



**TOPLAM KALİTE YÖNELİMLİ EĞİTİM KURUMLARINDA EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞTÜRÜCÜ VE SÜRDÜRÜMCÜ LİDERLİK DÜZEYLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI: M.E.B. MERKEZ VE TAŞRA TEŞKİLATINDAKİ ÖRGÜTLERDE AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA**

COMPARISON OF TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP LEVELS OF EDUCATIONAL MANAGERS IN EDUCATIONAL ORGANIZATIONS THAT TEND TOTAL QUALITY MANAGEMENT: THE EMPIRICAL SURVAY IN MINISTRY OF NATIONAL EDUCATIONS' PROVINCES AND MAIN ORGANIZATIONS

**Yard.Doç.Dr. Ramazan ERTURGUT**

Hava Astsubay Meslek Yüksek Okulu, İktisadi ve İdari Programlar Bölümü

[erturgut.r@hvkk.tsk.tr](mailto:erturgut.r@hvkk.tsk.tr) / [erturgut@hotmail.com](mailto:erturgut@hotmail.com)

**Öz**

Gittikçe küreselleşen dünyamızda eğitim kurumları için kaliteli hizmet üretmek, bir ihtiyaçtan öte, zorunluluk haline almıştır. Bu süreçte, kaliteyi kendine vizyon edinen örgütlerde, liderliğin sürdürümcü içeriğinin, değişim ve dönüşüm merkezli olmaya doğru evrildiği gözlemlenmektedir. Bu araştırma, kalite konusundaki başarıları yetkin örgütler tarafından ulusal anlamda ödüllendirilmiş olan eğitim kurumlarından M.E.B. Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Daire Başkanlığı (Ankara) ve Eskişehir Şehit Ali Gaffar Okkan İlköğretim Okulu'nda yapılmıştır. Araştırmada ödül alan eğitim kurumlarındaki eğitim yöneticilerinin kendi algılamalarına ve astların yöneticilerini değerlendirmelerine göre dönüştürücü ve sürdürümcü liderlik düzeylerinin ölçülmesine çalışılmıştır. Bunun yanında, bu kurumlarda başarıyı yönlendiren yönetsel ve örgütsel motivlerin hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından tespitine ilgi duyulmuştur. Araştırma bulguları, Ulusal Kalite Ödülü alan ve Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı eğitim kurumlarından, taşrada yer alan kurumların dönüştürücü liderlik düzeylerinin daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Merkez teşkilatındaki kurumların dönüştürücü liderlik düzeyleri orta düzey kabul değerleri aralığında olmakla birlikte bu kurumda görev yapan yöneticilerin sürdürümcü liderlik özelliklerine daha fazla sahip olduğu anlaşılmaktadır. Taşra teşkilatındaki örgütlerde görev yapan yönetici ve çalışanların toplam kalite yönetimi ile ilgili bilinçlilik seviyeleri merkez teşkilatı örgütüne göre daha yüksektir. Ayrıca araştırmanın yapıldığı kurumlarda görev yapan eğitim yöneticilerinin kamunun yapısal sorunlarından etkilendiği anlaşılmaktadır. (Bu makalenin ilk versiyonu Eylül 2008 tarihinde Sakarya Üniversitesi'nde düzenlenen 17 nci Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.)

**Anahtar Kelimeler:** Toplam Kalite Yönetimi, Eğitim Yöneticisi, Dönüştürücü Liderlik, Sürdürümcü Liderlik

**Abstract**

Producing good quality service has been come obligation more than necessity for educational organizations in the world which in globalization process more and more. In this process Transformational structure of leadership in organizations that aimed quality, has been changed towards transformational concept. This study was realized in National Education Ministry/ Research and Development Department (Ankara) and Eskişehir Şehit Ali Gaffar Okkan Primary School which awarded with National Quality Prizes. It was dialed with to measure transformational and transactional leadership levels of educational managers according to their own perception and their followers in publish organizations that they awarded. Additionally It has been interested in managerial figures that designate organizational success in respect of not only mangers but also subordinates. Findings indicate that provinces educational organizations' leadership levels higher than central organization transformational leadership behaviors in Ministry of National Education. Managers that on duty in central organizations posses transactional leadership behaviors more than provinces organizations' educational managers. Findings also put forward that consciousness levels of provinces organization managers about total quality management higher than main organization managers. Furthermore public educational managers behaviors effected by general and structural problems of public.

**Key Words:** Total Quality Management, Educational Manager, Transformational Leadership, Transactional Leadership

## GİRİŞ

Liderlikte modern sonrası yönelimler ile birlikte, 1980’li yıllarda literatürde Dönüştürücü, Dönüşümcü ya da Transformasyonel Liderlik olarak adlandırılan liderlik yaklaşımının ortaya atılması ile liderliğin karizmatik, motive edici ve vizyon belirleyici özellikleri ön plana çıkmış, değişimin yönetilmesinde en uygun liderlik tipinin dönüştürücü liderlik olduğu bir çok araştırmacı tarafından vurgulanmıştır. Benzer bir şekilde geçmişi biraz daha eski olmasına rağmen Yönetimde Toplam Kalite Yaklaşımı (TKY) 80’li yıllardan sonra dünyada ve ülkemizde popülerite kazanmış, bu yönetim felsefe ve uygulamalarının toplumsal hayatın her aşamasında en geçerli yönetim felsefesi ve yeni bir uygarlık konsepti olduğu ileri sürülmüştür. Son yıllarda özellikle hizmet sunumunda kalite anlayışının ön plana çıkması özel sektörde olduğu kadar kamusal organizasyonlarda da kendini hissettirmiştir.

*Bu çalışmanın amacı* Toplam Kalite Yönetim ve uygulamalarını benimsemiş olan eğitim örgütlerinde yöneticilerin çağdaş bir liderlik yaklaşımı olan dönüştürücü liderlik davranışları ile sürdürümcü (transaksiyonel) liderlik düzeylerinin karşılaştırılmasıdır. Kalite uygulamaları ve örgütsel performansları yetkili kuruluşlar tarafından tescil edilmiş olan kamusal organizasyonlardaki dönüştürücü ve sürdürümcü liderlik düzeylerini hem yöneticiler hem de iş görenlerin algılarına göre değerlendirmektir.

Ülkemizde TKY uygulamalarının başlatıldığı yıllardan günümüze değin özellikle kamu sektöründe TKY uygulamalarının amacına ulaşamadığı hatta uygulama maliyetlerinin kamu kurumlarında israfa neden olduğu belirtilmiş, başarısızlık nedenlerinin başında da kurum yöneticilerinin, felsefenin gerek ve uygulamalarına yeterli inanç ve desteği göstermedikleri sıklıkla vurgulanmıştır. Bu yönüyle, *araştırmanın TKY uygulamalarını sürdürmekte olan veya TKY yaklaşımını benimseyerek uygulamak öngörüsünde olan İşletme/kurumlara hem “TKY’ye hazır bulunuşluluk”, hem de uygulamaların seyir sürecinde başarı veya başarısızlık parametrelerine liderlik yönlü bir bakış açısı kazandırma noktasında bir yarar sağlayacağı değerlendirilmektedir.*

## TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ’NE KISA BİR BAKIŞ

Toplam Kalite Yönetimi 1950’li yıllardan sonra yönetim yazınına giren ve içeriğini sürekli genişleterek günümüzde kurum/işletmelerin uygulamaya çalıştığı yenilikçi bir yönetim anlayışıdır. Kalite tanımlarından en çok kabul gören tanımlardan birinin Amerikan Kalite Enstitüsü’nün TKY formülasyonu olduğu belirtilmektedir.(Balcı, 2002) Bu tanıma göre *kalite*; “Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması için tüm yöneticilerin ve çalışanların

katılımıyla organizasyonun proseslerinin, hizmet ve ürünlerinin niceliksel yöntemler kullanılarak sürekli iyileştirilmesini içeren bütünsel bir örgütsel yaklaşımdır.” Yusof ve Aspinwall’a göre de TKY, 1960’lı yıllardan günümüze birçok firmanın dünya klası seviyesine çıkmasına yardım etmiş bir yönetim felsefesidir.(Shari ve Aspinwall, 2001)

Kaliteyle ilgili çalışmaların kökeni milat öncesi Hammurabi Kanunları’na, Mısır Piramitlerine ve Aztek Toplumuna kadar götürülmekle birlikte,(www.kaliteofisi.net.tr) bilinçli kalite çabalarının 1800’lü yıllarda makineleşme ve çağdaş sanayileşme ile birlikte muayene işlevinin farklılaşması ile birlikte ortaya çıktığı aktarılmaktadır.(Halis, 2004) Modern anlamda kalitenin başlangıcı ise 2 nci Dünya Savaşı’ndan sonra Amerikalı bilim adamları Deming ve Juran’ın Japonya’daki faaliyetleri ile başlamıştır. Tüketicilerin kalite ile giderek artan bir şekilde ilgilenmeleri ve uluslar arası rekabetin artması, Amerikan şirketlerinin kaliteye daha fazla önem vermelerine yol açarak, 80’li yılların başlarında kalite, kuruluşların tüm fonksiyonlarına girmeye başlamıştır. Bu süreçte işletmeler yalnızca imalata değil, sistemin bütününe odaklanma yönünde çabalarını yoğunlaştırmış, işletmelerde uzun vadede varolabilmek için sürekli iyileştirme çalışmalarının gerekliliği ve önemi daha iyi anlaşılmıştır.

TKY’nin diğer modern sonrası yönetim yaklaşımlarından en belirgin farklılığı; onun aynı zamanda hem işe, hem çalışana ve hem de müşteriye odaklı olmasında yatmaktadır.(Balcı, 2002) Çağımızda *yeni bir uygarlığın konsepti* olarak algılanan toplam kalite yönetiminin başlıca ilkeleri; müşteri odaklılık, üst yönetimin liderliği, herkesin katılımı ve takım çalışması, sürekli eğitim ve sürekli gelişme ve istatistiksel süreç kontrolü olarak anılmaktadır. TKY felsefesinin özünde, kalitenin müşteri tarafından tanımlanması yatmaktadır. Felsefeye göre müşteri tatmini sağlayabilmenin koşulu “sürekli gelişme” dir. Buna göre tüm çalışanlar, bugünün dünden, yarının ise bugünden daha iyi olmasını sağlayacak şekilde hareket etmelidir.(Bayraktar, 2003)

## **DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK VE SÜRDÜRÜMCÜ LİDERLİK**

Dönüştürücü liderlik, değişimin ve yeniliğin yönetiminde gerekli olan bir hareket tarzını ifade etmektedir.(Özalp, 1999) Bu tip liderlik, liderin kendisinin ve ardından gelenlerin duygularını tanıması, kontrol etmesi ve yönlendirmesi ile mümkündür. Leitwood, dönüştürücü liderliği, “insanların misyon ve vizyonlarının tekrar belirlenmesi, sorumluluklarının tazelenmesi ve amaca ulaşabilmek için tekrar yapılandırılma süreci” (Leitwood ve Genge, 1996) olarak tanımlarken; İşcan’ın çalışmasında dönüştürücü liderler,

“çalışanların kendilerine kişisel ve mesleki yaşamlarında önemli etkiye sahip kişiler sorulduğunda tanımladıkları insanlar. (İşcan, 2006) olarak sunulmaktadır.

Dönüştürücü liderlik kuramının temelleri Burns’ün 1978 deki “Buhran Liderliği” ya da Siyasal Liderliğin vurgulu bir biçimi olarak yaptığı tespitlere kadar götürülmekle birlikte ilk kez davranış bilimci Bernard Bass tarafından tartışmaya açılmıştır. Bass, dönüştürücü liderliği, izleyenleri üzerinde büyük etkiler yaratan bir liderlik tipi olarak yazına kazandırmıştır. Bass’a göre dönüştürücü liderler; astlarının görevlerini iyi bir performansla başarmalarının önemini farkına varmalarını sağlayarak ve çok daha üst düzeydeki gereksinimlerini karşılamının ancak örgütsel amaçlara ulaşarak olacağına inandırarak izleyenleri değiştirir ve güdülerler. Dönüştürücü liderin izleyenleri de; lidere güvenirlere, inanırlar ve saygı duyarlar.(Bass, 1997)

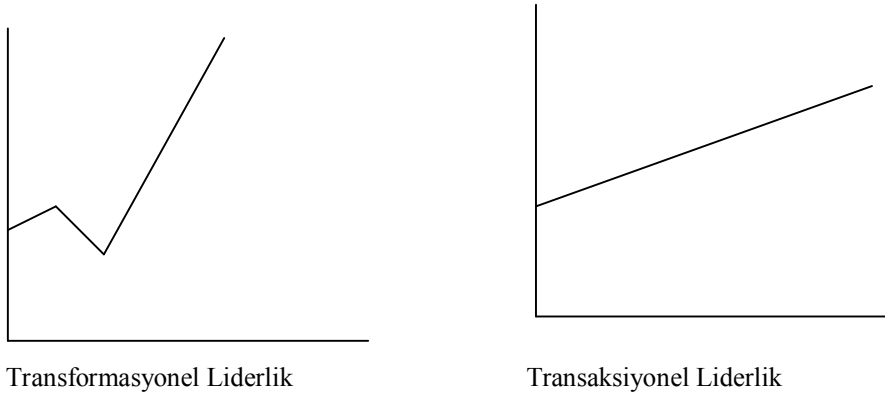
Dönüştürücü liderlikte davranışsal boyutlar ilk kez B.M. Bass’ın araştırmaları sonucunda; idealize edilmiş etki, esinsel motivasyon, entelektüel uyarma ve bireysel destek sağlama olarak sınıflandırılmış, daha sonraki bir çok araştırmacı tarafından bu sınıflandırma temel alınmıştır.(Karip, 1997) Bizim çalışmamız açısından da dönüştürücü liderliğin davranış boyutları olarak yukarıda sıralanan davranış boyutları benimsenmiştir. Dönüştürücü liderlere atfedilen özellikler son yıllarda liderlik araştırmalarında geniş bir yer tutmakla birlikte ortak olduğu değerlendirilen özellikler; ortak vizyon oluşturma ve paylaşma, zihinsel uyarım ve yaratıcılık, karizma gücü, yüksek iletişim ve motivasyon becerisi, değişim öncüsü olma, duygusal dayanıklılık, cesaret ve risk alma, polimatik kişilik, güvenilirlik ve özgüven olarak sıralanmaktadır.(Erçetin, 2000; Aşar, 2004; Akdemir, 1997; Tengilimoğlu, 2005; Ticy ve Devenna 1986)

Yeni liderlik araştırmaları daha önce liderliğin ihmal edilen yönü olan lider ve izleyen arasında rol oynayan dinamikleri de içine almaya başlamıştır. Bu yeni yaklaşımlar liderlikle ilgili özellikle davranışçı ekolün geliştirdiği verimlilik ve etkililiği artırıcı liderlik anlayışı olarak adlandırılmıştır. Bu liderlik yaklaşımı bazı araştırmacılar tarafından; *sürdürümcü*, *transaksiyonel*, *geleneksel ya da etkileşimci liderlik* olarak da anılmaktadır.

Liderliğin dönüştürücü (transformasyonel) ve sürdürümcü (transaksiyonel) olarak ayrımı da İlk kez Bass tarafından yapılmıştır. Buna göre transaksiyonel liderlik iş yaşamına yönelik kısa dönemli düşünmeyi teşvik eden bir liderlik tarzı olarak nitelendirilmiş, dönüşümcü liderliğin de takım çalışmasını ve sürekli gelişmeyi uyaran bir liderlik olduğu vurgulanmıştır. (Laohavichien, ve Fredendall, 2006) Sürdürümcü liderliğin felsefesi, lider ve

izleyenler arasındaki karşılıklı iletişime dayanmaktadır. Sürdürücü liderlikte izleyenler; liderlerinin vaatleri, ödülleri ve pekiştiricileri ile motive edilir.(Eraslan, 2006) Sürdürücü liderler, geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme, bunları gelecek nesillere bırakma bakımından çok yararlı hizmetlerde bulunurlar. Dönüştürücü liderler ise kuruluşların; misyon strateji faaliyet ve fonksiyonlarında değişimler yapmak suretiyle organizasyonu etkileyen ve izleyicileri belirli bir zaman dilimi içerisinde şoka sokan, bu kısa süre içerisinde başarının düşmesine neden olan ancak izleyicilerin davranışlarında reformun ve yeniliğin gerekliliğine inanarak değişim yaptıran kişilerdir.(Eren, 1998) Burns'e göre de, transformasyonel ve transaksyonel liderlik yaklaşımları üslub olarak birbirlerinin karşıtıdır.(Çakar, 2002) Aşağıdaki grafikte iki liderlik biçimi ile örgütsel başarı arasındaki değişimin boyutları verilmektedir.

**Şekil 1, Transformasyonel ve Transaksyonel (Sürdürücü) Liderlik Biçimleri İle Örgütsel Başarı Arasındaki İlişkiler**



Kaynak: Erol Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 1.b., İstanbul: Beta Yayınları, 1998, s. 370

Sürdürücü lider, izleyenlerin ihtiyaçlarını her iki tarafının katkılarının kabul edildiği ve ödüllendirildiği, karşılıklı olarak bağımlı bir ilişkiye girerek karşılamaya çalışır. Sürdürücü liderlikte lider astlarının amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olur; izleyenleri de ona uyarlar çünkü ona uymanın kendi çıkarlarına olduğunun bilincindedirler.(Shriberg ve Lloyd, 2002)

Şahin'in çalışmasında, dönüştürücü ve sürdürücü liderlik tarzları arasındaki temel ayrımın, çalışanları güdüleme yaklaşımları arasındaki farklılık olduğu belirtilmektedir. Aynı çalışmada dönüştürücü ve sürdürücü liderlik tarzlarının Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile de ilişkilendirildiği aktarılmaktadır. Buna göre sürdürücü liderler fiziksel, güvenlik, ait olma ve tanınma gibi gereksinimlerini

karşılıken, dönüştürücü liderler üst düzeyde kendini gerçekleştirme gereksinimlerine yoğunlaşırlar.(Şahin, 2003)

## YÖNTEM

TKY ile Dönüştürücü ve Sürdürücü Liderlik konularıyla ilgili kuramsal çerçeve ortaya konulduktan sonra, TKY yönelimli kamu eğitim örgütlerinde yönetici ve çalışanların dönüştürücü liderlik algılamalarını tespit etmek amacıyla ampirik bir çalışma yapılmıştır. Çalışmada, KALDER tarafından Ulusal Kalite Ödülü (UKÖ) ile ödüllendirilen ve TKY uygulamalarını sürdüren Milli Eğitim Bakanlığı'na (MEB) bağlı eğitim kurumlarında, yönetici ve çalışanlar açısından dönüştürücü liderliğin algılanma düzeyleri ölçülmüştür. Bunun yanında, yöneticilerin kendi algılamalarına göre dönüştürücü liderlik davranış boyutları ile, çalışanların yöneticilerine atfettikleri dönüştürücü liderlik davranış boyutları arasındaki farklar istatistiksel metotlarla karşılaştırılmıştır.(Erturgut, 2007) Bu çerçevede *araştırmanın problem cümleleri* aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

- 1 MEB merkez ve taşra örgütlerinde yöneticiler kendi algılamalarına göre dönüştürücü liderlik davranış boyutlarını ne ölçüde taşımaktadırlar?
- 2 MEB merkez ve taşra örgütlerinde, yöneticiler, çalışan (astlarının) algılarına göre dönüştürücü liderlik davranış boyutlarını ne ölçüde taşımaktadırlar?
- 3 Dönüştürücü Liderlik boyutları açısından merkez-taşra örgütleri arasında bir farklılık var mıdır ?

## Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Kamu Kurumları Kategorisi'nde Ulusal Kalite Ödülü verilen eğitim örgütleridir. Araştırma doğrudan evren üzerinde yapılmış, örneklem alınma yoluna gidilmemiştir. Araştırma'nın yapıldığı 2007 yılına kadar kamu kurumları kategorisinde toplam üç eğitim kurumu Ulusal Kalite Ödülü'ne layık bulunmuştur. Araştırma bu eğitim kurumlarından ikisini kapsamakta olup, bu yönüyle yüksek bir temsil değeri taşıdığı değerlendirilmektedir. Araştırmanın yapıldığı kurumlar; Merkez Örgütü: Milli Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma Geliştirme Dairesi Başkanlığı (Ankara), Taşra Örgütü: Şehit Ali Gaffar Okkan İlköğretim Okulu'dur. (Eskişehir)

Araştırmanın yapıldığı kurumlarda yöneticiler için 26 çalışanlar için 42 adet anket formu dağıtılmış ve toplam 22 yönetici ve 31 çalışan tarafından anket formu değerlendirmeye esas nitelikte cevaplandırılmıştır. Bu bağlamda Anket geri dönüş oranlarına göre

yöneticilerden %91.5, çalışanlardan da %88 ile ortalamada %89.7 gibi yüksek bir yüzdeye ulaşılmıştır. (Tablo 1) Araştırma yapılan taşra örgütünde görev yapan yönetici ve çalışanların tamamına anket uygulanmıştır. (Erturgut, 2007)

**Tablo 1, Örgüt Türlerine Anket Geri Dönüş Oranları**

Örgüt	Yönetici Sayısı		Geri Dönüş %	Çalışan Sayısı		Geri Dönüş %
	Dağ.	cevaplanan		Dağ.	cevaplanan	
Merkez Örgütü	23	19	83	30	19	76
Taşra Örgütü	3	3	100	12	12	100

### Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği ile temelde niceliksel verilere dayalı araştırma ve ölçme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma yapılan kurumların tamamına araştırmacı tarafından bizzat gidilerek yöneticilerle ve çalışanlarla yüz yüze görüşmek suretiyle hem örgütsel atmosferin hem de çalışanların kuruluşa duydukları kurumsal aidiyet duygusuna ait gözlemlerin yerinde tespitine çalışılmıştır.

Araştırmada; demografik bilgilerin tespiti ve dönüştürücü liderlik davranış boyutlarının tespiti amacıyla toplam iki farklı ölçek uygulanmıştır. Demografik Özellikler Ölçeğinde ağırlıklı olarak “sınıflandırma tipi ölçek” Dönüştürücü Liderlik ve TKY Uygulamaları Ölçeğinde “sıralama tipi ölçek” kullanılmıştır. Sınıflandırma ölçeği, elde edilen puanların miktar göstermediği, bir kişi ya da nesneyi tanımlamak için kullanılan ölçek; sıralama ölçeği de elde edilen puanların bir sıra dizini gösterdiği, en yüksek ve en düşük değerleri belli olan ölçektir.(Büyüköztürk, 2006) Demografik ölçek; ile yöneticilerin kurumda çalışma süresi, yöneticilik kademeleri, yaş ve cinsiyeti ile liderlik ve toplam kalite eğitimlerine katılma durumları ölçülmeye çalışılmıştır.

Dönüştürücü liderlik davranış boyutlarının ölçülmesinde Çoklu Faktör Liderlik Anketi'nin (Multi Factor Leadership Questionnaire-MLQ 5X) Dönüştürücü liderlikle ilgili bölümü olan Avolio ve Bass'ın “TLQ Ölçeği” (1985, 1994) uyarlanarak kullanılmıştır. Literatür taramasında dönüştürücü liderlik düzeyini ölçmeye yönelik çalışmalarda, genellikle yönetici algılarına başvurulduğu (Leithwood, Steinbach 1993; Laohavichen ve Fredendall, 2005) bazı çalışmalarda da lideri kendisinin değil onu izleyenlerin ve mesai arkadaşlarının daha iyi değerlendirebileceği öngörüsünden hareketle, astların lidere atfettikleri davranış boyutlarına ilgi duyulduğu (Felfe, 2002; İşcan, 2002; Doğan, 2002; Brestrich 1999)



belirlenmiştir. Bundan dolayı ampirik çalışmanın yapıldığı kurumlarda hem yönetici hem de çalışan (izleyici) algılarına göre dönüştürücü liderlik davranış boyutları ölçülmeye çalışılarak geniş bir bakış açısına ulaşılması amaçlanmıştır. Ankette nicel verilere dayalı ölçme yöntemlerinin benimsendiği çalışmalarda sıklıkla kullanılan Beşli Likert Ölçeği (Likert Tipi Ölçek) kullanılmıştır. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği'nde, dört davranış boyutunu (idealleştirilmiş ilgi, esinsel motivasyon, entellektüel uyarma) kapsayan 24 ifade yer almaktadır.

*Dönüştürücü liderlik ölçeğindeki İfadelerin yorumlanmasında seçenekler için aşağıda verilen değerler sınır olarak kabul edilmiştir. (Erturgut, 2007)*

*“1,0 – 2,33 düşük; 2,34-3,66 orta; 3,67-5,00 yüksek”*

*Bu sınır değerlere göre; 3,67 puan ve üzeri puana sahip yöneticiler dönüştürücü, 2,34-3,66 arası puana sahip yöneticiler, hem dönüştürücü hem de sürdürücü, 2,33 ve daha az puan alan yöneticiler de sürdürücü liderlik özellikleri taşıyan yöneticiler olarak kodlanmıştır.*

Araştırmada uygulanacak anket sayısının tespiti için her bir kurumdaki yöneticilerin sayısı kurumların web adreslerine ulaşarak, kuruluş ve teşkilat şemalarına göre belirlenmeye çalışılmıştır. Ancak araştırma için kuruluşa gidildiğinde bazı kadroların boş olduğu, ve bazılarının da teşkilat yapısının kısmen değiştiği öğrenilmiş, yeni duruma göre anket sayıları revize edilmiştir.

Yönetici anketlerinde kuruluşların üst düzey ve tepe yöneticilerinin kapsanması özellikle hedeflenmiş, orta düzey yöneticiler ve yöneticilerin kurumdaki konumu itibariyle yöneticilik yaptığını belirttiği diğer kişilere de anket uygulanmıştır. Çalışanların seçimi konusunda “tesadüfi seçim yöntemi kullanılmış, kurumlardaki her departmanda/şubede çalışan kişilerin kapsanması hedeflenmiştir.

### **Verilerin Analizi**

Araştırma ile ilgili verilerin analizinde “SPSS 11.5 For Windows” istatistik paket programı kullanılmıştır. Verilerin analizinde kullanılan istatistik; betimsel ve parametrik istatistiktir. Betimsel istatistik; bir değişkene ilişkin sayısal verilerin toplanması, betimlenmesi ve sunulmasına olanak sağlayan istatistiksel işlemleri içerir. Betimsel İstatistik’de bir örneklem üzerinde ya da evrenin tamamında gözlem yapılarak, elde edilen veriler ile araştırmaya katılan bireylerin ya da objelerin özellikleri betimlenmeye çalışılır. Araştırmada Gruplararası (deneklerarası) Araştırma Deseni ve ANOVA Varyans Modeli kullanılmıştır. Gruplar arası desende grupların ortalama puanları arasındaki farkın anlamlılığı; uygun olan ANOVA Varyans modelleriyle test edilir. Araştırmada kullanılan ANOVA modeli Tek



Faktörlü ANOVA'dır. Tek Faktörlü ANOVA (One Way ANOVA) bir faktöre göre oluşan iki alt gruba ait ortalama puanların karşılaştırılmasında ve bir değişken üzerinde etkisi veya ilişkisi gözlenebilecek değişken sayısının tek olduğu durumlarda kullanılan veri analiz tekniğidir.(Büyüköztürk, 2006)

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliğini test etmek amacıyla faktör analizi ve "Alpha" güvenilirlik analizi yapılmıştır. Yapılan faktör analizinde korelasyon matrisinin faktörleştirilmesi esasına dayalı Temel Bileşenler Analizi (principal component analysis ) kullanılmıştır. Faktör analizi; birbiriyle ilişkili veri yapılarını, birbirinden bağımsız ve sayısı azaltılmış yeni veri yapılarına dönüştürmek, bir oluşumla ilgili varsayılan değişkenleri gruplayarak ortaya koymak amacıyla başvurulan bir yöntemdir.(İşcan, 2002)

Araştırmada verilerin yeterliliğini, dağılım düzeyini ve faktörleştirilebilirliğini ortaya koymak amacıyla KMO (Kaiser Meyer Olkin) Test'i ve Barlett Test'i yapılmıştır. Bu testler de faktör analizi altında değerlendirilmiştir. Katılımcıların ölçek sorularına verdiği cevapların tutarlılığının ölçülmesinde de "Cronbach Alpha Güvenilirlik Testi" yapılmıştır. Cronbach Analizi, test maddelerinin ölçtüğü özelliklerin örneklediği davranışların benzeşiklik ve tutarlılık düzeyini ölçmede kullanılan istatistiksel bir tekniktir.

## **BULGULAR VE YORUMLAR**

Bu bölümde öncelikle, yapılan faktör analizi ile araştırma ölçeklerinin geçerlik ve güvenilirliklerine ait sonuçlar incelenmiş, daha sonra araştırma problem cümlelerinin incelenmesi ile ilgili analiz sonuçları değerlendirilmiştir.

### **Araştırma Ölçeklerinin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri**

KMO ve Barlett's Test verilerine göre; KMO Örneklem Uygunluğu değeri (0.965) verilerin normal dağılım gösterdiğini, faktör analizi için uygun olduğunu ifade etmektedir. Barlett's Testi "Chi-Square" değerinin de 4855.87 ile ( $p=.000<0.05$ ) anlamlı sonuç vermesi faktör analizi sonucunun geçerli olduğunun bir göstergesidir

Korelasyon Matrisi'ne (component matrix) göre bütün maddelerin 1 nci faktör yük değerleri 0.648'in üzerindedir. Rotasyon Sonrası Korelasyon Matrisine (rotated component matrix) göre, birinci faktörün 11 maddeden, (2,3,4,5,6,7,9,10,11,12,13) ikinci faktörün 9 maddeden (14,15,17,18,19,20,21,22,24) oluştuğu belirlenmiştir. Buna göre 1 nci faktör "idealize edilmiş etki ve esinsel motivasyon" davranış boyutlarını; 2 nci faktör de "entellektüel uyarma ve bireysel destek sağlama" boyutlarını içermektedir.

Dönüştürücü liderlik ölçeğini oluşturan iki faktörün faktör ortak varyansları ile döndürme öncesi ve sonrası yük değerleri Tablo 2' de verilmiştir.

**Tablo 2, Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları**

Madde No	Dönüştürücü Liderlik Boyutları ve İçerdikleri Madde Açıklamaları	Faktör Ortak Varyansı	Faktör (1) Yüğü	Döndürme Sonrası Yük Değeri	Faktör 1	Faktör 2
<b>İdealize Edilmiş Etki ve Esinsel Motivasyon</b>						
<b>Md.2</b>	Liderin astlarının kendilerini iyi hissetmelerini sağlaması.	,609	,742	,696		
<b>Md.3</b>	Liderin verdiği emirlerde moral ve ahlaki değerleri gözetmesi	,638	,772	,692		
<b>Md 4</b>	Liderin direktiflerinin saygıyla karşılanması	,605	,719	,718		
<b>Md 5</b>	Liderin astlarını yönlendirmede, formal yetkisinin yanında karizmatik özelliklerin de etkili olması	,698	,751	,790		
<b>Md 6</b>	Liderin astları için bir model olması	,744	,805	,788		
<b>Md 7</b>	Astların liderle çalışmaktan gurur duymaları	,740	,814	,773		
<b>Md. 9</b>	Liderin çalışanlarının amaçlarına ulaşacaklarına inandığını göstermesi	,720	,844	,659		
<b>Md.10</b>	Liderin vizyonunun astları tarafından inançla takip edilmesi.	,755	,818	,786		
<b>Md.11</b>	Liderin sembolleri ve sloganları kullanarak güçlü ortak bir amaç oluşturması	,684	,795	,724		
<b>Md.12</b>	Liderin çalışanları örgüt içindeki rollerinin çok önemli olduğuna ikna etmesi	,422	649	,485		
<b>Md 13</b>	Liderin, çalışanlara ilham verme becerilerinin yüksek olması	,728	,851	,646		
<b>Entellektüel Uyarma ve Bireysel Destek</b>						
<b>Md.14</b>	Liderin, alışılmış davranış kalıplarını sorgulamaya yönlendirmesi	,509	,699	,596		
<b>Md.15</b>	Liderin, işlerin yapılış biçimi ve mevcut problemler hakkında yeni bakış açıları oluşturmalarını sağlaması.	,720	,836	,693		
<b>Md.17</b>	Liderin, çalışanların iş yerindeki farklılıklar konusunda görüşlerini açıklamaları için ortam yaratması	,660	,778	,717		
<b>Md.18</b>	Liderin, astlarının entellektüel yeteneklerini sergilemeleri için uygun koşulları sağlaması	,735	,813	,766		
<b>Md.19</b>	Liderin, astlarını "yaratıcılık" konusunda cesaretlendirmesi	,780	,841	,785		
<b>Md.20</b>	Liderin, astlarını bireysel olarak gözlemlemek için çaba sarf etmesi	,671	,747	,766		
<b>Md.21</b>	Liderin, çalışanların bireysel farklılıklarını dikkate alması.	,766	,789	,825		
<b>Md 22</b>	Liderin, astlarının gereksinim ve yeteneklerini dikkate alması.	,786	,831	805		
<b>Md 24</b>	Liderin, çalışanların güçlü yönlerini keşfederek geliştirmeleri için yönlendirmesi	,767	,835	,777		
<b>Açıklanan Varyans</b>						
<b>Toplam : % 68.67</b>						
<b>Faktör 1 :% 34.35</b>						
<b>Faktör 2 :% 34.32</b>						

Dönüştürücü liderlik ölçeği Cronbach Alpha değerinin 20 soru ve 53 denek için 0.914 olduğu, bu değer 1'e çok yakın olduğundan ölçeğin oldukça yüksek ve kabul edilebilir bir güvenilirlik düzeyine sahip olduğu anlaşılmaktadır.

### **Demografik Bulgular**

Araştırmadaki demografik bulgular, Kalite Büyük Ödülü alan kurumlarda çalışanların ağırlıklı yaş ortalamasının 30 ve altında olduğunu göstermektedir. Yöneticilerden %78'inin lisans ve lisansüstü öğrenim düzeyinde olduğu dikkati çekmektedir. Bununla birlikte Ödül alan kurumlardaki yöneticilerin büyük bir çoğunluğu (%81) dört yıldan fazla süredir aynı kurumda görev yapmaktadır. Bu bağlamda yöneticilerin önemli bir kısmının Ulusal Kalite Ödülü'nün alınma sürecinde ve sonrasında kurumun başarısını ya da başarısızlığını etkilediği ortaya çıkmaktadır.

### **Dönüştürücü ve Sürdürücü Liderlik Özellikleri İle İlgili Bulgular**

Değişkenlerin ölçümü için kullanılan ölçme araçlarının güvenilirliği ve geçerliliği sınıandıktan sonra araştırmada incelenecek değişkenlerin toplam puanları ile bu değişkenlere ait faktörlerin puanları hesaplanabilir duruma gelmiştir. Bu aşamada araştırma problem cümlelerine ilişkin istatistiklerin, hem değişkenlerin alt boyutları itibariyle hem de toplam puanlar baz alınarak hesap edilmeleri mümkündür. Ulusal Kalite Ödülü almış olan kurumlardaki yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik düzeylerinin hem yöneticilerin hem de çalışanların değerlendirmelerine göre ortaya konulması araştırma problemleri arasında yer almaktadır.

### **Yöneticilerin Algılarına Göre Kurumlardaki Dönüştürücü Liderlik Düzeyleri**

Ek-1' deki tablo verilerine bakıldığında yöneticiler kendi algılamalarına göre yüksek düzeyde dönüştürücü liderlik davranışları göstermektedirler. Yöneticilerin dönüştürücü liderlik puanlarının ortalaması ( $x_{YNT}=3,683$ ) araştırmada yüksek kabul edilen sınırın ( $x>3,66$ ) üzerindedir. (bkz. veri toplama aracı-dönüştürücü liderlik ölçeği) Yöneticilerin %74,2'si dönüştürücü liderlik davranışlarını gösterme açısından kendilerini başarılı olarak değerlendirmektedir. Yöneticilerden %8,7'si dönüştürücü davranışları gösterme açısından kendisini başarısız bulmaktadır. Kararsızların oranı %17,1'dir. Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı farklı kurumlarda ve farklı coğrafyalarda çalışan yöneticilerin verdikleri cevaplar homojen ve birbirine yakındır. ( $S.S_{YNT}= 0,544$ )

*Yöneticiler kendi değerlendirmelerine göre dönüştürücü liderliğin her iki davranış boyutunda da kendilerini yeterli ve başarılı görmektedirler. Yöneticilerin kendilerini en başarılı gördükleri*

*dönüştürücü liderlik davranış boyutu, “entellektüel uyarma ve bireysel destek” davranış boyutudur. (x=3,69 ; S.S.=0,511) Yöneticiler “idealize edilmiş etki ve esinsel motivasyon” davranış boyutuna x=3,68 ortalama ile sahip olduklarını düşünmektedirler.*

Ortalamadan sapma değerleri, yöneticilerin her iki boyutta da benzer ve homojen fikirlere sahip olduğunu göstermektedir. (S.S.=0,527)

Yöneticiler 11 alt maddede yüksek düzeyde dönüştürücü liderlik davranışı, (x>3,66) 9 alt maddede orta düzeyde dönüştürücü liderlik davranışı sergilemektedirler. Yöneticilerin kendilerini en başarılı gördükleri liderlik davranışı, “Liderin verdiği emirlerde moral ve ahlaki değerleri gözetmesi”dir. (x=4,31) Kurum yöneticileri, “Liderin, işlerin yapılış biçimi ve mevcut problemler hakkında yeni bakış açıları oluşturmayı sağlaması . (x=3,01) davranışında kendileri nisbeten yetersiz görmektedirler.

### **Çalışanların Algılarına Göre Kurumlardaki Dönüştürücü Liderlik Düzeyleri**

Kurumlarda çalışanlardan %59,8'i yöneticilerini dönüştürücü davranışlar açısından orta düzeyde başarılı bulmaktadır. Ortalama, (x<sub>ÇLŞ</sub>=3,65<3,66) ortalama kabul sınırları içerisinde. %21,7 oranında çalışan, yöneticilerinin liderlik davranışları konusunda olumlu bir kanaate sahip değildir. Kararsızların oranı %18,5 'tir. Çalışanların yöneticileri, hakkında farklı düşüncelere sahip oldukları anlaşılmaktadır. (S.S.<sub>ÇLŞ</sub> =0,861)

Kurumlarda çalışanlar dönüştürücü liderliğin her iki boyutunda da yöneticilerini başarılı görmektedir. Çalışanların yöneticilerini nisbeten daha başarılı gördükleri boyut “idealleştirilmiş etki ve esinsel motivasyon” davranış boyutudur. (x=3,72) Çalışan algılarına göre yöneticiler x=3,57 düzeyinde “entellektüel uyarma ve bireysel destek” davranışları sergilemektedir. *Burada dikkati çeken, yöneticilerin kendilerini entellektüel uyarma ve bireysel destek” boyutunda başarılı görüyorken, çalışanların yöneticilerini diğer boyutta yani “idealize edilmiş etki ve esinsel motivasyon” boyutunda daha başarılı görmeleridir. Kurumlardaki dönüştürücü liderlik davranış boyutlarının düzeyleri ile ilgili bu bulgular Bass ve Avolio (1994) tarafından 7115 çalışan üzerinde yapılan araştırma bulgularını destekler niteliktedir.*

Çalışanlar, yöneticilerinin 14 maddede yüksek, 6 maddede orta düzeyde dönüştürücü liderlik davranışı gösterdiklerine inanmaktadır. Çalışanların yöneticilerini en başarılı gördükleri liderlik davranışı “Liderin direktiflerinin saygıyla karşılanması”dır. (x=4,02) Çalışanların yöneticilerini nisbi olarak daha az yeterli gördükleri liderlik davranışı: “Liderin, astlarını "yaratıcılık" konusunda cesaretlendirmesi”dir. (x=3,14) *Genel olarak eğitim*

*örgütlerindeki dönüştürücü liderlik düzeyleri ile ilgili olarak elde edilen bulgular Karip'in 1998 yılında yaptığı çalışmanın bulgularını destekler niteliktedir.(Karip, 1998)*

*Bu bulgudan hareketle Ulusal Kalite Ödülüne sahip kurumlarda çalışanların; yöneticilerinden, daha fazla bireysel destek sağlama ve entelektüel gelişimlerine katkı sağlayacak davranışları göstermelerini ve buna uygun bir örgütsel atmosfer sağlamalarını beledikleri ileri sürülebilir. Günümüzde her kurumun bir öğrenen organizasyon olması gereği göz önünde bulundurulduğunda yöneticilerin ve çalışanların entelektüel yeterliliklere sahip olmasının önemi daha da artmaktadır.*

### **Örgüt Türüne Göre Kurumlardaki Dönüştürücü Liderlik Boyutlarına İlişkin Bulgular**

Araştırma yapılan kurumlarda örgüt türüne göre varyans analizi sonuçları, yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışları açısından kurumlar arasında anlamlı bir farkın varlığını göstermektedir. Bir başka ifadeyle dönüştürücü liderlik düzeyi, kurumların merkez ya da taşrada faaliyet göstermesine göre 0,05 anlamlılık düzeyinde farklılık göstermektedir. ( $F_{(2-53)} = 4,336$ ;  $p < 0,05$ ) Farklılıkların hangi iki gruptan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma (Tukey HSD Testi) sonuçlarına ilişkin tablo 4, incelendiğinde, UKÖ alan örgütlerden, Merkez örgütü ( $x=3,48$ ) ile Taşra örgütünün ( $x=3,89$ ) puanları arasında anlamlı bir farkın olduğu göze çarpmaktadır. Buna göre taşra örgütünün dönüştürücü liderlik davranış boyutları yüksek kabul değerleri arasında iken merkez örgütünün puanları orta düzey kabul değerleri arasındadır. (bkz. Veri Toplama Aracı-Dönüştürücü Liderlik Ölçeği) Bu durum, dönüştürücü liderlik davranışları en yüksek yöneticilerin taşra örgütünde çalıştığı, diğerlerine oranla en düşük puana sahip yöneticilerin de merkez örgütünde çalıştığını ortaya koymaktadır.

**Tablo 4, Örgüt Türüne Göre Dönüştürücü Liderlik Boyutlarının Tek Yönlü Varyans Analizi**

Örgüt Türü	N	Ort. (x)	s.s.	s.d	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark (Tukey HSD)
Merkez (A)	38	3,48	0,70						
Taşra (B)	15	3,89	0,79						
Toplam	53	3,68	0,74						
<b>Varyansın Kaynağı</b>									
Gruplar Arası				2	5,07	2,512			
Gruplar İçi				50	132,51	0,566	4,336	0,016	B-A
Genel				51	133,84				

## **Diğer Bulgular**

Araştırma yapılan kurumlarda hem kurum yöneticileriyle, hem kurumlardaki kalite departmanı sorumlularıyla hem de bir grup çalışan ile yüz yüze görüşme yapma fırsatı sağlanmıştır. Bu görüşmeler sonucunda özellikle çalışanlar ve orta düzey yöneticiler tarafından sıklıkla dile getirilen hususlar ile anket formunun son sayfasında boş bırakılan bölüme yazılan hususlardan bazıları sınıflandırılıp analiz edilerek diğer bulgular başlığı altında aşağıda verilmiştir.

Kurumlarda görev yapan bazı yöneticiler devlet dairelerinde TKY çalışmalarının tepe yöneticisinin bilgi ve hoşgörüsüne bağlı olduğunu, bu çalışmaların kurumda reel anlamda başarı kazanması için TKY'nin yöneticilere özenle anlatılması gerektiği kanısındadır. Bazı yöneticiler TKY'nin kamuda uygulanabilmesinin zorluğuna dikkat çekerek kalite çalışmalarının ancak üst yönetimin desteği ve motivasyonu ile yürüyebileceğini düşünmektedir.

Merkez örgütünde görev yapan bir kısım yönetici, kurumun Ulusal Kalite Ödülü aldığı yılda: yöneticilerin güçlülüğünün ön planda olduğunu, kurumdaki geri bildirim ve iletişimin mükemmel bir düzeyde olduğunu belirtmiş, fakat araştırmanın yapıldığı tarihte kurumun daha önceki örgütsel atmosferinden uzak olduğunu ifade etmiştir. Başka bir yönetici, kurumda kalite çalışmalarının aynı etkililikte devam edebilmesi için kurumdaki kritik konuma sahip bazı yöneticilerin kaliteye bakış açılarını değiştirmesi ve kendilerini geliştirmesi gerektiğine inanmaktadır.

Taşra örgütü çalışanlarından bazıları kurumlardaki yönetici değişikliklerinin kalite çalışmalarını aksattığı kanaatindedir. Bu kanıya sahip çalışanlar, TKY uygulamaları başarılı bir şekilde yürütülürken, okula atanan yöneticilerin TKY felsefesine inanmadıklarından dolayı klasik yönetsel uygulamaları sürdürmeye çalıştıklarını, bu durumun TKY uygulamalarını verimsiz kıldığını hatta bazen de sonlandırdığına inanmaktadırlar.

Taşra örgütü çalışanlarından bazıları, TKY uygulamalarının okulların tercihi bırakılmaması gereğine ve her okulda stratejik bir kalite planlamasının yapılmasının zorunlu kılınması gereğine inanmaktadır. Araştırma yapılan kurumlarda özellikle çalışanlar tarafından sıklıkla ifade edilen hususlardan biri de, kalite çalışmalarını özenle yürütmeye çalışan her seviyedeki çalışanın özlük hakları ve ücretlendirme açısından desteklenmesi gereğidir. Farklı kurumlarda görev yapan bir çok çalışanın ortak beklentisi, performansa dayalı ücretlendirme sisteminin TKY uygulamalarını da kapsayacak şekilde geliştirilmesidir. Çalışanlar bunun

kurumlardaki TKY uygulamalarında motivasyonu arttıracığı ve kalite uygulamalarının kurumun geneline yayılmasında birincil faktör olduğu kanaatindedirler. *Bu yaklaşım, çalışanların kalite çabaları konusunda üst yönetimden somut beklentileri olduğunu yansıtmaktadır.*

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı merkez ve taşra örgütlerindeki dönüştürücü liderlik bulguları, yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarına sahip olma ve bu davranışlarını gösterme düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Bu sonuç bizi, Ulusal Kalite Ödülü almış olan eğitim örgütlerinde, liderlerin kalite uygulamalarının gerektirdiği değişimi sağlayabilmek adına üzerlerine düşen dönüştürücü liderlik işlevlerini yerine getirdikleri kanısına ulaştırabilir.

Araştırma ölçeği dışındaki diğer gözlem ve bulgular kurumlardaki yönetici davranışlarının ve kalite uygulamalarının, uygulamadaki yaklaşımlar yanında kurumsal süreçlerle ilgili şartlardan ve genel olarak kamu yönetiminin klişeleşmiş sorunlarından da etkilendiğini ortaya koymaktadır.

Araştırmanın temel problemi olan, Dönüştürücü ve Sürdürücü Liderlik boyutları açısından merkez-taşra örgütleri arasında bir farklılık olup olmadığına dair varyans analizi sonuçları, yöneticilerin liderlik davranışları açısından kurumlar arasında anlamlı bir farkın varlığını göstermektedir.

Ulusal Kalite Ödülü alan eğitim örgütlerinden, Merkez örgütü ( $x=3,48$ ) ile Taşra örgütünün ( $x=3,89$ ) puanları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Buna göre taşra örgütünün dönüştürücü liderlik davranış boyutları yüksek kabul değerleri arasında iken merkez örgütünün puanları orta düzey kabul değerleri arasındadır. Bu çerçevede, taşra örgütü yöneticilerinin değişim ve dönüşüm yönelimli oldukları, merkez örgütünde görev yapan yöneticilerin de orta düzeyde dönüştürücü liderlik davranışları göstermekle birlikte, geleneksel (sürdürücü) liderlik figürlerini muhafaza eğiliminde oldukları anlaşılmaktadır.

Ulusal Kalite Ödül Tipi açısından değerlendirildiğinde, Taşra örgütünün kalite çalışmalarının “başarı ödülü” merkez örgütünün kalite uğraşlarının da “Juri Teşvik Ödülü” ile ödüllendirildiği görülmektedir. Bu karşılaştırma ile aynı zamanda örgütlerdeki yöneticilerin dönüştürücü davranışları arttıkça TKY uygulamalarının başarıya ulaşma derecesinin de arttığı ileri sürülebilir.



Çalışmanın “bulgular ve yorumlar” kısmında detayları verilen araştırma bulgularından bir kısmı, örgütlerde Dönüştürücü Liderlik davranışlarının ve Toplam Kalite Uygulamalarının düzeyinin ayrı ayrı ve farklı değişkenlerle ölçülmesi konusunda, literatürde yer bulmuş diğer araştırma bulguları ile örtüşür niteliktedir. (Bass ve Avolio;1994, Karip;1998, İşcan; 2002,

Mevcut yazın ve araştırma sonuçları üst yönetimin desteği ve çalışanların katılımı olmaksızın TKY uygulamalarının başarısız olacağını göstermektedir. Çalışanların katılımın sağlanması da harekete geçirici liderlik becerileri gerektirmektedir. Dolayısıyla, kalite uygulamalarının gerektirdiği liderlik özelliklerinin dönüştürücü liderliği tarif ettiği söylenebilir. TKY uygulamalarının amacının maliyetleri düşürüp üretim hizmet ve serviste yüksek verimlilik ve mükemmelliği yakalamak olduğu düşünüldüğünde bütün bu işlevlerin yüksek performanslı iş görenlerin katılımını gerektirdiği açıktır. İşte izleyenlerini yüksek performanslı ve katılımcı bireylere çevirebilen liderlik tipi dönüştürücü liderliktir. Liderliğin doğuştan gelen özelliklerden daha çok öğrenilebilir davranışlarla geliştiği ispatlanmıştır. Buna göre dönüştürücü liderlik becerileri öncelikle okullarda daha sonra da kurumlarda öğretilir ve geliştirilebilir.

TKY uygulayan örgütlerde liderin statükoyu geri planda bırakması, çalışanlarla yakın iletişim içerisinde bulunarak sorun çözümede onlara yardımcı olması ve işlerini kendi yetenekleri ile tamamlayabilmeleri için onlara imkan sağlaması gerekmektedir. Kalite organizasyonları liderin kendi iletişim ve empati becerileri yanında örgütte açık ve yalın iletişim ortamını sağlayıcı lider davranışları gerektirmektedir. Bundan dolayı kamu kurumlarında yöneticiler iki yönlü açık haberleşme ile her düzeyden gelebilecek fikir ve yenilikleri dikkate alarak katılımı sağlamalı ve çabaları arttırmalıdır.

Değişim ihtiyacını fark ederek TKY uygulamaları ile evrilmeyi ve organizasyonu bulunduğu noktadan çok daha üst düzeye adeta bir sıçrama yaptırarak taşımayı amaçlayan bir tepe yöneticisi, TKY’ne karşı duyduğu bu ilgiyi isteğe, daha da öteye giderek ihtiyaca çevirebilmelidir.

**KAYNAKÇA**

- Akdemir, A. (1997) “Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüştürücü Liderlik Profili”, **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, Cilt: 1, İstanbul.
- Aşar, M. (2004), “**Dönüşümcü Liderlik Davranışının Entelektüel Sermaye Üzerindeki Etkisi**” (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, DEÜ., SBE).
- Bass, BM. (1990), “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision” **Organizational Dynamics**, Vol. 19, Issue 3.
- Büyüköztürk, Ş. (2006), **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**. 6.b., Ankara: Pagem Yayınları, Çakar, U. (2002), “**Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi**” (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, DEÜ, SBE).
- Doğan, E. (2002), “**Çalışanın İşine Cezbolması: Dönüştürücü Liderlik Tarzının, Lidere Olan Güvenin, Güçlenmenin ve Duygunun Etkileri**”, (Yayınlanmış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Eraslan, L. (2006), “Liderlikte Post-Modern bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik” [www.insanbilimleri.com](http://www.insanbilimleri.com), 2006.
- Erçetin, Ş. (2000), **Lider Sarmalında Vizyon**, 2.b., Ankara: Nobel Yay. 2000.
- Eren, E. (1998) **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 1.b., İstanbul Beta Yayınları, 1998, s. 370.
- Erturgut, R. (2007), **Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları İle Dönüştürücü Liderlik Arasındaki İlişki: Ulusal Kalite Ödülü Almış Olan Kamu Örgütlerinde Bir Araştırma**, Yayınlanmış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi, SBE.
- Shriberg, A.; Lloyd, C. (2002) **Practicing Leadership: Principles And Applications**, John Wiley&Sons Inc. New York, Felfe, J. (2002) “The Relationship Between Employees' Occupational Self-Efficacy And Perceived Transformational Leadership-Replication And Extension Of Recent Results”, **Current Research in Social Psychology**, Volume 7, Number: 9.
- Leithwood K.; Steinbach, R.(1993), “Total Quality Leadership: Expert Thinking Plus Transformational Practice”, **Annual Meeting of The American Educational Research Association**, Atlanta, Georgia.
- İşcan, ÖF. (2006), “Dönüştürücü /Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü”, **Akdeniz Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**,
- Özalp, İ. (1999), **İşletme Yönetimi**, 1.b., Eskişehir: A.Ü. Yayınları.

- Leitwood KD.;Genge, M. (1996), “**Transformational Leadership**” International Handbook of Educational Leadership and Administration, Kluwer Academic Publishers, Netherlands, s. 839.
- Şahin, S. (2003), “**Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler**”, (Yayımlanmış Doktora Tezi, DEÜ. Eğitim Bilimleri Enstitüsü)
- Tengilimoğlu, D. (2005), “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması” **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Güz.
- Tichy MN.;Devana, MA. (1986), “The Transformational Leader”, **Training and Development Journal**, July, 30-2.
- Laohavichien, T; Fredendall L. (2005), “Influence of Leadership Style on Quality Management Practices” **Sixteenth Annual Conference of POMS**, Chicago.

## EK- 1, Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Davranış Boyutları İle Maddelerinin Ortalama Puanları ve Standart Sapmaları

Maddeler No	Dönüştürücü Liderlik Davranış Boyutları ve Madde Açıklamaları	Yönetici			Çalışan		
		N	Ortalama	S.S.	N	Ortalama	S.S.
e	<b>Dönüştürücü Liderlik Davranış Boyutları</b>	22	3,683	,544	33	3,650	,861
No	<b>İdealize Edilmiş Etki ve Esinsel Motivasyon</b>	22	3,675	,569	33	3,728	,856
Md. 2	Liderin astlarının kendilerini iyi hissetmelerini sağlaması.	22	4,221	,681	33	3,529	,944
Md. 3	Liderin verdiği emirlerde moral ve ahlaki değerleri gözetmesi	22	4,313	,676	33	4,010	,972
Md. 4	Liderin direktiflerinin saygıyla karşılanması	22	3,099	,591	33	4,029	,846
Md. 5	Liderin astlarını yönlendirmede, formal yetkisinin yanında karizmatik özelliklerin de etkili	22	3,423	,888	33	3,698	1,071
Md. 6	Liderin astları için bir model olması	22	3,541	,779	33	3,541	1,168
Md. 7	Astların liderle çalışmaktan gurur duymaları	22	3,796	,758	33	3,862	,989
Md. 9	Liderin çalışanlarının amaçlarına ulaşacaklarına inandığını göstermesi	22	3,095	,764	33	3,278	1,100
Md.10	Liderin vizyonunun astları tarafından inançla takip edilmesi.	22	3,651	,734	33	3,899	1,092
Md. 11	Liderin sembolleri ve sloganları kullanarak güçlü ortak bir amaç oluşturması	22	3,423	,844	33	3,601	1,123
Md. 12	Liderin çalışanları örgüt içindeki rollerinin çok önemli olduğuna ikna etmesi	22	4,041	,714	33	3,896	1,191
Md. 13	Liderin, çalışanlara ilham verme becerilerinin yüksek olması	22	3,869	,770	33	3,665	1,087
	<b>Entelektüel Uyarma ve Bireysel Destek</b>	22	3,692	0,511	33	3,572	0,977
Md. 14	Liderin, alışılmış davranış kalıplarını sorgulamaya yönlendirmesi	22	3,620	,713	33	3,552	1,093
Md. 15	Liderin, işlerin yapılış biçimi ve mevcut problemler hakkında yeni bakış açıları oluşturmayı sağlaması	22	3,016	,710	33	3,471	1,098
Md. 17	Liderin, çalışanların iş yerindeki farklılıklar konusunda görüşlerini açıklamaları için ortam yaratması	22	4,201	,613	33	3,928	1,085
Md. 18	Liderin, astlarının entelektüel yeteneklerini sergilemeleri için uygun koşulları sağlaması	22	3,662	,734	33	3,627	1,109
Md. 19	Liderin, astlarını "yaratıcılık" konusunda cesaretlendirmesi	22	3,110	,781	33	3,141	1,174
Md. 20	Liderin, astlarını bireysel olarak gözlemlemek için çaba sarf etmesi	22	3,910	,691	33	3,627	1,164
Md. 21	Liderin, çalışanların bireysel farklılıklarını dikkate alması.	22	4,014	,769	33	3,716	1,134
Md. 22	Liderin, astlarının gereksinim ve yeteneklerini dikkate alması.	22	3,950	,740	33	3,690	1,148
Md. 24	Liderin, çalışanların güçlü yönlerini keşfederek geliştirmeleri için yönlendirmesi	22	3,745	,711	33	3,399	1,152