

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri

Elementary School Principals' Perceptions and Performance about Transformational Leadership

Sadegül Akbaba Altun
Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Fakültesi
akbabasl@ibu.edu.tr

Özet

Bu çalışmanın amacı, ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderliğin öğeleri konusundaki düşüncelerini belirlemektir. Bu amaçla Tracy (1997) tarafından geliştirilen ve Akbaba-Altun (2001) tarafından Türkçe'ye adapte edilen Dönüşümcü Liderlik Ölçeği 147 katılımcıya uygulanmıştır. Ölçeğe verilen cevaplar sonucunda okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik öğelerini önemli buldukları, ancak verdikleri önem kadar pratikte dönüşümcü liderliği uygulamadıkları belirlenmiştir.

Anahtar kelimeler: Dönüşümcü liderlik, ilköğretim okulu müdürleri

Abstract

The aim of this study was to determine the opinions of K-8 school principals about the tenets of transformational leadership. For this purpose, Transformational Leadership Scale, which was developed by Tracy (1997) and adapted into Turkish by Akbaba-Altun (2001), was applied to 147 participants. It was found that K-8 principals did not apply the tenets of transformational leadership as much as they had found them to be important.

Keywords: Transformational leadership, K-8 principals

Giriş

Dönüşümcü liderlik kavramı ilk defa James McGroger Burns tarafından 1978 yılında geliştirilmiş ve Bernard Bass tarafından yaygınlaştırılmıştır (Yukl, 1994; Tracey ve Hinkin, 1998). Ancak, ne Burns, ne de Bass okulda dönüşümcü liderliği çalışmamışlardır (Liontos, 1992; Yukl, 1994; Tracey ve Hinkin, 1998). Liontos'a (1992) göre, dönüşümcü liderlik okulda az çalışılmış olmasına rağmen, yapılan bir kaç araştırmada, okuldaki dönüşümcü liderlikle, diğer alanlardaki dönüşümcü liderlik arasında benzerlikler olduğu ortaya çıkmıştır.

Dönüşümcü liderlik kavramı ilk olarak Burns (1978) tarafından siyasi liderler üzerine yapılan betimsel araştırmalarda ortaya atılmıştır (Yukl, 1994). Burns (1985), liderliği "lider ve onu izleyenlerin birbirlerini üst düzeyde moral ve motivasyonlarını artırma süreci" (s, 20; akt. Yukl, 1994) olarak tanımlamıştır. Dönüşümcü liderler özgürlük, adalet, eşitlik, barış, insancıl olma gibi moral değerleri ve idealleri kendini izleyenlere çekici kılarak, böyle bir bilinç geliştirmeye çalışırlar (Yukl, 1994). Dönüşümcü liderlik, Hitler gibi olumsuz örnekler yüzünden olumsuz eleştiriler de almıştır (Yukl, 1994). Bass ve Steidlmeier (1998) da dönüşümcü liderliğin moral boyutunun kuramcılar ve örgütsel gelişme danışmanlarınca sorgulandığını, gerçek dönüşümcü liderliğin moral temellere dayanması gerektiğini vurgulamaktadır.

Caldwell ve Spink (1992), dönüşümcü liderliğin dört boyutunu kültürel, stratejik, eğitimsel ve katılımcı (responsive) liderlik olarak vurgularken, Bass (1997) dönüşümcü liderliğin boyutlarını karizma veya idealleştirilmiş etki, esinlenmiş motivasyon, entellektüel uyarım ve bireysel ilgi olarak vurgulamaktadır.

Karizma veya idealleştirilmiş etki: Liderlere hayranlık, saygı ve güven duyulur. İzleyenler kendilerini liderleriyle özdeşleştirirler. Lider, kendine güvenir, kararludur, tutarlıdır ve risk almaya isteklidir. Karizma, izleyenler tarafından lidere atfedilir. Karizma liderin idealleştirilmiş etki davranışına bağlı ikinci etkidir. Liderler izleyenlerin gözünde olağanüstü niteliklere sahip kişilerdir.

Esinlenmiş motivasyon: Lider anlamlardan esinlenir ve izleyenleri için basit dil, sembol ve resimler kullanır. İzleyenler için iyimser bir hava yaratır ve heyecan uyandırır. İzleyenler için yüksek beklentiler ve çekici gelecek sunar.

Entellektüel uyarım: Liderler sayıltıları ve problemleri sorgular ve yaratıcı düşüncüyü cesaretlendirir. Eski problemlere yeni gözlükle bakarlar.

Bireysel ilgi: Lider her izleyenin bireysel ihtiyaçlarına duyarlıdır. İzleyenler için öğrenme ve gelişme fırsatları yaratılır. Çift yönlü ve bire bir iletişim cesaretlendirilir.

Dönüşümcü liderliğin diğer liderliklerden farklı olduğunu, değişim-dönüşüm kültürünü merkez aldığı ve değişim sürecinde okulun uygulaması gereken stratejiler konusunda rehberlik ettiğini söyleyen Todd (1999), dönüşümcü liderliğin niteliklerini, bir işi yapıp bitirmeden ziyade dönüşümü vurgulayan, bağlılığı oluşturacak ortak vizyon geliştiren ve bunu ileten, değerleri belirleyen, okul temelli yönetim ve ortak karar vermeyi uygulayan ve okulda birçok liderliği takdir eden öğeler olarak savunmaktadır.

Dönüşümcü liderlik, transaksyonel liderlik, karizmatik liderlik, kültürel liderlik ve vizyoner liderlik ile dönüşümün sağlanması ve vizyonun olması bakımından benzerlikler göstermektedir.

Bass'a (1997) göre transaksyonel liderlik bir değiş-tokuştur. Lider izleyeni, izleyenin anlaşma üzerine sergilediği rolden dolayı ödüllendirir. Burns'a (1978) göre transaksyonel liderler izleyenlerin isteklerini yerine getirerek onlardan destek isterler. Onların desteğine karşılık onlara isteklerini verir. Ancak dönüşümcü liderler çıktının önemine dikkat çekerek izleyenleri bilinçlendirirler. Bu çıktıların onların kişisel çıkarlarının ötesinde neler getireceğini onlara açıklarlar (akt: Bass, 1997). Tracey ve Hinkin'e (1998) göre transaksyonel liderlik, örgüt içindeki yasal ve bürokratik otoriteye dayanır. Transaksyonel liderler iş standartlarını, görevleri ve amaç-odaklı amaçları vurgular. Buna ek olarak, transaksyonel lider görevin tamamlanmasına ve örgütsel ödüllere önem verir. Bunun aksine Burns dönüşümcü liderliği, izleyenlerin üst düzeydeki ideallerini ve moral değerlerini çekici kılarak motive etme süreci olarak tanımlar. Dönüşümcü liderler, örgütleri için vizyonları tanımlamalı ve bunu dile getirmelidirler. Çelik (1998), dönüşümcü liderlerin, transaksyonel liderlere oranla daha fazla karizmatik liderlik özelliği taşıdıklarını ve olağanüstü çaba göstererek grubun beklentisini karşıladıklarını belirtmiştir. Yine, Çelik (1998), dönüşümcü liderlik ile transaksyonel liderlik arasında en belirgin özelliği de, transaksyonel liderlikte izleyenlerin beklentileri ve ihtiyaçlarının en üst düzeyde tutulması ve liderin de moral değerleri her şeyin üzerinde tutması olarak belirtmektedir. Dönüşümcü liderlik ile transaksyonel liderliğin farklı olduğunu iddia eden Bass (1985)'da, bu farkı açıklamak için Stalin ve Adolf Hitler örneğini vererek, onların da dönüşümü sağladıklarını; ancak, bütün olumsuz etkilere rağmen bunu gerçekleştirdiğini vurgulamaktadır (akt: Yukl, 1994).

Dönüşümcü liderliğin karizmatik liderlikle de benzerlikleri ve farklılıkları vardır. Bass, dönüşümcü liderliği birçok yönden karizmatik liderlikten farklı olarak görür. Bass'a (1985, s. 31) göre "karizma, dönüşümcü liderlik için gerekli bir öğedir, ancak tek başına dönüşüm süreci için yeterli değildir" (akt: Yukl, 1994). Yukl (1994), bu durumu bazı insanların karizmatik özellikler taşıdıklarını, ancak bunların dönüşümü sağlayamadıklarını, sinema yıldızlarını ve ünlü atletleri örnek vererek açıklamıştır. Bu kişiler, izleyenlerin ancak bunların davranışlarını ve görüntülerini taklit ettiklerini; kendilerinin, onların yaptıklarını yapacak düzeyde bir dönüşüm gücüne sahip olmadıklarını belirtmiştir. Oysa, dönüşümcü liderler kendini izleyenlerde güçlü duygular uyandırarak, onları etkilerler ve izleyenler kendilerini liderle özdeşleştirirler. Dönüşümcü liderler izleyenleri güçlü kılarak onları buldukları ortamdan daha iyi ortamlara getirerek yükseltirler. Karizmatik liderlikte bunun tersi de mümkün olmaktadır. Bazı karizmatik liderler kendini izleyenleri zayıf kılarak veya kendine bağlı kılarak, ideallere bağlanmalarından ziyade kişisel bağlılık isterler (Yukl, 1994). Bunlara ek olarak, Bass (1985)

karizmatik liderleri, sadece kendi inançları üzerinde güvenli kişiler olmanın dışında, onların kendilerini doğa üstü amaç ve kadere sahip gördüklerini söyler. İzleyenler, sadece lidere saygı duyma ve güvenmeyle kalmazlar, aynı zamanda onları bir kahraman olarak putlaştırırlar. Liderler, izleyenlerden kendilerine tapınmalarını isterler. Karizmatik liderlere izleyenlerin tepkilerinin farklı kutuplarda olabileceğini; bir taraftan çok fazla sevilirken, diğer taraftan çok fazla nefret edilebileceğini vurgular (akt: Yukl, 1994).

Kültürel liderlik ve dönüşümcü liderlik, liderin vizyonunun olması, değişim, izleyenlerin ve örgütün değerlerinin olması gibi öğelerle de benzerlikler gösterirler. Kültürün değiştirilmesi veya korunması yoluyla kültürel liderlikte değişim iki şekilde mümkün olurken (Erçetin, 1999), dönüşümcü liderlikte dönüşüm süreci ve dönüşümü sağlayacak liderin özellikleri farklıdır.

Dönüşümcü liderlik ve vizyoner liderlik, dönüşüm ve liderin vizyona sahip olması, bunu izleyenleriyle paylaşması yönünden benzerlikler göstermektedir. Pielstick (1998), dönüşümcü liderliğin temaları arasında paylaşılan vizyon yaratma ve vizyonu iletmeyi vurgularken; Yukl (1994) dönüşümcü liderliğin uygulanması için gereken ilkeler arasında açık ve çekici bir vizyonu geliştirme ve bu vizyonu açıklama, vizyonu gerçekleştirmek için stratejiler geliştirmeyi saymaktadır.

Yukl'a (1994) göre dönüşümcü liderlik, örgütte makro ve mikro düzeylerde gözlenebilir. Mikro düzeyde bireyler arasında olabildiği gibi, makro düzeyde sosyal sistemlerde değişim ve kurumlarda reform şeklinde olabilir. Dönüşümcü liderlik niteliklerine sahip lider, görevin çıktılarının önemini belirterek onu izleyenlerin ilgilerini, örgütün veya takımının beklentileriyle bütünleştirerek ve onların üst düzey ihtiyaçlarını aktive ederek güdüler ve dönüşümü sağlar. Ayrıca Çelik'e (1998) göre "geleceğin okul yöneticilerinin taşıdıkları liderlik özellikleri, eğitim yönetiminin kalitesi açısından büyük önem taşımaktadır. Geleceğin okul yöneticileri, bugünün kuşaklarını geleceğin bilgi toplumuna taşıyacaklardır. Dinamik bir toplum yapısında, değişime uyum sağlamak zorlaşmaktadır. Bu hızlı değişim sürecinde, dönüşümcü okul yöneticilerine ihtiyaç duyulmaktadır" (s. 438).

Dönüşümcü liderlik üzerine yapılan araştırmalar nitel ve nicel olarak yapılmıştır. Nicel olarak yapılan araştırmaların çoğu Bass ve Avolio (1990) tarafından geliştirilen Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği kullanılarak yapılmıştır. Ancak daha sonra bu ölçek çeşitli araştırmacılar tarafından (Tracey ve Hinkin, 1998; Hartag, VanMuijen ve Jaap,1998; Yukl, 1994) farklı ülkelerde ve örgütlerde uygulanarak eleştirilmiş ve ölçeğin revizyon edilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Avolio ve Bass (1999) geliştirdikleri Çoklu Faktör Liderlik Ölçeğini (MLQ Form, 5X) 3786 kişiye uygulayarak, ölçeğin boyutlarını yeniden gözden geçirmişlerdir. Ölçeğin 6 faktör boyutunda düşük düzeyde (karizma, entellektüel uyarım, bireysel ilgi, şartlara bağlı (contingent) ödül, istisnalarla (management by exception) yönetim ve pasif çekingenlik) olurken 3 faktörün (dönüşümcü, gelişimsel değişim, pasif çekingenlik) yüksek düzeyde ilişkili olduğu bulunmuştur.

Dönüşümcü liderlik araştırmalarının bir çoğu da betimsel ve niteldir. Veriler gözlem ve görüşmeler sonucu elde edilmiştir. Betimlemeler dönüşümcü liderin davranışları, özellikleri ve etkileme süreçleri olarak belirlenmiştir. Pielstick (1998), yapılan nitel dönüşümcü liderlik araştırmalarını, meta-etnografik analiz yöntemiyle analiz ederek 7 tema bulmuştur. Temalar paylaşılan vizyon yaratma, vizyonun iletilmesi, ilişki kurulması, desteklenen örgüt kültürünün geliştirilmesi, uygulamaya rehberlik edilmesi, liderin karakterini sergilemesi ve sonuçlara ulaşılmasıdır.

Karip (1998) ve Çelik (1998) yaptıkları çalışmalarda okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellik ve davranışlarını belirlemişlerdir. Her iki çalışmada da okul yöneticileri kendilerini dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olarak görmüşlerdir. Akbaba-Altun (2001) tarafından yapılan çalışmada da yönetici adaylarının dönüşümcü liderlik öğelerini önemli buldukları saptanmıştır. Bu çalışmaların sonucunda gelişmeyi takip ederek, dönüşümü sağlamaları düşünülen okul müdürlerinin, kendilerinde dönüşümcü liderlik davranışlarını nasıl gördükleri, ne oranda gerçekleştirdikleri ve uygulamaya nasıl yansıtılabildikleri merak konusu olmuştur. Dolayısıyla, bu çalışmada da ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik öğelerini ne oranda önemli gördükleri ve önemli gördükleri bu öğeleri ne oranda gerçekleştirebildikleri, bunlar arasında anlamlı farkın olup olmadığı test edilmiştir.

Yöntem

Katılımcılar

Bu çalışma için kendilerinden veri toplanan katılımcılar, kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. Bolu ve Antalya’da çalışan ve 2001 yılında aynı illerde hizmet içi eğitim programına katılan 147 ilköğretim okulu müdürü bu çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. Araştırmaya katılanların cinsiyet ve buldukları ile göre dağılımları Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Araştırmaya katılanların cinsiyete ve çalıştıkları okullara göre dağılımları.

CINSİYET	f	%
KADIN	2	1.4
ERKEK	137	93.7
KAYIP DEĞER	8	5.4
TOPLAM	147	100.0
İL		
BOLU	35	23.8
ANTALYA	112	76.2
TOPLAM	147	100.0

Tablo 1’de görüldüğü gibi araştırmaya katılanların çoğunluğunu (% 93.7) erkek okul müdürleri oluştururken, sadece 2 kadın müdürü bu araştırmaya katılmıştır. Araştırmaya katılanların illere göre dağılımına bakıldığında çoğunluğun (%76.2) Antalya’dan olduğu görülmektedir.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Verilerin toplanması için Tracy (1997) tarafından geliştirilen ve Türkçe’ye Akbaba-Altun (2001) tarafından uyarlanmış tek boyutlu Dönüşümcü Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Uyarlama aşamasında, önce ölçeğin kullanılması için izin alınmıştır. Daha sonra ölçek önce Türkçe’ye sonra da Türkçe’den İngilizce’ye çevrilerek, dil açısından anlam kaybı olup olmadığına bakılmıştır. Daha sonra 168 yönetici adayına uygulandıktan sonra Cronbach Alpha puanına bakılmış ve güvenilirlik katsayısı ∞ 0.88 olarak bulunmuştur. Veriler, ölçeğin sol tarafında yer alan dönüşümcü liderliğe ait maddelere okul müdürlerinin verdikleri önemi gösteren 7’li , sağ tarafında da yöneticilerin kendilerinin şu andaki uygulamalarını gösteren 7’li ölçek kullanılarak elde edilmiştir. Her maddenin önemini ve uygulanma düzeyini belirlemek amacıyla aritmetik ortalamalarına bakılmıştır. Buna ek olarak, dönüşümcü liderlik maddelerine verilen önemle, bu maddelerin uygulanabilirliği arasındaki anlamlı farkı test etmek için ilişkili t-testi uygulanmıştır. Ayrıca, iki ilde bulunan yöneticilerin dönüşümcü liderlik öğelerine ilişkin görüşlerini belirlemek ve aralarında anlamlı farkın olup olmadığını test etmek için ilişkisiz t-testi kullanılmıştır.

Bulgular ve Yorum

İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik öğelerine verdikleri önemi ve bu öğeleri uygulama derecelerini belirlemek üzere, ölçeğin sağında ve solunda bulunan yedili ölçeğin ortalaması alınmıştır. Tablo 2’de her maddeye verilen ve genelde elde edilen ortalamalar yer almıştır.

Tablo 2’de okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik öğelerine verdikleri önemin ortalamaları ile bunu uygulama derecelerinin ortalamaları görülmektedir. Ayrıca okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik öğelerine verdikleri önem ile bunları uygulama dereceleri arasında anlamlı farkın test edildiği ilişkili t-testi sonuçları da bu tabloda yer almaktadır. Elde edilen bulgular aşağıda açıklanmıştır:

Tablo 2. Maddelerin ortalama ve ilişkili t-testi sonuçları

Dönüşümcü liderliğe önem verme	MADDELER	Dönüşümcü liderliğin öğelerini uygulama		
			\bar{X}	t
6.07	Motivasyonu yüksek olan personeli yönlendirme	5.25	6.30	.000
6.14	İşine bağlılıkta model olma	5.91	1.79	.075
5.79	Ortak amaç oluşturma	5.14	3.87	.000
6.63	Öğrenme ortamına personelin sahip çıkmasına öncülük etme	6.29	3.60	.000
6.17	Okulu belirli amaçlar için bir araya gelmiş topluluk olarak görme	5.68	3.68	.000
6.19	Kişisel gayretlerle diğer personeli motive etme	5.69	3.88	.000
6.34	Ortak bir vizyon yaratma	6.03	2.89	.004
6.40	İşbirliği içinde çalışabilme ortamı yaratma	6.15	2.10	.037
6.50	Formal ve informal iletişime önem verme	6.10	3.87	.000
6.27	Karar verme sürecine personeli katma	5.89	2.63	.009
6.41	Personeli problem çözme sürecine katma	6.09	3.63	.000
6.15	Erki geniş alana yayma	5.68	4.10	.000
6.20	Bir eyleme başlamadan önce bütün sistemi göz önüne alma	5.97	2.16	.032
6.45	Personelle sorumluluğu paylaşma	6.19	2.85	.005
6.34	Sık aralıklarla bütün personelle iletişim kurma	5.92	3.78	.000
6.37	Ortak karar alma tekniklerini kullanma	6.25	1.46	.145
6.29	TOPLAM	5.90	7.73	.000

Önem Verme: Dönüşümcü liderlik ölçeğinin önem kısmındaki maddelere verilen cevapların aritmetik ortalaması 7 üzerinden 6.29 olarak bulunmuştur. Bu, ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik öğelerini önemli buldukları şeklinde yorumlanabilir. Maddelere tek tek bakıldığında okul müdürlerinin en az “Ortak amaç oluşturma” maddesini ($\bar{X}=5.73$), en çok da “Öğrenme ortamına personelin sahip çıkmasına öncülük etme” maddesini ($\bar{X}=6.29$) önemli buldukları görülmektedir.

Uygulama: Dönüşümcü liderlik ölçeğinin uygulama kısmındaki maddelere verilen cevapların aritmetik ortalaması 7 üzerinden 5.90 olarak bulunmuştur. Bu da, ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik öğelerini uygulamaya verdikleri öneme göre, gerçekte daha az uygulayabildikleri şeklinde yorumlanabilir. Ortalamalara bakıldığında uygulanabilirliği en yüksek madde “Öğrenme ortamına personelin sahip çıkmasına öncülük etme” ($\bar{X}=6.29$) olurken, uygulanabilirliği en düşük olan madde de “Ortak amaç oluşturma” ($\bar{X}=5.14$) dir.

Yukardaki bulgulara bakıldığında, okul müdürlerinin en az önem verdikleri dönüşümcü liderlik öğesi ile en fazla uyguladıkları dönüşümcü liderlik öğesi bakımından aralarında bir paralellik görülmektedir. Bir başka ifadeyle, ortak amaç oluşturma en az öneme sahipken uygulamada da en az uygulanan madde gibi görülmektedir. Oysa ki, dönüşümün sağlanması için “ortak amaç” ve “biz” duygusunu oluşturma dönüşümcü liderliğin en önemli özelliklerinden birisidir. Yukarıdaki bulguya benzer diğer bir bulgu da “Öğrenme ortamına personelin sahip çıkmasına öncülük etme” maddesine hem önem boyutunda, hem de uygulama boyutunda en fazla puan verilmiştir. Bu konu öğretimsel liderlik açısından irdelenirse, okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerini iyi oynadıkları söylenebilir.

Şişman (2002), okulda takım ruhu ve biz anlayışını yönlendirmeyi öğretim liderliğinin davranış boyutlarından birisi olarak vurgulamaktadır. Okul müdürlerinin okullarında birden fazla liderlik davranışı sergilemeleri gerekmektedir (Gümüşeli, 2001). Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik yanında, diğer liderlik davranışlarını da sergilemeleri gerekmektedir.

Akbaba-Altun'un (2001), müdür adaylarıyla yaptığı çalışmada "Erki geniş alanlara yayma" konusuna verilen cevapların ortalaması 7 üzerinden 5.67 ve "Personelle sorumluluğu paylaşma" maddelerinin ortalamaları 5.93 düzeyinde bulunmuştur. Yetkinin dağıtılması konusunda müdür adaylarının biraz çekince içinde oldukları anlaşılmaktadır. Diğer taraftan, yönetici adaylarının en fazla önem verdikleri konunun "İşbirliği içinde çalışabilme ortamı yaratma" olduğu ($\bar{X}=6.76$) bulunmuştur.

Yukarıdaki bulgulara bakıldığında okul müdürleri ve müdür adaylarının önem verdikleri konuların farklı oldukları görülmektedir. Yeni atanacak olan okul müdürlerinden daha demokratik ve erki daha geniş alana yaymaları beklenirken onların bu konuda tereddüt içinde olmaları üzerinde çalışılacak bir konudur. Erki geniş alana yayma konusuna, halen mevcut görevde olan okul müdürleri daha fazla önem verirken ($\bar{X}=6.15$), onların bu konuya uygulamada verdikleri öneme ilişkin sonuçlara bakarak ($\bar{X}=5.68$), daha az çaba içinde oldukları söylenebilir.

Verilen öneme karşı uygulanabilirlik: İlköğretim okulu müdürlerinin genelde maddelere verdikleri önemin ortalaması ($\bar{X}=6.29$), bu maddeleri uygulama düzeyleri için verdikleri ortalamadan ($\bar{X}=5.90$) daha fazladır. Yani, dönüşümcü liderlik konuları onlar için önemli; ancak uygulamaya verdikleri önemden daha az önemlidir. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin öğelerine verdikleri önemle, bunları uygulama dereceleri arasındaki farkı test etmek için ilişkili t-testi kullanılmış ve ($t=7.73$; $p>.05$) aralarında anlamlı fark bulunmuştur. Her maddeye tek tek bakıldığında sadece "Ortak karar alma tekniklerini kullanma" konusunda okul müdürlerinin verdikleri önem ve uygulamaları açısından anlamlı bir fark çıkmamıştır ($t=1.46$; $p>.05$). Diğer bir deyişle, ilköğretim okulu müdürleri, motivasyonu yüksek olan personeli yönlendirme, işine bağlılıkta model olma, ortak amaç oluşturma, öğrenme ortamına personelin sahip çıkmasına öncülük etme, okulu belirli amaçlar için bir araya gelmiş topluluk olarak görme, kişisel gayretlerle diğer personeli motive etme, ortak bir vizyon yaratma, formal ve informal iletişime önem verme, karar verme ve problem çözme sürecine personeli katma, erki daha geniş alana yayma, bir eyleme başlamadan bütün sistemi göz önüne alma, personelle sorumluluğu paylaşma ve sık sık bütün personelle iletişim kurma konularına önem verirken uygulamadaki durum önem verdikleri düzeyle aynı olmamaktadır. Okul müdürlerinin sadece ortak karar alma tekniklerini kullanmada, hem önem verip, hem de uygulamaya çalıştıkları bulunmuştur.

Bolu ve Antalya'dan bu araştırmaya katılan okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik öğelerine verdikleri önem ve uygulamaları arasındaki anlamlı farkın olup olmadığı, ilişkisiz t-testi ile test edilmiş ve hem öğelere verdikleri önem ($t=.625$; $p>.05$), hem de bu öğeleri uygulamaları ($t=1.38$; $p>.05$) bakımından aralarında anlamlı fark olmadığı ortaya çıkmıştır. Okul müdürlerinin her iki ilde de dönüşümcü liderlik öğelerini, önem verdikleri oranda uyguladıkları görülmüştür.

Bu çalışmanın bulguları Karip (1998), Çelik (1998) ve Akbaba-Altun'un (2001) bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Karip'in (1998) yaptığı araştırmada, özel ve devlet ilköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma derecesi belirlenmiştir. Araştırmanın sonucunda, devlet ilköğretim okulu müdürleri kendilerini değerlendirmelerinde tüm liderlik özelliklerine yüksek puan verirken, müdür yardımcılarını müdürlerini değerlendirirken, müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine orta düzeyde sahip olduklarını belirtmişlerdir. Çelik'in (1998) çalışmasında da okul yöneticilerinin kendilerini dönüşümcü liderlik davranış boyutunda yer alan davranışlarda yeterli gördükleri bulunmuştur. Akbaba-Altun'un (2001) çalışmasında da okul müdürü adayları, dönüşümcü liderlik öğelerini önemli bulduklarını vurgulamışlardır.

Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmanın bulguları, okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin öğelerini önemli bulduklarını; ancak verdikleri önem kadar uygulayamadıklarını göstermiştir. Bu bulguya paralel olarak, müdürlerin dönüşümcü liderlik öğelerine verdikleri önemle, uygulamaları arasında anlamlı fark çıkmıştır. İlköğretim okulu müdürleri, dönüşümcü liderliğin öğelerinden “Ortak amaç oluşturma” konusunu, diğer öğelere nazaran en az önemli görüp uygularken; “Öğrenme ortamına personelin sahip çıkmasına öncülük etme” konusuna en fazla önem verip uygulamaktadırlar. Dönüşümcü liderlik öğelerine bakıldığında, ilköğretim okulu müdürlerinin uygulamada ortak karar alma konusunda verdikleri önem kadar bunu uyguladıkları görülmüştür. Okul yöneticilerinden sistemin işlemesi açısından var olan rutinin yürütülmesinde iyi yönetici olmaları beklenirken, aynı zamanda gelişen dünyaya ayak uydurma; hatta bu değişimi kendilerinin sağlamalarında etkili lider olmaları beklenmektedir.

Her okulun gerçekleştirmesi gereken amaçları ve bu amaçları gerçekleştirmeye yönelik kullandıkları yöntem, teknik ve stratejileri vardır. Okul yöneticilerinden, bu amaçları kendi personeline açıklaması ve nasıl gerçekleştirileceği konusunda personele yardımcı olması, personelin ilgi ve beklentilerinden yararlanabilmesi ve onların ilgi ve amaçları ile okulun amaçlarını bütünleştirebilmesi beklenmektedir. Bunun yanı sıra, okul yöneticileri okuldaki personelin ihtiyaçlarını ortaya çıkartabilmesi, onları motive edebilmesi ve personelle birlikte “biz” duygusunu oluşturabilmesi de önemlidir. Okulun amaçları gerçekleştirilirken ve biz duygusu oluşturulurken, okulun iklimi ve kültürü önemli değişkenlerdir. Okul müdürleri, okul kültürünü çok iyi anlamalı, sembolleri ve sloganları çok iyi yorumlamalı ve okulda neler olup bittiğinden haberdar olmalıdır. Dönüşümcü liderler, kişiler arasındaki ilişkilerde oluşabilecek öfke ve yaklaşımlarla baş edebilecekleri gibi, kelimelerin ve sembollerin anlamı hakkında da ortak bir payda bulabilmelidirler (Akbaba-Altun, 2001).

İlköğretim okullarındaki okul yöneticilerinin, dönüşümcü liderliğin öğeleri olan ortak vizyon oluşturma, motivasyonu yüksek olan personeli yönlendirme, erki geniş alana yayma, işbirliği içinde çalışabilme ortamı yaratma, formal ve informal iletişime önem verme, bir eyleme başlamadan önce bütün sistemi gözönüne alma, karar verme sürecine personeli katma, işine bağlılıkta model olma, ortak amaç oluşturma, öğrenme ortamına personelin sahip çıkmasında öncülük etme, personelle sorumluluğu paylaşma, personeli problem çözme sürecine katma, sık aralıklarla bütün personelle iletişim kurma, okulu belirli amaçlar için bir araya gelmiş topluluk olarak görme, ortak karar alma tekniklerini kullanma ve kişisel gayretlerle diğer personeli motive etmeyi uygulanır haliyle görmeleri dönüşümün olduğunun en önemli göstergeleridir.

Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik öğelerini önemli görmeleri yeterli değildir. Dönüşümü sağlamada etkili olmaları, bunu eyleme dönüştürmeleri önemlidir. Ayrıca, gelişimin ve değişimin bu kadar çok hızlı olduğu bir dönemde okul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğin yanı sıra uyum sağlayıcı, otantik, vizyoner, kültürel ve öğretimsel liderlik gibi diğer liderlik davranışlarını da sergilemeleri gerekmektedir.

Kaynaklar

- Akbaba-Altun, S. Yönetici adaylarının dönüşümcü liderliğe ilişkin görüşleri. X. Eğitim Bilimleri Kongresi, 7-9 Haziran 2001. Bolu.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1999). Re-examining the component of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, (72) 4.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14, 21-27.
- Bass, B. M. (Summer, 1997). Personal selling and transactional/transformational leadership.

- The Journal of Personal Selling & Sales Management*,(17)3, 19-27.
- Bass, B.M., & Steidlmeier, P. (1998). Ethics, character, and authentic transformational leadership. {Online}. Bulunduğu adres: <http://cls.binghamton.edu/BassSteid.html>
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row. (Akt: G. Yukl (1994). *Leadership in organizations*. (3rd Ed.). Englewoods Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Caldwell, B. J. & Spink, J.M. (1992). *Leading the self-managing school*. London: Palmer Press, Taylor and Francis, Inc.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde dönüşümcü liderlik, *Eğitim Yönetimi*, 16, 423-442.
- Hartog, D. N., Van Muijen, V., Jaap, J. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis if the MLQ. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*,(70)1.
- Erçetin, Ş. (1999). *Liderlik sarmalında vizyon*. Nobel Yayınevi. Ankara.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Eğitim Yönetimi*, (4), 16, 443-446.
- Lintos, L.(1992). Transformational leadership. ERIC Digest. (ED347636).
- Pielstick, C. D. (Winter, 1998). The transfoeming leader: A meta-ethnographic analysis. *Community College Review*(26)3, 15.
- Todd, R. J. (1999). Transformational leadership and transformational learning: Information literacy and the World Wide Web. *National Association of Secondary School Principals. NAASSP Bulletin*; (83)605, 4-12.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations*. (3rd Ed.). Englewoods Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Tracy, G. (1997). Transformational Leadership Scale. University of Cincinnati.
- Tracey, J. B., & Hinkin, T. R. (1998). Transformational leadership or effective managerial practices?. *Group & Organization Management*. (23)3, 220-236.