

T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ, PLANLANMASI VE EKONOMİSİ BİLİM
DALI



YÜKSEK LİSANS TEZİ

ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA ÇALIŞAN KADIN
YÖNETİCİLERİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK
ÖZELLİKLERİNİN İNCELENMESİ (İSTANBUL İLİ SARIYER
İLÇESİ ÖRNEĞİ)

ŞERİFE AYAR

Danışman : Doç. Dr. Muammer ERGÜN

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Adem YILMAZ

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Pınar AYYILDIZ

KASTAMONU-2024

TAAHHÜTNAME

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu; ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını, bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini bildirir ve taahhüt ederim.

şerife AYAR

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA ÇALIŞAN KADIN YÖNETİCİLERİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN İNCELENMESİ (İSTANBUL İLİ SARIYER İLÇESİ ÖRNEĞİ)

ŞERİFE AYAR

KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM
DALI

DANIŞMAN: DOÇ. DR. MUAMMER ERGÜN

Bu araştırmanın amacı ortaöğretim (lise) kurumlarında görev yapan öğretmenlere göre liselerde çalışan kadın okul müdürleri ve kadın okul müdür yardımcılarının dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma durumunu belirlemek ve öğretmenlerin demografik özellikleri bağlamında kadın yöneticilerine yönelik dönüşümcü liderlik algılarında farklılaşma olup olmadığını incelemektir. Dönüşümcü liderlik maddelerine verilen puanların ortalama değerleri daha yüksek olup, bunu geleneksel liderlik ve serbestlikçi liderlik izlemektedir. Kadın katılımcıların dönüşümcü liderlik algıları erkek katılımcıların algılarından daha yüksektir; ancak farklar anlamlı değildir ($p>0,05$). Bekar katılımcıların dönüşümcü liderlik algı düzeyleri, erkek katılımcıların dönüşümcü liderlik algı düzeylerinden daha yüksektir ($p<0,05$). Ön lisans mezunlarının dönüşümcü liderlik düzeyleri daha yüksek ve doktora için daha düşük olsa da, bu farklar istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0,05$). Yaşa göre dönüşümcü liderlik algı düzeyleri arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlıdır ve en yüksek 25 ve altında yaşa sahip olan katılımcılarda gözlemlenirken, bunu sırasıyla 26-35 arası ile 46 ve üzeri yaş grubu izlemektedir ($p<0,05$). Mesleki kıdeme göre deneyimi 5 yıl ve altında olan katılımcıların dönüşümcü liderlik algıları en yüksek olup, bunu sırasıyla 6-10 yıl arası grup ile 11 yıl ve üzeri grup izlemektedir ($p<0,05$). Okuldaki deneyimi 5 yıl ve altında olanlarda dönüşümcü liderlik algısı en yüksek düzeyde olup, 11 yıl ve üzerinde yaşa sahip olanlarda ise en düşük düzeydedir ($p<0,05$). Araştırmada elde edilen sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde, kadın yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin algısının cinsiyet ve öğrenim durumuna göre farklılaşmadığı, ancak medeni durum, yaş, mesleki deneyim ve okul deneyimine göre anlamlı şekilde farklılaştığı görülmektedir. Bu nedenle, araştırmada genel olarak kadın yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin algı düzeylerinin, demografik özelliklere göre farklılık gösterdiği ifade edilebilir.

ANAHTAR KELİMELELER: Dönüşümcü Liderlik, Ortaöğretim (Lise), Okul Yöneticisi, Liderlik.

Eylül 2024, 50 Sayfa

ABSTRACT

MSC THESIS

EXAMINATION OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP CHARACTERISTICS OF WOMEN MANAGERS WORKING IN SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS (SAMPLE OF SARIYER DISTRICT OF ISTANBUL PROVINCE)

ŞERİFE AYAR

KASTAMONU UNIVERSITY INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCE

DEPARTMENT OF EDUCATIONAL SCIENCES

EDUCATIONAL ADMINISTRATION

SUPERVISOR: ASSOC. PROF. DR. MUAMMER ERGÜN

The aim of this research is to determine whether female school principals and female school assistant principals working in high schools have transformational leadership characteristics compared to teachers working in secondary education (high school) institutions, and to examine whether there is a difference in the transformational leadership perceptions of female principals in the context of teachers' demographic characteristics. The average values of the scores given to transformational leadership items are higher, followed by traditional leadership and laissez-faire leadership. Female participants' perceptions of transformational leadership are higher than male participants' perceptions, but the differences are not significant ($p>0.05$). Single participants' transformational leadership perception levels are higher than male participants' transformational leadership perception levels ($p<0.05$). Although transformational leadership levels are higher for associate degree graduates and lower for doctoral students, these differences are not statistically significant ($p>0.05$). The differences between transformational leadership perception levels according to age are statistically significant and are highest in participants aged 25 and under, followed by those aged 26-35 and 46 and over ($p<0.05$). According to professional seniority, transformational leadership perceptions of participants with 5 years or less of experience are highest, followed by the group with 6-10 years of experience and the group with 11 years and above ($p<0.05$). The perception of transformational leadership is at the highest level in those with 5 years or less of school experience, and it is at the lowest level in those with 11 years of age or more ($p<0.05$). When the results obtained in the research are evaluated in general, it is seen that the perception of transformational leadership characteristics of female managers does not differ according to gender and education level, but varies significantly according to marital status, age, professional experience and school experience. Therefore, it can be stated in the research that the perception levels of transformational leadership characteristics of female managers generally differ according to demographic characteristics.

KEYWORDS: Transformational Leadership, High School, School Administrator, Leadership

September 2024, 50 Page

TEŐEKKÖR

Yüksek lisans süresince akademik gelişimime katkıda bulunan tüm bölüm hocalarıma, tez çalışmam boyunca desteğini ve bilgisini esirgemeyen kıymetli hocam ve tez danışmanım Doç. Dr. Muammer ERGÜN'e, yardımlarını hep gösteren sevgili kardeşim Dr. Diyetisyen Muttalip AYAR ve eşi Uzm. Dyt. Pelin AYAR'A, dualarını eksik etmeyen sevgili annem Fadim AYAR'a ve sevgili babam Salih AYAR'a, dostlarıma ve tüm sevdiklerime desteklerinden ötürü teşekkür ederim.

Şerife AYAR

Kastamonu, 2024

İÇİNDEKİLER

Sayfa

TEZ ONAYI	ii
TAAHHÜTNAME	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ŞEKİLLER VE GÖRSELLER DİZİNİ	ix
TABLolar DİZİNİ	x
1. GİRİŞ	1
1.1 Araştırmanın Amacı	1
1.2 Araştırmanın Önemi	1
1.3 Araştırmanın Sınırlılıkları	2
1.4 Kavram ve Terimler	2
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	4
2.1 Liderlik Kavramı	4
2.1.1 Liderliğin Tanımı	4
2.1.2 Liderliğin Türleri	7
2.1.2.1 Demokratik liderlik	8
2.1.2.2 Karizmatik liderlik	9
2.1.2.3 Dönüşümcü liderlik	10
2.1.2.4 Bürokratik liderlik	10
2.1.2.5 Etkileşimci liderlik	11
2.1.2.6 Otokratik liderlik	12
2.1.3 Liderliğin Önemi.....	12
2.2 Dönüşümcü Liderlik	14
2.2.1 Dönüşümcü Liderliğin Tanımı.....	14
2.2.2 Dönüşümcü Liderliğin Özellikleri	15
2.2.3 Dönüşümcü Liderliğin Önemi	17
2.3 Eğitim Kurumlarında Dönüşümcü Liderlik.....	19
2.3.1 Eğitim Kurumlarında Liderlik Uygulamaları	19
2.3.2 Eğitim Kurumlarında Dönüşümcü Liderlik	20
3. YÖNTEM	22
3.1 Araştırma Modeli	22
3.2 Araştırmanın Problemi ve Alt Problemler.....	22
3.3 Araştırmanın Hipotezleri	23
3.4 Evren ve Örneklem.....	23
3.5 Veri Toplama Araçları.....	24
3.6 Verilerin Toplanması.....	24
3.7 Verilerin Analizi	25
4. BULGULAR	26
4.1 Demografik Özellikler.....	26
4.2 Ölçek Ortalamaları	27
4.3 Hipotez Testleri	28
4.3.1 Cinsiyete Göre Liderlik Algıları Arasındaki Farklar	29

4.3.2	Medeni Duruma Göre Liderlik Algıları Arasındaki Farklar.....	30
4.3.3	Öğrenim Durumuna Göre Liderlik Algıları Arasındaki Farklar.....	30
4.3.4	Yaş'a Göre Liderlik Algıları Arasındaki Farklar	31
4.3.5	Mesleki Kıdeme Göre Liderlik Algıları Arasındaki Farklar	32
4.3.6	Okulda Çalışma Süresine Göre Liderlik Algıları Arasındaki Farklar	33
5.	TARTIŞMA	34
6.	SONUÇ VE ÖNERİLER.....	37
	KAYNAKLAR	40
	EKLER.....	44
	EK A Anket Formu Örneği	45
	EK B Etik Kurul ve Valilik İzinleri.....	47
	EK C Okullar Listesi	50



ŞEKİLLER VE GÖRSELLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 2.1 Liderliğin kişilerarası ilişki ve üretim üzerindeki etkisi ve önemi	13
Şekil 2.2 Örgütsel başarı bakımından dönüşümcü liderlik	18



TABLolar DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 2.1 Farklı yazarlara göre liderlik tanımları	5
Tablo 2.2 Yönetici ve liderler arasındaki temel farklar	6
Tablo 2.3 Yaklaşım, tarihsel gelişim ve ana düşüncelerine göre bazı liderlik türleri	7
Tablo 2.4 Etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin özellikleri ve farkları.....	16
Tablo 4.1 Katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımları	26
Tablo 4.2 Her bir ölçek maddelerine ve toplam olarak liderlik türü boyutlarına verilen yanıtların dağılımı	27
Tablo 4.3 Ölçek puanlarının normallik analizi için yapılan Kolmogorov Smirnov testi sonuçları	29
Tablo 4.4 Cinsiyete göre liderlik algıları arasındaki farklar	29
Tablo 4.5 Medeni duruma göre liderlik algıları arasındaki farklar	30
Tablo 4.6 Öğrenim durumuna göre liderlik algıları arasındaki farklar	31
Tablo 4.7 Yaşa göre liderlik algıları arasındaki farklar	31
Tablo 4.8 Mesleki kıdeme göre liderlik algıları arasındaki farklar.....	32
Tablo 4.9 Okulda çalışma süresine göre liderlik algıları arasındaki farklar	33

1. GİRİŞ

1.1 Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, liselerde görev yapan kadın okul yöneticilerinin, liselerde görev yapan öğretmenlere göre dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olup olmadıklarını belirlemek ve dönüşümcü liderlikte farklılık olup olmadığını incelemektir.

1.2 Araştırmanın Önemi

Araştırmanın akademik çalışma ve araştırma yapan kişilere örgütlerin gerek duyduğu değişim ve dönüşümleri gerçekleştiren dönüşümcü liderler ve ülkelerin gelişmesinde önemli bir yeri olan kadınlarımızın yöneticilikte bu liderlik özelliklerini ne derece gerçekleştirdikleri ile ilgili kuramsal bilgi kaynak olabileceği düşünülmektedir.

Literatür incelendiğinde dönüşümcü liderlik konusunda birçok çalışmanın olduğu ancak bu çalışmalar içerisinde ortaöğretim kurumlarındaki kadın yöneticilerin dönüşümcü liderliğine yönelik çalışmaların sayısının az olduğu görülmüştür. Bu bakımdan çalışmanın bu eksikliği bir nebze de olsa gidermesi açısından önemli olduğu görülmektedir.

Araştırma sonuçlarının liselerde kadın yöneticilere yönelik mesleki gelişim programlarının oluşturulmasına, mevcut eğitim programlarının iyileştirilmesine ve yöneticilerin okul yöneticilerini seçerken kullanması gereken kriterlerin belirlenmesine yardımcı olacağı beklenmektedir.

Araştırma sonuçlarının liselerde tüm kadın yöneticilerine özellikle bu çalışma kadın yöneticilerine dönüşümcü liderlik açısından kendilerini geliştirmeleri gereken özelliklerini bilmeleri bakımından ışık tutacağı düşünülmektedir.

Liselerdeki kadın okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının okulun başarısını, verimliliğini ve olumlu örgüt kültürünü yükselttiği bu başarının birçok alanı da etkilediği düşünüldüğünde kadın yöneticilerin dönüşümcü liderlik düzeylerinin okul

etmenleri açısından bilinmesinin ve araştırma sonuçlarının bu paydaşlar tarafından planlamalarında ve çalışmalarında kullanmasının önemli olduğu düşünülmektedir.

Kadın okul yöneticileri, başarıya ve hedeflerine ulaşmak için çalışanlarının motivasyonunu ve aidiyet duygusunu artırmalı, yenilikçi yaklaşımları desteklemelidir. Bunun için de çalışanlarını yakın bir şekilde tanımalı, onların fikir ve beklentilerine değer vermeli, çalışma ortamlarını çekici hale getirmeli ve kararlara onları dahil etmelidir. Tüm bu özellikleri taşıyan liderlik türünün dönüşümcü liderlik olduğu dikkate alındığında çalışmanın okul hedeflerine ulaşma düzeyinin artırılması bağlamında da yol gösterici olması beklenmektedir.

1.3 Araştırmanın Sınırlılıkları

- Araştırma İstanbul ili Sarıyer İlçesinde bulunan kadın yöneticilerin çalıştığı (okul müdür ya da müdür yardımcıları) liseler ile sınırlıdır.
- Araştırma 2023-2024 eğitim öğretim yılı ile sınırlıdır.
- Araştırma devlet okulları ile sınırlıdır.
- Sosyal bilimlerde yapılan araştırmaların deneyselliğe uygun olmaması sebebiyle kaynaklanan sınırlılık, bu araştırma için de geçerlidir.
- Araştırma, ölçeği uygulandığı okullardaki ankete katılan öğretmenlerin algılarıyla sınırlıdır.

1.4 Kavram ve Terimler

Yönetim: Yönetme işi, çekip çevirme, idare olarak ifade edilmektedir (TDK, 2021).

Yönetici: Yönetme gücünü elinde bulunduran kişi, yöneten kişi, idareci, menajer olarak ifade edilmektedir (TDK, 2021)

Kadın yönetici: Yöneten kadın kişi, Yönetme gücünü elinde bulunduran kadın kişi. Okul müdür ve müdür yardımcıları.

Dönüşüm: Olumlu ve yarar sağlayacağı düşünülen değişimlerin mevcut yapılar yerine yeni yapılarla uygulamaya geçirilmesidir.

Dönüşümcü Liderlik: Liderler ve izleyenlerin istenilen değişimin elde edilmesine dayanan güdülerin karşılıklı bağlantılar doğrultusunda işbirlikçi hedeflerin takip edilme sürecidir (Burns, 1978).

Okul: İstanbul Sarıyer İlçesi Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı liselerdir.

Okul Yöneticisi: İstanbul Sarıyer İlçesi Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı liselerde yapan kadın okul müdürleri ve müdür yardımcılarını ifade etmektedir.

Öğretmen: İstanbul Sarıyer İlçesi Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı liselerde görev yapan öğretmenlerdir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Son yıllarda yönetim biliminde birçok yeni türü ve özelliği ortaya çıkan, literatür ve alan uygulamalarında giderek daha fazla yer alan liderliğin, özellikle eğitim kurumları başta olmak üzere, hizmet sektöründe ön plana çıkan bir kavram olduğunu ifade etmek mümkündür. Araştırmada ortaöğretim kurumu kadın yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerine yönelik bulguların anlaşılmasında, öncelikle bu kavramlara yönelik genel bilgilerin verilmesi gerekir. Bu bölümde, bu amaçla liderlik, dönüşümcü liderlik ve eğitim kurumlarında dönüşümcü liderlik başlıklarına değinilmiştir.

2.1 Liderlik Kavramı

Dönüşümcü liderlik kavramının ne olduğunun iyi bir şekilde anlaşılması ve okullardaki yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerine yönelik yapılan uygulama çalışmasına alt yapı oluşturması bakımından, devam eden başlıklarda liderlik kavramının tanımı, türleri, boyutları ve önemine yönelik kısa ve genel bilgilere yer verilmiştir.

2.1.1 Liderliğin Tanımı

Lider, takipçilerinin istek ve ihtiyaçlarını öngören, yönlendiren, yaratıcı kişi olarak tanımlanırken, liderlik ise, örgütün hedeflerine ulaşması için çalışanları motive etme ve koordine etme sanatı olarak tanımlanmaktadır. İnsanları belirli amaçlar doğrultusunda belirli bir grupta toplama ve grup üyelerini bu amaçlara ulaşmak için harekete geçmeye teşvik etme konusunda etkileme bilgi, beceri ve yeteneği olarak açıklanabilir (İnan ve Serinkan, 2020: 309).

Liderlik kavramı, takipçilerin kurum içindeki hedeflere dönük tutum ve davranışlarını etkileyen önemli bir faktör olup, kurumlarının vizyonlarını belirleyerek ve takipçileriyle ilişki kurarak onların üretkenliklerini ve motivasyonlarını artırmalarına destek olurlar (Gedik, 2020: 19). Farklı yazarlara göre liderlik tanımları Tablo 2.1’de gösterilmiştir.

Tablo 2.1 Farklı yazarlara göre liderlik tanımları (Gedik, 2020: 21)

Yazar(lar)	Liderlik Tanımları
Hemphill ve Coons, 1957	Bireylerin davranışları. Bir gruba ait faaliyetlerin paylan bir amaca yönlendirilmesi
Katz ve Kahn, 1978	Örgütlerin rutin olan direktiflerinin mekanik bakımdan uyum artışı.
Burns, 1978	Takipçi motivasyonunu uyandırmak suretiyle, katılımının sağlanması ve tatmin etmek amacıyla insanlar harekete geçerse, politik, kurumsal, psikolojik ve benzer alanlarda güdüleme
Rauch ve Behling, 1984	Organize olan bir gruba ait amaç başarısının sağlanması
Jacobs ve Jaques, 1990	Ortak bir amaç belirleyerek, bu amaca yönelik eşgüdünsel çabanın ortaya koyulması.
Schein, 1992	Kültürel yapının dışında çıkabilme becerisi içerisinde, daha uygulanabilir yöntemler
Drath ve Palus, 1994	İnsanların beraberken yapmış olduklarının anlamlı hale gelmesi süreci
Richards ve Angle, 1986	Vizyonların ifade edilerek, değerlerin somutlaşması ve bu sayede amaçlara erişebilme
Haouse vd., 1999	İnsanların örgütün işlev e amaçlarına uyum sağlamadaki yetenek ve kabiliyetlerinin göstergesi

Liderlik ve yöneticilik iç içedir ve her ikisi de yönetimle ilgili olsa da, liderlik bir organizasyonda değişim, vizyon oluşturmak ve çalışanları bu vizyonun ortak noktasında buluşmaya motive etmekle ilgili olsa da; Yönetim; düzen kurma, planlama, bütçeleme ve kontrol ile ilgilidir. Bu nedenle yönetmek liderlik etmekten daha kolaydır. Çünkü yönetimde belli sorumluluklar, bunların uygulanması ve prosedürlerin işleyişi vardır (Aktaş ve Özgenel, 2020: 2).

Liderlik, iş yaşamında mükemmellik ilişkisini sağlayan, çalışanların bilgi, beceri, donanım ve deneyimlerini dikkate alarak liderlik eden, ahlaki motivasyonunu sürdüren kişi olarak tanımlanmaktadır (Buyrukoğlu ve Şahin, 2022: 68).

Lider, bir şeyin yapılması gerektiğini gören, bunun gerçekleşmesine yardımcı olabileceğini bilen ve olayların gerçekleşmesini sağlayan kişidir. Lider fırsatları tanır

ve onlardan yararlanır. Daha farklı ve daha iyi olabilecek bir gelecek görür ve başkalarının da bu tabloyu görmesine yardımcı olur. Lider bir koçtur, teşvik edicidir ve yarın daha iyi bir şeye ulaşmak için bugün risk almaya isteklidir. Lider bir iletişimci, koordinatör ve dinleyicidir (Bhatti vd., 2012: 193).

Liderlik, prosedürlerin uygulanmasından ve statükoyu sürdürmekten daha fazlasını içerir. Çalışan ilişkileri, organizasyonun sürekli gelişimi ve organizasyon kültürünün oluşturulması gibi birçok alanı içermektedir (Aktaş ve Özgenel, 2020: 2).

Liderlik vasfına sahip bireyler bilgili, becerikli, çözüm odaklı ve belirli bir gruba liderlik etmede etkili kişiler olarak tanımlanmaktadır. Yönetim alanında lider, iletişim becerisi yüksek, kişi veya bireyleri etkileyen, farklı fikirlere sahip topluluklara liderlik eden, onları bir çatı altında toplayan kişidir. Liderlik insan yaşamı boyunca var olmuştur ve günümüze kadar varlığını sürdürmektedir. Liderlik ve yönetim alanında birleşme, yeni yönlelere yönelmeyi gerektirir (Buyrukoğlu ve Şahin, 2022: 67). Yönetici ve liderler arasındaki temel farklar Tablo 2.2’de verilmiştir.

Tablo 2.2 Yönetici ve liderler arasındaki temel farklar (İnan ve Serinkan, 2020: 311)

Yönetici Özellikleri	Lider Özellikleri
Yönetici	Yenilikçi
Düzeni sürdürme eğilimli	Farklılık yaratan
Koruyucu	Geliştirici
Sistemlerle yapıları merkez alan	Kişi merkezli
Kontrolü önemseyem	Güven özendirir
Kısa dönemli bakış açıları	İleri görüşlü
Nasıl-zaman sorularına önem veren	Ne-niçin sorularına önem veren
Yönetsel zihniyette	Çevreyi önemseyen
Durumu kabullenmiş	Var olan durum sorgulayan
Normlara uyan	Personelini seçen
Doğru iş yapan	Doğru eylemler alan
Yapı koruyucu	Değişimi yöneten
Yasal güç kullanan	Yönlendiren
Düzen sürürücü	Fark ortaya koyan
Statüden güç alan	Etkileşimle güçlenen

Literatürde yönetici genellikle sert mizaca sahip, astlarıyla ilişkilerinde mesafeli olan, kendisine verilen görevleri en iyi şekilde yerine getirmeye çalışan kişi olarak tanımlanmaktadır. Yöneticiler ve liderler arasındaki farklarda yönetici genel olarak mükemmeliyetçilik anlayışını bünyesinde barındırırken, lider ise iki yönlü ilişkileri ve etkili iletişim yöntemlerini kullanan bir birey olarak hareket etmektedir (Buyrukoğlu ve Şahin, 2022: 68).

Lider davranış biçimleri, liderin takipçileriyle veya liderlik ettiği grubun üyeleriyle olan ilişkilerindeki konumu aracılığıyla ifade edilir. Liderlerin sergilediği davranış tarzlarına bağlı olarak çalışanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gerekli çabayı gösterip göstermemeleri ve örgüt yapısına katılmak isteyip istememeleri lider davranışlarıyla göreceli olarak ilişkilidir (Korkmaz vd., 2021: 700).

2.1.2 Liderliğin Türleri

Geçmişte araştırmacılar en iyi liderlik tipinin olduğunu ileri sürmüşlerdi. Bu tür her durumda gelişmeyi ve ilerlemeyi sağlayan, etkinliği ve memnuniyeti en üst düzeye çıkaran bir yaklaşımdır. Ancak son yıllarda yapılan araştırmalar tek bir en iyi liderlik tipinin olmadığını açıkça doğrulamaktadır (Korkmaz vd., 2021: 700). Yaklaşım, tarihsel gelişim ve ana düşüncelerine göre bazı liderlik türleri Tablo 2.3'te gösterilmiştir.

Tablo 2.3 Yaklaşım, tarihsel gelişim ve ana düşüncelerine göre bazı liderlik türleri (İnan ve Serinkan, 2020: 312)

	Yaklaşım	Tarihler	Ana Düşünce	Liderlik Tarzı
Geleneksel olan Liderlik Yaklaşımı	Kişisel Özellikler	1930-1940 arası	Liderler mükemmel niteliklerle doğarlar.	Tanımsız
	Davranışsal	1940-1960 arası	Liderlik becerileri daha sonra öğrenilebilir.	Özgürlükçü
	Durumsal Yaklaşımlar	1960 sonrası	Farklı durumlarda farklı liderlik tarzları vardır.	Demokratik
Modern olan Liderlik Yaklaşımı	Vizyoner veya Karizmatik Liderlik	1980-1990 arası	Liderlik stilleri süreç ve ilişki durumuna göre belirlenir.	Otokratik
	Duygusal Zeka	1990 sonrası	Liderlerin duygusal zekası, astlarının performansı üzerinde daha büyük bir etkiye sahiptir.	Bürokratik
	Tam Kapsamlı Liderlik	2000 ve sonrası	Bir liderin kişisel özellikleri, nitelikleri ve becerileri tam etkiye sahiptir.	Direktif

Her ne kadar literatürde birçok liderlik türüne değinilmiş ve tanıtılmış olsa da, en fazla üzerinde durulan bazı liderlik türlerini aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

- Demokratik Liderlik
- Karizmatik Liderlik
- Dönüşümcü Liderlik
- Bürokratik Liderlik
- İşlemsel Liderlik
- Otokratik Liderlik

2.1.2.1 Demokratik liderlik

Demokratik ya da katılımcı bir lider, kararlarını astlarına danışarak onların fikirlerini alır ve bu liderlik türünde iletişim iki yönlüdür. Demokratik liderler örgütlerde liderlik sorumluluklarını yerine getirirler. Bu tip lider, grupta işbirlikçi bir atmosfer yaratarak yüksek motivasyon ve verimlilik sağlar (Akyürek, 2020: 18).

Demokratik bir lider nihai kararı vermesine rağmen ekibin diğer üyelerini de karar alma sürecine katılmaya davet eder. Bu, yalnızca çalışanları veya ekip üyelerini olup bitenlere dahil ederek iş memnuniyetini artırmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların becerilerinin daha da geliştirilmesine de katkıda bulunur (Bhatti vd., 2012: 193).

Lider, örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlayacak plan ve prosedürlerin belirlenmesinde, iş dağıtımında ve iş atamalarının oluşturulmasında her zaman astların özgüvenini artırır ve daha verimli bir ortamda çalışmalarını sağlar (Akyürek, 2020: 18).

Demokratik liderler, çalışanların yaratıcı fikirlerine yönelik bunları ifade etme, uygulama ve karar alma sürecine katılma fırsatı sağladığı için örgütsel performans üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Gedik, 2020: 24).

Çalışanlar ve ekip üyeleri, hak ettikleri terfi gibi kendi kaderleri üzerinde kontrole sahip olduklarını hissederler ve bu nedenle, yalnızca finansal bir ödülünden daha fazlasıyla sıkı çalışmaya motive olurlar. Katılım zaman aldığından bu yaklaşım işlerin

daha yavaş gerçekleşmesine neden olabilir, ancak sonuç genellikle daha iyidir. Bu yaklaşım, ekip çalışmasının gerekli olduğu ve kalitenin pazara ulaşma hızından daha önemli olduğu durumlarda en uygunu olabilir (Bhatti vd., 2012: 193).

Bu liderlik tipinde takipçilerin daha iyi performans göstermelerine yardımcı olur. Bu tip liderlik, çalışanların grupla ve yöneticiyle paylaşarak karar almasına olanak tanır. Bu liderlik tarzında övgü ve eleştiri objektiftir. Aynı zamanda çalışanların sorumluluk duygusunu da artırır (Gedik, 2020: 24).

Demokratik liderliğin alternatif stilleri grup veya eğitimsel liderlik, katılımcı liderlik, hizmetkar liderlik, kurucu olmayan liderlik, dönüşümcü liderlik, süper liderlik ve değerler liderliğidir. Yol-amaç teorisinin tanımı; Liderlerin belirli hedeflere ulaşmak için astlarını nasıl motive ettiğine dair bir çerçeve çizilmiştir. Teoriden elde edilen liderlik davranışları, yönlendirici, destekleyici, katılımcı ve performans odaklı liderlik olarak tanımlanmıştır (Choi, 2007: 246).

2.1.2.2 Karizmatik liderlik

Karizmatik liderlerin dönüşümcü liderliğinin bazı özellikleri; statükoyu değiştirme, risk alma, çalışanlara karşı duyarlılık, yüksek özgüven ve radikal karar verme olarak nitelendirilebilir. Bu tür liderler, astlarını jest, mimik ve konuşma yoluyla etkileme yeteneğinin yanı sıra, kriz durumlarında radikal çözümler sunarak da astlarını etkileyebilirler. Karizmatik liderlik tarzının olumsuz özellikleri şunlardır: Kişisel güce odaklanmaları sonucunda takipçilerini baskı altında tutmaya çalışırlar, onları bağımlı ve zayıf kılarlar (Akyürek, 2020: 18).

Karizmatik liderlik, takipçilerini kişisel çıkarlarından fedakarlık etmeye ve liderlerin savundukları hedeflere ulaşmak için olağanüstü çaba göstermeye motive eden, arzu edilen bir geleceğe dair ilham verici bir vizyonu ifade eden liderlik olarak tanımlanabilir. Başlıca özellikleri arasında dış çevredeki kısıtlama, tehdit ve fırsatlara duyarlılık, çekici stratejik vizyon oluşturma, kişisel riskler alma, alışılmadık davranışlar sergileme ve takipçilerin ihtiyaçlarına duyarlılık yer almaktadır (Gedik, 2020: 24).

Karizmatik liderlik araştırmacıları ayrıca üyelerin ahlaki liderlik arzusunu veya talebini teşvik eden ortamların karizmanın gelişmesine yardımcı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Örneğin, karizmatik ilişkilerin, lider ve takipçileri açısından önemli bir ahlaki bağıllık fırsatı sağlayan ve hem lider hem de takipçileri açısından olağanüstü çaba, davranış ve fedakarlık gerektiren ortamlarda gelişmesi muhtemeldir (Klein ve House, 1995: 186).

Karizmatik liderler aynı zamanda tutkulu ve kendinden emindirler, kolektif kimliği desteklerler, arzu edilen davranışlara örnek olurlar, takipçilerinin yüksek beklentilerine sahiptirler ve güven uyandırırılar (Gedik, 2020: 24).

Karizmatik liderlik teorisine göre bu tür liderler, takipçilerinin ihtiyaçlarını, değerlerini, tercihlerini, arzularını ve isteklerini kişisel çıkardan kolektif çikara dönüştürür. Ayrıca, takipçilerin liderin misyonuna kendilerini son derece bağıli hissetmelerine, misyonun çıkarları doğrultusunda önemli kişisel fedakarlıklar yapmalarına ve görev çağrısının ötesine geçmelerine neden olurlar. Bu tür liderlerin hem liderlik ettikleri örgütler hem de takipçileri üzerinde dönüştürücü bir etkiye sahip olduğu ileri sürülmüştür (House ve Howell, 1992: 82).

2.1.2.3 Dönüşümcü liderlik

Dönüşümcü liderlik kavramı ilk kez Burns (1978) tarafından kullanılmıştır. Bu kavram daha sonra liderliğin etkililiğini anlamada oldukça popülerdir. Dönüşümcü liderlik teorisi, belli liderlik davranışlarının takipçilerini daha üst seviyelere ve düşünme yeteneklerine taşıyabileceği iddiasına dayanmaktadır. Dönüşümcü liderler takipçilerine, sorunlar hakkında yeni düşünme yolları geliştirme konusunda ilham vermektedir (Gedik, 2020: 20).

2.1.2.4 Bürokratik liderlik

Bürokraside liderlik Weber (1947) tarafından geliştirilmiştir. Bürokraside liderlik topluma ve kamu çıkarına hizmet etmeyi amaçlar. Çalışanların yönetime ve devlete uyumu için önemli bir araçtır. Yöneticiler siyaseti ve idareyi destekleyen

temsilcilerdir. Kamu kuruluşlarında liderlik eleştiriye, stereotiplere ve yapıcı katılıma karşı geliştirilmiş kavramdır (Lesmana vd., 2022: 127).

Bürokrasi terimi sosyolojik bir olguyu tanımlamaktadır. İstenilen hedeflere ulaşmak için geliştirilmiştir. Aslında bürokrasinin değişim söz konusu olduğunda bazı olumsuz yönleri de olabilir. Bu şekilde katı kurallar, düzenlemeler ve genellemeler çerçevesinde alınan kararlar yaratıcılığı zayıflatabilir (Arshad vd., 2021: 211).

Bürokratik liderlik, bir liderin astlarına prosedürlere bağlı kalarak yönerge vermesi gerektiği ilkesine dayanmaktadır. Bu tür bir liderlikle organizasyonlar büyüdükçe, kurallar daha resmi hale gelir ve gerçekleştirilen iş daha standart hale gelir. Örgütlerde politika ve kurallar bir yaşam biçimi haline gelir. Bu tarz liderlik davranışı sergileyen kişiler aşırı derecede kural ve prosedür odaklı olduklarından değişime direnç gösterirler (Akyürek, 2020: 18-19).

Hiyerarşinin değişime ve yeniliğe engel oluşturduğu ifade edilirken profesyonelliğin, her bireyin bir görevin verimliliği ve etkililiğine yönelik benimsediği tutum ve davranışlarla doğrudan bağlantılı olduğu ifade edilebilir. Öğretmeyi ve öğrenmeyi daha etkili ve profesyonel hale getirmenin en iyi uygulaması, öğretmenlerin verimli sonuçlar elde etmek için işbirliğine dayalı bir ortam yaratmasıdır (Arshad vd., 2021: 211).

2.1.2.5 Etkileşimci liderlik

Etkileşimci liderlik, ödül, övgü veya disiplin cezasından kaçınma karşılığında liderin isteklerine uymasındır ve üç boyutu vardır. Koşullu ödül etkileşimsel liderliği beklentileri netleştirerek hedefe ulaşıldığında ödülleri ve tanınmayı sağlar (Gedik, 2020: 20).

Etkileşimci liderlik tarzının temel amacı yalnızca belirlenmiş örgütsel hedefleri geliştirmektir. Davranış ekolünün bir uzantısı olarak değerlendirilebilecek bu liderlik teorisinin, verimliliği ve etkinliği arttırmayı amaçlayan bir liderlik tarzı olduğu anlaşılmaktadır. Geleneksel liderlik yaklaşımı olarak da bilinen etkileşimci liderlik, aynı zamanda değişikliklere uyum sağlamaktan ziyade mevcut süreçleri

gerçekleştirmeye çalışan bir liderlik yaklaşımını da ifade etmektedir (Sezgin, 2019: 12).

İstisnalara göre yönetim - proaktif mümkün olan en kısa sürede düzeltici önlemlerin alınmasını içerir. İstisnalara göre yönetim - pasif - liderin genellikle sorumluluk almadığı ve anlaşma yapmaktan, beklentileri netleştirmekten ve takipçilerinin ulaşacağı hedef ve standartları sağlamaktan kaçındığı bir liderlik türüdür. Buna aynı zamanda laissez faire liderliği de denmektedir (Gedik, 2020: 20).

2.1.2.6 Otokratik liderlik

Otokratik liderler, liderin kelimenin tam anlamıyla karar verme yetkisine sahip olduğu türdür. Lider ile takipçileri arasında net bir ayrım vardır. Otoriter liderler kararlarını bağımsız olarak, grubun geri kalanından çok az girdi alarak alırlar (Gedik, 2020: 24).

Otokratik liderlik tarzı, çalışanlar arasında proaktif bir tutumun geliştirilmesi için çok önemli olan öğrenme zihniyetini aşamaz. Astlarla istişare eksikliği fırsatların kaçınılmasına ve risklerin hafife alınmasına yol açabilir. Buna karşılık, demokratik liderler, çalışanlarını iş beklentileri hakkındaki tartışmalara ve ortaya çıkan ve öngörülebilir konulara ilişkin istişarelere dahil eder. Sonuç olarak, çalışanlar işlerine daha fazla bağlılar ve kendilerine duyulan güven nedeniyle yaratıcılığı açığa çıkarmaya daha istekli olurlar. Demokratik yaklaşım aynı zamanda kaliteyi sağlayan davranışları da teşvik eder (Dyczkowska ve Dyczkowski, 2018: 195).

Otokratik liderler takipçileri üzerinde sıkı kontrole sahiptir. Otoriter liderlik, grup kararları alma süresinin sınırlı olduğu veya liderlerin grubunun en bilgili olan üyesi olduğu durumlarda en iyi şekilde uygulanır. Otokratik liderler kendi sahip oldukları fikir ve yargılarına göre seçimler yapma eğilimindedirler ve takipçilerinin tavsiyelerini nadir biçimde kabul ederler (Gedik, 2020: 24).

2.1.3 Liderliğin Önemi

Liderlik, insanları motive edebilecek ve hedeflerine ulaşmak için birlikte çalışmalarını sağlayabilecek bir inanç ve değer kaynağı olarak görülebilir. Bu sayede liderlerinin

örneğini takip ederek bilinçaltında çalışmalarını onun önerdiği yöne odaklarlar ve bu değer ve inançlar yavaş yavaş herkes tarafından öğrenilir (Pamfilie vd., 2012: 189).

Liderlik en karmaşık ve çok boyutlu olgulardan biridir. Yıllar boyunca kapsamlı bir şekilde çalışılmış ve günümüzün hızlı tempoda ve artarak küreselleşen dünyada her zamankinden çok fazla önem kazanmıştır. Ancak liderlik konusu, konunun karmaşıklığı nedeniyle heyecan verici ve kafa karıştırıcı tartışmalara yol açmaya devam etmektedir (Benmira ve Agboola, 2021: 3).

Genel olarak, bireylerin kendilerinin ve başkalarının çabaları aracılığıyla örgütlerin başarısını etkileyebilecek yolların incelenmesine odaklanan liderlik teorisi, çeşitlilik konularını örgütsel başarı bağlamında ele almak için değerli bir temel sağlar (Winston, 2001: 519).

Liderlik, değerleri üzerinden ortak bir değer sistemi oluşturmayı başarabilirse, her çalışan ve her organizasyon için bilişsel bir savunma sistemi görevi görebilir ve her iki durumda da istikrar için çabalayabilir. Kültür değişimi bu nedenle zor ve uygulanabilir uzun vadeli bir süreci varsayar ve aynı zamanda yöneticinin örgüt içinde değişiklik yapmak ve yeni bir örgüt kültürünü uygulamak için dikkatini odaklaması gereken yüksek düzeydeki korkuları da temsil eder (Pamfilie vd., 2012: 189). Liderliğin kişilerarası ilişki ve üretim üzerindeki etkisi ve önemi Şekil 2.1’de gösterilmiştir.



Şekil 2.1 Liderliğin kişilerarası ilişki ve üretim üzerindeki etkisi ve önemi (İnan ve Serinkan, 2020: 317)

Liderler genellikle vizyon sahibi ve stratejist olarak kabul edilirken, yöneticiler performansı izleyip kontrol ederek bir organizasyonda düzeni ve istikrarı sağlarlar. Bazı araştırmacılar liderlerin ve yöneticilerin farklı rol ve sorumluluklara sahip olduğunu savunurken, bazıları da liderlik ve yönetimin tamamlayıcı olduğunu ve pratikte onları ayırmanın zor olacağını iddia etmektedir (Benmira ve Agboola, 2021: 3).

2.2 Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik teorisi, 20. yüzyılın sonlarında Burns (1978) tarafından siyasi liderler analizinde geliştirildi. Daha önce, organizasyonları başarılı bir şekilde dönüştüren liderlerin yaklaşımlarının incelenmesine büyük önem veriliyordu. Burns, dönüşümsel liderliği “bir veya daha fazla kişinin diğerleriyle, liderlerin ve takipçilerin birbirlerini daha yüksek bir motivasyon ve moral seviyesine çıkaracak şekilde etkileşime girmesiyle ortaya çıkan bir şey” olarak tanımladı. Dönüşümcü liderliğin, takipçileri daha düşük bir seviyeden daha yüksek bir seviyeye taşıdığına inanıyordu. Daha yüksek bir düzey, Maslow’un (1954) ihtiyaçlar hiyerarşisiyle tutarlı olarak daha yüksek düzeydeki ihtiyaçları ortaya çıkarabilir (Givens, 2008: 5).

Her ne kadar liderliğe yönelik birçok farklı türden bahsedilse de, bunlar arasında belki de en fazla üzerinde durulan, dönüşümcü liderliktir. Özellikle hizmet sektörü ve eğitim kurumlarında uygulanabilirlik düzeyinin yüksek olması nedeniyle, dönüşümcü liderlik bu araştırmada incelenmiştir. Devam eden başlıklarda, genel olarak dönüşümcü liderliğin tanımı, özellikleri, boyutları ve önemine yönelik kavramsal bilgilere yer verilmiştir.

2.2.1 Dönüşümcü Liderliğin Tanımı

Lider-takipçi etkileşiminin dönüşümsel teorisinde, aslında elde etmek için yola çıktığınız şeyi, hatta daha fazlasını elde edersiniz. Yöneticiler ekstra mesafe için tempoyu belirler. Ve bu arada, takipçilerin topluluğun değerlerinden ve hem liderler hem de takipçiler tarafından takip edilen asil arzularından giderek daha fazla haberdar olmalarına yardımcı olarak etik boyutu da eklerler. Dönüşümcü liderler, takipçilerinin vizyonu bu kadar net görmelerine ve değerleri o kadar tutkuyla benimsemelerine

yardımcı olur ki, onların sürekli, hatta fedakâr, ekstra çabalara bir yaşam biçimi olarak yönelmelerini sağlar (McCloskey, 2015: 6).

Dönüşümcü liderlik dört bileşenden oluşur: idealleştirilmiş etki boyutu, ilham verici motivasyon boyutu, entelektüel teşvik ve bireysel ilgi boyutu. Dönüşümcü liderler, takipçilerinin değerlerine odaklanarak ve bu değerleri kuruluşun değerleriyle uyumlu hale getirmelerine yardımcı olarak takipçilerine daha fazlasını başarmaları için ilham verir. Ayrıca Burns, dönüşümsel liderliği, lider ve takipçinin birbirini daha yüksek seviyelere motive ettiği ve lider ile takipçisi arasında bir değer sistemi uyumunun ortaya çıktığı bir ilişki olarak tanımlamıştır (Givens, 2008: 4).

Dönüşümcü liderlik, liderin sahip olduğu veya kontrol ettiği ve takipçilerinin hizmetlerinin karşılığında talep ettiği değerli bir şeyin işlemine veya değişimine dayanır. Çoğu lider ve takipçileri arasındaki ilişkiler işlemseldir. Liderler, bir şeyi diğerine takas etmek için takipçilerine ulaşır: oy karşılığında iş veya kampanya katkıları karşılığında destek. İşlem stili tam olarak bir sözleşme senaryosunda gerçekleşen şeydir (Homrig, 2001: 3).

2.2.2 Dönüşümcü Liderliğin Özellikleri

Dönüşümcü liderler, takipçilerinde güven, hayranlık, sadakat ve saygı uyandırmalıdır. Bu liderlik biçimi, liderlerin takipçileriyle yalnızca “çalışanlar” olarak değil, bütün insanlar olarak etkileşime girmesini gerektirir. Aslında dönüşümcü liderler takipçilerinin tatminine değer verirler. Dönüşümcü liderlik aynı zamanda lider ve takipçileri tarafından değer ve inançların öz düşünümsel değişimine de dayanmaktadır. Bu, dönüşümcü liderliğin merkezi bir özelliğiyle sonuçlanır. Liderlerin ve takipçilerinin birbirlerinin başarılarını, morallerini ve motivasyonlarını başka türlü imkansız olabilecek seviyelere yükseltmeleriyle ilgili olduğu söylenebilir (Hay, 2006: 4). Etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin özellikleri ve farkları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 2.4 Etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin özellikleri ve farkları (Eraslan, 2011)

	Etkileşimci	Dönüşümcü
Zamana yönelme	Kısa olan, o an	Uzun vadede geleceğe
Eşgüdümlülük	Kural ve yönerge	Hedefler ve değerler
İletişim odaklılık	Dikey olarak	Çok yönlü
Odaklanma	Finansal amaçlar	İç ve dış müşteriler
Ödüllendirme	Örgütsel olan ödüller	Kişilere yönelik ödüller
Güç kaynağına yönelen	Makamdan	İzleyenlerden
Karar verici	Merkezi ve yukarıdan aşağıya	Katılımcı ve aşağıdan yukarıya
Personel	Mal yerine koyma	Geliştirilebilir kaynak
Uyum	Emir	Rasyonel açıklama
Değişim	Kaçınma, direnme ve Statükoyu koruma	Kaçınmama, Benimseme
Yönlendiren	Kazanç	Vizyon ve değerler
Denetleme	Aşırı uyum	Özdenetim
Perspektif	İçselleşmiş	Dışsallaşmış
Görevin şablonu	Bölümlendirilmiş, bireysel	Zenginleştirilmiş, grupsal

Dönüşümcü liderler ilham verici ve yaratıcıdır ve insanlara, organizasyondaki becerilerini denemekten daha fazlasını yapacak ve aynı zamanda kendi çalışma alanlarında icat ve yenilik yapacak şekilde liderlik ederler. Bilim adamları ve teorisyenler, dönüşümsel liderliğin pragmatik liderlikten daha etkili olduğuna inanmaktadır. Dönüşümcü liderler, çalışanlarının yaptıkları işin değerini görmelerine olanak tanır (Korejan ve Shahbazi, 2016: 453).

Dönüşümcü liderler, insani ve ekonomik dönüşümü gerçekleştirmek için çalışırlar. Organizasyon içinde bireylerin, grupların ve organizasyonun değerlerini uygulamalarına ve amaçlarını gerçekleştirmelerine yardımcı olan vizyonlar, misyonlar, hedefler ve bir kültür üretirler. Bu liderler, takipçileri arasında bağlılık uyandıran ve ortak bir hedefe giden güvenilir liderlerdir. Liderin ilham verme, motive etme ve ortak bir hedefe bağlılığı teşvik etme yeteneği kritik öneme sahiptir (Givens, 2008: 6).

Dönüşümcü liderlik, bir liderin, yani genellikle bir göreve veya hedefe yönelik ihtiyacı olan bir kişinin, bir takipçiyle, genellikle görev veya hedefle ilgili beceri, deneyim veya boş zaman gibi bir kaynağa sahip biriyle etkileşime geçmesiyle ortaya çıkar. Bu lider-takipçi teması, zımnî veya açık bir sözleşmenin imzalanması amacıyla gerçekleşir. Lider, takipçisi için değerli bir şey alması karşılığında, takipçisinin görevi veya hedefi başarmasına yardımcı olmak için değerli varlıklarını kullanmasını sağlar. Ve takipçi de lider için değerli bir şeyi takas ederek pazarlığın kendi payına düşen kısmını yerine getirir. Dönüşümcü liderlik, liderin ve takipçilerinin kişisel çıkarlarına hitap eden, böylece lider ve takipçileri arasındaki karşılıklı kişisel çıkarların kesişmesinden ortaya çıkan etkileşimler veya alışverişlerde kazan-kazan durumu yaratan anlaşmayla ilgilidir (McCloskey, 2015: 5).

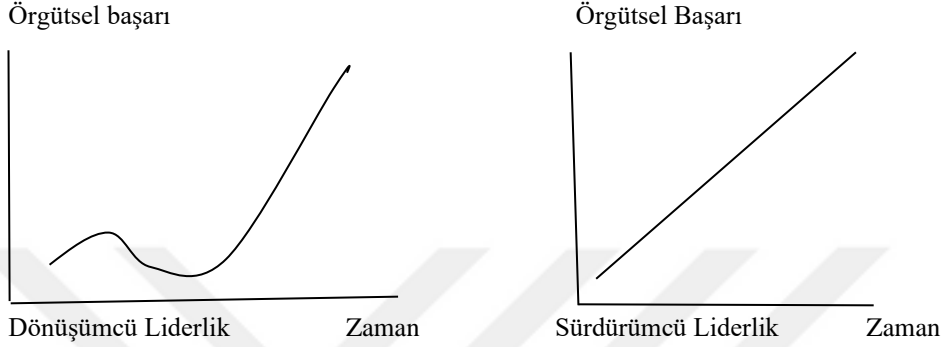
Dönüşümcü liderlik, organizasyon için yeni bir büyüme ve refah yolu yaratmak amacıyla fikirler ve yeni bakış açıları üretmeye çalışan liderleri ifade eder. Yöneticiler ve çalışanlarda bağlılık, tutku ve sadakat geliştirerek, kuruluş üyelerini, yeni yönlere ve daha yüksek ideallere doğru ilerlemek için gerekli becerileri hazırlamak ve kazanmak amacıyla kuruluşun temellerinde ve temellerinde köklü değişiklikler yapmak üzere harekete geçirirler (Korejan ve Shahbazi, 2016: 454).

2.2.3 Dönüşümcü Liderliğin Önemi

Dönüşümcü liderlik, kapasite gelişimini teşvik eder ve takipçilerin kuruluşun hedeflerine daha yüksek düzeyde kişisel bağlılığını sağlar. Dönüşümcü liderlik, liderler çalışanlarının çıkarlarını genişlettiğinde ve güçlendirdiğinde, grubun hedefleri ve misyonu konusunda farkındalık ve kabul yarattığında ve çalışanları kendi çıkarlarının ötesinde grubun refahına bakmaya teşvik ettiğinde ortaya çıkar. Genel olarak, artan kapasite ve katılım, daha fazla çabaya ve daha yüksek üretkenliğe yol açacaktır (Hay, 2006: 4).

Dönüşümcü liderler, astlarını örgütün hedeflerine ulaşması için motive ederek ve ilham vererek etkiler. Dönüşümcü liderler aynı zamanda astlarının organizasyonla ilgili gelecek için çekici sonuçlar tasavvur etmelerine yardımcı olmaya çalışırlar. Araştırmalar, dönüşümcü liderlerin şu kurumsal sonuçları etkilediğini göstermiştir:

Örgütün vatandaşlık davranışı, örgütün bağlılığı, iş tatmini, göreve bağlılık ve performans. Spesifik olarak, bu literatür taraması, dönüşümcü liderliğin şu örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisini incelemektedir: örgütsel vatandaşlık davranışı ve performansı, örgüt kültürü ve örgütsel vizyon (Givens, 2008: 6). Örgütsel başarı bakımından dönüşümcü liderlik aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 2.2 Örgütsel başarı bakımından dönüşümcü liderlik (Cömert, 2004)

Dönüşümcü liderlik, liderler ve takipçileri birbirlerini daha yüksek motivasyon ve moral düzeylerine motive ettiğinde elde edilir. Bu liderlerin üstleriyle daha iyi ilişkileri vardır. Organizasyona etkileşimli liderler çalışanların daha üst düzey ihtiyaçlarına odaklanır. Bu liderler mentor ve danışman görevi üstlenerek çalışanların kişisel gelişimine, öğrenmesine ve ihtiyaçlarının karşılanmasına önem verirler (Korejan ve Shahbazi, 2016: 454).

Dönüşümcü liderler, liderlerin ve takipçilerin yanı sıra genel olarak toplumun temsil ettikleri vizyon ve değerlerin yanı sıra karakterleri, becerileri ve davranışları arasında artan düzeyde uyum deneyimlediği bir ortaklık sürecini başlatır ve sürdürür. Dönüşümcü liderler, liderlerin, takipçilerin ve toplumun giderek daha fazla olmak istedikleri kişi haline geldiği ve giderek daha fazla yapmak istediklerine uygun hareket ettiği bir değişim sürecinin katalizörleridir. Liderler, takipçilerini ve tüm topluluğu, kişisel ve kolektif vizyonlarını daha iyi somutlaştıran ve ortak değerleri onurlandıran daha iyi bir geleceğe doğru onlarla birlikte yolculuğa davet eder (McCloskey, 2015: 4).

Dönüşümcü liderlik, liderlerin takipçilerinin değerlerini, inançlarını ve hedeflerini etkilediği karmaşık ve dinamik bir süreçtir. Bu liderler, çevresel ihtiyaçları

belirleyerek ve uygun değişimi kolaylaştırarak kuruluşları geleceğe taşır. Ayrıca alışanlar için potansiyel fırsatlar yaratırlar ve değişime olan bağlılığı, kültürü geliştirmeyi ve enerji ve kaynakların verimli kullanımına yönelik yeni stratejiler geliştirme ihtiyaını geliştirirler (Korejan ve Shahbazi, 2016: 453-454).

2.3 Eğitim Kurumlarında Dönüşümcü Liderlik

Bir hizmet kurumu türü olmasına karşın, kamusal anlamda önemli olan beşeri sermayenin nitelikli işgücüne dönüşmesinde ve toplumsal bilinlenmede önemli olan eğitim kurumlarında, liderlik uygulamaları pek çok araştırmaya konu olmuştur. Devam eden başlıklarda, öncelikle genel olarak eğitim kurumlarında liderlik türleri ve daha sonra eğitim kurumlarında dönüşümcü liderlik konuları kavramsal olarak incelenmiştir.

2.3.1 Eğitim Kurumlarında Liderlik Uygulamaları

1990'lı yıllarda toplumsal vrelerin talep ve mevcut yeniden yapılanma anlayışı çerçevesinde atılan adımlarla birlikte okul yönetimine ilişkin görüşler önemli ölçüde değişmeye başlamıştır. Bu değişim doğrudan ve dolaylı olarak sadece okul yönetimini değil, okullardaki öğrenme ve öğretme süreçlerini de etkilemiştir. 17. ve 18. yüzyıla gelindiğinde okul yönetimine bakış açısı ğretmen-yönetici yaklaşımına dayanıyordu. Bu bilim dışı anlayış, tek sınıflı okulların yönetiminde etkin bir şekilde kullanılmıştır. Ancak 19. yüzyılın başlarında gelişmekte olan ülkelerde birleştirilmiş okulların gelişmesiyle birlikte okul müdürlerinin görev, rol ve statülerinde önemli değişiklikler meydana gelmiştir (Cemaloğlu, 2007: 74).

Okul liderliğine yönelik dönüşümsel yaklaşımlar, özellikle şu anda ve bu on yılın geri kalanında okulların karşı karşıya olduğu zorluklara çok uygundur: bu yaklaşımlar, uygulamalı okul yöneticilerine daha güçlü bir şekilde tavsiye edilmeli ve örgün eğitim arayışında olanların hazırlık deneyimlerinde çok daha fazla dikkate alınmalıdır (Leithwood, 1993: 5).

Her okul bölgesinin kendine özgü olması, her öğretmenin veya personelin farklı kişilik özelliklerine sahip olması, öğrencilerin yaş ve kişilik özelliklerinde farklılıklar olması

gibi birçok değişken faktör olduğundan, eğitim sistemlerini yöneten okul liderlerinin liderlik becerileri sergilemeleri gerekmektedir. Ancak okul liderlerinin yetiştirilmesi ve geliştirilmesine yönelik çalışmalar çok eski değildir. Okul müdürlerinin ve okul yönetiminin yetiştirilmesi özellikle 1990'lı yıllardan sonra önemli bir eğitim tartışması olmuştur (Çetin, 2008: 75).

Okulunu amaçlarına yönelik geliştirmek istemekte olan bir okul yöneticisinin, etkili bir yönetim sağlayabilmesi için lider olması gerekmektedir. Modern yönetim anlayışıyla birlikte eğitim yöneticisinin liderlik rolü daha da önem kazanmıştır. Yönetici etkili olmak istiyorsa grubun lideri gibi davranmalı ve takipçilerini ikna etmelidir (Cemaloğlu, 2007: 77).

Okul liderlerinin liderlik davranışlarını etkileyen birçok faktör olmasına rağmen bunlardan en önemlilerinden birinin okulun organizasyon yapısının işleyişi olduğu düşünülmektedir. Okulların yapısının genel olarak bürokratik olduğu dikkate alındığında bürokratik yapının etkili ya da engelleyici olmasının da liderlik davranışını etkilediği düşünülmektedir. Eğitimde liderlik ve okulun bürokratik yapısı üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde bu değişkenler arasındaki ilişkiyi doğrudan inceleyen çok fazla çalışma bulunmamaktadır. Araştırmaların bir kısmı sadece eğitim kurumlarındaki bürokrasi ve liderlik tarzlarını tanımlarken, bir kısmı da bürokrasi ve liderlik arasındaki ilişkiyi ve çeşitli değişkenleri incelemektedir (Buluç, 2010: 75).

2.3.2 Eğitim Kurumlarında Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü lider, sürekli olarak takipçilerindeki potansiyel motivasyonları arar ve takipçilerin dikkatini daha üst düzey ihtiyaçlara ve bireysel çıkarların kolektif çıkarlara dönüştürülmesine odaklamayı amaçlar. Bass ve Avolio'ya göre dönüşümcü liderlik, güvenilir, eşit liderlik yoluyla organizasyona gelişim modelleri sağlayan bilinçli, ahlaki ve manevi bir süreçtir. Dönüşümcü liderler örgütün gelecek beklentilerini açıklar ve gelecek beklentileriyle tutarlı bir model sağlar, grup hedeflerinin kabulünü geliştirir, örgütteki bireylere kapsamlı destek sağlar ve onları örgütün hedeflerini takip etmeye teşvik eder (Korejan ve Shahbazi, 2016: 454-455).

Okulu yeniden yapılandırma çabaları, okul müdürlerinin temel liderlik rollerinde, öğretimsel liderlikten dönüşümsel liderliğe doğru bir değişime yol açmıştır. Bu mücadele, eğitim yöntem ve hedeflerine ilişkin belirsizliğin ortadan kaldırılması, eğitimin sadece teknolojik boyutunun değiştirilmesi değil, bu değişimi destekleyecek bir okul yapısının tasarlanması ve daha mesleki eğitimin sağlanması amacıyla okul yönetiminden beklenen pedagojik liderlik davranışının da sağlanmasını içermektedir. Dönüşümcü liderlik tarzı aslında okullarda kafa karışıklığına davetiye çıkarmaktadır. Çünkü yüksek düzeyde özdeşleşme, belirsiz gündemin onarılması ve okul personelinin sürekli gelişimi yoluyla dönüşüm lideri etkili bir gün yaratır (Çelik, 1998: 8).



3. YÖNTEM

Uygulama aşamasında yapılan analizler ve elde edilen sonuçların daha iyi anlaşılması için, bu bölümde araştırmanın modeli, problem durumu, hipotezler, verileri toplama aracı, verilerin toplama süreçleri ve verilerin analizleri başlıklarına yer verilmiştir.

3.1 Araştırma Modeli

Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden biri olan genel tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modellerinde geçmişte veya güncel olan bir durumu mevcut haliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olayı, kişiyi veya nesneyi kendi şartlarıyla ve olduğu gibi anlatmaya çalışırlar. Hiçbir şekilde bunları değiştirmek veya etkilemek için hiçbir çaba gösterilmemektedir. Bilmek istedikleri bir şey vardır. Önemli olan onu gözlemleyebilmek ve doğru tespit edebilmektir (Karasar, 2002: 79). Bu modelde, çok sayıda unsurun bulunduğu bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varabilmek için evrenin tamamı veya ondan alınan bir grup (örneklem) incelenerek sonuçlar ortaya çıkarılmaya çalışılır tümevarım yöntemini kullanarak (Karasar, 2002: 79). Bu model, İstanbul'un Sarıyer ilçesindeki liselerde görev yapan öğretmenler tarafından algılanan, liselerde görev yapan kadın yöneticilerin (müdür ve müdür yardımcıları) dönüşümcü liderlik becerilerinin düzeyini belirlemeye çalışmaktadır.

3.2 Araştırmanın Problemi ve Alt Problemler

Okulların yönetiminde yer alan okul yöneticilerinin son zamanlarda gelişen teknoloji çağı ile dönüşen ve yenilikçi bir yapıya bürünmeleri, himayelerinde çalışan öğretmenleri ve çalışma ortamını olumlu yönde etkileyecektir. Günümüzde etkili yönetim sağlayan, kurumların daha güncel yapıda kalmasına olanak oluşturan, takım ruhunu güçlendirip öğretmenlerin motivasyonunu arttıran, kurumsal performansın dışında öğretmenlerin kişisel gelişimlerine katkı sağlayan dönüşümcü liderlik türü öne çıkmaktadır. Yapılacak araştırma ile liselerde çalışan kadın yöneticilerimizin modern liderlik yaklaşımlarından ön plana çıkan dönüşümcü liderlik özelliklerine ne derecede sahip oldukları ortaya konulmaya çalışılmıştır.

3.3 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada aşağıdaki hipotezlere yanıt aranmıştır:

H1: Liselerde çalışan kadın yöneticilerin liderlik düzeyleri, çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H2: Liselerde çalışan kadın yöneticilerin liderlik düzeyleri, çalışanların medeni durumlarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H3: Liselerde çalışan kadın yöneticilerin liderlik düzeyleri, çalışanların öğrenim durumlarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H4: Liselerde çalışan kadın yöneticilerin liderlik düzeyleri, çalışanların yaşlarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H5: Liselerde çalışan kadın yöneticilerin liderlik düzeyleri, çalışanların mesleki kademelerine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H6: Liselerde çalışan kadın yöneticilerin liderlik düzeyleri, çalışanların okuldaki çalışma sürelerine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

3.4 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini; 2023-2024 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Sarıyer İlçesinde kadın yöneticilerin bulunduğu farklı türlerdeki liselerde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır (EK: çalışmanın yapıldığı okullar liste olarak verilmiştir.) Araştırma evreninde, ülkemizde en çok ulaşılabilir ve daha geniş alana sahip olduğu için ortaöğretim kurumları tercih edilmiştir.

Çalışma örnekleminin belirlenmesinde kolayda (rastgele, kolayda) örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Uygun örnekleme yöntemi; -Araştırmacı evrenin herhangi bir kısmından elde edilen örneklem büyüklüğüne uygun bir örneklem seçmektir. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış olsa da örneklemin tüm evreni

temsil etme gücünü artırmak amacıyla Sarıyer ilçesindeki farklı türdeki ortaöğretim kurumlarının tamamının seçilmesine özen gösterilmiştir.

3.5 Veri Toplama Araçları

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan kadın yöneticilerin dönüşümcü liderlik düzeylerini belirlemek amacıyla yapılan çalışmanın verileri anket yöntemiyle elde edilmiştir. Veri toplama aracını uygulamadan önce öğretmenlere araştırmanın amacı ve ölçeğe ilişkin gerekli bilgiler verilmiş ve yetkili makamlardan gerekli izinler alınmıştır. Araştırmacı ölçeği gönüllü öğretmenlere uygulamıştır. Bazı okullarda okul müdürleri ve okul müdür yardımcıları bulunmaktadır.

Araştırmada öğretmenlerin kişisel bilgilerinin elde edilmesi ve onları daha iyi tanımayı sağlamak amacıyla veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen Kişisel Bilgi Formu kullanılmıştır. Bass ve Avolio (1990) tarafından geliştirilen ve Korkmaz (2005) tarafından Türkçeye uyarlanan “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ)” kullanıldı (ölçeğin kullanım izni alındı).

3.6 Verilerin Toplanması

Araştırmada öğretmenlerin kişisel bilgilerinin elde edilmesi ve onları daha iyi tanımayı sağlamak amacıyla veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen Kişisel Bilgi Formu kullanılmıştır. Bass ve Avolio (1990) tarafından geliştirilen ve Korkmaz (2005) tarafından Türkçeye uyarlanan “Çok Faktörlü Liderlik Anketi (MLQ)” kullanılmıştır.

Kişisel Bilgi Formu: Bu formda öğretmenlerden yaşları, cinsiyetleri, medeni durumları, eğitim durumu, okulda çalışma süreleri ve mesleki kıdemleri hakkında bilgi toplanılmıştır.

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ). Araştırmada kullanılmış olan ikinci ölçek Bass (1985) tarafından geliştirilen ve Korkmaz (2005) tarafından Türk kültürüne uyarlanıp Türkçeye çevrilen “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ)”dır. Korkmaz’a (2007) göre.

Korkmaz'a (2006) göre MLQ, Bass ve Avolio (1990) tarafından yöneticilerin liderlik tarzını belirlemek amacıyla geliştirilmiş bir ölçüm aracıdır (s. 208).

Bu çalışmada kullanılan, Türkçeye uyarlanan "Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ)" 36 maddeden oluşmakta olup 1: hiçbir zaman, 2: nadiren, 3: bazen, 4: genellikle 5: her zaman olarak tanımlanır. Ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı 0,892'dir. Liderlik ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin güvenirlikler 0,70 ile 0,95 arasında değişmektedir.

Ölçek için Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı dönüşümcü liderlik alt boyutunda; karizmatik liderlik için 0,95; dönüşümsel liderlik için 0,92; dönüşümcü liderlik için 0,80 olarak bulunmuştur. Entellektüel uyarım alt boyutunda ve bireysel destek için 0,84; sürekli liderlik için 0,78; ödüllü sürekli liderlik için 0,70; istisnalarla aktif yönetim için 0,73; istisnalarla pasif yönetim için 0,72; emperyalist liderliğin ölçümüne göre 0,78'e eşit olduğu görülmüştür.

3.7 Verilerin Analizi

Araştırmada verilerin analizi SPSS 25.0 for Windows programıyla, %95 güven aralığı ile 0,05 anlamlılık düzeyinde yapılmıştır. Ölçeklerin skorları ortalama ve standart sapma değerleriyle, demografik özellikler ise frekans analiziyle tanımlanmıştır. Normallik testi için Kolmogorov Smirnov testi kullanılmıştır. Skor dağılımları normal dağılıma uymadığından, ikili grup farkı için Mann Whitney U, ikiden fazla grup arasındaki farklar için Kruskal Wallis testi yapılmıştır.

4. BULGULAR

Bu bölümde ilk olarak araştırmaya katılan kadın öğretmenlerin demografik özellikleri verilmiş, ardından öğretmenlerin ölçeklere verdikleri ortalama değerler hesaplanmış ve son olarak hipotez testlerine yer verilmiştir.

4.1 Demografik Özellikler

Katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımları Tablo 4.1’de verilmiştir.

Tablo 4.1 Katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımları

		Kişi sayısı (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	434	83,3
	Erkek	87	16,7
Medeni durum	Bekar	343	65,8
	Evli	178	34,2
Öğrenim	Ön lisans	33	6,3
	Lisans	381	73,1
	Yüksek lisans	104	20,0
	Doktora	3	0,6
Yaş	25 yaş ve altı	120	23,0
	26-35 yaş arası	177	34,0
	36-45 yaş arası	161	30,9
	46 yaş ve üzeri	63	12,1
Mesleki kıdeminiz	0-5 yıl arası	218	42,0
	6-10 yıl arası	108	20,8
	11 yıl ve üzeri	193	37,2
Bulduğunuz okulda çalışma süreniz	0-5 arası	401	77,1
	6-10 arası	80	15,4
	11 ve üzeri	39	7,5

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %83,3’ü kadın ve %16,7’si erkektir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %6,3’ü ön lisans, %73,1’i lisans, %20,0’si yüksek lisans ve

%0,6'sı doktora düzeyinde eğitime sahiplerdir. Öğretmenlerin %23,0'ü 25 ve altında, %34,0'ü 26-35 arasında, %30,9'u 36-45 arasında ve %12,1'i 46 ve üzerinde yaşa sahiptir. Öğretmenlerin %42,0'si 0-5 yıl arası, %20,8'i 6-10 yıl arası, %37,2'si 11 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahiptir. Bulduğu okulda çalışma süresi %77,1 oranla 0-5 yıl arası, %15,4 oranla 6-10 yıl arası ve %7,5 oranla 11 yıl ve üzeri şeklindedir.

4.2 Ölçek Ortalamaları

Her bir ölçek maddelerine ve toplam olarak liderlik türü boyutlarına verilen yanıtların dağılımı Tablo 4.2'de gösterilmiştir.

Tablo 4.2 Her bir ölçek maddelerine ve toplam olarak liderlik türü boyutlarına verilen yanıtların dağılımı

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
MLQ.10	521	1	5	3,36	1,290
MLQ.18	521	1	5	3,28	1,184
MLQ.21	521	1	5	3,46	1,202
MLQ.25	521	1	5	3,40	1,273
MLQ.6	521	1	5	3,35	1,251
MLQ.14	521	1	5	3,48	1,226
MLQ.23	521	1	5	3,42	1,213
MLQ.34	521	1	5	3,38	1,240
MLQ.9	521	1	5	3,49	1,286
MLQ.13	521	1	5	3,44	1,255
MLQ.26	521	1	5	3,37	1,257
MLQ.36	521	1	5	3,50	1,273
MLQ.2	521	1	5	3,37	1,229
MLQ.8	521	1	5	3,33	1,260
MLQ.30	521	1	5	3,42	1,238
MLQ.32	521	1	5	3,34	1,285
MLQ.15	521	1	5	3,34	1,285
MLQ.19	521	1	5	3,43	1,231
MLQ.29	521	1	5	3,50	1,206
MLQ.31	521	1	5	3,38	1,280

Tablo 4.2'nin devamı

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Dönüştürücü liderlik	521	20,00	100,00	68,0441	17,36409
MLQ.1	521	1	5	3,17	1,269
MLQ.11	521	1	5	3,32	1,216
MLQ.16	521	1	5	3,31	1,267
MLQ.35	521	1	5	3,54	1,212
MLQ.4	521	1	5	3,06	1,289
MLQ.22	521	1	5	3,12	1,282
MLQ.24	521	1	5	3,35	1,234
MLQ.27	521	1	5	3,34	1,221
MLQ.3	521	1	5	3,12	1,271
MLQ.12	521	1	5	2,98	1,292
MLQ.17	521	1	5	3,14	1,254
MLQ.20	521	1	5	3,09	1,276
Geleneksel liderlik	521	12,00	60,00	38,5278	8,73299
MLQ.5	521	1	5	2,88	1,324
MLQ.7	521	1	5	2,77	1,379
MLQ.28	521	1	5	2,92	1,339
MLQ.33	521	1	5	2,94	1,337
Serbestlikçi liderlik	521	4,00	20,00	11,5144	4,24584

Tablo 4.2'de görüleceği gibi, Dönüştürücü liderlik maddelerine verilen puanların ortalama değerleri daha yüksek olup, bunu geleneksel liderlik ve serbestlikçi liderlik izlemektedir.

4.3 Hipotez Testleri

Hipotez testlerinden önce, ölçek boyutlarının dağılımının standart normal dağılıma uygunluğunun test edilmesi gerekir. Ölçek puanlarının normallik analizi için yapılan Kolmogorov Smirnov testi sonuçları Tablo 4.3'te verilmiştir.

Tablo 4.3 Ölçek puanlarının normallik analizi için yapılan Kolmogorov Smirnov testi sonuçları

	Çarpıklık	Basıklık
Dönüşümcü liderlik	-0,132	0,002
Geleneksel liderlik	-0,028	0,950
Serbestlikçi liderlik	0,021	-0,699

Normallik analizi için yapılan çarpıklık ve basıklık testi sonuçlarına göre, tüm boyut puanlarının dağılımları, standart normal dağılıma uygun kabul edilmektedir. Bu nedenle, hipotez testlerinde parametrik testler kullanılmıştır.

4.3.1 Cinsiyete Göre Liderlik Algıları Arasındaki Farklar

Araştırmada cinsiyete göre liderlik algıları arasındaki farklara yönelik aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

H1: Liselerde çalışan kadın yöneticilerin liderlik düzeyleri, çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

Hipotezin testi için yapılan analizler Tablo 4.4'te verilmiştir.

Tablo 4.4 Cinsiyete göre liderlik algıları arasındaki farklar

	Cinsiyetiniz				t	p
	Erkek		Kadın			
	X	SS	X	SS		
Dönüşümcü_liderlik	66,18	16,30	68,42	17,56	1,095	0,274
Geleneksel_liderlik	37,77	8,16	38,68	8,84	0,887	0,376
Serbestlikçi_liderlik	11,32	3,58	11,55	4,37	0,528	0,598

Tablo 4.4'e göre kadın öğretmenlerin her üç liderlik algı puanları da erkek öğretmenlerin algılarından daha yüksek olsa da, fark analizi sonuçlarına göre bu farklar istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0,05$). Bu nedenle, araştırmanın H1 hipotezi reddedilmiştir.

4.3.2 Medeni Duruma Göre Liderlik Algıları Arasındaki Farklar

Araştırmada medeni duruma göre liderlik algıları arasındaki farklara yönelik aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

H2: Liselerde çalışan kadın yöneticilerin liderlik düzeyleri, çalışanların medeni durumlarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

Hipotezin testi için yapılan analizler Tablo 4.5'te verilmiştir.

Tablo 4.5 Medeni duruma göre liderlik algıları arasındaki farklar

	Medeni durum				t	p
	Bekar		Evli			
	X	SS	X	SS		
Dönüşümcü_liderlik	69,34	16,04	65,56	19,47	2,227	0,027
Geleneksel_liderlik	39,20	8,55	37,22	8,95	2,466	0,014
Serbestlikçi_liderlik	11,80	4,33	10,96	4,03	2,174	0,030

Tablo 4.5'teki verilere göre bekar öğretmenlerin her üç liderlik algı düzeyleri, evli öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algı düzeylerinden daha yüksektir. Fark analizi sonuçları ise bu farkların istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermiştir ($p < 0,05$). Bu nedenle, araştırmanın H2 hipotezi kabul edilmiştir.

4.3.3 Öğrenim Durumuna Göre Liderlik Algıları Arasındaki Farklar

Araştırmada öğrenim durumuna göre liderlik algıları arasındaki farklara yönelik aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

H3: Liselerde çalışan kadın yöneticilerin liderlik düzeyleri, çalışanların öğrenim durumlarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

Hipotezin testi için yapılan analizler Tablo 4.6'da verilmiştir.

Tablo 4.6 Öğrenim durumuna göre liderlik algıları arasındaki farklar

	Öğrenim								F değeri	p değeri
	Ön lisans		Lisans		Yüksek lisans		Doktora			
	X	SS	X	SS	X	SS	X	SS		
Dönüşümcü_liderlik	68,52	19,26	68,01	17,52	68,08	16,26	66,00	23,07	0,022	0,995
Geleneksel_liderlik	38,88	11,30	38,42	8,68	38,73	7,98	41,00	12,77	0,134	0,940
Serbestlikçi_liderlik	12,48	4,67	11,45	4,28	11,33	3,94	15,00	4,58	1,345	0,259

Tablo 4.6’da görüleceği üzere, her ne kadar ön lisans mezunlarının dönüşümcü liderlik düzeyleri daha yüksek ve geleneksel ile serbestlikçi liderlik doktora için daha yüksek olsa da, bu farklar istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0,05$). Bu nedenle, araştırmanın H3 hipotezi reddedilmiştir.

4.3.4 Yaşa Göre Liderlik Algıları Arasındaki Farklar

Araştırmada yaşa göre liderlik algıları arasındaki farklara yönelik aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

H4: Liselerde çalışan kadın yöneticilerin liderlik düzeyleri, çalışanların yaşlarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

Hipotezin testi için yapılan analizler Tablo 4.7’de verilmiştir.

Tablo 4.7 Yaşa göre liderlik algıları arasındaki farklar

	Yaş								F değeri	p değeri
	25 ve altı		26-35 arası		36-45 arası		46 ve üzeri			
	X	SS	X	SS	X	SS	X	SS		
Dönüşümcü_liderlik	72,97	18,47	68,67	17,15	64,06	15,59	67,08	17,92	6,370	0,000
Geleneksel_liderlik	39,75	10,17	39,47	9,29	36,75	7,35	38,11	6,54	3,813	0,010
Serbestlikçi_liderlik	11,08	5,12	12,02	4,30	11,39	3,57	11,25	3,77	1,382	0,247

Dönüşümcü ve geleneksel liderlik algısı en yüksek 25 ve altında yaşa sahip olan öğretmenlerde gözlemlenirken, serbestlikçi liderlik 26-35 yaş arası grupta en yüksek düzeydedir. Fark analizi sonuçlarına göre ise yaşa göre dönüşümcü ve geleneksel liderlik algı düzeyleri arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlı ($p<0,05$) olup,

serbestlikçi liderlik algıları arasındaki farklar ise anlamlı değildir ($p>0,05$). Bu nedenle, araştırmanın H4 hipotezi kabul edilmiştir. Tukey testi sonuçlarına göre 25 ve altı ile 36-45 arası yaşa sahip olanların farkları istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0,05$).

4.3.5 Mesleki Kıdeme Göre Liderlik Algıları Arasındaki Farklar

Araştırmada okulda çalışma süresine göre liderlik algıları arasındaki farklara yönelik aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

H5: Liselerde çalışan kadın yöneticilerin liderlik düzeyleri, çalışanların okulda çalışma sürelerine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

Hipotezin testi için yapılan analizler Tablo 4.8’de verilmiştir.

Tablo 4.8 Mesleki kıdeme göre liderlik algıları arasındaki farklar

	Mesleki kıdem						F değeri	p değeri
	5 yıl ve altı		6-10 yıl arası		11 yıl ve üzeri			
	X	SS	X	SS	X	SS		
Dönüşümcü_liderlik	70,22	17,56	69,46	16,94	64,91	17,03	5,305	0,005
Geleneksel_liderlik	39,31	9,74	39,32	8,60	37,25	7,41	3,397	0,034
Serbestlikçi_liderlik	11,83	4,69	11,44	4,12	11,23	3,76	1,041	0,354

Tablo 4.8’e göre, mesleki kıdeme göre deneyimi 5 yıl ve altında olan öğretmenlerin dönüşümcü ve serbestlikçi liderlik algıları en yüksek olup, geleneksel liderlik algısı ise 6-10 yıl arası deneyime sahip olanlarda en yüksek düzeydedir. Fark analizi sonuçlarına göre dönüşümcü ve geleneksel liderlik algısı mesleki kıdeme göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmakta olup ($p<0,05$), serbestlikçi liderlik farkları ise anlamlı değildir ($p>0,05$). Bu nedenle, araştırmanın H5 hipotezi kabul edilmiştir. Tukey testi sonuçlarına göre 0-5 yıl arası deneyime sahip olan öğretmenlerle, 11 yıl ve üzeri deneyime sahip olan öğretmenler arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0,05$).

4.3.6 Okulda Çalışma Süresine Göre Liderlik Algıları Arasındaki Farklar

Araştırmada okuldaki çalışma süresine göre liderlik algıları arasındaki farklara yönelik aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

H6: Liselerde çalışan kadın yöneticilerin liderlik düzeyleri, çalışanların medeni durumlarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

Hipotezin testi için yapılan analizler Tablo 4.9’da verilmiştir.

Tablo 4.9 Okulda çalışma süresine göre liderlik algıları arasındaki farklar

	Okulda çalışma süresi						F değeri	p değeri
	5 yıl ve altı		6-10 yıl arası		11 yıl ve üzeri			
	X	SS	X	SS	X	SS		
Dönüşümcü_liderlik	69,12	17,02	65,81	18,02	62,67	17,17	3,368	0,035
Geleneksel_liderlik	39,02	8,83	37,49	7,96	36,31	7,87	2,503	0,083
Serbestlikçi_liderlik	11,72	4,36	10,74	4,12	11,13	2,91	1,996	0,137

Tablo 4.9’da da görüleceği üzere, okuldaki deneyimi 5 yıl ve altında olan öğretmenlerde tüm liderlik algısı en yüksek düzeydedir. Fark analizi sonuçlarına göre ise okuldaki deneyim gruplarına göre dönüşümcü liderlik algı düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşmakta ($p < 0,05$) olup, geleneksel ve serbestlikçi liderlik düzeyleri arasındaki farklar ise istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p > 0,05$). Bu nedenle, araştırmanın H6 hipotezi reddedilmiştir.

5. TARTIŞMA

Bu araştırmada kadın yöneticilerin liderlik özelliklerinin algılanma düzeyinin, çalışanların demografik özelliklerle uyumu incelenmiş, bu algı düzeyinin cinsiyet, öğrenim durumu ve okuldaki çalışma süresine göre farklılaşmadığı; ancak medeni durum, yaş ve mesleki deneyime göre anlamlı şekilde farklılaştığı sonucu elde edilmiştir.

Literatürde her ne kadar liderliğin cinsiyete göre farkına yönelik kesin bir şekilde belli bir cinsiyet lehine sonuç rapor edilmemiş olsa da (Daraba vd., 2021; Eichenauer vd., 2022; Karim vd., 2022), genel olarak çalışanların cinsiyetlerine göre kadınların daha hassas olduğu, algılarının daha yüksek olduğu ifade edilebilir. Ancak genel olarak literatür çalışmalarında liderlik algısının kadın ve erkek çalışanlarda anlamlı derecede farklılaştığını öne sürece kadar çalışma söz konusu değildir (Carli vd., 2011; Smith ve Sinkford, 2021; Shen ve Joseph, 2021; Van vd., 2021). Literatürde cinsiyet ile ilgili yapılan araştırmaya göre erkek öğretmenlerin kadınlara göre daha çok okul yöneticisi olma istekleri oluştuğu yönündedir. Kadın ve erkek arasında etkililik farkı olmamasına karşın alanyazında erkeklerin kadınlara göre daha istekli oldukları yönündedir (Arastaman vd., 2023). Araştırmaya katılan Kadın öğretmenlerin her üç liderlik algı puanları erkek öğretmenlerin algılarından daha yüksektir. Ancak cinsiyete göre, bu farklar istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bu bakımdan elde edilen sonuçlar, literatür ile uyumlu görülmektedir.

Cinsiyet ile ilgili yapılan analiz sonuçlarına benzer şekilde, medeni durumun da doğrudan anlamlı farka neden olduğunu ifade edecek yeterli çalışma bulunmamakla birlikte, bekarların algı bakımından daha hassas oldukları ifade edilebilir (Zhang vd., 2020; Qian ve Yavorsky, 2021; Leung vd., 2022; Tuffour vd., 2022). Bu araştırmada bekar öğretmenlerin her üç liderlik algı düzeyleri, evli öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algı düzeylerinden daha yüksek olup, bu farklar istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu noktada, bekar öğretmenlerin evlilere göre daha duyarlı ve tepkili olduklarını ifade etmek mümkündür. Ayrıca, evlilerin eve bakma yükümlülükleri sebebiyle daha fazla şeye tolerans göstermelerinin de bu sonuç üzerinde etkisi olabilir.

Algı düzeyi eğitim ile artan bir durum olsa da, kesin olarak algının yüksek eğitim ile alakasını öne sürmek mümkün değildir. Ancak genel olarak yüksek eğitime sahip bireylerde, algı da yüksek olmaktadır (Abu Narsa ve Arar, 2020; Attieha ve Zouhairy, 2021; Page vd., 2021). Bu araştırmada öğrenim durumuna göre ön lisans mezunları öğretmenlerin dönüşümcü liderlik düzeyleri daha yüksek ve geleneksel ile serbestlikçi liderlik doktora için daha yüksek olsa da, bu farklar istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bu sonuçlar üzerinde, araştırma örnekleminin eğitim düzeylerinin birbirine yakın olmasının etkisinin olduğunu ifade etmek mümkündür.

Yaş, deneyim ve algı arasında aslında bir ilişki olsa da, bu durum yaş grupları, algı ve mesleklere göre değişmektedir. Genel olarak birbirine yakın yaş ve deneyime sahip olan, homojen yaş gruplarında, farklar da anlamlı değildir (Herbst, 2020; Tang vd., 2020). Bu araştırmada dönüşümcü ve geleneksel liderlik algısı en yüksek 25 ve altında yaşa sahip olan öğretmenlerde gözlemlenirken, serbestlikçi liderlik 26-35 yaş arası gruptaki öğretmenlerde en yüksek düzeydedir. Yaşa göre dönüşümcü ve geleneksel liderlik algı düzeyleri arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlı ve serbestlikçi liderlik algıları arasındaki farklar ise anlamlı değildir.

Bu araştırmada, mesleki kıdeme göre deneyimi 5 yıl ve altında olan öğretmenlerin dönüşümcü ve serbestlikçi liderlik algıları en yüksek olup, geleneksel liderlik algısı ise 6-10 yıl arası deneyime sahip olanlarda en yüksek düzeydedir. Fark analizi sonuçlarına göre dönüşümcü ve geleneksel liderlik algısı mesleki kıdeme göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklıdır ve serbestlikçi liderlik farkları ise anlamlı değildir. Benzer şekilde, okuldaki deneyimi 5 yıl ve altında olan öğretmenlerde tüm liderlik algısı en yüksek düzeydedir. Fark analizi sonuçlarına göre ise okuldaki deneyim gruplarına göre dönüşümcü liderlik algı düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşmaktayken; geleneksel ve serbestlikçi liderlik düzeyleri arasındaki farklar ise istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bu sonuçlar üzerinde pek çok etkenin rolü olabilmekle beraber, genellikle deneyimlerin okul ile birlikte benzer olduğunu ifade etmek mümkündür.

Araştırmada elde edilen sonuçlar genel olarak incelendiğinde, demografik özelliklerin kadın yöneticilerin liderlik algıları üzerinde etkisinin sınırlı olduğunu ifade etmek

mümkündür. Türkiye’de ve daha çok ataerkil yapının hakim olduğu ülkelerde ve toplumlarda, kadının anne ve ev hanımı vasfı daha fazla ön plandadır. Ancak batılı toplumlarda, kadınların iş yaşamında daha fazla yer aldıkları ifade edilebilir. Bu nedenle, araştırmada kadın yöneticilerin sayısının ve nispeten oranının az olmasını, araştırmanın önemli bir sınırlılığı olarak nitelendirmek mümkündür. Araştırmamızda kadın yönetici sayısı az olmasına rağmen, araştırmaya katılan kadın öğretmen sayısı çok büyük bir farkla erkek katılımcılardan yüksektir. Öğretmen sayısında kadın katılımcı çok iken, kadınların yönetici olarak az sayıda bulunması araştırılacak bir noktadır. Araştırmada bir diğer önemli sınırlılık ise kadın yöneticilere yönelik literatürün, erkeklere göre daha sınırlı olmasıdır. Genel olarak işletme literatüründe yapılan liderlik çalışmalarında her ne kadar liderlik üzerine yapılmış olan araştırmalar söz konusu olsa da, genel anlamda erkek egemen bir yönetim anlayışı söz konusudur. Doğu ve Asya ülkelerinde kadının iş yaşamında daha az olması annelik ve ev hanımlığı gibi sebeplerle olurken, batı toplumlarında ise annelik nedeniyle yönetimin sekteye uğramasının kadın yöneticilerin daha az seçilmesinde etkili olduğunu ifade etmek mümkündür.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan bu araştırmada liselerde görev yapan kadın yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin nasıl algılandığı incelenmiş, bunun için öğretmenler üzerinde anket çalışması yapılmıştır. Dönüşümcü liderlik, özellikle eğitim kurumları gibi hizmeti yoğun ve sürekli kendisini yenilemesi gereken, dinamik yapıya sahip kurumlarda hayati öneme sahiptir. Buna ilave olarak kadınların yönetimde yer alması ve kadın yönetici konusu, son yıllarda işletmelerde kurumsal yönetimden sosyal sorumluluk alanlarına kadar birçok alanda ön plana çıkmaktadır. Öte yandan maalesef, ataerkil toplumlarda kadın yöneticilere yönelik olumsuz bir önyargının olduğunu ifade etmek mümkündür. Bu araştırmada, dönüşümcü liderlik algısının ne yönde olduğunu ve hangi değişkenlerden etkilendiğinin ortaya koyulması, bu algıyı değiştirmeye ve olumlu kazanımlar sağlamaya yönelik çalışmalara temel teşkil etmesi amaçlanmıştır.

Araştırmada bu bağlamda, öğretmenlerin kadın yöneticilerini değerlendirmeleri istenmiş ve dönüşümcü liderlik algı düzeylerine yönelik şu sonuçlar elde edilmiştir:

- Dönüşümcü liderlik maddelerine verilen puanların ortalama değerleri daha yüksek olup, bunu geleneksel liderlik ve serbestlikçi liderlik izlemektedir.
- Kadın öğretmenlerin her üç liderlik algı puanları erkek öğretmenlerin algılarından daha yüksektir. Ancak cinsiyete göre, bu farklar istatistiksel olarak anlamlı değildir.
- Bekar öğretmenlerin her üç liderlik algı düzeyleri, evli öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algı düzeylerinden daha yüksek olup, bu farklar istatistiksel olarak anlamlıdır.
- Öğrenim durumuna göre ön lisans mezunlarının dönüşümcü liderlik düzeyleri daha yüksek ve geleneksel ile serbestlikçi liderlik doktora için daha yüksek olsa da, bu farklar istatistiksel olarak anlamlı değildir.
- Dönüşümcü ve geleneksel liderlik algısı en yüksek 25 ve altında yaşa sahip olan öğretmenlerde gözlemlenirken, serbestlikçi liderlik 26-35 yaş arası grupta en

yüksek düzeydedir. Yaşa göre dönüşümcü ve geleneksel liderlik algı düzeyleri arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlı ve serbestlikçi liderlik algıları arasındaki farklar ise anlamlı değildir.

- Mesleki kıdeme göre deneyimi 5 yıl ve altında olan öğretmenlerin dönüşümcü ve serbestlikçi liderlik algıları en yüksek olup, geleneksel liderlik algısı ise 6-10 yıl arası deneyime sahip olanlarda en yüksek düzeydedir. Fark analizi sonuçlarına göre dönüşümcü ve geleneksel liderlik algısı mesleki kıdeme göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklıdır ve serbestlikçi liderlik farkları ise anlamlı değildir.
- Okuldaki deneyimi 5 yıl ve altında olan öğretmenlerde tüm liderlik algısı en yüksek düzeydedir. Fark analizi sonuçlarına göre ise okuldaki deneyim gruplarına göre dönüşümcü liderlik algı düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşmaktayken; geleneksel ve serbestlikçi liderlik düzeyleri arasındaki farklar ise istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Araştırmada elde edilen sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde, kadın yöneticilerin liderlik özelliklerinin algısının cinsiyet, öğrenim durumu ve okuldaki çalışma süresine göre farklılaşmadığı, ancak medeni durum, yaş ve mesleki deneyime göre anlamlı şekilde farklılaştığı görülmektedir. Bu nedenle, araştırmada genel olarak kadın yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin algı düzeylerinin, demografik özelliklere göre farklılık gösterdiği ifade edilebilir. Bu sonuçlardan hareket ederek, literatür ve ileri çalışmalar ile alan uygulamalarına yönelik olarak aşağıdaki önerileri getirmek mümkündür:

- Araştırma belirli yerde görev yapan resmi liselerdeki öğretmenlerden oluşmaktadır. Farklı eğitim kademelerindeki devlet ve özel okullarda çalışan öğretmenlerden örneklem seçilebilir.
- Araştırmada liderliği etkileyen diğer faktörler de eklenerek, araştırma kapsam ve içeriği genişletilebilir.
- Araştırma sonuçları diğer liderlik türleri ile bir arada değerlendirilerek, aradaki anlamlı çıkan farkların sebeplerine yönelik ileri araştırmalar yapılabilir.

- Alan uygulamalarında, kadın yöneticilere karşı önyargının kırılmasına yönelik hizmet içi eğitim ve bilinçlendirme çalışmaları yapılabilir.
- Alan uygulamalarında, kadın yöneticilere çalışmalarında yardımcı olabilecek mentor uygulaması yapılabilir.
- Üniversiteler ve Milli Eğitim Bakanlığı işbirliği içinde kadın yöneticiler için yönetici akademileri kurulabilir.
- Yöneticilik düşünen kadın öğretmenler için önkoşul olarak Eğitim Yönetimi alanında sertifika programlarını alma şartı ya da yüksek lisans programları şartı konulabilir.
- Anlamli çıkan parametreler üzerinden gidilerek, kadın yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerine yönelik algının artmasına yardım edecek yöntemler geliştirilebilir.
- Kadın öğretmenlerde yöneticilik düşünenlere esnek çalışma saatleri ve pozitif ayrımcılık yapılabilir.
- Eğitim kurumlarında dönüşümcü liderliğin özellikleri ve algısına yönelik daha ileri ve spesifik uygulamalar geliştirilebilir, teşvik sistemleri kurulabilir.

KAYNAKLAR

- Abu Nasra, M., & Arar, K. (2020). Leadership style and teacher performance: mediating role of occupational perception. *International Journal of Educational Management*, 34(1), 186-202.
- Aktaş, A., & Özgenel, M. (2020). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin Öğretmen Performansına Etkisi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(2), 1-18.
- Akyürek, M. İ. (2020). İnovasyon ve liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(1), 15-24.
- Arastaman, G., Fidan, T., Ayyıldız, P. (2023). Öğretmenlerin Liderlik Özyeterliği ile Okul Müdürü Olma İstekleri Arasındaki İlişkide Liderlik Etme Motivasyonunun Aracılık Rolü. *Eğitim ve Bilim Dergisi*: 48(216), 205-228.
- Arshad, U., Ullah, O., & Malik, U. (2021). Bureaucratic leadership style and teachers' professionalism: A case study of public sector universities. *Global Regional Review*, VI, 6, 211-222.
- Attieha, L., & Zouhairy, O. (2021). An Evaluation of How Educators in Virtual Teams Perceive Charismatic Leadership During the COVID-19 Crisis. *International Journal of Organizational Leadership*, 10(2).
- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ leader*, leader-2020.
- Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A., & Shaikh, F. M. (2012). The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction. *International business research*, 5(2), 192.
- Buyrukoğlu, E., & Şahin, H. M. (2022). Spor Yönetiminde Liderlik Ve Yeni Yaklaşımlar. *İnönü Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 9(3), 66-75.
- Carli, L. L., & Eagly, A.H. (2011) Gender and leadership. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson ve M. Uhl-Bien, (Ed.) *The Sage handbook of leadership* (pp. 103-117). SAGE.
- Choi, S. (2007). Democratic leadership: The lessons of exemplary models for democratic governance. *International journal of leadership studies*, 2(3), 243-262.
- Daraba, D., Wirawan, H., Salam, R., & Faisal, M. (2021). Working from home during the corona pandemic: Investigating the role of authentic leadership, psychological capital, and gender on employee performance. *Cogent business & management*, 8(1), 1885573.

- Dyczkowska, J., & Dyczkowski, T. (2018). Democratic or autocratic leadership style?: participative management and its links to rewarding strategies and job satisfaction in SMEs. *Athens Journal of Business & Economics*, 4(2), 193-217.
- Eichenauer, C. J., Ryan, A. M., & Alanis, J. M. (2022). Leadership during crisis: An examination of supervisory leadership behavior and gender during COVID-19. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(2), 190-207.
- Eraslan, L. (2011). Liderlikte post-modern bir paradigma: dönüşümcü liderlik. *Journal of Human Sciences*, 8(1).
- Gedik, Y. (2020). Dönüşümsel ve işlemsel liderlik. *Uluslararası liderlik çalışmaları dergisi: kuram ve uygulama*, 3(2), 19-34.
- Givens, R. J. (2008). Transformational leadership: The impact on organizational and personal outcomes. *Emerging leadership journeys*, 1(1), 4-24.
- Hay, I. 2006, 'Transformational leadership: characteristics and criticisms', E-Journal of Organizational Learning and Leadership, vol. 5, no. 2.
- Herbst, T. H. (2020). Gender differences in self-perception accuracy: The confidence gap and women leaders' underrepresentation in academia. *SA Journal of Industrial Psychology*, 46(1), 1-8.
- Homrig, M. A. (2001). Transformational leadership. *Retrieved May, 5, 2024*.
- House, R. J., & Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *The leadership quarterly*, 3(2), 81-108.
- Idrus, A., Armanu, A. S., & Rohman, F. (2015). The role of bureaucratic leadership, organizational culture, and organizational commitment on organizational performance (Study on the Local Government Task Force/SKPD's Financial Administration Officials in Jayapura City Government). *European Journal of Business and Management*, 7(19), 8-16.
- İnan, Ö. I., & Serinkan, C. (2020). Liderlik yaklaşımları ve spor yönetiminde liderlik. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 308-332.
- Karim, A., Syamsuddin, I., Jumarding, A., & Amrullah, A. (2022). The Effect of Gender Independence and Leadership Style on Audit Quality in Makassar Public Accounting Offices. *International Journal of Social Science Research and Review*, 5(7), 114-126.
- Klein, K. J., & House, R. J. (1995). On fire: Charismatic leadership and levels of analysis. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 183-198.
- Korejan, M. M., & Shahbazi, H. (2016). An analysis of the transformational leadership theory. *Journal of fundamental and applied sciences*, 8(3), 452-461.
- Leithwood, K. (1993). Contributions of Transformational Leadership to School Restructuring.

- Lesmana, D., Rosadi, B., Hermana, D., Liu, R., & Winarno, A. (2022). Analyzing the Effect of Bureaucratic Leadership on Public Service Motivation and Job Performance. *Journal of Local Government Issues (LOGOS)*, 5(2), 114-127.
- Leung, C. Y., Huang, H. L., Abe, S. K., Saito, E., Islam, M. R., Rahman, M. S., ... & Inoue, M. (2022). Association of marital status with total and cause-specific mortality in Asia. *JAMA network open*, 5(5), e2214181-e2214181.
- McCloskey, M. W. (2015). What is transformational leadership. *People Bethel Education* [Accessed: March 10, 2016] Available at: <http://people.bethel.edu/pferris/otcommon/TransformationalLeadership.pdf>.
- Page, A., Halcomb, E., & Sim, J. (2021). The impact of nurse leadership education on clinical practice: An integrative review. *Journal of Nursing Management*, 29(6), 1385-1397.
- Pamfilie, R., Petcu, A. J., & Draghici, M. (2012). The importance of leadership in driving a strategic Lean Six Sigma management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 187-196.
- Qian, Y., & Yavorsky, J. E. (2021). The under-utilization of women's talent: Academic achievement and future leadership positions. *Social Forces*, 100(2), 564-598.
- Sezgin, G. (2019). *İşletmelerde dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel sinizm ilişkisinde örgütsel politika algısının aracılık etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Shen, W., & Joseph, D. L. (2021). Gender and leadership: A criterion-focused review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100765.
- Smith, S. G., & Sinkford, J. C. (2022). Gender equality in the 21st century: Overcoming barriers to women's leadership in global health. *Journal of Dental Education*, 86(9), 1144-1173.
- Tang, G., Chen, Y., van Knippenberg, D., & Yu, B. (2020). Antecedents and consequences of empowering leadership: Leader power distance, leader perception of team capability, and team innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 41(6), 551-566.
- Tuffour, J. K., Gali, A. M., & Tuffour, M. K. (2022). Managerial leadership style and employee commitment: Evidence from the financial sector. *Global Business Review*, 23(3), 543-560.
- Van Spall, H. G., Lala, A., Deering, T. F., Casadei, B., Zannad, F., Kaul, P., ... & Global CardioVascular Clinical Trialists (CVCT) Forum and Women As One Scientific Expert Panel. (2021). Ending gender inequality in cardiovascular clinical trial leadership: JACC review topic of the week. *Journal of the American College of Cardiology*, 77(23), 2960-2972.

Winston, M. D. (2001). The importance of leadership diversity: The relationship between diversity and organizational success in the academic environment. *College & Research Libraries*, 62(6), 517-526.

Zhang, G., Zhong, J., & Ozer, M. (2020). Status threat and ethical leadership: A power-dependence perspective. *Journal of Business Ethics*, 161, 665-685.





EKLER

EK A Anket Formu Örneği

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖLÇEğİ

Sevgili Öğretmen Arkadaşım,

Bu ölçme aracı “ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA ÇALIŞAN KADIN YÖNETİCİLERİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN İNCELENMESİ (İSTANBUL İLİ SARIYER İLÇESİ ÖRNEğİ)” konulu çalışmaya veri toplama aracı olarak iki bölüm halinde hazırlanmıştır. İlk bölüm kişisel bilgilerinizi cevaplandıracağınız 8 sorudan, ikinci bölüm kadın yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin belirlenmesine yönelik 36 sorudan oluşmaktadır.

Toplanacak veriler yalnızca bilimsel veriler için kullanılacak, özel olarak herhangi bir kişi ya da kuruma verilmeyecektir. Bu nedenle ölçme aracı formuna isim veya kimlik bilgilerinizi belirtmeye gerek yoktur. Ölçme aracının amacına ulaşması için samimiyetle doldurmanız önem taşımaktadır.

İlgi ve yardımlarınızdan dolayı teşekkür eder, saygılar sunarım .

Şerife AYAR

Kastamonu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

(Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı)

KİŞİSEL BİLGİLER

1.BÖLÜM

Açıklama: Bu bölümdeki sorular okulunuz ve sizinle ilgilidir. Lütfen uygun olanlara (x) işareti koyarak cevaplayınız.

- 1. Cinsiyetiniz?** () Kadın () Erkek
- 2. Medeni Durumunuz?** () Evli () Bekar
- 3. Öğrenim Durumunuz?** () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora
- 4. Yaşınız? (Yazınız)**
- 5. Mesleki Kıdeminiz? (Yazınız)**
- 6. Bulduğunuz okulda çalışma süresi?(Yazınız)**
- 7. Çalıştığınız okul türü?(Yazınız)**

Ek A'nın devamı

II. BÖLÜM

Açıklama: Aşağıda, okul kadın yöneticilerimizin “Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini” belirlemeyi amaçlayan bir ölçek yer almaktadır. Sizden kadın okul müdürleri ve müdür yardımcılarımızın liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinizi maddelerin karşısındaki parantezlerin içerisine (x) işareti koyarak belirtmeniz gerekmektedir. Lütfen maddelerin tümünü işaretleyiniz

Aşağıdaki maddelerde kadın okul yöneticilerinizin liderlik davranışlarıyla ilgili olabilecek bazı ifadelere yer verilmiştir. Bu doğrultuda lütfen cümlelerin her birini dikkatle okuyarak, belirtilen ifadelerin kadın okul yöneticilerinize en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

ÇOK FAKTÖRLÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ (MLQ)

	1=Hiçbir zaman 4=Genellikle	2= Nadiren 5=Her Zaman	3=Bazen	1	2	3	4	5
1	Ancak harcadığım çabayı gördüğünde bana yardımcı olur.			1	2	3	4	5
2	Kritik kararların uygunluğunu tekrar gözden geçirir.			1	2	3	4	5
3	Sorunlar ciddileşmeden karışmaz.			1	2	3	4	5
4	Dikkati; yanlışlıklar,hatalar, uygunsuzluklar ve standartlardan sapmalar üzerinedir.			1	2	3	4	5
5	Önemli bir konu gündeme geldiğinde karışmaktan çekinir.			1	2	3	4	5
6	Kendisi için önemli değer ve inançları bizimle paylaşır.			1	2	3	4	5
7	İhtiyaç duyulduğunda ortada yoktur.			1	2	3	4	5
8	Problemleri çözmeye farklı bakış açıları arar.			1	2	3	4	5
9	Gelecek hakkında konuşurken iyimserdir.			1	2	3	4	5
10	Kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı ve zevk almamı sağlar.			1	2	3	4	5
11	Performans hedeflerine ulaşmada kimlerin sorumlu olduğunu ayrıntılı olarak tartışır ve açıklar.			1	2	3	4	5
12	Harekete geçmesi için işlerin iyice kötüye gitmiş olması gerekir.			1	2	3	4	5
13	Ulaşmamız gereken hedefleri büyük bir coşkuyla anlatır.			1	2	3	4	5
14	Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini vurgular.			1	2	3	4	5
15	Çalışanlarını yetiştirmek, onlara yeni bir şeyler öğretmek için zaman ayırır.			1	2	3	4	5
16	Çalışanların beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler beklediğini açıkça belirtir.			1	2	3	4	5
17	“Eğer bozuk değilse, tamir etme!” anlayışının savunucusudur.			1	2	3	4	5
18	Grubun iyiliği için özveride bulunur, kendi önceliklerinden vaz geçer.			1	2	3	4	5
19	Çalışanlara grubun herhangi bir üyesi olarak değil de, bir birey olarak davranır.			1	2	3	4	5
20	Harekete geçmesi için sorunların kronikleşmesi gerekir.			1	2	3	4	5
21	Davranışları, çalışanların ona saygı duymasını sağlar.			1	2	3	4	5
22	Tüm dikkatini, hatalar, şikayetler ve yetersizlikler üzerine yoğunlaştırır.			1	2	3	4	5
23	Kararlarının ahlaki ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.			1	2	3	4	5
24	Yapılan hataları asla unutmaz, sorumlusu bulununcaya kadar araştırır.			1	2	3	4	5
25	Çalışanlarda güç ve güven duygusu uyandırır.			1	2	3	4	5
26	Gelecekle ilgili vizyonu ile çalışanlarını etkiler.			1	2	3	4	5
27	Dikkatini hata ve başarısızlıkların azaltılması, standartlara ulaşılması için harcar.			1	2	3	4	5
28	Karar vermekten kaçınır.			1	2	3	4	5
29	Çalışanların farklı ihtiyaçları ve yetenekleri olan bireyler olarak yaklaşır.			1	2	3	4	5
30	Çalışanların sorunlara farklı açılardan bakmalarını sağlar.			1	2	3	4	5
31	Çalışanların kendilerini geliştirmeleri için fırsat yaratır ve destekler.			1	2	3	4	5
32	Çalışanların görevleri nasıl yapılacağı konusunda yeni bakış açıları arar.			1	2	3	4	5
33	Acil sorulara cevap vermeyi geciktirir.			1	2	3	4	5
34	Ortak bir misyona (görev anlayışına) sahip olmanın önemini vurgular.			1	2	3	4	5
35	Çalışanlar beklentileri yerine getirdiklerinde memnuniyetini ifade eder.			1	2	3	4	5
36	Hedefleri ulaşılacağına dair güven oluşturur.			1	2	3	4	5

EK B Etik Kurul ve Valilik İzinleri



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü



Sayı : E-59090411-20-88407575
Konu : Anket ve Araştırma İzni (Şerife AYAR)

30/10/2023

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.01.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı genelgesi.
b) Kastamonu Üniversitesinin 03.10.2023 tarihli ve E-26350463-300-2300107442 sayılı yazısı.
c) Müdürlüğümüz Araştırma ve Anket Komisyonunun 19.10.2023 tarihli tutanağı.

Araştırma Konusu : Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Kadın Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi (İstanbul İli Sarıyer İlçesi Örneği)
Araştırma Türü : Anket
Araştırma Yeri : Sarıyer
Araştırma Kişiler : Lise Yöneticileri, Öğretmenleri
Araştırmanın Süresi : 2023 - 2024 Eğitim - Öğretim Yılı

Yukarıda bilgileri verilen araştırmanın; 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanununa aykırı olarak kişisel veri istenmemesi, öğrenci velilerinden açık rıza onayı alınması, bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun kamuoyuyla paylaşılmaması ve araştırma bittikten sonra 2 (iki) hafta içerisinde Müdürlüğümüze gönderilmesi, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim ve öğretimi aksatmayacak şekilde, ilgi (a) genelge esasları dâhilinde uygulanması kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Doç. Dr. Murat Mücahit YENTÜR
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR

Mustafa KAYA
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:
1- İlgi (b) Yazı ve Ekleri (4 Sayfa)
2- İlgi (c) Tutanak (1 Sayfa)

Ek B'nin devamı

86078726/3

İstanbul İl Millî Eğitim Müdürlüğü ANKET ARAŞTIRMA KOMİSYONU DEĞERLENDİRME FORMU								
ARAŞTIRMA SAHİBİNİN								
Adı Soyadı:			Şerife AYAR					
Kurumu / Üniversitesi:			Kastamonu Üniversitesi					
Araştırma Yapılacak İller:			İstanbul					
Araştırma Yapılacak Eğitim Kurumu ve Kademesi:			Resmî Anadolu Lisesi, Resmî İmam Hatip Anadolu Lisesi, Resmî Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, Resmî Mesleki Eğitim Merkezi,,,,,,					
Araştırmanın Konusu:			Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Kadın Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi (İstanbul İlî Sanyer İlçesi Örneği)					
Üniversite / Kurum Onayı:			Var					
Veri Toplama Araçları:			Anket					
MEB 21/01/2020 tarih ve 1563890 sayılı 2020/2 Genelge Kapsamında Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinlerinde Dikkat Edilecek Hususlar								
Maddeler	Uygun	Uygun Değil	Maddeler	Uygun	Uygun Değil	Maddeler	Uygun	Uygun Değil
2020/2 Genelgenin 1. Maddesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2020/2 Genelgenin 2. Maddesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2020/2 Genelgenin 3. Maddesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2020/2 Genelgenin 4. Maddesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2020/2 Genelgenin 5. Maddesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2020/2 Genelgenin 6. Maddesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2020/2 Genelgenin 7. Maddesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2020/2 Genelgenin 8. Maddesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2020/2 Genelgenin 9. Maddesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2020/2 Genelgenin 10. Maddesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2020/2 Genelgenin 11. Maddesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2020/2 Genelgenin 12. Maddesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2020/2 Genelgenin 13. Maddesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2020/2 Genelgenin 14. Maddesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2020/2 Genelgenin 15. Maddesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2020/2 Genelgenin 16. Maddesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2020/2 Genelgenin 17. Maddesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2020/2 Genelgenin 18. Maddesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2020/2 Genelgenin 19. Maddesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2020/2 Genelgenin 20. Maddesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2020/2 Genelgenin 21. Maddesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2020/2 Genelgenin 22. Maddesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2020/2 Genelgenin 23. Maddesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2020/2 Genelgenin 24. Maddesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2020/2 Genelgenin 25. Maddesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2020/2 Genelgenin 26. Maddesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2020/2 Genelgenin 27. Maddesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2020/2 Genelgenin 28. Maddesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2020/2 Genelgenin 28. Maddesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2020/2 Genelgenin 30. Maddesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2020/2 Genelgenin 31. Maddesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2020/2 Genelgenin 32. Maddesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2020/2 Genelgenin 33. Maddesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2020/2 Genelgenin 34. Maddesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
KOMİSYON GÖRÜŞÜ								
Veri toplama araçlarının eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde gönüllülük esasına dayalı olarak uygulanması ve araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşımaması koşuluyla yürütülmesinde bir sakınca bulunmaktadı <input type="checkbox"/> bulunmamaktadır <input checked="" type="checkbox"/>								
Komisyon Kararı			Uygun Değil					
			Oybirliğiyle Alınmıştır.					
KOMİSYON								
Açıklama:			Ünvan-Adı Soyadı-İmza					
			19.10.2023 Üye: Dr. Feriye KAZEL					
			15.10.2023 Üye: Hale GİYİK					
			15.10.2023 Üye: Tunay EREN					

Ek B'nin devamı



T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırmalar ve
Yayın Etiği Kurulu

TOPLANTI SAYISI
3

KARAR SAYISI
12

TOPLANTI TARİHİ
9.03.2023

DAĞITIM YERLERİNE

Eğitim Fakültesi'nde Öğretim Üyesi olarak görev yapan Doç. Dr. Muammer ERGÜN'ün yardımcı araştırmacı, Şerife AYAR'ın sorumlu araştırmacı olarak yapmayı planladıkları "**Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Kadın Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi (İstanbul İli Sarıyer İlçesi Örneği)**" isimli çalışmasıyla yapacağı "Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği"; Kurulumuzca uygun bulunmuştur.

Bu bilgiler ışığında; Aydınlatılmış Onam Formunun gönüllülere imzalatılarak gerekli bilgilendirmelerin yapılması, veri toplama araçlarının (anket, ölçek, mülakat, ...) uygulama izninin gerekli kurumlardan alınması ve etik davranış ilkelerine uyulması şartıyla söz konusu araştırmanın yapılması Etik Kurulumuzca uygun görülmüş ve onaylanmasına toplantıya katılan üyelerin oybirliği ile karar verilmiştir.

Prof. Dr. Muharrem ÇETİN
Kurul Başkanı

Prof. Dr. Yavuz UNAT
Başkan Yardımcısı

Prof. Dr. Kutay OKTAY
Kurul Üyesi

Prof. Dr. Tolga ULUSOY
Kurul Üyesi

Prof. Dr. Eyüp AKMAN
Kurul Üyesi

Prof. Dr. Burhan BALTACI
Kurul Üyesi

Prof. Dr. Serkan DİLEK
Kurul Üyesi

DAĞITIM LİSTESİ

Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırmalar ve Yayın Etiği Kuruluna
Sayın Doç. Dr. Muammer ERGÜN

Belge Doğrulama Kodu: 7A74U7F

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Takip Adresi: www.kastamonu.edu.tr/belgedogrulama

Adres: Kastamonu Üniversitesi Rektörlüğü, Kuzeykent Kampüsü, Merkez/Kastamonu

Bilgi için :

Serdar Durur

Telefon No: (0 366) 2801102

Faks No: (0 366) 2801038

Raportör

e-Posta:

İnternet Adresi: www.kastamonu.edu.tr

Telefon No:

(0 366) 2801348 - 1348

Kep Adresi: kastamonuuniversitesi@hs01.kep.tr



EK C Okullar Listesi

SARIYER İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE BAĞLI DEVLET ORTAÖĞRETİM KURUMLARI

1	ALİ AKKANAT ANADOLU LİSESİ
2	AYAZAĞA ANADOLU İMAM HATİP LİSESİ
3	AYAZAĞA ANADOLU LİSESİ
4	BEHÇET KEMAL ÇAĞLAR ANADOLU LİSESİ
5	TARABYA CEVAT KOÇAK ANADOLU LİSESİ
6	FİRUZAN-KEMAL DEMİRONARAN ANADOLU LİSESİ
7	İSTİNYE ANADOLU LİSESİ
8	MEHMET RIFAT EVYAP MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ
9	MUSTAFA KEMAL ANADOLU LİSESİ
10	ÖZDEMİR SABANCI EMİRGAN ANADOLU LİSESİ
11	ROTARY 100.YIL ANADOLU LİSESİ
12	SARIYER HÜSEYİN KALKAVAN MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ
13	SARIYER KIZ ANADOLU İMAM HATİP LİSESİ
14	SARIYER MEHMET ŞAM MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ
15	SARIYER MEHMET ŞAM ANADOLU LİSESİ
16	SARIYER MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ
17	ŞEHİT FATİH SATIR ANADOLU İMAM HATİP LİSESİ
18	ŞÜKRAN ÜLGEZEN MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ
19	VEHBİ KOÇ VAKFI MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ
20	YAŞAR DEDEMAN ANADOLU İMAM HATİP LİSESİ