

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE TEFTİŞİ BİLİM DALI

OKUL MÜDÜRLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE
ÖRGÜTSEL YENİLEŞME ÖZELLİKLERİNİN ÖĞRETMEN
GÖRÜŞLERİ AÇISINDAN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Fatih ALTIN

Balıkesir, 2019

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE TEFTİŞİ BİLİM DALI

OKUL MÜDÜRLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE
ÖRGÜTSEL YENİLEŞME ÖZELLİKLERİNİN ÖĞRETMEN
GÖRÜŞLERİ AÇISINDAN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Fatih ALTIN

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi M. Akif ERDENER

Balıkesir, 2019

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı'nda 201512545003 nolu Fatih ALTIN'in ortaya koyduğu 'Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Yenileşme Özelliklerinin Öğretmen Görüşleri Açısından İncelenmesi' adlı YÜKSEK LİSANS tezi TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim Sınav Yönetmeliği uyarınca 11/09/2019 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ ~~OY ÇOKLUĞU~~ ile karar verilmiştir.

Başkan

Doç. Dr. Kemal Oğuz ER

Üye (Danışman)

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Akif ERDENER

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Ramut Birkan ÖZKAN

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

10.10.2019

Enstitü Onayı

Prof. Dr. Kenan Ziya TAŞ
Müdür

ÖNSÖZ

İnsanlığı yaşatmalı her şeyden önce. Temel değerlerimizi unutmadan, bilmek yetmemeli tek başına, ahkâm kesilen çoğu doğruyu yaşayarak devam etmeli hayat akışına. Yalan söylemek yanlış diyen kişi hiç yalan söylememeli mesela. Kalp kırmak kötü diyen de hiç kalp kırmamış olmalı. Eğitim öğretim yıllarını açıp kapatırken, seneler ufalanırken avuçlarımızda öğrendiklerimiz üzerine durmadan yenilerini eklerken insanlık öldü dedirten manzaralar yok olmalı artık. Bir anlamı olmalı öğrendiklerimizin sadece bir üst pozisyon için mi tüm öğrenme gayretimiz yoksa egomuzun tatmini mi? Hadi anlam katalım çalışmalarımıza tüm insanlar için iyilik dileyerek ve dilediklerimizi başarmayı hedefleyerek devam edelim hayatımıza.

Tüm âleme, insanlara iyilik dileyen ve iyiliklerini gerçekleştirmeye gayret eden bir bilim insanı olarak bu tez çalışmamda emeğini asla yok sayamayacağım tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Akif ERDENER'e saygılarımı ve minnetlerimi sunarken, ayrıca yüksek lisans öğrenimimsüresinceilminden ve tecrübelerinden istifade ettiğim kıymetli hocalarımla hepsine en kalbi duygularıyla teşekkür ve şükranlarımı sunarım.

Evlat ne demek anne baba olunca anlıyor insan. Kıymetli annem, değerli babam sizler bu noktaya gelmemde en büyük destekçimsiniz. Sonsuz minnettarlığımınla varlığınız için teşekkür ediyorum.

Ayrıca bu süreçte her zaman yanımda olan biricik eşim Merve'ye ve oğlum Yağız'a maddi ve manevi destekleri için sonsuz sevgilerimi sunuyorum.

Fatih ALTIN

ÖZET

OKUL MÜDÜRLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL YENİLEŞME ÖZELLİKLERİNİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ AÇISINDAN İNCELENMESİ

ALTIN, Fatih

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Akif ERDENER

2019, 77 Sayfa

Bu araştırmanın hedefi, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik ve örgütsel yenileşme özelliklerinin öğretmen görüşleri açısından incelenmesidir. Araştırmanın evrenini, 2018-2019 eğitim öğretim yılında Balıkesir ilindeki resmi ilkokulların tamamında çalışan 15196 öğretmen ve 3324 idareciyi kapsamaktadır. Bu çalışmanın örneklemini ise 2018-2019 Eğitim öğretim yılında Balıkesir’inde tamamında bulunan 20 farklı düzeydeki okulda çalışan toplam 410 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada iki farklı ölçek kullanılmıştır. Dönüşümcü liderliği ölçmek için “Dönüşümcü Liderlik Ölçeği” , örgütsel yenileşmeyi ölçmek için “Örgütsel Yenileşme Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeklerden çıkan sonuçlara daire yüzdelere hesaplanmış, frekansları bulunmuş ve devamında aritmetik ortalamalar çıkarılarak betimleyici analiz uygulanmıştır. Ardından doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ve çoklu varyans analizi (MANOVA) yapılmıştır. Araştırma sonucunda, okul öğretmenlerinin gözlemlerine göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip oldukları ve eğitim durumu ve branş açısından farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel yenileşmenin de okullarda öğretmen görüşlerine göre var olduğu bunun yanında branş ve yaş bakımından farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, dönüşümcü liderlik, örgütsel yenileşme

ABSTRACT

EXAMINATION OF PRINCIPALS' FUTURES OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL INNOVATION INTERNS OF THE TEACHER' PERCEPTIONS

ALTIN, Fatih

Master's Degree Thesis, Department of Educational Sciences

Thesis Advisor: Asst. Prof. Mehmet Akif ERDENER

2019, 77 Pages

The aim of this study is to investigate the transformational leadership and organizational innovation characteristics of school principals in terms of teacher views. The population of the study includes 15196 teachers and 3324 administrators who work in all public primary schools in the city of Balıkesir in the 2018-2019 academic year. The sample of this study consisted of 410 teachers working in 20 different schools in the city of Balıkesir in the academic year 2018-2019. In this study two different scale was used. To measure transformational leadership, The Transformational Leadership Scale was used, to measure organizational innovation was used The Organizational Innovation Scale was used. Percentages of the results obtained from the scales were calculated, frequencies were found and descriptive analysis was applied by subtracting arithmetic means. Then confirmatory factor analysis (CFA) and multiple variance analysis (MANOVA) were performed. As a result of the research, it has been concluded that school principals have transformational leadership characteristics according to the observations of school teachers and they differ in terms of education and branch. It was concluded that organizational innovation also existed in the schools according to the teachers' opinions, but also differed in terms of branch and age.

Key Words: Leadership, transformational leadership, organizational innovation

İTHAF

Sevgili Eşim Merve'ye...

ve

Biricik Oğlum Yağız'a...

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İTHAF	vi
İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR LİSTESİ	xi
1.GİRİŞ	1
1.1. Problem.....	1
1.2. Amaç	2
1.3. Önem.....	2
1.4. Varsayımlar.....	3
1.5. Sınırlılıklar	3
1.6. Tanımlar.....	4
2. İLGİLİ ALANYAZIN	5
2.1. Kuramsal Çerçeve.....	5
2.1.1. Liderlik	5
2.1.2. Yönetici ve Liderlik	5
2.1.3. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları.....	6
2.1.3.1. Karizmatik Liderlik.....	6
2.1.3.2. Vizyoner Liderlik.....	7
2.1.3.3. Öğretmen Liderliği	7
2.1.3.4. Kuantum Liderliği.....	8
2.1.3.5. Öğretimsel Liderlik	9
2.1.3.6. Dönüşümcü Liderlik.....	10
2.1.3.6.1. Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları.....	11
2.1.4.Örgütsel Yenileşme ve Değişim.....	16
2.1.4.1.Değişim ve Yenileşme İle İlgili Kavramlar	17
2.1.4.2. Örgütsel Değişim Kuramları.....	19
2.1.4.3.Değişimin Eğitim Fonksiyonları	20
2.1.4.4.Değişim Türleri	21

2.1.4.5. Değişim İle İlgili Değişkenler.....	22
2.1.4.6. Örgütsel Yenileşme ve Değişime Karşı Direniş ve Kaynakları	22
3.YÖNTEM.....	23
3.1. Araştırma Modeli.....	23
3.2. Evren ve Örneklem	23
3.2.1. Öğretmenlere Ait Demografik Bilgilerine İlişkin Sonuçlar	23
3.3. Bilgi Toplama Ölçekleri ve Yöntemi.....	24
3.3.1. Kişisel Bilgiler Formu	24
3.3.2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	25
3.3.2.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	26
3.3.3. Örgütsel Yenileşme Ölçeği	27
3.3.3.1. Örgütsel Yenileşme Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi	28
3.4. Veri Toplama Aşaması	30
3.5. Verilerin Analizi	30
4.BULGULAR VE YORUMLAR	32
4.1. Çoklu Değişken Analizi	32
4.1.1. Dönüşümcü Liderliğin Alt Problemleriyle İlgili Sonuçlar	40
4.1.1.1. Dönüşümcü Liderlik İle İlgili Mesleki Kıdem Etkileri.....	40
4.1.1.2. Dönüşümcü Liderlik İle İlgili Eğitim Durumu Etkileri.....	41
4.1.1.3. Dönüşümcü Liderlik İle İlgili Branş Farklılığı Etkileri.....	42
4.1.1.4. Dönüşümcü Liderlik İle İlgili Yaş Farklılığı Etkileri.....	44
4.1.2. Örgütsel Yenileşmenin Alt Problemleriyle İlgili Sonuçlar	51
4.1.2.1 Örgütsel Yenileşme İle İlgili Mesleki Kıdem Etkileri.....	51
4.1.2.2. Örgütsel Yenileşme İle İlgili Eğitim Durumu Etkileri.....	51
4.1.2.3. Örgütsel Yenileşme İle İlgili Branş Farklılığı Etkileri.....	52
4.1.2.4. Örgütsel Yenileşme İle İlgili Yaş Farklılığı Etkileri.....	54
5.SONUÇLAR VE ÖNERİLER	56
5.1. Sonuçlar	56
5.2.Öneriler	63
KAYNAKÇA.....	65
EKLER.....	72

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin Yol Şeması.....	27
Şekil 2.Örgütsel Yenileşme Ölçeğine İlişkin Yol Şeması.....	30
Şekil 3. Normal Dağılım Grafiği.....	32
Şekil 4. Yenileşme Süreci Aşaması Plots Profili.....	56

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 1.Öğretmenlerin Kıdem Açısından Dağılışı	23
Çizelge 2.Öğretmenlerin Eğitim Durumu Açısından Dağılışı	23
Çizelge 3. Öğretmenlerin Branş Farklılığı Açısından Dağılışı	24
Çizelge 4. Öğretmenlerin Yaş Grubu Açısından Dağılışı	24
Çizelge 5. DLÖ Doğrulayıcı Faktör Analizine Bağlı Uyum İndeksleri	26
Çizelge 6.ÖLÖ Doğrulayıcı Faktör Analizine Bağlı Uyum İndeksleri	29
Çizelge 7.DLÖ ve ÖYÖ'ye Ait Merkezi Eğilim Ölçüleri.....	31
Çizelge 8. DLÖBox's M Çoklu Değişken Analiz Testi.....	33
Çizelge 9. DLÖ'ye Ait Levene Test Bulguları	34
Çizelge 10. DLÖ Çoklu Değişken Varyans Analizi Buguları.....	35
Çizelge 11.DLÖ'nünAşamaları Arasındaki Etkileşim Test Sonuçları.....	37
Çizelge 12. Eğitim Durumu Bakımından Dönüşümcü Liderlik İkili Karşılaştırma Sonuçları.....	42
Çizelge 13. Branş Bakımından Dönüşümcü Liderlik Karşılaştırma Sonuçları.....	43
Çizelge 14. ÖYÖ Box's M Çoklu Değişken Analiz Testi.....	45
Çizelge 15. ÖYÖ'yeAit Levene TestBulguları.....	46
Çizelge 16. ÖYÖ Çoklu Değişken Varyans Analizi Buguları	46
Çizelge 17.ÖYÖ'nün Aşamaları Arasındaki Etkileşim Test Sonuçları	49
Çizelge 18. Branş Bakımından Örgüsel Yenileşme İkili Karşılaştırma Sonuçları....	53
Çizelge 19. Yaş Bakımından Örgüsel Yenileşme İkili Karşılaştırma Sonuçları.....	55

KISALTMALAR LİSTESİ

DLÖ: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

ÖYÖ: Örgütsel Yenileşme Ölçeği

Ed.: Editör

Çev.: Çeviren

Akt.: Aktaran

1.GİRİŞ

Bu kısımda çalışmanın problemi, önemi, varsayımları, amacı, sınırlılıkları ve araştırmada kullanılan tanımlar açıklanmıştır.

1.1. Problem

Tarihten günümüze birçok liderlik araştırması yapılmıştır. Yapılan araştırmalar incelendiğinde liderliğe ait davranışlar, kuramlar, liderliği meydana getiren şartlar ve bir sürü alt basamakları görmek mümkündür. Bütün bu çalışmalar incelenecek olursa da zengin bir literatür ortaya çıkmaktadır (Uzun, 2016).

Ancak değişen ve gelişen dünya düzeni bu literatürü gittikçe genişletmekte ve liderliğe yeni davranışlar tanımlamaktadır. Hitap ettiği topluluğun istek ve motivasyonlarını anlayabilen yeni liderlik tanımları günden güne genişlemektedir. Liderler artık daha anlayışlı, çalışanların fikirlerini önemseyen, takım çalışmasını bilen ve önemseyen yenilikçi olurlarsa lider denilen çerçevede varlıklarını sürdürmeye devam eder hale gelmişlerdir (Tosun, 2015). Bu tanımlanan davranışlardan önde gelenlerden bir tanesi de dönüşümcü liderlik özelliklerini içeren davranışlardır. Dönüşümcü lider, kurum içindeki bir yanlışlığı fark eden ve bu durumu ortadan kaldırmaya çalışan kişidir (Uzun, 2016). Bu açıdan toplumsal geleceğin şekillenmesinde liderlerin ve liderliğin önemi çok büyük yer tutmaktadır.

İyi liderlere duyulan ihtiyaç özellikle kamu hizmeti veren kurumlarda daha fazla gözükmektedir. Hele ki okullarda müdür olacak kişilerin toplumun geleceğini hazırlama görevine önderlik ediyor olmalarından dolayı onları çok daha önemli kilit hale getirmektedir. Bir dönüşümcü okul müdürü ile dönüşümcü olmayan okul müdürünün topluma katkısı çok farklı olacaktır. Okullarda dönüşümü başarıyla gerçekleştirecek kişiler müdürlerdir (Toksöz, 2010).

Globalleşme, teknoloji ve bilgi değişimin aktörlerindedir. Günümüzde bu üç kavram hem değişmekte gelişmekte ve yenileşmektedir. Dünyada var olan bu değişimin ülkemiz de şüphesiz içindedir. Son senelerde eğitim, sağlık, adalet ve sosyal güvenlik gibi birçok alanda yapılan yenilikle bunun apaçık göstegesidir. Eğitim kurumları da bu değişim ve yenileşme sürecine apaçık girmektedir. Okul müdürleri bu vizyon oluşturma, strateji geliştirme, kurumlarını yeniliklere ayak uydurur hale getirmede ne kadar iyi olduklarını araştırmak da, kayda değer geniş bir çalışma alanı sunmaktadır (Tosun, 2015).

1.2. Amaç

Bu araştırmanın genel amacı, okul müdürlerin dönüşümcü liderlik ve örgütsel yenileşme özelliklerini gösterebilme düzeylerini çeşitli değişkenler açısından incelemektir. Bunlar;

1. Okullarda görev yapan öğretmenlerin özellikleri açısından, okul müdürlerin dönüşümcü liderliklerini gösterme düzeyleri;
 - a. Mesleki kıdem açısından anlamlı bir değişiklik göstermekte midir?
 - b. Eğitim durumu açısından anlamlı bir değişiklik göstermekte midir?
 - c. Branş durumu açısından anlamlı bir değişiklik göstermekte midir?
 - d. Yaş açısından anlamlı bir değişiklik göstermekte midir?
2. Öğretmenlerin özellikleri açısından okul müdürlerinin örgütsel yenileşmeye katkı düzeyleri;
 - a. Mesleki kıdem açısından anlamlı bir değişiklik göstermekte midir?
 - b. Eğitim durumu açısından anlamlı bir değişiklik göstermekte midir?
 - c. Branş durumu açısından anlamlı bir değişiklik göstermekte midir?
 - d. Yaş açısından anlamlı bir değişiklik göstermekte midir?

1.3. Önem

Eğitim gelişmiş ülkeler başta olmak üzere ülkemizde de hızlı bir değişim ve gelişim sürecindedir ve okullar ele alındığında buradaki kapsamlı değişim istek, ihtiyaç ve modern toplum koşullarına yetişememektedir (Erdener ve Gül, 2017). Bu değişimi ve yenileşmeye başlatacak ve yön verecek olan faktörlerden birisi de okul müdürleri olması muhtemeldir. Eğer okul müdürleri gerekli olan değişim ve yenileşmeye destek vermezlerse bu yenileşme ve değişim eksik kalabilecektir. Elbette okul müdürleri yenilikleri ve değişmeyi yönetirken sadece istekli olmaları onları yeterli kılmayacaktır. Okul müdürlerinin en başta bu beceriye sahip olması gerekmektedir. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin ne kadarını gösterebildikleri ve örgütsel yenileşme özelliklerini ne kadar ortaya koyabildiklerinin incelenmesi eğitim kurumlarının hedeflenen dönüşüm, yenileşme ve değişimi açısından gerekli hale geldiği düşünülmektedir.

Ayrıca eğitim kurumlarına yönetici seçilirken bakılan kriterler arasında olması gerektiği düşünölen çağa ayak uydurma, yenileşme ve değişme merkezli misyon ve vizyonlu kurumlar yaratma ve dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterebilme düzeyi açısından bu çalışma önemli olduğu da düşünölmektedir.

1.4. Varsayımlar

Ankete cevap veren Balıkesir'deki resmi 20 tane farklı türlerdeki okulda çalışmaya katılan öğretmenlerin verdikleri cevaplar, onların gerçek his ve düşöncelerini yansıttıkları varsayılmaktadır.

Araştırmaya belirlenen çalışma grubu, Balıkesir'deki tüm okul müdürlerini ve öğretmenlerini yani evreni temsil edebileceği düşünölmektedir.

1.5. Sınırlılıklar

Bu çalışma, kavramsal kapsam bakımından erişilebilen alan yazınla kısıtlıdır.

1.6. Tanımlar

Lider: Yapılan işte ilham kaynağı olmak, önderlik etmek, örgüt üyelerinin amaca hizmet ederken, hedefe koşarken coşku duymasını sağlamak, adanmışcasına koşturmasını ve başarıya kadar yorulmamasını hissettirmektir (Sönmez, 2017).

Dönüşümcü Lider: Dönüşümsel önder kurumsal mekanizma ve düzenin gidişatında derin dönüşüm ve değişim oluşturan kişidir (Gedikoğlu, 2015).

Örgütsel Yenileşme: Kolektif bir insan meşgalesi olan örgütlerin amaç, süreç, yapı ve strateji boyutlarıyla yeni olan duruma geçme olgusudur (Özdemir, 2013).

Değişim: Değişim, bir zaman dilimi içerisinde değişikliklerin bütünü ve başka bir biçime girmedir (Ford ve Ford, 1995).

2. İLGİLİ ALANYAZIN

2.1. Kuramsal Çerçeve

Bu bölümde çalışmanın yaslandığı kurumsal temellere, araştırmanın konusu olan dönüşümcü liderlik ve örgütsel yenileşme kavramlarıyla ilgili literatürdeki kavramsal bilgilere yer verilmiştir.

2.1.1. Liderlik

İnsanlık tarihi ne kadar eskiyse liderlik tartışmalarının da o kadar eski olduğu hep söylenegelmiştir (Sönmez, 2017). Liderlik kavramının tarihsel süreç boyunca birçok tanımı yapılmıştır. Bunlara bakılacak olursa;

Lider, ortak bir amaç için gayret gösteren çalışanların, amaçların gerçekleşebilmesi için etkilenmesidir (Rost, 2008). Liderlik, yapılan işte ilham kaynağı olmak, önderlik sağlamak, örgüt üyesinin amaca hizmet ederken, hedefe koşarken coşku duymasını sağlamak, adanmışcasına koşturmasını, başarana kadar yılmamasını hissettirmektir (Sönmez, 2017).

Lider, örgüt amaçlarıyla uyuşup uyuşmamasına bakmaksızın, diğerlerinin davranışlarını bazı hedefler için etkilemedir (Can, 2005). Lider, Hellriegel ve Slocum (1992)'e göre belli hedef ve amaçlara ulaşmak için örgütteki insanları etkileme, hedeflenen davranışa motive etmektir (Güney, 2007).

Lider, Koçel (2011)'e göre ise belirli şartlarda, belirli şahsi veya grubun amaçlarını gerçekleştirilmesi için bir başkasının faaliyetlerini etkilemesi veya yönlendirmesidir. Liderlik, liderin diğer bireylerle olan etkileşiminin sonucunu ve kişinin bir grup içerisinde diğerlerinden farklı olarak üstlendiği bir roldür (Teyfur, 2012).

2.1.2. Yönetici ve Liderlik

Lider, insanlar topluluğuna yön veren resmi kurumlarda, özel kuruluşlarda veya resmi görevi olmayan kişiler olabilmektedirler. Lakin resmi ve özel kurumlarda grubu yönetme yetkisi olan kişilere aynı zamanda yönetici denir. Yönetici ile liderin farklarına bakılacak olursa, her lider bir yöneticidir ama her yönetici bir lider olmayabilir. Yöneticiler; İşletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için uğraşırlar. Sahip olunan pozisyondan kaynaklanan otoriteye önem verirler. Pozisyon izin verdiği sürece otorite yetkisini devretmeye önem verirler. Her zaman işletmeye karşı sorumlu olmayı önemli görürler. Liderler, izleyicilerin hedeflerini gerçekleştirmeye

önem verir. İzleyicilerin kendisine sağladığı otoriteye önem verirler. Yasal emir komuta zincirinin gerekliliklerine riayet etmemeye önem verirler. Her zaman takipçilerine hayranlarına karşı sorumlu olmaya önem verirler (Koçel, 2011).

Yönetici organize edilmiş bir sistem uygulayıcıdır. Örgütün gelişmesi için grup üyelerinin katkıları pek önemli değildir. Yöneticinin ilgileri grubun amacı haline gelir, grup ilgileri arka plandadır. Yöneticinin verdiği amacı takip etmek ilk hedeftir. Duygu paylaşımına pek yer yoktur. Yöneticilikte, yönetici ve grup üyeleri arasında sosyal boşluk had safhadadır. Liderin ise otoritesi örgüt üyelerinden ortaya çıkar. Liderin otoritesi örgüt gücünden kaynaklanır (Bass, 1990).

2.1.3. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları

Çağdaş liderlik yaklaşımlarından birkaç tanesi şu şekilde sıralanabilir.

2.1.3.1. Karizmatik Liderlik

Karizma, mucizeler ortaya çıkarma veya geleceği tahmin etme gibi Tanrı vergisi bir yeteneği ifade eden Yunanca bir kelimedir (Çetin, 2017). Weber'e (1946) göre karizma, geleneğe veya resmi yetkiye değil, örgüt üyelerinin lideri sıra dışı özelliklerle donatılmış biri olarak görmelerine dayanan bir etkileme biçimidir.

Karizma bir lidere üstün etkileme yeteneği ve olağanüstü işler başarma kapasitesi kazandıran bir özelliktir. Karizmatik liderler sahip oldukları ve izleyenlerinin de liderlerin sahip olmasını arzu ettikleri değerler itibarıyla izleyenleri için çok güçlü rol modelleri oluşturmaktadırlar. Karizmatik liderler çok açık ve net amaçları ve güçlü değerleri olan kişilerdir. "Bir hayalim var" diyerek insanların karşısına çıkmaları karizmatik liderlerin açmalarının net ve açık olduğunu ortaya atmaktadır (Gedikoğlu, 2015).

Duygusal zekâ ile karizmatik lider arasında sağlam bir ilişki vardır. Duygusal zekâları yüksek olan liderler öncelikle kendi duygularının ve ruh hallerinin farkındadırlar. Etkileşim içinde oldukları insanların ruh hallerini hemen anlayabilmektedirler. Empati yapabilmek de karizmatik liderlerin bir diğer yapıcı özelliklerindedir (Gedikoğlu, 2015).

Tarih boyunca birçok kuramcı karizmatik liderlik ile ilgili çalışmalar yapmıştır (Hause 1977, Bass 1998, Conger ve Kanungo 1998, Shamir, Bass ve Arthur 1993).

2.1.3.2. Vizyoner Liderlik

Vizyon (vision), Latince ‘videre’ sözcüğünden türemiş olup, görme, görüş kuvveti anlamına gelmektedir. Vizyon, örgütün gelecekle ilgili resminin çizilmesi ve iş görenlerle paylaşılması anlamına gelmektedir. Bu yüzden vizyon örgütün gitmek istediği yönü gösteren bir pusula gibidir. Vizyon geliştirmek ise içinde bulunulan durumun incelenip gelecek hakkında kestirim yapmak ve bu kestirimlere yönelik hedef ve strateji belirlemektir. Vizyon liderin gelecekte yaratmak istediği örgütü betimlemektedir. Benzetme yapılacak olursa bir çiçekçinin, biz çiçek satmıyoruz güzellik satıyoruz, demesi vizyon sahibi olduğunun göstergesidir. Vizyon çoğu zaman misyon, strateji veya felsefe ile karıştırılabilmektedir. Misyon, örgütün varlık sebebini ve temel çalışma alanını tanımlar. Felsefe, örgütün ilkelerini ve değerlerini kapsamaktadır. Strateji ise bir örgütün misyonun nasıl gerçekleşeceğini belirler (Gedikoğlu, 2015).

2.1.3.3. Öğretmen Liderliği

Öğretmen liderliği, öğretmenlerin sınıfta ve okulda liderlik davranışı sergilemeleri, okul ile ilgili karar aşamalarında bilgi, beceri ve deneyimleriyle destek olmaları, en verimli öğretim yöntemlerini geliştirip kullanmaları ve meslektaşlarıyla birlikte hareket etmelerini ayrıca okulun öğretim kalitesini artıracak her türlü çabayı sarf ettikleri bir süreçtir. Öğretmen liderliği, okuldaki çalışma gruplarına liderlik etmek, okulda eğitim koçluğu ve mentörlük gibi süreçlerde etkin rol almak, okulda öğrenme ve öğretim stratejilerinin geliştirilmesinde rol almaktır. Genel olarak hâkim olan “Öğretmen dersini verir, gider.” anlayışını reddetmekte, öğretmeni okuldaki değişim, yenileşme, araştırma, sorgulama, öğrenme öğretme süreçlerinin kalitesini artırma mantığını kabul etmektedir (Güçlü, 2018).

Öğretmen liderliği, örgütsel değişim ve yenileşme süreçlerinde yaratıcı duruşlar sergileyen, meslektaşlarını etkileyen, onlardan etkilenen, öğrenci başarısı ve okul gelişimini en düzeye taşımayı hedefleyen sınıfının duvarlarını aşan davranış biçimleriyle değerlendirilir. Yapılan birçok tanım ve yaklaşımlar farklılık gösterse de işbirlikçi çalışma, etkileşim, rehberlik etme, paylaşım, yakın ilişkiler, yaratıcı eğitsel yöntemler gibi ortak noktalar hepsinde vardır (Konan, 2015).

Can’a (2005) göre öğretmen liderliği, öğretimselvizyon geliştirerek ve paylaşımcı davranışlar sergileyerek sınıf içi ve dışı etkinliklerini etkin olarak

düzenleyebilme ve okul etkinliklerinde de işlevsel düzeyde roller üstlenebilme ve geliştirebilme yeteneğidir.

Öğretmen liderler, eğitim programları aracılığıyla düşünmeyi öğretmek için öğrencileri ders için istekli hale getirirler. Öğrencilerin kişiliklerinin olumlu yönde gelişmesinde önemli rol de üstlenirler (Bakan, 1998).

2.1.3.4. Kuantum Liderliği

Kuantum Kuramı, Newton kuramının doğruları insanlık tarafından doğru kabul edilirken, değişen ve gelişen dünyada, fizik alanında çeşitli bilim adamlarının ortaya attıkları ve doğru bulunan teori olarak günümüze doğruluğu süregelenmiş düşüncelerden birisi haline gelmiştir.

Kuantum atom altı parçacıkların tahmin edilemez ve rastlantısal görünen hareketleri Newton'un hareket yasalarıyla uyumsuz bir durum ortaya koymuştur (Konan, 2015). Atom altı dünya hakkındaki en önemli kuram kuantum kuramı olarak ortaya çıkarken, ışık hızı sınırındaki fiziği inceleyen en önemli kuram da yine yirminci yüzyılın bilimsel araştırmalarının ürünü olan İzafiyet Kuramı'dır (Taslaman, 2008).

Her iki kuramında etkisi doğa bilimleriyle sınırlı kalmamış, farklı disiplinlerin de ufuk açıcı bakış açıları kazanmalarına vesile olmuştur. Psikoloji, felsefe, yönetim bilimleri ve eğitim bilimleri yeni bakış açılarıyla yeniden değerlendirilmiştir. Modern kuramların ortaya koyduğu bakış açıları farklı disiplinlerde yeni, alışılmadık ve beklenmedik durumlara çözüm önerisi sunmada faydalı olmuştur (Konan, 2015).

Kuantum Kuramı bağlamında örgütler ve Kuantum yönetim tarzı incelenecek olursa, temel bilimlerdeki gelişmeler sosyal alanlara da yansımıştır. Taylor, Weber ve Fayol gibi sosyal bilimciler, deney gözlem ve parçalara ayırarak inceleme gibi araçları kullanan pozitivist bilimi örgüt ve yönetim kuramı uygulamışlardır. Taylor, örgütün parçalardan oluştuğunu ve bu parçaların merkezi bir otoriteden yönetildiğini, sonuçların veya yönetsel davranışların neticelerinin tahmin veya kontrol edilebildiğini varsaymıştır (Değirmenci ve Utku, 2000). Bu yönetim düşüncelerinde örgütler kapalı birer kutu ve çevresel etmenlerden bağımsız ele alınmıştır. Aynı nedenlerin aynı sonuçları ortaya çıkardığı determinist ve düzenli bir dünyanın olduğu varsayılmıştır (Erçetin,2001). Newton mekaniğinin fiziksel evren modeli sosyal bilimcileri kuramcıları da etkilemiş, toplumsal ilişkileri, rolleri ve çalışma

sistemlerini “mekanik” olarak düşünmeye yöneltmiştir. Bu felsefenin sonucu olarak iş desenleri temelde etkinlik ve etkililik esasına dayalı olarak düzenlenmiş, bireysel performansa daha fazla önem vermiştir (Tetenbaum, 1998).

Kuantum mantığına göre, lider, enerjiyi harekete geçirebilen, üretkenliğe yönelten, kontrol etmeye değil, durma belirsizliğinin yaratıcı potansiyeline ilişkin duygulara ve sezgilere dayanan bir lider yaklaşımını tanımlamaktadır. Kuantum lider, üzerinde çalıştığı veya karar vermesi gerektiği durumlarda bir konunun eşlenik çiftlerini bulmalı ve vereceği kararın olası sonuçlarını/etkilerini önceden görendir. Ortak bir yön duygusuna sahip olunması ve bu yolla örgütü oluşturan parçacıkların bir arada kalmasını ve enerjilerini ortak bir amaca doğru kanalize etmeleri de kuantum liderliğin diğer özelliklerindedir (Uzunçarşılı Soydaş, 2012).

2.1.3.5. Öğretimsel Liderlik

Liderlik yaklaşımlarında durumsal kuramların egemen olması ile birlikte her örgütte yapı ve amacına göre farklı liderlik yaklaşımları ortaya çıkmaktadır. Eğitim örgütlerinin temel işlevi ise nitelikli insan yetiştirmek olduğundan öğretimsel liderlik eğitim örgütlerinde geçerlik kazanmaya başlamıştır (Konan,2015). Eğitim örgütlerinde insanların belirli amaçlar doğrultusunda davranışlara yön vermesi ve davranışlarını değiştirme gibi davranışlar okul müdürlerinin liderliğinde gerçekleşebilmektedir. Kaliteli bir eğitim çevresinin oluşturulması okul yöneticilerinin liderlik yeteneklerine bağlıdır (Gökkyer, 2000). Öğretimsel liderler, öğrenme öğretme süreçlerinin geliştirilmesi ile ilgili olup öğretmenlerin profesyonel gelişmelerinin sağlanmasını ve öğrencilerin akademik başarısının artmasını hedefler (Gedikoğlu, 2015). Öğretimsel liderler, öğrenme, öğretme ve yönlendirme alanındaki performansı artırıcı, bütüncül, pragmatik, değer yönetimi ve kültürel etkinlikleri içeren davranışlar sergilemektedir (Aytaç, 2000). Bunlara ek olarak öğretimsel liderler, örgüt iklimi çerçevesinde öğrenme şartlarını iyileştirerek öğrenci başarısını artırmayı hedeflemektedirler. Öğretimsel liderliği Krug (1992) yaptığı çalışmada beş alt davranışta sınıflandırmıştır. Bunlar, okul misyonunun tanımlanması, öğretim ve programın yönetimi, öğretimin denetimi, öğrenci gelişiminin izlenmesi ve son olarak öğretim ikliminin geliştirilmesidir (Deniz, 2017). Ayrıca öğretimsel liderlik kavramı örgütlerin ve okulların hedefe daha etkili ulaşabilmesi için öğretimsel denetime de ihtiyaç duymaktadır. Bu noktada öğretimsel liderlik davranışlarının öğretimsel denetim davranışlarını da içerdiği söylenebilmektedir (Deniz ve Erdener, 2016).

2.1.3.6. Dönüşümcü Liderlik

İlerleyen teknoloji, yenileşen çevre etmenleri, artış gösteren bilgi düzeyi ile sosyo kültürel ve ekonomik gelişmeler liderlik kavramının da farklılaşmasına, 21.yüzyıl gerekliliklerine uygunluk gösterecek liderlik görev ve hareketlerinin oluşmasına sebep olmuştur. Bu yenileşen liderlik bakış açısı ile farklı bir bakış açısı olan dönüşümcü liderlik ismi ile incelenmektedir (Erarslan, 2006).

Dönüşümsel liderliğin daha iyi anlaşılması için dönüşüm kavramının açıklanmasına bakmak gerekmektedir. Dünyada meydana gelen kurumsal gerekse de genel dönüşümler hızlı karar alıcılarla gerçekleşmektedir. Hızlı karar alabilmek kolay bir iş olmadığı gibi ani bir değişimi sağlamaktadır. Bu hızlı değişimi sağlayan kişiler de dönüşümsel liderlerdir (Çelikten, 2018). Liderlerin benimsedikleri tarzın gelişim ve değişime eğilimli olması örgütün devamlılığı ve büyümesi için önemli olduğunda, gelişen dünyaya örgütler başarıyla ayak uydurabileceklerdir (Dalkıran, 2018).

Dönüşümsel liderlik olgusunu ortaya atanlardan birincisi, 1978 yılında James McGroger Burns, “dünya sınıf lideri” adlı çalışmasında adlandırılmıştır. Sonraları BernandBasstarafından savunulup geliştirilmiştir (Korkmaz, 2006).

Liderlik çeşitleri konusunda birçok çalışması olan McGregor Burns(1978) dönüşümcü liderliğe ilişkin birçok fikir ortaya koymuştur. Dönüşümcü liderliği tanımlarken etkileşimci liderlik ile karşıt ifade olduğunu belirtmiştir. Dönüşümcü liderler, izleyenlerinin ahlaki değerlerine hitap ederek onların etik meselelere ilişkin bilincini artırmaya, onların enerjilerini ve kaynaklarını harekete geçirerek örgüte yeni bir biçim vermeye çalışırlar. Etkileşimci liderler ise takipçilerinin kişisel çıkarlarına ve karşılıklı faydaya hitap eder ve onları motive eder. Dönüşümcü liderliğin temel özelliklerinden birisi, liderin değerlerine ve duygularına hitap etmesidir. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik birbirinden farklı olmasına rağmen birinin olması diğerinin olmaması anlamına gelmez. Dönüşümcü liderlikle takipçiler lidere karşı güven, takdir, sadakat ve saygı hissederler ve beklenenden fazlasını yapmalarını sağlayacak şekilde motive ederler. Buna karşılık olarak etkileşimci liderlik, çalışanların liderlerin isteklerine uyması ile sonuçlanacak bir takas sürecini içerir. Fakat görev amaçları konusunda bir heves ve isteklilik oluşturmaz. Bass(1990)'a göre dönüşümcü liderler, etkileşimci lidere göre üyelerinin motivasyon ve performansını daha çok arttırır (Yulk, 2011).

Bu kuramın diğer liderlik kuramlardan bir diğer farkı ise lider, çevre ve örgüt ilişkisini önemli gören bir kuram olmasıdır (Celep, 2004). Dönüşümcü liderin en temel özelliği düşünmedir. Dönüşümcü liderin üç temel özelliği; dönüşüme karşı geliştirdiği inanç, bu inancı ortaya koyabilme iradesi, insanların cesaretlendirerek sonuca odaklanmasıdır. Bu gün yeryüzünde eğitim ve diğer sistemlerde dönüşümü sağlayacak olan lidere ne kadar olanak sağlanırsa başarıda o kadar artacaktır (Çelikten,2018).

Bir diğer bakış açısına göre ve tanımlamalara göre, dönüşümsel önder kurumsal mekanizma ve düzenin gidişatında derindönüşüm ve değişim oluşturan kişidir. Dönüşümcü liderler yetki ve liderlik işlevlerini astlarıyla beraber kullanırlar. Ayrıca bu liderler astlarının sorunlarını farklı bakış açısından değerlendirmelerini sağlayarak onların tüm yetenek ve bilgilerini kullanmalarını sağlarlar. Astların kendilerine güvenmelerini ve daha fazla örgüt yararı hedeflemelerine doğru motive ederler. Dönüşümcü liderler misyon ve vizyonlarıyla karizmatik liderdirler. Bu tip liderlere genelde topyekün değişimlerde çok ihtiyaç duyulmaktadır. Araştırmacı, sorun çözücü, çalışkan, adil ve hoşgörülüdürler (Gedikoğlu, 2015).

2.1.3.6.1. Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları

Dönüşümcü lider, idealleştiren etki (karizmatik liderlik, uygun model olma), ilham verici motivasyon(telkinle güdüleme, yüksek başarı beklentisi), entelektüel teşvik (uyarım), bireysel ilgi(bireysel destek, bireylere önem verem) ve grup amaçlarının kabulünü sağlama gibi davranışları ve özelliklerini içerir (Karip, 1998).

İdealleştiren Etki (Karizmatik Liderlik, Uygun Model Olma)

Dönüşümcü liderlik alanında yapılan araştırmalarda asık sık tartışılan özelliklerden birisi karizmadır. Bazı kuramcılar karizmayı, dönüşümcü liderliğin ana unsuru olarak kabul ederken, bazıları ise çalışanların lidere yüklenen bir özellik olarak belirtmiştir (Açıkalin,2000). Fakat dönüşümcü liderliği tartışan ilk kuramsal araştırmacı Bass(1990), karizmatik liderliği, dönüşümcü liderliğin içerisinde değerlendirilmiştir. Örneğin, filmartisleri, sporcular, sanatçılar gibi kimi karizmatik insanlar izleyenlerde kendileriyle kimlik eşleştiren güçlü duygular oluştururken, izleyenlerinde sistemli bir dönüşümcü etki sağlayamamaktadır (Erçetin, 2001). Dönüşümcü liderler başka etkileyici liderlerin şahsi özelliklerine de sahiptirler. Buna ilave olarak liderlerin beşvasfı özellikle dönüşümcü olmalarının yolunu açar. Tüm bunlara bakılınca dönüşümcü liderler aynı zamanda karizmatiktirler (Dublin,2001).

Karizmatik liderlikte (idealleştirilmiş etki) liderin etkisi, özellikleri ve davranışları izleyenleri tarafından idealleştirilmiştir. Bu sebeple idealleştirilmiş etki davranış olarak idealleştirilmiş etki ve atfedilen idealleştirilmiş etki olarak iki boyutta da incelenebilir. Davranış boyutu liderin kendisi için önemli değer ve inançlar hakkında konuşması, bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması, kararların ahlaki ve etik sonuçlarını dikkate alması ve ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması gibi davranışları içerir. Lidere atfedilen etkiler ise liderin astların kendisi ile çalışmaktan gurur duymalarını sağlanmasını, grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarlarının üstünde tutması, izleyenlerin saygı duymasını sağlaması ve kendine güvenen, güçlü biri olduğu izlenimini vermesi gibi etkileri içerir (Karip, 1998).

Cesaret ve adanmışlık konuları üzerine örnek olma ve takipçiler yararına özveride bulunma gibi takipçilerin liderle özdeşleşmesini artırıcı davranışları kapsar (Bass ve Avolio, 1990). Liderin etrafındakiler için bir ilham kaynağı olmasını, onları güdülemesini ve iş görenler için bir rol modeli olmasını sağlayacak davranışlarını kapsar. Ayrıca, liderin davranışlarını gören iş görenler ona benzemeye çalışırlar. Onun gibi üstün başarımlar elde etmeye çalışırlar (Gedikoğlu, 2015).

Entelektüel Uyarım (Entelektüel Teşvik)

Entelektüel uyarım, takipçileri etkileyerek problemlere yeni bir perspektiften bakmalarını ve daha yaratıcı çözümler aramalarını sağlayan davranışları içerir (Bass ve Avolio, 1990). Bundan başka, karşılaşılan sorunlara farklı çözümler bulma konusunda cesaretlendirmeyi içerir (Gedikoğlu, 2015).

Dönüşümcü liderliğin bu aşamasında liderler, çalışanları yenilikçi ve yaratıcı olmaları konusunda motive etmektedirler. Liderler varsayımları sorgular ve problemleritekrardan irdelerler (Bass, 2002). Entelektüel uyarım çalışanların sorunları bilinçli bir şekilde fark etmelerini, farklı bir bakış açısıyla sorunlarını görebilmelerini için takipçileri etkileyebilme sürecidir. Bu vaziyet dönüşümcü liderin sorunların farkında olma ve problemlerin çözüm aşamasındaki yeteneğini gösterir. Böyle liderler çalışanlarının inanç ve değerlerindeki değişikligimotive eder. Çalışanlara örgütteki yeni ve farklı durumları hafızalarında canlandırmaları konusundacesaretlendirir (Güney, 2007).

Dönüşümcü liderler, ellerindeki ürünü, hizmeti ya da kendilerini geliştirmek için sürekli yeni yollar arayan ve izleyenlerini bu şekilde yönlendiren kişilerdir. Yeni

bilgi, beceri ve marifet kazandıracak her türlü deneyime açıktırlar. Kendi iş tanımlarının ötesine geçerek kuralları ve yapıları sorgulayarak, yeni yollar geliştirmeye çalışırlar (Erarslan, 2006).

Bu boyutta lider izleyenleri iş akışının mevcut yapılış biçimlerini, eylemleri, kendi düşünce ve değerlerini, örgütün ve liderin düşünmesine yön veren değerleri sorgulamaya motive eder. Lider, zorluklarla ve problemlerle başa çıkabilmek için çalışanların rutin düşünüş ve davranış biçimlerini irdelemelerini ve daha önceden de var olan sorunlar üzerinde yeni bakışları oluşturmalarını sağlar. Bunun sonucunda çalışanlar önceden var olan işleyişi ve hep kullanılan çözüm aşamalarını sorgulayabilirler. Lider sorunların çözümünde farklı yaklaşımları kullanmayı motive eder ve çalışanların farklılıkları konusunda fikirlerini açıklamaları için ihtiyaç olan koşulları sağlar (Karip, 1998).

Değişiklik yapmak belirsizlik ve kargaşa oluşturmak değildir. İyi bir lider oluşturacağı değişiklikleri planlı yapar. Stratejik değişimler için uzun ve tüm dönem kapsayan planlar yapar. Böylece hayali kurulan sürekli ve düzenli sonuçlara ulaşılır. Değişim için liderin kapsamlı bilgi ve etkili yöntemler gereklidir. Bu bilgi ve yöntemleri resmi ve resmi olmayan kaynaklardan toplamasını becerir. Tüm bunların sonucunda lider örgüt çalışanlarını uyarım yapmasını bilir (Solak, 1997).

Bireylere Önem Verme (Bireysel Destek, Bireysel İlgi)

Bireylere önem verme, diğer izleyenlere destek vermeyi, onları cesaretlendirmeyi ve onlara koçluk etmeyi içeren davranışlardır (Bass ve Avolio, 1990). Soyutlanıp bir kenarda kalmış, bir bakıma ihmal edilmiş iş görenlerle ve sorunlarınla ilgilenerek onların istek ve dileklerini dikkate alması, onlara rehberlik etmesi ve gelişimleri için yeni olanak sağlama konusundaki çabaları da içerir (Gedikoğlu, 2015).

Dönüşümcü liderliğin bu aşamasında liderler, çalışanların gelişimleri için onların kişisel ihtiyaçlarına, yol gösterici gibi hareket ederek özel ilgi gösterirler. Çalışanlarını ve meslektaşlarını, potansiyellerinden daha üst düzey başarı göstermeleri için onları geliştirirler. Destekleyici ortam ile birlikte gelişim ve öğrenme fırsatları oluşturulur. Gereksinim ve beklentilerinde, kişisel farklılıkları da göz önünde bulundurlar (Bass, 2002). Dönüşümcü liderler çalışanın devamlı büyümesini ve gelişmesini severler. Bireysel destek sağlama hususunda liderler, kişisel işlerini ikinci plana atarak daha fazla iş görenlerin gelişimini gözlemler ve

çalışanlara kendi gelişimlerini sağlama hususunda onlara değişik görevler sunarlar (Ceylan, 1997). Dönüşümcü liderler, kuruluşlarda ki her türlü beceri, yetenek ve yaratıcılığı bulup çıkarmayı amaç haline getirmişlerdir (Levine, 1999).

Dönüşümcü liderler, çalışanlarına güvenirlere. Onların kendi potansiyellerini geliştirebilmeleri için devam eden süreçte yetkilerini devredebilirler. Yetki paylaşımının örgütsel bir avantaj olduğu ve bunu tümüyle uygulamanın amaçları gerçekleşmede önemli bir güç olduğu hipotezinden hareket ederek yönetim davranışı sergilerler. Kesin ve son karar verici olmaktan çok demokratik duruşları tercih eden dönüşümcü lider, örgütsel değişim ve yenileşme zamanında çalışanların karara katılımına motive eder. Bütün bu yönetsel duruşunperde arkasında liderin her şeyi düşünecek ve yapacak becerisi olmadığı ve hedeflere çalışanlar ile ulaşabilme gerçeği yatmaktadır (Eraslan, 2006).

Bu liderler iş dağıtımını yaparlar, iş görenlerin kendi işlerini yapılandırılmalarına müsaade ederler ve çok yakın veya direk bir denetimi gerekli görmezler. Liderler, görevlerine gösterdikleri yoğun ilgi alaka ile denetimlerinde olan insanlara aynı yoğun ilgiyi sürekli olarak birleştirirler (Adler, 2002). Bu noktada liderler, başkalarının izlenmesi için yol açıp iz bırakıp böylece yol boyunca işaretler oluşturan birer yol göstericidirler. Örgütün geleceğinin örgütteki insanların muvaffakiyetine bağlı olduğunu düşünerek, kendisini uygun zaman oluşturmanın üzerine, sürekliliğe ve her anışe yarayacak olan nitelikleri kazanmaya çalışır, örgütteki çalışan ve paydaşları da aynı yapıya sokmaya çalışır (Cox ve Hoover, 2003).

Örgütün temel insan gereksinimlerinin karşılanmasında önemli bir görevi olduğu bir gerçektir. Bu gereksinimler sade maddi ve mali güvenlikle kısıtlı değildir. Bunların arasında çalışan için değerli amaçlar olan çalışmak ve yaratıcı olma eğilimi de vardır. Bunlar çalışanların kişilikleri ile özdeşleştikleri inançlar ve hedefler yoluyla bir örgüt oluşturmak, çalışanların derin şahsi bağlılıkları ve üreticilikleri ile sorun ve imkânları ortaya koyma davranışını ortaya koyabilecekleri bir çevre yaratmak olarak da tanımlanır. Bu vazifeleri yerine getirmek için liderler örgütün ve insanın yaratılışına ilişkin inançlarını ortaya koymaktadırlar (Badaracco ve Ellsworth, 1978). Bu aşamada dönüşümcü lider; grup amaçlarını izlediği kadar, çalışanların gelişimi üzerinde de durmaktadır. Çalışanların kabiliyetlerini ortaya çıkarmakta ve kendilerine olan özgüvenlerini artırmakta ve çalışanlarda normal olarak sergilemesi gereken davranış ve işten daha fazlasını almayı hedeflemektedir (Celep, 2004).

İlham Verici Motivasyon (Telkinle GÜdüleme, Yüksek Başarı Beklentisi)

Dönüşümcü liderlik bu boyutta, liderlerin izleyenleri motive etmesini kapsamaktadır. Aynı zamanda liderler çalışanlara ilham vererek onların işlerine karşı mücadele etmelerini ve bu mücadeleden başarıyla çıkmalarını sağlarlar. Var olan takım ruhunu ortaya çıkararak harekete geçirirler. Bu bağlamda birçok bilim adamı ve araştırmacı ilham verici liderin oluşumuna katkıda bulunmuşlardır (Bass, 2002). Dönüşümcü liderler, yalnızca değişen amaçları azimli bir biçimde sahiplendiren değil aynı zamanda çalışanlara ilham veren, geleceğin örgüt yapısı ve sistem işleyişinide bilen kişilerdir (Sayles, 1993). Bu boyutta lider, izleyenler için moral kaynağıdır. Sembolleri, basit duygusal öğeleri ve sloganları kullanarak güçlü bir ortak hedef duygusunu ve ona ulaşma motivesi oluşturur. O kişi ki lider grupta ortak hedefler çevresinde bir grup bilinci oluşmasını sağlar. Dönüşümcü liderler yine bu boyutta gelecek hakkında söz ederkenolumlu bir tutum sergiler ve çalışanlara sürekli özendirici teşvik edici bir tutum sergiler. Lider çalışanların amacına ulaşacağından kendisi kadar emindir. Gelecek için harekete geçirici, çalışanlarayükseliş ve sinerji kazandıran bir ortak amaç oluşturarak bu amacı gerçekleştirme gayret ve kararlılık gösterir. Liderin bu davranışı ve bakış açısı işgörenler için içsel bir güdüleme sağlamaktadır (Karip, 1998).

Karizma ile yakından irdelendiğinde, bu liderler ilham verici bir liderlik davranışı ortaya koymaktadırlar. İlham verme, güven veren ve açık bir davranıştan ileri gelir. İlham verme durumu, güven verici ve net ve seçilebilir bir davranıştan ileri gelir. Duygusal destek ve duygusal empati ortamı oluşturarak, dönüşümcü liderler örgüt çalışanlarının önceki beklentilerini geçmeleri konusunda ilham verirler (Dublin, 2001). En makul ve başarılı yöneticiler, örgüt üyelerine motivasyon ve ilham sağlayabilen, gelişme gösterebilen ve işbirliği içinde çalışma becerisine sahip, iyi iletişim kurabilen, diğer çalışan arkadaş ve örgüt üyelerinin güvendiği ve insanlarla çatışmaya girmeden çalışma becerisine sahip liderler olmuşlardır (Peyton, 1991). İlham verici motivasyon diğer adıyla yüksek başarı beklentisi, izleyenlerin liderleri ile bütünleşme düzeyine bağlı olarak karizmatik liderlik ile örtüşme gösterebilmektedir (Bass ve Avolie, 1993). Bu liderler, geleneksel anlayışa sahip olan eski liderlerden çok daha fazla etkili bir şekilde iletişim kurarlar ve motivasyon konusunda daha başarılı olduklarını söylemek yanlış olmayacaktır (Levine,1999). Liderin izleyenleri üst makamlardan, aynı makamlarda ya da alt mevkiden olabilmekle birlikte, burada önemli olan kısmın hedeflere yönlendirme becerisine ve

başarısına sahip olan bireyin lider olmasıdır (Athos ve Coffey,1968). Bu tip liderler, çalışanların başarılı olacaklarını inançlarını sürekli tekrarlayarak onlara bunu empoze ederek motive etmektedirler. İştahla çalışma ve iyi olma, iyi düşünme ön plandadır. Lider, örgütün gelecekteki pozisyonunu çizmesi için çalışanlarını sürekli motive eder (Yolaç, 2012).

Dönüşümcü liderliğin ortaya çıkışı amacı, en basit anlatımlı örgütte sistematik değişim ve dönüşüm sürecini başlatmak ve sürdürülebilir hale getirmektir. Bu amacı gerçekleştirebilmek için dönüşümcü lider, bir vizyongeliştirir ve bu vizyonu izleyenlerine, örgüt üyelerine aktarır. İşte bu noktada etkin iletişim becerisi ön plana çıkmaktadır. Vizyon aktarımından sonra izleyenlerini harekete geçirmede, dönüşümü başlatmada ve inandırmada yüksek motivasyon becerisi kendini göstermektedir (Güçlü, 2018).

Grup Amaçlarına Bağlılık

Dönüşümcü liderliğin bir diğer alt boyutu olan grup amaçlarına bağlılık da, grup amaçları doğrultusunda bir ufuk kazanma sürecidir. Diğer bir deyişle grup hedeflerinin takipçilere benimsetmesi ve bu amaçta çalıştırmasıdır.

2.1.4. Örgütsel Yenileşme ve Değişim

Değişen ve yenileşen dünya düzeninde örgütsel yenileşme ve örgütsel değişim açıklanması gereken kavramlarındandır. İnsan ilişkilerinin ve çevresel faktörlerin değişmesiyle birlikte kolektif insan meşgalesi olan örgütler de amaç, süreç, yapı ve strateji boyutlarında değişime ihtiyaç duymakta ve alanlarında değişim gerçekleşmektedir (Stickland, 1998). Öte yandan gerçekçi olarak bakıldığında değişim yönetimine ilişkin birçok kuram geliştirilmesine rağmen değişimlerin başarısızlıkla sonuçlanması da epey artmaktadır (Burnes, 2009). Bunun sebeplerine bakılacak olursa, örgüt için öngörülen yeniliklerin, çalışanları harekete geçirmeye ikna edecek ortak bir anlamı içermesine dikkat edilmemesidir. Çünkü eğitim gibi sosyal sistemler söz konusu olduğunda değişim kendiliğinden gerçekleşen bir şey değildir. Örgütsel değişim yaklaşımları farklı yöntemlerden bahsetse de temelinde örgüt ihtiyaçlarının dikkate alınması ve örgütü yönetecek kişilere de ihtiyaç duyulmaktadır (Özdemir, 2013). Değişim kolay bir şey olmadığı gibi gerçekleşmesi için belli başlı gerçeklerle yüzleşilmesi gerekmektedir.

Örgütsel değişim, örgütsel stratejiden ayrılmamalıdır. Örgütler rasyonel birimler değildirler. Bu nedenle, örgütü yöneten kişilerin aldıkları kararlar, uygulamalar vs.

mantığa ve rasyonelliğe dayalı olmalıdır. Her yaklaşımın uygunluğu, değişimin çeşidine ve kısıtlamalara bağlıdır ve bu kısıtlamalar örgütü daha uyumlu hale getirir. Örgütler ve yöneticiler neyi, ne zaman ve nasıl değiştirecekleri hakkında çalışmalıdırlar. Üst yönetimin inanmadığı ve desteklemediği bir değişim astlar tarafından kabul görmez (Burnes, 2009).

2.1.4.1. Değişim ve Yenileşme İle İlgili Kavramlar

Değişim, bir zaman dilimi içerisinde değişikliklerin bütünü ve başka bir biçime girme demektir. En genel düzeyde değişim, bir zaman fenomenidir. Bireyin veya örgütün farklı bir durumda görünmesi durumudur. (Ford ve Ford, 1995). Değişim herhangi bir sistemin, nesnenin, süreç veya ortamın belirli bir durumdan başka bir duruma dönüşmedir (Scott, 1967; akt, Aydın, 1991). Değişim mevcut olan durumumuzun, iletişim ve irtibat halinde olduğumuz çevre koşullarının ihtiyaçları karşısında artık çaresiz ve kayıtsız kalması durumunda bizi yeniden yapılandıracak ve o ihtiyaçları giderebilecek düzeyde bireysel ya da organizasyonel anlamda yeni fikirler üretebilmeye karar verme ve bunu uygulama sürecidir (Vardar, 2001). Değişim Başaran'a (1998) göre ise bir bütünün öğelerinde, öğelerin birbiriyle ilişkilerinde, öncekine göre nicelik ve nitelik açısından gözlenebilir bir ayrılığın olmasıdır. Değişim, kavram olarak zaman akışına rağmen aynı kalan bir özellik anlamına gelen temellilik veya süreklilik karşıtıdır. Bu durumda değişim, zaman içerisinde eski durumda kalmayan bir özelliğe sahiptir (Çelebioğlu, 1982). Değişim bir yön belirtmez gerileme veya ilerleme şeklinde olabilir (Tezcan, 1984).

Yenilik (innovation), değişim kavramı ile farklıdır. Yenilik sistemin gelişimini kapsamakta, değişimi ise yalnızca farklılığı ima etmektedir (Havelock, 1971; akt: Dalin, 1998). Yenilik sistemin hedeflere ulaşmasına daha güzel hizmet edeceği düşünülen kasıtlı planlı, orjinal, spesifik bir değişimdir. Yenilik bu yüzden, bir fikir (düşünce), teknoloji gibi bir ürün belki de okullarda kullanılması önerilen bir öğretim yöntemi olabilir (Başaran, 1998). Ravichandran (1999) ve Budak'a (1998) göre yenilik bir değişim sürecidir ancak her değişim bir yenilik değildir. Değişim orijinal ise ve değiştirdiği sistemin amaçlarını daha etkili ve ekonomik biçimde gerçekleşmesine katkıda bulunuyorsa yenilik sayılabilir. Bu niteliği ile yenilik değişimden daha dar kapsamlıdır. Yenilik veya yenileşme bir rastlantıdan çok istenmiş planlanmış bir harekettir. Yani iyileşmenin yönü pozitiftir (Özdemir, 2013). Devrim (revolution, inkılâp), bir sistemin ya da sistemin öğelerinin hızlı, kapsamlı

olarak değiştirilmesi, öğelerin ortadan kaldırılarak yerine yenilerinin kurulmasıdır. Devrimin yenileşme ile benzer yönü, amaçlı planlı yapılmasıdır, farklı yönü ise hızlı oluşu, kimi kez ortadan kaldırmayı, yerine yenisinin kurulmasını içerir (Ozankaya,1984; akt: Peker,1994). Evrim, kendiliğinden ortaya çıkan değişimler demektir. İlk çağ düşünürlerinden Herakleitos'un, her şey değişir ve hiç bir şey aynı kalmaz, sözü değişimin evrimsel bir zorunluluk olduğunu ifade etmektedir. Evrimsel değişim, insanoğlunun hem bilinçli bir tasarımı olmaksızın hem de insan eylem ve davranışının sonucunda oluşan bir değişimi de ifade eder (Aktan, 1999).

Değişim mühendisliği; örgütsel değişim için öne sürülen yaklaşımlardan biri olup maliyet, kalite, servis ve çabukluk gibi kritik performans ölçütlerinde hızlı gelişmeler sağlamak için iş süreçlerinde yapılan kökten yeniden düzenleme ve yeni temel görüşler oluşturmaktır (Dervitsiotis, 1998). Değişim mühendisliği var olan bir şeyi kenara atıp, en baştan başlamak, iş yapma şeklini yeniden icat etmektir (Hammer ve Stanton, 1998). Buluş (icat), bir örgütte yeni teknolojiler, projeler veya prosedürler geliştirme süreci anlamına gelir. İcat, eğitim sisteminde bir problem çözmeye ya da performans iyileştirmeye yönelik bir yenilik geliştirme sürecidir (Hanson, 1996). Kalkınma, genellikle bilimsel disiplinlerde kullanılan bir kavram olmaktan çok, siyasette kullanılan bir kavramdır. Burada, bir toplumun bütün kurumlarını ve bireylerini topyekün iyileştirme, yüksek bir yaşam ya da refah düzeyine çıkarmayı hedefleyen sınırı belli olmayan kavramdır (Başaran, 1998). Okul geliştirme, bir veya birden çok okulun öğrenme koşullarında veya iç durumlarında gerçekleştirilmek üzere hedeflenen, sistematik, kasıtlı bir değişim çabasıdır (Balcı, 2001). Etkili okul, okulda norm, tutum ve uygulamaların değişmesi demektir. Okulda mükemmelliği yaratma ya da mükemmel okul yaratma yollarını bulmak olarak algılanabilir. Etkili okul ile okul geliştirme birbirini tamamlayıcı niteliktedir. Okul etkililiği, etkililik hedeflerini gösterirken, okul geliştirme, bu hedefleri gerçekleştirme yol ve yaklaşımlarını gösterir (Balcı,2001). İyileşme, bozulan, kötüleşen, sağlıksızlaşan bir durumu düzeltme, iyileştirme sağaltma sürecidir. Reform kavramıyla iyileştirme kavramı aynı anlama gelmektedir (Ozankaya, 1984). Okul reformu, tam olarak okula yeni bir şekil vermek; okulda temel ilkeleri değiştirmektir. Bu kavram, daha popüler olan yeniden yapılanma şeklinde de adlandırılmaktadır. Okullarda yeniden yapılanma, öğrencilerin öğrenmesini artırmaya yol açacak şekilde, hem kurum içinde hem kurumla dış dünya arasındaki

temel varsayımları, uygulamaları ve ilişkileri değiştirme faaliyeti olarak tanımlanır (Helvacı, 2015).

2.1.4.2.Örgütsel Değişim Kuramları

Örgütsel değişimleri dönemsel olarak sınıflandıran Floyd (2002); 1960'lara kadar olan dönemi, stratejik planlamanın örgütsel değişim açısından önem kazandığı ve bu dönemde çevresel değişimin nispeten daha yavaş gerçekleştiği için on yıllık dönemleri kapsayan planlamalardan oluştuğunu ifade etmiştir. 1970-1980 dönemine bakıldığında örgütsel kavramlarda sistem gibi önemli birçok tanım ortaya çıkmıştır. Bu dönemde değişimi etkileyen toplam kalite yönetimi ve örgüt kültürü diğer kavramlardandır. 1990'lara gelindiğinde, değişimi bireyin beklentileri etkiler hale gelmiştir. Çağdaş örgütsel değişim söyleminde ise örgütün bazı boyutlarıyla sınırlı tutulmasının mümkün olmadığı, değişimin bütüncül bir anlayışla örgütün tamamına yönelik etkililiği sağlamayı amaçladığı görülmüştür (Mills, Dye ve Mills, 2009).

Klasik ve Neoklasik yönetim yaklaşımlarında her okulda ideal yönetim ilkelerini belirlemek amaçlanırken, durumsallık yaklaşımında her bir örgütün kendine özgü koşullarına göre farklılaşan yönetim strateji belirlemek önem kazanmıştır. Bu yönetim anlayışındaki örgütlerde ise değişim önceden belirlenmiş ilkelere göre planlamak yerine, değişimi, örgütün mevcut pozisyonundan ve çevreden elde edilen verilerin analizi sonucu oluşan dinamik bir süreç olarak ele almak faydalı olmaktadır (Özdemir, 2013).

Güç alanı kuramına göre, örgütte değişimin destekleyen ve değişime engel olan etmenlerin belirlenmesi gerekmektedir. Sosyal sistemlerde her zaman değişimin isteyen ve istemeyenlerin bulunduğu varsayımına dayanan bu kurama göre, sistemin dengesi yarı durağan denge şeklindedir (Lewin, 1945).

Grup dinamikleri yaklaşımına göre, örgütsel davranışın temeli bireysel davranışlar değil, karşılıklı etkileşimler oluşturmaktadır. Bireylerin davranışları grup tarafından baskılandığı için örgütsel davranışı ve değişimi açıklamak için bireyin davranışlarını incelemek yetersiz kalmaktadır (Lewin, 1947).

Eylem araştırmasına göre, örgütsel değişimin gerçekleşmesi için çalışanların sorgulama ve eyleme geçme noktasında sorumluluk almaları gerekmektedir. Lewin değişimi, çözülme, karekete geçme ve donma olarak üç aşamada ele almaktadır. Çözülme aşaması örgütün değişime hazırlanması, harekete geçme aşaması örgütsel değişimin gerçekleşmesi için çalışanların düşünce, duygu ve davranışlarının düşünce,

duygu ve davranışların değişmesi ve donma aşaması da değişimin örgütte kalıcılığının sağlanması amacıyla yeni davranış şekillerinin desteklenmesi olarak açıklanmaktadır (Özdemir,2013).

Örgütler için planlanmamış değişim yaklaşımını savunan Weick (2000), önceden planlanmış bir takım stratejiler ile örgütün yenilikçi bir yapıyla yönetilmesinin oldukça zor olduğunu ifade etmektedir. Planlanmamış örgütsel değişimin gerçekleştirileceği bir ortamda, dönüşümcü liderlik büyük bir önem kazanmaktadır (Wheatley, 2006). Öte yandan planlanmamış bir örgütsel değişim tepeden aşağıya değil aşağıdan tepeye doğru bir değişimdir (Burnes, 2009). Başka bir ifadeyle, değişim içeriden ve dışarıdan kaynaklı bir baskı olarak değil, örgütün kendi iç dinamiklerinin çevresiyle uyumunu kaybetmemek için geliştirdiği bir refleks olarak algılanmaktadır. Stickland (1998) örgütlerin doğasında değişimin olduğunu ve dışarıdan herhangi bir baskıya gerek kalmadan örgütlerin değişebileceğini ifade etmektedir.

Örgütsel değişim son yıllarda kaos kuramı çerçevesinde ele alınarak örgütlerin değişime uyum sağlamasından söz etmek mümkündür. Sebep ve sonuçların birbirleriyle bağımlı olduklarını ifade eden kaos kuramında, değişimin doğrusal olmayan bir yolla ilerlediği belirtildiğinden, örgütsel değişimi gerçekleştirmek için birçok çelişkili durumun değerlendirilmesiyle karar almak gittikçe önem kazanan bir olgu haline gelmektedir (Fullan, 1999).

2.1.4.3. Değişimin Eğitim Fonksiyonları

Eğitim denilince ilk akla gelen haliyle okullar olmaktadır. Okul bir takım amaçları gerçekleştirmek üzere meydana getirilmiş sosyal bir örgüttür. Onun meydana gelişini sağlayan en önemli etmenlerin başında bireyin ve toplumun ihtiyaçları gelmektedir. Genel olarak okul belli bir yeri olan, belli bir süre devam eden, öğrenci ve öğretmeni değişen, geniş bir çevreye hitap eden, eğitim faaliyetlerini planlı ve programlı bir şekilde sürdüren, öğrenme-öğretme faaliyetlerini organize bir ders faaliyeti olarak devam ettiren, genel ve mesleki çeşitler içerisinde şekillenen bir kuruluştur (Drucker, 1994).

Okulun içerik ve örgüt yapısı, belirlenmiş hedeflere çalışacak şekilde düzenlenmelidir. Belirlenmiş amaçlar etkili olarak gerçekleştirilmelidir. Bu işlemler sırasında bir takım çelişkiler, gereksiz çatışma ve farklı yorumlar ortaya çıkabilir. Toplumdaki ve okuldaki alt sistemler, okulun hedefleri dışında bir takım amaçlara

sahip olabilirler. 19.yüzyılda endüstrileşme, şehirleşme ve göç gibi önemli faktörler eğitim kurumlarını da değişmek zorunda bırakmıştır. Bu üç faktörün tam ortasında kalan okullar gelişim ve değişimlerine bunlara bağlı olarak gerçekleştirmişlerdir. 20. yüzyılda ise hava taşımacılığı, otomobil ve kitle iletişim araçlarındaki unsurlar eğitim kurumunu değişime yönlendirmiştir. Günümüze geldiğinde bilgi toplumu olunması sebebiyle eğitimdeki değişim talebi ortaya çıkmıştır. Yeni gelişen örgüt ve yönetim yaklaşımlarından da etkilenen okullar, sosyal medya denilen unsur karşısında duyarsız kalamamakta ve kalmamalıdır. Sosyal medyanın eğitime olan etkisi tartışılırken sosyal kuşak ve beklenti farklılıkları da göz ardı edilmemelidir. X, Y ve Z kuşağı olarak nitelenen sosyal yapı toplumumuzu etkiler hale gelmiştir (Özdemir, 2013).

Değişim kavramı, çok boyutlu olduğundan dolayı değişim ile bireylerde ve örgütlerde alışık oldukları ve sürdürmekte zorlandıkları bir hayat tarzını bırakıp sonucu tam kestirilemeyen yeni bir hayata geçiş söz konusudur. Eğitim örgütlerinde değişim içsel, dışsal ve bireysel olarak üç tip olduğundan bahsedilmektedir. İçsel değişimler olarak okul içindeki değişimlerden, dışsal değişim olarak eğitim sistemini bütünüyle etkileyen değişimleri ve bireysel değişimler içinise kişilerin fikirleri, inançları ve tutumlarıyla doğrudan ilişki değişimlerinden bahsedilmektedir (Goodson, 2001).

2.1.4.4.Değişim Türleri

Helvacı(2015)'ya göre, değişim türleri amacına göre, gerçekleşme türüne göre, değişimin hedef alanına göre, sınıflandırması değişkenlik göstermektedir. Değişimin gerçekleşme amacına göre değişimler;

- Sürekli ya da Kısmi Değişim (birinci dereceden değişim)
- Köklü Değişim (devrimsel değişim, ikinci dereceden değişim, dönüşümsel değişim.

Değişimin gerçekleşme şekline göre değişimler;

- Planlı Değişim (proaktif değişim)
- Plansız Değişim (Evrimsel, Doğal, reaktif, acil ani değişim)

Değişim hedef alanlarına göre değişim

- Bireysel değişim
- Grup değişimi

Örgütsel değişim

2.1.4.5. Değişim İle İlgili Değişkenler

Değişim süreciyle ilgili pek çok değişken vardır. Bunlardan en önemlileri şu şekildedir. Değişim beklentisi, insanların değişim beklentisine girdikleri anda değişimi gerçekleştirme meyilleri çok yüksektir. Otoriteye bağlılık, daha fazla düşünme özgürlüğünün ve daha az otoriteye bağlılığın olduğu örgütlerde, değişimin daha kolay olması beklenmektedir. Çünkü çalışmada ve düşünmede özgür olan birey yeniliğe açıktır. Rakip çekişmesi, çalışanlar rakip bir çalışanla rekabet içinde olduğunda değişebilirler. Şartların eksikliği, herhangi bir şeyden yoksun kalmış kişiler haklarını sürdürmek için değişeceklerdir. Güven (övgü) isteği, yenilikçi olmanın çoğu kültürde pek sık ödüllendirilmediği bilinmektedir. Yöneticiler bunu tersine çevirebildiği sürece çalışanlar örgüt verimini artırmak için kendisine güven ve övgü duyulması için yenilikçi fikirlerini açığa çıkarabileceklerdir (Tshubwana, 2006).

2.1.4.6. Örgütsel Yenileşme ve Değişime Karşı Direniş ve Kaynakları

Örgütler yaşamlarını sürdürebilmeleri ve etkililiğini artırabilmeleri için değişen koşullara uyum sağlamak zorundadırlar. Örgütlerin, değişen koşullara uyum sağlaması ise çok kolay gerçekleşmemekte, değişime karşı bir takım direnişlerle karşı karşıya kalmaktadır (Helvacı, 2015). Dalin (1993)'e göre değişime karşı dört önemli engel vardır. Değer engelleri, yenileşen alan ile kendi değerlerin uyuşmaması. Güç engelleri, değişimden etkilenenler, yeniliği, güçlerini daha da artırmaları halinde benimserler yoksa güçlerini azaltıyorsa direniş gösterirler. Psikolojik engeller, değişim, insanların güvenliğini, rahatını, duygusal yapısını tehdit altına aldığı zaman değişik şekillerde direniş meydana gelir. Uygulama engelleri, değişim eğer insanların mevcut becerilerini tehdit ediyorsa, tekrar beceri kazandırma süreci gereğinden fazla külfet getiriyorsa, tekrar beceri kazandırma süreci gereğinden fazla külfet getiriyorsa veya kaynaklar değişime destek olmada yetersizse insanlar değişime karşı direnç gösterirler.

3.YÖNTEM

Çalışmanın bu kısmında, model, evren ve örneklem, kullanılan ölçekler ve yöntemleri, bilgileri toplama aşaması ve bulguların analizleri ortaya konulmuştur.

3.1.Araştırma Modeli

Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır.

3.2.Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın evrenini; 2018 2019 eğitim öğretim yılında Balıkesir ilindedevlet okullarında görevli olan 15196 öğretmen ve 1108 okul müdürü oluşmaktadır.

Çalışmanın örneklemini de, Balıkesirdeki 15196 öğretmen ve 1108 okuldan tesadüfî seçim yoluyla belirlenmiş 20 farklı türdeki okulda görevli 425 öğretmen oluşturmuştur. Örneklem grubundaki öğretmenlerin demografik bilgilerine göre dağılımı şu şekildedir.

3.2.1. Öğretmenlere Ait Demografik Bilgilerine İlişkin Sonuçlar

Çizelge 1. Öğretmenlerin Kıdem Açısından Dağılışı

Kıdem	Öğretmen Sayısı	Yüzde (%)
1-10 yıl	161	39,3
11-20 yıl	108	26,3
21 ve üstü	141	34,4
Toplam	410	100,0

Çizelge 1'ye bakıldığında, çalışma topluluğunun 161'i (%39,3) 1-10 yıl arası kıdemli, 108'i (%26,3) 11-20 yıl arası kıdemli ve 141'i (%34,4) 21 yıl ve üstü kıdemli öğretmen olmak üzere toplam 410 öğretmen oluşturmaktadır.

Çizelge 2. Öğretmenlerin Eğitim Durumu Açısından Dağılışı

Eğitim Durumu	Öğretmen Sayısı	Yüzde (%)
ÖnLisans	17	4,1
Lisans	345	84,2
Lisansüstü	48	11,7
Toplam	410	100,0

Çizelge 2'e bakıldığında çalışma topluluğunun 17'sinin (%4,1) önlisans, 345'inin (%84,2) lisans ve 48'inin (%11,7) lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir.

Çizelge 3.Öğretmenlerin Branş Farklılığı Açısından Dağılışı

Branş	Öğretmen Sayısı	Yüzde (%)
Sınıf Öğrt. Okul Önc.	123	30,0
Sayısal Alanlar	64	15,6
Sözel Alanlar	115	28,1
Diğerler	108	26,3
Toplam	410	100

Çizelge 3 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin, 123'ünün (%30,0) Sınıf öğretmeni ve Okul öncesi öğretmeni, 64'ünün (%15,6) Sayısal alan öğretmeni, 115'inin (%28,1) Sözel alan öğretmeni ve 108'inin (%26,3) diğer alanlarda çalıştığı görülmektedir.

Çizelge 4.Öğretmenlerin Yaş Grubu Açısından Dağılışı

Yaş	Öğretmen Sayısı	Yüzde (%)
21-30 arası	101	24,6
31-40 arası	146	35,6
41 ve üstü	163	39,8
Toplam	410	100,0

Çizelge 4'e göre, öğretmenlerin yaşları incelendiğinde, 101'inin (%24,6) 21-30 yaş aralığında olduğu, 146'sının (%35,6) 31-40 yaş aralığında olduğu ve 163'ünün (%39,8) 41 yaş ve üstü olduğu görülmüştür.

3.3.Bilgi Toplama Ölçekleri ve Yöntemi

Çalışmanın bu bölümünde, ortaya çıkan bilgilerin elde edilirken kullanıldığı anketler hakkında bilgilere yer verilmiştir.

3.3.1.Kişisel Bilgiler Formu

Veri toplama aracının ilk bölümü olan bu kısım, öğretmenlerin mesleki kıdemleri, eğitim durumları, branşları ve yaşları hakkında veri toplamak üzerine hazırlanan sorulardan oluşmaktadır.

3.3.2.Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

Podsakoff, dönüştürücü liderliğin bilinen altı boyutunu değerlendirmek üzere 100 ifade geliştirmiş, daha sonra konu ile ilgili 12 uzmana dönüştürücü liderlik davranışının altı boyutunun tamamını vererek onlardan bu yüz ifadenin her birini en uygun kategoriye koymaları istenmiştir. Nihai ölçeği de, bu uzmanların en az % 80'inin hem fikir oldukları ifadeler oluşturmuştur (Podsakoff vd,1990). Ardından İşcan (2002)'in Doktora tezinde bu anketi beş farklı boyutta toplamış ve 130 yönetici grubuna uygulamıştır. Bu çalışmada da Podsakoff'un geliştirdiği ve İşcan tarafından düzenlenen, okul müdürlerinin dönüştürücü liderlik özelliklerini belirlemek amacıyla 'Dönüşümcü Liderlik Ölçeği' veri toplama aracının ikinci kısmında kullanılmıştır. Ölçek 5 aşamaya sahip olup beşli likert tipinde 23 maddeyi içermektedir. Beşli likert tipinde düzenlenen ölçek, cevap verenlerin tüm maddelere 5 (her zaman) ve 1 (hiçbir zaman) aralığında düşüncelerine uyan şıkka 'her zaman', 'genellikle', 'bazen', 'ara sıra' ve 'hiçbir zaman' şıklarından birini işaretlemeleri üzerine hazırlanmıştır.

Araştırmada, okullarda görevlendirilen müdürlerin dönüştürücü liderlik özelliklerini incelemek üzere Podsakoff (1990) tarafından geliştirilmiş, İşcan (2002) tarafından düzenlenen okul müdürlerinin "Dönüşümcü Liderlik Ölçeği"nin güvenilirliği incelenmiştir. İşcan'ın (2002) düzenlediği ölçeğin kendi çalışmasında elde edilen Cronbach Alpha katsayıları 'İlham verici motivasyon (yüksek başarı beklentisine sahip olma)' alt boyutu için $\alpha=0,82$; 'Grup amaçlarının kabulünü sağlama' alt boyutu için $\alpha=0,91$; 'bireysel ilgi' alt boyutu için $\alpha=0,93$; 'entelektüel uyarım(teşvikte bulunma)' alt boyutu için $\alpha=0,87$, 'İdealleştirilmiş Etki (Vizyon-Sağlama, Uygun Model Olma)' alt boyutu için $\alpha=0,91$ ve ölçeğin tamamının Cronbach Alpha katsayısı da; $\alpha=0,93$ şeklinde ortaya çıkmıştır. Uygulanan Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) neticesinde kullanılan ölçeğin KMO düzeyi $KMO=0,888$ ve Bartlett testi anlamlılık değeri de, 6395.755 şeklinde bulunmuştur.

Yapılan bu araştırmada da, Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonrasındaki güvenilirlik testi yapılmıştır. Güvenirlik testinde ortaya çıkan, Cronbach Alpha katsayıları 'İlham verici motivasyon (yüksek başarı beklentisine sahip olma)' alt boyutunun $\alpha=0,909$; 'Grup amaçlarının kabulünü sağlama' alt boyutunun $\alpha=0,93$; 'bireysel ilgi' alt boyutunun $\alpha=0,84$; 'entelektüel uyarım(teşvikte bulunma)' alt boyutunun $\alpha=0,92$, 'İdealleştirilmiş Etki (Vizyon-Sağlama, Uygun Model Olma)' alt

boyutunun $\alpha=0,97$ ve anketin (ölçek) tamamının Cronbach Alpha katsayısı; $\alpha=0.91$ 'dir.

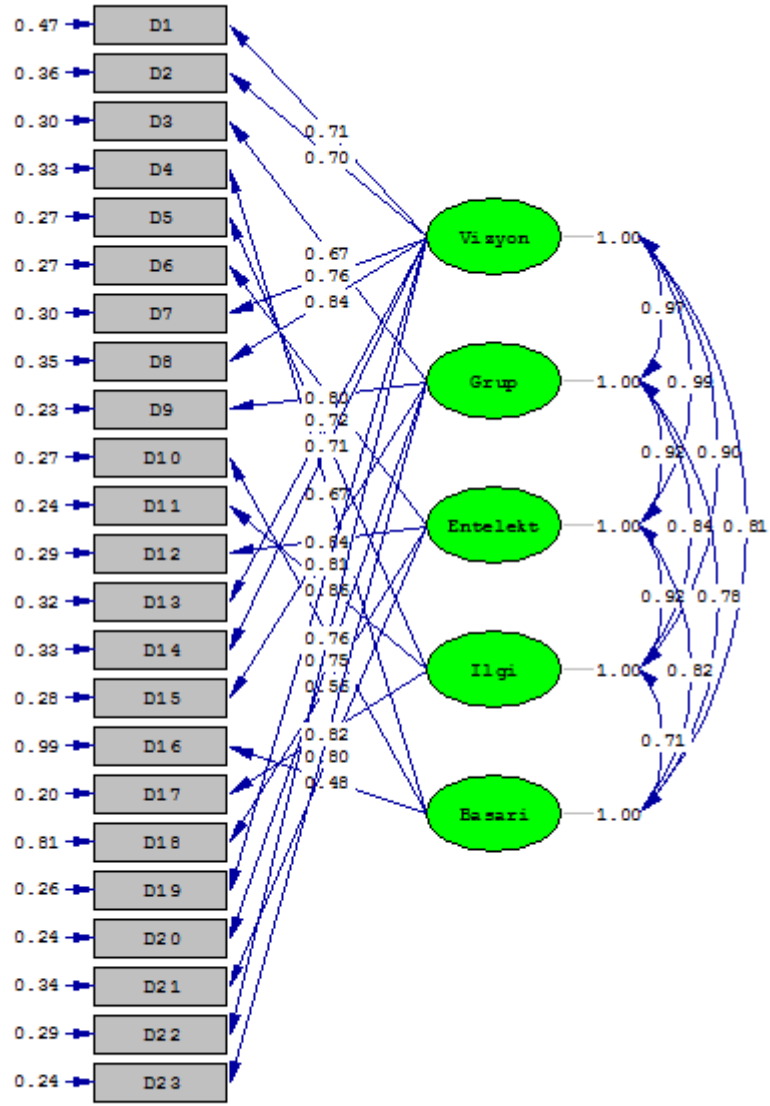
3.3.2.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Podsakoff (1990) tarafından geliştirilen İşcan (2002) tarafından düzenlenen Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nin beklendiği biçimde beş faktörlü ve 23 maddeli bir biçimde olup olmadığını bulmak amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) testine tabi tutulmuştur. Faktör yapılarının uyumluluğu ve modelin amaca hizmet edişinden nemesinde işleyen uyum indeksleri ve bu indekslerin değerleri aşağıdaki Çizelge 5'de ortaya konulmuştur.

Çizelge 5. DLÖ Doğrulayıcı Faktör Analizine Bağlı Uyum İndeksleri

	Uyum İndeksleri	Değerler	Karar
χ^2		754,76	
sd		213	
χ^2/sd	<3= MÜKEMMEL	3.54	Kabul
GFI	>.95= Mükemmel	0.86	Kabul
AGFI	>.90(AGFI).95<=Uyumlu	0.82	Kabul
CFI	>.95= MÜKEMMEL	0.99	Kabul
NFI	>.95= MÜKEMMEL	0.98	Kabul
NNFI	>.95= MÜKEMMEL	0.98	Kabul
SRMR	<.05= MÜKEMMEL	0.037	Kabul
RMR	>.05=RMR<.081=Uyumlu	0.037	Kabul
RMSEA	<.05= MÜKEMMEL	0.079	Kabul
RFI	>.95= MÜKEMMEL	0.98	Kabul
IFI	>.95= MÜKEMMEL	0.99	Kabul

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'ne uygulanan Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonucunda elde edilen uyum indeksleri ile bu indekslerin değerlerini sunan Çizelge 5'ya bakıldığında, Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nin yapı geçerliliği bakımından uygun bulunduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Uyum indeksleri, değerleri ile birlikte Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nin, maddeler arası bağlantıyı ortaya koyan biçim Şekil 1'de gösterilmiştir.



Chi-Square=754.76, df=213, P-value=0.00000, RMSEA=0.079

Şekil 1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin Yol Şeması

Uygulanan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) neticesinde, Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nin Podsakoff'un (1990) oluşturduğu, İşcan'ın (2002) düzenlendiği ve 23 maddeden meydana geldiği tespit edilmiştir.

3.3.3. Örgütsel Yenileşme Ölçeği

Bu çalışmanın üçüncü kısmında okullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel yenileşmeye ilişkin tutum seviyelerini saptamak amacıyla Yiğit ve Hatipler (2014) tarafından geliştirilen toplam 23 maddeden meydana gelen 'Örgütsel Yenileşme Ölçeği' kullanılmıştır. Bu ölçek formu cevaplayıcıların her maddede için ayrı ayrı 5 (her zaman) ve 1 (hiçbir zaman) aralığında düşüncelerine uyan seçeneğe katılma

düzeylerini içeren ‘her zaman’, ‘genellikle’, ‘bazen’, ‘ara sıra’, ‘hiçbir zaman’ şıklarından birini işaretlemeleri üzerine hazırlanmıştır.

Hatıpler (2014) dört aşamalı (alt boyutlu) biçimde oluşturduğu ölçeğinde güvenilirlik testi sonucunda ölçeğin ‘örgütsel değişme öncesine ilişkin beklenti’ alt boyutu için $\alpha=0.84$; ‘örgütsel değişme sürecine ilişkin beklenti’ için $\alpha=0.89$; ‘örgütsel yenileşme öncesine ilişkin beklenti’ alt boyutu için $\alpha=0.81$; ‘örgütsel yenileşme sürecine ilişkin beklenti’ alt boyutu için $\alpha=0.70$ bulunmuştur.

Yapılan çalışma sonucunda araştırmacı ölçeğin güvenilirlik testlerintekrar yapmıştır. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) test neticesindeörgütsel yenileşmeye bakışlarınitespit etmek için Hatıpler’in (2014) geliştirdiği ‘Örgütsel Yenileşme ve Değişmeye İlikin Tutumlar Ölçeği’ dört aşamadan oluştuğu gözlemlenmiştir. Bu aşamaları da 23 maddeyle sağladığı tekrar gözlemlenmiştir. Güvenirlik testinde ortaya çıkan, Cronbach Alpha katsayıları ‘örgütsel değişme öncesine ilişkin beklenti’ alt boyutu için $\alpha=0.96$; ‘örgütsel değişme sürecine ilişkin beklenti’ için $\alpha=0,94$; ‘örgütsel yenileşme öncesine ilişkin beklenti’ alt boyutu için $\alpha=0,91$; ‘örgütsel yenileşme sürecine ilişkin beklenti’ alt boyutu için $\alpha=0,93$ değerinde çıkmıştır.

3.3.3.1. Örgütsel Yenileşme Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

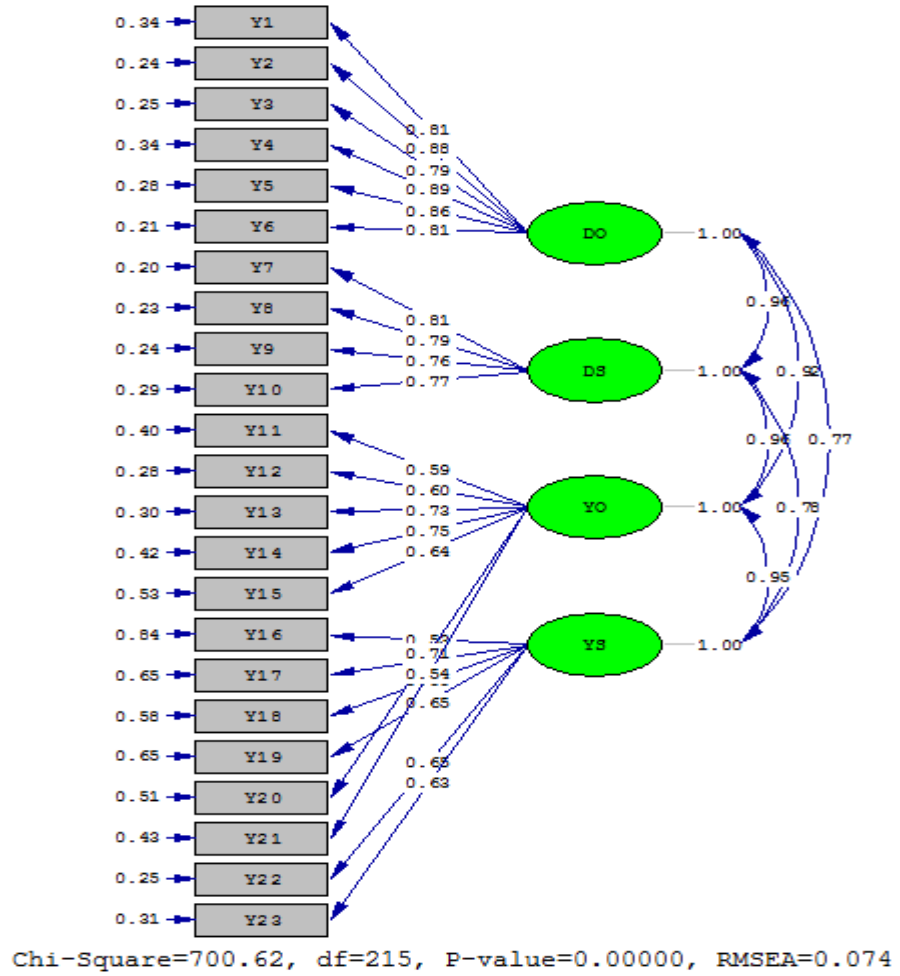
Bu çalışmanın ikinci ölçeği, Örgütsel Yenileşme Ölçeği’ne Yiğit ve Hatıpler (2014) ikilisinin ortaya koyduğu şekliyle dört faktörlü ve 23 maddeli bir yapıdan oluşup oluşmadığını detaylı olarak alt boyutlar ile faktörler arasında biçime uyumlu bağlantıya sahipliğini test edip netleştirmek amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. Faktör oluşlarının uygunluğu ve modelin amaca hizmet etmesinin denenmesinde iş gören uyum indeksleri ve bu indekslerin değerleri Çizelge 6’de ortaya konulmuştur.

Çizelge 6. ÖYÖ Doğrulayıcı Faktör Analizine Bağlı Uyum İndeksleri

	Uyum İndeksleri	Değerler	Karar
χ^2		672.08	
sd		215	
χ^2/sd	<3= MÜKEMMEL	3.15	Kabul
GFI	>.95= MÜKEMMEL	0.87	Kabul
AGFI	>.90(AGFI).95<=Uyumlu	0.83	Kabul
CFI	>.95= MÜKEMMEL	0.98	Kabul
NFI	>.95= MÜKEMMEL	0.98	Kabul

NNFI	>.95= MÜKEMMEL	0.98	Kabul
SRMR	<.05= MÜKEMMEL	0.043	Kabul
RMR	>.05=RMR<.081=Uyumlu	0.036	Kabul
RMSEA	<.05= MÜKEMMEL	0.074	Kabul
RFI	>.95= MÜKEMMEL	0.97	Kabul
IFI	>.95= MÜKEMMEL	0.98	Kabul

Örgütsel Yenileşme Ölçeği'ne uygulanan Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonucunda ortaya çıkan uyum indeksleri ile bu indekslerin değerlerini sunan Çizelge 6 da, Örgütsel Yenileşme Ölçeği'nin yapı geçerliliğinin kabul edilebilir olduğu gözükmektedir. Uyum indeksleri, değerleri ile beraber Örgütsel Yenileşme Ölçeği'nin dört aşamalı modeliyle ilgili, maddeler ve aşamaların birbirleriyle oluşturdukları bağlantıyı sunan ifade, aşağıdaki Şekil 2'de gösterilmiştir.



Şekil 2.Örgütsel Yenileşme Ölçeğine İlişkin Yol Şeması

Uygulanan Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonrasında, Örgütsel Yenileşme Ölçeği'nin Yiğit ve Hatipler'in (2014) oluşturduğu ve yukarıdaki grafikte görüldüğü gibi dört alt boyuttan ve 23 maddeden oluştuğu belirlenmiştir. 1, 2, 3, 4, 5, 6 numaralı ifadeler 'Örgütsel değişme öncesine bakış' 7, 8, 9, 10 numaralı ifadeler 'Örgütsel değişimsürecine bakış', 11, 12, 13, 14, 15, 20, 21 numaralı ifadeler 'Örgütsel yenileşme öncesine bakış' ve 16, 17, 18, 19, 22, 23 numaralı ifadeler 'Örgütsel yenileşme süresine bakışına' hizmet etmektedir.

3.4. Veri Toplama Aşaması

Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik ve örgütsel yenileşme özelliklerinin öğretmen görüşleri açısından incelemek amacıyla Balıkesir Valiliğinden ve Balıkesir İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izin alınmış olup, 2018 – 2019 birinci ve ikinci eğitim yarıyılarında veriler toplanmıştır. Araştırma aşamasında Balıkesir ilinde bulunan tesadüfi yolla seçilmiş ve izinleri alınmış olan 20 okula gidilmiş ve öğretmenlere yanıtlamaları maksadıyla verilen ölçekler kullanılmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

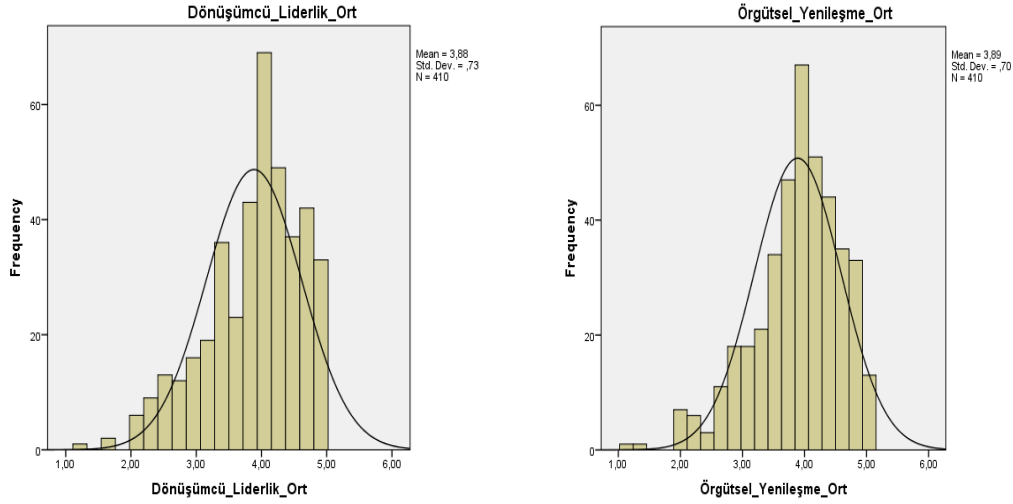
Ölçeklerden elde edilen puanlar ile yapılmış olan analizlerin uygun olup olmadığının tespiti için puanların normal dağılım düzeyi test edilmiştir. Ortalama puanların aritmetik ortalamaları, yüzde dağılımları, frekanslar, mod ve medyan hesaplanmıştır. İki anket ölçeğinin merkezi eğilim değerleri Çizelge 7'de sunulmuştur.

Çizelge 7. DLÖve ÖYÖ'ye Ait Merkezi Eğilim Ölçüleri

	Dönüşümcü Liderlik	Örgütsel Yenileşme
Aritmetik Ortalama	3,88	3.88
Tepe Değer (Mod)	4,09	3,96
Ortanca (Medyan)	4	3,95
Çarpıklık	-.839	-.751
Basıklık	.204	.3772

Çizelge 7'irdelendiğinde, Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nin $\bar{X} = 3.88$ mod= 4; medyan= 4 ve Örgütsel Yenileşme Ölçeği'nin $\bar{X} = 3.84$; mod=4,08; medyan= 4,04 olarak tespit edilmiştir. Çizelge 1'e bakılacak olursa, aritmetik ortalama, tepe değer (mod) ve ortancalarının (medyan) birbirine yakın bir derecede olduğu ortaya

çıkılmıştır. Bununla beraber bu durumu veriler normal dağılım göstermiştir şeklinde yorumlamak yanlış olmayacaktır. İlave olarak çıkan sonuçlara yönelik normal dağılım grafikleri Şekil 3’de sunulmuştur.



Şekil 3. Normal Dağılım Grafiği

Şekil 3 incelendiğinde sonuçların normal dağılım şeklinde çıktığından analizlerde parametrik testlere yer verilmiştir.

Öğretmenlere doldurtulan anketlerden çıkan veriler numaralandırılarak bilgisayar ortamına geçirilmiş ardından verilerin analizinde SPSS 22.0 programı kullanılmıştır. Bu süreçte istatistikî veriler doğrulayıcı faktör analizi, birden fazla faktöre göre meydana gelen grupların birden fazla bağımlı değişken ile aralarında anlamlı birdeğişiklik sergileyip sergilemediğinin testinin yapılması amacıyla Çoklu Değişken Varyans Analizi (MANOVA) kullanılmıştır. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği için de 'kıdem, öğrenim durumu, branş ve yaş' bağımsız değişken olarak bulunmaktadır. Dönüşümcü liderlik ölçeği alt boyutları ile (Uygun model olma-idealleştirilmiş etki, grup amaçlarının kabulünü sağlama, entelektüel ilgi, bireysel ilgi gösterme, yüksek başarı beklentisi olma) Örgütsel Yenileşme Ölçeklerini oluşturan boyutlar (değişim öncesine ilişkin bakış, değişim sürecine ilişkin bakış, yenileşme öncesine ilişkin bakış, yenileşme sürecine ilişkin bakış) bağımlı değişken olarak alınmıştır.

4.BULGULAR VE YORUMLAR

Çalışmanın dördüncü kısmında, elde edilen cevapların analizi neticesinde ortaya çıkan sonuçlara ardından sonuçlara yönelik açıklamalar sunulmuştur.

4.1.Çoklu Değişken Analizi

Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmasının ardından, okullarda görevli öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeyini ölçen ölçeğe ait ‘Uygun model olma’, ‘Grup amaçlarının kabulünüsağlama’, ‘Entelektüel teşvikte bulunma’, ‘Bireysel ilgi gösterme’ ve ‘Yüksek başarı beklentisine sahip olma’alt boyutları ile Örgütsel Yenileşme Ölçeği’ne ait ‘Örgütsel değişme öncesine ilişkin bakış’, ‘Örgütsel değişme sürecine ilişkin bakış’, ‘Örgütsel yenileşme öncesine bakış’ ve ‘Örgütsel yenileşme sürecine ilişkin bakış’bağımlı değişkenler olarak incelenmiştir. Öğretmenlerin, yaşı, kıdemi,öğrenim durumu ve branşbağımsız değişkenlerine bağlantılıbir şekilde anlamlı şekilde farklılaşma olup olmadığını bulmak amacıyla Çoklu Değişken Varyans Analizi (MANOVA) uygulanmıştır.

MANOVA kabullerinden, varyans - kovaryans matrislerinin eşitliği koşulu Box Matrislerin Eşitliği Testi (Box Test of Equality of Covariance Matrices) üzerinden denetlenmiştir. Uygulama sonucundavar olan p seviyesinin 0.05’ten büyük matrislerin eşit olduğu manasına gelir. Bu da MANOVA’nın kabullerinin öngörüldüğü şekilde olduğunu ifade etmektedir. Box’s M analizinin göstergeleri Dönüşümcü Liderlik Ölçeği için Çizelge 8’de gösterilmiştir.

Çizelge 8.DLÖ Box’s M Çoklu Değişken Analiz Testi

Box’s M	534,163
F	1.769
Df1	255
Df2	13599,917
Sig.	.000

Bilgi. Bağımsız değişkenlerin var olan kovaryans matrisleri gruplar arasında eşit olduğu düşünülen boş hipotezi dener.

Box's M varyans eşitliği analizinin sonuçları incelendiğinde p seviyesinin 0.05'ten küçük çıktığı gözlemlenmiştir. $F(255,13599) = 1.769, p = .000$

Box's M testi sonrasında Levene Testine uygulanıp, hata varyansları eşitliği şartı denetlenmiştir. Levene Testi'nin denetimi ile hata varyanslarının birbirleriyle anlamlı bir fark oluşmadığı hipotezi kontrol edilmektedir. Varyansların eşit olduğunun kabulü için Levene Testinin anlamlılık değerinin 0.05'ten yüksek çıkması gerekmektedir. Buna binaen Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Levene Testine tabi tutulmuş ardından çıkan sonuçlar Çizelge 9'da sunulmuştur.

Çizelge 9. DLÖ'ye Ait Levene Test Bulguları

	F	df1	df2	Sig.
Uygun Model Olma	1.564	38	371	.101
Gurup Amaçlarının Kabulü	1.752	38	371	.055
Entelektüel Teşvik	1.586	38	371	.073
Bireysel İlgi	1.556	38	371	.062
Yüksek Başarı Beklentisi	1.887	38	371	.058

Çizelge 9 incelendiğinde Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nin Levene Testi sonuçlarının uygun model olma alt boyutu için Sig bölümünde olan p değeri .101, grup amaçlarının kabulü alt boyutu için p değeri .055, entelektüel teşvik alt boyutu için p değeri .073, bireysel ilgi alt boyutu için p değeri .062 ve yüksek başarı beklentisi alt boyutu için p değeri .058 olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Buna bağlı olarak, ölçeğin hata varyanslarının eşitliği şartını sağladığını buna paralel olarak varyansların eşit çıktığı söylenebilir.

Levene Testi yapıldıktan sonra bağımsız değişkenler ile dönüşümcü liderlik ölçeği aşamalarının birbirleri arasında anlamlı bir farklılık oluşup oluşmadığını bulmak maksadıyla MANOVA uygulanmıştır. MANOVA testi neticeleri Çizelge 10'da sunulmuştur

Çizelge 10.DLÖ Çoklu Değişken Varyans Analizi Bulguları

Etki		Değer	F	Hipotez df	Hata df	p	η^2
Sabit	Pillai's Trace	.839	383.302 ^b	5.000	367.000	.000	.839
Eğitim Durumu	Pillai's Trace	.064	2.436	10.000	734.000	.007	.032
Kıdem	Pillai's Trace	.021	.784	10.000	736.000	.644	.011
Branş	Pillai's Trace	.94	2.339	15.000	1107.000	.002	.031
Yaş	Pillai's Trace	.020	.737	10.000	736.000	.690	.010
EğitimDurumu * Kıdem	Pillai's Trace	.016	.577	10.000	736.000	.834	.008
EğitimDurumu * Branş	Pillai's Trace	.059	1.470	15.000	1107.000	.109	.020
EğitimDurumu*Yaş	Pillai's Trace	.007	.272	10.000	736.000	.987	.004
Kıdem*Branş	Pillai's Trace	.073	.920	30.000	1855.000	.591	.015
Kıdem*Yaş	Pillai's Trace	.035	.861	15.000	1107.000	.609	.012
Branş*Yaş	Pillai's Trace	.083	1.044	30.000	1855.000	.401	.017
EğitimDurumu*Kıdem*Branş	Pillai's Trace	.007	.275	10.000	736.000	.987	.004
EğitimDurumu*Kıdem*Yaş	Pillai's Trace	.000	. ^b	.000	.000	.	.
EğitimDurumu*Branş*Yaş	Pillai's Trace	.073	1.852	15.000	1107.000	.024	.025

Kıdem*Br	Pillai's	.000	. ^b	.000	.000	.	.
anş*Yaş	Trace						
EğitimDu	Pillai's	.000	. ^b	.000	.000	.	.
rumu*Kıd	Trace						
em*Branş							
*Yaş							

alpha = .05 kullanılarak hesaplandı

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nin çoklu değişken varyans analiz sonuçları incelendiğinde, eğitim durumu, kıdem, branş ve yaş bağımsız değişkenlerinin, uygun model olma, grup amaçlarının kabulü, entelektüel teşvik, bireysel ilgiveya yüksek başarı beklentisi alt boyutları bağımlı değişkenlerinden birisini veya bir kaçını eğitim durumu ve branş değişkeni perspektifinden etkilediği sonucu ortaya çıkmıştır. Kıdem (Pillai's Trace=.021; F=.784; p=.644) ve Yaş (Pillai's Trace =.020; F=.737; p=.690) değişkenin dönüşümcü liderlik değişkenleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülürken, eğitim durumu (Pillai's Trace =.064; F=2.436; p=.007) ,branş (Pillai's Trace=.094; F=2.390; p=.002) ve eğitim durumu, branş ve yaş (Pillai's Trace =.073; F=1.852; p=.024) değişkenlerinin uygun model olma, grup amaçlarının kabulü, entelektüel teşvik, bireysel ilgiveya yüksek başarı beklentisideğişkenlerine anlamlı bir etkisi oluşturduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Eğitim durumu, kıdem, branş ve yaş bağımsız değişkenlerinin bağımlı değişkenlerden uygun model olma, grup amaçlarının kabulü, entelektüel teşvik, bireysel ilgiveya yüksek başarı beklentisialt boyutları bağımlı değişkenlerinden hangileri üzerinde etkisi olduğunun tespiti için Arası Etkileşim Testi sonuçları incelenmiştir. Alt Boyutların Birbirleriyle Etkileşim Testi neticeleri Çizelge 11'de sunulmuştur.

Çizelge 11.DLÖ'nünAşamaları Arasındaki Etkileşim Test Sonuçları

Kaynak (Source)	Bağımlı Değişken	Tip III Toplam Kareler	df	Kareler Ortalaması	F	p	η²
Corrected(Düzeltilmiş) Model	Rol_Model	33,032 ^a	38	,869	1.467	.041	.131
	Grup_Amaçları	36,442 ^b	38	,959	1.521	.028	.135
	Entelektüel	31,652 ^c	38	,833	1,326	,100	,120
	Bireysel İlgi	45,921 ^d	38	1,208	1,574	,020	,139
	Başarı_Beklentisi	19,350 ^a	38	,509	1,014	,451	,094
Sabit	Rol_Model	854,648	1	854,648	1442,665	,000	,795
	Grup_Amaçları	870,074	1	870,074	1380,066	,000	,788
	Entelektüel	787,163	1	787,163	1252,954	,000	,772
	Bireysel İlgi	891,114	1	891,114	1160,667	,000	,758
	Başarı_Beklentisi	852,776	1	852,776	1697,749	,000	,821
Eğitim Durumu	Rol_Model	5,780	2	2,890	4,878	,008	,026
	Grup_Amaçları	5,076	2	2,538	4,026	,019	,021
	Entelektüel	2,819	2	1,409	2,243	,108	,012
	Bireysel İlgi	5,173	2	2,586	3,369	,035	,018
	Başarı_Beklentisi	,565	2	,282	,562	,571	,003
Kıdem	Rol_Model	,152	2	,076	,128	,880	,001
	Grup_Amaçları	,664	2	,332	,527	,591	,003
	Entelektüel	053	2	,027	,042	,958	,000
	Bireysel İlgi	,212	2	,106	,138	,871	,001
	Başarı_Beklentisi	,050	2	,025	,050	,951	,000
Branş	Rol_Model	6,892	3	2,297	3,878	,009	,030
	Grup_Amaçları	5,851	3	1,950	3,094	,027	,024
	Entelektüel	4,766	3	1,589	2,529	,057	,020
	Bireysel İlgi	11,405	3	3,802	4,952	,002	,039
	Başarı_Beklentisi	5,547	3	1,849	3,681	,012	,029
	Rol_Model	1,043	2	,521	,880	,416	,005
	Grup_Amaçları	1,301	2	,651	1,032	,357	,006

Yaş	Entelektüel	,501	2	,251	,399	,671	,002
	Bireysel İlgi	,174	2	,087	,113	,893	,001
	Başarı_Beklentisi	,406	2	,203	,404	,668	,002
	Rol_Model	,909	2	,455	,767	,465	,004
	Grup_Amaçları	1,035	2	,518	,821	,441	,004
EğitimDurumu* Kıdem	Entelektüel	,622	2	,311	,495	,610	,003
	Bireysel İlgi	,490	2	,245	,319	,727	,002
	Başarı_Beklentisi	,981	2	,491	,977	,377	,005
	Rol_Model	4,668	3	1,556	2,627	,050	,021
EğitimDurumu* Branş	Grup_Amaçları	5,326	3	1,775	2,816	,039	,022
	Entelektüel	2,070	3	,690	1,099	,350	,009
	Bireysel İlgi	8,125	3	2,708	3,527	,015	,028
	Başarı_Beklentisi	1,519	3	,506	1,008	,389	,008
	Rol_Model	,522	2	,261	,441	,644	,002
EğitimDurumu* Yaş	Grup_Amaçları	,296	2	,148	,235	,791	,001
	Entelektüel	,415	2	,207	,330	,719	,002
	Bireysel İlgi	,577	2	,288	,376	,687	,002
	Başarı_Beklentisi	,008	2	,004	,008	,992	,000
	Rol_Model	3,022	6	,504	,850	,532	,014
Kıdem* Branş	Grup_Amaçları	3,811	6	,635	1,007	,420	,016
	Entelektüel	6,555	6	1,093	1,739	,111	,027
	Bireysel İlgi	5,440	6	,907	1,181	,316	,019
	Başarı_Beklentisi	1,273	6	,212	,422	,864	,007
	Rol_Model	,651	3	,217	,366	,777	,003
Kıdem* Yaş	Grup_Amaçları	,284	3	,095	,150	,930	,001
	Entelektüel	,213	3	,071	,113	,952	,001
	Bireysel İlgi	,310	3	,103	,134	,940	,001
	Başarı_Beklentisi	1,289	3	,430	,855	,464	,007
	Rol_Model	5,594	6	,932	1,574	,154	,025
Branş* Yaş	Grup_Amaçları	5,938	6	,990	1,570	,155	,025
	Entelektüel	4,179	6	,696	1,109	,357	,018

	Bireysel İlgi	5,588	6	,931	1,213	,299	,019
	Başarı_Beklentisi	1,362	6	,227	,452	,844	,007
	Rol_Model	,045	2	,022	,038	,963	,000
	Grup_Amaçları	,336	2	,168	,266	,766	,001
EğitimDurumu*	Entelektüel	,166	2	,083	,132	,876	,001
Kıdem* Branş	Bireysel İlgi	,115	2	,058	,075	,928	,000
	Başarı_Beklentisi	,136	2	,068	,136	,873	,001
	Rol_Model	,000	0
	Grup_Amaçları	,000	0	.	.	.	,000
EğitimDurumu*	Entelektüel	,000	0	.	.	.	,000
Kıdem* Yaş	Bireysel İlgi	,000	0	.	.	.	,000
	Başarı_Beklentisi	,000	0	.	.	.	,000
	Rol_Model	6,081	3	2,027	3,422	,017	,027
	Grup_Amaçları	6,779	3	2,260	3,584	,014	,028
EğitimDurumu* Branş*	Entelektüel	3,325	3	1,108	1,764	,154	,014
Yaş	Bireysel İlgi	10,009	3	3,336	4,345	,005	,034
	Başarı_Beklentisi	,714	3	,238	,474	,701	,004
	Rol_Model	,000	0	.	.	.	,000
	Grup_Amaçları	,000	0	.	.	.	,000
Kıdem* Branş* Yaş	Entelektüel	,000	0	.	.	.	,000
	Bireysel İlgi	,000	0	.	.	.	,000
	Başarı_Beklentisi	,000	0	.	.	.	,000
	Rol_Model	,000	0	.	.	.	,000
	Grup_Amaçları	,000	0	.	.	.	,000
EğitimDurumu*	Entelektüel	,000	0	.	.	.	,000
Kıdem* Branş* Yaş	Bireysel İlgi	,000	0	.	.	.	,000
	Başarı_Beklentisi	,000	0	.	.	.	,000
	Rol_Model	219,784	371	,592			
	Grup_Amaçları	233,900	371	,630			
	Entelektüel	233,079	371	,628			
Error	Bireysel İlgi	284,839	371	,768			
	Başarı_Beklentisi	186,352	371	,502			

	Rol_Model	6539,719	410
	Grup_Amaçları	6691,880	410
Total	Entelektüel	5951,875	410
	Bireysel_İlgi	6768,667	410
	Başarı_Beklentisi	6174,333	410
	Rol_Model	252,816	409
	Grup_Amaçları	270,342	409
Corrected Total	Entelektüel	264,731	409
	Bireysel_İlgi	330,760	409
	Başarı_Beklentisi	205,702	409

Eğitim durumu, kıdem, branş ve yaş bağımsız değişkenlerinin bağımlı değişkenlerden uygun model olma, grup amaçlarının kabulü, entelektüel teşvik, bireysel ilgi veya yüksek başarı beklentisi alt boyutları bağımlı değişkenlerinden hangilerinde etkisinin olduğunu ortaya çıkarmak amacıyla Boyutlar Arası Etkileşim Testi çıktıları irdelenmiştir. Ardından Çizelge 11 irdelendiğinde, eğitim durumu bağımsız değişkeninin rol model olma bağımlı değişkenini $p=0,008$ değerinde, grup amaçları bağımsız değişkenini $p=0,019$ değerinde bireysel ilgi bağımlı değişkenini $p=0,035$ değerinde etkilediği, branş bağımsız değişkeninin rol model olma bağımlı değişkenini $p=0,009$ değerinde etkide bulunduğu, grup amaçlarını kabul bağımlı değişkenini $p=0,027$ değerinde etkilediği, bireysel ilgi bağımlı değişkenini $p=0,002$ değerinde etkilediği, başarı beklentisi bağımlı değişkenini ise $p=0,012$ değerinde etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

4.1.1.Dönüşümcü Liderliğin Alt Problemleriyle İlgili Sonuçlar

Bu çalışmada birinci sırada okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerini öğretmen açısından farklı değişkenlere kıyaslanımlı bir farklılığın var olup olmadığını belirleme amacıyla istatistikî analizler yapılmıştır. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin göstermelerinin öğretmenler tarafından irdelenmesine öğretmenlerin mesleki kıdem, eğitim durumu, branş ve yaş değişkenlerinde anlamlı farklılıklar olup olmadığı bu çalışma sonucu ortaya çıkarılmıştır.

4.1.1.1. Dönüşümcü Liderlik İle İlgili Mesleki Kıdem Etkileri

Araştırmanın ilk amacının birinci problem cümlesi ‘Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini öğretmen gözüyle irdelenişinde mesleki kıdem anlamlı bir farklılık oluşturur mu?’ şeklinde dir.

Birinci alt amaç doğrultusunda, mesleki kıdem değişkeninin dönüşümcü liderlik ölçeği rol model olma (idealleştirilmiş etki), grup amaçlarının kabulü, entelektüel teşvik, bireysel ilgi ve ilham verici motivasyon (başarı beklentisi) alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. (Kıdem için; Pillai’s Trace=.021; $F=.784$; $p=.644$)

4.1.1.2. Dönüşümcü Liderlik İle İlgili Eğitim Durumu Etkileri

Araştırmanın ilk amacının ikinci problem cümlesi ‘Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini öğretmen tarafından algılanışında eğitim durumu anlamlı bir farklılık oluşturur mu?’ biçimindedir.

Birinci alt amaç doğrultusunda, eğitim durumu değişkeninin dönüşümcü liderlik ölçeği rol model olma(idealleştirilmiş etki), grup amaçlarının kabulü, entelektüel teşvik, bireysel ilgi ve ilham verici motivasyon (başarı beklentisi) alt boyutlarını etkileyip etkilemediğini tesbiti amacıyla öğrenim durumufarklılıklarının İkili Karşılaştırma kısmı incelenmiştir. Eğitim durumu açısından karşılaştırma tablosu Çizelge 12’de sunulmuştur.

Çizelge 12. Eğitim Durumu Bakımından Dönüşümcü Liderlik İkili Karşılaştırma Sonuçları

Dependent Variable	(I) EğitimDurumu	(J) EğitimDurumu	Mean		95% Confidence Interval		
			Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Rol_Model	Lisans üstü	Lisans 4 yıllık	-,1678	,11857	,334	-,4468	,1113
		Ön Lisans	-,5956*	,21723	,018	-1,1068	-,0844
	Lisans 4 yıllık	Lisans üstü	,1678	,11857	,334	-,1113	,4468
		Ön Lisans	-,4278	,19122	,066	-,8778	,0221
	Ön Lisans	Lisans üstü	,5956*	,21723	,018	,0844	1,1068
		Lisans 4 yıllık	,4278	,19122	,066	-,0221	,8778
Grup_Amaçları	Lisans üstü	Lisans 4 yıllık	-,0841	,12232	,771	-,3719	,2038
		Ön Lisans	-,4863	,22410	,078	-1,0136	,0411
	Lisans 4 yıllık	Lisans üstü	,0841	,12232	,771	-,2038	,3719
		Ön Lisans	-,4022	,19726	,104	-,8664	,0620
	Ön Lisans	Lisans üstü	,4863	,22410	,078	-,0411	1,0136
		Lisans 4 yıllık	,4022	,19726	,104	-,0620	,8664
Entelektüel	Lisans üstü	Lisans 4 yıllık	-,1611	,12210	,385	-,4485	,1262
		Ön Lisans	-,3830	,22371	,202	-,9094	,1434
	Lisans 4 yıllık	Lisans üstü	,1611	,12210	,385	-,1262	,4485
		Ön Lisans	-,2218	,19692	,498	-,6852	,2416
	Ön Lisans	Lisans üstü	,3830	,22371	,202	-,1434	,9094
		Lisans 4 yıllık	,2218	,19692	,498	-,2416	,6852
Bireysel_İlgi	Lisans üstü	Lisans 4 yıllık	-,1267	,13498	,616	-,4443	,1909
		Ön Lisans	-,2116	,24730	,669	-,7935	,3703
	Lisans 4 yıllık	Lisans üstü	,1267	,13498	,616	-,1909	,4443
		Ön Lisans	-,0849	,21769	,920	-,5972	,4273
	Ön Lisans	Lisans üstü	,2116	,24730	,669	-,3703	,7935
		Lisans 4 yıllık	,0849	,21769	,920	-,4273	,5972
Başarı_Beklentisi	Lisans üstü	Lisans 4 yıllık	-,0645	,10918	,825	-,3214	,1924

	Ön Lisans	-,2696	,20003	,370	-,7403	,2011
Lisans 4 yıllık	Lisans üstü	,0645	,10918	,825	-,1924	,3214
	Ön Lisans	-,2051	,17608	,475	-,6195	,2092
Ön Lisans	Lisans üstü	,2696	,20003	,370	-,2011	,7403
	Lisans 4 yıllık	,2051	,17608	,475	-,2092	,6195

*p<.05

Çizelge 12'e bakıldığında, rol model aşamasında öğretmenlerin öğrenim durumu bakımından istatistiksel açıdan okul müdürlerinin rol model dönüşümcü liderlik özelliklerinin (p=.018) algılanmasında farklılaşma görülmüştür. Ortalamaların farkını (Mean Difference) ifade eden veriler incelendiğinde bu farklılığın ön lisans mezunu öğrenim durumu olan öğretmenlerle lisansüstü öğrenim durumuna sahip öğretmenler arasında olduğu ve ön lisans mezunu öğretmenlerin lehine olduğunu söylemek mümkündür.

4.1.1.3.Dönüşümcü Liderlik İle İlgili Branş Farklılığı Etkileri

Bu çalışmanın ilk amacının üçüncü alt problem cümlesi; "Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin öğretmenler tarafından algılanışında branş farklılıkları açısından anlamlı bir fark ortaya çıkmış mıdır? biçimindedir.

Üçüncü alt problem doğrultusunda, branş değişkeninin dönüşümcü liderlik ölçeği rol model olma (idealleştirilmiş etki), grup amaçlarının kabulü, entelektüel teşvik, bireysel ilgi ve ilham verici motivasyon (başarı beklentisi) aşamalarında etkisinin olup olmadığının tesbiti amacıyla öğrenim durumu değişkeninin İkili Karşılaştırma kısmı incelenmiştir. Çizelge 13'te Branş'a ait karşılaştırma tablosu sunulmuştur.

Çizelge 13. Branş Açısından Dönüşümcü Liderlik Karşılaştırma Sonuçları

Bağımlı Değişken	(I) Branş	(J) Branş	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Sig.	95% Güven Aralığı		
						Alt Sınır	Üst Sınır	Sınır
Rol_Model	SinÖğrt+	Sayısal Alanlar	,0861	,11863	,887	-,2200	,3923	
	OkÖncÖğ	Sözel Alanlar	-,0701	,09984	,896	-,3278	,1875	
rt	Sayısal Alanlar	Diğerleri	,0769	,10150	,873	-,1851	,3388	
		SinÖğrt+OkÖncÖğrt	-,0861	,11863	,887	-,3923	,2200	
Sözel Alanlar	Sayısal Alanlar	Sözel Alanlar	-,1562	,12003	,562	-,4660	,1535	
		Diğerleri	-,0093	,12142	1,000	-,3226	,3041	
Sözel Alanlar	Sayısal Alanlar	SinÖğrt+OkÖncÖğrt	,0701	,09984	,896	-,1875	,3278	
		Sayısal Alanlar	,1562	,12003	,562	-,1535	,4660	

		Diğerleri	,1470	,10313	,484	-,1192	,4132
	Diğerleri	SınÖğrt+OkÖncÖğrt	-,0769	,10150	,873	-,3388	,1851
		Sayısal Alanlar	,0093	,12142	1,000	-,3041	,3226
		Sözel Alanlar	-,1470	,10313	,484	-,4132	,1192
Grup_Amaç	SınÖğrt+	Sayısal Alanlar	,1269	,12238	,728	-,1889	,4427
ları	OkÖncÖğ	Sözel Alanlar	,0210	,10299	,997	-,2448	,2868
	rt	Diğerleri	,2488	,10471	,084	-,0214	,5190
	Sayısal	SınÖğrt+OkÖncÖğrt	-,1269	,12238	,728	-,4427	,1889
	Alanlar	Sözel Alanlar	-,1060	,12383	,828	-,4255	,2136
		Diğerleri	,1219	,12525	,765	-,2014	,4451
	Sözel	SınÖğrt+OkÖncÖğrt	-,0210	,10299	,997	-,2868	,2448
	Alanlar	Sayısal Alanlar	,1060	,12383	,828	-,2136	,4255
		Diğerleri	,2278	,10639	,142	-,0467	,5024
	Diğerleri	SınÖğrt+OkÖncÖğrt	-,2488	,10471	,084	-,5190	,0214
		Sayısal Alanlar	-,1219	,12525	,765	-,4451	,2014
		Sözel Alanlar	-,2278	,10639	,142	-,5024	,0467
Entelektüel	SınÖğrt+	Sayısal Alanlar	,1439	,12216	,641	-,1714	,4592
	OkÖncÖğ	Sözel Alanlar	-,1097	,10281	,710	-,3751	,1556
	rt	Diğerleri	,0671	,10452	,918	-,2027	,3368
	Sayısal	SınÖğrt+OkÖncÖğrt	-,1439	,12216	,641	-,4592	,1714
	Alanlar	Sözel Alanlar	-,2536	,12361	,171	-,5726	,0654
		Diğerleri	-,0768	,12503	,927	-,3995	,2459
	Sözel	SınÖğrt+OkÖncÖğrt	,1097	,10281	,710	-,1556	,3751
	Alanlar	Sayısal Alanlar	,2536	,12361	,171	-,0654	,5726
		Diğerleri	,1768	,10621	,344	-,0973	,4509
	Diğerleri	SınÖğrt+OkÖncÖğrt	-,0671	,10452	,918	-,3368	,2027
		Sayısal Alanlar	,0768	,12503	,927	-,2459	,3995
		Sözel Alanlar	-,1768	,10621	,344	-,4509	,0973
Bireysel_İlg	SınÖğrt+	Sayısal Alanlar	,0066	,13505	1,000	-,3419	,3551
i	OkÖncÖğ	Sözel Alanlar	-,1671	,11366	,456	-,4604	,1262
	rt	Diğerleri	-,0544	,11555	,966	-,3525	,2438
	Sayısal	SınÖğrt+OkÖncÖğrt	-,0066	,13505	1,000	-,3551	,3419
	Alanlar	Sözel Alanlar	-,1737	,13665	,582	-,5264	,1789
		Diğerleri	-,0610	,13822	,971	-,4177	,2958
	Sözel	SınÖğrt+OkÖncÖğrt	,1671	,11366	,456	-,1262	,4604
	Alanlar	Sayısal Alanlar	,1737	,13665	,582	-,1789	,5264
		Diğerleri	,1128	,11741	,772	-,1902	,4158
	Diğerleri	SınÖğrt+OkÖncÖğrt	,0544	,11555	,966	-,2438	,3525
		Sayısal Alanlar	,0610	,13822	,971	-,2958	,4177
		Sözel Alanlar	-,1128	,11741	,772	-,4158	,1902
Başarı_Bekl	SınÖğrt+	Sayısal Alanlar	,1897	,10923	,306	-,0922	,4716
entisi	OkÖncÖğ	Sözel Alanlar	-,1969	,09193	,142	-,4341	,0404
	rt	Diğerleri	-,0046	,09346	1,000	-,2458	,2366
	Sayısal	SınÖğrt+OkÖncÖğrt	-,1897	,10923	,306	-,4716	,0922

Alanlar	Sözel Alanlar	-,3865*	,11053	,003	-,6718	-,1013
	Diğerleri	-,1943	,11180	,306	-,4828	,0943
Sözel Alanlar	SınÖğrt+OkÖncÖğrt	,1969	,09193	,142	-,0404	,4341
	Sayısal Alanlar	,3865*	,11053	,003	,1013	,6718
	Diğerleri	,1923	,09497	,181	-,0528	,4374
Diğerleri	SınÖğrt+OkÖncÖğrt	,0046	,09346	1,000	-,2366	,2458
	Sayısal Alanlar	,1943	,11180	,306	-,0943	,4828
	Sözel Alanlar	-,1923	,09497	,181	-,4374	,0528

*p<.05

Çizelge 13 incelendiğinde, başarı beklentisi alt boyutunda öğretmenlerin branştürüne bağlı olarak istatistikî bakımdan okul müdürlerinin başarı beklentisi dönüşümcü liderlik özelliklerinin(p=.003) algılanması açısından farklılaşma görülmüştür. Ortalamaların farkını ifade eden kısım incelendiğinde bu farklılığın sözel alan öğretmenler ile sayısal alan öğretmenler arasında olduğu ve sayısal alan öğretmenlerin lehine olduğunu söylemek mümkündür.

4.1.1.4. Dönüşümcü Liderlik İle İlgili Yaş Etkileri

Araştırmanın ilk amacının dördüncü problem cümlesi ‘Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini öğretmen gözüyle irdelenişinde yaş değişkeni anlamlı bir farklılık oluşturur mu?’ şeklindedir.

Dördüncü alt amaç doğrultusunda, yaş değişkeninin dönüşümcü liderlik ölçeği rol model olma (idealleştirilmiş etki), grup amaçlarının kabulü, entelektüel teşvik, bireysel ilgi ve ilham verici motivasyon (başarı beklentisi) alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. (Yaş için; Pillai’s Trace =.020; F=.737; p=.690)

Örgütsel Yenileşme için Box’s M testinin sonuçları Çizelge 14’te sunulmuştur.

Çizelge 14.ÖYÖ Box’s M Çoklu Değişken Analiz Testi

Box’s M	530.278
F	1.831
Df1	230
Df2	6764,716
Sig.	.000

Bilgi. Bağımsız değişkenlerin var olan kovaryans matrisleri gruplar arasında eşit olduğu düşünülen boş hipotezi test eder.

Box's M varyans eşitliği analizinin neticelerini incelendiğinde p değeri düzeyinin 0.05'ten küçük çıktığı ortadadır. $F(84, 3685.857) = 0.060, p = 0.060$

Box's M testinin ardından varyansların eşitliği şartını görebilmek amacıyla Örgütsel Yenileşme Ölçeği'ne Levene Testi yapılmıştır. Test sonuçları Çizelge 15'te sunulmuştur.

Çizelge 15. ÖYÖ'ye Ait Levene Test Bulguları

	F	df1	df2	Sig.
Değişme_Öncesi	1.313	38	371	.108
Değişme_Süreci	1.473	38	371	.060
Yenileşme_Öncesi	1.467	38	371	.071
Yenileşme_Süreci	1.561	38	371	.052

Çizelge 15 irdelendiğinde Örgütsel Yenileşme Ölçeği'nin Levene Testi sonuçlarının değişme öncesialt boyutu için Sig bölümünde çıkan p değeri .108, değişme sürecialt boyutu için Sig bölümünde çıkan p değeri .060, yenileşme öncesi alt boyutu için Sig bölümünde çıkan p değeri .071, yenileşme sürecialt boyutu için Sig bölümünde çıkan p değeri .052, olarak ortaya çıkmıştır.

Levene Testi'nin ardından bağımsız değişkenlerin örgütsel yenileşme aşamaları değişme öncesi, değişme süreci, yenileşme süreci ve yenileşme süreci bağımlı değişkenleri ile aralarında anlamlı bir farklılığın durum tesbiti maksadıyla MANOVA uygulanmıştır. MANOVA testi çıktıları Çizelge 16'da sunulmuştur.

Çizelge 16. ÖYÖ Çoklu Değişken Varyans Analizi Bulguları

Etki		Değer	F	Hipotez	Hata	p	η^2
		r		df	df		
Sabit	Pillai's Trace	,851	524,020 ^b	4,000	368,000	,000	,851
Eğitim Durumu	Pillai's Trace	,016	,746	8,000	738,000	,651	,008
Kıdem	Pillai's Trace	,030	1,416	8,000	738,000	,186	,015
Branş	Pillai's Trace	,064	2,001	12,000	1110,000	,021	,021

Yaş	Pillai's Trace	,043	2,017	8,000	738,000	,042	,021
EğitimDurumu * Kıdem	Pillai's Trace	,007	,324	8,000	738,000	,957	,004
EğitimDurumu * Branş	Pillai's Trace	,039	1,206	12,000	1110,000	,273	,013
EğitimDurumu* Yaş	Pillai's Trace	,027	1,272	8,000	738,000	,255	,014
Kıdem* Branş	Pillai's Trace	,096	1,515	24,000	1284,000	,053	024
Kıdem* Yaş	Pillai's Trace	,038	1,119	12,000	1110,000	,278	,013
Branş* Yaş	Pillai's Trace	,072	1,137	24,000	1484,000	,293	,018
EğitimDurumu*Kıdem*Branş	Pillai's Trace	,009	,409	8,000	738,000	,916	,004
EğitimDurumu*Kıdem*Yaş	Pillai's Trace	,000	. ^b	,000	,000	.	.
EğitimDurumu*Branş*Yaş	Pillai's Trace	,051	1,606	12,000	1110,000	,084	,017
Kıdem*Branş*Yaş	Pillai's Trace	,000	. ^b	,000	,000	.	.
EğitimDurumu*Kıdem*Branş*Yaş	Pillai's Trace	,000	. ^b	,000	,000	.	.

Alpha = .05 olarak kullanılmıştır

Örgütsel Yenileşme Ölçeği'nin çoklu değişken varyans analizi sonuçlarına incelendiğinde bağımsız değişkenlerinin değişme öncesi, değişme süreci, yenileşme öncesi ve yenileşme süreci alt boyutları bağımlı değişkenlerinden birini veya birkaç tanesini etkilediği sonucu ortaya çıkmaktadır. Branş (Pillai's Trace=.064; F=2.001; p=.021) veya yaş (Pillai's Trace=.043; F=2.017; p=.042) değişkenlerinin değişme öncesi, değişme süreci, yenileşme öncesi ve yenileşme süreci alt boyutlarına

istatistiki açıdan etkide bulunduğu görölmekte olup eğitim durumu (Pillai's Trace=.016; F=,746; p=.651) ve kıdem (Pillai's Trace=.030; F=1.416; p=.186) değişkeninin ise değişme öncesi, değişme süreci, yenileşme öncesi ve yenileşme süreci alt boyutlarına istatistikî bakımdan bir etkilerinin olmadığı ortaya çıkmıştır.

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenlerinden hangilerinin ölçüde etkilesinin olduğu bulabilmek maksadıyla Boyutlar Arası Etkileşim Testi yapılmış ve sonuçları incelenmiştir. Boyutlar Arası Etkileşim Testi çıktıları Çizelge 17'de sunulmuştur.

Çizelge 17.ÖYÖ'nünAşamaları Arasındaki Etkileşim Test Sonuçları

Kaynak	Bağımlı Değişken	Tip III Toplam Kareler	df	Kareler Ortalaması	F	p	η ²
Corrected Model	Değişme_Öncesi	44,713 ^a	38	1,177	1,624	,013	,143
	Değişme_Süreci	42,062 ^b	38	1,107	1,767	,004	,153
	Yenileşme_Öncesi	28,588 ^c	38	,752	1,598	,016	,141
	Yenileşme_Süreci	21,679 ^d	38	,571	1,283	,128	,116
Intercept	Değişme_Öncesi	765,997	1	765,997	1057,504	,000	,740
	Değişme_Süreci	822,874	1	822,874	1313,718	,000	,780
	Yenileşme_Öncesi	844,706	1	844,706	1794,035	,000	,829
	Yenileşme_Süreci	878,051	1	878,051	1975,317	,000	,842
Eğitim Durumu	Değişme_Öncesi	1,819	2	,910	1,256	,286	,007
	Değişme_Süreci	1,161	2	,581	,927	,397	,005
	Yenileşme_Öncesi	2,112	2	1,056	2,243	,108	,012
	Yenileşme_Süreci	1,568	2	,784	1,764	,173	,009
Kıdem	Değişme_Öncesi	3,494	2	1,747	2,412	,091	,013
	Değişme_Süreci	3,649	2	1,825	2,913	,056	,015
	Yenileşme_Öncesi	1,422	2	,711	1,510	,222	,008
	Yenileşme_Süreci	1,427	2	,713	1,605	,202	,009
Branş	Değişme_Öncesi	3,900	3	1,300	1,795	,148	,014
	Değişme_Süreci	4,165	3	1,388	2,216	,086	,018
	Yenileşme_Öncesi	3,262	3	1,087	2,309	,076	,018
	Yenileşme_Süreci	3,126	3	1,042	2,344	,073	,019
Yaş	Değişme_Öncesi	2,300	2	1,150	1,588	,206	,008
	Değişme_Süreci	3,933	2	1,967	3,140	,044	,017
	Yenileşme_Öncesi	1,906	2	,953	2,024	,134	,011
	Yenileşme_Süreci	,806	2	,403	,906	,405	,005
EğitimDurumu*Kıdem	Değişme_Öncesi	,328	2	,164	,226	,798	,001
	Değişme_Süreci	,122	2	,061	,097	,907	,001
	Yenileşme_Öncesi	,052	2	,026	,055	,947	,000
	Yenileşme_Süreci	,445	2	,222	,500	,607	,003

EğitimDurumu* Branş	Değişme_Öncesi	3,653	3	1,218	1,681	,171	,013
	Değişme_Süreci	2,983	3	,994	1,587	,192	,013
	Yenileşme_Öncesi	3,296	3	1,099	2,333	,074	,019
	Yenileşme_Süreci	2,387	3	,796	1,790	,149	,014
EğitimDurumu* Yaş	Değişme_Öncesi	,447	2	223	,308	,735	,002
	Değişme_Süreci	,185	2	,093	,148	,863	,001
	Yenileşme_Öncesi	,411	2	,206	,437	,646	,002
	Yenileşme_Süreci	,149	2	,074	,167	,846	,001
Kıdem* Branş	Değişme_Öncesi	11,394	6	1,899	2,622	,017	,041
	Değişme_Süreci	5,889	6	,981	1,567	,156	,025
	Yenileşme_Öncesi	2,990	6	,498	1,058	,387	,017
	Yenileşme_Süreci	3,237	6	,540	1,214	,298	,019
Kıdem* Yaş	Değişme_Öncesi	2,100	3	,700	,967	,409	,008
	Değişme_Süreci	2,482	3	,827	1,321	,267	,011
	Yenileşme_Öncesi	,291	3	,097	,206	,892	,002
	Yenileşme_Süreci	,123	3	,041	,092	,964	,001
Branş* Yaş	Değişme_Öncesi	10,020	6	1,670	2,306	,034	,036
	Değişme_Süreci	6,711	6	1,119	1,786	,101	,028
	Yenileşme_Öncesi	3,155	6	,526	1,117	,352	,018
	Yenileşme_Süreci	2970	6	,495	1,113	,354	,018
EğitimDurumu* Kıdem* Branş	Değişme_Öncesi	,405	2	,202	,279	,756	,002
	Değişme_Süreci	,152	2	,076	,122	,885	,001
	Yenileşme_Öncesi	,251	2	,125	,266	,767	,001
	Yenileşme_Süreci	,099	2	,050	,112	,894	,001
EğitimDurumu* Kıdem* Yaş	Değişme_Öncesi	,000	0	.	.	.	,000
	Değişme_Süreci	,000	0	.	.	.	,000
	Yenileşme_Öncesi	,000	0	.	.	.	,000
	Yenileşme_Süreci	,000	0	.	.	.	,000
EğitimDurumu* Branş* Yaş	Değişme_Öncesi	6,958	3	2,319	3,202	,023	,025
	Değişme_Süreci	3,439	3	1,146	1,830	,141	,015
	Yenileşme_Öncesi	5,212	3	1,737	3,690	,012	,029
	Yenileşme_Süreci	2,360	3	,787	1,770	,152	,014
Kıdem* Branş* Yaş	Değişme_Öncesi	,000	0	.	.	.	,000

	Değişme_Süreci	,000	0	.	.	.	,000
	Yenileşme_Öncesi	,000	0	.	.	.	,000
	Yenileşme_Süreci	,000	0	.	.	.	,000
Eğitim Durumu*Kıdem* Branş*	Değişme_Öncesi	,000	0	.	.	.	,000
Yaş	Değişme_Süreci	,000	0	.	.	.	,000
	Yenileşme_Öncesi	,000	0	.	.	.	,000
	Yenileşme_Süreci	,000	0	.	.	.	,000
Error	Değişme_Öncesi	268,732	371	,724			
	Değişme_Süreci	232,383	371	,626			
	Yenileşme_Öncesi	174,682	371	,471			
	Yenileşme_Süreci	164,914	371	,445			
Total	Değişme_Öncesi	6199,694	410				
	Değişme_Süreci	6551,563	410				
	Yenileşme_Öncesi	6519,857	410				
	Yenileşme_Süreci	6523,194	410				
Corretted Total	Değişme_Öncesi	313,445	409				
	Değişme_Süreci	274,445	409				
	Yenileşme_Öncesi	203,271	409				
	Yenileşme_Süreci	186,593	409				

Eğitim durumu, kıdem, branş ve yaş bağımsız değişkenlerinin bağımlı değişkenlerden değişme öncesi, değişme süreci, yenileşme öncesi ve yenileşme süreci alt boyutları bağımlı değişkenlerinden hangisini veya hangilerini üzerinde etkisinin olduğunun tesbiti maksadıyla Boyutlar Arası Etkileşim Testi sonuçlarına bakılmıştır. Çizelge 17'ye bakıldığında, yaş bağımsız değişkeninin değişme süreci bağımlı değişkenini $p=0.044$ değerinde etkisi olduğu ortadadır.

4.1.2. Örgütsel Yenileşmenin Alt Problemleriyle İlgili Sonuçlar

Bu çalışmada ikincia maç olarak okul müdürlerinin örgütsel yenileşme özelliklerinin öğretmenler açısından farklı değişkenler açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için istatistiki analizler yapılmıştır. Okul müdürlerinin örgütsel yenileşme özelliklerinin öğretmenlerin kıdemi, eğitim durumu, branş ve yaş değişkenlerinde anlamlı farklılıklar olup olmadığı sonucu da bu çalışma sonucu ortaya çıkmıştır.

4.1.2.1. Örgütsel Yenileşme İle İlgili Mesleki Kıdem Etkileri

Çalışmanın ikinci amacının ilk alt problem cümlesi ‘ Örgütsel yenileşmede öğretmenlerin mesleki kıdemi açısından anlamlı bir farklılık var mıdır?’ biçimindedir.

İkinci amacın ilk alt amacı doğrultusunda, mesleki kıdem değişkeninin örgütsel yenileşme ölçeği değişme öncesi, değişme süreci, yenileşme öncesi ve yenileşme süreci alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. (Mesleki kıdem için; Pillai's Trace=.030; $F=1.416$; $p=.186$)

4.1.2.2. Örgütsel Yenileşme İle İlgili Eğitim Durumu Etkileri

Çalışmanın ikinci amacının ikinci alt problem cümlesi ‘ Örgütsel yenileşmede öğretmenlerin eğitim durumları açısından anlamlı bir farklılık var mıdır?’ biçimindedir.

İkinci amacın ikinci alt amacı doğrultusunda, eğitim durumu değişkeninin örgütsel yenileşme ölçeği değişme öncesi, değişme süreci, yenileşme öncesi ve yenileşme süreci alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. (Eğitim durumu için; Pillai's Trace =.016; $F=,746$; $p=.651$)

4.1.2.3. Örgütsel Yenileşme İle İlgili Branş Farklılığı Etkileri

Çalışmanın ikinci amacının üçüncü alt problem cümlesi ‘ Örgütsel yenileşmede öğretmenlerin branşaçısından anlamlı bir farklılık var mıdır?’ biçimindedir.

İkinci amacın üçüncü alt problemi doğrultusunda, branş değişkeninin örgütsel yenileşme ölçeği değişme öncesi, değişme süreci, yenileşme öncesi ve yenileşme süreci aşamalarını etkileyip etkilemediğinin tesbiti amacıyla branş değişkeninin İkili Karşılaştırma bölümü incelenmiştir. Çizelge 18’de branş için karşılaştırma tablosu sunulmuştur.

Çizelge 18. Branş Bakımından Örgütsel Yenileşme İkili Karşılaştırma Sonuçları

Dependent Variable	(I) Branş	(J) Branş	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval Alt Sınır Üst Sınır		
Değişme_Önce	SınÖğrt+Ok ÖncÖğrt	Sayısal Alanlar	,1575	,13117	,627	-,1810	,4961	
		Sözel Alanlar	,0606	,11040	,947	-,2243	,3455	
		Diğerleri	,2624	,11223	,091	-,0273	,5520	
		Sayısal Alanlar	SınÖğrt+Ok ÖncÖğrt	-,1575	,13117	,627	-,4961	,1810
	Sözel Alanlar	Sözel Alanlar	-,0969	,13273	,885	-,4395	,2456	
		Diğerleri	,1048	,13426	,863	-,2416	,4513	
		Sayısal Alanlar	SınÖğrt+Ok ÖncÖğrt	-,0606	,11040	,947	-,3455	,2243
		Diğerleri	Sayısal Alanlar	,0969	,13273	,885	-,2456	,4395
	Diğerleri	Diğerleri	,2018	,11404	,290	-,0925	,4961	
		Sayısal Alanlar	SınÖğrt+Ok ÖncÖğrt	-,2624	,11223	,091	-,5520	,0273
		Sözel Alanlar	Sayısal Alanlar	-,1048	,13426	,863	-,4513	,2416
		Diğerleri	Sözel Alanlar	-,2018	,11404	,290	-,4961	,0925
Değişme_Süreci	SınÖğrt+Ok ÖncÖğrt	Sayısal Alanlar	,3136	,12198	,051	-,0012	,6284	
		Sözel Alanlar	,1010	,10266	,759	-,1639	,3659	
		Diğerleri	,3385*	,10437	,007	,0692	,6079	

	Sayısal Alanlar	SınÖğrt+OkÖncÖğrt	-,3136	,12198	,051	-,6284	,0012
		Sözel Alanlar	-,2126	,12342	,313	-,5312	,1059
		Diğerleri	,0249	,12485	,997	-,2973	,3471
	Sözel Alanlar	SınÖğrt+OkÖncÖğrt	-,1010	,10266	,759	-,3659	,1639
		Sayısal Alanlar	,2126	,12342	,313	-,1059	,5312
		Diğerleri	,2375	,10605	,115	-,0362	,5112
	Diğerleri	SınÖğrt+OkÖncÖğrt	-,3385*	,10437	,007	-,6079	-
		Sayısal Alanlar	-,0249	,12485	,997	-,3471	,2973
		Sözel Alanlar	-,2375	,10605	,115	-,5112	,0362
Yenileşme_Öncesi	SınÖğrt+OkÖncÖğrt	Sayısal Alanlar	,1487	,10576	,497	-,1243	,4216
		Sözel Alanlar	,0170	,08901	,998	-,2127	,2467
		Diğerleri	,2003	,09049	,122	-,0333	,4338
	Sayısal Alanlar	SınÖğrt+OkÖncÖğrt	-,1487	,10576	,497	-,4216	,1243
		Sözel Alanlar	-,1317	,10701	,608	-,4078	,1445
		Diğerleri	,0516	,10824	,964	-,2278	,3309
	Sözel Alanlar	SınÖğrt+OkÖncÖğrt	-,0170	,08901	,998	-,2467	,2127
		Sayısal Alanlar	,1317	,10701	,608	-,1445	,4078
		Diğerleri	,1833	,09195	,192	-,0540	,4205
	Diğerleri	SınÖğrt+OkÖncÖğrt	-,2003	,09049	,122	-,4338	,0333
		Sayısal Alanlar	-,0516	,10824	,964	-,3309	,2278
		Sözel Alanlar	-,1833	,09195	,192	-,4205	,0540
Yenileşme_Sürücü	SınÖğrt+OkÖncÖğrt	Sayısal Alanlar	,0918	,10276	,808	-,1734	,3570
		Sözel Alanlar	-,1174	,08648	,527	-,3406	,1057
		Diğerleri	,0177	,08792	,997	-,2092	,2445
	Sayısal Alanlar	SınÖğrt+OkÖncÖğrt	-,0918	,10276	,808	-,3570	,1734

	Sözel Alanlar	-,2093	,10398	,185	-,4776	,0591
	Diğerleri	-,0742	,10517	,895	-,3456	,1973
Sözel Alanlar	SınÖğrt+O kÖncÖğrt	,1174	,08648	,527	-,1057	,3406
	Sayısal Alanlar	,2093	,10398	,185	-,0591	,4776
	Diğerleri	,1351	,08934	,431	-,0955	,3656
Diğerleri	SınÖğrt+O kÖncÖğrt	-,0177	,08792	,997	-,2445	,2092
	Sayısal Alanlar	,0742	,10517	,895	-,1973	,3456
	Sözel Alanlar	-,1351	,08934	,431	-,3656	,0955

*p<.05

Çizelge 18 incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel yenileşmenin değişme süreci aşamasında öğretmenlerin branşları açısından anlamlı bir farklılaşmanın (p=.007) varlığı ortadadır. Ortalamaların farkına bakıldığında mevcut farklılığın Sınıf Öğretmenleri, Okul Öncesi Öğretmenleri ile diğer branşlar arasında olduğunu söylemek mümkündür. Bu farklılığın diğer branşlar lehinedir.

4.1.2.4. Örgütsel Yenileşme İle İlgili Yaş Farklılığı Etkileri

Araştırmanın ikinci amacının dördüncü alt problem cümlesi ‘Örgütsel yenileşmede öğretmenlerin yaş açısından anlamlı bir farklılık var mıdır?’ biçimindedir.

İkinci amacın dördüncü alt problemi doğrultusunda, yaş değişkeninin örgütsel yenileşme ölçeği ölçeği değişme öncesi, değişme süreci, yenileşme öncesi ve yenileşme süreci aşamalarını etkileyip etkilemediğinin tespiti amacıyla yaş değişkeninin İkili Karşılaştırmasına bakılmıştır. Çizelge 19’da yaş için karşılaştırma tablosu sunulmuştur.

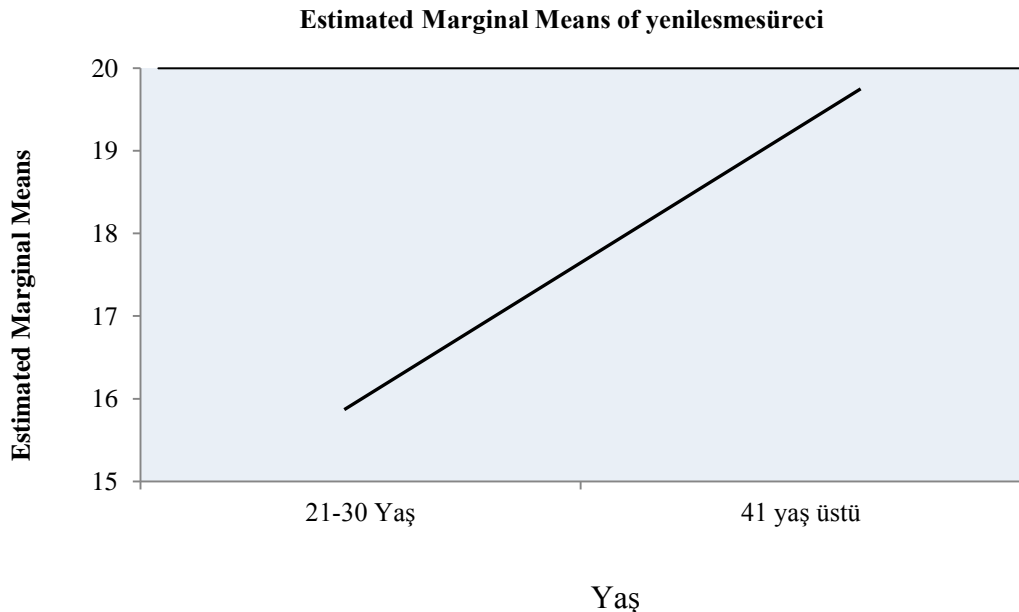
Çizelge 19. Yaş Bakımından Örgütsel Yenileşme İkili Karşılaştırma Sonuçları

Bağımlı Değişken	(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Sig.	95% Confidence Interval	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Değişme_Öncesi	21-30	31-40	-,0228	,11015	,977	-,2820	,2364
		41 ve üstü	-,0259	,10778	,969	-,2795	,2277
	31-40	21-30	,0228	,11015	,977	-,2364	,2820
		41 ve üstü	-,0031	,09698	,999	-,2314	,2251
	41 ve üstü	21-30	,0259	,10778	,969	-,2277	,2795

		31-40	,0031	,09698	,999	-,2251	,2314
Değişme_S üreci	21-30	31-40	-,0347	,10243	,939	-,2758	,2063
		41 ve üstü	-,1169	,10022	,474	-,3527	,1189
	31-40	21-30	,0347	,10243	,939	-,2063	,2758
		41 ve üstü	-,0822	,09018	,634	-,2944	,1301
Yenileşme_ Öncesi	21-30	31-40	-,0293	,08881	,942	-,2383	,1797
		41 ve üstü	,0154	,08689	,983	-,1890	,2199
	31-40	21-30	,0293	,08881	,942	-,1797	,2383
		41 ve üstü	,0448	,07819	,835	-,1392	,2287
Yenileşme_ Süreci	21-30	31-40	-,0154	,08689	,983	-,2199	,1890
		41 ve üstü	-,0448	,07819	,835	-,2287	,1392
	31-40	31-40	,1700	,08629	,121	-,0330	,3731
		41 ve üstü	,1782	,08443	,089	-,0204	,3769
Yenileşme_ Süreci	31-40	21-30	-,1700	,08629	,121	-,3731	,0330
		41 ve üstü	,0082	,07597	,994	-,1705	,1870
	41 ve üstü	21-30	-,1782	,08443	,089	-,3769	,0204
		31-40	-,0082	,07597	,994	-,1870	,1705

p<.05

Çizelge 19'a bakıldığında değişme öncesi, değişme süreci, yenileşme öncesi ve yenileşme süreci alt boyutlarında öğretmenlerin yaşına ilişkili olarak istatistikî bakımdan anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Ancak plots profilleri incelendiğinde yenileşme süreci için 21-30 yaşları ile 41 ve üstü yaşı olan öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık ve bu farklılığın 41 yaş üstü öğretmenler lehine olduğunu ortaya çıkmıştır.



Şekil 4. Yenileşme Süreci Aşaması Plots Profili

5.SONUÇLAR VEÖNERİLER

Bu kısımda araştırma sonucundan elde edilen sonuçlara ve önerilere yer verilmiştir.

5.1.Sonuçlar

Bu çalışmada ortaya konulan problem ve alt problemlere ilişkin sonuçlar sırasıyla şu şekilde sonuçlanmıştır.

1. Öncelikle öğretmenlere göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini taşıyıp taşımadıkları sorularına verilen cevapların ortalamalarına ($\bar{X} = 3.88$) bakıldığında, genelde olumlu yönde cevaplanmıştır. Yani öğretmenler müdürlerini dönüşümcü lider olarak görmektedirler. Buradan hareketle Balıkesir ilindeki okul müdürleri dönüşümcü lider özelliklerini büyük ölçüde ortaya koymaktadır denilebilir.
- a. Çalışma neticesinde okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerinin öğretmen tarafından algılanışında rol model, grup amaçları, entelektüel teşvik, bireysel ilgi ve başarı beklentisi alt boyutları ile öğretmenlerin kıdem farkları arasında anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır. Bir başka ifade ile bu çalışma sonucuna göre, kıdemi 0-10 yıl, 11-20 yıl ve 21 ve üstü olan öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerini algılamalarında bir farklılık görülmemektedir. Çıkan bu neticeye destek olabilecek araştırmalar da mevcuttur. Eryılmaz (2006), Keleş(2009), Çelik (2010),Akkaş Baysal (2013), Yıldırım (2013), Tosun (2015), Babahanoğlu (2016), Uzun(2016), Aksel (2016) ve Duvacı (2017) yaptıkları çalışmalarda okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerini incelemek için yürüttükleri çalışmalarda okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini göstermede öğretmen gözleminde kıdemin anlamlı bir farkının oluşturmadığı sonucuna varmıştır. Yapılan bu araştırma ile aynı sonucu bulan araştırmalar olduğu gibi farklı sonuçlarda çıkan araştırmalar da mevcuttur. Bilir(2007)yaptığı araştırmada kıdemi yüksek olan öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini daha fazla gösterdikleri yönünde anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Yani meslekte eski olan öğretmenlerin müdürlerini daha fazla yeterli gördükleri, yeni öğretmenlerin ise müdürlerini daha yetersiz gördüğü sonucuna ulaşmıştır. Burada okul müdürlerinin genç öğretmenlere daha fazla rehberlik etmesi gerektiğini ifade etmiştir. Çetiner(2008) yaptığı araştırmada kıdemi 6-10 yıl ile 21 ve fazla olanların okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini daha fazla gösterdikleri yönünde anlamlı bir fark olduğu sonucuna varmıştır. Dikmen (2012) yaptığı araştırmada mesleki kıdem açısından anlamlı bir farklılık bulmuştur. Bu sonucu da şu yorumu eklemiştir. Yüksek kıdemlilerin idarecilerle uzun süredir beraber oldukları için duygusal bağ kurmuş olabilecekleri bu sebepten yine düşük kıdemlilerin daha dingin olduğundan müdürleriyle bağ kurmadıklarından dolayı düşük değerler çıkabileceğini ortaya koymuştur. Doğanalp Kesmez(2015) Özel ortaokul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerini ölçmüştür. Sonuç olarak kıdemin anlamlı bir farklılık olmadığı sonucunu bulmuşsa da genç öğretmenlerin dönüşümcü liderliğin alt boyutu telkinle güdülemede farklılık oluşturduğunu ifade etmiştir. Buna sebep olarak da genç öğretmenlerin maddi sıkıntılarının daha fazla olduğu buna binaen bu alt boyutu daha fazla beklediklerini sonucunu ortaya koymuştur. Sarpbalkan(2017) tarafından yapılan çalışmada da kıdem değişkeni dönüşümcü liderliğin gözlemlenmesinde farklılık oluşturmuştur. Yaptığı çalışmada öğretmenler tarafından okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini göstermelerini algılamalarında kıdemin alt boyutlarda farklılık gösterdiği sonucuna varmıştır. Yılmaz(2010) da yaptığı çalışmada yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerini öğretmenler tarafından gözlemlenmesinde kıdemin anlamlı bir farklılık oluşturduğu sonucuna ulaşmıştır. Kiriş (2016) yaptığı çalışmada araştırmaya katılan öğretmenlerin kıdemlerine göre, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulmuştur. Bu fark kıdemi yüksek olan öğretmenlerin okul müdürlerini daha fazla yeterli görmesi şeklindedir. Kıdemi ilerleyen öğretmenlerin de zamanla okul müdürleriyle ilgili dönüşümcü liderlik algıları artacaktır. Ulutaş (2010) ve Eraslan(2003) de yaptıkları çalışmalarda mesleki kıdem bakımından dönüşümcü liderlik algılarında benzer farklılıklar

bulmuşlardır. Tuncel(2013) ise yaptığı araştırmada entelektüel uyarım boyutunda mesleki kıdemi 1-5 yıl olanlar ile kıdemi 11-15 yıl olanlar ve kıdemi 16-20 arasında olanlar ile, mesleki kıdemi 21 yıl ve üstü olanlar ile 16-20 yıl olanlar arasında anlamlı bir fark bulmuştur.Yapılan araştırmalara göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerini gözlemlenmede bazı araştırmalarda yönetici veya müdürlerin belli yaş gruplarına yakın olması veya okulun öğretmenlerine uzak kalması farklı sonuçların çıkmasına sebep olduğu iddia edilebilir.

- b. Araştırmada okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve alt boyutlarını gösterme düzeylerinin öğretmenler tarafından algılanma düzeyinde eğitim durumu açısından anlamlı bir farklılık görülmüştür. Yapılan bu çalışmada dönüşümcü liderliğin rol model olma alt boyutunda önlisans ve lisansüstü mezuniyet arasından önlisans mezunu olanlar lehine bir anlamlılık sonucu çıkmıştır. Yine yapılan araştırmalara bakıldığında benzer sonuçlar görülmektedir. Bilir (2007) yaptığı araştırmada dönüşümcü liderlik özelliğinin gösterilme düzeyinin öğretmenler tarafından algılanışında eğitim durumunun anlamlı bir farklılık oluşturduğu sonucuna ulaşmıştır. İlköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin boyutlarına göre öğretmenler tarafından algılanmasının öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre farklılık gösterdiğini tespit etmiştir. Farkın görüldüğü altboyutların, davranış modelleri oluşturma, grup amaçları için kendini adanma ve entelektüel istek uyandırma olarak bulan Bilir(2007), önlisans ve lisansüstü mezunu olan öğretmenlerinin alan bilgisi olarak daha donanımlı olduğunu ve beklentilerinin de aynı oranda çoğaldığını, müdürlerinin de aynı donanıma sahip olması gerektiğini ortaya koymuştur. Tosun(2015)'da yaptığı araştırmada dönüşümcü liderlik özelliklerinden tamamının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı olduğu saptanmıştır. Bu anlamlılığa göre açık öğretim fakültesi mezunu öğretmenlerin dönüşümcü liderlik özellikleri algılarının diğer gruptaki öğretmenlere göre daha fazla olduğu görülmektedir. Akkaş Baysal (2013), Kiriş (2016), Uzun(2016) ve Sarpbalkan (2017) ise okul müdürlerin ve liderlerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin gösterme düzeylerinin öğretmen veya çalışanlar tarafından algılanmasında eğitim durumunun anlamlı bir fark oluşturmadığı

neticesine ulaşmışlardır. Bu ve diğer araştırmalarda eğitim durumunun oluşturduğu farklara bakılacak olursa eğitim durumu düşük olan öğretmenlerin müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını daha fazla hissettikleri sonucu çıkmıştır. Buna sebep olarak da eğitim durumu yüksek olan öğretmenlerin daha çok bilgi ve beceriye sahip olduğundan her davranışını yenilikçi görememelidir. Onların beklentisinin yüksek olmasıdır denilebilir.

- c. Araştırmada okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve alt boyutlarını gösterme düzeylerinin öğretmenler tarafından algılanma düzeyinde branş açısından anlamlı bir farklılık görülmüştür. Dönüşümcü liderliğin başarı beklentisi alt boyutunda sayısal ve sözel alan öğretmenleri arasında gözükken bu fark sayısal alan öğretmenleri lehinedir. Yapılan araştırmalara bakıldığında Çetiner (2008) ve Yılmaz (2010) yaptıkları araştırmalarda dönüşümcü liderlik davranışının gösterilmesinin öğretmenler tarafından algılanmasında branş açısından anlamlı bir farkın olduğu sonucuna varmışlardır. Bu fark sayısal alan ile sözel alan arasında olduğunu ifade etmişlerdir. Tuncel(2013) yaptığı araştırmada öğretmenler algılarında branş düzeyinde farklılık tespit etmiştir. Bu farkın entelektüel uyarım boyutunda sınıf öğretmenleri ve yabancı dil öğretmenleri ile matematik, sosyal bilgiler ve diğer branş öğretmenleri arasında olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca bireyselleştirilmiş ilgi boyutunda ise sınıf öğretmenleri ile matematik ve diğer branş öğretmenleri; yabancı dil öğretmenleri ile de matematik, sosyal bilgiler ve diğer branş öğretmenleri; yabancı dil öğretmenleri ile de matematik ve diğer branş öğretmenlerinin algıları arasında anlamlı fark bulmuştur. Bilir (2007), Keleş (2009) ve Aksel (2016) tarafından yapılan araştırmalarda ise dönüşümcü liderlik davranışının gösterilmesinin çalışan ve öğretmenler tarafından gözleminde branşın bir farklılık göstermediği sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu çalışmada ulaşılan farka bakılacak olursa dönüşümcü liderlik davranışlarının sayısal alandaki öğretmenleri daha somut etkilediğinden dolayı farkın sayısal alan lehine çıkması olağan sayılabilir.
- d. Araştırmada okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenler tarafından düzeyinde yaş açısından bir farklılık görülmemiştir. Eryılmaz (2006), Keleş(2009), Tosun (2015) ve

Sarpbalkan (2017) yaptığı çalışmada da benzer sonucu bulmuş olup dönüşümcü liderlik özelliklerini gösteren düzeyini öğretmen bakışıyla yaş açısından bir farklılık olmadığını tespit etmiştir. Bilir (2007) ve Kiriş (2016) de yaptıkları araştırmalarda, ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin boyutlarına göre öğretmenler tarafından algılanmasının öğretmenlerin yaşlarına göre farklılık gösterdiğini tespit etmişlerdir. Alt boyutlar açısından değerlendirildiğinde yaş değişkenine göre öğretmen algıları farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Genç öğretmenlerin yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile ilgili değerlendirmelerinin vizyon ve ilham sağlama, davranış modelleri oluşturma ve bireysel destek sağlama alt boyutlarında daha yaşlı öğretmenlere göre farklı olduğu görülmüştür. Yaş olarak diğerlerinden büyük öğretmenler, daha genç öğretmenlere göre yöneticilerini bu alt boyutlara açısından daha yeterli görmekte dirler. Bu durum, yaş diğerlerine göre fazla olan öğretmenlerin yöneticilerini bir model ve rehber olarak gördüklerini ve yöneticilerinin desteğini daha fazla hissettikleri anlamına gelebilir. Entelektüel istek uyandırma, grup amaçları için kendini adanma ve yüksek performans beklentisini gündemde tutma alt boyutları açısından öğretmenlerde değerlendirmeleri yaşlarına göre farklılık göstermemektedir. Uzun (2016)'un yaptığı bir araştırmaya göre ise dönüşümcü liderlik özelliklerinin personelin yaşları açısından anlamlı bir fark vardır ve bu fark olarak, 18-33 yaş grubu ile 50-57 yaş grubu arasında oluşmuştur. Bu araştırmaya göre, çalışma hayatının başındaki algılarla son yıllarındaki algılar birbiriyle benzerlik gösterir açıklaması yapılmıştır.

2. Öğretmenlere göre okul müdürlerinin örgütsel yenileşme özelliklerini taşıyıp taşımadıkları sorularına verilen cevapların ortalamalarına ($\bar{X} = 3.88$) bakıldığında, genelde olumlu yönde cevaplanmıştır. Yani öğretmenler müdürlerini örgütsel yenileşme özellikleri ile donanımlı görmekte dirler. Buradan hareketle Balıkesir ilindeki okul müdürleri örgütsel yenileşme özelliklerini büyük ölçüde ortaya koymaktadır denilebilir.
 - a. Araştırma sonucunda örgütsel yenileşmenin değişme öncesi, değişme süreci, yenileşme öncesi ve yenileşme süreci alt boyutları ile öğretmenlerin kıdem farkları bağlamında anlamlı farklılıkların

oluşmadığı ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak bu araştırmaya göre, kıdemi 0-10 yıl, 11-20 yıl ve 21 ve üstü olan öğretmenlerin örgütsel yenileşme algılarında bir değişiklik görülmemektedir. Çıkan bu çıkarıma benzer sonuçlar elde edilen çalışmalar da vardır. Kurşunoğlu (2006), Çobanoğlu (2006), Artun (2008), Korkut (2009) ve Çelik (2014) de yaptıkları araştırmalarda örgütsel yenileşme algılarında kıdemin etkisinin olmadığı sonucuna varmışlardır. Çıkan sonucu desteklemeyen araştırmalara bakılacak olursa Özata (2007) ve Hatipler (2014) yaptığı çalışmada örgütsel yenileşmede kıdemin anlamlı bir farklılık olduğu sonuçlarına varmışlardır. Bu farklılığın mesleki kıdemin arttıkça yenileşme ve değişmeye ilişkin beklenti puanlarının azaldığını tespit etmişler. Bu sebep olarak da mesleğin başındaki tazelik, canlılık ve tecrübesiz öğretmenlerin kendilerini yenileme ihtiyacı, yıllar geçtikçe bu ihtiyacın azalması olarak değerlendirmişlerdir. Tekin (2012) yaptığı araştırmada yöneticilerin örgütsel yenileşmelerinde öğretmenlerin kıdemleri arasında farklılıklar oluştuğunu ortaya koymuştur. Ayrıca Glantz(1998), deneyimli öğretmenlerin diğer öğretmenlere göre daha esnek olduğunu, Tanıt (2003) de 21 yıl ve daha fazla mesleki tecrübeye sahip öğretmenlerin yenileşmeye daha açık olduğunu bulmuşlardır. Foster(1993) ise bu ikisinin tersine deneyimli öğretmenlerin deneyimsiz öğretmenlere oranla değişime karşı daha az isteksiz oldukları sonucuna ulaşmıştır. Yüksek kıdemli öğretmenlerin düşük kıdemli öğretmenlere göre isteksiz olmaları onların tükenmişlik düzeyinin yüksek olması ile ilgili olabileceğini ifade etmiştir.

- b. Araştırma sonucunda örgütsel yenileşmenin değişme öncesi, değişme süreci, yenileşme öncesi ve yenileşme süreci alt boyutları ile öğretmenlerin eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır. Netice itibarıyla bu çalışma sonuçlarından yola çıkılacak olursa lisansüstü, lisans ve önlisans mezunu öğretmenlerin örgütsel yenileşme algılarında bir farklılık görülmemektedir. Bu sonuca destek olarak sunulacak araştırmalar incelenecek olursa Davis(2004), Özata (2007), Artun (2008), Korkut (2009) ve Hatipler (2014), yaptıkları çalışmalarda örgütsel yenileşmenin algılanışında eğitim durumunun

anlamli bir farklılık olmadığı sonuçlarına ulaşmışlardır. Çobanoğlu (2006) ise yaptığı araştırmada çalışanların örgütsel yenileşmenin algısında ön lisan mezunu olanlar ile lisans, lisansüstü olanlar arasında lisans, lisansüstü olanlar lehine anlamli bir farklılık olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu oluşan farklılığın lisans ve lisansüstü mezunu olanların günümüze yakın yöntemlerle eğitim gördüklerinden kaynaklandığı söylenebilir. Bu yüzden lisans ve lisansüstü mezunu olanlar müdürlerine daha eleştirel bir bakış ile değerlendirebildikleri ileri sürülebilir.

- c. Araştırma sonucunda örgütsel yenileşmenin değişme öncesi, değişme süreci, yenileşme öncesi ve yenileşme süreci aşamalarında öğretmenlerin branşları arasında anlamli bir farklılık olduğuna varılmıştır. Bu farklılığın sınıf öğretmenleri, okul öncesi öğretmenleri ile diğer branşlar arasında olduğu ve bu farklılığın diğer branşlar lehine olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonucu destekleyen araştırmalara örnek verilecek olursa, Kurşunoğlu (2006)' da örgütsel yenileşmenin branş değişkeni açısından farklılık gösterdiği sonucuna varmıştır. İlköğretim okullarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerinin algılarında anlamli bir farklılık sonucunu ortaya atmıştır. Branş öğretmenlerinin örgütsel değişme tutumlarının sınıf öğretmenlerinden yüksek olduğunu bulmuştur. Çobanoğlu (2006) yaptığı çalışmada örgütsel yenileşmenin branş değişkeni açısından sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenleri arasından bir farklılık olduğuna ve bu farklılığın sınıf öğretmeni lehine olduğu sonucuna varmıştır. Bu sonuç ile uyuşmayan araştırmalara bakılacak olursa Hatipler (2014), Özata (2007), Artun (2008) ve Çelik (2014) yaptıkları araştırmalarda örgütsel yenileşmenin branş değişkeninin açısından anlamli bir farklılık olmadığı sonucuna varmışlardır.
- d. Araştırma sonucunda örgütsel yenileşmenin değişme öncesi, değişme süreci, yenileşme öncesi ve yaş açısından anlamli bir farklılığı bulmak için post-hoc testinde ortalamalar yakın çıktığından dolayı plotlara bakılmıştır. Plotlarda anlamli farklılık 41 ve üstü yaşa sahip öğretmenlerde çıkmıştır. Hatipler (2014), Özata (2007) ve Artun

(2008)'un yaptıkları araştırmalarında örgütsel yenileşmenin yaş değişkeni açısından bir farklılık olmadığı sonucuna varmışlardır.

5.2. Öneriler

Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik ve örgütsel yenileşme özelliklerinin öğretmen görüşleri açısından incelenmesi amacıyla yapılan bu araştırma sonucuna ve bu konularda çalışma yapacak olanlara yönelik öneriler şu şekildedir.

Araştırmada okul müdürlerin dönüşümcü liderlik ve örgütsel yenileşme özelliklerini gösterme düzeyleriyle alınmıştır. Genelde verilen cevaplar yoğunluk sırasına göre, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum ve karasızım olmuştur.

Bu düzeyi daha da yükseltmek için okul müdürleri öğretmenleri vizyon oluşturma süreçlerine dahil etmelidir. Onların bireysel gereksinimlerine cevap vermeli ve onlara karşı hassas davranmalıdır. Öğretmenlerle iletişim halinde olmalı ve dönüşümcü liderlik davranışlarını daha belirgin hale getirmelidir.

Yapılan araştırmada dönüşümcü liderlik davranışlarını sergilemede öğretmenlerin kıdemi her ne kadar farklılık oluşturmaya da düşük değerlendirme yapan kıdem grupları dönüşümcü liderlik ile ilgili bilgilendirilmelidir ve literatür bilgileri sunulmalıdır.

Yapılan araştırmada dönüşümcü liderlik davranışlarını gözlemlerde branş farklılık oluşturmuştur. Burada müdürler tüm branştaki öğretmen gruplara eşit seviyede yaklaşmalı ve tüm öğretmenlerle iyi bir iletişim içerisinde olmalıdır.

Ayrıca uygulanan ölçek sonucunda düşük ortalama çıkan okul müdürleri seçilirken daha fazla dönüşümcü liderlik davranışları gösterebilen ve örgütsel yenileşmeye inanan kişiler arasından seçilebilir.

Ayrıca günümüzde okul yöneticilerinin değişime hemen adapte olması açısından yönetici adayları ve yöneticiler zaman zaman eğitime alınmalı ve üniversitelerin en az lisans ve varsa yüksek lisans bölümünden mezun olanlar tercih edilmelidir.

Okul müdürlerinin daha yenilikçi, fikirlere açık demokratik tutumlara sahip olması, otoriteler tarafından teşvik edilmelidir.

İletişim kanalları açık söyleyecek sözü olan öğretmen ve okul müdürlerinin ciddiyetle dinlemesi gerekmektedir.

Ayrıca okullara geniş kapsamda eğitime ayrılan pay arttıkça ülkemizde okulları geleceğe umutla taşıyacak yöneticilerin eğitilmesi kolaylaşacaktır.

Değişim ve yenileşme ile ilgili kurumlarda olumlu yol katedebilmek için, kurum yöneticileri yenilikleri önceden bildirmelidirler.

Ayrıca okul müdürleri yenilik ve değişime personel özendirilmeli ve ödüllendirilmedilir.

Yenilik ve değişimle ilgili okul müdürleri herkesi dinlemelidir.

Ayrıca örgütsel yenileşmeye olumlu bakış adına tecrübeli ve mutlu öğretmenler ile tecrübesiz ve mutsuz öğretmenlerin sık sık bir araya gelmeleri sağlanmalıdır.

Değişen dünyaya ayak uydurabilecek yöneticilerin kendilerini yenilemeleri amacıyla bu özellikleri kazanabilmeleri adına bu çalışmalar ışında kurumlarda liderlik eğitimleri artırılabilir.

Bir başka bakış açısıyla, seçilen yöneticilerin yenileşme hedefine hızlı ulaşma görevini yerine getirebilmeleri amacıyla bu özellikleri kuvvetli yöneticiler oldukları için tercih edilebilmedirler.

Okul müdürleri örgütsel yenileşme davranışlarını daha somut hale getirmeleri adına, kendi okullarında örgütsel değişmeyi ve yenileşmeyi destekleyici bir okul kültürü ve okul atmosferi oluşturmalarıdır. Bu okuldaki değişimin gerçekleşmesi için de çok önemlidir. Değişim gerektiğinde onu yönetmek tam bir ustalık istediğinden yöneticilerinin çalışanlarını ve kendini sürekli taze, misyon ve vizyon sahibi tutması gerekmektedir.

Ayrıca okul müdürleri okulda alınan bir kararın neden, nasıl ve ne zaman olduğunu tüm açıklığıyla personeline bildirirse yenileşmeci davranışlarına katkı sağlayacaklardır.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (2000) *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Empati Becerileri Arasındaki İlişki. (Ankara İli Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Adler, N. J. (2002). *International Dimension Of Organizational Behavior*. Canada: South-Western Thomson Learning.
- Akkaş Baysal, E. (2013). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Aksel, N. (2016). *Ortaokul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki(Samsun İli Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.
- Aktan, C. (1999). *Toplumsal Dönüşüm Ve Türkiye*. İstanbul: AD Kitapçılık A.Ş.
- Artun, B. (2008). *Anadolu Lisesi Öğretmenlerinin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumlarına Etkisi. (Sakarya İli Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Athos, A. G.,& Coffley, R. E. (1968). *Behavior İn Organizations: A Multidimensional View*. New Jersey: Prentice-Hall Inc, Englewood Cliffs.
- Aydın, A. (1991). *Planlı Kalkınma Döneminde Gerçekleştirilen Örgüt Geliştirme Programının Değerlendirilmesi. TODAİE. Kamu Araştırması Genel Raporu*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Aytaç, T. (2000). *Okul Merkezli Yönetim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Babahanoğlu, N. (2016). *Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkileri: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dicle Üniversitesi, Diyarbakır.
- Badarocco, J. L. ve Ellsworth, R. (1978). *Leadership And The Quest For Integrity*. Harward Busines School Pres. Boston, Massachusetts.
- Bakan, İ. (2008). ‘Örgüt Kültürü’ Ve ‘Liderlik’ Türlerine İlişkin Algulamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması’, *KMU İİBF Dergisi*, 10,1-28.
- Balcı, A. (2001). *Etkili Okul Ve Okul Geliştirme*. İkinci Baskı. Ankara: PEGEM Yayıncılık.
- Bass, B. M. (2002). *Cognitive, Social And Emotionel İntelligence Of Transformational Leaders. Multiple Intelligences And Leadership*. Editid By: Ronald E. Riggio. Lawrence Erlbabum Assiates, New Jersey: Publishers Mahvah.
- Bass, B. M. (1990). *Bass&Stogdill's Handbook Of Leadership Theory, Research And Managerial Alpplications(Third Edition)*. New York: The Free Press.

- Bass, B. M.,& Avolio, B. J. (1993). *Transformational Leadership: A Response To Critiques. Leaders,PTtheory And Research* Edited By: Martin M. Chemers. Royya Ayman. San Diego: Academic Press.
- Bass, B. M.,& Avolio, B. J. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14, 21–27.
- Başaran, İ.E.(1998). *Yönetimde İnsan İlişkileri. Yönetimsel davranış*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Bilir, M.E. (2007). *Öğretmen Algularına Göre İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleriyle Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Ünivertesesi, Konya
- Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. İ., Erdem, B. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yayınları.
- Budak, G. (1998). *Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey*. İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Burnes, B. (2009). *Managing Change*. Essex: Pearson.
- Can, H. (2005). *Organizasyon Ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık
- Ceylan, A. (1997). *Liderliğe Kurumsal Yaklaşımlar. 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu. (5-6) Haziran 1997-İstanbul) Bildirimler Kitabı, Cilt: 2, İstanbul: Deniz Harp Okulu Basımevi*.
- Cox, D. ve Hoover, J. (2003). *Kızıışan Ortamda Liderlik*. Çev: Mahmut Tuna. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Çelebioğlu, F. (1982). *Davranışsal Açıdan Örgütsel Değişim*. İstanbul: İstanbul Yayınevi.
- Çelik, G. (2014). *İlkokul Ve Ortaokullarda Çalışan Öğretmen Ve Yöneticilerin Örgüt Kültürüne İlişkin Algularının Örgütsel Değişmeyle İlişkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Ünivertesesi, Aydın.
- Çelik,Ö. (2010). *Okul Yöneticilerinin Özbilinç Yeterliliği Ve Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Çelikten, Y. (2018). *Eğitim, Örgüt Ve Liderlik*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Çetin, M. (2017). *Güncel Liderlik Kuramları*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Çetiner, A. (2008). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri (Burdur İli Örneği)*.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Çobanoğlu, Ü. (2006). *Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeyi Destekleyici Yönetici Davranışlarının Sıklığına İlişkin Alguları*.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Ünivertesesi, Denizli.
- Dalin, P. (1998). *School Development Theroies And Strategies*. Wellington Hause 125 Strand London.

- Dalin, P.;Rolf, H.G. and Kleekamp, B. (1993). *Changing School Culture*. London: Cassel.
- Dalkıran, M. (2018). *Değişim Yönetimi Bakımından İncelenen 4+4+4 Eğitim Sistemi'nin Öğretmenlerin İş Motivasyonu İle İlişkisi (Balıkesir İli Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Davis, K. A. (2004). *Information Technology Change in the Architecture, Engineering, and Constructing Industry: An Investigation of Individuals' Resistance*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Virginia University Of Technology, Blacksburg, Virginia.
- Deniz, Ü. ve Erdener, M. A. (2016). Okul müdürlerinin sergilediği öğretimsel denetim davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri, Tüfekçi, Ö. K. (Ed). *Sosyal bilimlerde stratejik araştırmalar* (ss 69-81). Saarbrücken: Lambert Academic Publishing.
- Deniz, Ü. (2017). *Öğretimsel Liderliğin Sınıf Denetimi Üzerine Yansıması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Dervitsiotis, K. S. (1998). The challenge of managing organizational change: Exploring the relationship of reengineering, developing learning organization and total quality management. *Total Quality Management*, 9(1), s. 109.
- Değirmenci, M.,& Utku, Ş. (2000). Yönetim Ve Örgüt Yapısına Kuantum Mekaniği Açısından Bir Bakış. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 1(2), 76-83.
- Doğanalp Kesmez, Ö. (2015). *Özel Ortaokul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Dublin, A.J. (2001). *Leadership Reserch Finding, Pactice And Skills*. Newyork: Haugton Mifflin Company.
- Duvacı, T.. (2017). *Dönüşümcü Liderlik ve Örgüt İkliminin Çalışanların Yenilikçi Davranışı Üzerine Etkileri: Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul
- Drucker, P.F. (1994). *Kapitalist Ötesi Toplum*(Çev. Belkıs Çorakçı). İstanbul: İnkılap Kitapevi.
- Eraslan, L. (2003). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Eraslan, L. (2006). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *International Journal Of Human Sciences*, 1(1), 1-30.
- Erçetin, Ş. (2001). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdener, M.,ve Gül, Ö. (2017). İlkokul öğretmenlerinin yaşam boyu öğrenmeye ilişkin görüşlerinin incelenmesi. *Necatibey Eğitim Fakültesi Elektronik Fen ve Matematik Eğitimi Dergisi*, 11(2), 545-563.
- Eryılmaz, F. (2006). *Endüstri Meslek Lisesi Okul Müdürlerinin Dönüşümcü LiderlikÖzelliklerine Sahip Olma Düzeyleri (Ankara İli Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.

- Floyd, P. (2002). *Organizational Change*. Oxford:Capstone.
- Ford, J.D. ve Ford, L. W. (1995). The Role Of Conversations İn Producing Intentaional Change İn Organizations. *Aced.Manage.Rev.* 20 (3): 541-570
- Foster, M. (1993). Urban African American Teachers' Views of Organizational Change: Speculations on the Experiences of Exemplary Teachers. *Equity and Excellence in Education*, 26, 16-24.
- Fullan, M. (1999). *Change Forces The Sequel*. London: Routledge Falmer.
- Gedikoglu, T. (2015). *Liderlik Ve Okul Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Glantz, J. E. (1998). School Restructuring Practices and Teacher Attitudes Toward Change. (Unpublished Dissertation). The Pennsylvania State University Graduate School College of Education, Pennsylvania. (<http://proquest.umi.com>)
- Goodson, I. (2001). Social Histories Of Educational Change. *Journal of Educational Change*, 2(1), 45-63
- Gökıyer, N. (2000). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri Ve Bu Rollerı Sınırlayan Etkenler. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*,29, 113-129.
- Güçlü, N. (2018). *Eğitim Yönetiminde Liderlik*. Ankara: Pegem Akademi.
- Güney, S. (2007). *Liderlik, Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hammer, M. and Stanton, S.A. (1998). *Değişim Mühendisliği Devrimi. Ne Yapmalı, Ne Yapmamalı?* Çev:Sinem Gül. Sabah Kitapları.
- Hanson, E.M. (1996). *Educational Administration And Organizational Behavior*. Printed in the United States of America.
- Hatıpler, D. (2014). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Değişme Ve Yenileşmeye İlişkin Tutumları*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Ünivertesı, Edirne.
- Helvacı, M. A. (2015). *Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- İşcan, Ö. F. (2002). *Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı- Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 4(4).
- Keleş, G. Ö. (2009). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri (Muğla İli Örneği)*.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Muğla Ünivertesı, Muğla.
- Kiriş, B. (2016).*Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri İle Öğretmenlerin Mesleki Benlik Saygıları Arasındaki İlişkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). On Dokuz Mayıs Ünivertesı, Samsun.
- Koçel, T. (2011). *İşletmeYöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Korkmaz, M. (2006). Okul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri İle Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (46):199-226.
- Korkut, M. (2009). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye İlişkin Görüşleri (Çanakkale İli Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Konan, N. (2015). *Eğitim Yönetiminde Yeni Liderlik Yaklaşımları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Kurşunoğlu, A. (2006). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumları (Denizli İli Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Krug, S. E. (1992). Instructional leadership: A constructivist perspective. *Educational Administration Quarterly*, 28(3), 430-443.
- Levine, S.R. (1999). *İçinizdeki Lider*. Çev: Meltem Erkman, Nazlı Uzunali. İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Lewin, K. (1945). *Resolving Social Conflicts: Selected Papers On Group Dynamics*. New York: Harper&Brothers.
- Lewin, K. (1947). Social Change Frontiers In Group Dynamics: Concept, Method And Reality In Social Science Equilibria And Social Change. *Human Relations*, 1(5), 5-41.
- Mills, J. H., Dye, K. & Mills, A. J. (2009). *Understanding Organizational Change*. Abindon, Oxon. NY, Routledge.
- Ozankaya, Ö. (1984). *Toplumbilim Terimleri Sözlüğü*. Ankara.
- Özata, H. (2007). *Öğretmenlerin Öz-Yeterlik Algularının Ve Örgütsel Yenileşmeye İlişkin Görüşlerinin Araştırılması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Özdemir, S. (2013). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. Ankara: Pegem Akademi.
- Peker, Ö. (1994). Toplam Kalite Yönetiminin Eğitim Sistemine Uygulanabilirliği. *Amme İdaresi Dergisi*, 27(2).
- Peyton, J. D.(1991). *The Leadership Way. Management For The Nineties*. Indiana: Publishers Valparaise.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H. ve Fetter, R. (1990), Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers's Trust in Leader Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2); 107-142.
- Ravichandran, T. (1999). Redefining Organizational Innovation Towards Theoretical Advancements. *Journal of High Technology Management Research*, Fall 1999, Vol 10 Issue 2.
- Rost, J. C. (2008). Leadership Definition. *A. a. Gosling içinde, Leadership: the key concepts* (s. 94-99). New York: Routledge.

- Sarpbalkan, D. (2017). *Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Sayles, L.R. (1993). *The working leader. The Triumph of high performance over conventional management principles*. New York: The Free Press. A Division of Macmillan, Inc.
- Solak, S. (1997). *Liderlik Ve Bir Liderde Bulunması Gereken Özellikler. 21.Yüzyılda Liderlik Sepmpozyumu. (5-6 Haziran 1997, İstanbul). Bildiriler Kitabı, (Cilt 2)*. İstanbul: Deniz Harp Okulu Basımevi.
- Sönmez, K. (2017). *Türkiye'de Yönetim Becerileri Ve Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Stickland, F. (1998). *The Dynamics Of Change: Insights Into Organisational Transition From The Natural World*. London: Routledge.
- Tanıt, N.A. (2003) *Örgütsel Yenileşmede Öğretmen Tutumlarının Etkisi: (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Kırıkkale Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Taslaman, C. (2008). *Kuantum Teorisi, Felsefe Ve Tanrı*. İstanbul: İstanbul Yayınevi.
- Tekin, N.(2012) *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Değişime İlişkin Görüşleri: Siirt İli Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi) Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Tetenbaum, T. J. (1998). Shifting Paradigms: From Newton to Chaos. *Organizational Dynamics* 26(4), 21-32.
- Teyfur, M. (2012) *Educational Leadership And The Leader-Teacherrelationship* (Edt Şefika Şule Erçetin) Discussions About Leadersip, iUniverse Inc Bloomington, United States of American.
- Tezcan, M. (1984). *Sosyal Ve Kültürel Değişme*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi
- Toksöz, S. (2010). *21.Yüzyılın Liderlik Anlayışı Olarak Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Algılarına Göre Değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Estitüsü. İstanbul.
- Tosun, F. (2015). *Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmen Görüşlerine Göre Araştırılması (Başakşehir Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Ünivertesesi. İstanbul.
- Tshubwana, T.S. (2006). *The Role Of The Principal In Managing Change At Secondary School Level In The Limpopo Province*. (Master Thesis). University of South Africa.
- Tuncel, H. (2013). *Etkili Okul Oluşturmada Okul Müdürünün Dönüşümcü Liderlik Rolü*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.

- Ulutaş, S. (2010). *Kriz Yönetimi Ve Dönüşümcü Liderlik*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Uzun, D. (2016). *Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Arel Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uzunçarşılı Soydaş, A. U. (2012). Halkla İlişkiler Uygulamaları Ve Yönetim: Kuantum ve Kaos Teorisi. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 657-672.
- Vardar, A. (2001). *Yeniden Yapılanma Stratejileri- Bireysel Ve Kurumsal Değişimde*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Yıldırım, S. (2013). *Üniversitelerin beden eğitimi ve spor ile ilgili akademik birimlerinde dönüşümcü liderlik ve örgüt kültürü tipleri arasındaki ilişkinin analizi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, L. (2010). *Halk Eğitim Merkezi Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yolaç, S. (2012). Yöneticinin algılanan liderlik tarzı ile yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkide lider üye etkileşiminin rolü. *Öneri Dergisi*, 9(36), 63-72.
- Yulk, Gary. (2011). *Örgütlerde liderlik*. (Çev. Ş. Çetin&R.Baltacı) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic.Ltd. Şti.
- Weber, M. (1946). *From Max Weber: Essays in Sociology*, New York: Oxford University Press.
- Weick, K.E. (2000) *Emergent Change As A Universal In Organizations*. In M Beer and N. Nohria (Eds.), *Breaking the code of change*. Boston: Harvard Business School.
- Wheatley, M. J. (2006). *Leadership And The New Science*. California: Berrett-Koehler.

EKLER

Ek-1: Ölçek

EK4

ÖĞRETMENLERİN, OKUL MÜDÜRLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ÖRGÜTSEL YENİLEŞMEYE KATKISINA İLİŞKİN TUTUM ÖLÇEĞİ

Sayın Öğretmenim,

Bu anket, anaokulu, ilkokul, ortaokul, lise öğretmenlerinin, "Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliğini gösterme düzeyleri ile örgütsel yenileşme ilişkisine yönelik öğretmen görüşlerini" ölçek üzere hazırlanmıştır. Birinci bölüm kişisel bilgileri, ikinci bölüm okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini, üçüncü bölüm ise öğretmenlerin, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin örgütsel yenileşmeye olan katkısını ölçen kısımdır.

Çalışmanın güvenilir olması ve doğru sonuçlara ulaşılması için, lütfen ifadelerin her birini dikkatli bir şekilde okuyunuz ve size en uygun seçeneği işaretleyiniz. Lütfen boş bırakmayınız. Sorulara vereceğiniz cevaplar sadece bu akademik çalışma için kullanılacak olup kesinlikle gizli tutulacaktır. Çalışmama gösterdiğiniz ilgi ve işbirliği için teşekkür ederim.

Fatih ALTIN
Balıkesir Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

I. BÖLÜM

Bu bölümde sizinle ilgili kişisel bilgiler yer almaktadır. İlgili seçeneğin başındaki parantez içine (X) işareti koyarak yanıtlanmanız beklenmektedir.

1. Cinsiyetiniz
1() Kadın 2() Erkek
2. Yaşınız
1() 21-30 2() 31-40 3() 41 ve üstü
3. Medeni Durumunuz
1() Evli 2() Bekar
4. Mesleki Kıdeminiz
1() 0-10 yıl 2() 11-20 yıl 3() 21-üstü
5. Öğrenim Durumunuz
1() Lisans Üstü 2() Lisans(4 yıllık) 3() Ön Lisans
6. Branşınız
1() Sınıf Öğretmenliği, Okul Öncesi Öğrt.
2() Sayısal Alanlar(Matematik, Fen Bilimleri, Fizik, Kimya,...)
3() Sözel Alanlar (Türkçe, Sosyal Bilgiler, Tarih, Coğrafya,...)
4() Diğerleri (Meslek Dersleri, Beden Eğit., Müzik, Resim, Rehberlik, Bilişim Tek..)



II. BÖLÜM

Aşağıdaki sorularda, Yöneticinizle ilgili düşüncelerinizi; 1. Hiç Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4. Katılıyorum 5. Kesinlikle Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Bu işyerinin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir.	1	2	3	4	5
2. Çalışanlara sözlerinden çok, davranışlarıyla örnek olur.	1	2	3	4	5
3. Bu işyerinin amaçlarının oluşturulmasında, çalışanların katılımını sağlar.	1	2	3	4	5
4. Bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder.	1	2	3	4	5
5. Benim duygularımı dikkate alarak davranır.	1	2	3	4	5
6. Beni, rutin sorunları yeni bir bakış açısıyla çözmeye teşvik eder.	1	2	3	4	5
7. İşyerinin gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır.	1	2	3	4	5
8. Benim için izlenecek, örnek alınacak bir yöneticidir.	1	2	3	4	5
9. İşyeri içi takım çalışmalarında işbirliği sürekli hale getirir.	1	2	3	4	5
10. Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler.	1	2	3	4	5
11. Benim kişisel duygularıma saygı gösterir.	1	2	3	4	5
12. Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar.	1	2	3	4	5
13. Bu işyeri için daima yeni fırsatlar arar.	1	2	3	4	5
14. Başarılarla ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir.	1	2	3	4	5
15. Çalışanların "takım oyuncusu" olmalarını sağlar.	1	2	3	4	5
16. Faaliyetlerimizi değerlendirirken, ikinci en iyiyi başarı olarak görmez.	1	2	3	4	5
17. Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önünde alarak davranır.	1	2	3	4	5
18. İşleri gerçekleştirme biçimini sürekli gözden geçirmem için beni uyarır.	1	2	3	4	5
19. Çalışanlara geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır.	1	2	3	4	5
20. Çalışanları (grubu) aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder.	1	2	3	4	5
21. İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlar.	1	2	3	4	5
22. Çalışanların belirlenen amaçlara bağlılık duygularına önem verir.	1	2	3	4	5
23. Çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır.	1	2	3	4	5



III. BÖLÜM

Değişme: Bir varlık ya da durumun zaman içerisinde öncekine oranla farklı bir görüntüye veya başka bir içeriğe dönüşmesidir. Yenileşme: Bilinen veya denenmiş olanın yerine göreceli olarak daha yeni ve denenmemiş olanın geçirilmesidir.	Hiç Katılmıyorum		Kararsızım		Kesinlikle Katılmıyorum	
	1	2	3	4	5	5
1. Değişmenin neden yapıldığı bütün çalışanlara açıklanır.	1	2	3	4	5	5
2. Değişme ihtiyacı belirlenirken çalışanların istekleri dikkate alınır.	1	2	3	4	5	5
3. Değişme planlanırken söz konusu değişmeden etkilenecek çalışanlar planlanır.	1	2	3	4	5	5
4. Değişme için çalışanların onayı alınır.	1	2	3	4	5	5
5. Okulun bütün bölümlerindeki değişme ihtiyaçları belirlendikten sonra, hangi değişimin önce yapılacağı çalışanlarla birlikte belirlenir.	1	2	3	4	5	5
6. Değişmeyi olumsuz etkileyeceği düşünülen etkenler önceden belirlenir.	1	2	3	4	5	5
7. Okul yöneticisinin değişme sürecinde çalışanlara nasıl bir yol izlemesi gerektiği konusunda yardım eder.	1	2	3	4	5	5
8. Değişmeye tüm çalışanların ilgi duyması sağlanır.	1	2	3	4	5	5
9. Değişmenin okula getirdikleri ile götördükleri arasında karşılaştırma yapılır.	1	2	3	4	5	5
10. Değişme sonunda çalışanlardan geri bildirim alınır.	1	2	3	4	5	5
11. Yenileşme ilgi çekicidir.	1	2	3	4	5	5
12. Yenileşme okulun değişen koşullara uyumunu sağlamak için yapılır.	1	2	3	4	5	5
13. Yenileşme uygulanmadan önce, okul yöneticisi çalışanları zihinsel olarak hazırlar.	1	2	3	4	5	5
14. Yenileşme uygulanmadan önce, çalışanlara eğitim verilir.	1	2	3	4	5	5
15. Yenileşmede öncelikle ekonomik koşullar dikkate alınır.	1	2	3	4	5	5
16. Yenileşme sürecinde çalışanların mesai saatlerinin artması yenileşmeye uyumu zorlaştırır.	1	2	3	4	5	5
17. Yenileşme eski duruma oranla daha kötü sonuçlar verirse, geri dönlür.	1	2	3	4	5	5
18. Yenileşmeye daha hızlı uyum sağlanması için çalışanlar, okul yöneticisi tarafından sık sık denetlenir.	1	2	3	4	5	5
19. Yeniliğe uyum içinde çalışanlar ödüllendirilir.	1	2	3	4	5	5
20. Yenileşme için önceden velilerin görüşü ve desteği alınır.	1	2	3	4	5	5
21. Yenileşmenin doğuracağı sonuçlar önceden açıklanırsa, çalışanlar tarafından daha çabuk kabul edilir.	1	2	3	4	5	5
22. Çalışanlar arasındaki iletişimin iyi olması yenileşmeye uyumu kolaylaştırır.	1	2	3	4	5	5
23. Okul yöneticisinin çalışanlara yaklaşım tarzının olumlu olması, yenileşmeye uyumu kolaylaştırır.	1	2	3	4	5	5

Ek-2: Araştırma İzni



T.C.
BALIKESİR VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 99191664-605.01-E.22867589
Konu : Araştırma İzni

28.11.2018

VALİLİK MAKAMINA
BALIKESİR

İlgi : a) Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 07.03.2012 tarih ve 2012/13 sayılı genelgesi.

b) Dursunbey İlçe Millî Eğitim Müdürlüğünün 23/11/2018 tarihli ve 22531334 sayılı yazısı.

Başvuru Sahibinin Adı Soyadı	Fatih ALTIN	
Danışmanı	Dr. Öğretim Üyesi Mehmet Akif ERDENER	
Kurumu/Üniversite/Görev Yeri	Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	
Alan/Bölüm	Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı	
Tez,Araştırma veya Anketin Konusu	Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeyleri ile Örgütsel Yenileşme İlişkisine Yönelik Öğretmen Görüşleri	
Başvuru Tarihi	23.11.2018	Başvuru Sayısı: 22531334
Çalışma Başlama Tarihi	01.12.2018	
Çalışma Bitiş Tarihi	15.06.2019	
Veri Toplama Araçları	Öğretmenlerin, Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Yenileşmeye Katkısına İlişkin Tutum Ölçeği	
Araştırma Türü	Tez Çalışması	Araştırma Önerisi

ÇALIŞMA YAPILACAK EĞİTİM KURUMLARININ LİSTESİ

S. No	Okulun Adı	S. No	Okulun Adı
1	Altıeylül/Plevne Ortaokulu	11	Karesi/Albay Cafer Tayyar-Nuran Oğuz İlkokulu
2	Altıeylül/Mehmet Akif Ersoy İlkokulu	12	Karesi/Albay Cafer Tayyar-Nuran Oğuz Anadolu Lisesi
3	Altıeylül/Plevne İlkokulu	13	Karesi/Atatürk İlkokulu
4	Altıeylül/General Kemal Ortaokulu	14	Dursunbey/Şehit Ömer Halis Demir İmam Hatip Ortaokulu
5	Altıeylül/ Burhan Erdayı İlkokulu	15	Dursunbey/Atatürk Ortaokulu
6	Altıeylül/15 Temmuz Şehitleri Anadolu Lisesi	16	Dursunbey/Üç Eylül İlkokulu
7	Altıeylül/Kadriye Kemal Gürel İlkokulu	17	Dursunbey/Dursunbey Anadolu İmam Hatip Lisesi
8	Karesi/Muhammed Hasbi Anadolu Lisesi	18	Dursunbey/Dursunbey Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
9	Karesi/Karesi İmam Hatip Lisesi	19	Dursunbey/Mustafa Korkmaz Anadolu Lisesi
10	Karesi/İstanbulluoğlu Sosyal Bilimler Lisesi	20	Dursunbey/Farabi Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi

Bakanlığımıza bağlı okul ve kurumlarda yapılacak Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik izinleri ilgi (a) genelge gereğince yukarıdaki bilgileri belirtilen çalışmanın, eğitim kurumlarında, okul/kurum müdürlüklerinin denetiminde, öğrenci ve velilerin kişisel bilgilerinin alınmaması/verilmemesi kaydı ile yapılması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınıza da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Hüseyin AŞIK
Müdür a.
İl Millî Eğitim Müdür Yardımcısı

Ek : Anket Formu (3 Sayfa)

OLUR
28.11.2018
Yakup YILDIZ
Vali a.
İl Millî Eğitim Müdürü

Ek-3: Ölçeklerin Kullanım İzni

15.11.2018

Posta - Fatih ALTIN - Outlook

Re: Anket İzni

Ömer İşcan <oiscan@atauni.edu.tr>

Çar 14.11.2018, 12:46

Kime: Fatih ALTIN <dursunbeyli_fatih@hotmail.com>

Sevgili Fatih,

Bilimsel atıf gösterme kurallarına uygun bir şekilde ölçeği elbette kullanabilirsiniz.
Kolaylıklar dilerim.

Prof.Dr. Ömer Faruk İŞCAN

Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

25240 Erzurum/Türkiye

Tel: 04422312777

Kimden: "Fatih ALTIN" <dursunbeyli_fatih@hotmail.com>

Kime: "Ömer İşcan" <oiscan@atauni.edu.tr>

Gönderilenler: 14 Kasım Çarşamba 2018 15:21:41

Konu: Anket İzni

Hocam Merhabalar.

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Eğitim Yönetimi Teftiş Planlaması ve Ekonomisi alanında yüksek lisans öğrencisiyim.

2002 yılında Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı-Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama adlı doktora tezinde kullandığımız Dönüştürücü Liderlik Anketini kullanabilir miyim?

Bu elektronik posta ve onunla iletilen bütün dosyalar sadece göndericisi tarafından alması amaçlanan yetkili gerçek ya da tüzel kişinin kullanımı içindir. Eğer söz konusu yetkili alıcı değilseniz bu elektronik postanın içeriğini açıklamaz, kopyalamaz, yönlendirmeniz ve kullanmanız kesinlikle yasaktır ve bu elektronik postayı derhal silmeniz gerekmektedir.

Ataturk Üniversitesi bu mesajın içerdiği bilgilerin doğruluğu veya eksiksiz olduğu konusunda herhangi bir garanti vermemektedir. Bu nedenle bu bilgilerin ne şekilde olursa olsun içeriğinden, iletilmesinden, alınmasından ve saklanmasından sorumlu değildir. Bu mesajdaki görüşler yalnızca gönderen kişiye aittir ve Ataturk Üniversitesi'nin görüşlerini yansıtmayabilir.

Bu e-posta bilinen bütün bilgisayar viruslerine karşı taranmıştır.

This e-mail and any files transmitted with it are confidential and intended solely for the use of the individual or entity to whom they are addressed. If you are not the intended recipient you are hereby notified that any dissemination, forwarding, copying or use of any of the information is strictly prohibited, and the e-mail should immediately be deleted.

Ataturk University makes no warranty as to the accuracy or completeness of any information contained in this message and hereby excludes any liability of any kind for the information

<https://outlook.live.com/mail/inbox/id/AQMkADAwATYwMAItOTdhOC1mMDI1LTAwAi0wMAoARgAAAZJdclD6llRGmLmc3nIMcRQHAF2pSOPB8...> 1/2

Ek-4: Ölçeklerin Kullanım İzni

20.11.2018

Posta - Fatih ALTIN - Outlook

Re: Anket İzni

Yrd.Doç.Dr.Birol Yiğit T.Ü Eğitim Fakültesi Edirne <birolyigit@trakya.edu.tr>

Sal 20.11.2018, 06:15

Kime: Fatih ALTIN <dursunbeyli_fatih@hotmail.com>

Merhaba Fatih,

Derya Hatipler ile birlikte hazırladığımız "Öğretmenlerin Yenileşme ve Değişmeye İlişkin Tutumları" isimli anketi tezinizde kullanabilirsiniz. Başarılar dilerim.

Pts, Kas 19, 2018 23:17 tarihinde , Fatih ALTIN <dursunbeyli_fatih@hotmail.com> tarafından yazıldı:

Hocam merhabalar.

Ben Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftiş Planlaması ve Ekonomisi bölümünde yüksek lisans öğrencisiyim.

Derya Hatiplere yaptığınız danışmanlıkta geliştirdiğiniz Öğretmenlerin Yenileşme ve Değişmeye İlişkin Tutumlarını ölçmeye yönelik anketi 2014 yılında

yüksek lisans tezimde kullanmak istiyorum. Teşekkür ederim. İyi çalışmalar.

iPhone'umdan gönderildi

