

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

Yrd. Doç. Dr. Emin KARİP

**Gazi Üniversitesi
Gazi Eğitim Fakültesi**

Örgütlerde değişim sürecinde liderlik işlevleri normal işleyişte liderlik işlevlerinden farklılık gösterir. Değişim süreci liderlerin varolan işleyişi sorgulama, ortak bir vizyon oluşturma, astların eyleme geçmesini sağlama ve astlar için moral kaynağı olma gibi dönüşümcü liderlik işlevlerini yerine getirmesini zorunlu kılar. Dönüşümcü liderlik yaklaşımı, liderlik özelliklerini ve davranışlarını normal işleyişte ve değişim sürecinde liderlik işlevlerini kapsayacak biçimde inceler. Bu araştırma dönüşümcü liderlik yaklaşımını kullanarak okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik kapasitelerini kend. algılarına ve yardımcılarının algılarına göre değerlendirmektedir.

Liderlik özellikle son bir yüzyıla yakın süredir yoğun olarak çlışıldığı halde hakkında çok az bilgi sahibi olunan bir alan olma özelliğini korumaktadır (Bennis ve Nannus, 1985). Etkili lideri etkili olmayan liderden ayıran özelliklerin neler olduğu konusunda bir görüş birliği sağlanamamıştır. Liderliğe ilişkin tanımlar durumsal ve değişken olup, liderliğin bir bütün olarak tanımlamaktan çok liderlerde belirli bir dönem ve ortamda gözlenen özellikleri ve davranışları içermektedir (Chance, 1992; Maxcy, 1991). Dönüşümcü liderlik yaklaşımı liderlik özelliklerini, liderlik davranışlarını ve liderliğin sonuçlarını bir bütün olarak ele alması yönü ile liderliğin tanımında ve araştırılmasında uygun bir kavımsal çerçeve sağlayabilir. Bu çalışmada okul müdürlerinin liderlik kapasitelerinin değerlendirilmesinde dönüşümcü liderlik yaklaşımını kullanılmıştır.

Bu çalışmanın amacı eğitimde dönüşümü gerçekleştirecek, eğitim yönetiminin en işlevsel ve işe dönük kademesi olan okul yöneticilerinin liderlik kapasitelerinin belirlenmesidir. Araştırmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Özel ilköğretim okullarının ve devlet ilköğretim okullarının müdürleri dönüşümcü ve işlemci liderlik özelliklerine ne düzeyde sahiptir?
2. Özel ilköğretim okullarının müdürleri ile devlet ilköğretim okullarının müdürlerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik özelliklerini sahip olma düzeylerine ilişkin olarak müdürlerin kendi değerlendirmeleri ile; müdür yardımcılarının müdürlerin liderlik özelliklerini değerlendirmeleri arasında farklılık var mıdır?
3. Okul müdürlerinin liderlik özellikleri ile liderlik özelliklerinin sonuçları arasında nasıl bir ilişki vardır?

Liderlik

Laboratuvar koşullarında ve informal guruplarda liderlik araştırmalarının uzun bir geçmişi olmasına karşın, okullarda ve diğer örgütlerde liderlik üzerine yapılan araştırmalarda genellikle liderlik belirli bir makamda bulunan bireylerin yapacağı bir dizi eylem ve işlemler olarak değerlendirilir. Liderliğin tanımı da "lider ne yapar?" sorusundan hareketle yapılmaktadır. Firestone'a (1996) göre liderlik; belirli bir makamda bulunan bireylerin ne yaptıklarından çok, örgütün yaşaması, gelişmesi ve etkil olabilmesi için yerine getirilmesi zorunlu görevlerin ve liderin işlevlerinin neler olduğu açısından incelenmelidir. Firestone liderlik işlevlerini normal işleyişte liderlik işlevleri ve değişimde liderlik işlevleri olarak iki kategoride ele alır. Normal işleyişte liderlik işlevleri ilgi-destek ve yapı oluşturmadır. Bu işlevleri yerine getiren lider normal işleyiş sürecinde çalışanların çalışmak isteyecekleri bir ortam oluşturur ve çalışmayı örgütler. Normal işleyişte liderin işlevlerinin yerini alabilecek, liderin işlevlerini ikame edebilecek örgütsel ve personel özellikler olabilir. Çalışmak istenecek bir ortam oluşturmada personelin bilgi ve yeterlikleri, işin sağladığı doyum ve personelin inisiyatif kullanabilmesi gibi özellikler etkili olabilir. Yapı oluşturma işlevi de amaçların, iş sorumluluklarının, kuralların ve işlemlerin tanımlanmış olması, formal lider tarafından kontrol edilmeyen ödüllerin varlığı gibi örgütsel özellikler ile gerçekleştirilebilir. Değişimle ilgili bir vizyon oluşturma, kaynaklar oluşturma ve sağlama, bireysel destek sağlama, standart işletim süreçleri oluşturma ve gelişmeyi izleme işlevlerinin ikame edilmesi normal işleyişteki liderlik işlevlerinin ikame edilmesi kadar kolay değildir. Değişim sürecinde bu işlevler liderden beklenir ve formal olarak liderlik makamında bulunanlar bu işlevleri yerine getiremediklerinde lider olarak kabul göremezler.

Duke (1996) liderlik davranışlarının ve özelliklerin belirlenmesinde liderin astlarının algılarının ' ve beklentilerinin belirleyici olduğunu vurgulamaktadır. Liderlik yaklaşımlarında; "liderlik özelliklerinden (Stogdill, 1948 ve 1974), "liderlik davranışları" (Lewin, Lippitt ve VWhite, 1939; Stogdill ve Coons, 1957; Likert, 1961) , "durumsal (contingency) liderlik" (Fiedler, 1967; Fiedler ve Chemers, 1984; Evans, 1970), "liderlik biçimleri" (Tannenbaum ve Schmidt, 1973; Blake ve Mouton, 1985) ve "dönüşümcü liderliğe" (Bass ve Avolio, 1995) uzanan ve çoğu zaman iç içe girmiş çizgide izlenen gelişmeleri, değişen ortamda lideri izleyenlerin beklentileri ile açıklamak olasıdır (Maxcy, 1991). Liderlik araştırmaları liderlik uygulamalarının gerisinde kalmaktadır. Araştırmalar liderlik uygulamalarına bir yön vermekten çok varolan uygulamaları tanımlamaya ve açıklamaya çalışmaktadır (Sergiovanni, 1992). Liderlikle ilgili ortak bir tanımlamaya ulaşamamış olması örgütlerin içinde bulunduğu küresel ortamda, örgütlerde sürekli değişme ve buna bağlı olarak da liderlerden beklenen işlevlerin değişmesi ile ilgilidir (Macbeath, Moos ve Riley, 1996). Bugün liderden beklenen yalnızca bireyleri ortak bir amaç a yönelik olarak eyleme geçmede ermemesi değil, bunu yaparken izlenenlerin değerlerini, beklentilerini, duygularını da dikkate alarak bir vizyon sağlamasıdır. Bu bağlamda Kouzes ve Posner'e (1995) göre lider varolan işleyişi sorgular, ortak bir vizyon felkin eder, astların e/leme geçmesini sağlar, astlardan istediklerini kendi davranışlarında model olarak uygular ve duygulara hitap ederek astlarda içsel isteklilik uyandırır.

Niçin bu davranışlar ve özellikler? sorusunun cevabını liderliğe olan gereksinime ilişkin algı ve bu davranışları zorunlu kılan koşullarda aramak gerekir. Diğer bir ifade ile, liderlik davranışlarını ve liderlik özelliklerini anlamak için liderlik gereksinimi algısının ve liderliği gerektiren koşulların irdelenmesi gerekir. Yirmibirinci yüzyıla girerken örgütleri çevreleyen kaos ve hızlı değişim ortamı sürekli yenileşmeyi ve gelişmeyi zorunlu kılmaktadır. Bu ortamda başarının anahtarı teknolojiden çok örgütü oluşturan insanların yenilikçiliği ve adanmışlığıdır. Yeniliklerin gerçekleşmesi, insanların ortak bir yön ve amaç için adanmışlığının sağlanması etkili bir liderlikle sağlanabilir. Eğitim ve işletme alanında değişimle ilgili kaynaklarda eğitimde ve iş dünyasında karşılaşılan sorunların ka/nağı genellikle liderlikteki yetersizlikler ya da yanlış yönlendirmeler olarak değerlendirilmektedir (Duke, 1996). Daha da ilginç olanı, bu sorunların çözümü için önerilen reçetenin liderlik olmasıdır. The Conference Board'ın (1998) her yıl dünyanın en başarılıları olarak sınıflandırılan "Fortune 1000" şirketleri üzerinde yaptığı liderlik araştırması bu görüşü desteklemektedir. Bu şirketlerden %47'sinde liderlik kapasitesinin "zayıf" ya da "orta"

düzeyde olduğu görülmüştür. Özellikle ilk kademe yöneticilerde liderlik kapasitesinin zayıf olduğu ve bu şirketlerden yalnızca %8'nin ilk kademe yöneticilerinin liderlik kapasitelerini geliştirme gereksinimini vurguladığı sonucuna varılmıştır. Araştırmanın özet olarak ana bulgusu örgütlerde liderlik kapasitesinin yetersiz olduğu ve küreselleşme sürecinde örgütlerin başarılı olabilmeleri için "liderlik açığı"nın kapatılmasının zorunlu olduğu şeklindedir. Bu araştırmada liderlik temelde bir vizyon, misyon, amaç ve stratejiler belirleme ile birlikte bir yönetim takımı kurma olarak tanımlanmıştır.

Liderlik kapasitesi yetersizliklerinin "en başarılı" 1000 şirket içinde dahi ciddi bir sorun olarak algılandığı bir dönemde dönüşümcü liderlik yaklaşım liderlik kapasitesinin değerlendirilmesine katkı sağlayacak bir yaklaşım olarak görülebilir. Küreselleşme sürecinde örgütlerde günün ihtiyaç ve beklentilerine uygun olarak dönüşümün, yani köklü ve hatta tümüyle değişimin gerçekleşmesi liderliği tüm boyutları ile ele alan bütüncül bir yaklaşımla sağlanabilir (Evers ve Lakomski, 1996). Ancak burada "dönüşüm" kavramı ile vurgulanan; amaçlarda, yapıda, işleyişte ve lider-izleyici ilişkisi içinde olanların kaynaklarında yalnızca bir değişim değil, "daha iyi için değişim"dir (Leithvood, Tomlinson ve Genge, 1996). Dönüşümcü liderlik yaklaşımı liderliğin işlevlerine göre incelemese de, liderliği özellikler ve davranışlar bakımından inceler. Bu davranış ve özelliklerin işlemci liderlik olarak nitelenen boyutları daha çok normel işleyişle, dönüşümcü liderlik olarak nitelenen boyutları ise değişim ile ilgilidir.

Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü lider örgüt çalışanlarına Telkinle Güdüleme verir, entelektüel uyarım sağlar ve onlarda enerji oluşturur. Lider gurupta bir vizyon ve misyon bilinci oluşturarak gruptaki bireylerin amaçlara yönelik ilgilerinin artmasını sağlar. Bireyler kendi ilgi ve çıkarlarını aşarak grubun çıkarlarına öncelik verirler (Bass, 1990). Dönüşümcü lider izleyicinin ya da potansiyel izleyicinin var olan bir eğilimini, ihtiyacını, isteğini fark eder ve bu ihtiyacı izleyiciyi güdülemek için kullanır, izleyicinin ihtiyaç ve isteklerine hitap ederek harekete geçmesini sağlar (Burns, 1978). Dönüşümcü lider günlük örgütsel işlemlerin ötesinde idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme entelektüel uyarım ve bireysel destek sağlama gibi davranışları ve özellikleri kendinde toplar.

- 1. İdealleştirilmiş Etki:** Karizma olarak da adlandırılan idealleştirilmiş etki karizmadan farklı değerlendirilmelidir. Dönüşümcü liderlikle ilgili araştırmalar incelendiğinde; karizma genellikle karizmatik olarak değerlendirilen lidere izleyenlerinin attettiği nitelikleri tanımlamaktadır (Leithvood ve diğeri, 1996). idealleştirilmiş etki karizmadan farklı olarak liderin izleyenleri ile etkileşimde bir vizyon oluşturma ve misyon belirleme davranışlarını içerir (Bass ve Avolio, 1995). Burada liderin etkisi, özellikleri ve davranışları izleyenleri tarafından idealleştirilmiştir. Bu nedenle idealleştirilmiş etki *davranış olarak idealleştirilmiş etki ve atfedilen idealleştirilmiş etki* olarak iki ayrı alt boyutta ele alınabilir. Davranış alt boyutu liderin kendisi için önemli değer ve inançlar hakkında konuşması, bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması, kararların ahlaki ve etik sonuçlarını dikkate alması ve ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması gibi davranışları içerir. Lidere atfedilen etkiler ise liderin astların kendisi ile çalışmaktan gurur duymalarını sağlaması, grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarlarından üstün tutması, izleyenlerin saygı duymasını sağlaması ve kendine güvenen, güçlü biri olduğu izlenimi vermesi gibi lidere atfedilen etkileri içerir.
- 2. Telkinle Güdüleme:** Lider, izleyenler için morai kaynağı oluşturur. Sembolleri, sloganları ve basit duygusal öğeleri kullanarak güçlü bir ortak amaç duygusu oluşturur. Lider grupta ortak amaçlar etrafında bir grup bilinci oluşmasını sağlar. Gelecek hakkında konuşurken pozitif bir tutum sergiler ve astlar için sürekli teşvik edici bir tutum gösterir. Lider astların amaçlara ulaşacağına tam bir güven içindedir. Gelecek için harekete geçirici, gruba ivme kazandıran bir vizyon oluşturarak bu vizyonu gerçekleştirmede azim ve kararlılık gösterir. Liderin bu tutum ve davranışı astlar için içsel bir güdülenme sağlar.
- 3. Entelektüel Uyarım:** Lider astlarını işlerin şu anki yapılış biçimlerini, işlemleri, eylemleri, kendi düşünce ve değerlerini, kurumun ve liderin düşünmesini yönlendiren değerleri sorgulamaya teşvik eder. Lider, güçlüklerle ve engellerle baş edebilmek için astların alışlagelmiş davranış ve düşünüş kalıplarını sorgulamaların' ve daha önceden de varolan problemler hakkında yeni bakış açıları oluşturmalarını sağlar. Böylece astlar öteden beri varolan kabullenmeleri ve geleneksel çözüm yollarını sorgulayabilir. Lider problemlerin çözümünde farklı yaklaşımları teşvik eder ve astların farklılıklar konusunda görüşlerini açıklamaları için gerekli ortam ve koşulları sağlar. Böylece lider örgütün entelektüel, yenilikçi ve daha iyi için değişimci kapasitesini atıl kalmaktan kurtararak aktif konuma getirir.

4. **Bireysel Destek:** Lider astların bireysel gereksinmelerini dikkate alır ve: astların temel gereksinmelerinden daha üst düzeyde gereksinmelerini karşılamak için çaba gösterir. Görev dağılımı, astlara öğrenme; fırsatları oluşturacak biçimde yapılır. Lider astları yalnızca grubun b'r üyesi olarak değil, aynı zamanda bir birey olarak görür. Astların kaygılarını dinler ve ilgi gösterir. Astların kendini geliştirmesi için önerilerde bulunur ve öğrenmeleri için onlara zaman ayırır. Lide' astların bireysel farklılıklarını, gereksinimlerini ve yeteneklerini dikkate; alırken, astlara başkalarının gereksinim ve yeteneklerini nasıl belirleyeceklerini de öğretir.

İşlemci Liderlik

İşlemci liderlik modeli toplumsal takas yaklaşımıyla geliştirilmiş bir modeldir. Liderle lideri izleyenler arasında bir takas işlemi gerçekleşir. Bu işlemde lider izleyenlerin temel gereksinimlerini, güvenlik gereksinimlerini ve itibar sağlama gibi saygınlık gereksinmelerini karşılayacak yararlar sağlar ve bunun karşılığında izleyenlerin lidere karşı duyarlılığı arttırır (Deluga ve Souza, 1990; Hollander, 1996). İşlemci liderlik izleyiciye zorunlu olarak lidere uyma yanında, çift yönlü bir etkileşimde lideri algılama ve; etkileme? potansiyeli olan aktif bir rol de yükler. Bu çift yönlü etkileşimde; karşılıklı etkinin belirleyicisi liderin ve izleyenlerin birbirine göre güç oranlarıdır. Lider, işlerin yapılmasını astların beklentilerini ve gereksinimlerini karşılayarak sağlar. Liderin etkililiği takastaki etkililiği ile eş anlamlıdır. Liderin performansı iyi olanlar için daha yüksek ödeme, saygınlık ve yükseltme; gibi gereksinimleri karşılar. Performansı düşük olanlar ise cezalandırılır. Bu takasın etkili olabilmesi liderin ödülleri ve cezaları kontrol edebilme; gücünün yanında, astların ödülleri arzu etme dereceleri ve cezalardan korkmalarına bağlıdır (Bass, 1990).

İşlemci liderlik özellikleri üç boyutta incelenebilir (Bass and Avolio, 1993 ve; 1995; Evers ve Lakomski, 1996):

1. **Koşullu Ödül:** Liderle ast arasında pozitif pekiştiricilerin takası şeklinde; gerçekleşir. Lider amaçları belirler ve bu amaçları gerçekleştiren astların karşılığında nasıl bir ödül alacaklarını açıklar. Lider asta daha önceden belirlenen ve üzerinde anlaşmış amaçları gerçekleştirmenin karşılığı olarak uygun ödüller sağlar. Astın gösterdiği çabanın karşılığı olarak ona istediği desteği sağlamak, hangi performans hedeflerini gerçekleştirmekten kimlerin sorumlu olduğunu ayrıntılı olarak belirlemek, ödüllendirilmek için ne yapmak gerektiğini ifade etmek, ve performansın karşılığı olarak astların bireysel

İstisnalarla Yönetim

emin Varlı

İhtiyaçlarını karşılamak liderin koşullu ödül davranışlarının örneklerini oluşturur.

- İstisnalarla Yönetim:** Lider yalnızca hatalar ve problemler ortaya çıktığında müdahale eder. "Bozuk değilse dokunma" anlayışı hakimdir. Liderin birincil amacı olağan dışı ya da istisna olarak olağan performansın altına düşülen, hata yapılan ve problemlerin olduğu alanları belirlemek ve bunları düzeltmektir. Yangın istisnadır, olağan dışıdır ve liderin amacı yangını görmek ve söndürmektir. Astların performansları hatalara, problemlere müdahale etmek ve düzeltmek amacıyla izlenir. Müdahale genellikle hatanın eleştirilmesi ve negatif dönüt sağlanması biçiminde görülür. Bu yaklaşım hiçbir zaman "daha iyi ya da en iyi"ni hedeflemez, işlerin olağan olması lider için yeterlidir, istisnalarla yönetim "*aktif yönetim*" ve "*pasif yönetim*" olmak üzere iki ayrı alt boyutta incelenebilir (Bass ve Avolio, 1995). Aktif istisnalarla yönetimde lider kuralları hataları önlemek için uygular, hataların kayıtlarını tutar ve standartlardan sapmalar üzerinde yoğunlaşır. Pasif istisnalarla yönetimde ise lider problemler kronikleşinceye kadar müdahale etmez, "bozulmamışsa tamir etme-dokunma" ilkesini katı bir biçimde uygular ve hata olmadan eylemde bulunmaz.
- Laissez-faire Liderlik.** Temelde laissez-faire liderlik, liderin sözde var olduğu bir durumdur. Lider astları kendi haline bırakır, astlarla bir takas ya da bir anlaşma yoktur. Bu durum genellikle liderlik özelliklerinden yoksun atanmış yöneticilerde görülür. Sözde lider liderlikten kaçınır, kararları erteler, ödülleri sağlamaz ve astları güdülemek için hiçbir girişimde bulunmaz. Astlar yardım istediğinde destek sağlamaz, sorulara cevap vermez ya da cevabı erteler. Niteliği gereği laissez-faire liderliğin işlemci liderlik özellikleri içinde ele alınması gerekir. Burada bir takas yok, başıboş bırakma vardır.

Dönüşümcü Liderliğin Etkileri

Bass ve Avolio (1995) dönüşümcü liderliğin astların değerlendirmesine göre *ekstra çaba*, *etkililik* ve *doyum* olarak nitelenen üç ana etkisi olduğunu belirlemişlerdir. Bass ve Avolio'ya (1993) göre dönüşümcü liderlik özelliklerinin ve davranışlarının ölçülmesi; liderin ast üzerinde astın başarabileceğini düşündüğünden daha fazlasını yapmasını sağlama, başarıma arzusunu yükseltme, daha çok çaba gösterme ve

daha çok çalışma isteğini artırma etkilerinin kestirilebilmesine yardımcı olacaktır. Dönüşümcü liderlik özelliklerinin başat olduğu örgütlerde astlar gereksinimlerinin etkili bir biçimde karşılandığı, liderin astları etkili bir biçimde temsil ettiği, kurumsal gerekleri yerine getirmede etkili olduğu ve liderin gurubunun etkili bir gurup olduğu algısına sahiptirler. Lider astlarında memnuniyet ve doyum oluşturur. Liderin astlarla çalışma biçimi astlar için doyum sağlayıcı niteliktedir. Dönüşümcü liderlik davranışlarının gösterilmesi ekstra çaba, etkililik ve doyum üzerinde bir "artırma etkisi"ne sahiptir. Ekstra çaba, etkililik ve doyum dönüşümcü liderlik davranışları ile doğru orantılı olarak artış gösterir.

Yöntem

Araştırmaya Katılanlar: Ankara ili merkezinde 1997-1998 öğretim yılında eğitim-öğretim yapan 46 özel ilköğretim okulu ve 260 resmi ilköğretim) okulu araştırma evrenini oluşturmaktadır. Özel ilköğretim okullarının tamamı araştırma kapsamına alınırken, devlet ilköğretim okullarının %25'i (65 okul) yansız örnekleme araştırma kapsamına alınmıştır. Müdür yardımcılarının araştırma kapsamına alınmasının amacı okul müdürlerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinin belirlenmesinde yalnızca kendi değerlendirmelerine bağlı kalmak yerine, yöneticiye en yakın olan ve yöneticilerin liderlik davranışlarını daha yakından gözleme ve değerlendirme olanağı bulunan yardımcılarının da değerlendirmelerini almak ve müdürlerin değerlendirmeleri ile müdür yardımcılarının değerlendirmeleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemektir. Devlet ilköğretim okulları ile birlikte özel ilköğretim okullarının da araştırma kapsamına alınmış olması; yetiştirme kaynakları genellikle aynı olmakla birlikte, atanma-göreve gelme biçimleri farklı olan ve genellikle kar amaçlı kurumlar olan özel ilköğretim okullarının yöneticilerinin liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinin devlet ilköğretim okulları yöneticilerinin bu davranışları gösterme düzeylerinden farklı olup olmadığını incelemektir.

Veri Toplama Aracı: Okul müdürlerinin liderlik davranışlarını gösterme düzeylerini belirlemek amacıyla "Çoklu Faktör Liderlik Anketi-Lider Formu (5x Kısa)" ve "Çoklu Faktör Liderlik Anketi-Değerlendirici Formu (5x Kısa)" (Bass ve Avolio, 1995) anketleri Türkçe'ye uyarlanmıştır. Bu formlarda madde içerikleri aynı olup yalnızca ifadeler değerlendirmeyi kimin yaptığına göre düzenlenmiştir. Örneğin lider formunda "Gurubun yararına

olacak şeyleri kendi yararımın üstün tutarım" biçiminde ifade edilen bir madde değerlendirici formunda "Gurubun yararına olacak şeyleri kendi yararından üstün tutar" biçiminde ifade edilir. Anketin Türkçe'ye uyarlanmasında maddelerde anlam değişikliği riskini ortadan kaldırmak amacıyla, anket İngilizce diline hakim dört ayrı akademisyen tarafından Türkçe'ye çevrilmiş ve çevirilerde anlam birliği sağlanmıştır. Anketin uygulanabilirliğini ve dil bakımından anlaşılabilirliğini kontrol etmek amacıyla çalışma kapsamına alınmayan 13 yönetici ile bir ön uygulama ve değerlendirme çalışması yapılarak gerekli görülen maddelerin ifadesi yeniden düzenlenmiştir. Anket gönderilen 46 özel ilköğretim okulundan 39 müdür, 68 müdür yardımcısı ile 65 devlet ilköğretim okulundan 53 müdür ve 102 müdür yardımcısı anketi cevaplamıştır.

Anket Tablo 1 'de gösterilen 12 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlardan beşi dönüşümcü liderlik özelliklerini, dördü işlemci liderlik özelliklerini ve üçü liderlik davranışlarının sonuçları olarak kabul edilen özellikleri ölçmeye yöneliktir. Ankette dönüşümcü ve işlemci liderlik özellikleri alt boyutlarından her birinde 4 madde, liderlik davranışlarının sonuçları alt boyutlarından ekstra çaba alt boyutunda 3 madde, etkililik alt boyutunda 4 madde ve doyum alt boyutunda 2 madde olmak üzere toplam 45 madde bulunmaktadır. Ölçeğin alt boyutları için güvenirlik katsayıları 0.70 ile 0.85 arasında değişmektedir. Ölçek için norm oluşuran grup üzerinde yapılan çalışmada ise güvenirlik katsayıları 0.76 ile 0.90 arasında yer almaktadır (Bass ve Avolio, 1995).

Çoklu Faktör Liderlik Anketi çeşitli ülkelerde, ordudan okullara kadar birçok örgütte kullanılarak, yapı geçerliği ve güvenirliği farklı örgüt ve kültürlerde test edilmiştir (Bass ve Avolio, 1995). Ölçek, liderin kendini değerlendirmesi ve astlarının liderlik özelliklerini değerlendirmesinde kullanılabileceği gibi, liderin özellikleri hakkında yeterli bilgiye sahip olan astların lideri değerlendirmesinde de kullanılabilir. Liderin kendini değerlendirmesi durumunda lider formu, değerlendirme yapanın başka birini değerlendirmesi durumunda ise değerlendirici formu kullanılır.

*>Ölçeğin copyright (telif) hakkı sınırlıkları maddelerin ifadelerinin yayınlanmasına olanak vermediğinden bu çalışmada yalnızca alt boyutlar düzeyinde işlem yapılmaktadır. /\ncak okuyucunun ölçeğin alt boyutları hakkında yeterince bilgilendirilmesi bakımından alt boyutların içeriğinin tanımlanması ile yetinilmiştir.

Tablo 1. Liderlik ölçeği için Cronbach Alpha değerleri

Liderlik Boyutları	Cronbach Alpha
Dönüşümcü Liderlik	
1. idealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	.70
2. idealleştirilmiş Etki (Davranış)	.75
3. Telkinle Güdöleme	.75
4. Entelektüel Uyarım	.72
5. Bireysel Destek	.74
işlemci Liderlik	
6. Koşullu Ödöl	.84
7. istisnalarla Yönetim (Pasif)	.73
8. istisnalarla Yönetim (Aktif)	.71
9. Laissez-Faire Liderlik	.79
Liderlik Davranışlarının Sonuçları	
10. Ekstra Çaba	.85
11. Etkililik	.84
12. Doyum	.72

Verilerin Çözömlenmesi: Verilerin çözümlenmesinde her bir alt ölçek için ortalama puanlar hesaplanmış ve tüm işlemler bu puanlar üzerinde yapılmıştır. Elde edilen ortalama puanlar okul yöneticilerinin her bir boyutta liderlik özelliklerine ne derece sahip olduklarını göstermektedir. B J puanların yorumlanmasında 0 "hiçbir zaman", 1 "nadiren", 2 "bazen", 3 "sıklıkla" ve 4 "her zaman-çok sık" olarak değerlendirilmektedir. Okul /öneticilerinin liderlik özelliklerine sahip olma düzeyinin resmi ilköğretim okulları ile özel ilköğretim okulları ve müdürlerin değerlendirmeleri ile müdür yardımcılarının değerlendirmeleri arasında farklılığının test edilmesi için çift yönlü varyans analizi yapılmıştır. Liderlik özelliklerinin sonuçları ile alt ölçek puanları arasındaki ilişkinin incelenmesi için de sıfır düzenli korelasyon katsayısı hesaplanmıştır.

Tablo 2. Liderlik özelliklerinin ve özelliklerin sonuçlarının ortalama ve standart sapma değerleri

Boyutlar	Özel Okul						Devlet Okulu						Toplam Müdür (N = 92)		Toplam Müdür Yard. (N = 170)	
	Müdür (N = 39)		Md. Yard. (N = 68)		Toplam (N = 107)		Müdür (N = 53)		Md. Yard. (N = 102)		Toplam (N = 155)		X	SS	X	SS
	X	SS	X	SS	X	SS	X	SS	X	SS	X	SS				
Dönüşümcü Liderlik																
idealleştirilmiş Etki (Dav.)	3.13	.43	3.15	.59	3.14	.54	3.15	.52	2.66	.64	2.82	.65	3.14	.48	2.86	.67
idealleştirilmiş Etki (Atfed.)	3.33	.55	3.50	.67	3.44	.63	3.51	.49	2.95	.78	3.14	.75	3.44	.52	3.17	.79
Telkinle Güdüleme	3.31	.41	3.41	.57	3.37	.52	3.47	.51	2.98	.67	3.15	.66	3.40	.48	3.15	.66
Entelektüel Uyarım	3.26	.49	3.35	.59	3.32	.55	3.41	.50	2.83	.63	3.03	.65	3.35	.50	3.04	.66
Bireysel Destek	3.38	.47	3.07	.88	3.19	.77	3.37	.44	2.63	.76	2.88	.76	3.38	.45	2.80	.84
işlemci Liderlik																
Koşullu Ödül	3.31	.46	3.34	.71	3.33	.63	3.55	.42	2.83	.75	3.08	.74	3.45	.45	3.04	.77
istisnalarla Yönetim (Akt.)	2.51	.62	2.73	.85	2.65	.78	2.33	.80	2.60	.57	2.51	.66	2.41	.73	2.65	.70
istisnalarla Yönetim (Pas.)	1.61	.97	1.49	.99	1.53	.98	1.87	.92	2.36	.63	2.19	.77	1.76	.94	2.01	.90
Laissez-Faire Liderlik	.80	.98	.69	.81	.73	.87	.88	.95	1.38	.95	1.21	.97	.85	.96	1.11	.96
Sonuçlar																
Etklilik	3.35	.44	3.62	.67	3.52	.61	3.52	.48	2.97	.83	3.16	.78	3.45	.47	3.23	.83
Doyum	3.33	.52	3.52	.69	3.45	.64	3.41	.59	2.89	.88	3.06	.83	3.38	.56	3.14	.86
Ekstra Çaba	3.33	.52	3.44	.81	3.40	.72	3.57	.39	2.89	.88	3.12	.81	3.47	.46	3.11	.89

Bulgular

Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyi: Özel ilköğretim okullarının ve devlet ilköğretim okullarının müdürlerinin liderlik özelliklerine sahip olma derecelerine ilişkin aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde; özel okullarda hem müdürlerin kendilerini değerlendirmelerinden hem de.' yardımcılarının müdürlerin liderlik özelliklerini değerlendirmelerinden, özel okul müdürlerinde dönüşümcü ve işlemci liderlik özelliklerine sahip olma düzeyinin oldukça yüksek (olabilecek minimum değer 0 ve maksimum değer 4 olduğu görülmektedir. Genellikle liderin kendi özelliklerini değerlendirdiği durumlarda ortalama puanın daha yüksek olması beklenirken, özel ilköğretim okullarında müdür yardımcılarının değerlendirmesinde tüm liderlik boyutlarında müdürlerin kendilerini değerlendirmelerine göre daha yüksek puan elde edilmiştir. Devlet ilköğretim okullarında ise bunun tam tersi bir durum gözlenmektedir. Devlet ilköğretim okulu müdürlerinin kendilerini değerlendirmelerinden tüm liderlik özelliklerine yüksek düzeyde' sahip gözükürken, müdür yardımcılarının müdürleri değerlendirmelerinden dönüşümcü liderlik özelliklerine orta düzeyde ve işlemci liderlik özelliklerine' yüksek düzeyde sahip oldukları sonucu çıkmaktadır.

Tablo 1 'de verilen aritmetik ortalama değerlerinin yorumlanmasına açıklık getirmek amacıyla ortalamaların, ölçeğin geliştirildiği norm gruba göre yüzdelerik değerleri Tablo 2'de verilmiştir. Tablo 2'de görüldüğü gibi devle" ilköğretim okullarında müdür yardımcılarının müdürlerin liderlik özelliklerin değerlendirmelerinde, müdürlerin kendilerini değerlendirmelerinde büyük ölçüde farklılıklar vardır. Bu farklılıkları nereden kaynaklandığının eldeki verilerden çıkarmak olası değil. Ancak, bu bulgu bize devle: ilköğretim okulu müdürlerinin kendilerini liderlik kapasiteleri yüksek yöneticiler olarak algıladıkları halde aslında onları dönüşümcü liderlik özellikleri yönünden liderlik kapasitesi yüksek olarak değerlendirmediler anlaşılmaktadır. Bu bulgu devlet ilköğretim okullarında okul müdürlerinin "yönettikleri guruba rağmen" liderlik iddiasında buldukları endişesinin doğurmaktadır. Bunun da ötesinde, dönüşümcü ve işlemci liderlik özellikleri liderliğin birbirini tamamlayan boyutları olmasına karşın; devlet ilköğretim okullarında müdür yardımcılarının değerlendirmelerinde dönüşümcü liderlik özelliklerinin düzeyinin düşük olduğu, fakat bir işlemci liderlik özelliği olarak hatalar üzerinde yoğunlaşma özelliğinin ve hatta "liderliğin olmadığı boyut ya da başıboş bırakma" olarak nitelene laissez-fair liderlik özelliğinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgu devlet ilköğretim okulları müdürlerinin lider olarak etkililiği konusunda bir kaygı oluşturmaktadır.

Tablo 3. Liderlik özelliklerinin ve özelliklerin sonuçlarının ortalama puanlarının norm guruba göre yüzdelerinin

Boyutlar	Özel Okul		Devlet Okulu		Toplam (N = 262)
	Müdür (N = 39)	Md. Yard. (N = 68)	Müdür (N = 53)	Md. Yard. (N = 102)	
Dönüşümcü Liderlik					
idealleştirilmiş Etki (Davranış)	65	65	65	45	60
idealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	80	90	90	60	80
Telkinle GÜdüleme	75	80	85	60	70
Entelektüel Uyanım	80	85	87	60	75
Bireysel Destek	80	60	80	40	60
İşlemci Liderlik					
Koşullu Ödül	90	90	95	75	85
İstisnalarla Yönetim (Akt.)	85	90	75	85	85
İstisnalarla Yönetim (Pas.)	75	73	85	90	85
Laissez-Faire Liderlik	55	50	60	80	75
Sonuçlar					
Etklilik	85	93	90	60	85
Doyum	60	65	65	55	65
Ekstra Çaba	70	73	75	45	65

Dönüşümcü Liderlik Özellikleri: Özel ilköğretim okulları müdürleri ile devlet ilköğretim okulları müdürlerinin ve müdürler ile müdür yardımcılarının okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin değerlendirmeleri karşılaştırıldığında, dönüşümcü liderlik özelliklerinin değerlendirildiği beş alt boyutta gruplar arasında anlamlı farklılıklar görülmektedir ($p < 0.01$). Tablo 4'cie sunulan bulgular Tablo 1'de sunulan gruplara ilişkin aritmetik ortalama değerleri ile birlikte incelendiğinde şu sonuçlar ortaya çıkmaktadır:

- 0 Özel ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik kapasiteleri devlet ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik kapasitelerine göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.
- 0 Müdür yardımcılara göre müdürlerinin dönüşümcü liderlik kapasiteleri, müdürlerin kendilerinin dönüşümcü liderlik kapasitelerini değerlendirmelerine göre anlamlı düzeyde daha düşüktür.

> Puanların yüzdeler olarak karşılığı Bass ve Avolio (1995)'den elde edilmiştir. Yüzdeler yaklaşık olarak hesaplanmıştır. Yüzdeler, norm gurupta deneklerin yüzde kaçının bu çalışmadaki gurubun aritmetik ortalama değerinin altında puana sahip olduklarını gösterir.

- 0 Müdürlerin ve müdür yardımcılarının, müdürlerin dönüşüme j liderlik kapasitelerine ilişkin değerlendirmelerindeki farklılık okul türüne göre değişmektedir.

Özel ilköğretim okullarında müdür yardımcılarını karizma, Telkinle GÜdüleme, ve entelektüel uyarım boyutlarında müdürleri, müdürlerin kendilerini değerlendirmelerinden daha yüksek düzeyde yeterli bulurken, bireysel destek konusunda bu durum tersine dönmektedir. Devlet okullarında dönüşümcü liderlik boyutlarının tümünde müdür yardımcılar, müdürlerin kendi değerlendirmelerine göre müdürlerin değişimci liderlik kapasitelerini büyük bir farkla daha düşük bulmaktadırlar. Bu fark Tablo 2'de sunulan yüzdelerle değerlendirildiğinde daha çarpıcı bir biçimde görülmektedir. Müdürlerin ve müdür yardımcılarının, müdürlerin dönüşümcü liderlik kapasitelerine ilişkin değerlendirmeleri ile okul türüne göre farklılığı (etkileşimi) idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, ve entelektüel uyarım boyutları için 0.001 düzeyinde ve bireysel destek boyutu için 0.05 düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

İşlemci Liderlik Özellikleri: ilköğretim okulu müdürlerinin işlemci liderlik özelliklerine ilişkin değerlendirmede müdürlerin değerlendirmeleri ile müdür yardımcılarının değerlendirmeleri arasında anlamlı düzeyde farklılıklar görülmektedir. Koşullu ödül sağlama boyutunda müdürlerin değerlendirmesi, müdür yardımcılarının değerlendirmesine göre anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Tablo 4'de sunulan bulgular Tablo 1 'deki bulgularla birlikte değerlendirildiğinde, özel ilköğretim okulu müdürlerinin ($X = 3.14$) koşullu ödül sağlama özelliklerine devlet ilköğretim okulu müdürlerine ($X = 2.82$) göre daha yüksek düzeyde sahip oldukları görülmektedir. Ancak, özel ilköğretim okulu müdürleri ile devlet ilköğretim okulu müdürleri arasındaki farkın, devlet ilköğretim okulu müdür yardımcılarının değerlendirmelerinden kaynaklandığı anlaşılmaktadır.

Tablo 4. Dönüşümcü liderlik özelliklerinin okul türüne ve göreve göre farklılığı

	K.T.	S.D.	K.O.	F
İDEALLEŞTİRİLMİŞ ETKİ (DAVRANIŞ)				
Temel Etkiler	10.990	2	5.495	16.434***
Görev (Müdür-Md. Yrd.)	4.502	1	4.502	13.466***
Okul (Devlet-Ozel)	6.235	1	6.235	18.649***
Görev - Okul Etkileşimi	3.839	1	3.839	11.482***
Açıklanan	14.829	3	4.943	14.784***
Hata	86.263	258	.334	
Toplam	101.092	261	.387	
İDEALLEŞTİRİLMİŞ ETKİ (ATFEDİLEN)				
Temel Etkiler	9.738	2	4.869	10.831***
Görev (Müdür-Md. Yrd.)	4.170	1	4.170	9.275**
Okul (Devlet-Ozel)	5.344	1	5.344	11.887***
Görev - Okul Etkileşimi	7.744	1	7.744	17.225***
Açıklanan	17.482	3	5.827	12.963***
Hata	115.984	258	.450	
Toplam	133.466	261	.511	
TELKİNLE GÜDÜLEME				
Temel Etkiler	6.892	2	3.446	10.263***
Görev (Müdür-Md. Yrd.)	3.674	1	3.674	10.944***
Okul (Devlet-Ozel)	3.058	1	3.058	9.103**
Görev - Okul Etkileşimi	4.963	1	4.963	14.783***
Açıklanan	11.855	3	3.952	11.770***
Hata	86.621	258	.336	
Toplam	98.476	261	.377	
ENTELEKTÜEL UYARIM				
Temel Etkiler	10.749	2	5.375	16.210***
Görev (Müdür-Md. Yrd.)	5.472	1	5.472	16.504***
Okul (Devlet-Ozel)	5.028	1	5.028	15.163***
Görev - Okul Etkileşimi	6.425	1	6.425	19.370***
Açıklanan	17.174	3	5.725	17.266***
Hata	85.543	258	.332	
Toplam	102.718	261	.394	
BİREYSEL DESTEK				
Temel Etkiler	25.070	2	12.535	25.064***
Görev (Müdür-Md. Yrd.)	19.133	1	19.133	38.251***
Okul (Devlet-Ozel)	5.450	1	5.450	10.891***
Görev - Okul Etkileşimi	2.761	1	2.761	5.52 *
Açıklanan	27.832	3	9.277	18.541***
Hata	129.035	258	.500	
Toplam	156.866	261	.601	

Not: *p<0.05; **p<0.01; ***p<0.001

istisnalarla yönetimin aktif ve pasif boyutlarında ise müdür yardımcılarının değerlendirmelerinin, müdürlerin değerlendirmelerinden anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmektedir, istisnalarla yönetimin aktif boyutunda özel ilköğretim okulu müdürleri ile devlet ilköğretim okulu müdürleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Müdür yardımcılarının değerlendirmeleri ile müdürlerin değerlendirmeleri arasında görülen anlamlı farklılık okji türüne göre değişiklik göstermemiştir. Her iki okul türünde de müdür yardımcılarını, müdürlere göre müdürlerin daha yüksek düzeyde istisnalarla yönetimin aktif boyutunda bulunan hataları önlemek için kuralları uygulama, hataların kayıtlarını tutma ve standartlardan sapmalar üzerinde yoğunlaşma davranışlarını gösterdikleri değerlendirmesinde bulunmuşlardır.

istisnalarla yönetimin pasif boyutunda müdürlerin değerlendirmeleri ile müdür yardımcılarının değerlendirmeleri arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür ($p < 0.05$). Bu boyuta ilişkin değerlendirmelerde devlet ilköğretim okulları ($X = 2.19$) ile özel ilköğretim okulları ($X = 1.53$) arasında $< i$ farkın 0.001 düzeyinde anlamlı olması dikkat çekicidir. Bu boyutun, liderin problemler kronikleşinceye kadar müdahale etmemesi, "bozulmamışsa tamir etme" ilkesini katı bir biçimde uygulaması ve hata olmadan eylemde bulunmaması gibi davranışları içerdiğine bakılırsa, devlet ilköğretim okullarında müdürlerin bu pasif davranışları gösterme düzeylerinin bu derece yüksek olması ve müdür yardımcılarını tarafında bu davranışların düzeylerinin daha da yüksek algılanması kaygı vericidir. Ayrıca müdürler ile müdür yardımcılarını arasında görülen farklılıkların okul türü ile anlamlı düzeyde bir etkileşiminin olduğu görülmektedir ($p < 0.01$).

Laissez-faire liderlik boyutunda okul müdürleri ile müdür yardımcılarının değerlendirmeleri arasında anlamlı farklılık görülmektedir. Genel olarak bakıldığında başı boş bırakma ya da müdahalede bulunmama özelliği müdür yardımcılarını göre müdürlerin kendi değerlendirmelerinden daha yüksek düzeydedir. Devlet ilköğretim okulları müdürlerinin laissez-faire liderlik özelliklerine özel ilköğretim okulu müdürlerine göre daha yüksek düzeyde sahip oldukları gözlenmektedir. Özel ilköğretim okullarında laissez-faire liderliğin düşük olmasının nedeni özel okullarda müdürlerin sürekli olarak kuruculara ya da kurucu temsilcilerine karşı sorumlu olmaları, hesap verme durumunda olmalarından kaynaklanabilir. Bu durumda işlen kendi akışına bırakmak ve müdahalede bulunmamak olasılığı daha düşüktür. Müdürler ile müdür yardımcılarının değerlendirmeleri arasında görülen farklılık okul türüne göre değişmektedir. Özel ilköğretim okullarında müdür yardımcılarını müdürlerin laissez-faire liderlik özelliklerine

müdürlerin kendi değerlendirmelerine göre daha düşük düzeyde sahip olduklarını belirtirken, devlet ilköğretim okullarında durum bunun tam tersidir.

Tablo 5. İşlemci liderlik özelliklerinin okul türüne ve göreve göre farklılığı

	K.T.	S.D.	K.O.	F
KOŞULLU ODUL				
Temel Etkiler	13.673	2	6.837	16.372***
Görev (Müdür-Md. Yrd.)	9.744	1	9.744	23.534***
Okul (Devlet-Özel)	3.645	1	3.645	8.729**
Görev - Okul Etkileşimi	8.011	1	8.011	19.183***
Açıklanan	21.684	3	7.228	17.309***
Hata	107.737	258	.418	
Toplam	129.421	261	.496	
İSTİSNALARLA YÖNETİM (AKTİF)				
Temel Etkiler	4.808	2	2.404	4.8D9**
Görev (Müdür-Md. Yrd.)	3.570	1	3.570	7.1 41 **
Okul (Devlet-Özel)	1.337	1	1.337	2.674
Görev - Okul Etkileşimi	.036	1	.036	.0/4
Açıklanan	4.845	3	1.615	3.230*
Hata	128.986	258	.500	
Toplam	133.831	261	.513	
İSTİSNALARLA YÖNETİM (PASİF)				
Temel Etkiler	30.945	2	15.473	21.409***
Görev (Müdür-Md. Yrd.)	3.301	1	3.301	4.537*
Okul (Devlet-Özel)	27.188	1	27.188	37.777***
Görev - Okul Etkileşimi	5.350	1	5.350	7.434**
Açıklanan	36.295	3	12.098	16.8 1***
Hata	185.678	258	.720	
Toplam	221.973	261	.850	
LAİSSEZ-FAİRE LİDERLİK				
Temel Etkiler	18.215	2	9.108	10.800***
Görev (Müdür-Md. Yrd.)	3.631	1	3.631	4.306*
Okul (Devlet-Özel)	14.240	1	14.240	16.8İ.5***
Görev - Okul Etkileşimi	5.398	1	5.398	6.401*
Açıklanan	23.613	3	7.871	9.3c3***
Hata	217.576	258	.843	
Toplam	241.189	261	.924	

Not: * p < 0.05; ** p < 0.01; *** p < 0.001

Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Etkileri: Dönüşümcü liderlik özelliklerinin etkilerinin ele alındığı ekstra çaba, etkililik ve doyum boyutlarında okul müdürlerinin değerlendirmelerinin müdür yardımcılarının değerlendirmelerine göre anlamlı düzeyde yüksek olduğu gözlenmektedir. Ancak bu farklılığın okul türü ile etkileşimi incelendiğinde özel ilköğretim okullarında müdür yardımcılarının değerlendirmeleri daha

yüksek olmasına karşın, devlet ilköğretim okullarında müdürlerin değerlendirmelerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Özel ilköğretim okullarında liderliğin etkililiğinin, oluşturduğu ekstra çabanın ve astlara sağladığı doyumun devlet ilköğretim okullarına göre anlamlı düzeyde yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 6. Dönüşümcü liderlik özelliklerinin izleyici üzerinde etkilerinin okul türüne ve göreve göre farklılığı

	K.T.	S.D.	K.O.	F
ETKİLİLİK				
Temel Etkiler	10.853	2	5.426	11.683***
Görev (Müdür-Md. Yrd.)	2.549	1	2.549	5.489*
Okul (Devlet-Özel)	8.108	1	8.108	17.456***
Görev - Okul Etkileşimi	9.607	1	9.607	20.683***
Açıklanan	20.459	3	6.820	14.683***
Hata	119.370	257	.464	
Toplam	139.830	260	.538	
DOYUM				
Temel Etkiler	12.528	2	6.264	11.720***
Görev (Müdür-Md. Yrd.)	3.007	1	3.007	5.626*
Okul (Devlet-Özel)	9.294	1	9.294	17.390***
Görev - Okul Etkileşimi	7.258	1	7.258	13.580***
Açıklanan	19.785	3	6.595	12.340***
Hata	137.352	257	.534	
Toplam	157.138	260	.604	
İKSTRA ÇABA				
Temel Etkiler	12.154	2	6.077	11.207***
Görev (Müdür-Md. Yrd.)	7.258	1	7.258	13.384***
Okul (Devlet-Özel)	4.648	1	4.648	8.572**
Görev - Okul Etkileşimi	8.866	1	8.866	16.349***
Açıklanan	21.020	3	7.007	12.921***
Hata	139.363	257	.542	
Toplam	160.383	260	.617	

Not; * p < 0.05; ** p < 0.01; *** p < 0.001

Dönüşümcü ve işlemci liderlik özellikleri ile etkiler arasındaki ilişki: Dönüşümcü liderlik özelliklerini ve davranışlarını ölçen alt boyutlar ile ekstra çaba arasında korelasyonun 0.54 ile 0.74 (norm gurup 0.68-0.74) arasında değiştiği ve 0.01 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Etklilik boyutu için korelasyon katsayılarının 0.53 ile 0.72 (norm gurup 0.41 - 0.51) ve doyum boyutu için 0.48 ile 0.64 (norm gurup 0.18-0.27) arasında bir değer aldığı görülmektedir. Bass ve Avolio (1993, s. 53)'**nun** dönüşümcü liderlik özellikleri ile artırma etkileri arasındaki ilişki öngörülerini bu araştırma bulguları ile desteklenmektedir. Burada elde edilen

korelasyon katsayılarının norm gruptan elde edilen korelasyon katsayılarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu araştırmada elde edilen bulgular daha önceki araştırma bulgularını desteklemekten de öte, dönüşümcü liderlik özellikleri ile etkiler arasında daha yüksek bir pozitif ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 7. Dönüşümcü ve işlemci liderlik özellikleri ile etkiler arasındaki ilişki

Liderlik Boyutları	Etkililik	Doyum	Ekstra Çaba
idealleştirilmiş Etki (Davranış)	.54**	.48**	.54**
idealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	.64**	.61**	.69**
Telkinle Güdöleme	.72**	.64**	.74**
Entelektüel Uyarım	.62**	.55**	.65**
Bireysel Destek	.53**	.52**	.67**
Koşullu Ödöl	.64**	.61**	.76**
İstisnalarla Yönetim (Akt.)	.16**	.18**	.15*
İstisnalarla Yönetim (Pas.)	-.19**	-.16**	-.12
Laissez-Faire Liderlik	-.34**	-.31**	-.27**

*p<0.05; **p<0.01

işlemci liderlik özellikleri ile etkiler arasındaki ilişki incelendiğinde, etkiler ile koşullu ödöl arasında yüksek bir pozitif ilişki ve istisnalarla yönetimin aktif boyutu ile düşük bir pozitif ilişki görülmektedir, istisnalarla yönetim n pasif boyutu ve laissez-faire liderlik ile etkiler arasındaki ilişki ise negatiftir. Burada genel olarak ilişkilerin yönü açısından norm guruba paralel bir durum gözlenirken, koşullu ödöl ile etkiler arasında gözlenen korelasyon katsayılarının yüksek olması dikkat çekicidir. Norm grupta bu ilişki ekstra çaba için 0.62, etkililik için 0.32 ve doyum için 0.19 olarak bulunmuştur (Bass ve Avolio, 1995).

Yorum ve Tartışma

. Elde edilen bulgular ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma ve liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Bu bulgu bizi ilköğretim okulu yöneticilerinin, liderin değişim sürecinde yerine getirmesi gereken işlevleri büyük ölçüde yerine getirdiği ya da getirebileceği sonjuna götürebilir mi? Böyle bir sonuca varmak için elimizde yeterli bulgu olduğunu söyleyemeyiz. Bu bulgu ilköğretim okulu yöneticilerinin kendi

liderlik kapasitelerini yeterli olarak değerlendirdiklerini gösterir. Liderlik özellikleri ve davranışları, okul müdürlerinin kendi liderlik beklentilerini büyük ölçüde karşılamaktadır. Özel ilköğretim okullarında müdürlerin değerlendirmeleri ile müdür yardımcılarının müdürleri değerlendirmeleri arasındaki uyuma, müdürlerin daha çok kendileri ile benzer düşünce ve beklentilere sahip yardımcıları belirleme fırsatına sahip olmalarından kaynaklanabilir. Devlet okullarında ise durum farklıdır. Müdürlerin değerlendirme leri ile müdür yardımcılarının değerlendirmeleri arasındaki farklılığın, müo lerin liderlik davranışları ve özelliklerine ilişkin kendi algıları ile müdür yare fıçılarının müdürden liderlik beklentileri arasında farklılıktan kaynaklanması oiasıdır. Okul müdürünün lider olarak nitelendirilebilmesi için astlarının onu lider olarak görmesi gerekir. Çünkü bir bireyin lider olduğunu anlamının en iyi yolu onu izleyen olup olmadığına bakmaktır. Astları onu izlemeden, lider olarak görmeden, okul müdürü lider olamaz. Liderlikte lider-izleyen arasında çift yönlü bir etkileşim vardır.

Liderlik kapasitesi bakımından devlet ilköğretim okulu müdürlerinin kendilerini özel ilköğretim okulu müdürlerinden daha yeterli görmeleri dikkat çekicidir. Bu durum gerçekten devlet ilköğretim okullarında liderliğin daha başat mı olduğu, yoksa bu farkın varolan yapı ve işleyişi koruyucu bir tutumla kendine güvenin bir göstergesi mi olduğu sorularının irdelenmesini gerektirmektedir. Bu sorulara verilecek cevaplar bizi farklı sonuçlara ve eylemlere yönlendirecektir. Liderlik kapasitesinin yüksek olması okul müdürlerinin değişim sürecinde gerekli liderlik işlevlerini yerine getirme düzeylerinin yüksek olacağını göstergesi olarak kabul edilebilir. Ancak, okul müdürlerinin varolan sorunlardan rahatsızlık duymaması, liderlik davranışları ve özelliklerine ilişkin yanlış algı ve güven duygusu içinde olmaları değişimin önünde bir engel olabilir. Devlet ilköğretim okullarında müdür yardımcılarının işlemci liderlik özelliklerine ilişkin değerlendirmeleri de müdürlerin değerlendirmeleri ile çelişmektedir. Müdür yardımcılarının değerlendirmelerine göre müdürler daha çok hatalar üzerinde yoğunlaşmakta ve normal işleyişi korumakla meşgul olmaktadır.

Çoklu Faktör Liderlik Anketi'nin kullanıldığı daha önceki araştırmalarda görülen, dönüşümcü liderlik özelliklerinin liderlik sonuçları üzerindeki "artırma-yükseltme" etkisi bu araştırma bulguları ile de desteklenmiştir. Buradan hareketle dönüşümcü liderlik özelliklerinin ve davranışlarının geliştirilmesinin örgütte etkililik, doyum ve amaçlara ulaşmak için ekstra çaba üzerinde pozitif bir etkisinin olacağı sonucuna varabiliriz.

Örgütlerde değişim sürecinde dönüşümcü liderlik davranış ve özel iklerinin değişimin başarısı için gerekliliği vurgulanmakla birlikte, dönüşümcü liderlik etkili liderlikle e^Λ anlamlı olarak kullanılamaz. Çoğu kez, dönüşümcü lidere yapabileceğinden çok daha fazlası atfedilmektedir. Dönüşümcü liderlik yaklaşımı örgütte yöneticiler üzerinde yoğunlaşır. Örgütlerde değişim sürecinde, lidere bağımlı olma yerine örgütün her düzeyinde liderlik yeterliklerini harekete geçirme, bilginin ve risklerin paylaşılması daha etkili olabilir (Evers ve Lakomski, 1996). Sergiovanni'ye (1992) göre liderlik herkese aittir ve yöneticinin rolü, her bir işç örenin, öğrencinin ve velinin liderlik potansiyelini işlemek ve geliştirmektir. Liderlik rolünün bu biçimde tanımlanması değişim sürecinde liderin rolünü azaltmaz. Liderin rolünü farklı bir boyuta taşır ve değişimi lidere bağımlı olmaktan kurtararak örgüt üyelerini daha etkin konuma getirir. Dönüşümü liderlik yaklaşımı, dönüşümcü liderliği katılımcı, otoriter, demokratik ya da elitist liderlik gibi bir kavramla ilişkilendirmez. Dönüşümcü lider otoriter, demokratik ya da elitist olabilir (Bass ve Avolio, 1993). Örneğin, bireysel destek sağlamada eşitlik gözetmeyebilir. Telkinle güdüleyen lider de kullandığı yöntem ve araçlar bakımından otoriter olabilir.

Karizma ile dönüşümcü liderlik zaman zaman eş anlamlı olarak kullanılmasına karşın farklı kavramlardır. Dönüşümcü liderlik kavramı, karizma olarak tanımlanan idealleştirilmiş etki boyutu dışında etkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutlarını da içerir. Liderlik araştırmalarında, karizmatik liderin diğer üç boyutta da liderlik özellikleri ve davranışları göstererek dönüşümcü bir lider olacağı görüşünü destekleyen bulgular yoktur (Bass ve Avolio, 1993). Bu nedenle dönüşümcü liderlik yaklaşımı, karizmatik liderliğin "büyük adam"ını beklemez. Uygun bir liderlik eğitimi ve becerilerin kazandırılması ile yöneticiler değişim sürecinin gerektirdiği dönüşümcü liderlik işlevlerini yerine getirebilirler. Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi çalışmalarında, geleceğin yöneticilerinin gereksinim duyacağı liderlik işlevlerinin ve bu işlevleri gerçekleştirmeyi sağlayacak bilgi, beceri ve davranışların belirlenmesi ve geleceğin yöneticilerinin "geleceğin liderleri" olarak yetiştirilmeleri gerekmektedir.

Kaynakça

- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision. *Organizational Dynamics*, Vol. 19, Issue 3, ss. 19-31.
- Bass, B. M. & B. Avolio, (1993). Transformational Leadership: A Response to Critiques. M. M. Chemers ve R. Ayman (eds.), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*. Academic Press, Inc., New York.
- Bass, B. M. & B. Avolio, (1995). *MLQ-Multifactor Leadership Questionnaire*, Mind Garden, Palo Alto, California 94306.
- Bennis, W. G. ve B. Nanus, (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. Harper and Row Pub., New York.
- Blake, R. R. ve J. S. Mouton (1985). *The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence*. Gulf Pub., Houston.
- Burş, J. M. (1978). *Leadership*, Harper and Row, New York.
- Chance, E. W. (1992). *Visionary Leadership in Schools*, Charles G Thomas Pub., Springfield, Illinois.
- Gorbett, H. D. & J. J. D'Amico (1986). No More Heroes: Creating Systems to Support Change. *Educational Leadership*, 44, 70-72.
- Deluga, R. & Souza, (1991). The effects of Transformational and Transactional Leadership Styles on the Influencing Behaviour. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol. 64, Issue 1, ss. 49-56.
- Duke, D. L. (1996). Perception, Prescription, and The Future of School Leadership. K. Leithwood ve diğ. (eds.), *International Handbook of Educational Leadership and Administration*, Kluwer Academic Publishers, Netherlands, ss. 841-872.
- Evans, M. G. (1970). The Effects of Supervisory Behavior on the Path-Goal Relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 5, ss. 277-298.
- Evers, C. & G. Lakomski, (1996). *Exploring Educational Administration*, Pergamon Press.
- Fiedler. F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill, New York.
- Fiedler, F. E. ve M. M. Chemers (1984). *Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept*, Wiley, New York.

- Firestone, W. A. (1996). Leadership: Roles or Functions? K. Leithvood ve diğ. (eds.), International Flandbook of Educational Leadership and Administration, Kluwer Academic Publishers, Netherlands, ss. 395-418.
- Llollander, E. P. (1993). Legitimacy, Povver, and Irfluence: A Perspective on Relational Features of Leadership. M. M. Chemers ve R. Ayman (eds.), Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions. Academic Press, Inc., Nevv York.
- Kouzes, J. M. & B. Z. Posner, (1995). The Leadership Challenge. Jossey-Bass Pub., San Francisco.
- Leithvood, K., D. Tomlinson ve M. Genge, (1996). Transformational Leadership. K. Leithvood ve diğ. (eds.), International Handbook of Educational Leadership and Administration, Kluvver Academic Publishers, Netherlands, ss. 785-840.
- Levvin, K., R. Lippitt ve R. K. White, (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. Journal of Social Psychology, v. 10, ss. 271-299.
- Likert, R. (1961). Nevv Patterns of Management. McGravv-Hill, Nevv York.
- Macbeath, J., L. Moos & K. Riley (1996). Leadership in a Changing World. International Handbook of Educational Leadership and Administration, Kluvver Academic Publishers, Netherlands, ss. 223-250.
- Maxcy, S. J. (1991). Educational Leadership: A Critical Pragmatic Persoective. Bergin ve Garvey, Nevv York.
- Sergiovanni, T. J. (1992). Moral Leadership: Getting to the Heart of School Improvement. Jossey-Bass Pub., San Francisco.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal Factors Associated vvith Leadership: A Survey of the Literature. Journal of Psychology, v. 25, ss. 35-71.
- Stogdill, R. M. (1974). Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research. Free Press, Nevv York.
- Stogdill R. M. ve A. E. Coons, (1957). Leader Behavior: Its Description and Measurement. Bureau of Business Research, Ohio State University, Columbus.
- Tannenbaum, R. Ve W. Schmidt, (1973). Hovv to Choose a Leadership Pattern. Llarvvard Business Revievv, v. 51, ss. 162-180.
- The Conference Board, (1988). BridgingThe Leadership Gap, 845 Third Avenue, **New York, NY 10022.**