/Karizma”	4,12	,60	10
Entelektüel Uyarım	4,71	,72	7
Esin Kaynağı Olma	4,26	,66	10
Bireyselleştirilmiş İlgi	4,32	,70	10

*Tablo 2. Öğretmen “algularına göre okul yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerine ve alt boyutlarına sahip olma düzeyleri”*

Tablo 2’ de, “öğretmen algularına göre okul yöneticilerin dönüşümcü liderlik anketi ölçeğinin aritmetik ortalaması  $X=4,35$  standart sapması  $Ss=0,68$  olarak ölçülmüştür. Bulunan bu değerler ele alındığında, okul yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin "Çoğunlukla" düzeyinde olduğu saptanmıştır. “İdealleştirilmiş etki/karizma alt boyutunun aritmetik ortalaması  $X=4,12$ , entelektüel uyarım alt boyutunun aritmetik ortalaması  $X=4,71$ , esin kaynağı olma alt boyutunun aritmetik ortalaması  $X=4,26$  ve bireyselleştirilmiş ilgi alt boyutunun aritmetik ortalaması  $X=4,32$  olarak” hesaplanmıştır. Bu bağlamda öğretmenlerin okul yöneticilerini dönüşümcü liderliğin tüm alt boyutlarında yeterli buldukları görülmüştür. Öğretmenlerin “Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma” durumlarını üst düzeyde algıladıkları; okul yöneticilerinin yeniliğe, reforma açık olan; çalışanları motive edebilen ve onları ortak bir amaç etrafında bir araya getirebilen kişiler olarak gördükleri söylenilebilir. Bulunan bu sonuçların; ilgili alan yazında Eraslan (2003), Bilir (2007), Çetiner (2008), Keleş (2009), Yılmaz (2010), Çelik (2010), Yüksel (2015), Kiriş (2016) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile örtüştüğü görülürken; Kaya (2015) tarafından yapılan araştırma sonuçlarıyla ise çeliştiği görülmüştür. Yüksel’in (2015) çalışmasında dönüşümcü liderliğin tüm boyutlarının ortalama değerlerinin yüksek olduğu saptanmıştır. Tüm boyutlarda ortalama değerlerin yüksek oluşu çalışmanın sonuçlarını destekler niteliktedir. Kaya’nın (2015) çalışmasında ise “İdealleştirilmiş Etki/Karizma” boyutunun yüksek düzeyde, “Bireyselleştirilmiş İlgi” boyutunun ise en düşük düzeyde gösterildiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar çalışmanın sonuçlarıyla farklılaşmaktadır. Aşağıdaki alt tablolarda öğretmenlerin demografik değişkenlere göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile ilgili çıkan analiz sonuçları gösterilmiştir. Parametreler

arasındaki farkların istatistiksel bakımdan anlamlı mı anlamsız mı olduğuna ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Tüm bunlardan hareketle okul yöneticilerinin dönüşüm ve yeniliği gerçekleştirebilecek donanıma sahip liderler olarak algılanmaları eğitimin geleceği açısından son derece olumlu bir gelişme olarak kabul edilebilir.

Boyut	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	t	sd	p
İdealleştirilmiş Etki/Karizma	Kadın	190	4,13	,47	-4,14	376	,000*
Entelektüel Uyarım	Erkek	170	4,12	,50			
Entelektüel Uyarım	Kadın	190	4,68	,33	-,899	211	,000
	Erkek	170	4,55	,38			
Esin Kaynağı Olma	Kadın	190	4,78	,47	-4,478	357	,000
	Erkek	170	4,39	,35			
Bireyselleştirilmiş İlgi	Kadın	190	4,45	,29	,877	359	,000
	Erkek	170	4,33	,28			

*Tablo 3. “Öğretmenlerin cinsiyet farklılıklarına göre, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin t-testi sonuçları”*

Tablo 3’te “Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini taşıma düzeylerinin öğretmenlerin cinsiyet değişkenliklerine göre manidar farklılık göstermediği” saptanmıştır. Alt boyutların “aritmetik ortalamaları ele alındığında; bayan yöneticilerin ( $X=4.51$ ) erkek yöneticilere ( $X=4.34$ ) göre dönüşümcü liderlik özelliklerini daha yüksek oranda taşıdıkları izlenmiştir. Öğretmenlerin cinsiyet değişkeni açısından yapılan ilişkisiz grup t testi analiz bulgularında; bay ve bayan öğretmenlerin okul müdürlerini dönüşümcü liderlikte ve tüm alt boyutlarında yeterli buldukları ve cinsiyet değişkeninin öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik algılarında bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bulunan bu sonuçların; ilgili alan yazında Eryılmaz (2006), Bilir (2007), Çetiner (2008), Yılmaz (2010), Kaya (2015), tarafından yapılan araştırma sonuçlarını destekler nitelikte olduğu; Eraslan Gelmez (2018) tarafından yapılan araştırma sonuçlarıyla ise farklılaştığı görülmüştür. Keleş (2009) okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerini belirlemeyi amaçladığı çalışmasında “cinsiyet durumlarına, bölümlerine, okulda çalışma sürelerine göre ölçek puanları arasında anlamlı fark” olmadığını saptamıştır. Bu sonuçlar çalışmanın sonuçlarını destekler niteliktedir. Abdullah, Ling ve Sufi (2018) araştırmalarında okul



yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin cinsiyet farkları bakımından anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür. Bu sonuçları ise çalışmanın sonuçlarıyla farklılaşmaktadır.

Boyutlar	Yaş	N	$\bar{X}$	ss	Varyansı n kaynağı	Karele r sd	Karele r ort.	F	p	Anlamlı fark
İdealleştirilmiş Etki/Karizma Entelektüel Uyarım	A)20-34	90	4,3	,4 9	Gruplar arası	,611	2	,304		
	B)35-49	185	4,3	,4 5	Gruplar içi	92,455	36	,252	1,206	,258 ---
	C)50-65	85	4,4	,4 8	Toplam	93,111	36			
Entelektüel Uyarım	A)20-34	90	4,3	,7 2	Gruplar arası	11,373	2	5,687		
	B)35-49	185	4,6	,7 1	Gruplar içi	201,920	36	,553	10,28	,032 * *B>A *A>C
	C)50-65	85	4,3	,7 0	Toplam	213,305	36			
Esin Kaynağı Olma	A)20-34	90	4,4	,2 9	Gruplar arası	,369	2	,185		
	B)35-49	185	4,6	,3 5	Gruplar içi	32,914	36	,090	2,063	,139 ---
	C)50-65	85	4,5	,3 3	Toplam	33,425	36			
Bireyselleştirilmi ş İlgi	A)20-34	90	4,3	,4 9	Gruplar arası	1,590	2	,795		
	B)35-49	185	4,5	,5 7	Gruplar içi	91,181	36	,248	3,200	,037 * *A>B
	C)50-65	85	4,4	,5 6	Toplam	92,771	36			

Tablo 4. “Öğretmenlerin yaş değişkenine göre, okul yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin Anova testi sonuçları”

Tablo 4’te “Okul yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerini taşıma düzeylerinin, öğretmenlerin yaşına göre belirgin bir şekilde farklılık gösterdiği” saptanmıştır. “Dönüşümcü Liderlik Ölçeği” puan ortalamalarının yaşları 34 yaş ve altı olan öğretmenlerin  $\bar{X}=4,34$  ile 35-49 yaş olan öğretmenlerin  $\bar{X}=4,54$  ile, 50-65 yaş olan öğretmenlerin  $\bar{X}=4,44$  ortalamalarına karşılık geldiği belirlenmiştir. Bu bulgulardan farklı yaş gruplarındaki öğretmenlerin okul yöneticilerini dönüşümcü liderliğin tüm alt boyutlarında başarılı buldukları ve yaş değişkeninin öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik algılarında bir fark oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yaş farklılıklarına göre, “Okul yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri arasında” anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Buna göre, 35-49 yaşına sahip okul yöneticileri 20-34 yaş arası yaşa sahip okul yöneticilerine göre daha dönüşümcü görülmektedir. Bulunan bu sonuçların; ilgili alan yazında Bilir (2007), Yılmaz (2010), Çelik (2010), tarafından yapılan araştırma sonuçlarını destekler nitelikte olduğu görülmüştür. Eryılmaz (2006), Ulutaş (2010), Temel (2016), tarafından yapılan araştırma sonuçlarıyla ise farklılaştığı görülmüştür. Bulgulara göre yaşı büyük olan okul yöneticilerinin, yaşı küçük olan okul yöneticilerine göre dönüşümcü liderlik özelliklerinin daha yeterli olduğu söylenebilir.

Boyut	Öğrenim Durumu	N	$\bar{X}$	S	t	sd	p
İdealleştirilmiş	Lisans	265	4,25	,52			
Etki/Karizma	Yüksek Lisans	95	4,58	,54	1,378	360	,158
Entelektüel Uyarım							
Entelektüel Uyarım	Lisans	265	4,24	,74	-3,211	360	,002*
	Yüksek Lisans	95	4,49	,76			
Esin Kaynağı Olma	Lisans	265	4,14	,28	1,531	360	,125
	Yüksek Lisans	95	4,52	,32			
Bireyselleştirilmiş İlgi	Lisans	265	4,31	,47	1,449	360	,149
	Yüksek Lisans	95	4,39	,52			

*Tablo 5. “Öğretmenlerin öğrenim durumu farklılıklarına göre, okul yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri ile ilgili t-testi testi sonuçları”*

Tablo 5’te, okul yöneticilerinin “Dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerinin öğretmenlerin öğrenim durumuna göre anlamlı şekilde farklılık gösterdiği”

görülmüştür. Grupların aritmetik ortalamaları dikkate alındığında; öğrenim durumu lisans olan öğretmenlerin ( $X=4.23$ ) yüksek lisans düzeyinde öğrenim durumu olan öğretmenlere ( $X=4.49$ ) göre dönüşümcü okul yöneticilerin liderlik özelliklerini daha düşük düzeyde algıladıkları görülmüştür. Öğretmenlerin öğrenim durumu değişkeni açısından yapılan ilişkisiz grup t-testi analiz bulgularından; lisans ve yüksek lisans mezunu öğretmenlerin okul yöneticilerini dönüşümcü liderliğin tüm alt boyutlarında yeterli buldukları ve öğrenim durumu değişkeninin öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik algılarında bir fark oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bulunan bu sonuçların; ilgili alan yazında Çelik (2010), Bilir (2007), tarafından yapılan araştırma sonuçlarını destekler nitelikte olduğu Eryılmaz (2006), Ulutaş (2010), tarafından yapılan araştırma sonuçlarıyla ise farklılaştığı görülmüştür. Yapılan çalışmalar neticesinde yüksek lisans mezunu öğretmenlerin ortalamalarının daha yüksek oluşundan yüksek lisans mezunu öğretmenlerin okul yöneticilerini dönüşümcü liderlik konusunda lisans mezunu öğretmenlere kıyasla daha başarılı buldukları söylenebilir.

## Sonuç ve Öneriler

Bu araştırma, öğretmen algılarına göre yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Buna göre;

- Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin“dönüşümcü liderlik ölçeğin” aritmetik ortalaması  $X=4,35$  olduğu görülmüştür. Bu durum öğretmenlerin okul yöneticilerini dönüşümcü liderliğin tüm alt boyutlarında yeterli bulduklarını göstermiştir.
- Öğretmenlerin cinsiyet değişkeni açısından yapılan ilişkisiz grup t testi analiz bulgularında bay ve bayan öğretmenlerin okul yöneticilerini tüm alt boyutlarında yeterli buldukları ve cinsiyet değişkeninin öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik algılarında bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır.
- Öğretmenlerin yaş değişkeni açısından okul yöneticilerini dönüşümcü liderlik tüm alt boyutlarında yeterli buldukları ve yaş değişkeninin öğretmenlerin eğitim kurumlarında çalışan yöneticilerinin dönüşümcü liderlik algılarında bir fark oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Öğretmenlerin öğrenim durumu değişkeni açısından yapılan ilişkisiz grup t testi analiz bulgularından; lisans ve yüksek lisans mezunu öğretmenlerin okul yöneticilerini dönüşümcü liderliğin tüm alt boyutlarında yeterli buldukları ve öğrenim durumu değişkeninin öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik algılarında bir fark oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma sonucunda şu öneriler geliştirilmiştir;

- Okul Yöneticilerin dönüşümcü özelliklerini belirlemeye yönelik daha geniş ve yaygın katılımlı araştırmalar yapılabilir.
- Literatürden yola çıkılarak yeni bir liderlik ölçeği oluşturulabilir.
- Çalışmanın verileri eğitim kurumlarında düzenlenen hizmet içi eğitim faaliyetlerinde paylaşılabilir.

### Kaynaklar

CAN, A., *SPSS İle Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi*, Pegem Akademi Yayınları, Ankara 2014.

CELEP, C., *Dönüşümsel Liderlik*, Anı Yayıncılık, Ankara 2004.

CONGER, J. A., "Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on these Developing Streams of Research", *The Leadership Quarterly*, 10 (2), 1999, ss. 145-179.

ÇAKAR, U., "Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Davranışı", Yüksek Tezi, İzmir 2002.

ÇELİK, Ö., "Okul yöneticilerinin özbilinç yeterliliği ve dönüşümcü liderlik özellikleri arasındaki ilişki", Yüksek Lisans Tezi, Sakarya 2010.

GEORGE, D., *SPSS for Windows step bystep: A simple guide and reference*, 17. 0 update. 2007.

OMCA, M., "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri", Dönem Projesi, Edirne 2007.

SUBAŞ, A., "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Enneagram Kişilik Tipleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", Doktora Tezi, İstanbul 2017.

ŞAHİN, S., "İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleri (İzmir ili örneği)", *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 30(135), 2005, s. 49.

TOSUN, F., "Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmen görüşlerine göre araştırılması: Başakşehir ilçe örneği", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2015.

TURAN, G. A., "Öğretmen Görüşlerine Göre Örgütsel Sosyalleşme İle Dönüşümcü Liderlik Arasındaki İlişki", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2019.

YILDIRIM, C., "Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin örgütsel sağlık üzerindeki etkisi (Ankara ili örneği)", Yüksek Lisans Tezi, Ankara 2006.

YÜKSEL, H. İ., "Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin psikolojik sermayeleri arasındaki ilişki", Yüksek Lisans Tezi, Uşak, 2015.

ZENGİN, M., "Ortaöğretimde Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri İle Okul Güvenliği ve Örgütsel İmaj Arasındaki İlişki", Doktora Tezi, Erzurum 2019.