

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stilleri (İzmir İli Örneği)*

The Transformational and Transactional Leadership Styles of Primary School Principals (İzmir Case)

Semiha Şahin
Dokuz Eylül Üniversitesi

Öz

Araştırmada okul müdürü ve öğretmenlerinin bireysel, mesleki ve okullarının bazı özelliklerine göre okul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stillerine ilişkin algılarının farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. İzmir’de 50 ilköğretim okulunda gönüllü 5 kadın, 45 erkek müdür ve 646 kadın ve 304 erkek öğretmen “Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeğini” yanıtlamıştır. Araştırmanın bulgularına göre, okul müdürlerinin sürdürümcü liderlik stillerine ilişkin algıları okullarının sosyo-ekonomik düzeyine göre farklılık göstermektedir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algıları hizmet sürelerine, okullarının statüsüne ve sosyo-ekonomik düzeyine göre farklılık göstermektedir.

Anahar Sözcükler: Dönüşümcü liderlik, sürdürümcü liderlik.

Abstract

This study examines primary school teachers’ and Principals’ perceptions of transformational and transactional leadership styles with regard to their individual, professional and school characteristics. 5 female and 45 male volunteer principals and 646 female, 304 male teachers in 50 primary schools in İzmir provided information on a “Scale of School Principals’ Leadership Styles”. According to the findings of the research, school principals’ perceptions of transactional leadership styles vary significantly in terms of the socio-economic level of their schools. Teachers’ perceptions of leadership styles of their school principals vary significantly in terms of the work experience status and socio-economic level of their schools.

Key Words: Transformational leadership, transactional leadership

Giriş

1980’lerle birlikte liderlikle ilgili çalışmalar artmış başka bazı liderlik stilleri ile birlikte Burns tarafından dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleri ortaya konulmuş, bu liderlik stilleri Bass tarafından geliştirilmiştir (aktaran: Gustafson, 2002).

Dönüşümcü Liderlik

Süreçten daha çok düşüncelerle ilgilenen dönüşümcü liderler, ilham vericilik görevini üstlenip, çalışanları sonuçlara nasıl ulaşacakları konusunda bilgilendirir, onla-

rın sonuçlara ulaşmayı tasarlamadaki isteklilik, bilinçlilik ve farkına varma düzeylerini yükseltirler ve görev zorunluluğunun ötesinde başarı konusunda çalışanları güdülerler (Bass, 1985). Onlar daha düzenli, daha içsel ve daha üst düzey moral güdüleyicileri ile gereksinimlerine yoğunlaşırlar (Sergiovanni, 1995). Bu bağlamda (1) öncelikle vizyon belirlerler, (2) bu vizyonla örgütsel adanmayı sağlarlar ve (3) örgütte değişimi kurumsallaştırırlar. Tüm bunlar örgütsel kültürle ilişkilidir (Hitt ve Kats, 1992).

Dönüşümcü liderliğin temel boyutları Şekil 1’de (Bass, 1990; Metcalfe ve Metcalfe, 2000) görülmektedir. Dönüşümcü liderin özellikleri şunlardır: (1) Vizyon ve misyonlarıyla karizmatik özelliklere sahiptirler, (2) çalışanlara yüksek beklentileri ile ilham verirler, (3) araştırmacı, problem çözücü, yaratıcıdır ve (4) çalışanlarına destek olurlar (Bass, 1985; Collet ve Furham, 1995). Yine dö-

* Bu makale Şahin, Semiha (2003) “Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezine dayalı olarak hazırlanmıştır.

Yrd. Doç. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, İzmir.

nüşiümcü liderlik yüksek ahlak ve etik standartlarıyla karakterize edilir (Grace, 1995).

İlham verici/karizmatik	Vizyon ve misyon duygusu kazandırır, saygı ve dürüstlüğü vurgular. Hayran olunacak, güvenilecek davranışlar sergiler, çalışanlar onlara benzemeye çalışırlar. Etrafındakilere ilham verirler, güdülerler, geleceğe iyimser bakarlar, canlılık ve anlamlılık sağlarlar.
İlhamla güdüleme	Yüksek beklentileri bildirirler, çabalara odaklanmada sembollerini kullanırlar, basit yollarla önemli amaçları açıklarlar.
Entelektüel benzeşim	Anlayış ve akılcılığı iletirler, sorun çözmede dikkatlidirler. Soru sormaya, sorunları yeniden ele almaya çalışanları cesaretlendirirler; eski çözüm yollarına yeni bir bakış getirirler, yaratıcılık ve yenilikleri cesaretlendirirler.
Bireysel-leştirilmiş etki	Çalışanlara kişisel dikkat kazandırır, onlara rehberlik ederler. Çalışanların potansiyellerini geliştirme ve gelişmeleri için yeni fırsatlar yaratırlar, her çalışanın istek ve gereksinmelerini dikkate alırlar.

Şekil 1. Dönüşiümcü Liderliğin Boyutları

Dönüşiümcü liderlik, okullarda çalışanlarla yöneticiler arasında yeni ilişkiler geliştirme, karar vermeye öğretmen katılımı, okul geliştirme ile öğrenci başarısı üzerine yapılanmakta, öğretmenlerin yeterliliklerinin geliştirilmesini ve güçlendirilmesini sağlamaktadır (Cormier, 1997; Ingram, 1997). Bu bağlamda dönüşiümcü liderliğin merkezinde öğretmenler, ailelerle öğrencilerin işbirliği vardır ve onlar işbirlikli okul kültürünü yapılandırır (Leithwood, 1992). Bu doğrultuda dönüşiümcü liderlerin okullarda kullandıkları stratejiler, sınıfları ziyaret etme, öğretmenlerin diğer sınıfları ziyaret etmesini sağlama; çalışanları okul amaçları, inançları, vizyonlarını oluşturmaya dahil etme; takımlarla çalışma; öğretmen gereksinmelerini sorma, tutum ve felsefeleri sezme; yeni düşüncelerin denenmesine izin verme; öğretmenlere yardım etme, gruplarda kendi düşüncelerini empoze etmeme; işyerini cazip hale getirme, bilgiyi paylaşma; yüksek performans beklentilerine sahip olma; öğretmenlerin tüm öğrencilerden sorumlu olmalarını sağlama; işbirlikli

planlama yapma; çalıştaylar düzenleme; öğretmen ve öğrencileri ödüllendirme şeklinde sıralanabilir (Liontos, 1992). Görüldüğü üzere, okullarda önemli işlevlere sahip olan dönüşiümcü liderliğin, okulların daha çok etkili olmalarında önemli bir yeri vardır.

Okullarda yapılan araştırmalarda da dönüşiümcü liderliğin iş doyumunu, adanma ve etkililik üzerinde etkileri saptanmıştır. Dönüşiümcü liderlik örgütsel öğrenme, gelişme, etkililik, iklim ve kültürü, öğretmen morali ve ekstra çabayla çalışması ile öğrenci başarısını olumlu etkiler; öğretmen geliştirme ve değişim için gereklidir (Hitt ve Keats, 1992; Deal, 1995; Shivers 1999; Leithwood vd., 1999, Lawrence, 2000; Ronneberg, 2000).Yine Cormier'in (1997) araştırmasında dönüşiümcü liderlik ve karar vermeye öğretmen katılımı arasında önemli bir ilişki bulunmuştur. Buna karşın Floyd (1999) tarafından yapılan araştırmada dönüşiümcü liderlik ve "paylaşılan okul misyonu" arasında önemli bir ilişki bulunurken, Ronneberg'in (2000) araştırmasında olduğu gibi dönüşiümcü liderlik ve "öğrenci başarısı" arasında önemli bir ilişki bulunamamıştır.

Görüldüğü üzere, dönüşiümcü liderlik etkili bir liderlik stildir ve araştırmalara bakıldığında iş doyumunu, adanma ve etkililik üzerinde etkileri bakımından okullarda bu liderlik stilinin sergilenmesi yerinde olacaktır.

Sürdürümcü Liderlik

Sürdürümcü liderlik, liderin kontrolünde hizmetle ödülün karşılıklı değişimine dayanır (Leithwood, 1992; Liontos, 1992). Bu liderler çalışanlarla ekonomik, politik ve psikolojik alışveriş içindedirler (Bass, 1985). Öte yandan sürdürümcü liderler işlevler, görevler ve davranışlar üzerine odaklanırlar. İşlevler eğer örgütteki diğerlerinin işleriyle başarılılacaksa, onlarla ilgili süreçler kolaylaştırılır.

Örgüt çalışanlarının davranışları rasyoneldir. Otorite ve etki hiyerarşik olarak belirlenir. Bu liderler paylaşılan amaçlara odaklanmak yerine çalışanlarıyla pazarlık yapmaya odaklanırlar. Bu arada ödül ve ceza üzerine yoğunlaşmış tutum, norm, düşünme becerileri gibi öğelerle uğraşmazlar (Ingram, 1997; Leithwood ve diğ., 1999).

Koppang'e (1996) göre de bu liderler örgütün maddi kaynaklar, insan becerileri, materyal ile teknoloji gibi fiziksel kaynaklarını işletirler ve statikonun devamını sağlarlar (Lawrence, 2000).

Sürdürümcü liderliğin boyutları Şekil 2'de (Bass, 1990; Metcalfe ve Metcalfe, 2000) verilmektedir.

Koşullu ödül	Çabaların karşılığını verirler, iyi performansı ödüllendirirler, başarıları takdir ederler.
Beklentiye göre yönetim (aktif)	Ölçüt ve kurallardan sapmaları araştırıp izlerler ve kusursuz eylemde bulunurlar.
Beklentiye göre yönetim (pasif)	Ölçütlere karışmazlar ve ölçüt göre geliştirmezler. Sorun ortaya çıktığı zaman ilgilenirler.

Şekil 2. Sürdürümcü Liderliğin Boyutları

Görüldüğü üzere, sürdürümcü liderler ödül ve disiplinle koşullu güçlendirme, olumlu aktif ile olumsuz pasif beklentiye göre yönetim davranışı gösterirler.

Sürdürümcü liderlik stili temel anlayışı arasında öğretmenlerin sınırlı bilgiye, düşünceye ve çözüme sahip oluşu vardır. Öğretmenler dışsal, parasal ve iş koşullarının değiştirilmesi gibi ödüllerle güdülenmeye çalışılır (Ingram, 1997; Leithwood ve diğ., 1999). Maslow'un gereksinim hiyerarşisine göre de (Lucas, 2001) yalnızca temel gereksinimler üzerine yoğunlaşan sürdürümcü lider, öğretmenlerin belirli düzeyde güdülenmesini sağlayabilir. Bu bakımdan sürdürümcü liderlik doğası gereği yüksek düzeyde güdülenme, iş doyumunu ve adanmayı sağlayıcı özelliğe sahip bir liderlik stili değildir.

Kaldı ki araştırmalar incelendiğinde sürdürümcü liderliğin pasif beklentiye göre yönetim boyutu ekstra çaba, iş doyumunu ve lider etkililiğiyle negatif, aktif beklentiye göre yönetim boyutu ise pozitif ilişkiye sahiptir (Leithwood ve diğ., 1999). Başka bazı araştırmalara göre ise koşullu ödül boyutu dışında ekstra çaba, iş doyumunu, lider etkililiği ve örgütsel öğrenme ile adanma üzerinde sürdürümcü liderlik olumlu bir etkiye sahip değildir (Gustafson, 2002). Kessler'in (1993) araştırmasına göre de sürdürümcü liderler çalışanların iş doyumunu çok az etkilerler.

Yine araştırma sonuçlarına göre dönüşümcü liderler sürdürümcü liderlerden daha çok etkilidirler. Sürdürümcü liderlerin çoğu otokratik liderlik özelliği gösterirler (Bass, 1990; Ingram, 1997; Anthony, 1994). Bununla birlikte yapılan araştırmalarda yöneticiler sürdürümcü liderlik davranışından daha çok dönüşümcü liderlik davranışını göstermektedirler (Ingram, 1997; Karip, 1998; Ronneberg, 2000; Mestinssek, 2000; Shivers, 1999; Floyd, 1999).

Yöntem

Bu araştırma var olan bir durumun olduğu şekliyle betimlendiği tarama modeliyle gerçekleştirilmiştir.

Amaç

İlköğretim okul müdürlerinin dönüştürücü ve sürdürümcü liderlik stillerine ilişkin, okullarının ve kendilerinin bazı özelliklerine göre okul müdürü ve öğretmen algıları arasında fark olup olmadığını belirlemek ve bu doğrultuda öneriler geliştirmektir.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2002-2003 öğretim yılında İzmir Büyükşehir Belediyesi sınırları içinde bulunan 364 resmi ilköğretim okulu oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini az bireyli tabakalar ile çok bireyli tabakalardan alınan örneklerin ana kitleyi temsil yeteneği farklı oranlarda olan (Baloğlu, 2002) oransız tabakalı örnekleme yöntemiyle belirlenmiş ve 50 ilköğretim okulu uygulama kapsamına alınmıştır. Bu okullarda gönüllü 646'sı kadın ve 304'ü erkek toplam 950 öğretmen örnekleme kapsamına alınırken, sayısının az olması nedeniyle 5'i kadın ve 45'i erkek toplam 50 okul müdürü (tamamı) örnekleme kapsamına alınmıştır.

Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada veriler, araştırmacı tarafından geliştirilen "Kişisel Bilgiler Formu" ve "Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeği" adlı bir envanter ile toplanmıştır. Ölçeğin geçerliğini sağlamak için uzman görüşü alınmış, ölçeğin yapı geçerliğinin sağlanması ve alt ölçeklerin oluşturulması için faktör çözümlemesi yapılmıştır. Beşli Likert tipi olan ölçekte 24 dönüşümcü ve 12 sürdürümcü yargı maddesi bulunmaktadır. Dönüşümcü liderlik ölçeği Cronbach Alpha Katsayısı =.96, sürdürümcü liderlik ölçeği Cronbach Alpha Katsayısı =.79'dur. Öğretmenlere yönelik olarak hazırlanan ölçeğin yargı maddelerinin fiilleri asıl uygulama öncesi, "yapar-yaparım" örneğinde olduğu gibi değiştirilerek okul müdürlerine uyarlanmıştır.

Verilerin Analizi

Anketten elde edilen veriler SPSS paket programına yüklenmiş, alt problemlerin çözümlenmesinde aritmetik ortalama, standart sapma, t testi ve Scheffée ile LSD önemlilik çözümlemesi kullanılmıştır.

Bulgular ve Yorum

Bu bölümde araştırmanın amacı doğrultusunda toplanan verilerle elde edilen bulgu ve yorumlara yer verilmiştir.

Tablo 1'e göre dönüşümcü liderlik stiline ilişkin kadın, sürdürümcü liderlik stiline ilişkin erkek okul müdürlerinin algı ortalaması daha yüksektir. Aradaki farkı belirlemek için yapılan t testi sonucunda grupların algı ortalaması arasındaki fark önemsizdir [dönüşümcü liderlik, SD=48, $t(.39)=2.00$; sürdürümcü liderlik, SD=48, $t(.92)=2.00$].

Bu bulgu, yöneticilerin cinsiyetlerine göre liderlik stillerine ilişkin görüşleri arasında farkın bulunmadığı İbicioğlu'nun (1999) araştırmasıyla tutarlılık göstermektedir.

Tablo 2'ye göre dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stiline ilişkin öğretmen okulu, önlisans ve eğitim enstitüsü mezunu olan okul müdürlerinin algı ortalaması daha yüksektir. Aradaki farkı belirlemek için yapılan t testi sonucunda, grupların algı ortalaması arasındaki fark önemsizdir [dönüşümcü liderlik, SD=48, $t(.23)=2.00$; sürdürümcü liderlik, SD=48, $t(.38)=2.00$].

Bu bulgu, İbicioğlu (1999) ve Açıkalın (2002) tarafından yapılan araştırmalarla da desteklenmektedir. Fakat bu bulguyu Poyraz'ın (2002) araştırması destekler nitelikte değildir. Bu araştırmada eğitim enstitüsü mezunu olan okul müdürleri kendilerini eğitim fakültesi mezunu olan öğretmenlere göre daha olumlu değerlendirmektedirler.

Tablo 3'e göre dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stiline ilişkin 16 yıl ve üstü hizmet süresi olan okul müdürlerinin algı ortalaması daha yüksektir. Aradaki farkı belirlemek için yapılan t testi sonucunda grupların algı ortalaması arasındaki fark önemsizdir [dönüşümcü liderlik SD=12.83, $t(.50)=2.00$; sürdürümcü liderlik SD=48, $t(.10)=2.00$].

Bu bulguyu, Erçetin (1995), Balcı (1998), İbicioğlu (1999) ve Açıkalın'ın (2000) araştırma bulguları desteklemektedir. Sözü edilen araştırmalarda okul müdürlerinin hizmet sürelerine göre kendi liderlik stillerine ilişkin algıları arasında farklılık bulunamamıştır.

Tablo 4'e göre dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stiline ilişkin MLO ilköğretim okulu müdürlerinin algıları ortalaması, özel ve resmi ilköğretim okulu müdürlerinin

algıları ortalamasına göre daha yüksektir. İlköğretim okulu müdürlerinin kendi dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stillerine ilişkin algıları arasında okullarının statüsüne göre fark olup olmadığını belirlemek için yapılan varyans çözümlemesi sonucuna göre okul müdürlerinin algı ortalaması arasındaki fark önemli değildir [dönüşümcü liderlik $F(47.2)=19.47$; sürdürümcü liderlik $F(47.2)=19.47$].

Özel ve devlet okul müdürlerinin yüksek algılarla dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik davranışlarına sahip oldukları yönünde görüş bildirmeleri Karip'in (1998) araştırması tarafından desteklenmektedir. Buna karşın İbicioğlu'nun (1999) araştırmasında, özel okul müdürlerinin devlet okulu müdürlerine göre daha fazla kültürel liderlik özellikleri gösterdikleri saptanmıştır. Yine Mestinek (2000) tarafından yapılan araştırmada, vakıf okulları müdürleri devlet okulları müdürlerine göre kendilerini daha dönüşümcü lider özelliklerine sahip olarak görmektedirler.

Tablo 5'e göre dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stiline ilişkin orta düzey ilköğretim okulu müdürlerinin algı ortalaması en yüksek, alt düzey okul müdürlerinin algı ortalaması en düşüktür. İlköğretim okulu müdürlerinin algıları arasında okullarının sosyo-ekonomik düzeyine göre fark olup olmadığını belirlemek için yapılan varyans çözümlemesi sonuçları Tablo 6'da verilmektedir.

Tablo 6'ya göre dönüşümcü liderlik stillerine ilişkin fark önemsizken [$F(2.40)=3.23$], sürdürümcü liderlik stillerine ilişkin önemlidir, [$F(2.40)=3.23$, $P<0.05$]. Farkın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan LSD önemlilik çözümlemesi sonucuna göre üst düzey okullarda çalışan okul müdürlerinin alt düzey okullarda çalışan okul müdürlerine göre algı ortalaması (ort. fark .46) daha yüksektir. Üst düzey okullarda çalışan okul müdürleri kendilerini diğer gruba göre daha sürdürümcü lider olarak değerlendirmektedirler. Bu sonuç üst düzey okulların daha çok olanaklara sahip olmasından kaynaklanabilir.

Tablo 7 incelendiğinde dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stillerine ilişkin kadın öğretmenlerin algılarının

Tablo 1.
Okul Müdürlerinin Liderlik Stillere İlişkin Algılarının Cinsiyetlerine Göre Dağılımı ve t Testi Sonuçları

Kaynak	Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	sd	t	Önem Denetimi
Dönüşümcü	Kadın	5	4.34	.15	48	.39	Fark önemsiz
Liderlik	Erkek	45	4.27	.36			
Sürdürümcü Liderlik	Kadın	5	3.51	.62	48	.92	Fark önemsiz
	Erkek	45	3.73	.48			

Tablo 2.

Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerine İlişkin Algılarının Öğrenim Düzeylerine Göre Dağılımı ve t Testi Sonuçları

Kaynak	Öğrenim Düzeyi	n	\bar{X}	ss	sd	t	Önem Denetimi
Dönüşümcü Liderlik	Lis. Öncesi	24	4.29	.28	48	.230	Fark önemsiz
	Lis. ve üstü	26	4.27	.40			
Sürdürümcü Liderlik	Lis. öncesi	24	3.73	.49	48	.380	Fark önemsiz
	Lis. ve üstü	26	3.68	.50			

Tablo 3.

Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerine İlişkin Algılarının Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı

Kaynak	Hizmet Süresi	n	\bar{X}	ss	sd	t	Önem Denetimi
Dönüşümcü Liderlik	15 yıl altı	12	4.22	.53	48	.50	Fark önemsiz
	16 yıl üstü	38	4.30	.26			
Sürdürümcü Liderlik	15 yıl altı	12	3.6x	.54	48	.10	Fark önemsiz
	16 yıl üstü	38	3.74	.48			

Tablo 4.

Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerine İlişkin Algılarının Okullarının Statüsüne Göre Dağılımı

Kaynak	Okul Statüsü	n	\bar{X}	ss
Dönüşümcü Liderlik	Resmi İÖO	36	4.27	.37
	MLO	7	4.30	.30
	Özel İÖO	7	4.29	.20
Sürdürümcü Liderlik	Resmi İÖO	36	3.68	.51
	MLO	7	3.89	.53
	Özel İÖO	7	3.69	.38

Tablo 5.

Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerine İlişkin Algılarının Okullarının Sosyo-Ekonomik Düzeyine Göre Dağılımı

Kaynak	Okulların Sosyo-Ekonomik Düzeyi	n	\bar{X}	ss
Dönüşümcü Liderlik	Alt düzey	26	4.22	.40
	Orta düzey	10	4.36	.32
	Üst düzey	7	4.37	.27
Sürdürümcü Liderlik	Alt düzey	26	3.55	.48
	Orta düzey	10	3.88	.57
	Üst düzey	7	4.01	.40

Tablo 6.

Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerine İlişkin Algılarının Okullarının Sosyo-Ekonomik Düzeyine Göre Varyans Çözümlemesi Sonuçları

Kaynak	Kaynak	KT	SD	KO	F	Önem Denetimi
Dönüşümcü Liderlik	G.A.	.22	2	.1	.83	Fark önemsiz
	G.İ.	5.37	40	.13		
	Toplam	5.59	42			
Sürdürümcü Liderlik	G.A.	1.70	2	.85	3.62	Fark önemli P<.05
	G.İ.	9.39	40	.23		
	Toplam	11.10	49			

Tablo 7.

İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin, Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerine İlişkin Algılarının Cinsiyetlerine Göre Dağılımları ve t Testi Sonuçları

Kaynak	Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	sd	t	Önem Denetimi
Dönüştürücü Liderlik	Kadın	646	3.61	.89	948	.29*	Fark önemsiz
	Erkek	304	3.59	1.02			
Sürdürücü Liderlik	Kadın	646	3.55	.50	948	1.95*	Fark önemsiz
	Erkek	304	3.47	.58			

* Gruplar homojen olmadığı için ayrı varyans (separate/variance) t testi değerine bakılmıştır.

Tablo 8.

İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin, Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerine İlişkin Algılarının Öğrenim Düzeylerine Göre Dağılımı

Kaynak	Öğrenim Düzeyi	n	\bar{X}	ss
Dönüştürücü Liderlik	Öğretmen okulu	32	3.65	.95
	Ön lisans	209	3.61	.93
	Lisans	448	3.57	.94
	Lisans üstü	41	3.53	.91
	Eğitim enstitüsü	220	3.66	.91
Sürdürücü Liderlik	Öğretmen okulu	32	3.51	.55
	Ön lisans	209	3.52	.53
	Lisans	448	3.52	.53
	Lisans üstü	41	3.45	.49
	Eğitim enstitüsü	220	3.55	.52

Tablo 9.

İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin, Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerine İlişkin Algılarının Öğretmenlikteki Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı

Kaynak	Hizmet Süresi	n	\bar{X}	ss
Dönüştürücü Liderlik	5 yıl ve altı	97	3.78	.86
	6-10 yıl	187	3.51	.92
	11-15 yıl	137	3.52	1.00
	16-20 yıl	129	3.46	.98
	21 yıl ve üstü	400	3.67	.90
Sürdürücü Liderlik	5 yıl ve altı	97	3.56	.57
	6-10 yıl	187	3.49	.54
	11-15 yıl	137	3.50	.48
	16-20 yıl	129	3.46	.53
	21 yıl ve üstü	400	3.56	.52

ortalaması yüksek olduğu halde, t testi sonucuna göre gruplar arası fark önemsizdir [dönüştürücü liderlik, SD=948, $t(29)= 2.58$; sürdürücü liderlik, SD=948, $t(1.95)= 2.58$].

Bu bulguyu, Çelik'in (2000) araştırma bulguları desteklemektedir. Bana karşı Poyraz (2002) tarafından yapılan araştırmanın bulgularına göre kadın öğretmenler

erkek öğretmenlere göre okul müdürlerini öğretimsel liderlik davranışı gösterme düzeyi açısından daha olumsuz değerlendirmişlerdir.

Tablo 8'e göre, okul müdürlerinin dönüştürücü ve sürdürücü liderlik stillerine ilişkin eğitim enstitüsü mezunu olan öğretmenlerin algı ortalaması en yüksek, lisansüstü eğitim mezunu öğretmenlerin en düşüktür. Öğret-

menlerin algıları arasında öğrenim düzeylerine göre farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan varyans çözümlemesi sonucuna göre her iki liderlik stiline ilişkin fark önemsizdir, [dönüşümcü liderlik, $F(945.4)=5.62$; sürdürümcü liderlik, $F(945.4)=5.62$].

Oysa öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre okul müdürlerini farklı değerlendirmeleri beklenebilirdi. Alınan eğitimin düzeyi ve niteliği insanlara farklı bakış açıları kazandırabilir.

Tablo 9'a göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stiline ilişkin 5 yıl ve altı, sürdürümcü liderlik stiline ilişkin 5 yıl ve altı ile 21 yıl ve üstü hizmet süresi olan öğretmenlerin algıları en yüksek; her iki liderlik stiline 16-20 yıl hizmet süresi olan öğretmen algıları en düşük ortalamaya sahiptir. Hizmet sürelerine göre öğretmenlerin algıları arasında fark olup olmadığını belirlemek için yapılan varyans çözümlemesi sonuçları Tablo 10'da verilmektedir.

Tablo 10'a göre dönüşümcü liderlikte fark önemliken, [$F(4.945)=2.38$, $P<0.05$]; sürdürümcü liderlikte önemsizdir, [$F(4.945)=2.38$]. Dönüşümcü liderlikte farkın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Scheffée önemlilik çözümlemesi sonuçlarına göre, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stiline ilişkin olarak 5 yıl ve altı hizmet süresi olan öğretmenlerin 6-10, 11-15 ve 16-20 yıl hizmet süresi olan öğretmenlere göre (ort. fark .27, .25, .32); 21 yıl ve üstü hizmet yılı olan öğretmenlerin ise 16-20 yıl hizmet süresi olan öğretmenlere göre algı ortalamaları (ort. fark .20) daha yüksektir.

Bu araştırmanın bulgularıyla tutarlılık gösteren ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında farkın bulunmadığı Çelik'in (2000) araştırması, dönüşümcü liderlik stili açısından bu bulguyu destekler niteliktedir.

Tablo 11'e göre, okul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stillerine ilişkin özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin algıları en yüksek, resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin algıları en düşük ortalamaya sahiptir. Öğretmenlerin algıları arasında farkın olup olmadığını belirlemek için yapılan varyans çözümlemesi sonuçları Tablo 12'de verilmektedir.

Tablo 12'ye göre her iki liderlik stiline ilişkin fark önemlidir, [dönüşümcü liderlik, $F(2.947)=3.00$, $P<0.001$; sürdürümcü liderlik, $F(2.947)=3.00$, $P<0.001$]. Farkın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Scheffée önemlilik çözümlemesi sonuçlarına göre, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stiline ilişkin MLO (Müfredat Laboratuvar Okulu) öğretmenlerinin resmi okul öğret-

menlerine göre (ort. fark .22), özel okul öğretmenlerinin ise resmi okul ve MLO öğretmenlerine göre algı ortalamaları (ort. fark .68, .46) daha yüksektir. Sürdürümcü liderlik stiline MLO öğretmenleri resmi okul öğretmenlerine göre (ort. fark .25), özel okul öğretmenleri ise resmi okul ve MLO öğretmenlerine göre (ort. fark .39, .14) okul müdürlerini daha olumlu değerlendirmektedirler.

Özel okul müdürlerinin daha çok yasal güç kullandıklarını saptayan Boggs'un (1992) araştırması, sürdürümcü liderlikle ilgili araştırma bulgularını destekler niteliktedir. Bu araştırmanın bulgularıyla tutarlılık gösteren Bahar'ın (1999) araştırmasında da özel okul öğretmenleri devlet okulu öğretmenlerine göre okul müdürlerini liderlik davranışları açısından olumlu değerlendirmişlerdir.

Tablo 13'e göre okul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stillerine ilişkin üst düzey okullarda çalışan öğretmenlerin algıları en yüksek, dönüşümcü liderlik stiline orta düzey, sürdürümcü liderlik stiline alt düzey okul öğretmenlerinin algıları en düşük ortalamaya sahiptir. Öğretmenlerin algıları arasında okullarının sosyo-ekonomik düzeyine göre farkın olup olmadığını belirlemek için yapılan varyans çözümlemesi sonuçları Tablo 14'te verilmektedir.

Tablo 14'e göre her iki liderlik stiline de fark önemlidir, [dönüşümcü liderlik, $F(2.833)=3.00$, $P<0.001$; sürdürümcü liderlik, $F(2.833)=3.00$, $P<0.001$]. Farkın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Scheffée önemlilik çözümlemesi sonuçlarına göre, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stiline ilişkin alt düzey okullarda çalışan öğretmenlerin orta düzey (ort.fark .29), üst düzey okullarda çalışan öğretmenlerin alt ve orta düzey okullarda çalışan öğretmenlere göre algı ortalamaları (ort.fark .28, .57) daha yüksektir. Sürdürümcü liderlik stiline ilişkin ise üst düzey okullarda çalışan öğretmenlerin, alt ve orta düzey okullarda çalışan öğretmenlere göre algı ortalamaları (ort. fark .28, .23) daha yüksektir.

Bu sonuçlar, okul müdürlerin çalıştıkları okulların sosyo-ekonomik düzeyine göre içinde buldukları koşullardan ve sahip oldukları olanaklardan kaynaklanmuş olabilir.

Sonuç ve Tartışma

İlköğretim okulu müdürlerinin kendi dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stillerine ilişkin algıları arasında cinsiyetlerine, hizmet sürelerine, öğrenim düzeylerine, okullarının statüsüne göre önemli bir fark saptanama mıdır.

Okulların sosyo-ekonomik düzeyine göre üst düzey

okul müdürleri kendilerini alt düzey okul müdürlerine göre daha sürdürümcü olarak tanımlanmışlardır. Bu üst düzey okul müdürlerinin okullarının olanakları gereği daha az sorunlarının olmasından kaynaklanabilir.

Öğretmenlerin algıları arasında okul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stiline ilişkin cinsiyetlerine göre önemli bir farklılık bulunamamıştır. Buna karşın öğretmenlikteki hizmet sürelerine göre 5 yıl ve altı hizmet süresi olan öğretmenler, 6-20 yıl hizmet süresi olan öğretmenlere göre daha yüksek ortalamalı bir algıyla okul müdürlerini dönüşümcü bulmuşlardır. Bu durum, bir olasılıkla yeni göreve başlamış veya birkaç yıllık öğretmenlik deneyimleri olan öğretmenlerin deneyim kazanma sürecinde okul müdürleriyle daha çok iletişime girmelerinden ve daha çok görevleriyle ilgili yardım almalarından kaynaklanabilir.

MLO'larda çalışan öğretmenler resmi okullardaki öğretmenlere, özel okullardaki öğretmenler ise resmi okullarda ve MLO'larda çalışan öğretmenlere göre okul müdürlerini daha dönüşümcü bulmuşlardır. Özel okul müdürleri okullarının statüleri gereği daha fazla kendilerini geliştirmeye yönelmiş ve bunu uygulamaya yansıtmuş olabilirler. Yine aynı durum MLO'lar ile resmi ilköğretim okulları arasındaki öğretmen algısı farkına ilişkin

olarak da söylenebilir. Yine MLO ve özel ilköğretim okulları öğretmenleri okul müdürlerini resmi ilköğretim okulları müdürlerine göre daha sürdürümcü bulmaktadırlar. Her iki liderlik stiline başarıyla uygulayabilmenin arzulanan durum olduğu görüşünden hareketle (Bass ve Steidlmeier, 1999; Leithwood, 1992; Metcalfe ve Metcalfe, 2000; Gustafson, 2002), bu okul müdürlerinin daha iyi liderlik stili sergilediklerini söylemek olanaklı olabilir.

Okullarının sosyo-ekonomik düzeyine göre alt düzey ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin okul müdürlerini orta düzey okul müdürlerine göre daha dönüşümcü bulmaları, sosyo-ekonomik açıdan zorluk yaşayan okullarda okul müdürlerinin bu zorluğu yenme çabasıyla mevcut durumu korumanın yanında, başka bazı girişimlerle öğretmenler üzerinde daha etkili olmalarından kaynaklanabilir. Üst düzey ilköğretim okulu müdürlerinin alt ve orta düzey okul müdürlerinden daha dönüşümcü olarak algılanmaları, bu okullardaki öğrenci profili farkından ve bu düzeydeki okullarda (belki de hatırı sayılır oranda parasal yardım sağlayarak) velilerin daha bilinçli yaklaşımlarla isteklerde bulunmalarından kaynaklanabilir. Üst düzey ilköğretim okul müdürlerinin aynı zamanda daha sürdürümcü lider olarak da algılandıkları

Tablo 10.

İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin, Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerine İlişkin Algılarının Öğretmenlikteki Hizmet Sürelerine Göre Varyans Çözümlemesi Sonuçları

Kaynak	Kaynak	KT	SD	KO	F	Önem Denetimi
Dönüşümcü Liderlik	G.A.	9.98	4	2.49	2.86	Fark önemli P<0.05
	G.İ.	822.54	945	.87		
	Toplam	832.53	949			
Sürdürümcü Liderlik	G.A.	1.50	4	.37	1.32	Fark önemsiz
	G.İ.	266.47	945	.28		
	Toplam	267.97	949			

Tablo 11.

İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin, Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerine İlişkin Algılarının Okullarının Statüsüne Göre Dağılımı

Kaynak	Okul Statüsü	n	\bar{X}	SS
Dönüşümcü Liderlik	Resmi İÖO	713	3.49	.96
	MLO	123	3.71	.87
	Özel İÖO	114	4.18	.46
Sürdürümcü Liderlik	Resmi İÖO	713	3.44	.52
	MLO	123	3.70	.52
	Özel İÖO	114	3.84	.36

Tablo 12.
İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin, Okul Müdürlerinin Liderlik Stilllerine İlişkin Algılarının Okullarının Statüsüne Göre Varyans Çözümlemesi Sonuçları

Kaynak	Kaynak	KT	SD	KO	F	Önem Denetimi
Dönüştürücü Liderlik	G.A.	48.37	2	24.19	29.21	P<0.001
	G.İ.	784.15	947	.82		Fark önemli
	Toplam	832.53	949			
Sürdürücü Liderlik	G.A.	19.75	2	9.87	37.68	P<0.001
	G.İ.	248.22	947	.26		Fark önemli
	Toplam	267.97	949			

Tablo 13.
İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin, Okul Müdürlerinin Liderlik Stilllerine İlişkin Algılarının Okullarının Sosyo-Ekonomik Düzeyine Göre Dağılımı

Kaynak	Okulların Sosyo-Ekonomik Düzeyi	n	\bar{X}	ss
Dönüştürücü Liderlik	Alt düzey	423	3.54	.93
	Orta düzey	228	3.24	.97
	Üst düzey	185	3.82	.89
Sürdürücü Liderlik	Alt düzey	423	3.40	.54
	Orta düzey	228	3.45	.49
	Üst düzey	185	3.48	.50

Tablo 14.
Öğretmenlerin Müdürlerinin Liderlik Stilllerine İlişkin Algılarının Okullarının Sosyo-Ekonomik Düzeyine Göre Varyans Çözümlemesi Sonuçları

Kaynak	Kaynak	KT	SD	KO	F	Önem Denetimi
Dönüştürücü Liderlik	G.A.	34.44	2	17.24	42.58	Fark önemli
	G.İ.	730.19	833	.87		P<0.001
	Toplam	764.69	835			
Sürdürücü Liderlik	G.A.	10.54	2	5.27	19.15	Fark önemli
	G.İ.	229.34	833	.27		P<0.001
	Toplam	239.89	835			

dikkate alındığında, bu okul müdürlerinin daha iyi liderlik stili sergiledikleri söylenebilir.

Bu araştırmanın kapsamı dışında beklenmeyen bir bulgu olarak kadın okul müdürlerinin sayısının erkeklere göre oldukça az olduğu görülmektedir. Türkiye’de mesleğini yaparken evdeki geleneksel rolünü de gerçekleştirmesi beklenen kadınların 2000-2001 öğretim yılı verilerine göre sayıları % 44’le erkeklere yakındır (MEB, 2001). Buna rağmen kadın öğretmenlerden yönetici olanların sayısı oldukça azdır. Bu durum, araştırmaların gösterdiği gibi kadın öğretmenleri geleneksel rolleri içine hapseden kültürel çevreyle de ilgili olabilir (Altınışık, 1995; Şahin, 2001).

Öneriler

Resmi okul müdürlerinin özel okul ve MLO müdürlerine göre liderlik stillerini sergilemede neden yetersiz kaldıkları araştırılmalı ve gerekli önlemler alınmalıdır.

Okullarının sosyo-ekonomik düzeyine göre, üst düzey okul müdürlerinin liderlik stilleri açısından daha olumlu değerlendirilmelerinin nedenleri araştırılmalı ve alt ve orta düzey okullar desteklenmeli, okul müdürlerine yardım sağlanmalıdır.

Araştırmanın beklenmeyen bulgusuna dayalı olarak kadın öğretmenler okul müdürü olmaya özendirilmelidir.

Kaynakça

- Açıkalın, A. (2000). *İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşüm-cü liderlik özellikleri ile empati becerileri arasındaki ilişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Altınışık, S. Ö. (1995). Kadın öğretmenlerin okul müdürü olmasının engelleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1 (3), 329-349.
- Anthony, L. V. L. (1994). *The relationship between transformational and transactional leadership and organizational culture, employee performance, and employee attrition*, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Miami, <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/9426863>.
- Bahar, M. (1999). *Özel okul müdürleri ile devlet okulları müdürlerinin liderlik davranışlarının yeterlik düzeyi arasındaki farklar*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Balci, A. (1998). Okul yöneticilerinin liderlik biçimleri. *Türkiye'de eğitim yönetimi*. İstanbul: Kültür Koleji Yayınları.
- Baloğlu, B. (2002). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13 (3), 20-40.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18 (3), 19-32.
- Bass, B. M. & Steidlmeier, P. (1998). Ethics, character, and authentic transformational leadership. Retrieved from the World Wide Web, <http://cls.binghamton.edu/basssteid.html>
- Boggs, R. D. (1992). *A further assessment of the impact of politics and markets on american schools: A comparison of school culture, power and the job of teaching in public and private elementary schools and theirs relationship to teacher motivation, commitment, compliance, satisfaction and intent to leave (Public Schools)*, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Southern California. Retrieved from the World Wide Web, <http://www.lib.umi.com/education>
- Collet, P. & Furham, A. (1995). *Social psychology at work*. London: Routledge.
- Cormier, S.F.(1997). *School restructuring, transformational leadership and teacher participation in decision-making*. Unpublished Doctoral Dissertation, The Louisiana State University and Agricultural and Mechanical Col. Retrieved from the World Wide Web, <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/9803580>
- Floyd, J. E. (1999). An investigation of the leadership style of principals and its relation to teachers' perceptions of school mission and student achievement. Retrieved from the World Wide Web, <http://basepath.wiley.com/cda/media/0,12001,00.pdf>
- Grace, G. (1995). *School leadership*. London: Falmer Press.
- Gustafson, N. (2002). Leadership and organizational transformation. Retrieved from the World Wide Web, <http://www.astdrta.org/newsletter/june/gustafso.pdf>
- Hall, C. A. (1999). *The relationships between leader behaviors and characteristics and school culture*, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Florida, Retrieved from the World Wide Web, <http://www.lib.umi.com/education.9945975>
- Hitt, M. A. & Keats, B. W. (1992). Strategic leadership and restructuring: A reciprocal interdependence. In R. L. Phillips & J. G. Hunt (Eds.), *Strategic leadership: A multi organizational-level perspective*. Beverly Hills: Sage Publications.
- İbicioğlu, C. (1999). *İlköğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik davranışları*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Ingram, P. D. (1997). Leadership behaviors of principals in inclusive educational settings. *Journal of Educational Administration*, 35 (5), 11-27.
- Karip, E.(1998).Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4 (16), 443-465.
- Kessler, T. G. (1993). *The relationship between transformational, transactional, and laissez-faire leadership behaviors and job satisfaction in a research environment*, Unpublished Doctoral Dissertation, Nova University. Retrieved from the World Wide Web, <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/9335053>
- Koppang, A. F. (1996). *Transformational and transactional leadership behaviors of administrators of performing and visual arts schools*, Unpublished Doctoral Dissertation, The University of North Dakota. Retrieved from the World Wide Web, <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/9721211>
- Lawrence, E. T. (2000). *The relationship between transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles of the senior executives/ department heads and their immediate subordinates' perceived satisfaction, extra effort, effectiveness, and organizational culture typology in the hospital setting*, Unpublished Doctoral Dissertation, The University of Nova Southeastern. Retrieved from the World Wide Web, <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/9962666>
- Leithwood, K., Jantzi, D. & Steinbach, R. (1999). *Changing leadership for changing times*. Philadelphia: Open University Press.
- Leithwood, K.A. (1992) The move toward transformational leadership. *Educational Leadership*. Retrieved from the World Wide Web, <http://carbon.cudenver.edu/~isherry/innovation/leithwood.html>
- Liontos, L. B. (1992). *Transformational leadership*. Retrieved from the World Wide Web, <http://www.ericfacility.net/ericdigests/ed347636.html>

- Lucas, S. E. (2001). *Transformational leadership: Principals, leadership teams, and school culture*, Unpublished Doctoral Dissertation, The University of Missouri, Columbia. Retrieved from the World Wide Web, <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/3013000>
- Metcalf, R. J. A. & Metcalfe, B. A. (2000). The transformational leadership questionnaire (Tlq-Lgv): A convergent and discriminant validation study. *Leadership ve Organization Development Journal*, 21 (6), 280-296.
- Mestinek, R. M. (2000). *A comparative study of leadership characteristics of principals in charter schools and traditional schools*, Unpublished Doctoral Dissertation, University of San Diego. Retrieved from the World Wide Web, <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/9967344>
- Poyraz, H. (2002). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Ronneberg, J. S. (2000). The urban school leader as change agent: Case studies of three urban school principals. Retrieved from the World Wide Web, <http://education.umi.edu/edpa/edad/phdpaper.html>
- Sergiovanni, T. J. (1995). *The principalship: A reflective practice perspective*, (3rd Edition). Boston: Allyn and Bacon.
- Shivers, S. L. (1999). *A role theory approach to understanding transformational and transactional leadership behaviors: The role of interpretations of organizational context*, Unpublished Doctoral Dissertation, Florida Ave M. University. Retrieved from the World Wide Web, http://www.mgmt.purdue.edu/programs/phd/noted_alumni/1998-1999_placements_text.htm
- Şahin, N. (2001). *Eğitim yöneticisi adaylarının özellikleri ile başarı ve atılma düzeyleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Şahin, S. (2003). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkiler*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Geliş : 17 Ocak 2003
İnceleme : 15 Mayıs 2003
Düzeltilme : 16 Eylül 2004
Kabul : 1 Kasım 2004