



Eğitim Fakültesi Dergisi

<http://kutuphane.uludag.edu.tr/Univder/uufader.htm>

Okul Müdürlerinin Çok Faktörlü Liderlik Stillерinin Yetki Devrine Etkisi: Bir Doğrusal ve Yapısal Eşitlik Modelleme Çalışması

Nuri Baloğlu^{*}, Engin Karadağ^{}, Şevki Gavuz^{***}**

**Gazi Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi,
baloglu@gazi.edu.tr*

***Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi,
enginkaradag@ogu.edu.tr*

****Ali Fuat Cebesoy İlköğretim Okulu,
shewky@hotmail.com*

Özet. Bu çalışmada, Bass'ın durumsal liderlik teorisinde yer alan dönüştürücü, sürdürücü ve serbestlik tanıyan liderlik stillerinin yetki devri üzerindeki etkisi, doğrusal ve yapısal eşitlik modelleri kullanılarak öğretmen algılarına dayalı olarak açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın evrenini 2007–2008 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Kadıköy, Şişli ve Kâğıthane ilçelerindeki 178 ilköğretim okulunda görev yapan 6506 ilköğretim okulu öğretmeni oluşturmaktadır. Örneklem, ilçelerin sosyo-ekonomik durumu dikkate alınarak tabakalı örnekleme yöntemiyle belirlenen 312 öğretmenden oluşmuştur. Veriler iki ölçek yardımıyla elde edilmiştir. Bass (1999) tarafından geliştirilen ve Akdoğan (2002) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği beşli likert tipi, üç bileşen ve yedi alt ölçekten oluşmaktadır. Alt ölçeklerin güvenilirlik düzeyleri (alpha) 0.70 ile 0.91 arasında değişmektedir. Short ve Rinehar (1992) tarafından geliştirilen ve araştırmacılar tarafından Türkçe'ye uyarlanan Okul Paydaşları Yetkilendirme Ölçeği, beşli Likert tipinde ve altı alt ölçekten oluşmaktadır. Ölçeğin iç tutarlılık (alpha) değeri 0.67 ile 0.87 arasında değişmektedir. Veriler Pearson Çarpım Momentler Korelasyon, Çoklu Doğrusal Regresyon

ve Path Analizi teknikleri yardımıyla çözümlenmiştir. Birbirine bağımlı sebepler sistemli Path diyagramı kullanılarak açıklanmıştır. Bulgular, müdürlerin dönüşümcü liderlik stillerinin, yetki devri üzerinde 0.73 düzeyinde direkt bir etkiye sahip iken; sürdürümcü liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik stillerinin yetki devri düzeyine olan etkilerinin doğrudan değil dolaylı olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Okul müdürleri, liderlik stilleri, yetki devri.

Abstract. In this study, effects of school principles' transformational, transactional and laissez-faire leadership styles on their empowerment level were defined with the teachers' perceptions via linear and structural equation models. Universe of the research was consisted of 6506 primary school teachers studying at the 178 primary school in Kadıköy, Şişli and Kağıthane / Istanbul. Sample was consisted of 312 participants who were selected stratified sampling method among the teachers who were in charge these schools. Two scales were used in order to collect data. Multi-Factor Leadership Scale originally was developed by Bass (1999) and adapted to Turkish culture by Akdoğan (2002). Factor loads of the seven sub scales ranked between .70 and .91. School Stakeholder Authorization Scale developed by Short and Rinehar (1992) and adapted Turkish by researchers. Scale consisted of six factors and factor loads ranked between .67 and .87. In the analyses of data, Pearson moment correlation, Linear Regression and Path Analyzes were used. Findings showed that while the direct effect of school principals' transactional leadership styles on their empowerment level was 0.73, transactional and laissez-faire leadership styles had an indirect effect on their empowerment level.

Key Words: School principals, leadership styles, empowerment.

GİRİŐ

Liderlik üzerinde çalışan ilk kuşak teorisyenler, liderlerin kişisel özelliklerine odaklanarak liderliği açıklamaya çalışılmışlardır. Davranıőçı yaklaşımı benimseyen ikinci kuşak, buna karşı çıkmış ve lideri lider yapan davranıőlarının olduğu görüşünü ileri sürmüşlerdir. Bu iki yaklaşım üzerine yapılan tartışmalar liderlikteki son yaklaşım olan durumsallık teorilerinin doğmasına neden olmuştur. Durumsallık; lideri, durumların yarattığı fikrini içeren liderlik teorilerine verilen genel bir addır. *Yol-Amaç Teorisi*, *3D Liderlik Teorisi* ve *Normatif Liderlik Teorisi* bunlardan bazılarıdır.

Bass'ın (1985) *Çok Faktörlü Liderlik Teorisi*, durumsal liderlik teorileri arasında yer alan ve literatüründe en sık rastlanan teorilerden biridir. Çok

faktörlü liderlik teorisinde, liderlik dönüşümcü, sürdürümcü ve serbestlik tanıyan liderlik türlerinin bir bileşeninden oluşmaktadır. Son yirmi yılda pek çok alanda uygulanan bu teori, Leithwood (1992) tarafından eğitim örgütleri için de uygulanmaya başlanmıştır. Teorinin en popüler çalışılan kısmını, dönüşümcü liderlik ve örgütsel etkililik arasındaki ilişkileri ortaya koyan araştırmalar oluşturmaktadır (Bass, 1990; Bass & Avolio, 1994; Bycio, Hackett, & Allen, 1995, Cannella & Monroe, 1997; Witherspoon, 1997).

Dönüşümcü Liderlik

Bass'a (1998) göre dönüşümcü liderlik, süreci insanların zihninde ideal olarak tanımladıkları liderin davranış tipini yansıtmaktadır. Dönüşümcü liderin karakter portresini tasavvur etmeye alışan Tichy ve Devanna (1986) böyle liderler için herkes tarafından kabul edilmiş normlara karşı çıkan, karar verirken risk almaya istekli olan ve kendisini bir değişim ajanı olarak var eden kişiler ifadelerini kullanmaktadır. Yine bu tür liderler, karar ve eylemlerine yön veren güçlü değer yargılarına sahip olmakta, yaptıkları hatalarından öğrenmeye çalışmakta ve öğrenmeye karşı da sürekli bir adanmışlık göstermektedirler.

Bass'a (1997) göre, dönüşümcü liderlik kültürlerarası uygulanabilen bir özelliğe de sahiptir. Kültürel farklılıklardan kaynaklanan bireyselliğe rağmen, dönüşümcü liderlik genel olarak örgütsel etkililikle güçlü bir ilişi içerisindedir. Bununla birlikte dönüşümcü liderliğin evrensel olarak uygulanabilirliğini araştıran pek çok çalışma da bulunmaktadır (Bass & Avolio, 1994; Carless, 1998; Yammarino, Dubinsky, Comer & Jolson, 1997). Ayrıca dönüşümcü liderlik konusunda yapılan çalışmalar erkek ve kadınların dönüşümcülük özelliklerini de karşılaştırmıştır. Bu konuda yapılan bazı çalışmalarda, dönüşümcü liderlik açısından kadınların erkekleri geride bıraktığı saptanmış; ancak, Carless (1998) bu farkın genel ve çok büyük olmadığını vurgulamıştır.

Bass (1998) dönüşümcü liderliğin bir durumsal liderlik teorisi olduğunu ifade ederken, Judge ve Bono (2000) bu teorinin bir kişisel özellik ya da davranış teorisi olup olmadığının sorgulanması gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Bu iki araştırmacı, dönüşümcü liderlere ilişkin kişilik yapısı ve dönüşümcü liderlik arasındaki bazı ilişkileri ortaya koyan önemli bulgular da sunmuşlardır. Bulgulara göre dönüşüm, deneyime açıklık ve katılımcılık gibi bazı kişilik değişkenleri ile dönüşümcü liderlik arasında güçlü bir ilişi bulunmaktadır.

Bass'ın (1985) çok faktörlü liderlik teorisindeki dönüşümcü liderlik; (i) idealleştirilmiş etki, (ii) ilham verici motivasyon, (iii) entelektüel uyarım ve (iv) bireysel önem faktörlerinden oluşmaktadır. (i) İdealleştirilmiş etki,

liderlerin tutarlı ve yüksek standartlara sahip olması nedeniyle izleyenlerinin ona güvenmeleri ve hayranlık duymaları sonucunda kazanılan saygınlığı ya da diğer adıyla karizmayı ortaya çıkarmaktadır. Liderin, üyelerin kendileriyle ve idealleriyle gurur duymalarını sağlamaları bu tür etkilemeye örnek olarak gösterilebilir. (ii) İlham verici motivasyon, liderin örgütsel vizyonu gerçekleşmede kullandığı temel motivasyon stratejisini oluşturmaktadır. Dönüşümcü liderlerce kullanılan bu isteklendirme türü ile üyelerin daha gayretli çalışmaları söz konusu olmaktadır. (iii) Entelektüel uyarım, liderlerin üyeler üzerindeki model etkisini kullanarak üyeleri yaratıcılık konusunda yüreklendirmesi şeklinde açıklanmaktadır. Dönüşümcü lider daima yenilik peşindedir ve örgüt üyelerini de yeni yaklaşımları denemeleri için sürekli olarak yüreklendirir. (iv) Bireysel önem, liderlerin üyeleri bire bir desteklemesi ve geliştirmesi şeklinde ifade edilebilir. Dönüşümcü liderler izleyenlerinin bireysel farklılıklarını kabul ederek, dikkatini onların ihtiyaçları üzerinde odaklamakta ve izleyenlerine karşı yüksek düzeyde bireysel özsaygı sunmaktadır (Bass, 1998).

Sürdürümcü Liderlik

Çok faktörlü liderlik teorisinin bir başka bileşeni olan sürdürümcü liderlik konusu ilk defa Downton (1973) tarafından ele alınmasına karşın, Burns (1978) tarafından dönüşümcü liderliğin zıddı olarak kapsamlı bir şekilde incelenmiştir. Bass (1985) ise sürdürümcü liderliği, geliştirmiş olduğu çok faktörlü liderlik teorisi içerisinde daha da geliştirerek bugünkü noktaya taşımıştır.

Bass (1990) son yetmiş yılda liderlik stili üzerine yapılmış 3.000'den fazla araştırma olduğunu ve bu çalışmaların hemen hepsinde bir liderlik stili ya da teorisinin temele alındığını ifade etmektedir. Burns'e (1978) ait olan dönüşümcü liderlik teorisinde sürdürümcü ve dönüşümcü liderlik özellikleri birbirine zıt iki stil olarak ele alınmakta ve bir liderin aynı kişilik yapısı içerisinde hem sürdürümcü hem de dönüşümcü olamayacağı görüşü bulunmaktadır. Burns'e (1978) göre dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleri birbirlerine tamamen zıttır ve bir birey ne kadar sürdürümcü lider ise o kadar az dönüşümcüdür. Buna karşın Bass (1985, 1990, 1998) çok faktörlü liderlik teorisinde, bireyin hem dönüşümcü hem de sürdürümcü davranışlara sahip olabileceğini ifade etmekte ve liderin bu iki davranışı sergilemesini durumsallıkla açıklamaktadır. Bass'a (1997) göre güçlü liderler hem dönüşümcü hem de sürdürümcü olabilen kişilerdir.

Bass'ın (1985) çok faktörlü liderlik teorisinde sürdürümcülük; (i) koşullu ödül, (ii) aktif beklentiyle yönetim ve (iii) pasif beklentiyle yönetim boyutlarından oluşmaktadır. Sürdürümcü davranışı, üyelerin sunduğu

hizmetler ile liderin elinde bulundurduğu ödüllerin değişimini sağladığı bir takas sistemi üzerinde temellendirmekte ve kurama göre çalışanların iş başarımı ile örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinin bu yolla sağlanabileceği ifade edilmektedir. Bu takas yöntemi üyeler için bir maliyet-yarar karşılaştırmasını da beraberinde getirmektedir. Takas sürecinde lider ve izleyenleri arasında faydanın maliyete göre daha ağır bastığı her durumda sürdürüm devam etmekte ve örgütsel ortamdaki bu sürdürüm bu ödül ya da cezaları içeren koşulların varlığına bağlı kalmaktadır (Bass, 1998). Sürdürüm davranışının bulunduğu bu ortamda olumlu ve olumsuz pekiştiriciler çalışanların iş başarımlarını etkilemek için yöneticilerin kullandıkları en temel iki yolu oluşturmaktadır. Bass'a (1985) göre koşullu ödül ile aktif ve pasif beklentiyle yönetim tarzları, havuç ve sopa örneğindeki iki uygulama şeklini ifade etmektedir. Bu ilişkide havuç koşullu ödülleri oluşturmaktadır. Sopa ise aktif ya da pasif beklentiyle yönetimdir.

Bass'ın (1985) çok faktörlü liderlik modelinde aktif beklentiyle yönetim, liderin izleyenlerine yönelik sıkı bir denetim içerisinde bulunmasını ifade etmekte, kurallar ve diğer araçlar yardımıyla izleyenlerin çalışmalarını sürekli kontrol etmeyi içermektedir. Pasif beklentiyle yönetim ise liderin, sorunlar amaçların gerçekleşmesini engelleyecek boyuta gelmediği sürece devreye girmediği ya da herhangi bir müeyyide uygulamadığı stili oluşturmaktadır. Aktif beklentiye dayalı yönetimde liderlik ancak bir hata ile karşılaşıldığı zaman düzeltici bir eylemi içerdiği için koşullu ödül stiline göre daha az etki sağlayan bir tarz olarak görülmektedir.

Serbestlik Tanıyan Liderlik

Serbestlik tanıyan liderlik adından da anlaşılacağı gibi liderliğin işe karışmayan, işten sakınan stilini ifade etmektedir. Bass (1998) tarafından geliştirilen çok faktörlü liderlik teorisinde serbestlik tanıyan liderlik, örgütsel faaliyetlerle aktif olarak ilgilenmeyen bir liderlik şeklinde ele alınmaktadır. Böyle bir liderin arzu edilmeyeceği oldukça açıktır. Ancak, bazı çalışmalar astların çoğunlukla bir özerklik tercihi içerisinde olduklarını göstermiştir. Gerçekte, özerklik eğitim literatüründe popüler bir kavramdır. Bass (1990) astlara verilen özerklik ve serbestlik tanıyan liderlik arasında bir ayrım olduğunu ifade etmektedir. Serbestlik tanıyan liderlik, problem çözmede sistematik bir süreç sağlamadığından dolayı, üyelerin memnuniyetsizliğini ifade etmekte ve bu nedenle liderlik açısından etkili özerklik de sağlamamaktadır. Bununla birlikte Bass ve Avolio (2000) örgütsel ortamda ihtiyaç duyulduğunda ortada bulunmayan, sorunları sürekli olarak erteleyen ve karar vermekten kaçınan lider davranışını serbestlik tanıyan lider olarak görmektedirler. Ayrıca çok faktörlü liderlik teorisinin alt boyutlarında sergilenen davranış nitelikleri ayrıntılı olarak Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Bass'ın Çok Faktörlü Liderlik Modelindeki Alt Boyutlar ve Her Bir Alt Boyutun İfade Ettiği Nitelikler

Alt Boyutlar	Nitelik
Dönüşümcü Liderlik Bileşeni	
İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	Üyelerin en çok önem verdikleri değer ve inançlar hakkında konuşur. Güçlü bir amaç duygusu oluşturmanın önemini belirtir. Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını değerlendirir. Ortak bir görev duygusu oluşturmanın önemini vurgular.
İdealleştirilmiş Etki (Nitelik)	Kendisiyle birlikte olmaktan gurur duymayı sağlar. İyi bir grup olmak için kendi ilgilerinin ötesine geçer. İzleyenlerinin kendisi için sorumlu olacakları şekilde davranır. Güven ve güç duygusu gösterir.
Entelektüel Uyarım	Çözüm yollarını değerlendirir. Probleme çözüm olacak farklı perspektifler araştırır. Görevlerin tamamlanması konusunda yeni yollar armayı önerir. İzleyenlerinin problemlere farklı açılardan bakmalarını sağlar.
İlham Verici Motivasyon	Gelecek hakkında iyimser konuşur. Başarılması gereken şey hakkında coşkuyla konuşur. Gerçekleştirilmesi zor olan bir vizyonu çok iyi ifade eder. Amaçların başarılabileceği konusunda güven verir.
Bireysel Önem	Diğerlerine bir grup üyesi olmaktan çok bir birey olarak davranır. Öğretim ve koçluk için zaman harcar. Güçlü olmaları için diğerlerine yardım eder. Üyelerin ihtiyaç, istek ve yeteneklerinin birbirinden farklı olmasına saygı gösterir.
Sürdürümcü Liderlik Bileşeni	
Koşullu Ödül	Hizmet ve çabaların değişiminde üyelere yardım eder. Amaç (iş) başarıldığı zaman birinin ne kazanacağını açık (net) hale getirir. Üyelerin beklentileri gerçekleştiğindeki tatmin, ödülü ifade eder. Hedefleri başarmak için kimin neden sorumlu olduğunu tartışır.
Beklentiyle Yönetim (Aktif)	Dikkatini düzensizlik, hata ve standartlardan sapmalar üzerinde toplar. Hatalar, şikâyetler ve başarısızlıklarla uğraşmaya yoğunlaşır. Gözü sürekli hatalar üzerindedir. Standartlara ulaşmak için dikkatini başarısızlıklara yöneltmiştir.
Beklentiyle Yönetim (Pasif)	Problemler ciddiyet kazanıncaya kadar problemlere müdahale etmez. Yanlış yapılmadan önce hareket etmez, daima yanlış yapılmasını bekler. İşler aksamadığı sürece, kuruma inanan biri olduğunu gösterir. Eyleme geçmeden önce sorunun kronik hale geldiğini görür.
Serbestlik Tanıyan Liderlik Bileşeni	
Serbestlik Tanıyan	Önemli konular var olduğunda karışmaktan sakınır. İhtiyaç duyulduğunda ortada yoktur. Acil sorulara yanıt vermeyi sürekli erteler. Karar vermekten sakınır.

Avolio ve Bass'dan (2002) uyarlanmıştır.

Yetki Devri

Yetki kavramı Burns (1978) tarafından dönüşümü liderlik kapsamı içerisinde ele alınmış ve yetki devrinin dönüşümcü liderliğin bir bileşeni olduğu ifade edilmiştir. Ancak, dönüşümcü liderlik konusunda Burns (1978) tarafından herhangi bir ölçeğin geliştirilmemiş olması, yetki devrinin bu liderlik türünün göstergeleri arasında yer almasını da sınırlamıştır. Ayrıca Bass'ın (1985) çok faktörlü liderlik teorisi kapsamında dönüşümcü liderliği ölçmek üzere yaptığı ölçek geliştirme çalışmaları sonucunda yetki devri ayrı bir faktör grubu oluşturamıştır. Bununla birlikte, literatürde bazı araştırmacılar Bass'ın (1985) geliştirmiş olduğu modelin dönüşümcülük boyutu içerisindeki yetki devrini ayrı bir temayla ele almakta ve bu kavramı dönüşümcü liderlik davranışına ilişkin kavramsal çerçeveyi tamamlayan beşinci faktör olarak görmektedir (Behling & McFillen, 1996; Kouzes & Posner, 1987; Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990; Yukl, 1999).

Dönüşümcü bir lider için yetki devri ve serbestlik tanıyan liderlik arasındaki davranışsal ayrımı yapmak oldukça önemlidir. Yetki, liderin izleyenleri arasında daha yüksek güven ve öz yetkinlikle ilişkiliyken, serbestlik tanıyan liderlik bunun tam tersi bir etkiye sahiptir. Yetki devreden bir lider örgütsel ortamdaki kaynak, bilgi ve otoriteyi paylaşmak yoluyla izleyenler üzerinde oldukça etkili olurken, serbestlik tanıyan liderlikte devredilen görevin tamamlanması için gerekli olan kaynakların temini ve elde edilen ilerlemenin saptanmasında da yetersiz kalınmaktadır (Bass & Riggio, 2006).

Okul gelişimine süreklilik kazandırabilmeleri için eğitim liderlerinin yetki ve sorumluluklarını paydaşlarına devretmesi beklenir. Bu konudaki en önemli stratejilerden birini, sistematik bir değişim süreci başlatabilmek için okul ortamında astlara ve öğretmenlere yetki vermeyi içeren bir anlayışın sergilenmesi oluşturur. Bu çalışmada, Bass'ın (1985) çok faktörlü liderlik teorisi temele alınarak, ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik stilleri ile yetki devir düzeyleri arasındaki direkt ve indirekt ilişkiler öğretmen algılarına dayalı olarak saptanmaya çalışılmıştır.

YÖNTEM

Araştırmanın Deseni

Bu çalışmada, öğretmenlere göre ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü, sürdürümcü ve serbestlik tanıyan üç liderlik stilleri yetki devir düzeylerini etkileme düzeyi, doğusal ve yapısal eşitlik modelleri kapsamında incelenerek bir nedensel durum saptaması yapılmaya çalışılmıştır. Bu amaçtan hareketle, çalışmanın deseninde ilköğretim okulu müdürlerinin durumsal liderlik stilleri

temel alınarak, müdürlerin yetkilerini devretme düzeylerini etkileme modeli geliştirilmiştir. Müdürlerin durumsal liderlik stillerinin birbirleriyle olan ilişkileri ile yine bu değişkenlerin etkileşimli bir yapıda yetki devretmelerini ne düzeyde etkilediğinin belirlenmesi amacıyla, çalışmada nedensel bir desen kullanılmıştır. Nedensel desen, bir kısım değişkenler arasında ortaya çıkmış veya var olan neden-sonuç ilişkilerini inceleyen bir araştırma yaklaşımıdır. Bu desen, değişkenler arasındaki ilişkide neden-sonuç ilişkisi bulunduğu durumlarda kullanılır. Bu çalışmada, müdürlerin liderlik stilleri bağımsız, yetki devretme düzeyleri ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini, 2007–2008 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Kadıköy, Şişli ve Kağıthane ilçelerinde bulunan 154’ü kamu, 24’ü özel olmak üzere toplam 178 ilköğretim okulunda görev yapan 6506 ilköğretim okulu öğretmeni oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini belirlemek üzere evrende bulunan ilköğretim okulları, buldukları bölgenin sosyo-ekonomik yapısına göre tabakalı örnekleme yöntemi (McMillan & Schumacher, 2006) kullanılarak belirlenen 21’i kamu, 4’ü özel olmak üzere toplam 25 ilköğretim okulunda görev yapan 312 öğretmen çalışmaya katılmıştır. Ayrıca örneklemin, evreni temsil gücünü hesaplamada güven aralığı ve hata payı 0.05 olarak kabul edilmiştir. Yapılan işlem sonucunda %5 güven aralığı ve hata payı dikkate alındığında bu çalışmanın 6506 birimlik olan evreni temsil edecek olan minimum örneklem sayısı 308 olarak hesaplanmıştır (Hamburg, 1995). Elde edilen bu sonuca göre 312 birimden oluşan örneklemin evreni temsil gücünün yeterli olduğu söylenebilir. Örneklem grubunun demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Örneklem Grubunun Demografik Bilgilerine Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları

Seçenekler	1	2	3	4	5	Toplam
Cinsiyet	Erkek	Kadın				-
η	153	159				312
%	49.0	51.0				100
Yaş	20-30	31-40	41-50	+51		-
η	121	107	59	25		312
%	38.8	34.3	18.9	8.0		100
Kıdem	1-5	6-10	11-15	16-20	+21	-
η	85	86	55	32	54	312
%	27.2	27.6	17.6	10.3	17.3	100
Eğitim Düzeyi	Ön Lisans	Lisans	Lisansüstü			-
η	41	252	19			312
%	13.1	80.8	6.1			100

Veri Toplama Araçları

Çalışmada *Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği* ve *Okul Paydaşları Yetki Devri Ölçeği* olmak üzere iki adet veri toplama aracı kullanılmıştır.

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği: Ölçek Bass ve Avolio (1990) tarafından Durumsal Liderlik Teorisi kapsamında kişilerin liderlik stillerinin tespiti için geliştirilmiştir. Ölçeğin çeşitli araştırmacılar tarafından [bkz. Tracey & Hinkin, 1998; Hartog, Van Muijen & Jaap, 1997; Yukl, 1999] farklı ülkelerde ve örgütlerde uygulanması sonucunda ölçekle ilgili bir takım eleştirilerde bulunmuş ve ölçeğin yenilenmesi gerektiği vurgulanmıştır. Bu araştırmalara paralel olarak ölçek Türkçeye Akdoğan (2002) tarafından açımlayıcı faktör analizi yöntemi ile tekrar gözden geçirmiş ve sonuç olarak ölçeğin Türkçe formu; *hiçbir zaman (1), nadiren (2), bazen (3), genellikle (4) ve her zaman (5)* cevaplama skalası olmak üzere 5'li Likert tipi toplam 36 madde, 3 bileşen (Dönüşümcü Liderlik, Sürdürümcü Liderlik ve Serbestlik Taniyan Liderlik) ve bu bileşenlere ait 7 alt ölçek olarak düzenlenmişlerdir. Bu alt ölçekler; (i) ilham verici motivasyon, (ii) entelektüel ilham uyarım, (iii) bireysel önem, (iv) koşullu ödül, (v) beklentiyle yönetim (aktif), (vi) beklentiyle yönetim (pasif) ve (vii) serbestlik taniyan liderlik. Ölçeğin *iç tutarlılık* düzeyi Cronbach Alpha değeri 0.70 ile 0.91 arasında değişmektedir.

Okul Paydaşları Yetki Devri Ölçeği^{*}: Ölçeğin ilk hali Short ve Rinehart (1992) tarafından okul müdürlerinin astlarına yetki devretme düzeylerinin tespiti için geliştirilmiştir. Ölçek daha sonra Klecker ve Loadman (1996) tarafından 4091 kişilik örneklem grubunda yeniden açımlayıcı faktör analizi yardımıyla test edilmiştir. Bu işlemler sonucunda ölçek; (i) Öz-Yetkinlik[†], (ii) Statü, (iii) Etki, (iv) Otonomi, (v) Karar Verme ve (vi) Mesleki Gelişim olmak üzere altı alt ölçekten oluşmuştur. Literatürde ölçeğin Türkçe formunun bulunmaması nedeniyle çalışmanın ilk aşamasında *Okul Paydaşları Yetki Devri Ölçeğinin* Türkçe dilsel eşdeğerlik çalışması yürütülmüştür. Bu çalışmanın ilk aşaması olarak orijinal ölçek maddeleri, dört (4) akademisyen tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Bu işleminin hemen ardından yapılan tercüme araştırmacılar tarafından tek bir form haline getirilerek, geri çeviri işlemi (orijinal dili olan İngilizceye) yapılmıştır. Bu işlem sonucunda tüm maddelerin çeviri kontrolleri yapılmasından sonra

* Bu çalışmada kullanılan ölçeğin Türkçe uyarlaması Paula Myrick Short'tan alınan izinle gerçekleştirilmiştir.

† Bu çalışmada Öz-Yetkinlik olarak ifadelendirilen Self-Efficacy kavramı, Türkçe literatürde yer alan bazı çalışmalarda Öz-Yeterlik şeklinde de ifadelendirilmektedir. Bu çalışmada Öz-Yetkinlik olarak ifadelendirilmesinin gerekçeleri için bkz. Baloğlu ve Karadağ (2008).

geçici bir Türkçe form oluşturulmuştur. Bir sonraki aşamada ölçek maddelerinin dilsel eşdeğerlik çalışması kasıtlı örnekleme yönetimi ile çalışma evreninde bulunan 12 ilköğretim okulunda görev yapmakta olan 27 İngilizce öğretmeni üzerinde yürütülmüştür. Belirlenen öğretmenlere öncelikle ölçeğin İngilizcesi, üç hafta sonra ise Türkçesi uygulanmıştır. Ölçeği oluşturan maddelerin dilsel eşdeğerliklerinin belirlenmesi amacıyla yapılan non-parametrik *Wilcoxon Signed Ranks Testi* sonucunda, 12. madde haricindeki tüm maddelerin İngilizce-Türkçe formlarına verilen cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır. Daha sonra ise çalışmanın örnekleme grubuna uygulanan dilsel eşdeğerlik çalışması yapılan ölçeğe ilişkin *madde-toplam korelasyonları* 0.237 ile 0.714 arasında ve $p < .01$ düzeyinde anlamlıdır. Ölçeğin yapı geçerliğinin incelenmesinde kullanılan *açıklayıcı faktör analizinin* uygulanabilirliklerini tespit etmek amacıyla değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını ölçen *Bartlett testi*nde $p < 0.05$ ve *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterlilik Testi* sonucu ise 0.911 olarak saptanmıştır. Ölçeğin faktör analizinde *Varimax dik döndürme tekniği* tercih edilmiştir. Ölçeğin maddelerinin faktör yükleri 0.42 ve 0.83 arasında değişen orijinal ölçeğe uygun olarak (i) Öz-yetkinlik, (ii) Statü, (iii) Etki, (iv) Otonomi, (v) Karar Verme ve (vi) Mesleki Gelişim olmak üzere altı alt ölçekten *hiçbir zaman (1), nadiren (2), bazen (3), genellikle (4) ve her zaman (5)* cevaplama skalası olmak üzere beşli Likert tipi toplam 29 maddeden oluşmuştur. Ölçeğin *iç tutarlılık* düzeyi Cronbach Alpha değeri 0.67–0.87 arasında değişmektedir. Her iki ölçeğe ait alt ölçeklerin madde sayıları, ortalama skorları ve standart sapmaları Tablo 3’de görülmektedir.

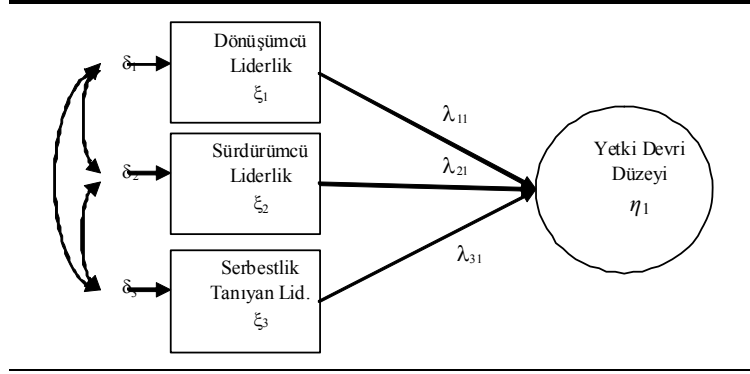
Tablo 3. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin ve Okul Paydaşları Yetki Devri Ölçeğinin Güvenirlilik Katsayıları, Ortalamaları ve Standart Sapmaları

ÇOK FAKTÖRLÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ	Madde Sayısı	Alpha	X	SS	η
1-İlham Verici Motivasyon	10	.912	3.73	.67	312
2-Entelektüel Uyarım	4	.792	3.63	.72	312
3-Bireysel Önem	5	.807	3.61	.77	312
4-Koşullu Ödül	3	.693	3.39	.72	312
5-Beklentiyle Yönetim Aktif	6	.886	3.37	.56	312
6-Beklentiyle Yönetim Pasif	3	.709	2.40	.92	312
7-Serbest Liderlik	5	.834	2.23	.82	312
OKUL PAYDAŞLARI YETKİ DEVRİ ÖLÇEĞİ	Madde Sayısı	Alpha	X	SS	η
1-Öz-Yetkinlik	8	.870	4.00	.61	312
2-Statü	7	.874	3.78	.65	312
3-Etki	5	.809	3.61	.66	312
4-Otonomi	4	.807	3.84	.72	312
5-Karar Verme	3	.679	3.30	.81	312
6-Mesleki Gelişim	2	.709	3.55	.90	312

İşlem

İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan çok faktörlü liderlik stillerinin, yetki devretme düzeylerinin etkisinin incelenmesi çalışması üç aşamada gerçekleştirilmiştir. Bu aşamalara ilişkin ayrıntılar aşağıda sunulmuştur:

- Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ve Okul Paydaşları Yetki Devri Ölçeğine ait alt ölçekler arasındaki ilişkilerin saptanması için Pearson Çarpım Momentler Korelasyon Analizi kullanılmıştır.
- Öğretmen algılarına göre ilköğretim okulu müdürlerinin çok faktörlü liderlik stillerinin yetki devretme düzeylerini etkisine ilişkin doğrusal eşitlik modelinin test edilmesinde Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi kullanılmıştır. Bu modelleme çalışmasında çok faktörlü liderlik teorisine ilişkin dönüştürücü, sürdürücü ve serbestlik tanıyan liderlik stilleri bağımsız değişken olarak tanımlanırken, yetki devri ise bağımlı değişken olarak tanımlanmıştır. Çalışma kapsamındaki doğrusal eşitlik modelinin veri analizlerinde SPSS 15.00 programı kullanılmıştır.
- İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan yetki devri düzeylerini etkileyen çok faktörlü liderlik stilleri algılarına ilişkin oluşturulan yapısal eşitlik modelinin test edilmesi için Path Analizi kullanılmıştır. Çalışmada yer alan yetki devri ölçeği değeri içsel değişken, çok faktörlü liderlik ölçeğinin alt ölçek değerleri ise dışsal değişken olarak alınmıştır. Çalışmanın değişkenleri arasında bir bağımlılık vardır. Yani sebep değişkenlerinin birlikte değişimi söz konusudur. $r_{x_{ij}} \neq 0$ olduğundan, sebep değişkenlerinin sonuç değişkeni üzerine direkt etkilerinin yanı sıra, birbirleri üzerinden dolaylı etkileri de mevcuttur. Bu nedenle çalışmada birbirine bağımlı sebepler sistemli Paht diyagramı kullanılarak açıklanmaya çalışılmıştır (Bkz. Şekil 1). Çalışma kapsamındaki yapısal eşitlik modelinin veri analizlerinde LISREL 8.80 [Linear Structural Relationship] programı kullanılmıştır.



Simgeler

ξ : Bağımsız değişken için kullanılan simge.

δ : Gözlenebilen (Latent) bağımsız (X, Endogeneous) değişkenlerin hata katsayısı

λ : Gözlenebilen değişkenlerle gizil değişkenler arasındaki ilişki katsayısı

η : Bağımlı değişkenler için kullanılan simge

Şekil 1. Çok Faktörlü Liderlik Stilleri ve Yetki Devri Yapısal Eşitlik Diyagram Modeli

BULGULAR

İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin müdürlerinin dönüşümcü liderlik stiline ilham verici motivasyon alt ölçeği algıları ile yetki devri algılarının öz-yetkinlik [$r=.66$]; statü [$r=.69$], etki [$r=.58$], otonomi [$r=.61$], karar verme [$r=.42$] ve mesleki gelişim [$r=.435$] düzeyler arasında pozitif yönde manidar ilişkileri saptanmıştır. Öğretmenler tarafından algılanan entelektüel uyarım alt ölçeği ile öğretmenlerin öz-yetkinlik [$r=.57$]; statü [$r=.69$], etki [$r=.50$], otonomi [$r=.56$], karar verme [$r=.36$] ve mesleki gelişim [$r=.344$] düzeyler arasında pozitif yönde manidar ilişkileri saptanmıştır. Yine ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler tarafından algılanan bireysel önem alt ölçeği ile öğretmenlerin öz-yetkinlik [$r=.58$]; statü [$r=.74$], etki [$r=.52$], otonomi [$r=.60$], karar verme [$r=.48$] ve mesleki gelişim [$r=.47$] düzeyler arasında pozitif yönde manidar ilişkiler saptanmıştır. Düzeyler arasında negatif yönde manidar ilişkiler saptanmıştır (Bkz. Tablo 4).

Tablo 4. Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri ve Yetki Devri Düzeyleri Arasındaki Pearson Çarpım Momentler Korelasyon Matrisi

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK									
1-İlham Verici Motivasyon	-								
2-Entelektüel Uyarım	.74*	-							
3-Bireysel Önem	.82*	.74*	-						
YETKİ DEVRİ									
4-Öz-Yetkinlik	.66*	.57*	.58*	-					
5-Statü	.69*	.55*	.74*	.64*	-				
6-Etki	.58*	.50*	.52*	.60*	.56*	-			
7-Otonomi	.61*	.56*	.60*	.71*	.61*	.56*	-		
8-Karar Verme	.42*	.36*	.48*	.37*	.43*	.50*	.38*	-	
9-Mesleki Gelişim	.43*	.34*	.47*	.41*	.41*	.34*	.46*	.34*	-
η=312, *p<.01									

İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin müdürlerindeki sürdürümcü liderlik stiline koşullu ödül algıları ile yetki devri algılarının öz-yetkinlik [$r=.48$]; statü [$r=.49$], etki [$r=.43$], otonomi [$r=.50$], karar verme [$r=.34$] ve mesleki gelişim [$r=.34$] düzeyler arasında pozitif yönde manidar ilişkiler saptanmıştır. Öğretmenler tarafından algılanan beklentiyle yönetim (aktif) alt ölçeği ile öğretmenlerin öz-yetkinlik [$r=.44$]; statü [$r=.49$], otonomi [$r=.42$], karar verme [$r=.33$] ve mesleki gelişim [$r=.25$] düzeyler arasında pozitif yönde manidar ilişkiler saptanmıştır. Yine ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler tarafından algılanan beklentiyle yönetim (pasif) alt ölçeği ile öğretmenlerin öz-yetkinlik [$r=-.33$]; statü [$r=-.19$], etki [$r=-.08$] ve otonomi [$r=-.27$] düzeyler arasında negatif yönde manidar ilişkiler saptanmıştır (*Bkz.* Tablo 5).

Tablo 5. Okul Müdürlerinin Sürdürümcü Liderlik Stilleri ve Yetki Devri Düzeyleri Arasındaki Pearson Çarpım Momentler Korelasyon Matrisi

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9
SÜRDÜRÜMCÜ LİDERLİK									
1-Koşullu Ödül	-								
2-Beklentiyle Yönetim (Aktif)	.58*	-							
3-Beklentiyle Yönetim (Pasif)	.59*	.54*	-						
YETKİ DEVRİ									
4-Öz-Yetkinlik	.48*	.44*	-.33*	-					
5-Statü	.49*	.49*	-.19*	.64*	-				
6-Etki	.43*	.42*	-.08	.60*	.56*	-			
7-Otonomi	.50*	.42*	-.27*	.71*	.61*	.56*	-		
8-Karar Verme	.34*	.33*	-.05	.37*	.43*	.50*	.38*	-	
9-Mesleki Gelişim	.34*	.25*	-.08	.41*	.41*	.34*	.46*	.34*	-
η=312, *p<.01									

İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin müdürlerindeki serbestlik tanıyan liderlik stili algısı ile yetki devri algısının öz-yetkinlik [$r=-.36$], statü [$r=-.26$], otonomi [$r=-.25$] ve mesleki gelişim [$r=-.19$] düzeyleri arasında negatif yönde manidar ilişkiler saptanmıştır (Bkz. Tablo 6).

Tablo 6. Okul Müdürlerinin Serbestlik Tanıyan Liderlik Stili ve Yetki Devri Düzeyleri Arasındaki Pearson Çarpım Momentler Korelasyon Matrisi

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7
SERBESTLİK TANIYAN LİDERLİK							
1-Serbestlik Tanıyan Liderlik	-						
YETKİ DEVRİ							
2-Öz-Yetkinlik	-.36*	-					
3-Statü	-.26*	.64*	-				
4-Etki	-.03	.60*	.56*	-			
5-Otonomi	-.25*	.71*	.61*	.56*	-		
6-Karar Verme	-.01	.37*	.43*	.50*	.38*	-	
7-Mesleki Gelişim	-.19*	.41*	.41*	.34*	.46*	.34*	-
$\eta=312$, * $p<.01$							

İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin dönüşümcü liderlik stili algısı ile yetki devri algısı toplam puanları arasında [$r=.80$]; sürdürümcü liderlik stili algısı ile yetki devri algısı toplam puanları arasında [$r=.44$] pozitif yönde manidar bir ilişki saptanmıştır. Buna karşın öğretmenlerin serbestlik tanıyan liderlik stili algısı ile yetki devri algısı toplam puanları arasında [$r=-.27$] negatif yönde manidar ilişki saptanmıştır (Bkz. Tablo 7).

Tablo 7. Okul Müdürlerinin Çok Faktörlü Liderlik Stilleri ve Yetki Devri Düzeyleri Arasındaki Pearson Çarpım Momentler Korelasyon Matrisi

Değişkenler	1	2	3	4
LİDERLİK STİLİ				
1-Dönüşümcü Liderlik	-			
2-Sürdürümcü Liderlik	.48*	-		
3-Serbestlik Tanıyan Liderlik	-.36*	.23*	-	
YETKİ DEVRİ				
4-Yetki Devri	.80*	.44*	-.27*	-
$\eta=312$, * $p<.01$				

Öğretmen algılarına dayalı olarak çok faktörlü liderlik teorisinin dönüşümcü, sürdürümcü ve serbestlik tanıyan liderlik alt ölçek puanlarının yetki devrini anlamlı olarak yordayıp, yordamadığını kontrol amacıyla yapılan çok değişkenli doğrusal regresyon analizi[‡] sonuçlarına göre, üç yordayıcı değişken (birlikte) yetki devri düzeyini pozitif yönde manidar olarak yordamaktadır. Çalışmada incelenen üç yordayıcı değişkenin birlikte yetki devrindeki değişimin %65'ini [$R=.809$, $R^2=.655$, $F=194.876$, $p<.01$] açıklayabildiği, yetki devrinin kalan %35'lik kısmını ise diğer değişkenlerle açıklanabileceği saptanmıştır. Ayrıca yetki devri düzeyi değişkenini, dönüşümcü liderlik stili alt ölçeği değişkeni pozitif yönde manidar olarak yordamaktadır. Buna karşın sürdürümcü liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik stilleri alt ölçeği değişkenleri yetki devri düzeylerini manidar olarak yordayamamaktadır. (Bkz. Tablo 8)

Tablo 8. Okul Müdürlerinin Çok Faktörlü Liderlik Stilleri ve Yetki Devri Düzeyleri Arasındaki Çok Değişkenli Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

LİDERLİK STİLİ	B	SH _B	β	t	p
1-Sabit	1.169	.146		8.024	.000
1-Dönüşümcü Liderlik	.629	.038	.766	16.592	.000
2-Sürdürümcü Liderlik	.091	.052	.077	1.742	.082
3-Serbestlik Tanıyan Liderlik	-.006	.027	-.009	-.223	.824
$\eta = 312$, $R = .809$, $R^2 = .655$, $F = 194.876$, $p < .01$					

Tablo 8'de sunulan verilere göre öğretmen algılarının üç liderlik stiline birlikte yetki devri düzeyini %65 düzeyinde yordadığını göstermekte ise de; yordamanın regresyon modelinde yetki devrini anlamlı olarak yordayan tek değişkenin dönüşümcü liderlik olduğu görülmektedir. Bunu tam olarak

[‡] Çok değişkenli doğrusal regresyon analizinin yapılabilmesi öncelikle, bağımsız değişkenler [dönüşümcü liderlik, sürdürümcü liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik] arasındaki olası bir çoklu bağlantının kontrolü için yapılan Pearson çarpım momentler korelasyon analizi sonucunda tüm korelasyon katsayıları $<.70$ olarak saptanmıştır. (Bkz. Tablo 6) Elde edilen bu değerlere göre bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntı olmadığı sonucuna varılmıştır (Sipahi, Yurtkoru & Çinko, 2006, s.167). Hata terimlerini ile bağımsız değişkenlerin serpinti diyagramları için elde edilen grafiklerden hata terimlerinin eşvaryanslılık varsayımının gereklerini sağladığı görülmüştür. Ayrıca bağımlı değişkene [yetki devri] ait, tahmin edilen ve gözlenen değerlerin farkı olarak tanımlanan hata terimlerinin dağılımını kontrol etmek amacıyla Q-Q grafiklerinin dağılımların normal olduğu tespit edilmiştir.

görebilmek için dönüşümcü liderlik stili puanının yetki devri puanını yordama düzeyi basit doğrusal regresyon analizi ile saptanmıştır. Analiz sonucunda yetki devri düzeyi değişkenini, dönüşümcü liderlik stili alt ölçeği değişkeni pozitif yönde manidar olarak yordamakta ve dönüşümcü liderlik stili değişkeni, yetki devrindeki değişimin %65'ini [$R=.807$, $R^2=.651$, $F=578.031$, $p<.01$] açıklayabildiği, yetki devrinin kalan %35'lik kısmını ise diğer değişkenlerle açıklanabileceği saptanmıştır (Bkz. Tablo 9).

Tablo 9. Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Stili ve Yetki Devri Düzeyleri Arasındaki Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

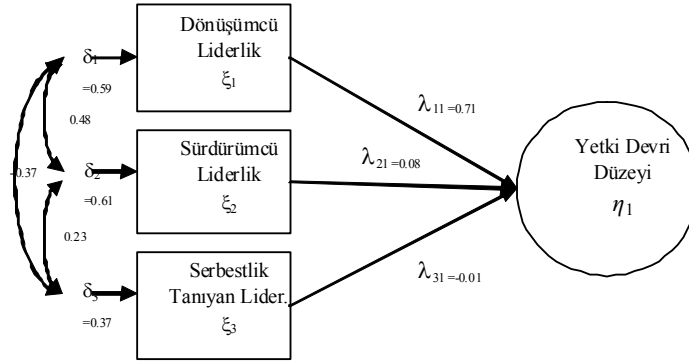
LİDERLİK STİLİ	B	SH _B	β	t	p
1-Sabit	1.319	.103		12.804	.000
1-Dönüşümcü Liderlik	.663	.028	.807	24.042	.000

$\eta=312$, $R=.807$, $R^2=.651$, $F=578.031$, $p<.01$

Okul müdürlerinin çok faktörlü liderlik teorisinin liderlik stilleri olan Dönüşümcü Liderlik, Serbestlik Tanıyan Liderlik ve Serbestlik Tanıyan Liderlik alt ölçeklerinin puanlarının Yetki Devri düzeyine olan etkisini belirlemek amacıyla yapılan Path analizi sonuçlarına göre, teorik modele ilişkin gözlenen ve gizil değişkenin toplam modele eşzamanlı katkısının uyum iyiliği indeksleri χ^2 değeri 357.59, GFI değeri 0.72, AGFI değeri 0.68 ve RMSR değeri, 0.15 olarak saptanmıştır. Bu durum, çok sayıda varyans ve kovaryansın, teorik geliştirilen modelde açıklanmamış olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, çok faktörlü liderlik ölçeğinin dönüşümcü liderlik alt ölçeği algısının, müdürlerin yetki devirleri üzerindeki direk etkisini gösteren Path katsayıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Dönüşümcü liderlik algısı dışsal değişkenindeki bir birim sapmanın müdürlerin yetki devirlerine ilişkin öğretmen algısı içsel değişkeni üzerine yapmış olduğu direkt etki 0.73'tür. Buna karşın, bu parametre dışında kalan tüm parametrelerin istatistiksel olarak anlamsız olduğu saptanmıştır. (Bkz. Tablo 10, Şekil, 2)

Tablo 10. Okul Müdürlerinin Çok Faktörlü Liderlik Stilleri ve Yetki Devri Modeline İlişkin Path Katsayıları, Anlamlılık ve Belirlilik Katsayıları

Dışsal & İçsel Değişkenler	Yetki Devri [δ_1]		
	PATH Katsayıları		
	λ_y^x	t	R ²
1-Dönüşümcü Liderlik [ξ_1]	0.73	15.59*	0.53
2-Sürdürümcü Liderlik [ξ_2]	0.08	1.74	0.09
3-Serbestlik Taniyan Liderlik [ξ_3]	-0.01	-0.22	-0.01



Simgeler

ξ : Bağımsız değişken için kullanılan simge.

δ : Gözlenebilen (Latent) bağımsız (X, Endogeneous) değişkenlerin hata katsayısı

λ : Gözlenebilen değişkenlerle gizil değişkenler arasındaki ilişki katsayısı

η : Bağımlı değişkenler için kullanılan simge

Şekil 2. Çok Faktörlü Liderlik Stilleri ve Yetki Devri Yapısal Eşitlik Diyagram Modeli

TARTIŞMA

Çalışma sonucunda elde edilen önemli bir bulguyu, ilköğretim okulu müdürlerinin çok faktörlü liderlik stilleri ile yetki devirleri arasında sıkı bir ilişkinin varlığı oluşturmaktadır. Bu kapsamda, müdürlerin dönüşümcü liderlik stilleri ile yetki devri arasında kuvvetli, sürdürümcü liderlik stilleri ile orta düzeyde, serbestlik taniyan liderlik stili ile de zıt yönlü zayıf negatif

manidar bir ilişkiler saptanmıştır. Bu sonuçlar yapılan birçok araştırma ile bazı paralellikler arz etmektedir [bkz. Chen, Kirkman, Kanfer, Allen & Rosen, 2007; Choi, 2006; Jung & Sosik, 2002; Muijs & Harris, 2003; Steyn, 1998; Valente, 1999].

İlköğretim kurumlarında görev yapan müdürlerin dönüşümcü, sürdürümcü ve serbestlik tanıyan liderlik stillinin yer aldığı doğrusal model puanları, yetki devri düzeyindeki değişimin %65'lik kısmını açıkladığı saptanmıştır. Oluşturulan bu modelde üç durumsal liderlik stili tarafından yordanan yetki devrinin, tekli doğrusal bir model oluşturacak şekilde düzenlenerek incelendiğinde, sadece dönüşümcü liderlik stili puanının yordandığı görölmektedir. Sürdürümcü ve serbestlik tanıyan liderlik stilleri her ne kadar çoklu teorik modelde yetki devrini yordamakta olduğu görünse de, dönüşümcü liderlik stili yetki devri üzerinde etkili olan asıl kaynağı oluşturmaktadır. Bu durum dönüşümcü liderlik stili sergileyen ilköğretim okulu müdürlerinin, görevlerinin gerektirdiği bir durum olmaktan öte, Hipp ve Bredeson'un (1995) ifade ettiği gibi, birlikte çalıştığı kişilerin onlara attettiği bir nitelik olduğunu düşündürmektedir.

Öte yandan dönüşümcü liderlik stili ile yetki devri arasındaki nedensel ilişki bu araştırmayla elde edilen en net bulgulardan birini oluşturmaktadır. Örgüt amaçlarına ulaşmada insan merkezli bir yaklaşım, aynı zamanda yetki devri süreci ve ilkeleriyle de önemli paralellikler arz etmektedir. Yine çalışmanın bu bulgusu bir kısım araştırma sonuçları ile de paralellikler içerisinde bulunmaktadır [bkz. Fuller, Morrison, Jones, Bridger & Brown, 1999; Hess, Clapper, Hoekstra & Gibison, 2001; Karl, Shamir & Chen, 2003].

Çalışma kapsamında yapılan istatistiki özömlerlerde, direkt etki miktarlarını Path katsayısı, toplam etki miktarlarını da, ilgili x_i bağımsız değişkeni ile y_i bağımlı değişkeni arasındaki korelasyon katsayısı göstermektedir (Kline, 2005; Huang, 2008; Stage, Carter & Nora, 2004). Analiz sonuçlarına göre, ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleri ile yetki devri arasındaki korelasyon pozitif yönde, serbestlik tanıyan liderlik stili ve yetki devri arasında da negatif yönde ve istatistiksel olarak manidar bir korelasyon bulunmaktadır. Ancak, Path katsayılarına bakıldığında, durum farklılaşmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre, müdürlerin dönüşümcü liderlik stillerinin, yetki devrine olan etkisi 0.73 düzeyinde direkt iken; sürdürümcü liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik stillerinin yetki devrine etkilerinde doğrudan değil dolaylı bir etkinin varlığı söz konusudur. Bir başka anlatımla, ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile yetki devri arasındaki doğrudan bir ilişkiyi ifade eden bulgular hem korelasyon ve regresyon analizi ve hem de Path analizi açısından bir paralellik göstermektedir. Ancak, müdürlerin

sürdürümcü liderlik stilleri ile orta düzeyde ve serbestlik tanıyan liderlik stili ile de zıt yönde bulunan zayıf negatif yöndeki manidar ilişkilerde bazı gizil değişkenlerin rol oynadığı anlaşılmaktadır. Bu sonuçlara göre; dönüşümcü liderlik stili sergileyen ilköğretim okulu müdürleri yetkilerini astlarına devretme konusunu olumsuz etkileyecek olan faktörleri devre dışı bırakarak bu konuda rahat bir davranış sergilerlerken, sürdürümcü liderlik stilini benimsemiş olan müdürler zaten sınırlı olarak gösterdikleri yetki devri davranışı konusunda tamamen diğer değişkenlerin etkisi altında kalmaktadırlar. Serbestlik tanıyan liderlik stilindeki müdürler ise, yine diğer değişkenlerin etkisiyle yetkilerini devretmekten kaçınan bir davranış sergilemektedirler.

Öte yandan, dönüşümcü liderlik ile çalışanlara güven düzeyi arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğu; bu liderlik türünün örgütsel çıktılar üzerinde önemli bir etkisinin olduğu aynı konuda yapılan başka araştırmalarla da kanıtlanmış durumdadır (Tandoğan, 2002). Bass ve Steidlmeier'e (1999) göre güven ve hayranlık duygusu dönüşümcü liderin izleyenlerinde, kendilerinden beklenenin fazlasını ortaya koyma eğilimi yaratmaktadır. Sürdürümcü liderlik stilini sergileyen müdürler ise, örgütsel amaçların yerine getirilmesine yönelik çalışmalarda kısmen de olsa yetki devrini kullanmaktadır. Glad ve Blanton (1997) yetki devrinin gerçekleşmediği çoğu durumda, örgütsel amacın personeli geliştirmekten çok görevi yerine getirme davranışının baskın olduğunu ve bunun da yetki devrini olumsuz yönde etkilediğini ifade etmektedir. Bu çalışmayla da ortaya konduğu gibi, sürdürümcü liderlik stili ile yetki devri arasındaki ilişkide var olan gizil değişkenler, aynı konuda yapılacak olan diğer çalışmalarda konu olarak ele alınabilecek önemli bir noktayı oluşturmaktadır.

Serbestlik tanıyan liderlik stilinde, yönetici yetkisini en az düzeyde kullanarak, izleyicileri kaderlerine bırakan bir davranış sergilenmektedir. Bu liderlik stilinde lider ile çalışan arasındaki etkileşimin sınırlı olması ve çalışana tanınan sınırsız bir özgürlük yetki devri sürecinin hayata geçmesini de engellemektedir. Hálbuki Greenber ve Baron'un (2000) ifade ettiği gibi liderlerin izleyenleriyle bütünleşmeleri, onları motive ederek iş başarımları hakkında dönüt vermeleri sürekli değişimin yaşandığı bir dünyada yüksek düzeyde örgütsel verimliliğin en temel belirleyicisi olmaktadır.

KAYNAKLAR

Akdoğan, E. (2002). Öğretim elemanlarının algıladıkları liderlik stilleri ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). *Developing potential across a full range of leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Baloğlu, N., & Karadağ, E. (2008). Öğretmen yetkinliğinin tarihsel gelişimi ve Ohio Öğretmen Yetkinlik Ölçeği: türk kólturene uyarlama, dil geçerliği ve factor yapısının incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 746, 571-606.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. NY: Free.
- Bass, B. M. (1990). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. NY: Free Press.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *Journal of American Psychologist*, 52(2), 130-139.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14, 21-27.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *MLQ: Multifactor leadership questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999) Ethics, character and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Behling, O., & McFillen, J. M. (1996). A syncretical model of charismatic/transformational leadership. *Group & Organization Management*, 21(2), 163-191.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. NY: Harper & Row.
- Bycio, P., Hackett, R., & Allen, J. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468-478.

- Canella, A.A. & Monroe, M.J. 1997. Contrasting perspectives on strategic leaders: Toward a more realistic view of top managers. *Journal of Management*, 23, 213-237.
- Carless, S. A. (1998). Gender differences in transformational leadership: An examination of superior, leader, and subordinate perspectives. *Sex Roles: A Journal of Research*, 39, 11-12.
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., & Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 331-346.
- Choi, J. (2006). A motivational theory of charismatic leadership: Envisioning, empathy, and empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies (Baker College)*, 13(1), 24-43.
- Downton, J. V. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in a revolutionary process*. NY: Free.
- Fuller, J. B., Morrison, R., Jones, L., Bridger, D., & Brown, V. (1999). The effects of psychological empowerment on transformational leadership and job satisfaction. *Journal of Social Psychology*, 139(3), 389-391.
- Glad, B., & Blanton, R. (1997). F. W. de Klerk and Nelson Mandela: A study in cooperative transformational leadership'. *Presidential Studies Quarterly*, 27(3), 565-591.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2000). *Behavior in organizations*. NJ: Prentice-Hall.
- Hamburg, M. (1985). *Basic statistics: A modern approach*. New York: Harcourt, Brace Jovanovich.
- Hartog, D. N., Van Muijen, V., & Jaap, J. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 70(1), 19-34.
- Hess, R., Clapper, C., Hoekstra, K., & Gibson, S. (2001). Empowerment effects of teaching leadership skills to adults with a severe mental illness and their families. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 24, 257-265.
- Hipp, K. A., & Bredeson, P. V. (1995). Exploring connections between teacher efficacy and principals' leadership behaviors. *Journal of School Leadership*, 5(2), 136-150.
- Huang, J. C. (2008). *Path-oriented program analysis*. NY: Cambridge University Press.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751-765

- Jung, D. I., & Sosik, J. J. (2002). Transformational leadership in work groups: The role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance. *Small Group Research*, 33(3), 313-337.
- Karl, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246–255.
- Klecker, B., & Loadman, W. (1996). An analysis of the school participant empowerment scale (Short and Rinehart, 1992). NY: American Educational Research Association.
- Kline, R. B. (2005). Principles and practice of structural equation modeling. NY: Guilford Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1987). The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations. San Francisco: Jossey-Bass.
- Leithwood, K. A. (1992). The move toward transformational leadership. *Educational Leadership*, 49(5), 8-12.
- McMillan, J. H., & Schumacher, S. (2006). Research in education: Evidence based inquiry. Boston: Brown and Company.
- Muijs, D., & Harris, A. (2003). Teacher leadership-Improvement through empowerment. *Educational Management & Administration*, 31(4), 437-448.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organization citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Short, P. M., & Rinehart, J. S. (1992). School participant empowerment scale. *Educational and Psychological Measurement*, 52, 951-960.
- Sipahi, B., Yurtkoru, S., & Çinko, M. (2006). Sosyal bilimlerde SPSS'le veri analizi. İstanbul: Beta Yayım Dağıtım.
- Stage, F. K., Carter, H. C., & Nora, A. (2004). Path analysis: An introduction and analysis of a decade of research. *Journal of Educational Research*, 98(1), 5-12.
- Steyn, G. M. (1998). Teacher empowerment and the leadership role of principals. *South African Journal of Education*, 18(3), 131-139.
- Tandoğan, T. H. (2002). Dönüşümcü ve sürdürücü liderliğin kontrol odağına bağlı olarak personel güçlendirmeye etkisi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). The transformational leadership. New York: Wiley.

- Tracey, J. B., & Hinkin, T. R. (1998). Transformational leadership or effective managerial practices?. *Group & Organization Management*, 23(3), 220-236.
- Valente, M. E. (1999). The relationship of organizational health, leadership, and teacher empowerment. (ERIC Document Reproduction Service No. ED ED430297)
- Witherspoon, P. D. (1997). *Communicating leadership: An organizational perspective*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Yammarino, F. J., Dubinsky, A. J., Comer, L. B., & Jolson, M. A. (1997). Women and transformational and contingent reward leadership: A multiple-level-of-analysis perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 205-222.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10, 285-305.