



akademia

ÖZEL ÖĞRETİM KURUMLARINDA EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK BOYUTLARI

Özet

Bu çalışmada eğitim yöneticilerinin "dönüşümcü liderlik tarzı" nı ne düzeyde uyguladıkları kendi öz değerlendirmeleri ve öğretmenlerin algılamaları karşılaştırılarak ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırmanın çalışma grubu, İzmir'de faaliyet gösteren ve tabakalama örnekleme yöntemiyle seçilen 8 ilköğretim okulu ve 5 lisede görev yapan toplam 55 eğitim yöneticisi ve 579 öğretmen arasından seçilen 32 eğitim yöneticisi ve 127 öğretmenden oluşmaktadır. Özel öğretim kurumlarında görev yapan eğitim yöneticilerinin sergiledikleri dönüşümcü liderlik davranışlarını ölçmek üzere literatürde sıklıkla tercih edilen iki ölçekten (Çok Yönlü Liderlik Analizi ve Liderlik Uygulamaları Envanteri) yararlanılarak oluşturulan 30 maddelik "Dönüşümcü Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır. Verilerin analizinde faktör analizi, X, Ss, t testi ve Anova gibi istatistiksel testlerden yararlanılmıştır. Çalışma sonucunda İzmir'deki özel öğretim kurumlarında görev yapan eğitim yöneticilerinin dönüşümcü liderliği büyük oranda süreçleri değiştirme boyutuyla uyguladıkları saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Eğitim Yöneticileri, Dönüşümcü Liderlik.

Educational Administrators' Transformational Leaderships Dimensions in Private Schools

Abstract

Objective of this study is to discuss how educational administrators apply "transformational leadership style" by comparing self-evaluations and teachers' perceptions. Workgroup of research consists of 32 educational administrators and 127 teachers that are chosen from 55 educational administrators and 579 teachers who work in 8 primary school and 5 high schools in İzmir. Transformational Leadership scale which consists of 30 items that was formed by two main scales (miscellaneous leadership analysis and leadership application inventory) for surveying transformational leadership behaviors of educational administrators in private school. Factor analysis, X, Ss, t test and Anova and similar statistical tests were used in data analysis. At the end of study it was detected that educational administrators who work in private schools in İzmir mainly apply transformational leadership for changing processes.

Keywords: Leadership, Educational Administrators, Transformational Leadership.

1. Giriş

Liderlik olgusu her dönem olduğu gibi günümüzde de işletme, sosyoloji, siyaset bilimi ve sosyal psikoloji gibi pek çok disiplin açısından temel konulardan biri olmuştur. Dolayısıyla literatürde konuya ilişkin çok sayıda yaklaşım ve görüş bulunmaktadır. 1950'lerin klasik yönetim ve liderlik yaklaşımları 1980'lerden itibaren çağın ihtiyaçlarına paralel olarak yenilikçi ve reformist ağırlıklı yaklaşımlara doğru evrilmiştir. Bu bağlamda dönüşümcü liderlik vizyon, bireysel gelişim, yetkilendirme, geleneksel değerlere meydan okuma gibi temalara yaptığı vurgu ile yakın tarihli akademik araştırmalarda sıklıkla tartışılmaktadır.

Liderin kişisel özellikleri, içinde bulunduğu koşullar ve davranışları açısından liderlik kavramını irdeleyen geleneksel görüşler arasında özellikler, davranışsal liderlik ve durumsal liderlik yaklaşımları ilk sıralarda yer almaktadırlar. Bu görüşlere ek olarak alanla ilgili sayısız çalışma ve araştırma bulunmasına karşın bunların çoğu liderlik davranışlarını genel olarak tartışmaları, başka bir deyişle liderliğin alt boyutlarına odaklanmamaları nedeniyle sıklıkla eleştirilmiştir.

Küresel rekabet, yeni teknolojiler, değişen iş yapma biçimleri, esnek ve informal organizasyonel yapıların şekillendirdiği yeni dünya ve iş yaşamı koşulları, yönetim ve genel olarak "bir grup insanı belirli amaçlar doğrultusunda toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamı" (Eren, 1998, 342) şeklinde tanımlanan liderlik ile ilgili klasik görüşlerin sorgulanmasına neden olmuş ve böylelikle daha etkili çıktılar elde edilebilen yeni bakış açılarına doğru bir yönelim gerçekleşmiştir. Dönüşümcü liderlik ise bu yeni yönelimin merkezindeki liderlik tarzı olmuştur. Bu nedenle çalışmada öncelikle dönüşümcü liderlik tarzının ve karakteristik özelliklerinin incelenmesinde yarar görülmektedir.

1.1. Dönüşümcü Liderlik Kavramı

En temel tanımıyla bir grubu amaçların yerine getirilebilmesi için etkileyebilme becerisi olan liderlik kavramı, ilgili literatürün başlıca çalışma konularından birisidir. Burns'un (1978, 12) dönüşümcü liderlik modeli, yönetim-organizasyon teorilerine örgütsel değişim ve yetkinlendirme kavramlarıyla yeni bir bakış açısı sunmuştur. İlgili çalışmasında Burns, liderlerin tutum ve davranışlarını incelemek amacıyla iki farklı siyasal liderlik türünden söz etmektedir: dönüşümcü (transformasyonel) ve etkileşimci (transaksiyonel) liderlik. Burns'un siyasal liderlik tanımlaması daha sonra Bass (1985) tarafından organizasyonel düzeyde yeniden değerlendirilmiştir. Bu bağlamda etkileşimci liderlik geleneklere ve geçmişe bağlı olarak hareket eden kültür taşıyıcısı lider tipi olarak tanımlanırken, dönüşümcü liderlik yönünü geleceğe çeviren ve köklü değişimi hedefleyen reformist lider profili olarak ifade edilmektedir. Bir başka tanımda ise dönüşümcü (dönüşümsel) liderlik "liderin kişisel çıkarların ötesinde karizma, ilham yaratma, entelektüel teşvik veya bireyselliğe saygı yoluyla, peşinden gelenleri etkilemesi" şeklinde tanımlanmaktadır (Bass, 1999, 11). Dönüşümcü liderler organizasyon içinde misyon ve vizyon yaratan ve diğer çalışanların yetenek, yaratıcılık ve potansiyelini yükselten bireylerdir. Dönüşümcü liderler korku, baskı, rekabet gibi olumsuz duygulardan çok; barış, eşitlik, güvenlik, heyecan gibi pozitif duygulardan yararlanmaktadır. Bu tür liderler daha davranışsal odaklı olup empati, sorumluluk, anlayış, öz güven, kişisel farkındalık ve ilişki yönetimi gibi yüksek düzeyde duygusal zeka göstergelerini sergilemektedirler (Özdemir, 2006, 124).

Dönüşümcü liderlik, hızlı bir değişim sürecinin yaşandığı günümüzde yenilikçi, yaratıcı ve esnek organizasyonel yapılar üretmede etkili bir liderlik yaklaşımıdır. Literatüre sunulan iki yeni liderlik türünden etkileşimci liderlik biçiminin durgun büyüme ve tasarruf politikalarını benimsemiş organizasyonlarda; dönüşümcü liderlik biçiminin ise eğitim sektörü gibi atılımcı ve yenilikçi gelişim politikalarını destekleyen yapılarda etkili olacağı ifade edilmektedir (Eren, 1998, 370). Eğitim kurumlarında etkin bir dönüşümcü lider, toksit duyguların yerine pozitif duygu iklimini destekleyerek öğretmen, öğrenci ve veli ilişkilerini yapıcı kılan, bu ilişkileri üretkenliğe dönüştürebilen ve ihtiyaç ve beklentilerine uygun olarak köklü değişimin, yani dönüşümün gerçekleşmesini sağlayan kişi olarak tanımlanabilir. Kanımızca hizmet sektörünün etkin kurumlarından biri olan, değişimi yüksek düzeyde yaşayan ve kısa sürede etkili biçimde

politik ve stratejik çözümler üretme yeteneğini geliştirmek zorunda olan eğitim kurumlarını dönüşümcü liderlik açısından araştırmak faydalı olacaktır.

1.2. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Geleneksel yaklaşımlarda çoğunlukla genel liderlik davranışları (kişisel özellikler, güç-otorite ilişkileri, davranışlar vb.) üzerinde durulurken; yeni görüşler liderliğin çok boyutlu ve farklı yönlerini alt kategoriler temelinde inceleme imkânı sunmaktadır. Yeni liderlik görüşlerinde ele alınan boyutlara bakıldığında lider-çalışan (kendisini izleyenler) etkileşiminin çalışmaların odak noktası olduğu görülmektedir. Literatürde dönüşümcü liderliğin kavramsal olarak dört alt boyutu içerdiği ifade edilmektedir: karizma, ilham verme ve motivasyon, bireysel düşünce/ilgi ve entelektüel (zihinsel) uyarım (Burns, 1978, 12). Bu alt boyutlardan her biri aşağıda ayrıntılı olarak incelenmektedir.

(1) Karizma: Karizma kavramı Yunanca'da doğuştan gelen bir armağan/saygınlık anlamına gelmektedir. Temellerini eski çağlarda Plato'ya kadar dayandırabileceğimiz bu kavram, daha geniş biçimde Max Weber (1964, 12) tarafından zor koşullar altında olup, destek arayan bireyler tarafından seçilen ve sıra dışı özellikleri olduğuna inanılan liderlerin tarifinde kullanılmıştır. Bir başka tanımda ise karizma, "bireyin sıradan insanlardan ayrılan ve doğuştan gelen üstün özelliklerini kullanarak, diğerlerini yüksek düzeyde etkileme yönünde yansıttığı kişisel yeteneklerdir" (House ve Baetz, 1979, 372). Kişilerarası iletişimde karizma çekicilik, yüksek düzeyde ikna ve etkileme gücü olarak ifade edilmektedir. Literatürde dönüşümcü liderlik kavramı ile karizmatik liderliğin çoğunlukla iç içe kullanıldığı görülmekle birlikte karizmanın aslında dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından biri olduğunu ileri süren çalışmaların sayısı azımsanmayacak düzeydedir.

(2) İlham verici motivasyon: Bu alt boyut dönüşümcü liderlerin ilham veren, motive eden etkileyici ve ikna edici bir vizyon yaratabilme yeteneği ile ilişkilidir. Semboller, mitler, güç ve iyimserliği kullanarak dönüşümcü liderler kendilerini izleyenlerin başarabilme yeteneğine duydukları inancı cesaretlendirebilirler (Bass, 1990, 1055).

(3) Bireysel düşünce/ilgi: Dönüşümcü liderlikte bireyselleştirilmiş düşünce ve çalışanların başarılarını fark etme anlayışı çok önemlidir. Bu tür liderler bir yandan astlarından her birini özgün bir birey olarak kabul edip onlara buna göre davranarak öğretici deneyimler yaratırken diğer yandan onları kolektif davranma yönünde teşvik etmek için projeleri devretme-yetkilendirme-eğilimindedirler.

(4) Entelektüel uyarım: Liderler astlarını eski davranış kalıplarını değiştirebilecek düşüncelere yönlendirirler. İzleyicilerin problemlere farklı bakış açılarından bakmalarını ve problemleri değişik ve yeni yollarla çözmelerine yardımcı olurlar. Böylece yarattıkları entelektüel uyarım ile pratiğe izin verme, yaratıcı düşüncelerin üzerinde durma eğiliminde olup statükoya karşı çıkarlar (Özkalp ve Kirel, 2001, 373). Dönüşümcü liderler aynı zamanda çalışanların ihtiyaç ve değerlerine ilişkin güçlü bir sezgi ve kavrayışa sahip oldukları gibi çalışanlarla daha yüksek kalitede ilişki yönetimine de katkı sağlayabilirler.

Yukarıda kısaca açıklanmaya çalışılan dönüşümcü liderlik tarzının her bir alt boyutuna ilişkin başarı düzeyi çeşitli çalışmalarda araştırılmıştır. Literatürde en sıklıkla referans gösterilen psikometrik ölçüm araçlarının başında Bass ve Avolio (1996) tarafından geliştirilen "Çok Yönlü Liderlik Analizi (Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ)" gelmektedir. Liderlik boyutlarını değerlendirmede kullanılan bir başka ölçüm aracı ise Kouzes ve Posner'in (1990) "Liderlik Uygulamaları Envanteri (Leadership Practices Inventory-LPI)" başlıklı ölçekleridir. Bu ölçüm araçlarından Çok Yönlü Liderlik Analizi a) ilham verici motivasyon, b) ideal davranışlar, c) ideal katkı d) entelektüel uyarım ve bireysel ilgi olmak üzere beş alt boyuttan oluşmaktadır. Liderlik Uygulamaları Envanteri ise beş farklı alt boyutu içermektedir ki bunlar: a) sürece meydan okuma, b) paylaşılmış vizyona ilham verme, c) eylem yönünde diğerlerini teşvik, d) rol/model olma ve e) yürekleri cesaretlendirme olarak sıralanabilir.

2. Yöntem

2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışmanın amacı, ilk ve orta öğretim düzeyindeki özel öğretim kurumlarında görev yapan eğitim yöneticilerinin sergiledikleri dönüşümcü liderlik davranışlarını katılımcıların demografik özellikleri temelinde incelemektir. Bu amaçla eğitim yöneticilerinin sergilemiş oldukları dönüşümcü liderlik davranış düzeylerinin kendi öz değerlendirmeleri ve öğretmen görüşlerine dayalı olarak belirlenmeye çalışıldığı bu çalışma kapsamında aşağıdaki sorulara yanıtlar aranmaktadır:

a. Eğitim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları ne düzeydedir?

b. Dönüşümcü liderliğin alt boyutları bağlamında eğitim yöneticileri ile öğretmenlerin değerlendirmeleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

c. Eğitim yöneticilerinin ve öğretmenlerin dönüşümcü liderlik düzeyine ilişkin algıları onların (a) cinsiyetlerine, b) yaşlarına, c) eğitim düzeylerine, d) branşlarına, e) görev yaptıkları okul türüne, (f) mesleki kıdemlerine ve (d) yöneticilik deneyim sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Çeşitli demografik değişkenlerin dönüşümcü liderlik davranışları üzerindeki pozitif yönlü etkisine ilişkin Batı literatüründeki varsayımların sosyo-kültürel olarak farklı bir ülkede sınanması ise bu çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.

2.2. Evren ve Örneklem

Tarama modelinde betimsel bir nitelik taşıyan ve Ocak-Şubat 2010 ayları arasında gerçekleştirilen araştırmanın evrenini 2009-2010 eğitim-öğretim yılında İzmir ilinin 8 merkez ilçesinde (Buca, Bornova, Gazıemir, Güzelbahçe, Karabağlar, Karşıyaka, Konak ve Narlıdere) faaliyet gösteren özel öğretim kurumlarında çalışan eğitim yöneticileri ve öğretmenler oluşturmaktadır. Bu 8 ilçede tabakalı örnekleme yöntemiyle seçilen 8 ilköğretim okulu ve 5 lisede toplam 55 eğitim yöneticisi (13 eğitim yöneticisi, 42 eğitim yönetici yardımcısı) ve 579 öğretmen görev yapmaktadır. Bu evrenden tabakalı örnekleme yöntemiyle seçilen toplam 32 eğitim yöneticisi ve 127 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında belirlenen örneklem, evreni temsil edici niteliktedir.

2.3. Araştırmada Kullanılan Ölçme Araçları

Araştırma kapsamında eğitim yöneticilerine ve öğretmenlere yönelik olarak iki ayrı anket formu hazırlanmıştır. Anket formları iki bölümde yapılandırılmıştır. Birinci bölümde katılımcıların kişisel ve mesleki bilgilerine ilişkin sorular; ikinci bölümde ise dönüşümcü liderlik davranışları ile ilgili ifadeler yer almaktadır.

Araştırmada kullanılan dönüşümcü liderlik ölçme aracı literatür taranarak geliştirilmiştir. Özellikle Bernard M. Bass ve Bruce J. Avolio (1996) tarafından geliştirilen “Çok Yönlü Liderlik Analizi (Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ)” ve James M. Kouzes and Barry Z. Posner’in (1990) “Liderlik Uygulamaları Envanteri (Leadership Practices Inventory-LPI)” başlıklı ölçeklerinden de yararlanılarak 30 maddelik Dönüşümcü Liderlik Ölçeği taslak olarak hazırlanmıştır. Yazım ve anlaşılabilirlik ile ilgili olarak değerlendirmelerde bulunmaları istemiyle 10 kişilik öğretmen grubuna dağıtılan ölçek ile ilgili olarak alanda çalışan akademisyenlerin görüşleri de dikkate alınmış ve böylece ölçeğin kapsam geçerliği sağlanmıştır.

Araştırmada katılımcılardan kendilerine yöneltilen ifadelere 5’li Likert ölçeğine göre “Hiçbir Zaman-Nadiren-Bazen-Çoğunlukla-Her Zaman” aralığında katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Yanıtlar “Hiçbir zaman” için 1.00 ile 1.79; “Nadiren” seçeneği için 1.80 ile 2.59, “Bazen” seçeneği için 2.60 ile 3.39; “Çoğunlukla” seçeneği için 3.40 ile 4.19 ve “Her zaman” seçeneği için 4.20 ile 5.00 puan aralığında değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizi SPSS 15.0 programında yapılmıştır. Analiz sürecinde Faktör analizi, \bar{X} , Ss, t testi ve Anova gibi istatistiksel testlerden yararlanılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeğin geçerliliğini ve güvenilirliğini sağlamak için sırasıyla faktör ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Böylece farklı bir örnek grubuyla yapılan bu çalışmada da literatüre uygun bir sonucun elde edilip edilmediği tespit edilmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda katılımcıların dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin algılarının 4 alt boyuttan oluştuğu ve toplam varyansın % 63,18'inin bu alt boyutlar tarafından açıklandığı belirlenmiştir. Soruların faktör ağırlıklarına bakılarak ikinci faktör altında yer alan s17 ve s29'un ve üçüncü faktör altındaki s11'in faktör ağırlıklarının 0,50'nin altında olduğu belirlenmiş ve bu sorular analizden çıkarılmıştır. Bu sorular analizden çıkarıldıktan sonra geri kalan sorular için tekrar faktör analizi yapılmıştır. Tablo 1'de görüldüğü gibi yapılan bu son faktör analizi ile katılımcıların dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin algılarının 4 alt boyuttan oluştuğu ve toplam varyansın % 64,24'ünün bu alt boyutlar tarafından açıklandığı belirlenmiştir.

Tablo 1.

Dönüşümcü Liderlik Davranışları Toplam Varyans Değerleri

Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	13,558	50,214	50,214	5,480	20,295	20,295
2	1,399	5,181	55,395	5,016	18,577	38,872
3	1,325	4,906	60,301	4,004	14,830	53,702
4	1,064	3,940	64,240	2,845	10,538	64,240
5	,807	2,990	67,230			
6	,786	2,912	70,142			
7	,736	2,725	72,866			
8	,669	2,478	75,344			
9	,651	2,410	77,754			
10	,577	2,136	79,890			
11	,526	1,947	81,837			
12	,472	1,749	83,586			
13	,446	1,652	85,238			
14	,426	1,578	86,816			
15	,404	1,497	88,313			
16	,384	1,424	89,737			
17	,377	1,398	91,135			
18	,343	1,272	92,406			
19	,322	1,191	93,597			
20	,277	1,025	94,622			
21	,257	,952	95,574			
22	,239	,884	96,458			
23	,225	,834	97,292			
24	,210	,778	98,070			
25	,190	,703	98,773			
26	,176	,652	99,425			
27	,155	,575	100,000			

Yapılan faktör analizi sonucunda elde edilen faktörler incelenmiş ve faktörleri oluşturan soruların Tablo 2'de görüldüğü gibi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Böylece ölçeğin yapı geçerliliği sağlanmıştır.

Tablo 2.
Faktörleri Oluşturan Soru Grupları

Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4
s15	s26	s1	s9
s5	s19	s2	s3
s13	s22	s7	
s25	s23	s8	
s28	s27	s6	
s4	s18	s16	
s12	s20		
s14	s24		
s10	s21		
s30			

Faktörleri oluşturan soru grupları da belirlendikten sonra her bir faktör grubu sırasıyla “Süreçleri değiştirme”, “Çalışanları destekleme”, “Çalışanları cesaretlendirme” ve “Paylaşılan vizyon” olarak isimlendirilmiştir. Her bir faktör için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach’s Alpha değerleri “Süreçleri değiştirme” için 0,924; “Çalışanları destekleme” için 0,910; “Çalışanları cesaretlendirme” için 0,865 ve “Paylaşılan vizyon” için 0,660 olarak tespit edilmiştir. Eğitim yöneticilerinin sergilemiş oldukları dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin faktör analizi sonucunun tablolaştırılmış özeti Tablo 3’de yer almaktadır.

Tablo 3.
Dönüşümcü Liderlik Davranışlarına İlişkin Faktör Analizi Sonucunun Özeti

Faktör	Soru İfadesi	Faktör Ağırlık.	Faktörün Açık.	Güvenilirlik
Süreçleri değiştirme	Projemizin başarılmasında katkı sağlayan öğretmenlerin ödüllendirileceği konusunda güven veririm.	0,775		
	İyi bir çalışma ortaya koyan öğretmenden övgü ile söz ederim.	0,697		
	Saygılı ve haysiyetli davranırım.	0,688		
	Başarılarımızı kutlayacak yöntemler bulurum.	0,642		
	Öğretmenlerin yeni becerileri öğrenip, kendilerini geliştirdikçe, görev/ pozisyonlarında ilerleyebileceklerini garanti ederim.	0,632		
	Öğretmenlerden ne beklediğim konusunda iyi bir rol model olurum.	0,619		
	Heyecan verici bir gelecek konusunda öğretmenlerden fikir alırım.	0,588	20,295	.92
	Vermiş olduğum söz ve vaatlerin arkasında dururum.	0,561		
	Öğretmenlerin yeteneklerine ne kadar güvendiğimi belli ederim.	0,525		
Öğretmenlerle takım ruhuyla hareket ederim.	0,515			

Çalışanları destekleme	Sonuçlar kesin olmadığında bile engelleri aşmak için inisiyatif üstlenirim.	0,709		
	Liderlik felsefem konusunda kendime güvenirim.	0,662		
	Gelecekte karşılaşılabileceğim olasılıklar konusunda istekli ve olumluyum.	0,639		
	Öğretmenlere yapacağı işler konusunda serbestlik ve seçim hakkı veririm.	0,633		
	İşimizin anlamı ve amacı konusunda samimi ve ikna edici bir biçimde konuşurum.	0,613		
	Öğretmenlerin inisiyatif kullanarak almış oldukları kararları desteklerim.	0,589		
	Paylaşılmış değerlere katılım konusunda örnek oluşturanları desteklerim.	0,570	18,577	.91
	Üzerinde çalıştığımız programlar ve projeler için ulaşılabilir amaçlarımızı belirlemeyi, somut planlarımızı yapmayı ve ölçülebilir kriterleri tanımlamayı taahhüt ederim.	0,560		
	Yapacağım çalışmalarda başarısız olma riski olsa bile risk alırım.	0,529		
Çalışanları Cesaretlendirme	Yetenek ve becerilerimi test edebileceğim, beni zorlayacak fırsatları araştırıp bulurum.	0,820		
	Öğretmenlerle birlikte, iyi bir eğitimin nasıl yapılacağını etkileyecek olası eğilimler hakkında konuşurum.	0,691		
	Gelecekte varmak istediğimiz hedefleri betimleyen ilgi çekici bir vizyon ortaya koyarım.	0,635		
	Farklı bakış açılarına önem veririm.	0,600	14,830	.86
	Öğretmenleri özgün ve yenilikçi yaklaşımlar denemeleri için teşvik ederim.	0,527		
	Çalışmalarımızın beklentileri karşılamadığı durumlarda ne öğrenebileceğimizi sorgularım.	0,500		
Paylaşılan vizyon	Öğretmenlerin ortak belirlediğimiz prensip ve standartlara uyup uymadıklarından emin olmak için emek ve zaman harcarım.	0,716	10,538	.66
	Öğretmenler ve tüm paydaşlarla işbirliği içinde çalışırım.	0,589		
	Toplam:	64,240		
Kaiser Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği		0,949		
Barlett Küresellik Testi Ki Kare			2,846E3	
351				
		p değeri		
0.000				

3. Bulgular

3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Özel öğretim kurumlarında görev yapan eğitim yöneticilerinin sergiledikleri dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin bu davranışlara ilişkin algıları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak üzere yapılan araştırmada katılımcıların 32'si (% 20,1) eğitim yöneticisi iken; 127'si (% 79,9) öğretmendir (Bkz. Tablo 4).

Tablo 4.
Araştırmaya Katılan Eğitim Yöneticisi Ve Öğretmen Sayısı ve Oranları

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Eğitim Yöneticisi	32	20,1	20,1	20,1
	Öğretmen	127	79,9	79,9	100,0
	Total	159	100,0	100,0	

Çalışma kapsamında ankete katılan eğitim yöneticileri ile öğretmenlerin 7 farklı demografik özelliklerine dair veriler Tablo 5'te yer almaktadır. Buna göre eğitim yöneticileri arasında kadın katılımcılarının oranı % 31,2'si kadın, % 68,8'i erkek iken; öğretmenlerde bu oranlar % 51,2'si kadın, % 48,8'i erkek olarak belirlenmiştir. Bu verilerden yola çıkarak öğretmenler arasında kadın ve erkeklerin hemen hemen eşit oranda temsil edildiği ortaya çıkmaktadır. Katılımcıların yaş ortalamalarına bakıldığında hem eğitim yöneticilerinin (% 68,8) hem de öğretmenlerin (% 59) çoğunlukla orta yaş (31-50 yaş arası) grubunda oldukları görülmektedir. Eğitim değişkeninde ilk sırada lisans mezunları gelmektedir. Eğitim yöneticilerinin % 68,8'i, öğretmenlerin ise % 77,2'si lisans mezunu olduklarını ifade etmişlerdir. Eğitim yöneticilerinin büyük çoğunluğu (% 62,4) 0-10 yıl arasında bir yöneticilik deneyimi-ne sahiptir. Sınıf öğretmenliği her iki grup için de en fazla katılımcının dahil olduğu branştır. Buna göre eğitim yöneticilerinin % 12,5'i öğretmenlerin ise % 18,9'u sınıf öğretmenidir. Eğitim yöneticilerinin çoğunluğu (% 11,9) 16 yıl ve üzerinde mesleki deneyime sahipken öğretmenlerde oranlar eşit düzeyde dağılmaktadır. Başka bir deyişle hemen her yıl grubunda eşit sayıda bir öğretmen dağılımı söz konusudur. Görev yapılan okul türlerine bakıldığında hem eğitim yöneticilerinin (% 62,5) hem de öğretmenlerin (% 60,6) çoğunlukla ilköğretim kurumlarında görev yaptıkları görülmektedir.

Tablo 5.
Eğitim Yöneticilerinin Ve Öğretmenlerin Demografik Özellikleri

		Eğitim Yöneticisi	Öğretmen		Eğitim Yöneticisi	Öğretmen	
Cinsiyet	Kadın	10 (% 31.2)	65 (% 51.2)	Sınıf Öğretmeni	4 (% 12.5)	24 (% 18.9)	
	Erkek	22 (%68.8)	62 (% 48.8)	Sosyal Bilimler	4 (% 2.5)	17 (% 13.4)	
	Toplam	32 (% 100.0)	127 (% 100.0)	Fen ve Teknoloji Bilimleri	6 (% 3.8)	14 (% 11.0)	
Yaş (yıl)				Türkçe	2 (% 1.3)	10 (% 7.9)	
	20-30	2 (% 6.2)	38 (% 29.9)	Branş	Matematik	1 (% 3.1)	15 (% 11.8)
	31-40	11 (% 34.4)	62 (% 48.8)		Yabancı Dil	1 (% 3.8)	13 (% 10.2)
	41-50	11 (% 34.4)	13 (% 10.2)	Güzel Sanatlar ve Beden Eğitimi	6 (% 3.8)	10 (% 7.9)	
	51+	8 (% 25.0)	14 (% 11.0)	Diğer	6 (% 1.9)	24 (% 18.9)	
	Toplam	32 (% 100.0)	127 (% 100)	Toplam	32 (% 100.0)	127 (% 100)	
Eğitim	Ön Lisans	2 (% 6.2)	8 (% 6.3)	Mesleki Kıdem(yıl)	0-5	1 (% 3.1)	35 (% 27.6)
	Lisans	22 (% 68.8)	98 (% 77.2)		6-10	6 (% 3.8)	35 (% 27.6)
	Y. Lisans	7 (% 21.9)	19 (% 15.0)		11-15	6 (% 3.8)	22 (% 17.3)
	Doktora	1 (% 3.1)	2 (% 1.6)		16+ yıl	19 (% 11.9)	35 (% 27.6)
	Toplam	32 (% 100.0)	127 (% 100.0)		Toplam	32 (% 100.0)	127 (% 100)
Yöneticilik Kıdem	0-5	10 (% 31.2)	-	Okul Türü	İlköğretim	20 (% 62.5)	77 (% 60.6)
	6-10	10 (% 31.2)	-		Genel Lise	-	7 (% 5.5)
	11-15	4 (% 12.5)	-		Anadolu Lisesi	8 (% 25.0)	25 (% 19.7)
	16+ yıl	8 (% 25.0)	-		Fen Lisesi	4 (%12.5)	18 (% 14.2)
	Toplam	32 (% 100.0)	-		Toplam	32 (% 100.0)	127 (% 100.0)

3.2. Eğitim Yöneticilerinin Sergiledikleri Dönüşümcü Liderlik Davranış Düzeyleri

Eğitim yöneticilerinin sergilemiş oldukları dönüşümcü liderlik davranış düzeylerini saptamak üzere yapılan dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin “Süreçleri değiştirme”, “Çalışanları destekleme”, “Çalışanları cesaretlendirme” ve “Payaşılan vizyon” alt boyutları ile ilgili olarak hem kendi öz değerlendirmelerinin hem de öğretmenlerin algılarının aritmetik ortalama değerleri Tablo 6’te sunulmuştur.

Tablo 6’te görüldüğü gibi “Süreçleri değiştirme” alt boyutu ile ilgili olarak eğitim yöneticileri sergilemiş oldukları dönüşümcü liderlik davranış düzeylerini mükemmel yakın olarak değerlendirirken ($\mu_{\text{eğitim yöneticisi}} = 4,30$, $ss = 0,331$); öğretmenlerin değerlendirmeleri daha düşük bir seviyede olmaktadır ($\mu_{\text{öğretmen}} = 3,93$, $ss = 0,753$)

Tablo 6.
Eğitim Yöneticilerinin Sergiledikleri Dönüşümcü Liderlik Davranışlarına İlişkin Aritmetik Ortalama Değerleri

Boyut	Grup	N	Ort.	Std. Sp.
Süreçleri değiştirme	Eğitim Yöneticisi	32	4,30	0,331
	Öğretmen	127	3,93	0,753
Çalışanları destekleme	Eğitim Yöneticisi	31	4,11	0,410
	Öğretmen	127	4,00	0,665
Çalışanları cesaretlendirme	Eğitim Yöneticisi	32	4,20	0,390
	Öğretmen	127	3,93	0,700
Payaşılan vizyon	Eğitim Yöneticisi	32	4,56	0,453
	Öğretmen	127	4,18	0,674

“Çalışanları destekleme” alt boyutu ile ilgili olarak dönüşümcü liderlik davranış düzeylerine ilişkin değerlendirmeler hem eğitim yöneticilerinde hem de öğretmenlerde birbirine yakın değerler almaktadır ($\mu_{\text{eğitim yöneticisi}} = 4,11$, $ss = 0,410$; $\mu_{\text{öğretmen}} = 4,00$, $ss = 0,665$).

Benzer bir durum “Çalışanları cesaretlendirme” alt boyutunda da görülmektedir. Buna göre “Faktör 3” alt boyutu ile ilgili olarak her iki grup ta çalışma ortamında sergilenen liderlik tarzının dönüşümcü liderlik özelliği taşıdığını düşünmektedir ($\mu_{\text{eğitim yöneticisi}} = 4,20$, $ss = 0,390$; $\mu_{\text{öğretmen}} = 3,93$, $ss = 0,700$).

“Payaşılan vizyon” alt boyutu, dönüşümcü liderlik davranışına ilişkin her iki katılımcı grubu tarafından da en yüksek oranda olumlu olarak değerlendirilen boyuttur ($\mu_{\text{eğitim yöneticisi}} = 4,56$, $ss = 0,453$; $\mu_{\text{öğretmen}} = 4,18$, $ss = 0,674$).

Tüm boyutlar birlikte değerlendirildiğinde hem eğitim yöneticilerinin hem de öğretmenlerin, sergilenen dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin algılarının olumlu ve birbirine yakın olduğu görülmektedir. Buradan hareketle örneklem içerisinde yer alan eğitim yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları sergilemede oldukça başarılı oldukları söylenebilir.

3.3. Katılımcıların Demografik Özellikleri İle Dönüşümcü Liderlik Davranışları

Eğitim yöneticilerinin ve öğretmenlerin dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin alt boyutlarla ilgili algılarının cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan t testi sonucu anlamlı bir fark bulunamamış ve bu nedenle çalışmada tablo olarak gösterilmemiştir.

Eğitim yöneticilerinin ve öğretmenlerin dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin alt boyutlarla ilgili algılarının yaşlarına, eğitim düzeylerine, branşlarına, meslekteki kıdem sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi sonucu % 95 güven aralığında anlamlı bir fark bulunamamış ve bu nedenle çalışmada tablo olarak gösterilmemiştir.

Eğitim yöneticilerinin ve öğretmenlerin dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin alt boyutlarla ilgili algılarının görev yaptıkları okul türlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda eğitim yöneticileri arasında sadece “Payaşılan vizyon” alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur ($F = 7,510$; $p = 0,002$). Bu farkın hangi okul türünde görev yapan eğitim yöneticilerinden kaynaklandığını tespit etmek için Scheffe testi sonuçlarına bakılmıştır (Bkz. Tablo 7). Buna

göre fen lisesinde görev yapan eğitim yöneticilerinin anadolu lisesinde ve ilköğretimlerde görev yapanlara göre dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin “Paylaşılan vizyon” alt boyutunda daha yüksek bir orana sahip oldukları bulunmuştur ($\mu_{\text{fen lisesi}} = 9,750$; $\mu_{\text{ilköğretim}} = 9,350$; ; $\mu_{\text{anadolu lisesi}} = 8,250$). Diğer alt boyutlarda anlamlı bir fark bulunmadığından tablolaştırılmamıştır.

Tablo 7.

Okul Türüne Göre Eğitim Yöneticilerinin “Faktör 4”e İlişkin Algılarına Dair Anova Testi Sonucu

		N	Ortalama	F değeri	p değeri
Paylaşılan vizyon	İlköğretim	20	9,350	7,510	0,002
	Anadolu Lisesi	8	8,250		
	Fen Lisesi	4	9,750		
Scheffe Sonuçları			Ortalama farkı	Standart hata	p değeri
İlköğretim	Anadolu Lisesi		1,100	0,318	0,007
	Fen Lisesi		-0,400	0,417	0,636
Anadolu Lisesi	İlköğretim		-1,100	0,318	0,007
	Fen Lisesi		-1,500	0,416	0,012
Fen Lisesi	İlköğretim		0,400	0,416	0,636
	Anadolu Lisesi		1,500	0,466	0,012

Öğretmenlerin görev yaptıkları okul türlerine göre eğitim yöneticilerinin ise yöneticilikteki kıdem sürelerine göre dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin alt boyutlarla ilgili algılarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda ise % 95 güven aralığında anlamlı bir fark bulunamamış ve bu nedenle çalışmada tablo olarak gösterilmemiştir.

4. Tartışma ve Sonuç

Dönüşümcü liderlik tarzı hemen her alanda olduğu gibi eğitim sektöründe de irdelenmesi gerekli bir olgudur. Eğitime konu olan nesnenin insan olduğu dikkate alındığında dönüşümcü liderlik tarzının önemi daha iyi anlaşılacaktır. Bir başka ifadeyle çalışma ortamında dönüşümcü liderlik tarzını benimseyen ve öğretmenleri bu yönde motive eden eğitim yöneticileri daha şimdiden geleceğin insan kaynağı profilini de olumlu yönde biçimlendirmiş olmaktadır.

İzmir’deki özel öğretim kurumları bazında değerlendirilen bu çalışma kapsamında kullanılan ölçek bundan sonraki çalışmalarda da kullanılabilme özelliği taşımaktadır. Okul yönetiminde sergilenen dönüşümcü liderlik tarzının eğitim yöneticilerinin kendi öz değerlendirmeleri ve öğretmenlerin algıları çerçevesinde araştırıldığı bu çalışmada, kuşkusuz bazı kısıtlılıklar da söz konusudur. Öncelikle araştırmada kullanılan örneklem sınırlı bir evreni temsil etmektedir. Bu nedenle elde edilen bulgular Türk eğitim sisteminde yer alan tüm eğitim-öğretim kurumlarına genelleştirilebilir nitelikte değildir. Böylesine bir genelleme hedefi ancak daha kapsamlı bir çalışmada söz konusu olabilir. Çalışmanın kısıtlılığı bağlamında değerlendirilebilecek bir diğer konu ise örneklem olarak seçilen öğretim kurumlarının niteliğine ilişkindir. Çalışma kapsamında yalnızca özel öğretim kurumlarında görev yapan eğitim yöneticilerinin ve öğretmenlerinin seçilmiş olması bu kısıtlılığa işaret etmektedir. Kanımızca Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı kurumlar ve diğer özel okulları kapayan daha kapsamlı bir örneklem üzerinde dönüşümcü liderlik davranışları ile ilgili çalışmalar ve karşılaştırmalar yeni araştırma konuları olabilir.

Çalışma sonucunda elde edilen bulgulardan yola çıkarak özel öğretim kurumlarında dönüşümcü liderlik tarzının önemli ölçüde benimsendiğini söylemek mümkündür. Özellikle “Fen Lisesi” statüsündeki özel öğretim kurumlarında sergilenen dönüşümcü liderlik tarzının diğer türdeki kurumlardan daha üst düzeyde olması eğitim sistemimizdeki mevcut yapılanma şeklini tartışmaya değer kılmaktadır.

Dönüşümcü liderlik tarzı ile çeşitli demografik değişkenler arasındaki ilişkiye dair çalışma kapsamında elde edilen bulguların dikkat çekici olduğu belirtilebilir. Başka bir deyişle demografik değişkenlerin eğitim yöneticilerin sergilemiş oldukları dönüşümcü liderlik tarzının düzeyine ve niteliğine etki etmemesi kanımızca olumlu yönde değerlendirilmelidir. Bu tespit ayrıca eğitim yöneticilerinin çalışma ortamında olabildiğince nesnel ve tüm dış değişkenlerden bağımsız bir şekilde davrandıklarını ortaya koymaktadır. Bu ise eğitim yöneticilerinin dönüşümcü lider olma yönündeki çabalarına olumlu ve çok güçlü bir katkı sağlamaktadır.

Eğitim kurumları dönüşümcü liderlik göstergelerini etkin düzeyde sergilemenin en gerekli olduğu sektörlerden biri olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla eğitim kurumları kendi hizmet içi eğitim politikalarını oluşturarak, liderlik, iletişim ve duygusal zeka geliştirme amaçlı interaktif eğitim programlarını bilinçli ve proaktif çabalarla düzenlemelidirler. Sonuç olarak geleceğin liderlerini yetiştirmek gibi önemli bir misyonu üstlenen eğitim yöneticilerinin yönetim anlayışlarında dönüşümcü liderlik tarzını benimsemeleri ve bu yönde davranışlar sergilemeleri söz konusu amaç ve görevin başarılmasında bireysel ve kurumsal düzeyde önemli avantajlar sağlayacağı belirtilebilir.

KAYNAKÇA

- Bass, B.M. (1985). *Leadership And Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1990). *Bass And Stogdill's Handbook Of Leadership*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. & AVOLIO, B.J. (1994). *Improving Organisational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B.M. & AVOLIO, B.J. (1990). *The Implications Of Transactional And Transformational Leadership For Individual, Team, And Organizational Development*. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231-272.
- Bass, B. M. & AVOLIO, B. J. (1996). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire For Teams*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B., AVOLIO, B. & ATWATER, L. (1996). *The Transformational And Transactional Leadership Of Men And Women*. *Applied Psychology: An International Review*, 45, 5-34.
- Bass, B. M. (1996). *A New Paradigm Of Leadership*. Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Bass, B. M. (1999). *Two Decades Of Research And Development in Transformational Leadership*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Carless, S. (1998). *Assessing The Discriminant Validity Of Transformational Leadership Behaviour As Measured By The MLQ*. *Journal of Occupational and Organisational Behaviour*, Vol. 71, 353-359.
- De Groot, T., Kiker, S. & Cross, S. (2000). *A Metaanalysis To Review Organizational Outcomes Related To Charismatic Leadership*. *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 17, 356.

- Eagly, A.H., Makhijani, M.G. & Klonsky, B.G. (1992). Gender And The Evaluation Of Leaders: A Metaanalysis. *Psychological Bulletin*, 111, 3–22.
- Eagly, A.H., Karau, S.J. & Makhijani, M.G. (1995). Gender And The Effectiveness Of Leaders: A Metaanalysis. *Psychological Bulletin*, 117, 125-145.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi.*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Friedman, H.S., Riggio, R.E. & Casella, D.F. (1988). Nonverbal Skills, Personal Charisma And Initial Attraction. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 14.
- House, R.J. & Baetz, M.L. (1979). Leadership: Some Emprical Generalizations And New Research Directions. *Research in Organizational Behaviour*, Greenwich, 372.
- Kark, R.S.B. & Chen, G. (2003). The Two Faces Of Transformational Leadership: Empowerment And Dependency. *Journal of Applied Psychology*, 2, 246-255.
- Kouzes, J. & Posner, B. (1990). *Leadership Practices Inventory (LPI): A Self-Assessm Ent And Analysis.* San Diego, CA: Pfeiffer & Co.
- Lowe, K.B., Kroeck, K.G. & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness Correlates Of Transformational And Transactional Leadership: A Metaanalytic Review Of The MLQ Literature. *Leadership Quarterly*, 7, 385-425.
- Metcalfe, B.A. (1995). An Investigation Of Female And Male, Constructs Of Leadership And Empowerment. Vol: 10, No 2, 3-18.
- Mcshane, S.L. & Von Glinow, M.A. (2000). *Organizational Behavior.* New York: McGraw-Hill.
- Özdemir, G. (2006). *Kariyer Yaşamında Duygusal Zeka Ve İletişim Yeteneği.* İstanbul: Hayat Yayınları.
- Özkalp, E. ve KIREL, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış.* T.C. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın No: 149.
- Shamir, B. (1991). The Charismatic Relationship: Alternative Explanations And Predictions. *Leadership Quarterly*, Vol. 2, 81-104.
- Weber, M. (1964). *The Theory Of Social Economic Organization,* New York: The Free Press.