

EĞİTİMDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

Doç. Dr. Vehbi ÇELİK

Fırat Üniversitesi
Teknik Eğitim Fakültesi

Toplumsal yapıda meydana gelen hızlı değişim süreci, örgütleri transformasyon niteliğinde bir değişim yaşamaya zorlamaktadır. Transformasyonel (dönüşümcü) liderlik, bu hızlı değişim sürecini yönlendiren ve değişime öncülük eden bir liderlik biçimidir. Bu çalışmada transformasyonel liderlik biçimi açıklanmış ve okul yöneticilerinin liderlik özellikleriyle transformasyonel liderlik davranışları arasındaki ilişki araştırılmıştır.

Örgütler sosyal sistemler olarak sürekli değişmek zorundadırlar. Örgütsel değişimin bazen evrimsel bazen de köklü dönüşümsel bir süreç içinde olduğu görülmektedir. Planlı örgütsel değişim ve örgüt gelişimi de değişim ihtiyacını karşılamaya yönelik etkinliklerdir. Örgütlerin yaşayabilmesi ve çevresel değişimlere uyum sağlayabilmesi, örgütsel değişim kapasitesini geliştirebilmesine bağlıdır.

Yoğun bir değişim hızının yaşandığı günümüzde eski liderlik davranışlarıyla değişim sürecine uyum sağlayabilmek mümkün değildir. Bu değişim hızına en çok transformasyonel liderlerin uyum sağlayabileceği ileri sürülmektedir. Transformasyonel liderlik, örgütte ani ve etkili değişimi gerçekleştirmeye yönelik bir liderlik biçimidir. Transformasyonel liderlikte örgütün iç çevresinin denetim ve eşgüdümüne dayalı bir liderlik anlayışından çok, öğrenmeyi kolaylaştırıcı ve yenilikçi bir liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Bu liderlik biçiminde değişimi destekleyen yeni örgütsel değerler geliştirme önem kazanmaktadır.

Dönüşümcü Liderlik Kuramının Gelişimi

Liderlik araştırmalarında uzun süre görev ve insan boyutu incelenmiştir. Ohio State çalışmalarından beri yapılan çalışmalarda iş doyumunu ve etkililiğe bağımlı olarak girişim gücünü kullanma ve saygınlık olarak iki liderlik faktörü üzerinde duruldu. Bu liderlik boyutları, liderlik modellerinde en çok kullanılan boyutlardır (Kirby ve diğ., 1992).

Durumsal teoristler, en etkili davranışın insan yönelimli ve-görev yönelimli davranışların uyumuyla gerçekleşebileceğini savunuyordu. Fiedler, liderlik davranışının sadece değişmeyi sağlama olmadığını, etkili lider davranışın belirleyen çok değişik durumsal faktörün bulunduğunu kabul ediyordu. Hersey ve Blanchard, bu davranış biçiminin farklı durumlara uyum sağlamada güçlük oluşturacağını savundu. Etkili liderlikte, liderin yetiştirme biçimi ve kendini geliştirmeyi öğrenme ve değişik koşullar altında etkil olabilme gibi faktörlerin de dikkate alınması gerektiği benimsendi.

Bazı kuramcılar, durumsal kuramların lider ile izleyenler arasındaki ilişkiler basit bir temele dayandırmasını eleştirmiştir. Bu kuramcılar, transformasyonel liderlik konusunu araştırmayı tercih etmiş ve transformasyonel liderlerin izleyenlerin ortak beklentilerini karşılamaları ötesinde onlara ilham kaynağı olabilecek davranışları gösterdiklerini savunmuşlardır. Araştırmacılar lider etkililiğini benimsemekle birlikte, kısmen bunun ne olduğunu belirlemeye çalıştılar. Bu araştırmacılar transformasyonel liderlerin çevreyi değiştirebileceğine inandılar. Avolio ve Bass'a göre (1988), transformasyonel liderler, sadece zorunlu olarak çevresel olaylara, tepkide bulunan kişiler değil, aynı zamanda yeni bir çevre oluşturan kişilerdir.

House, karizmatik liderlik üzerindeki dağınık çalışmaları toparlamış ve karizmatik liderliğin izleyenlerin üzerindeki etkisinin araştırılması gerektiğini savunmuştur. Bass, transformasyonel ve transaksiyonel liderlik arasındaki ayrımı diğer liderlik özelliklerini dikkate alarak yeniden belirlemiştir. Dönüşümcü liderlerin daha çok karizmatik özellikler taşıdıkları ve bu liderlerin olağanüstü çaba göstererek grubun beklentisini karşılamaya çalıştıkları saptanmıştır. 1980'lerden sonra liderliğe ilişkin yapılan araştırmalarda transformasyonel liderlik ve karizmatik liderlikte entellektüel enerji baskın bir konu olarak ele alınmıştır. Karizmatik ve transformasyonel liderlik üzerinde değişik modeller ve yaklaşımlar geliştirilmiştir (Tichy 8. Devenna, 1986; Conger & Kanungo, 1988).

Yeni liderlik eğitimi ve liderliği geliştirme programlarında transformasyonel liderliğe ilişkin liderlik uygulamaları Anketi (Leadership Practices Inventory) geliştirilmiştir. 1990'ların başında transformasyonel liderlik, liderlik sahresinin merkezinde yer almaya başlamıştır. Sonuçta transformasyonel liderlik, karizmatik liderlik teorisinin bir versiyonu olarak güncelleştirilmiştir (IVEindl, 1993, s. 96).

Araştırmalarda, dönüşümcü liderlik davranışlarıyla, liderlik özellikleri birbirine karıştırılmamış, haklı olarak liderlik özelliklerine ilişkin değişkenlerin dönüşümcü liderlik davranışlarına olan etkisi araştırılmıştır. Liderlik için birtakım özellikler seti önerilmiş ve lider davranışlarını, bu önerilen özelliklerin orta düzeyde etkilediği belirlenmiştir. Liderlik özellikleri tutarlı bir şekilde yorumlanmış, liderin ödül ve ceza davranışları, karar verme, iletişim ve bireylerarası ilişkilere yönelik davranış özellikleri incelenmiştir. Bununla birlikte özellik modeli, transformasyonel liderliğe uygulanmamış, hatta liderlik özelliklerinin dönüşümcü liderlik davranış formları üzerinde orta düzeyde bir etkisi olmasına rağmen, bu ilişkiye şüpheyle bakılmıştır. Örneğin Kerr ve Dermier'in (1978), orijinal modelinde, destekçi liderlik davranışlarıyla liderlik özellikleri arasında orta düzeyde bir ilişki bulunduğu vurgulanmış ve benzer ilişkinin dönüşümcü liderlik davranışları ve liderlik özellikleri arasında da olduğu ileri sürülmüştür (Avalio & Bass, 1988; Bass, 1985; Conger & Kanungo 1988). Bu çalışmalarda grup bağlılığı ile dssteği bireyselleştirme ve iş doyumunu arasında orta düzeyde bir ilişki bulundu.

Üzerinde durulması gereken bir nokta da, yenilikçi liderlik davranışlarıyla liderlik özelliklerinin kapsamlı bir performans ölçme seti oluşturma üzerindeki etkisidir. Bu konuda yapılan araştırmalar, yenilikçi liderliğin örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisinden daha çok, örgütsel rol performansına yönelik etkisi üzerinde odaklanmıştır. Hatta bir araştırmada, yenilikçi liderlikte rol performansını geliştirme önemli olarak görülürken, yenilikçi liderliğin olağanüstü bir rolü olarak görülen örgütsel vatandaşlığı geliştirme rolü önemsiz olarak görülmüştür (Padsakoff & diğ., 1996, s. 263).

Burns, liderliğin moral boyutlarını transaksiyonel ve transformasyonel olarak ikiye ayırmaktadır. Transaksiyonel liderliğin moral değerleri, dürüstlük, doğruluk, sadakat, bütünlük ve sorumluluk olarak görülmektedir. Transaksiyonel liderlik vasıtasıyla, üyelerin hakları ve ihtiyaçları dikkate alınır, liderle hilesiz ve açık bir şekilde anlaşma yapılır. Transaksiyonel liderlik, yönetimden farklı bir etkinliktir. Bu liderlik biçimi, insan değerleriyle özdeşleşmeye önem vermektedir. Yönetimin kendisi ne bir moraldir ne de meral düşüklüğüdür. Yönetim rasyonel karar verme,

etkililik, verimlilik, düzenlilik ve geleceği kestirmeye ilgilidir. Yönetim bir yok etme kampı ya da manastır değildir. Transaksiyonel olma, doğruluk, güzellik, sorumluluk alma, bağlılık gibi yönetim değerlerine bağlılığı gerektirir. Çünkü bu değerler, insan yaşamında var olan yönetimin yararlandığı pragmatik değerlerdir. Transaksiyonel liderlik kişinin bireyselliği araması ve bağımsız amaçlarıyla ilgilidir. Liderin gündemini, birey ve grup arasında uyum sağlama ve işbirliği yapma oluşturmaktadır (Starratt, 1995, s. 109).

Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik

Literatür incelendiği zaman, örgütsel ortamda oluşan transformasyonel liderlik davranışının işbirliğine dayalı bireysel gelişme olanaklarıyla yakından ilgili olduğu görülmektedir. Özellikle işgörenlerin hayalleriyle yeteneklerini geliştirmesine yardımcı olma ya da okul için vizyon oluşturma, lider etkililiğinin temel bir faktörüdür. Bass, liderliğin ahlaki ve moral kalitesinin birinci derecede transformasyonel liderin bir felsefeyi kavramsallaştırması ve bunu kendini izleyenlere iletmesine bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Liderlerin değerleri ve inançları, örgütsel vizyonun kavramsallaştırılmasına ışık tutmakta ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine yardım etmektedir (Norris & diğ., 1996, s. 150).

Transformasyonel liderler, sadece düşünen, sorgulayan ve risk alan kişiler değil, aynı zamanda davranışlarıyla insanlara belli düşünceleri aşıl原因an kişilerdir. Transformasyonel liderler geleneksel bürokraside girişimciliğe ve kendini geliştirmeye uygun bir iklim oluştururlar ve yüksek düzeyde bir enerjiye sahiptirler.

Transformasyonel liderler, ikna etme yeteneklerini kullanarak insanların belli kurallara uyum sağlamaları için gerekli koşulları hazırlarlar. Onlar, yönlendirdikleri bireylerin, doğal bir gelişim süreci içinde saygı ve bağlılık göstermelerini özendirirler. Kendini izleyenlere yönelik olarak, gerçek bir dikkat ve ilgi gösterirler (Norris & diğ., 1996, s. 150).

Transaksiyonel liderlik yaklaşımı, liderlik özelliklerinin analizinde kullanılmıştır. Transformasyonel liderlik konusunda çalışan araştırmacılar, liderlik özelliklerine ilişkin bilgileri karizma modeline uygulamışlardır. Örneğin Boal ve Bryson (1988), bir model yardımıyla karizmatik lider davranışlarıyla karizmatik liderin izleyiciler üzerindeki etkileri arasındaki ilişkiyi belirlemiştir. Karizmatik özellikler, transformasyonel liderlik davranışının bir boyutu

olarak görülmüştür. Araştırmacılar transaksiyonel liderlik davranışının sosyal etkisini "içselleştirme", transformasyonel liderlik davranışının sosyal etkisini ise "özdeşleşme" olarak saptamışlardır (Meindl, 1993, s. 96-98).

Transformasyonel liderlik üzerinde yapılan çalışmalar ümit verici olmaktan daha çok ispat etmeye yöneliktir. Örneğin Bryman (1992), örgüte ilişkin çalışmalarında, transformasyonel lider davranışlarıyla çalışanların iş doyumu ve iş performansı arasında olumlu bir ilişki olduğunu gösterdi. Örgütsel ortamla ilgili yapılan değişik araştırmalarda benzer bulgular elde edildi. Hatta karizmatik liderlik davranışının (transformasyonel liderlik davranışının bir biçimi olarak da ele alınmaktadır) liderlik davranışı üzerindeki görece etkisi laboratuvar ortamında incelenmiştir. Howell ve Frost (1989), karizmatik lider davranışının yüksek performans, iş doyumu ve rol açıklığıyla yakından ilişkili olduğunu saptamıştır.

Transformasyonel liderliğe ilişkin geliştirilen farklı yaklaşımlar ve transformasyonel lider davranışının çözümlenmesi lider etkililiğine ayrı bir boyut getirmiştir. Transformasyonel liderin başarısında durumsal koşullar ve ilişki biçimi anahtar kavramlar olarak belirlenmiştir (Podsakoff ve diğ., 1996, s. 261).

Transformasyonel liderlik, bireyin kendi amaçları dışında, grup amaçları doğrultusunda bir bakış açısı kazandırmaktadır. Transformasyonel liderler, bireylerin grubun ya da toplumun ortak amaçları doğrultusunda hareket etmesini sağlar. Bu liderlik yaklaşımında, güçlü olan bireysel hedefler ve ihtiyaçlar, liderin izlediği yüksek hedeflerle birleşmiştir.

Transformasyonel liderlik, özgürlük, eşitlik, adalet ve kardeşlik gibi çok geniş çevreyi kapsayan ortak değerlerle ilgilidir. Bu liderlik biçiminde örgüt ile toplum arasındaki ilişkilere ve örgütün temel amaçlarına önem verilmektedir. Bu liderlik biçimi yüksek amaçlara bağlanmış işgörenlerin pragmatik ve monoton çabalarını geliştirmeyi amaçlamaktadır. Ortak hedeflerin arkasındaki enerji havuzu, bireysel ve grupsal hedeflerin daha kolay gerçekleşmesine olanak sağlamaktadır. Transformasyonel liderlikte insanların eylemsel tutum, inanç ve değerleri, yüksek düzeyde kendi merkezli altüstistik (başkalarını düşünür) tutum, inanç ve değerlere dönüşmektedir (Starratt, 1995, s. 110).

Transaksiyonel liderler sürekli program geliştirme, yatay ve dikey iletişim sağlama, güçlü bir eşgüdüm oluşturma, özel hedefler belirleme ve sorun

çözme konusunda ciddi bir çaba gösterirler. Transaksiyonel liderlik, çatışmanın çözümü, karar verme, personel geliştirme ve personelin ilerlemesini sağlama konusunda çok dikkatli bir rehberliği gerektirmektedir. Transformasyonel liderler nasıl öğrenileceğini öğrenirler. Bu liderler, kuralların ve sürecin sürekli değişmesi karşısında, işgörenlere eşit değer veren bir yönetim yaklaşımını oluşturmaya, sorunlara etki i çözümler bulmaya ve örnek bir davranış modeli oluşturmaya çalışırlar (Starratt, 1995, s. 112).

Kendi ihtiyaçlarını grubun ihtiyaçlarının önünde görme, işgörenleii harekete geçirme, grubun misyon ve amaçlarını kabul etme ve işgörenlerle ilişkileri geliştirme transformasyonel liderliğin, yüksek liderli--; performansı olarak görülmektedir. Transformasyonel liderlere göre başarıya ulaşmanın bir ya da birden fazla yolu vardır: Onlar belki izleyicilerin gözünde karizmatik kişilerdir ve izleyicilere ilhan kaynağı olurlar. Transformasyonel liderler kendilerini izleyenlerin duygusal ve entellektüel ihtiyaçlarını karşılarlar (Bass, 1990, s. 21).

Transformasyonel liderin başarısının odak noktası, bir karizmaya sahip olmasıdır. Karizmatik liderler yüksek bir güce ve etkiye sahiptir, işgörenler karizmatik liderin kişiliğiyle özdeşleşirler ve yüksek düzeyde bir güven duyarlar. Karizmatik liderler, işgörenlerin fikirlerini canlandırır ve onlara ilham verir. Bu liderler başarmak için büyük çaba gösterir. Ayrıca transformasyonel liderler, işgörenlere bireysel destek sağlar, onların gelişme ve ilerlemelerine yardımcı olur. Entellektüel uyarımı sağlayan bu liderler, istekli olduklarını işgörenlere gösterir, sorunlara yeni ve rasyonel çözümler bulur (Bass, 1990, s. 21). Transformasyonel ve transaksiyonel liderlerin özellikleri Tablo 1 'de yer almaktadır

Eğitimde Transformasyonel Liderlik

Okul liderliği konusunda yapılan ampirik araştırmalar, örgütsel koşullar ve sonuçlar çerçevesinde, lider davranışlarını ve uygulamaların belirlemeye yardımcı olmaktadır. Yakın geçmişte liderlik araştırmalarında liderin bilişsel ve duyuşsal özelliklerine ilişkin araştırmaların arttığı görülmektedir.

Tablo 1. Transformasyonel ve Transaksiyonel Liderlerin Özellikleri

Transformasyonel (Dönüşümcü) Lider

Karizma: Vizyon ve misyon duygusu oluşturma, övünç duyma, güven ve saygı kazanma.

Telkin etme:Yüksek beklentileri karşılama, çabaları yönlendiren sembollerden yararlanma, önemli amaçları basit bir biçimde açıklama.

Entellektüel uyarım: Zekayı geliştirme, akılcılık, sorun çözmede (dikkatli olma).

Bireysel destek: Personele hakkaniyete uygun ödül verme, her işçiörene bireysel olarak danışmanlık yapma ve işgörenleri yetiştirme.

Transaksiyonel (Sürdürümcü) Lider

Koşullu ödüllendirme: Yüksek performansa dayalı ödül verme, başarıları ödüllendirme

Beklentilere göre yönetim (aktif): Ölçüt ve kurallardan sapmaları araştırma, kusursuz eylemde bulunma.

Beklentilere göre yönetim (pasif): Ölçütlere karışmama ve ölçüt geliştirmeme.

Müdahale etmeme: Sorumlulukları bırakma , karar vermekten (Laissez-faire) kaçınma.

Liderliğin kavramsallaştırılmasına yönelik yapılan çalışmalar, liderliğin değerlendirilmesinde bazı yaklaşımların gelişmesine yardımcı oldu. Hallinger, kapsamlı bir öğretimsel liderlik anketi hazırladı. Bass (1985), okul ve okul dışı örgütlerde transformasyonel liderlik davranışını ölçmeye yönelik anket hazırladı ve bu anketi uyguladı. Reitzung ve Reeves (1992), liderliğin niteliğine yönelik bazı araştırmalar geliştirdi. Böylece okul liderliği uygulamaları hakkında yapılan deneysel araştırmalar, büyük ölçüde öğretmenlerin liderliğe ilişkin algılarına dayanıyordu (Jantzi & Leithvwood, 1996, S. 513).

Okulu yeniden örgütleme çabaları, okul yöneticilerinin temel yöneticilik rollerinde öğretimsel liderlikten transformasyonel liderliğe doğru bir değişmeye yol açmıştır. Bu mücadele, eğitimsel yöntem ve hedefler hakkındaki belirsizliğin giderilmesini, eğitimin sadece teknolojik boyutunun değişmesini değil, aynı zamanda bu değişmeyi destekleyecek bir okul yapısının tasarlanmasını ve daha profesyonelleşmiş bir öğretim gerçekleştirmek için okul yöneticisinden beklenen öğretimsel liderlik davranışlarını kapsamaktadır. Transformasyonel liderlik biçimi karışıklığa meydan okumaktadır. Çünkü, yüksek düzeyde özdeşim sağlama, belirsiz gündemi yeniden oluşturma ve okul personelini sürekli geliştirme yoluyla transformasyonel lider, etkili bir günden oluşturur. Eğitimde transformasyonel liderliğin kavramsallaştırılmasında özellikle okul dışı örgütlerde geliştirilen transformasyonel liderlik modelinden yararlanılmıştır. Transformasyonel liderlik davranışının altı boyutu belirlenmiştir (Jantzi & Leithwood):

1. Bir vizyon belirleme ve geliştirme: Lider; okula yeni ufuklar açacak bir kimlik geliştirmek için, geleceğin vizyonunu belirleme, gerçekleştirme ve okul personeline aşılama çabaları.
2. Grup hedeflerinin kabulünü güçlendirme: Lider, öğretmenlerin ortak hedefler doğrultusunda işbirliği yapmalarını özendirici davranışlar sergiler.
3. Bireysel destek sağlama: Lider öğretmenlere karşı saygılı olmaya ve onların duygu ve ihtiyaçlarıyla ilgilenmeye çalışır.
4. Entellektüel uyarım: Lider işgörenlerin işe ilişkin varsayımlarını yeniden denemelerine olanak sağlar ve performansı artıracak düşüncelerin oluşumunu özendirir.
5. Bir davranış modeli oluşturma: Lider, temel değerleri işgörelere benimseterek örnek davranış seti oluşturur.
6. Yüksek performans beklentisi: Lider, işgörenlerin kalite, mükemmellik ve yüksek performans beklentilerini karşılayacak davranışlar gösterir.

Karar verme sürecinde ortaya çıkan engelleri gidermede öğretmenlerin örgütsel çatışmalarını çözmede, okula hizmet eden geniş bir toplumsal çevreyle iyi ilişkiler kurma açısından transformasyonel ve transaksyonel liderlik biçimi etkili olabilir. Okul yöneticileri, öğretmenlerin hedeflerini yükseltmeli okulda ortak bir amaç geliştirmeli ve amaçlar adına ortak eylemler gösterilmesini özendirilmelidir. Transformasyonel liderlik uygulamaları, yöneticilerin ortak amaçlarla derinden özdeşleşmesi, kendini izleyenlerle coşkusal ve kolay bir ilişki kurmasını sağlamıştır. Sonuç

olarak, amaçları herkesin benimsenmesi, ortak bir değer sistemi oluşturmaktadır (Starrat, 1995).

Öğretim kavramının okulların örgütlenme ve yönetim biçimi üzerinde önemli etkisi vardır. Günümüzün okulu başkaları tarafından hazırlanan değişimi uygulayan bir birim değil, değişimi başlatma sorumluluğuna sahip olan bir birim olmalıdır. Eğitimi geliştirme çabalarında dışarıdaki uzmanların görüşlerinden daha çok, bir uzman grubu olarak öğretmenlerin görüşleri daha çok önem taşımaktadır. Okul liderliğini geliştirme çabaları, okul yöneticilerini olduğu kadar öğretmen ve velileri de ilgilendirmektedir. Okul yöneticilerinin sorun tanıma ve çözmedeki bu yeni rolü, yenilikçi liderlik rolünün geliştirilmesiyle yakından ilgilidir (Hallinger, 1992, s. 40).

1980'li yıllarda okul yöneticisinin odak bir rolü olarak ortaya çıkan öğretimsel liderlik, öğretim ve programın kontrol ve koordine edilmesine dayanmaktadır. Ancak giderek okul liderliği alanında okulu yeniden yapılandırma yaklaşımı daha çok vurgulanmaya başlamıştır. Her şeyden önce öğretimsel liderliğin meşruluğunun öğretmenler tarafından kabul edilmesi gerekir. Okul yöneticisinin liderlerin lideri olabilmesi, öğretmenler üzerinde öğretimsel liderlik rolünü oynamasına bağlıdır. Leithwood, öğretimsel lideri dairenin önünde ya da ortasında bulunan bir lider olarak tanımlarken, değişimci lideri ise, arkasındakileri bir daire oluşturmaya yönlendiren lider olarak tanımlamaktadır. Bu yorum, büyük ölçüde okulu yeniden yapılandırmaya yönelik değişimi sağlamada liderliğe duyulan ihtiyacı açıklamaya yönelik olarak yapılmıştır (Hallinger, 1992).

Leithwood, değişimci liderliğin üç temel amacının olduğunu saptamıştır:

1. Personel geliştirmeye yardım etme ve işbirliğine dayalı mesleki bir okul kültürünü yaşatma. Lider, grup üyeleriyle sık sık bir araya gelir, ortak gözlemler ve eleştiriler yapar. Dönüşümcü lider, işbirliğine dayalı normları geliştirir ve daha iyi öğretim sağlamak için sürekli iyileştirme çalışmalarında bulunur. Bu liderler, öğretmenlerin ortak hedef oluşturmalarına yardım eder; öğretmenin okuldan soyutlanmasını önlemeye çalışır. Okulun değer ve inançlarını etkili bir şekilde iletir. Liderliği ve gücü öğretmenlerle birlikte paylaşır.
2. Öğretmenin mesleki gelişimini özendirme. Öğretmenin mesleki gelişimini sağlamak için, amaçların öğretmenlerce içselleştirilmesini özendirir. Lider, öğretmenlerin okulun misyonuyla güçlü bir şekilde bütünleştirilmesine katkıda bulunur.

3. Öğretmenlerin daha etkili olarak sorun çözmelerine yardımcı olma. Dönüşümcü liderlik, öğretmenlerin birtakım yeni etkinliklerde olağanüstü çaba göstermelerini teşvik etmeye dayalı bir liderlik biçimidir. Bu liderlik biçimi, öğretmenler grubunun bir üyesi olarak gerçek inançları paylaşma temeline dayanır. Bu liderlikte en iyi çözüm, yöneticinin tek başına değil, öğretmenlerle birlikte bulunduğu çözümdür.

Stone (1992), ilköğretim ve ortaöğretim okul müdürlerinin yenilikçi ve sürdürümcü liderlik davranışlarını incelemiştir. Sürdürümcü liderlik yönetsel amaçların gerçekleşmesini sağlamak için ürünün kalitesinin geliştirilmesine, çalışanların beklentilerinin açıklığa kavuşturulmasına önem verir. Dönüşümcü lider ise uzun vadede yüksek düzeyde ürün geliştirmeye ve değişme ve gelişme yanında izleyicilerin iş doyumuna önem verir. Bu çalışmada dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik davranışıyla örgütsel çıktılar etkilik ve iş doyumunu arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. 482 öğretmen ve 27 okul müdürünün davranışları incelenmiştir. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarından en çok işbirliğini bireyselleştirme ve entellektüel uyarım davranışı gösterdikleri, sürdürümcü liderlik davranışlarından ise en çok koşula bağlı ödüllendirme ve olağanüstü yönetimde etkili olma davranışları gösterdikleri saptanmıştır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak yenilikçi liderlik ile örgütsel etkililik, iş doyumunu ve öğretmen morali arasındaki ilişkiler araştırılmıştır.

Leithwood (1994), okulun yeniden yapılandırılması için liderlik konusunda bir araştırma yapmıştır. Öğretimsel liderlik kavramı, okul yöneticilerinin yeni beklentilerine cevap verememektedir. Okul yöneticilerinin yenilikçi liderlik davranışlarını belirlemek amacıyla araştırma yapılmıştır. Yenilikçi liderlik davranışlarını okul ve öğretmen değişkenleri, ve okul yöneticisinin liderlik sürecindeki girişim gücünü kullanma biçimi etkilemektedir. Okulun sistematik değişme eğilimi ve öğretme profesyonelliği, yenilikçi liderlik davranışını büyük ölçüde etkilemiştir.

Leithwood ve Steinbach (1993), toplam kalite liderliği konusunda bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada bir örgütün başarılı bir şekilde değişmesi için yenilikçi liderlik ihtiyacı ve toplam kalite liderliği ilişkisi araştırılmıştır. Veriler, Ontario bölgesindeki dokuz ortaöğretim yöneticisinin sorun çözme ve düşünme biçimine dayalı olarak toplanmıştır. Okul yöneticilerinin yüksek düzeyde uzman düşüncesi ve yenilikçi liderlik davranışları gösterdikleri ve diğer araştırmacıların toplam kalite liderliği çalışmalarlarıyla tutarlılık gösterdikleri saptanmıştır.

Yöntem

Araştırma, 1997 yılında Aksaray Hizmetiçi Eğitim Enstitüsünde Eğitim yönetimi seminerine katılan toplam 90 lise müdürü ve aynı yıl Elazığ Milli Eğitim Müdürlüğünce düzenlenen Eğitim Yönetimi Seminerine katılan 56 ilköğretim müdürü üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın evrenini Aksaray ve Elazığ'daki eğitim yönetimi seminerine katılan okul müdürleri oluşturmuştur. Aksaray Hizmetiçi Eğitim Enstitüsü'ndeki kursa katılan 100 lise yöneticisine gönderilen anketten 90'ı geri dönmüştür. Araştırma doğrudan evren üzerinde yapılmış, ayrıca örneklem alma yoluna gidilmemiştir.

Toplam 146 okul yöneticisine uygulanan anket değerlendirilmiş ve gerekli istatistiksel analizler yapılmıştır.

Bilgi toplama aracı olarak geliştirilen anket kişisel soruların dışında liderlik özellikleri bölümünden oluşmaktadır. Lider özelliklerinin belirlenmesi için Minnesota Üniversitesi tarafından geliştirilen "Liderlik Özellikleri anketinden" yararlanılmıştır. Minnesota Üniversitesi tarafından hazırlanan liderlik özellikleri anketinde yer alan toplam 37 özellikten 35'i Türkçeye uyarlanarak uygulanmıştır.

Anketin güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Okul yöneticilerinin liderlik özellikleri (Cronbach Alpha : .92) anketinin güvenilirlikleri yüksek bulunmuştur. Araştırmada elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS programından yararlanılarak çözümlenmiştir.

Bulgular

Araştırmaya katılan okul yöneticilerine ilişkin kişisel bulgular Tablo 2'de yer almaktadır. Eğitim alanının birçok yönetim kademesinde olduğu gibi araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğu erkeklerden oluşmaktadır.

Okul yöneticilerinin % 38.4' ü ilköğretim müdürlerinden % 61.6' sı ise lise müdürlerinden oluşmaktadır. Kıdem ve yaş açısından incelendiğinde ise okul yöneticilerinin büyük bir kısmının orta yaşlı ve 16 ve daha fazla yıl kıdemli oldukları görülmektedir. Yaş açısından ise araştırmaya katılan okul yöneticilerinin % 67'sinin 41 ve daha üzeri yaş gurubunda buldukları görülmektedir.

Tablo 2. Okul Yöneticilerinin Kişisel Özellikleri

| | | N | % |
|------------------|----------------------|-----|------|
| Cinsiyet | Erkek | 139 | 95.2 |
| | Bayan | 7 | 4.8 |
| | | N | % |
| Kıdem | 1-5 yıl | 2 | 1.4 |
| | 6-10 yıl | 8 | 5.5 |
| | 11-15 yıl | 17 | 11.6 |
| | 16-20 yıl | 56 | 38.4 |
| | 21 ve daha fazla yıl | 63 | 43.2 |
| | | N | % |
| Yönetim Kademesi | ilköğretim Müdürü | 56 | 38.4 |
| | Ortaöğretim Müdürü | 90 | 61.6 |
| | | N | % |
| Yaş | 21-26 | - | - |
| | 27-32 | 7 | 4.8 |
| | 33-40 | 41 | 28.1 |
| | 41-50 | 82 | 56.2 |
| | 51 ve daha yukarı | 16 | 11.0 |

Okul Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin algılarına göre en başarılı oldukları liderlik özelliği, 'etiksel olma ya da ahlak kurallarına uyma olarak belirlenmiş (X=4.66), bunu sırasıyla 'kişisel bütünlük' (X=4.60) ve 'ortak yararlarda birleşme' özelliği izlemiştir. Toplam 35 liderlik özelliğinden okul yöneticilerinin en az taşıdıklarını düşündükleri liderlik özellikleri ise 'duygusal denge' (X= 3.67), 'risk alma cesareti' (X=3.72) ve 'belirsizlik ve karmaşıklığı hoş görme' (X=4.02) olarak belirlenmiştir.

Liderlik özellikleri olarak belirlenen 35 özellik bir bütün olarak düşünüldüğü zaman, okul yöneticilerinin 26 liderlik özelliğini istenen düzeyde taşıdıkları sonucu ortaya çıkmaktadır. Liderlik özelliklerinin toplam ortalama puanı X= 4.28 olarak belirlenmiştir. Bu ortalama, okul yöneticilerinin liderlik özelliklerini taşıdıklarına yüksek düzeyde katıldıklarını göstermektedir. İlköğretim yöneticilerinin toplam ortalama puanı (X=4.25) ile ortaöğretim yöneticilerinin toplam ortalama puanı (X=4.30) arasında yapılan t testi

I H İ H İ t t H H K H İ İ İ

vehk çelik

sonucunda her iki grubun toplam ortalama puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Etiksel olmadan vizyonerliğe kadar birçok liderlik özelliğini kapsayan araştırmada, okul yöneticilerinin kendilerinden beklenen liderlik özelliklerini taşıdıklarını kabul etmeleri, olumlu bir sonuç olarak görülebilir. Okul yöneticilerinin kendilerini temel liderlik özellikleri açısından başarılı görmeleri, tamamen kendilerine ilişkin bireysel bir algıya dayanmak" adır.

Tablo 3. Okul Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Puanları

| Ozellik-Madde | No | X | S |
|--|----|------|------|
| Enerjik | 23 | 4.41 | .70 |
| Kavrayabilme Gücü | 24 | 4.20 | .65 |
| Uyumlu, Değişmeye Açık | 25 | 4.42 | .57 |
| Vizyoner | 26 | 4.32 | .62 |
| Belirsizlik ve Karmaşıklık Hoş Görme | 27 | 4.02 | .78 |
| Başarı Yönelimli | 28 | 4.32 | .65 |
| Sorumlu | 29 | 4.38 | .70 |
| iddialı, istekli | 30 | 4.19 | .66 |
| Kendini Kabul Etme | 31 | 4.16 | .74 |
| Dirençli | 32 | 4.19 | .65 |
| Hevesli, iyimser | 33 | 4.36 | .64 |
| Olumsuzlukları Hoş Görme | 34 | 4.30 | .76 |
| Kendine Güvenme | 35 | 4.46 | .70 |
| Risk Alma Cesareti | 36 | 3.72 | 1.04 |
| Duygusal Denge | 37 | 3.67 | 1.01 |
| Ortak Yararlarda Birleşme | 38 | 4.54 | .70 |
| Kişisel Bütünlük | 39 | 4.60 | .60 |
| Pratik Karar Vermede Zeki | 40 | 4.29 | .63 |
| Etiksel Olma | 41 | 4.66 | .61 |
| iletişim Kurma | 42 | 4.40 | .64 |
| işgörenleri Güdüleyebilme | 43 | 4.34 | .65 |
| Bilgi Ağı Kurma | 44 | 4.37 | .63 |
| Planlama | 45 | 4.13 | .72 |
| Yetki Devretme | 46 | 4.18 | .80 |
| Örgütlenme | 47 | 4.19 | .59 |
| Grup Oluşturma | 48 | 4.28 | .62 |
| Yetiştirme | 49 | 4.29 | .62 |
| Çatışma Yönetimi | 50 | 4.25 | .65 |
| Zaman Yönetim | 51 | 4.21 | .61 |
| Stres Yönetimi | 52 | 4.28 | .62 |
| Uygun Liderlik Davranışlarından Yararlanma | 53 | 4.27 | .65 |
| Gurubun ideolojik inançlarına Uyma | 54 | 4.23 | .62 |
| Karar Verme | 55 | 4.36 | .60 |
| Sorun Çözme | 56 | 4.45 | .58 |
| Bilgi Toplama ve Yönetme | 57 | 4.39 | .58 |

Cronbach Alpha : .92

Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranış boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapma puanları Tablo 4'te yer almaktadır. Okul yöneticilerinin 6 liderlik davranış boyutundan en fazla "yüksek performans beklentisine sahip olma" boyutunda başarılı olduklarına inandıkları sonucu ortaya çıkmıştır ($X=4.35$). Aynı okul yöneticilerinin kendilerini en başarısız gördükleri dönüşümcü liderlik davranış boyutu "bireysel destek sağlama" olarak belirlenmiştir ($X=3.88$).

Tablo 4. Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Davranış Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Puanları

| Dönüşümcü Liderlik Boyutları | X | S |
|---|------|-----|
| Vizyon Oluşturma | 4.07 | .49 |
| Davranış Modeli Oluşturma | 4.09 | .60 |
| Grup Hedeflerine Bağlılığı Özendirme | 4.32 | .46 |
| Bireysel Destek Sağlama | 3.88 | .61 |
| Entelektüel Uyarım | 4.08 | .54 |
| Yüksek Performans Beklentisine Sahip Olma | 4.35 | .66 |

Cronbach Alpha=.83

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranış boyutunda yer alan davranışları yeterli düzeyde gösterdikleri ileri sürülebilir. En düşük dönüşümcü liderlik davranış boyutu olan "bireysel destek sağlama"da bile okul yöneticilerinin kendilerini yeterli gördükleri anlaşılmaktadır. Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rolünü oynamaya nazır olduklarını belirtmeleri, okul yöneticiliği açısından önemli bir gelişme olarak görülebilir. Ancak öğretmenlere bireysel destek sağlamaları bakımından kendilerini tam olarak yeterli görmemeleri, onların okul ortamında yeterince kolektif bilinç oluşturamadıklarını göstermektedir.

Yöneticilik konumlarına göre okul yöneticilerinin liderlik özellikleri incelendiğinde, ortaöğretim müdürlerinin ilköğretim müdürlerine göre biraz daha fazla ortalama puana sahip oldukları görülmektedir. Ancak t testi değeri her iki grubun görüşleri arasında anlamlı bir farkın olmadığını göstermektedir.

Dönüşümcü liderliğin davranış boyutları açısından ilköğretim yöneticilerinin en başarılı oldukları liderlik davranışı boyutu "grup hedeflerine bağlılığı özendirme"(X=4.37), ortaöğretim yöneticilerinin en başarılı oldukları liderlik davranışı boyutu ise "yüksek performans beklentisine sahip olma" olarak belirlenmiştir, ilköğretim ve ortaöğretim yöneticilerinin kendilerini en başarısız düzeyde algıladıkları dönüşümcü liderlik davranışı boyutu "bireysel destek sağlama olarak saptanmıştır. Dönüşümcü liderlik davranışının 6 boyutundan sadece bireysel destek sağlama boyutunda ilköğretim yöneticileriyle ortaöğretim yöneticilerinin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t = 1.69$; $P < .05$).

Tablo 5. Yöneticilik Konumlarına Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri ve Dönüşümcü Liderlik Davranışlarına İlişkin Ortalama Puanlar ve t testi Değerleri

| | ilköğretim Müdürü | | Ortaöğretim Müdürü | | t değeri |
|---|-------------------|-----|--------------------|-----|----------|
| | X | S | X | S | |
| Liderlik Özellikleri | 4.25 | .45 | 4.30 | .28 | -.80 |
| Vizyon Oluşturma | 4.08 | .55 | 4.07 | .45 | .18 |
| Davranış Modeli Oluşturma | 4.17 | .67 | 4.04 | .54 | 1.28 |
| Grup Hedeflerine Bağlılığı Özendirme | 4.37 | .51 | 4.29 | .43 | .97 |
| Bireysel Destek Sağlama | 3.97 | .59 | 3.81 | .61 | 1.69* |
| Entelektüel Uyarım | 4.09 | .63 | 4.07 | .48 | .15 |
| Yüksek Performans Beklentisine Sahip Olma | 4.27 | .79 | 4.40 | .57 | -1.09 |

*P<.05

Liderlik Özellikleri ile Dönüşümcü Liderlik Davranışları Arasındaki Sıfır-Düzenli Korelasyon

Tablo 6'da okul yöneticilerinin liderlik özellikleriyle dönüşümcü liderliğin davranış boyutları arasındaki ilişki yer almaktadır. Okul yöneticilerinin liderlik özellikleriyle dönüşümcü liderlik boyutlarından "grup hedeflerine bağlılığı özendirme" arasında güçlü ve olumlu yönde bir ilişki görülmüştür ($r = .59$). Bununla birlikte dönüşümcü liderlik boyutlarından "Vizyon oluşturma" ($r = .33$), "bireysel destek sağlama" ($r = .39$), "entelektüel uyarım" ($r = .43$), ve "yüksek performans beklentisine sahip olma" ($r = .47$) boyutlar ile liderlik özellikleri arasındaki ilişkinin .05 düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir.

Tablo 6. Okul Yöneticisinin Liderlik Özellikleriyle Dönüşümcü Liderlik Boyutları Arasındaki Korelasyon

| Dönüşümcü Liderlik Boyutları | Liderlik Özellikleri | |
|---|----------------------|------------|
| | Sıhr-Düzenli | Korelasyon |
| Vizyon Oluşturma | | .33 |
| Davranış Modeli Oluşturma | | .26 |
| Grup Hedeflerine Bağlılığı Özendirme | | .59* |
| Bireysel Destek Sağlama | | .39* |
| Entelektüel Özendirme | | .43* |
| Yüksek Performans Beklentilerine Sahip Olma | | .47* |

*P<.05

Sonuç v© Öneriler

Geleceğin okul yöneticilerinin taşıdıkları liderlik özellikleri , eğitim yönetiminin kalitesi açısından büyük önem taşımaktadır. Geleceğin okul yöneticileri , bugünün kuşaklarını bilgi toplumuna taşıyacaktır. Dinamik bir toplum yapısında, değişimin hızına uyum sağlamak zorlaşmaktadır. Bu hızlı değişim sürecinde, dönüşümcü okul yöneticilerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Geleceğin okul yöneticilerinden vizyoner olma, sorun çözüme, enerjik olma, etiksel ilkelere uyma ve risk alma gibi önemli liderlik özellikleri aranacaktır. Sürdürümcü ya da mevcut yapıyı koruyucu liderlik davranışları, geleceğin dünyasında etkili olmayacaktır. Okul yöneticileri, liderlik özelliklerinin çoğunu taşıdıklarına inanmaktadırlar. Bu sonuç, okul yöneticilerinin kendilerine güvenlerinin bir göstergesidir. Okul yöneticilerinin yöneticilik yeterliklerinin geliştirilmesi, onların daha etkili liderlik davranışları göstermelerine katkıda bulunacaktır.

Değişimin ötesinde çok köklü bir dönüşümün yaşandığı günümüzde okul yöneticilerinin bu dönüşüme liderlik yapmaları büyük önem taşımaktadır. Okul yöneticilerinin gerek liderlik özellikleri gerekse dönüşümcü liderlik davranışları, bu dönüşümde kilit rol oynamaktadır.

Okul yöneticilerinin belirlenen 35 liderlik özelliğinin büyük bir çoğunluğunu yüksek düzeyde gösterdikleri belirlenmiştir. 35 liderlik özelliğinden 26'sında okul yöneticileri $X=4.20$ ve üzerinde ortalama puan almışlardır. Liderlik özellikleri arasında okul yöneticilerinin "risk alma cesareti" "duygusal denge" özelliklerinin diğer liderlik özelliklerine göre düşük olduğu belirlenmiştir.

Okul yöneticilerinin 6 dönüşümcü liderlik davranışı boyutunda bedenen liderlik davranışlarını gösterdikleri belirlenmiştir. Okul yöneticileri dönüşümcü liderlik davranış boyutlarından vizyon oluşturma, davranış modeli oluşturma, grup hedeflerine bağlılığı özendirme, bireysel destek sağlama, entelektüel özendirme ve yüksek performans beklentisine sahip olma boyutlarında kendilerini başarılı görmüşlerdir.

ilköğretim yöneticileriyle ortaöğretim yöneticilerinin liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamış, sadece bu iki grubun görüşleri arasında dönüşümcü liderlik davranış boyutlarından "bireysel destek sağlama" boyutunda anlamlı bir farklılık belirlenmiştir.

Okul yöneticilerinin liderlik özellikleriyle dönüşümcü liderlik davranış boyutları arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmuştur. Okul yöneticilerinin liderlik özellikleriyle dönüşümcü liderlik boyutlarından "grup hedeflerine bağlılığı özendirme" arasında olumlu yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki belirlenmiştir.

Okul yöneticilerinin dönüşümü gerçekleştirebilecek liderlik davranışlarına ihtiyaç vardır. Okul yöneticilerinin liderlik özellikleri ve dönüşümcü liderlik konusunda kendilerini yeterli görmeleri olumlu bir sonuçtur. Ancak bu sonuç okul yöneticilerinin başarısı için yeterli değildir.

Okul yöneticileri kendilerini her ne kadar dönüşümcü lider olmaya atkın grseler de mevcut uygulama ve bürokratik yapı, onları statükocu olarak bilinen sürdürümcü lider olmaya zorlamaktadır. Sürdürümcü liderlikle geleceğin okulunu bilgi toplumuna taşımak mümkün değildir. Okul yöneticilerinin nn açacak bürokratik engellerin ortadan kaldırılması ve okul yöneticilerine risk üstlenme cesaretinin verilmesi gerekir. Araştırmada okul yöneticilerinin risk üstlenme özelliklerinin düşük olması, bürokratik yapının bir engeli olarak görülebilir. Risk stlenme, dönüşümcü liderlikte büyük önem taşımaktadır. Çünkü dönüşümün kendisi bir risktir ve köklü bir değişimi gerektirir.

Okul yöneticisinin dönüşümcü bir lider olabilmesi ve sürekli değişimle oaşa çıkabilmesi için yetiştirilmesi gerekir. Bunun için okul yöneticisi gelenskel yönetim anlayışından kurtulmalı ve dönüşümcü liderliğin gerektirdiği davranışları gösterebilmelidir. Dönüşümcü okul yöneticisi, öğretmenleri değişimin gerekliliğine inandırabilmeli ve bütün öğretmenlerin paylaşabileceği bir vizyon oluşturabilmelidir. Dönüşümcü liderlikte entelektüel özendirme ve öğretmenlere bireysel destek sağlama büyük

önem taşımaktadır. Değişimin lideri olan okul yöneticisi, öğretmenleri öğrenen bir okul oluşturmaya güdülemeli ve bunun değişimin kaçınılmaz bir parçası olduğunu öğretmenlere benimsetmelidir.

Dönüşümcü okul lideri yerel ölçekli değil, küresel bir bakış açısına sahip olmalıdır. Artık yerel, bölgesel ya da ulusal ölçütlerde başarılı olmak yeterli değildir. Bu bakımdan okul yöneticisinin eğitimde mükemmellik anlayışını dünya ölçütlerine göre değerlendirmesi gerekir. Dönüşümcü okul lideri, eğitimdeki küresel eğilimleri kendi değişim stratejileriyle bütünleştirebilmelidir.

Kaynakça

- Bass, B.M., *Leadership and Performance Beyond Expectation*, New York: Free Press, 1985.
- Avolio, B.J., & Bass, B. M. *Transformational Leadership Charisma and Beyond*, EdİL J.G. Hunt, 8c diğ., *Emerging Leadership Vistas*, MA: Lexington Books, 1988.
- Bass, B. M. *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Shure the Vision*, *Organizational Dynamics*, VVinter 1990.
- Bennis, W. Nanus, B. *Leaders: The Strategies for Taking Change*, New York : Harperand Row, 1985.
- Boal, K. B., 8c Bryson, J.B. *Charismatic Leadership: A Phenomenological and Historical Leadership*, Edit. J.G. Hunt, 8c diğ., *Emerging Leadership Vistas*, MA: Lexington Books, 1988.
- Bolman, L. G., 8c Heller, R. *Research on School Leadership*, Edit: Samuel B. Bacarch and Bryan Mundell, *Images of Schools*, Corwin Press Inc. 1995.
- Brynian, A. *Carisma and Leadership in Organization*, Sage Publication, 1992.
- Burns, J. M. *Leadership*, New York: Harper and Row, 1978.
- Carlson, D.S. 8c Perrevve P.L. *Institutionalization of Organizational Ethics Throu<;h Transformational Leadership*, *Journal of Business Ethics*, Vol 14, 1995.
- Conger, J.A., 8c Kanungo, R. *Charismatic Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

- Dubinsky, A.J. & diğ., An Examination of Linkages Between Personal Characteristics and Dimensions of Transformational Leadership, **Journal of Business and Psychology**, Vol 9, Spring 1995.
- Hart, A. W. **Principal Succession: Establishing in Schools**, Albany: State University of New York Press, 1993.
- Hallinger, P. The Evolving Role of American Principals: From Managerial to Instructional to Transformational Leaders, **Journal of Educational Administration**, Vol 30, No:3, 1992.
- Hodkinson, C: **Educational Leadership**, Albany: State University of New York Press,
1991.
- House, R.J. Spangler, D.W. and Woycke, J. Personality and Charisma in the U.S. Presidency: A Psychological Theory of Leader Effectiveness, **Administrative Science Quarterly**, September 1991.
- Hovvell, J.P. & Frost, P. J.A Laboratory Study of Charismatic Leadership, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol, -3, 243-269. 1988.
- Jantzi, D. & Leithwood, K. Toward an Explanation of Variation in Teachers Perceptions of Transformational School Leadership**, Educational Administration Quarterly, Vol 32, No: 4, 1996
- Kerr, S. & Jermier, J-M. Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement. **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol 22, 375-403, 1978.
- Kirby, P. & diğ., Extraordinary Leaders in Education: Understanding Transformational Leadership, **Journal of Educational Research**, Vol 85, No:5, 1992.
- Leithwood, K. The Move Toward Transformational Leadership, **Educational Leadership**, Vol 49, No:5, 1992.
- Leithwood K. Leadership for School Restructuring, **Educational Administration Quarterly**, Vol 30, 1994.
- Leithwood, K. & Steinbach, R. Total Quality Leadership: Expert Thinking Plus Transformational Practice, **Journal of Personal Evaluation in Education**, Vol 7, No:4, 1993.

- Meindl, J.R. Reinventing Leadership: A Radical Social Psychological Approach, Edit: J.Keith, Murnighan **Social Psychology in Organization**, Nevvjersey: Prentice Hail 1993.
- Murphy, J. Hallinger. P. The Principalship in an Era of Transformation, **Journal of Educational Administration**, Vol, 30, No:3, 1992.
- Norris, C. 8c diğ., The Chort: A Vehicle for Building Transformational Leadership Skills, **Planning& Changing** , Vol27, No:3/4, 1996.
- Podsakoff. P. M. 8c diğ., Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction Commitment Trust and Organizational Citizenship Behaviors, **Journal of Management**, Vol 22, No:2, 1996.
- Reitsung, U.C., 8c Reeves, J.E. Miss Lincoln doesn't Teach Here: A Descriptive Narrative and Conceptual Analysis of a Principals Symbolic Leadership Behavior, **Educational Administration Quarterly**, Vol28, 185-219. 1992.
- Starratt, R.J. **Leaders YWith Vision the Quest School Renevval**, Corvvin Press Inc. 1995.
- Stone, P. Transformational Leadership in Principals An Analysis of the Multifacto" Leadership Questionnaire Results, **Professional Leadership Development Monograph Series**, V o185, No:5, 1992.
- Tetenbaum, T.J., Shifting Paradigms: From Nevvton to Chaos, **Organizational Dynamics**, Spring, 1998
- Tichy, N., Devanna, M. **The Transformational Leader**, Nevv York: VViley, 1986.