

T.C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

HALK EĞİTİMİ MERKEZİ YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ
LİDERLİK ÖZELLİKLERİ
(İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği)

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Lokman YILMAZ

Danışman Öğretim Üyesi:
Prof Dr. Münevver ÖLÇÜM ÇETİN

İstanbul, Mart 2010

**T.C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**HALK EĞİTİMİ MERKEZİ YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ
LİDERLİK ÖZELLİKLERİ
(İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Lokman YILMAZ

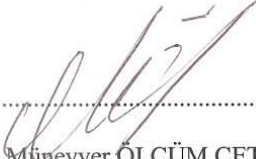
081109116


**Danışman Öğretim Üyesi:
Prof Dr. Münevver ÖLÇÜM ÇETİN**


İstanbul, Mart 2010

T.C. Maltepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

25.03.2010 tarihinde tezinin savunmasını yapan Lokman YILMAZ'a ait "Halk Eğitim Merkezi Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği)" başlıklı çalışma, Jürimiz Tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi Olarak Kabul Edilmiştir.


.....
Prof. Dr. Münevver ÖLÇÜM ÇETİN
(Başkan)
(Danışman)


.....
Yrd. Doç. Dr. Mürşide ÖZGELDİ
(Üye)


.....
Yrd. Doç. Dr. Ali TEMEL
(Üye)

ÖNSÖZ

Bilgi çağının başlamasıyla birlikte tüm alanlarda değişim hızla artmakta ve değişim de gün geçtikçe hayatımıza daha çok yerleşmektedir. Değişen ekonomik, teknolojik ve sosyal koşullar karşısında örgüt yöneticileri de değişime ayak uydurmak zorundadır. Mevcut düzenin ve verimliliğin devamını amaç edinen klasik yönetim anlayışına sahip liderlerin yerini astlarıyla iletişimi kuvvetli olan, hedef belirleme ve karar alma sürecine astlarını da dâhil eden ve hem örgütü hem de astlarını değişime hazırlayan liderler almaktadır.

Teknolojik gelişmeler ve küreselleşme yöneticilerin değişim ortamına uyum sağlamalarını, kendilerini geliştirmelerini, kurumlarına ve çalışanlarına vizyon ve yeni stratejiler belirlemelerini zorunlu kılmaktadır. Bilgi çağı, gelişmelere uygun bir liderlik anlayışını gerekli kılmaktadır. Bu liderlik anlayışı da “Dönüşümcü Liderlik” kavramında anlam bulmaktadır.

Bu araştırmanın gerçekleştirilmesinde birçok kişinin önemli destek ve katkıları olmuştur. En başta hem yüksek lisans öğrenimim süresince kişisel gelişimime katkısı olan hem de bu araştırmanın planlanması ve gerçekleştirilmesinde bilgisi ve yardımlarıyla bana yol gösteren değerli tez danışmanım Prof. Dr. Münevver ÖLÇÜM ÇETİN olmak üzere, Yrd. Doç. Dr. Ali TEMEL hocalarım ve araştırma izninin alınma sürecinde yardımlarını esirgemeyen İstanbul İl Milli Eğitim Müdürümüz Sayın Dr Muammer YILDIZ, anketleri yanıtlayarak araştırmaya katkıda bulunan meslektaşlarıma ve araştırmanın uygulama aşamasında bana yardımcı olan Halk Eğitimi Merkezi yönetici ve öğretmenlerine teşekkür ederim.

Ayrıca her zaman manevi desteğini benden esirgemeyen anneme, her konuda bana yardımcı olan, her türlü fedakârlıkta bulunan ve varlığından güç aldığım eşim Ferhan YILMAZ teşekkür ederim.

Lokman YILMAZ

ÖZET

Bu çalışmada, İstanbul ili Anadolu yakası ilçelerindeki Halk Eğitimi Merkezlerinde görev yapmakta olan öğretmenlerin görüşlerine göre, Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini belirlemek için yapılmıştır. Betimsel bir çalışma olan araştırmada veri toplamak için iki bölümden oluşan bir anket kullanılmıştır. Ölçeğin birinci bölümünde öğretmenlerin kişisel özelliklerine yönelik maddeler, ikinci bölümde yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerini gerçekleştirmelerine ilişkin öğretmen görüşlerini belirlemeye yönelik maddelere yer verilmiştir.

Dört bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünü oluşturan giriş kısmında konuyla ilgili kavramsal çerçeve, problem durumu, araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları ve yurt içinde ve yurt dışında konu ile ilgisi olan araştırmaların özetlerine yer verilmiştir. İkinci bölüm, araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları ve veri çözümlene yöntemlerine yer verilmiştir. Üçüncü bölümde; araştırma sonucunda elde edilen bulgular açıklanmış ve yorumlanmıştır. Dördüncü bölümde ise; araştırma sonuçları ve öneriler yer almıştır.

Araştırma verileri İstanbul ili Anadolu yakasında bulunan ilçelerdeki 15 Halk Eğitimi Merkezinde görevli öğretmenlerden 450 öğretmene ulaşılması planlanmış araştırmacı tarafından dağıtılan formlardan 254 adedi geri toplanabilmiştir. Verilerin analizinde, frekans, yüzde (%), aritmetik ortalama (X), standart sapma (Ss), ilişkisiz gruplar “t” testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) gibi istatistiksel teknikler kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda öğretmenlerin, Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları gerçekleştirme düzeylerine ilişkin olarak “Her Zaman Katılıyorum” şeklinde değerlendirmede buldukları anlaşılmıştır.

Öğretmen algısına göre Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ölçeği toplam ortalama değeri 4,42 olarak bulunmuştur. Ölçeğin değerlendirme kriterlerine göre bu sonuç yöneticilerin tümüyle dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olduklarını göstermektedir.

Araştırma bulgularına göre; cinsiyet değişkenine göre Halk Eğitimi Merkezinde görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterme düzeylerini değerlendirmelerinde anlamlı bir fark yoktur.

Ayrımcı araştırma bulguları Halk Eğitimi Merkezinde görev yapan 6-10 ve 21 yıldan daha fazla yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin, yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri değerlendirmelerinde anlamlı bir fark yoktur.

Araştırma grubunun yaş değişkenine göre Halk Eğitimi Merkezinde görev yapan 25 yaş ve altı öğretmenlerin, yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini gösterme davranışlarını gösterme düzeyleri değerlendirmelerinde anlamlı bir fark olduğunu göstermiştir.

Araştırma grubunun meslekteki kıdem grupları arasında kümülatif bir fark bulunmasına karşılık, ikili grup karşılaştırmalarında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Kıdem değişkenine göre Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin algılanan Dönüşümcü Liderlik Özellikleri puanları için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA)'da istatistiksel açıdan ,05 düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Kıdem grupları arasında kümülatif bir fark bulunmasına karşılık, ikili grup karşılaştırmalarında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

Bunlara ek olarak yöneticiyle Halk Eğitimi Merkezinde ki çalışma süresi değişkenine göre Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin algılanan Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Merkezde 11-15 yıl arasında çalışan öğretmenlerin müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini algılamaları, diğer tüm gruplardan anlamlı derecede daha düşük düzeydedir. Çünkü bu amaçla yapılan ikili karşılaştırmalarda istatistiksel açıdan en az ,01 düzeyinde anlamlı farklılıklar elde edilmiştir.

Son olarak, branş değişkenine göre Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin algılanan Dönüşümcü Liderlik Özellikleri puanları için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA)'da istatistiksel açıdan, 001 düzeyinde anlamlı fark elde edilmiştir. Diğer branş grubundaki öğretmenlerin Halk Eğitim Merkezi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini algılamaları, sosyal bilimler branşındaki öğretmenlerden anlamlı derecede daha yüksek düzeydedir. Aynı şekilde güzel sanatlar branş grubundaki öğretmenlerin Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini algılamaları, Sosyal bilimler branşındaki öğretmenlerden anlamlı derecede daha yüksek düzeyde göstermiştir.

Anahtar Kelime: Halk Eğitimi Merkezi, Dönüşümcü Liderlik, Merkez Yönetimi

ABSTRACT

In this study, teacher's opinions about the implementation degree of the Public Education Center administrators' transformational leadership behaviours were investigated. In this descriptive study, a survey consisted of two parts was used to collect data. First part contains demographic information of the teachers and the second part contains items for determining the opinions of the teachers about the implementation degree of administrators' transformational leadership behaviours.

Research data was planned to reach 450 teachers from the 15 Public Education Centers in the districts on the Anatolian side of Istanbul Province, the forms distributed by researches able to recall the number of 254. In the analysis of data, such as frequency, percentage (%), arithmetic average (X), standard deviation (Ss), unrelated groups "t" test and one-way analysis of variance (ANOVA) statistical techniques are used.

In the survey results, it was understood that the teacher's assessments are "Always Agree" about the implementation degree of Public Education Center administrators' transformational leadership behaviours.

According to teacher's perception, Public Education Center administrators' transformational leadership scale was found as the total average value of 4.42. According to the evaluation criteria of the scale, this result shows that administrators have fully transformational leadership qualities.

Survey findings have shown that there isn't any significant difference in teachers' assessments of the implementation degree of their administrators' transformational leadership behaviours according to the gender variable the teachers working in Public Education Center.

Moreover, the results revealed that there is no significant differences between the teachers' assessments, whose length of service is 6-10 years and 21 years and more in Public Education Center, about the implementation degree of their administrators' transformational leadership behaviours.

25 years old or younger and working in Public Education Center teachers' assessments about the implementation degree of their administrators' transformational

leadership characteristics showed a significant difference according to the age variable in the research group.

In the research group although there is a cumulative difference between occupational groups in seniority, no significant differences was found in binary group comparisons. According to the seniority variable, 05 level of a significant difference in statistical terms was found in one-way analysis of variance (ANOVA) which was made for the Public Education Center administrators' perceived transformational leadership quality points. Although there is a cumulative difference among seniority groups, no significant differences can be found in binary group comparisons.

Additionally, teachers' perceptions, who work between 11-15 years , about their administrators' transformational leadership qualities is significantly lower than all other groups according to the working period in Public Education Center with the administrator variable . Because at least, 01 level of significant differences in statistical terms were obtained in the binary comparisons made for this purpose.

Finally, according to branch variables, 001 level of a significant distinction in statistical terms was obtained in the one-way analysis of variance (ANOVA) which was made for the Public Education Center administrators' perceived transformational leadership quality points. The teachers' perceptions of the Public Education Center administrators' transformational leadership qualities in the other branch groups showed meaningfully higher level than social sciences branch group.

Likewise, the teachers' perceptions of the Public Education Center administrators' transformational leadership qualities in fine art branch group showed significantly higher level than social sciences branch group.

Keywords: Public Education Center, Transformational Leadership, School Management

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvi
SİMGELER LİSTESİ.....	xvii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xviii

BÖLÜM I.

GİRİŞ.....	1
1.1. KONU İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	4
1.1.1. Lider ve liderlik.....	4
1.1.2. Bir Eğitim Örgütü Olarak Halk Eğitimi Merkezi.....	9
1.1.3. HEM Yöneticisinin Liderlik Davranışı.....	10
1.1.4. Etkili Eğitim Liderinin Özellikleri.....	11
1.1.4.1. Teknik Beceriler.....	12
1.1.4.2. Kavramsal Beceriler.....	12
1.1.4.3. İnsani Beceriler.....	13
1.1.5. HEM Yöneticisinin Liderlik Stili.....	13
1.1.5.1. HEM Yöneticisinin Öğretim Sürecindeki Liderliği.....	15
1.1.5.2. HEM Yöneticisinin Kültürel Liderliği.....	16
1.1.5.3. HEM Yöneticisinin Vizyon Liderliği.....	17
1.1.5.4. HEM Yöneticisinin Davranış Biçimlerini Belirleyen Etkenler.....	18
1.1.5.5. HEM Yöneticisinin İletişimcilik Yönü.....	19
1.1.6. Dönüşümcü Liderlik.....	21
1.1.6.1. Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik.....	21
1.1.6.2. Dönüşüm Kavramı.....	25
1.1.6.3 Dönüşümcü Liderlik Kavramının Gelişimi.....	27

1.1.7. Dönüşümcü Lider Olarak HEM Yöneticisi.....	31
1.1.8. Sergiovanni'nin Okula İlişkin Dönüşümcü Liderlik Kuramı.....	32
1.1.9. Leithwood'un Dönüşümcü Liderlik Kuramı.....	32
1.1.10. Dönüşümcü Liderliğin Temel Özellikleri	35
1.1.10.1. Ortak Vizyon Oluşturma ve Paylaşma	36
1.1.10.2. Zihinsel Uyarım ve Yaratıcılık.....	36
1.1.10.3. Karizmatik Etkiye Sahip Olma.....	37
1.1.10.4. Etkili İletişim ve Yüksek Motivasyon Becerisi.....	39
1.1.10.5. Değişimin Temsilcisi Olma.....	40
1.1.10.6. Duygusal Dayanıklılık, Cesaret ve Risk Alma.....	41
1.1.10.7. İzleyenleri Güçlendirme / Yetkilendirme	43
1.1.10.8. Esnek Yönetim Anlayışı.....	46
1.1.10.9. Güven Verme.....	47
1.1.11. Eğitimde Dönüşümcü Liderlik.....	49
1.1.11.1. Eğitimde Dönüşümcü Liderliğin Amaçları	49
1.1.11.2. Personelin Ortak ve Profesyonel Bir Halk Eğitimi Merkezi Kültürü. Geliştirmesine ve Bunu Sürdürmesine Yardımcı Olmak.....	50
1.1.11.3. Öğretmen Gelişimini Teşvik Etme	50
1.1.11.4. Problemleri Daha Etkili Çözmeleri İçin Öğretmenlere Yardımcı Olma.....	50
1.1.11.5. Dönüşümcü Liderlikle Birlikte HEM Yöneticisinin Yeni Rolü.....	51
1.1.11.6. Dönüşümcü Bir HEM Yöneticisinin Özellik ve Değerleri.....	51
1.1.11.7. Değişim Ajanı Olarak Yöneticiler.....	52
1.1.11.8. Yönetici Olarak Müdürleri	52
1.1.11.9. Dönüşümcü Lider Olarak HEM Yöneticilerinin Kullandıkları Stratejiler	53
1.1.11.10. Eğitimde Dönüşümcü Liderliğin Sonuçları.....	54
1.1.12. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları	54
1.1.12.1. Karizma (İdealleştirilmiş Etki).....	54
1.1.12.2. Esin Kaynağı Olma.....	56
1.1.12.3. Entelektüel Uyarım.....	56
1.1.12.4. Bireyselleştirilmiş İlgi	58
1.1.13. Problem	62

1.1.14. Araştırmanın Amacı	67
1.1.15. Araştırmanın Önemi	67
1.1.16. Varsayımlar	68
1.1.17. Sınırlılıklar	69
1.1.18. Tanım ve Kısaltmalar	69
1.1.19. İlgili Araştırmalar	70
1.1.19.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	70
1.1.19.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	71
1.1.19.3. Araştırmanın Değerlendirilmesi	72

BÖLÜM II.

2. YÖNTEM	73
2.1. Araştırmanın Modeli	73
2.2. Evren ve Örneklem	73
2.3. Veri Toplama Araçları	75
2.4. Veri Çözümleme Yöntemleri	76

BÖLÜM III.

3. BULGULAR VE YORUM	78
----------------------------	----

BÖLÜM IV.

4. SONUÇLAR TARTIŞMA VE ÖNERİLER	101
4.1. Sonuçlar	101
4.2. Tartışma	104
4.3. Öneriler	108
4.4. Araştırmacılara Öneriler	109
KAYNAKÇA	111

EKLER.....	116
EK 1. Anket Yapılacak Halk Eğitimi Merkezleri.	117
EK 2. Yönetici ve Öğretmen Anketi	118
EK 3. Anket Kullanım ve Uygulama İzinleri.....	120
ÖZGEÇMİŞ.....	124

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. Sürdürümcü ve Dönüşümcü Liderlik.....	23
Tablo 1.2. Geleneksel ve Yetkilendirilmenin Uygulandığı Örgüt Yapıları Arasındaki Farklar	45
Tablo 2.1. Halk Eğitim Merkezi Öğretmenlerinin Görev Yaptıkları HEM Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler Dağılımları	74
Tablo 3.1. Halk Eğitim Merkezi Öğretmenlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler Dağılımları.....	78
Tablo 3.2. Halk Eğitim Merkezi Öğretmenlerinin Yaş Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler Dağılımları.....	78
Tablo 3.3. Halk Eğitim Merkezi Öğretmenlerinin Branş Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler Dağılımları.....	79
Tablo 3.4. Halk Eğitim Merkezi Öğretmenlerinin Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler Dağılımları	79
Tablo 3.5. Halk Eğitim Merkezi Öğretmenlerinin Kıdem Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler Dağılımları.....	80
Tablo 3.6. Halk Eğitim Merkezi Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algılarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	81
Tablo 3.7. Halk Eğitim Merkezi Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algılarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri(Aritmetik Ortalamalara Göre Sıralanmış)	83
Tablo 3.8. Araştırma Grubunun Cinsiyet Değişkenine Göre Halk Eğitim merkezi Müdürlerinin Algılanan Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Puanları İçin Yapılan İlişkisiz Grup “t” Testi Sonuçları.....	85
Tablo 3.9. Araştırma Grubunun Yaş Değişkenine Göre Halk Eğitim Merkezi Müdürlerinin Algılanan Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	86

Tablo 3.10. Araştırma Grubunun Yaş Değişkenine Göre Halk Eğitim Merkezi Müdürlerinin Algılanan Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Puanları İçin Yapılan Levene Testi Sonuçları.....	87
Tablo 3.11. Araştırma Grubunun Yaş Değişkenine Göre Halk Eğitim Merkezi Müdürlerinin Algılanan Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları	87
Tablo 3.12. Araştırma Grubunun Yaş Değişkenine Göre Halk Eğitim Merkezi Müdürlerinin Algılanan Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Puanları İçin Yapılan LSD Testi Sonuçları.....	88
Tablo 3.13. Araştırma Grubunun Branş Değişkenine Göre Halk Eğitim Merkezi Müdürlerinin Algılanan Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	89
Tablo 3.14 Araştırma Grubunun Branş Değişkenine Göre Halk Eğitim Merkezi Müdürlerinin Algılanan Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Puanları İçin Yapılan Levene Testi Sonuçları.....	90
Tablo 3.15. Araştırma Grubunun Branş Değişkenine Göre Halk Eğitim Merkezi Müdürlerinin Algılanan Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları	90
Tablo 3.16. Araştırma Grubunun Branş Değişkenine Göre Halk Eğitim Merkezi Müdürlerinin Algılanan Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Puanları İçin Yapılan Tamhane Testi Sonuçları.....	91
Tablo 3.17. Araştırma Grubunun Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Halk Eğitim Merkezi Müdürlerinin Algılanan Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri.....	93
Tablo 3.18. Araştırma Grubunun Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Halk Eğitim Merkezi Müdürlerinin Algılanan Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Puanları İçin Yapılan Levene Testi Sonuçları.....	93
Tablo 3.19. Araştırma Grubunun Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Halk Eğitim Merkezi Müdürlerinin Algılanan Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	94
Tablo 3.20. Araştırma Grubunun Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Halk Eğitim Merkezi Müdürlerinin Algılanan Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Puanları İçin Yapılan Tamhane Testi Sonuçları.....	95

Tablo 3.21. Araştırma Grubunun Kıdem Değişkenine Göre Halk Eğitim Merkezi Müdürlerinin Algılanan Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	96
Tablo 3.22. Araştırma Grubunun Kıdem Değişkenine Göre Halk Eğitim Merkezi Müdürlerinin Algılanan Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Puanları İçin Yapılan Levene Testi Sonuçları.....	97
Tablo 3.23. Araştırma Grubunun Kıdem Değişkenine Göre Halk Eğitim Merkezi Müdürlerinin Algılanan Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	98
Tablo 3.24. Araştırma Grubunun Kıdem Değişkenine Göre Halk Eğitim Merkezi Müdürlerinin Algılanan Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Puanları İçin Yapılan Tamhane Testi Sonuçları.....	99

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Zaman Yönelimi ve İlişkilendirilmesi Bakımından Lider.....	22
Şekil 2. Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Biçemleri İle Örgütsel Başarı Arasındaki İlişki.....	22
Şekil 1.3’de Dubrin’in Açıkladığı Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Görülmektedir...60	

SİMGELER LİSTESİ

f	Frekans
Sd	Serbestlik Derecesi
ss	Standart Sapma
x	Aritmetik Ortalama
%	Yüzde
%<i>gec</i>	Geçerli değer
%<i>yig</i>	Toplam değer

KISALTMALAR LİSTESİ

Çev.	Çeviren
Akt.	Aktaran
HEM	Halk Eğitimi Merkezi
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
s.	Sayfa
SPSS	Statistical For Social Sciences
vb.	Ve Benzeri
vd.	Ve Diğerleri

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile ilgili kuramsal çerçeve, problem durumu, araştırmanın amacı, önemi, varsayımlar, tanımlar ve kısaltmalar ile ilgili araştırmalar yer almaktadır.

İçinde bulunduğumuz yüzyıl değişimin en fazla ve en hızlı gerçekleştiği bir yüzyıldır. Çünkü ekonomide, sosyal alanda, kültürel yaşamda siyasal ve toplumsal düzende ve teknolojik yapıda çok yeni gelişmeler yaşanmaktadır. Gelişmelerin hızı ve biçimi karşısında hiçbir kurumun durağan kalması ve eski yapısını koruması mümkün görünmemektedir.

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

Yoğun bir değişim hızının yaşandığı günümüzde eski liderlik davranışlarıyla değişim sürecine uyum sağlayabilmek mümkün değildir. Bu değişim hızına en çok dönüşümcü liderin uyum sağlayabileceği ileri sürülmektedir. Gelişmelerin seyri eğitim sistemini ve kurumlarını da değişim için zorlamaktadır. Çünkü eğitim ekonomideki, siyasetteki ve sosyokültürel alandaki gelişmelere karşı en duyarlı sistemlerden biridir (Erdoğan, 2004: 2).

21. yüzyılda gerçekleşen eğilimleri, gelişmeleri değişim kavramıyla açıklamak yeterli olmadığı için, dönüşüm kavramını kullanmak kaçınılmaz olmaktadır. Dönüşümü sağlamada geleneksel liderlik anlayışının yeterli olmadığı bilindiği günümüzde, değişim temelli bir liderlik anlayışının yapılandırılması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu liderlik anlayışının da “Dönüşümcü Liderlik” olduğu ileri sürülmektedir. Aralıksız devam eden değişim sürecinde, dönüşümcü liderliğin iş dünyasında ve vazgeçilmez bir örnek sistem olarak eğitim dünyasında da önemi gittikçe artmaktadır (Akdemir, 1997: 142).

Günümüzde karmaşık ve dinamik nitelik kazanan eğitimde başarı; tüm unsurların hedefler doğrultusunda sağlıklı ve dengeli bir biçimde, işlevsel bir bütünlük oluşturmasına bağlıdır. İşte bu noktada, eğitimin uygulayıcısı olan öğretmenin rolü etkinlik kazanır. Eğitim sürecinin düzenlenmesi ve yürütülmesinde ağırlıklı bir unsuru teşkil eden öğretmen, okulun dolayısıyla eğitimin amaçlarına ulaşmasında, merkezi bir rol oynar. Çünkü eğitimin sürekliliği ve kalitesi, öğretmenin sağlayacağı düşüncelere, enerjiye ve yeteneğe ihtiyaç duyar.

Öğretmenlerin mesleki rollerini yerine getirmelerine, kişisel bilgi ve tecrübelerini kullanmalarına olanak ve ortam hazırlama, daha genel bir ifade ile Halk Eğitimi Merkezindeki insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde değerlendirmek suretiyle Halk Eğitimi Merkezinin Eğitim etkinliklerini başarıya ulaştırma yükümlülüğü ise Halk Eğitimi Merkezi yöneticisindedir.

Öğretmenlerin yüksek motivasyonla, üretken ve verimli olmasında; onların kişisel ve mesleki sorunlarını dikkate alan, duyarlılık gösteren bir Halk Eğitimi Merkezi yöneticisinin olması önemlidir. Çünkü her öğretmen, görev yaptığı kurumun sade bir üyesi değil, gerçek anlamda bir parçası olmayı arzular. Ayrıca hızla gelişen dünyaya paralel olarak, Halk Eğitimi Merkezinin yapı ve yönetiminde meydana gelen değişimler de Halk Eğitimi Merkezi yöneticisinin böylesi bir duyarlılığı taşımasını zorunlu kılmaktadır.

Çalıştıkları kuruma yönelik olumlu düşünce ve algılar taşıyan, bütünsel bağlılık içinde bulunan öğretmenler, mesleki gerekleri yerine getirmenin yanında, potansiyellerini Halk Eğitimi Merkezinin amacına hizmet edecek biçimde kullanma konusunda da daha büyük bir gayret gösterebilmektedir.

Öğretmenlerde, görev yaptıkları Halk Eğitimi Merkezlerindeki yetersizlikler ve kısıtlı olanakların yanı sıra Halk Eğitimi Merkezi yöneticisinin liderlik anlayışına ait olumsuz inanç ve yargıların da bulunması; çalışma ilişkilerinin bozulmasına, Halk Eğitimi Merkezlerinden ayrılmalarına, stres birikimine, mesleki tatminin ve kuruma bağlılık duygusunun azalmasına sebep olabilmektedir.

Bu araştırmada; Halk Eğitimi Merkezlerinde çalışan öğretmenlerin üretken, verimli olmaları ve kurumlarına bağlılık göstermelerinde, yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stiline etkili olduğu varsayılmaktadır. Bu maksatla araştırmanın kuramsal bölümünde liderlik ve yöneticilik arasındaki farklar, Halk Eğitimi Merkezinin

örgütsel özellikleri, Halk eğitimi Merkezi yöneticilerinin görev ve sorumlulukları, liderlik davranışları, örgütsel bağlılık kavramı, dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık kavramları ile öğretmenlerde örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler incelenmektedir.

1.1. KONU İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Toplumsal yaşamın doğal bir sonucu olarak bireyler, çeşitli görev ve sorumlulukları, belirli bir işbölümü içinde paylaşırlar. Bireyler, içinde buldukları toplumun amaçlarıyla çatışmayacak ya da ters düşmeyecek ortamlara sahip olmayı arzularlar. Ancak bütün bu çabaların düzenli bir biçimde gelişim göstermesi, belirli amaçlara ulaşmayı arzulayan bireylerin, belli ilkelere bağlı olarak ve işbirliği içinde davranmalarına bağlıdır. Bu nedenle toplumu oluşturan bireyleri belirli hedeflere yönlendirebilecek insanlara ihtiyaç vardır. Bu ihtiyacı karşılayan kişiler liderlerdir. Bu bölümde öncelikle lider ve liderlik üzerinde durulacaktır.

1.1.1. Lider ve Liderlik

Lider, sözlük anlamı olarak yönetimde gücü ve etkisi olan kimse, önder, şef anlamlarına gelmektedir. Başka bir tanımda ise lider, bir partinin veya bir kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse olarak açıklanır. Liderlik, sözlükte, bir yarışmada en önde bulunan kişi veya takım anlamlarına da gelebilmektedir (TDK,2010).

Lider aynı zamanda sanat, iş ya da spor dallarında başarının simgesi olan bir kişi anlamına da gelir. Lider, benzersiz kapasitesi ve yetenekleri bakımından başlı başına bir şahsiyet olabilir. Bir kamu kurumunun başındaki yöneticiler de lider olabilir. Ya da belirli şekillerde davranan her kişi lider olarak görülebilir. Hatta diğer insanları etkileyen kişilerin bile “lider” olduğu düşünülebilir (Tabak,2001: 210).

Liderlerin özellikleri, toplum tarafından irdelenmeden önce, olduğu gibi kabul edilmiştir. Liderler binlerce yıldır tarihin, felsefenin ve siyasetin konusu olmuştur. Farklı kişiler için “lider” farklı anlamlara gelebilir. Liderlikle ilgili ilk çalışmalarda liderin sahip olduğu ya da sahip olması gereken özellikler üzerinde durulmuştur. Bu araştırmalarda liderler fiziksel, kişisel, zihinsel özellik ve yetenekleri açısından incelenmiş ve liderleri diğerlerinden farklı kılan özellikler bulunmaya çalışılmıştır. Liderlerin özellikleri kapsamında yapılan araştırmaların çoğunda, başarılı liderlerde görülen temel özelliklerin zekâ, anlayış ve kendine güven olduğu, başarısız liderlerde

ise kararsızlık, iletişim kuramama ve pasiflik gibi özellikler bulunduğu ileri sürülmüştür (Zeren,2007:15).

Psikolojide davranışsal okulun ortaya çıkmasıyla birlikte liderlikle ilgili çalışmalar, liderin özellikleri yerine davranışlarına odaklanarak yeni bir alana yönelmiştir. 1940'lardan itibaren araştırmalar liderlerin davranışları üzerinde yoğunlaşmıştır. Fakat daha sonra bu iki yaklaşımın, yetersiz ve eksik olduğu ileri sürülmüş ve yeni bir yaklaşım ortaya çıkmıştır. "Durumsallık" olarak adlandırılan bu yaklaşımda, sadece liderin özellikleri, davranışları değil; takipçilerin, meslektaş ve üstlerin davranış ve beklentileri, örgütsel ortam gibi faktörler de göz önüne alınmıştır. Bu yaklaşımda liderliğin durumlara göre olması gerektiği savunulmuştur. Her duruma uyan bir liderlik tipinin olmadığı, bir durum için uygun olan ölçülerin diğer bir durum için uygun olmayabileceği görüşü ileri sürülmüştür (Zeren,2007:15).

Liderlikle ilgili olarak yapılan bilimsel çalışmalarda ileri sürülen teorilerin, modellerin her biri, bir diğerinin destekçisi ve devamı niteliğindedir. Tarihsel olarak bakıldığında liderlik anlayışının zaman içinde değişim gösterdiği gözlenmektedir. 19. yüzyılın liderlik ve yönetim anlayışı, "geleneksel" anlayışa dayanmaktadır. Geleneksel liderlik ve yönetim anlayışıyla ilgili temel özellikler şöyle sıralanabilir: Aşırı bir iş bölümü, merkezi bir otorite, kişisel olmayan ve herkese uygulanabilen ilke ve kurallar, emir-komuta zinciri, yönetim birliği, dar ve sıkı bir kontrol alanı vb. (Eraslan,2003:77).

Bu tanımlardan anlaşılacağı gibi liderlik kavramı, bir öncülüğü, önderlik etmeyi, önde gelmeyi ifade etmektedir. Literatürde liderliğin ne olduğu ya da ne olması gerektiğine ilişkin pek çok tanım yer almaktadır (Akt: Çelik,1999:1) aktardığına göre liderlik, grup etkinliklerini grup hedeflerine ulaşma doğrultusunda etkileme sürecidir. Liderlik, görüşleri, eylemleri ve eğilimleri, etkileme, yönlendirme ve yönetme; lider ile her bir izleyici arasında çift yönlü bir etkileşim; güçlü bir etki; etkili kişisel özelliklere bağlı bir güç, izleyicilerin düşünce ve eylemlerini etkileme doğrultusunda güç kullanma, olarak tanımlanmaktadır. Liderlik aynı zamanda, hedeflerin başarılması yönünde grup etkinliklerini etkileme süreci olarak ta tanımlanabilir. Yönetimde, uygulamada, işte ve düşüncede rehberlik etme, etkili olmalı; etkili bir yönetim; güçlü ve hedeflere yönelmiş takımlar kurmalıdır. Ayrıca insanları grubun hedeflerine kendi hedefleriymişçesine uyum sağlama ve gereken ilgiyi göstermeye ikna etme; kendi kişisel kaygılarını bir kenara iterek grubun varlığı

için önemli olan ortak hedefi takip etmeye ikna etme olarak da tanımlanabilir (Zeren, 2007:16).

Liderlik, belli bir durumda, belli bir anda ve belli koşullar altında bir grup üzerindeki insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan etkileme sürecidir. Yöneticilerin yönetmesi gerekiyorsa, liderin de yönlendirmesi gerekir (Erken ve Vayvay, 1997: 273).

Liderlik, kendi ihtiyaçlarını karşılamak için çalışanlara güç verebilen kurumlar yaratabilen ve icat edebilendir. Liderlik, ahlaki olarak amaçlı ve yükselticidir. Bu da şu anlama gelir: Liderlerin yapabileceği hiçbir şey yoksa bile, yayılan becerilerinden, çalışma gücünün anahtar değerlerine dayanan amaç ve vizyonları seçerler ve onları destekleyen sosyal mimarları yaratırlar (Eraslan,2003: 98).

Korkut (1992:159), lideri “insan ve madde kaynaklarını, işgörenlerin amaç ve ihtiyaçlarını, örgütün amaçları doğrultusunda ve bu amaçları birlikte gerçekleştirecek şekilde harekete geçiren kişi” olarak tarif eder. Bursalıoğlu (1997:301) lideri, “grupun tecrübelerini değerlendirip düzenleyen ve bu tecrübeler yoluyla grubun gücünden yararlanan kimse” olarak tanımlar.

Kaya (1993:139) ise lideri, “ana amacı, belirli görevlerin başarıyla yapılmasını sağlamak olan; grubunu koordine eden, işlerini planlayan ve grubu adına konuşan kişi” olarak niteler. Bu genel tanımlar dışında yakın zamanda yapılan araştırmalarda yeni liderlik özelliklerine vurgu yapılır.

Örneğin; Goleman (2000:21) liderlik kavramında başkalarına esin kaynağı olma ve onları yönlendirme boyutunu öne çıkarır. Bu özellikler sayesinde lider, değişimi başlatan ya da yöneterek değişimin katalizörü olan kimsedir. Lider aynı zamanda, çatışmalara ve anlaşmazlıklara çözüm getirir. Liderlik tarzının bulaşıcı olduğunu ileri süren Goleman’a göre etkili liderler başkalarının da aynı şekilde davranmalarına neden olurlar.

Eren (1996:387), lideri, grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimse olarak tanımlamaktadır. En yaygın biçimiyle liderlik, belirli amaçlar ve

hedefler doğrultusunda başkalarını etkileyebilme ve eyleme sevk edebilme gücü olarak tanımlanmaktadır (Şişman,2002:13).

Karip (1998)'in Firestone'dan aktardığına göre liderliğin, belirli bir makamda bulunan bireylerin ne yaptıklarından çok, örgütün varlığını sürdürmesi, gelişmesi ve etkili olabilmesi amacıyla yerine getirilmesi zorunlu görevlerin ve liderin işlevlerinin neler olduğu açısından incelenmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu bakımdan liderlik işlevlerini normal zamanlardaki liderlik işlevleri ve değişim zamanlarındaki liderlik işlevleri olmak üzere farklı iki kategoride ele almaktadır (Akt.: Karip, 1998:444).

Bu bağlamda her ortam için ideal bir liderlik tipinden söz etmek zordur. Liderlik, örgütün içinde bulunduğu koşula göre durumsallık gösteren bir kavramdır. Liderlerin kişilikleri, liderlik biçimleri, yetenekleri, ilgileri ne olursa olsun etkili liderlerin belli başlı ortak davranışlara sahip olduklarını görmek mümkündür.

Bu ortak davranışlar şöyle sıralanabilir. (Özden, 1999:87)

- Liderler, "Ben ne istiyorum?" sorusuyla değil, "Ne yapılması gerekiyor?" sorusu ile işe başlarlar.
- Farklılık yaratmak için ne yapmalıyım ya da yapabilirim? Sorusunu sorarlar.
- Liderler sürekli, Bu örgütün misyonu ve amacı nedir? Bu örgütte çalışanların performanslarını ve sonuçların değerlendirilmesini şekillendiren temel faktörler nelerdir?" sorularıyla meşgul olurlar.
- Liderler, insanlar arasındaki farklılıklara değer verirler.
- Liderler, yanlarındaki kişilerin güçlü ve yetenekli olmasından korkmazlar.
- Her zaman yapılması gerekeni yaparlar, popüler olanı tercih etmezler.
- Başkalarına ne yapmaları gerektiği konusunda nutuk atmazlar, yapılması gerekeni bizzat yaparlar. Yani liderler, diğer insanlarda görmek istedikleri davranışlara bizzat kendileri model olurlar.

Hızlı bir değişimin yaşandığı günümüzde toplumlar kendilerini bu hızlı değişimi takip etmek mecburiyetinde hissetmektedirler. Tüm sosyal bilimlerde artık liderliğin öznel durum, yapılacak iş ve izleyenlere bağlı olarak değiştiği ortaya konmaktadır. Her durum, her iş ve herkes için bahsedilebilecek bir liderlik yerine, duruma, yapılacak işe ve izleyenlere göre değişen bir liderlik kavramı kabul

edilmektedir. Öğretim liderliği, dönüşüm liderliği ve değişim liderliği gibi liderlik tipleri vardır (Özden, 1999: 90).

Sosyal bir olgu olma özelliği gösteren "liderlik", bütün sosyal öğeler gibi değişimden etkilenmekte ve yenilenmektedir. Özellikle üzerinde sistematik olarak yoğun bir şekilde çalışılan "liderlik" olgusunun gelişim göstermesi ve yeni yaklaşımların literatüre kazandırılması oldukça normal karşılanmaktadır. Buna bağlı olarak bilgi çağının özelliklerine uygun bir liderlik anlayışının oluşturulması çalışmaları da yeni liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Bu tanımlar ve açıklamalar liderlik anlayışının zamanla değiştiğini göstermektedir. Başlangıçta liderlik belirli bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilmek ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme yönünde gerekli nitelik, yetenek ve tecrübeye sahip olmakla ilgili özelliklerin bütünü şeklindeki geleneksel bir anlayışa dayanıyordu. Ancak günümüzdeki liderlik anlayışı, insanları etkileme ve yapıyı harekete geçirme süreçleri ile sınırlı görülmemektedir. İnsanlığın günümüzde bilgi, beceri, yetenek düzeyleri, yönetimi anlama ve algılama tarzı, başarıyı bir gereksinim olarak görme eğilimi, lider ve liderlik algılamasını önemli ölçüde değiştirmiştir. Artık liderlik sadece insanları etkileme ve yapıyı harekete geçirme süreçleri ile sınırlı değildir. Rekabetin yoğunlaştığı hatta yok edici hâle dönüştüğü, çalışanların moral ve tatmin duygularının örgütsel verimlilik ve etkililiğe yansıdığı, insanlığın sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekten yararlanmanın en değerli kaynak olduğu günümüzde toplumlarda, liderin varlığı ve işlevi geçmişin basit lider-izleyen ilişkisinden çok daha kompleks hâle gelmiştir (Bayrak, 1997: 356).

Önemli görevler üstlenen ve büyük beklentilere muhatap olan Halk Eğitimi Merkezi Yöneticilerinin de çoklu bir liderlik gücüne sahip olmaları beklenmektedir. Yeri geldiğinde, farklı liderlik rollerini oynayarak, çevredeki ve diğer sektörlerdeki gelişmeleri yakından takip edebilmeli, dönüşüm ve değişim zamanlarında, Halk Eğitimi Merkezine yeni hedef ve yön belirleyebilmelidir. Bir öğretim lideri olarak HEM yöneticisi, HEM' de eğitim-öğretim etkinliklerinin önemli bir destekleyicisi olmalıdır. Gelişen teknoloji, değişen çevresel koşullar, artan bilgi düzeyi ile sosyokültürel ve ekonomik dönüşümler, liderlik olgusunun da değişmesine, 21. Yüzyıl gereklerine uygun liderlik rol ve davranışlarının oluşmasına yol açmaktadır.

Bu yeni liderlik anlayışı, paradigma yeni bir model olarak “dönüşümcü liderlik” olarak ele alınmaktadır.

1.1.2. Bir Eğitim Örgütü Olarak Halk Eğitimi Merkezleri

Örgüt olarak Halk Eğitim okul dışında sürdürülen ve kişilerin öğrenme yada öğretme amacıyla katıldığı eğitsel etkinliklerdir.

Örgütler, ortak gereksinimlerin giderildiği toplumsal birimler olarak, insan yaşamında önemli yer tutar. Ussal ve toplumsal bir sistem olan örgütten söz edebilmek için öncelikle; belirlenmiş bir amaç ile bu amaçlar doğrultusunda, iş birliği içinde çaba gösterecek üyelerin olması gerekir. Buna göre örgüt; belirli bir amacı bulunan, üyelerin davranışlarının bu amaca uygun olarak önceden saptandığı, kendine özgü hiyerarşik ve dinamik bir yapısı olan, değişen koşullara kendini uyarlayabilen canlı sistemlerdir (Nal, 2003:14).

Eğitim genel anlamda, bütün öğrenimleri içine alan ve insanın yaşamı boyunca devam eden öğrenme faaliyetlerini ifade etmektedir. Gerek bireylerin gerekse toplumların ayakta kalabilmesi için mutlak zorunluluk olan eğitimin, düzenli, planlı ve sistemli bir şekilde yapıldığı kurumlar ise okullardır. Okul, eğitim sisteminin üretici bir alt unsuru olup toplumun eğitsel ihtiyaçlarını karşılar. Bir anlamda okul, eğitim sistemini amaçlarına ulaştırma görevini üstlenmiştir. Bu örgün eğitim kurumlarından ayrılan gençler ve örgün eğitim hakkı biten bireyler için ise, Halk Eğitimi Merkezleri, eğitim sisteminin üretici bir alt unsuru olup toplumun eğitsel ihtiyaçlarını karşılar. Bir anlamda HEM, eğitim sisteminden farklı sebeplerle çıkan, bireyleri topluma kazandırma ve onları kabiliyetleri doğrultusunda yetiştirme görevini üstlenmiştir.

Ancak Halk Eğitimi Merkezleri ve okullar örgütsel bir yapı içinde hizmet sunarlar.

Örgüt diye adlandırılan “Ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kişi ve kurumların oluşturduğu birlikler”, bazen iç içe olabilir. Eğitim örgütleri genellikle bu görünümde. Milli eğitim Bakanlığı bir örgüttür. Bir ilin Milli eğitim Müdürlüğü de bir örgüttür. Ama büyük örgütün bir alt örgütüdür. İlçe ve okulların müdürlükleri de hep birer eğitim örgütüdür ve alt örgütleri oluştururlar (Zeren,2007:19).

Hem eğitim örgütleri hem de diğer toplumsal örgütler içinde, yayılım alanı ve kapsadığı nüfus itibariyle en yaygın ve en geniş örgüt türüdür. Ayrıca diğer örgütlere oranla daha “toplumsal” bir niteliğe sahip olduğu söylenebilir. Çünkü hem hammaddeyi, hem bu hammaddeyi işleyeni, hem de çıktısı, insandır. HEM, bireylerin bir mesleğe yönelik bilgi, beceri, alışkanlık ve değerler kazanmalarına olanak sağlamanın yanı sıra, hem toplumsal istikrarın korunmasında hem de toplumdaki teknolojik, kültürel değişikliğin gerçekleşmesinde önemli rol oynar (Nal, 2003:15). Halk Eğitimi Merkezlerinin yukarıda sayılan amaçlarının ve özelliklerinin yanı sıra bu amaçlara ulaşma konusunda HEM yöneticilerinin liderlik davranışları da çok önemlidir.

1.1.3. HEM Yöneticisinin Liderlik Davranışları

Yöneticilik ve liderlik kavramları, çok zaman eş anlamlı olarak kullanılmasına rağmen, anlayış ve yaklaşım itibariyle birbirinden çok farklıdır. Yöneticilikte, sahip olunan formel gücün kullanılması, liderlikte ise; kişisel özellikten kaynaklanan bir güç söz konusudur.

Yöneticiler katı, statik, yüzeysel, edilgen, sağduyulu ve alışkanlığa dayalı tavırlar içinde iken liderler dinamik, etkin, hayal gücü ve deneyime önem veren kimselerdir. Lider özelliğine sahip yöneticiler için; yönettiği insanların ihtiyaçlar ve beklentileri önceliklidir. Hem çevrenin eğitim örgütünü desteklemesini sağlayan hem de öğretmenleri çevrenin baskılarına karşı koruyan yöneticiler, liderlik rolünü daha kolay oynamaktadır. İyi yönetimin odağında; çalışanların gereksinimleriyle ilgilenme, istenenleri ve gerekenleri yapma konusunda onları ikna etme yaklaşımı vardır. Baskıya dayalı bir yönetimde, bu tür yaklaşımlar görülmez. Burada yönetici, çalışanlarına ne yapmaları gerektiğini söylerken, onların gereksinimleriyle ilgilenmez, dostluk kurmaya çalışmaz. Dolayısıyla; çalışanlar da yaptıkları işe ya da yöneticiye karşı direniş gösterebilir. Bu, Halk Eğitimi Merkezi örgütü için de geçerlidir (Kaya, 1993: 140).

Liderlik tarzının, HEM müdürünün yöneticilik anlayışı üzerinde etkisi vardır. Bir şeyi yerine getirme tarzının liderliğin önemli bir boyutu olduğu hususu ortak bir kanıdır. Ancak, bir liderin tarzını değiştirip değiştiremeyeceği, kişilik özelliklerinin

tarzı üzerinde etkilerinin olup olmadığı gibi, liderlik tarzının temel öğeleri konusunda farklı görüşler vardır.

HEM yöneticisi, Halk Eğitimi Merkezlerinde teşvik etmesi gereken değer ve ideallerle ilgili gereksinmelerini kendi kafasında netleştirmiş olmalıdır. Etkin bir HEM lideri, okulun başta gelen misyonunun ve değerlerinin, ya da örgüt üyelerinin paylaşacakları sosyal idealler ve inançların kararlaştırılmasında başkalarının yanı sıra öğretmenleri, öğrencileri ve aileleri de işin içine sokar. HEM lideri, sadece kendi fikirlerini uygulayan değil, diğerlerinin de fikirlerini alan, değerlendiren ve uygulamaya koyan kişidir (Zeren, 2007:20).

Halk Eğitimi Merkezi ortamında, çalışmalarını kolaylaştırıcı tutumlar içindeki HEM yöneticilerinin, liderlik imajına daha çok yaklaşmaları söz konusudur. Yöneticinin alışılmış otorite kaynaklarını aşabilmesi, eşit ve demokratik davranması, insan ilişkilerine dayalı tutumları, yasal zorunlulukların dışında da sorumluluklar yüklenmesi liderlik özelliğini kazanmasını kolaylaştırır (Zeren, 2007:21).

1.1.4. Etkili Eğitim Liderinin Özellikleri

Etkili liderlik, örgütsel amaçların gerçekleşmesi için, astların inançlarını gözden geçirme üzerinde yoğunlaşan bir süreçtir. Liderin görevi, astlara örgütün vizyonunu sunmaktır. Lider bundan sonra bu vizyonla işbirliği yapmaları için onlara cesaret verir (Zeren,2007: 21).

Etkili liderler, aynı zamanda tartışmasız iyi birer iletişimcidirler. Liderler ve onları izleyenler arasında etkili bir iletişim kurulmuşsa “liderlik” onaylanmış olur.

Erken ve Vayvay (1997:273) bu yüzden etkili bir liderin aynı zamanda iyi bir iletişimci olması gerektiğini vurgulamaktadırlar.

Eraslan (2003:43) ise etkili liderliğin dört önemli bilgi ve tecrübesinin olması gerektiğini ifade etmiştir:

- Konu ve görevin bilgisi (amaçlar, hedefler, örgütün felsefesi ve politikası),
- Durumun bilgisi,
- Görevi tanımlayacak ve konuyu yürütecek personelin ve astların bilgisi,

- Liderin bir bölümü üzerinde kişisel bilgi, yansıtıcı tetkik, değer kontrolü ve doğrulama

Etkili eğitim liderlerinin özelliklerini üç başlık altında toplamıştır. Bunlar; (Nal,2003:37).

- Teknik beceriler,
- Kavramsal beceriler,
- İnsani becerilerdir.

1.1.4.1. Teknik Beceriler

- Dil, kritik liderlik becerisidir. Yöneticinin “sözlü olarak akıcı ve doğru anlatım kullanmasını, düşünce yumağını çözmesini, neyin çağdaş olduğunu keşfetmesini ve gereksiz olan şeyi atmasını” bekleriz.
- HEM yöneticisi, öğretme sistemini anlar ve öğretmendir. Astlar, bu liderle çalışmanın sonucu olarak gelişirler. Onlar, öğrenci öğrenimini en iyi bir biçimde geliştiren öğretmenlerin davranışlarını tanırlar. Öğrenme sonuçlarını gözlemlerler.
- Eğitim liderinin müfredat çeşitleriyle aşina olması beklenir.
- Etkili eğitim lideri, eğitim kurumu ve toplum arasında bir bağ olarak hareket eder. Bu rol için iletişim gereksinimleri belirgindir (Nal, 2003:37).

1.1.4.2. Kavramsal Beceriler

- Etkili eğitim liderinin temel rolü düşsel olmalıdır. “O diğerlerine neyin önemli ve değerli olduğunu gösterir.” O, okul bölgesinin nasıl olması ile ilgili vizyona sahiptir.
- Vizyon ve amaçlarla ilgili açıklamaları yapar. Amaçlar, hedeflerin uzun-sıralı ifadeleridir. Okulun kabul edilmiş amaçlarını içerir.
- Lider, örgütsel sistemlerin öğrencisidir. İnsan kaynaklarını tanıır. Aynı zamanda müfredatın kavranması ve yeterlilik için gerekli olan idari yapılar üzerinde ısrar eder.
- Etkili eğitim lideri yargıyı geliştirir. Yargı, kararın sonuçlarını önceden tahmin etme kabiliyetidir. Başka ifadeyle hareket halinde olan sistemin sonuçlarını tahmin etme kabiliyeti. Yargı, deneyimden edinilen kavramsal beceridir. Akıl tarafından biçimlenir ve bilgi temeli tarafından güçlenir.

- Lider, kaynakları edinmek için güç yapılarını etkiler. Bölgenin eğitim amaçlarını düzeltir (Zeren, 2007:23).

1.1.4.3. İnsani Beceriler

- Organizasyonlar bazı durumlarda krizlerle karşılaşır. Kriz bir çatışmadır, kontrol dışıdır. Çatışmalar kaçınılmazdır. Etkili eğitim lideri çatışmaya aracılık eder ve kriz potansiyelini aza indirir. Lider, becerikli bir arabulucudur.
- Empatiktir. Lider iyi bir dinleyicidir. İlgili soruları sorar, belirsizliği hisseder, konuları anlar ve diğerlerinin sorunlarıyla ilgilenir.
- Etkili liderler, yüksek beklentiler taşır.
- Bağlılık inanç hareketidir. Lider bunu göstermeli ve beklemelidir. İletişim, karar alma ve tüm etkinlik bağlılığın ürünleridir.
- Olgunluk insan becerilerine hitap eder. Rakip ilişkiler tırmanışa geçtiğinde olgunluk gerekir. Bu kazan-kazan mütarekelerini geliştirir. Lider, gücü paylaşarak güç kazanır.
- Espri anlayışı, etkili eğitim liderinin vazgeçilmez bir araçtır. Gülümsemeyi ihmal etmez (Nal, 2003:38).

1.1.5. Halk Eğitimi Merkezi Yöneticisinin Liderlik Stili

Buraya kadar liderlik, yöneticilik, Halk Eğitimi Merkezi yöneticiliği ve etkili Halk Eğitimi Merkezi yöneticiliğiyle ilgili kavramsal analizlere yer verilmişti. Bu bölümde bu kavramsal çerçeveden hareketle öğretmen algılarına göre yöneticilerin liderlik tarzları ve dönüşümcü liderlikleri üzerinde durulacaktır. Araştırmamızın da temel soruları olan bu konu üzerinde ilerleyen sayfalarda daha derinlemesine açıklamalar yer alacaktır.

- Günümüzde insanların topluma katkıda bulunma yetenekleri onların becerilerine, mesleklerine ve çabalarına olduğu kadar çalıştıkları yerdeki liderlik biçimine de bağlıdır. Bir örgütteki liderlik stili, hedeflere ve örgüte bağlılığı arttırmaktadır. Eğer lider, örgütün kültürüne ve değerlerine önem veren bir tarzı benimsemişse, o örgütte verimlilik ve örgüte bağlılık artmaktadır(Zeren, 2007:24).

Halk Eğitimi Merkezi sisteminde insan ilişkileri ağırlıkta olduğundan ve genelde yönetici ile eş düzeyde eğitim almış öğretmenler grubu ile çalışıldığından, liderlik yapabilmek herhangi bir işletmeye göre daha zordur. Bu nedenle lider durumundaki kişinin nitelikli ve yeterli olması şarttır. Başarılı bir lider-yönetici olmak isteyen yönetici, liderce yönettiği öğretmenler ile üstleri arasında başarılı bir tampon görevi görmelidir. Bunun için de, gerekli sosyal ve yönetsel becerileri edinmelidir.

Liderlik rolü oynamak zorunda olan yönetici, öğretmenlerin tutumları, kişilikleri, örgütündeki alt gruplar, farklılık ve benzerlikler hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Grubun niteliği hakkında bilgi sahibi olan yönetici grubun etkinliğini arttırabilir; var olan farklılıkları birleştirerek kendi liderlik tutumunu grubun eğilimleriyle uyuştur duruma getirebilir (Yıldırım,1989:73).

Sonuç olarak; Halk Eğitimi Merkezi yöneticisi atama ile iş başına gelir ve formel olarak belirlenen görevleri vardır. Yani Halk Eğitimi Merkezi yöneticisi formel yetkilerden güç alan bir üstür. Ancak öğretmen, örgenci, kursiyer ve diğer personel tarafından benimsenirse liderlik özelliği kazanabilir. Halk Eğitimi Merkezi yöneticisi ile öğretmenlerin liderliğe ilişkin beklentileri ne kadar paralellik gösterirse göreve yönelik tutumlar o kadar olumlu olur. Üste sık sık danışmak, yetkinliği kuşkuya düşürdüğünden, öğretmenler genellikle problemlerini yöneticiye götürmek istemezler. Ancak problemlerin birikmesi yöneticinin zararına olacağından, HEM yöneticisinin bu çekinceyi ortadan kaldıracak liderlik davranışını göstermesi gerekir. Başka bir deyişle; lider hem yöneticisi, personelin okula ve görevlerine bağlılıklarını, çabalarını okulun amaçlarına yönlendirmede, belirli otorite kaynaklarını ve alışılmış davranış biçimlerini aşabilmiş kişidir (Nal, 2003:47).

Halk Eğitimi Merkezi örgütünün başında bulunan kişi olarak hem yöneticisinden, yönetim sürecinin farklı unsurlarına liderlik etmesi beklenir. Araştırmada, bu unsurlardan 3 tanesi ele alınacaktır. Bunlar; Halk Eğitimi Merkezinin temel işlevi olan eğitim- öğretim sürecindeki liderliği ile Halk Eğitimi Merkezinin kültürüne ve vizyonuna yönelik liderlikleridir.

1.1.5.1. HEM Yöneticisinin Öğretim Sürecindeki Liderliği

▪ Toplumda inanç ve düşünüş biçimlerinin sürekli değişmesi, okulun dolayısıyla Halk Eğitimi Merkezi yöneticisinin, değişen toplum yapısına uyum sağlamasını zorunlu kılar. Halk Eğitimi Merkezinin toplumsal beklentilerini karşılama işlevini yerine getirebilmesi, etkili bir Halk Eğitimi Merkezi yönetimi ile mümkün olur. Etkin bir Halk Eğitimi Merkezinde, HEM yöneticisi belli sorumlulukları yerine getirmenin ötesinde ‘öğretim lideri’ olmak durumundadır. Başarılı Halk Eğitimi Merkezleri, eğitim konularında önderlik işlevi üstlenen güçlü yöneticilere, örgencilerin başarısına ileri ölçüde önem veren öğretmenlere sahip, temel yeteneklerin ve bilgilerin öğrenilmesine öncelik veren, düzen ve disiplin sağlayan, örgencileri düzenli aralıklarla değerlendiren ve eğitim-öğretim için uzun zaman ayırabilen Halk Eğitimi Merkezleridir (Zeren, 2007:40).

Öğretim liderliği; iyi örgenci yetiştirmeye yönelik olarak, Halk Eğitimi Merkezinin çalışma ortamının tatmin edici ve üretken bir hale getirilmesi için yapılan eylemleri ifade etmektedir. Kısacası öğretim liderliği, asıl olarak öğretim sürecine liderlik edilmesidir.

Yönetici olarak Halk Eğitimi Merkezi müdürü, yönetimi düzgün götürmeye çalışırken; öğretimsel lider, öğretim ve öğrenme üzerinde odaklanmaktadır. Öğretimsel lider olarak Halk Eğitimi Merkezi müdürü, öğretmenler arasındaki grup ilişkilerini güçlendiren, eğitim ve Halk Eğitimi Merkezinin amaçlarını geliştiren, öğrenme için ihtiyaç duyulan kaynakları sağlayan ve öğretmenleri denetleyip değerlendiren kişidir. Öğretimsel bir lider olarak, Halk Eğitimi Merkezi yöneticisinin birbiriyle bütünleşen üç önemli rol boyutu vardır; bunlar Halk Eğitimi Merkezinin misyonunu belirleme, öğretimsel programı yönetme ve Halk Eğitimi Merkezinin öğrenme iklimini geliştirmedir.

Öğretim lideri, daha fazla öğretme hırsına ve Halk Eğitimi Merkezi vizyonuna sahip bir kişidir. Öğretim lideri olan bir Halk Eğitimi Merkezi Müdürü, Halk Eğitimi Merkezi için önemli olan üç sorunun cevabını verebilen yöneticidir:

1. Kursiyer nasıl öğrenir?
2. Kursiyere nasıl öğretmemiz gerekir?
3. Konuyu nasıl sormalıyız?

Etkili Halk Eğitimi Merkezi yöneticileri genellikle, sınıf sorularını bilen, öğretimsel amaçları ve hedefleri belirleyen, programlı bir biçimde çalışan davranış biçimlerine sahiptirler.

Öğretimsel liderliğin üzerinde durduğu hususlardan bazıları şunlardır: (Nal,2003:25).

- Personeli, en üst düzeydeki performans için motive etme,
- Personel ile birlikte uygulanabilir amaçları harekete geçirme,
- Halk Eğitimi Merkezinin işleyiş biçimine herkesin katılımını sağlayacak kanalları oluşturma,
- Profesyonel bilgi kaynakları oluşturma ve amaçlara ulaşmayı kolaylaştırma,
- Müfredat programlarının yenilenmesi çalışmalarını sürekli kılma.
- Yeni güncel, kurslar düzenleme.

Bu liderlik yaklaşımında, Halk Eğitimi Merkezi çevresinin tamamen öğretime yönelik ve üretken bir çevre olarak düzenlenmesi amaçlanır. HEM yöneticisi, öğretim sürecinde liderlik rolünü yerine getirirken, çeşitli güçlüklerle de karşı karşıya kalabilmektedir. Başka bir deyişle, Halk Eğitimi Merkezi yöneticisinin öğretim liderliğini etkileyen etkenler söz konusudur. Bunlar; yasal ve bürokratik kısıtlamalar, öğretimsel bazı konulara ayıracak yeterli zamanın olmayışı ve rol beklentilerinin çatışmasıdır.

Öğretimsel lider olan Halk Eğitimi Merkezi yöneticisi, öğretmen ve kursiyerler üzerinde güçlü bir etki bırakan kişidir. Öğretimsel lider olarak, HEM yöneticisi, eğitim programının yenilenmesi ve geliştirilmesine, öğrenme ortamının düzenlenmesine, grup süreçlerinden faydalanmaya, kaynakları etkili bir şekilde kullanmaya önem verir (Nal, 2003: 27).

1.1.5.2. HEM Yöneticisinin Kültürel Liderliği

Halk Eğitimi Merkezi kültürü, üyelerine kimlik veren, örgüte bağlanmalarını sağlayan ve aralarındaki etkileşimi geliştiren değişkenleri ifade eder. Örgüt kültürü içinde, normlar, etkileşimler, etkinlikler, tutumlar, beklentiler ve örgütün temel

değerleri bulunur ve bu değerler, ortak bir algılamayı, üyelerin örgütle bütünleşmelerini sağlar.

Halk Eğitimi Merkezinin kültürü zayıf ya da güçlü olabilir. Ancak, bir HEM kültüründen söz edilirken daha çok baskın olan kültür (güçlü kültür) anlaşılır. Güçlü kültür, kurumu dışarıdan bile fark edilebilecek biçimde etkileyen, üyelerin büyük çoğunluğu tarafından kabul edilip, derin şekilde hissedilen temel değerleri ifade eder. Diğer taraftan Halk Eğitimi Merkezi kültürünün zayıf olması, öğretmen, öğrenci, kursiyer ve diğer personeli etkilemeyeceği anlamına gelmez. Kurumun üyeleri, bu Halk Eğitimi Merkezi kültüründen etkilenmek ve bu etki altında yaşamak durumundadır.

- Halk Eğitimi Merkezi kültürünün değişimi destekleyici bir karakter taşıması aynı zamanda paylaşılan bir vizyonu içermesi anlamına gelir. Başında bulunduğu kurumun kültürünü yaşatma yükümlülüğünde olan HEM yöneticisinin aynı zamanda, yönettiği kurumun olanaklarını aşmayacak, uygulanabilirliği olan ortak bir vizyon belirleyip, buna öncülük etmesi de gerekir (Zeren, 2007:27).

1.1.5.3. HEM Yöneticisinin Vizyon Liderliği

Vizyon, zamandan bağımsız olmakla birlikte, daha çok geleceğe odaklı, kültürel ve stratejik unsurları içeren bir kavramdır. Vizyon, var olan gerçekliği aşarak daha ötesini görme, henüz var olmayana ortaya çıkarma yeteneğidir. Kişi, kurum ve toplumların yaşaması, bir vizyon taşıyor olmalarına bağlıdır. Çünkü geleceğini ancak, sahip oldukları vizyonları ile hazırlayabilirler. Vizyonu olmayan kişilerin, ortak vizyon oluşturamamış kurum ve toplumların, geleceğe ait beklentilerinin de olmayacağı açıktır.

HEM örgütünün de, başarısını ve devamlılığını etkileyen başlıca unsur paylaşılan bir “ortak vizyon” un varlığıdır. Ortak vizyon, sinerjik bir güç olarak, Halk Eğitimi Merkezinde ki personelin güç ve yeteneklerini açığa çıkarır ve birleştirir. Bu ortamda Halk Eğitimi Merkezinin her üyesi, kendisini bir bütünün işlevsel ve tamamlayıcı parçası olarak görür.

Paylaşımçı ve güçlü bir kültüre sahip olan Halk Eğitimi Merkezlerinde bireysel vizyonların paylaşılan vizyona dönüşme şansı çok fazladır. Çünkü güçlü örgüt kültürlerinde kolektif bilinç vardır. Dolayısıyla bireysel olarak geliştirilen vizyonun

kim tarafından geliştirildiğinden çok, örgütsel kültürle tutarlılığı önem taşımaktadır. Vizyoner lider olarak HEM yöneticisinin en önemli rolü, ortak vizyonun Halk Eğitimi Merkezinin kültürü ile kaynaşmasını sağlamaktır.

HEM yöneticisi, başında bulunduğu kurumu geleceğe taşıyacak vizyonu oluşturmak ve yerleştirmek, gelecekte Halk Eğitimi Merkezini nasıl görmek istediğini ortaya koymak durumundadır. Aksi takdirde yönetimindeki Halk Eğitimi Merkezi, gelişmelerden uzak, etkisiz ve verimsiz bir yapıya dönüşecektir (Nal, 2003:28).

1.1.5.4. HEM Yöneticisinin Davranış Biçimlerini Belirleyen Etkenler

Halk Eğitimi Merkezinin bir örgüt olarak etkililiği ve verimliliği; başta öğretmenler olmak üzere tüm personeli, Halk Eğitimi Merkezinin amaçları doğrultusunda çaba harcamaya yönlendirme yükümlülüğünde olan, Halk Eğitimi Merkezi yöneticisinin tutum ve davranışlarına bağlıdır. Yönetici davranışının bazı biçimleri şu şekilde belirtilebilir (Bursalıoğlu, 1991:199).

- **Açık davranış:** Yöneticinin en fazla gerek duyduğu, fakat en zor gösterebildiği davranıştır.
- **Yükselecek Yönetici Davranışı:** Yükselme olasılığı fazla olan yönetici, kuralları daha sıkı izler ve uygular.
- **Yükselen Yönetici Davranışı:** Yeni yönetici başarılı olduğu ve örgüte bir katkıda bulunduğu izlenimini uyandırmak için değişiklik ve yenilik yapmak ister.
- **Yükselmeyen Yönetici Davranışı:** Yükselmeyen yönetici, astının yükselme olanaklarını daraltmış olur.
- **Merasim Sever Yönetici Davranışı:** Statü sembollerini gösterişli biçimde kullanır.
- **Durumu Kurtarma Davranışı:** Üst, teknik bakımdan kendini yeterli bulmadığı durumlarda sorunlar üzerinde karar vermekten kaçınır.
- **Suçü Yükleme Davranışı:** Sorumluluktan kaçmaya çalışır.

- **Bürokratik davranış:** Hiyerarşik haklardan tam anlamı ile yararlanma sonucunda meydana gelir.

Eğitim sistemimizde HEM yöneticileri bu makama, genellikle öğretmenlik veya müdür yardımcılığı görevlerinde başarılı olanlar arasından seçilerek, atama yoluyla gelmektedir. En son yürürlükteki yönetmeliklere göre müdür yardımcıları arasında sınavdan başarılı olanlardan seçilmektedir. Yöneticinin, kurumun kendi içinden ya da kurum dışından gelmiş olması, davranışlarını belirleyen önemli bir etkidir.

Bu konuda eğitim yöneticileri üzerinde yapılan araştırmalar, sistemin içinden yükseltılarak getirilenlerin, kendilerini makama uydurdukları, rollerine bir şey eklemedikleri ve yaratıcı olmadıklarını göstermektedir. Bunlar, statükoyu devam ettirecek kurallar koymakta ve makamda daha çok kalabilmektedir. Dışarıdan getirilen yöneticiler ise yeni kurallar koymakta ve böylece bir şeyler yapmak kararında oldukları izlenimini vermektedirler. Koydukları kurallar örgütün iç ve dış yüklenmelerini değiştirmektedirler. Dışarıdan gelenler, kişisel bağlılıklara daha çok önem vermekte ve sistemi daha çabuk değiştirmektedirler (Bursalıoğlu,1991:197).

Her yöneticinin olduğu gibi HEM yöneticisinin de, birinci dereceden amacı ve rolü, kurumda var olanlardan daha iyisini, fazlasını gerçekleştirmektir. Ancak bu durum, yüksek doyum ve verimlilikle çalışan personel sayesinde mümkün olabilmektedir.

Yönetim anlayışı ve davranışları itibariyle, baskı ve otoriteye ağırlık veren, karar verme yetkisini tek başına elinde bulunduran HEM yöneticileri, eğitim işgörenlerinin yaptıkları işten doyum sağlama düzeyleri üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır. Astlarına karşı destekleyici, cesaretlendirici, koruyucu davranışlar içinde olan yöneticiler ise, astları üzerinde güven duygusu uyandırmakta, onların kuruma bağlılıklarını sağlamada önemli bir etken olmaktadır. Bu açıklamalar bize okul yöneticilerinin iletişim yönünün ne denli önemli olduğunu göstermektedir (Nal, 2003: 33).

1.1.5.5. HEM Yöneticisinin İletişimcilik Yönü

Bir örgüt içindeki iletişim süreci, her şeyden önce koordinasyonun sağlanması ve görevlerin yerine getirilmesi açısından önem taşır. Örgütte çalışan personelin,

birbiriyle ve üstleriyle olan ilişkileri ve iletişim biçimleri, o örgütün verimliliğini büyük ölçüde etkiler.

Güçlü bir örgütsel yapı ancak örgütte bulunan bireyler, gruplar ve birimler arasında gerçekleştirilen iletişim yoluyla kurulabilir ve geliştirilebilir. Diğer bir ifadeyle örgütte bulunan kişi ve birimler arasında iletişimin olmaması durumunda, herhangi bir örgütsel yapıdan söz edilemez (Erdoğan, 2004: 26).

HEM örgütü içinde iletişimin başlatıcısı ve yönlendiricisi öncelikle HEM yöneticisidir. Formel yetki ve sorumlulukları ağır basan Halk Eğitimi Merkezi yöneticisi, iki temel iletişim boyutunu, yani formel boyut ile informal boyutu dengeli bir biçimde kullanmak durumundadır.

HEM yöneticisinin, amaçlara bağlılık oluşturabilmesi, büyük ölçüde iletişimcilik rolündeki başarısına bağlıdır. İletişimci olarak Halk Eğitimi Merkezi yöneticisi şu rolleri yerine getirir (Çelik,1999:47):

- Çift yönlü iletişim kurar ve öğretmenleri gerçekçi olarak değerlendirir.
- Özlü ve açık olarak konuşur ve yazar.
- Çatışma yönetimi stratejilerini uygulamaya çalışır. Çatışma durumlarına açıklık getirir ve çatışmaları etkili biçimde yönetir.

Halk Eğitimi Merkezinin yönetim sorumluluğunu üstlenmiş olan yönetici, merkezdeki tüm etkinliklerin başarıya ulaşmasında anahtar rol oynayan kişidir. Öğretmen ve diğer astların potansiyellerini ve sahip oldukları gücü görevlerine yansıtılabilmelerini sağlamak büyük ölçüde yöneticinin elindedir. Dolayısıyla, çalışanların kurum amaçları doğrultusunda etkili bir şekilde çalışmaya nasıl yönlendirileceği, sadece Halk Eğitimi Merkezi yöneticileri için değil, her alandaki yöneticinin çözmesi gereken bir sorun olmuştur. Çalışanlardan bazıları zaman hesabı yapmaksızın şevkle çalışırken, bazılarının mesai saatinin bitmesini dört gözle beklemelerinin nedenini bilmek yöneticiler için, kuruma fayda katabilmek açısından önem taşır. Çalışanların, yaptıkları işe ve yerine getirdikleri göreve yönelik enerjilerini arttırabilmek ve olumlu davranışları geliştirmek, istenmeyen olumsuz davranışları engellemek için yönetici, destekleyici ve teşvik edici yöntemleri kullanmalıdır.

Sonuç olarak, yöneticinin açık, güven verici, onaylayıcı tutumları benimsemiş olması, etkili ve astlarda olumlu algılar oluşturabilecek liderlik stilini uygulaması

okulun önceden belirlenmiş hedeflerine ulaşmasında, çalışanları örgütün amaçları doğrultusunda harekete geçirme ve örgütsel bağlılıklarını artırma bakımından önem kazanır.

1.1.6. Dönüşümcü Liderlik

İnsanlar, kriz döneminde olduklarını anladıklarında, yavaş ve aşamalı değişimin yetersiz olduğunu ve bundan dolayı radikal bir kültürel değişime gereksinim olduğunu görmektedirler. Yine benzer biçimde kriz düşüncesi olmadığında insanlar kültürel bir değişime gereksinim olmadığına inanmakta ve bu da süregelen kültürün korunmasına yol açmaktadır. İşte kriz zamanlarında örgüte kültürel olarak yenilik getirecek bir lidere ihtiyaç vardır. Dönüşümcü liderler bu tür dinamik ve düzensiz ortamlarda daha kolay ortaya çıkar ve kurumlar adına radikal dönüşümleri gerçekleştirirler (Çobanoğlu,2003:4). Bu bölümde Dönüşümcü liderlikle ilgili çeşitli başlıklara yer verilmiştir.

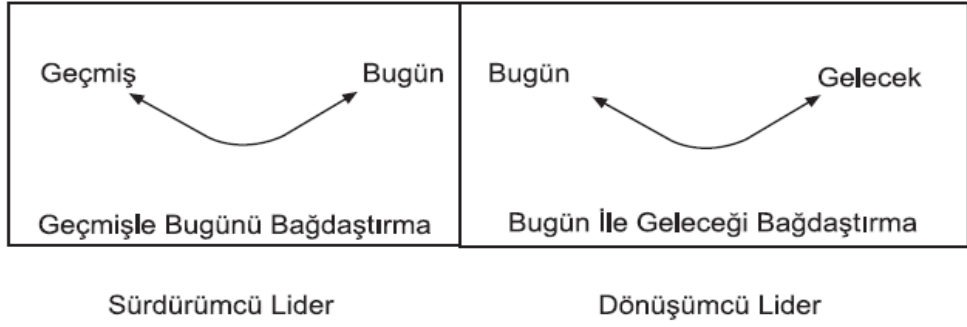
1.1.6.1. Dönüşümcü ve Sürdürülebilir Liderlik

1978 yılından itibaren yönetim ve liderlik alanyazında geleneksel lider davranış biçimleri yanında, J.M. Burns ve B.M. Bass'ın yaptıkları araştırmalarda yeni bir ayrımın yapılmasının zorunlu olduğunda işaret ettiler. Bu ayrım, geleneklere ve geçmişe daha bağlı sürdürümcü liderlik ile geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük dönüşümcü liderlik biçimleridir (Akt: Eren, 1998:368).

Sürdürümcü liderlik biçimi, çalışanları ödüllendirmeye, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü biçiminde kullanılırken; dönüşümcü liderlik, astlarına bir görevin olduğunu ilham ettirme ve bir düşü veya vizyona yöneltme, yönlendirme biçiminde kullanılır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:182).

Dönüşümcü liderlikte, çalışanlara bir vizyon kazandırmak ve bir yeniliğin, değişimin gerekliliğini ilham etmek ve inanç aşılama önemlidir. Böylece, izleyicilerin gayretleri, çalışma arzu ve istekleri artırılmış, özgün fikir ve çalışmalar ortaya çıkarılmış olmaktadır. Sürdürümcü liderler ise, dönüşümcü liderlerin aksine çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek suretiyle iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedirler (Eren, 1998: 369).

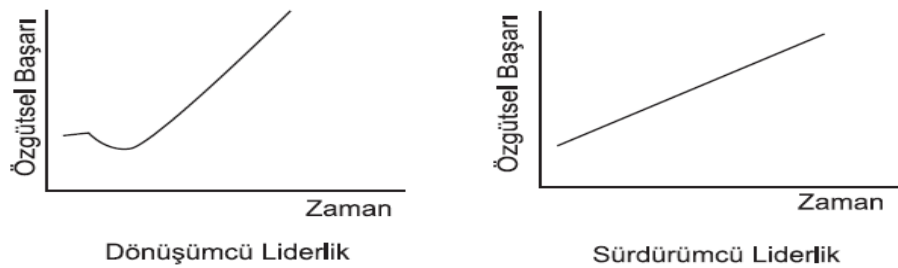
Şekil 1. Zaman Yönelimi ve İlişkilendirilmesi Bakımından Lider



Kaynak: Eren, 1998:369. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi,**

Aslında her insanda iki tip liderlik biçiminin de bulunduğu söylenebilir. Önemli olan hangi tür liderlik biçiminin ağır basıp ortaya çıkmasıdır. Sürdürümcü liderler, geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme, bunları gelecek nesillere bırakma bakımından yararlı hizmetlerde bulunurken; Dönüşümcü liderler ise örgütlerinin görev alanlarında (misyonlarında), stratejilerinde, etkinlik ve işlevleri ile ilgili süreçlerinde farklılıklar ve değişimler yapmak suretiyle çalışanları etkileyen ve örgütü, izleyenleri belirli bir zaman dilimi içinde şoka sokan ve başarının bu kısa süre içinde düşmesine neden olan, ancak izleyenlerin kafalarında ve davranışlarında yeniliğin ve reformun gereğine ve yararına inanarak değişim yaptıran kimselerdir.

Şekil 2. Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Biçimleri İle Örgütsel Başarı Arasındaki İlişki



Kaynak: Eren, 1998: 370)

Şekil 2’de görüldüğü gibi, dönüşümcü liderlikte, başarı grafiği kısa bir düşüşten sonra süratle yükselmektedir. Oysaki sürdürümcü liderlikte başarı grafiği eskiden olduğu gibi normal artış seyrini göstermeye devam etmektedir.

Dönüşümcü ve Sürdürümcü liderlik biçemlerine ilişkin karşılaştırma anlayışlarına değişik açılardan bakarsak;

Tablo 1. 1. Sürdürümcü ve Dönüşümcü Liderlik

	SÜRDÜRÜMCÜ	DÖNÜŞÜMCÜ
Zaman yönelimi	Kısa, bugün	Uzun, gelecek
Eşgüdüm mekanizması	Kurallar ve yönergeler	Hedef ve değer birliği
İletişim	Dikey, yukarıdan aşağıya	Çok yönelimli
Odaklanma	Finansal hedefler	Müşteri (iç ve dış)
Ödül sistemi	Örgütsel, dışsal	Kişisel, içsel
Güç kaynağı	Makam	İzleyenler
Karar verme	Merkezleştirilmiş, yukarıdan aşağıya	Katılım sağlanmış, aşağıdan yukarıya
İş gören	Mal yerine konma	Geliştirilebilir kaynak
İtaat	Emir	Rasyonel açıklama
Değişmeye ilişkin tutum	Kaçınma, direnme ve Statükoyu koruma	Kaçınmama, benimseme
Yönlendirme mekanizması	Kazanç	Vizyon ve değerler
Denetim	Aşırı uyum	Özdenetim
Bakış açıcı	İçsel	Dışsal
Görev tasarımı	Bölümlendirilmiş, bireysel	Zenginleştirilmiş, gurupsal

Kaynak: Çelik,2008:151, Eğitimsel Liderlik

Bass’a göre sürdürümcü liderlik bir değiş-tokuştur. Lider izleyeni, izleyenin anlaşma üzerine sergilediği rolden dolayı ödüllendirir. Burns’a göre sürdürümcü liderler izleyenlerin isteklerini yerine getirerek onlardan destek isterlerken, onların bu desteğine karşılık onlara isteklerini verir. (Altun, 2002:1).

Sürdürümcü liderlik üzerine yaptığımız tanımlardan sonra sürdürümcü liderlerden daha farklı, gelişmiş, çağdaş bir liderlik biçimi karşımıza çıkar ki bu da dönüşümcü liderliktir. Liderlik anlayışı açısından sürdürümcü liderlerden bir adım önde olan, sürdürümcü liderlik özelliklerini kendisinde barındıran ve bunlara ek olarak daha gelecek odaklı bir tarza sahip liderler, dönüşümcü lider olarak anılmaktadır. Kuralların ve sürecin sürekli değişmesi karşısında, iş görenlere eşit değer veren bir yönetim yaklaşımını oluşturmaya, sorunlara etkili çözümler bulmaya ve örnek bir davranış modeli oluşturmaya çalışan Dönüşümcü liderler nasıl öğrenileceğini öğrenirler (Çelik, 1998: 428).

Tracey ve Hinkin'e göre sürdürümcü liderlik, örgüt içindeki yasal ve bürokratik otoriteye dayanır. Sürdürümcü liderler iş standartlarını, görevleri ve amaçları vurgular (Akt: Altun, 2002:1).

Dönüşümcü liderlik aynı zamanda çalışanların kurallara uyum, yüksek performans gibi olumlu davranışları karşısında ödül; kurallara karşı gelme veya düşük performans gibi olumsuz davranışları karşısında ise ceza verme taraftarıdır. Sürdürümcü liderlerin astlarından beklentileri ise genellikle mevcut sistemler çerçevesinde şekillenmektedir. Bu durumun nedeni ise sürdürümcü liderlerin mevcut sisteme bağlılıklarının yüksek olması, mevcut sistemler ile örgüt kültürünü değiştirmekten çok güçlendirme eğiliminde olmalarıdır. Alanyazın incelendiğinde, sürdürümcü liderlerin üç farklı yönetim tarzı sergiledikleri görülmektedir. Bu tarzlar; “koşullu ödüllendirme”, “istisnalarla yönetim” ve “tam serbestlik” yönetim tarzıdır.

Sürdürümcü liderlerin, kendi istediklerini izleyenlerine bir pazarlık sonucu yaptırıp arzu ettiklerini elde etmelerine karşılık, dönüşümcü liderler ortaya koydukları ve etkili bir şekilde aktardıkları vizyonları ile hayallerin ilerisinde başarıya ulaşıyorlardır. Bass'ın deyimiyle klasik yönetici “işleri doğru yapar”, dönüşümcü lider ise bundan ilerisini görerek “doğru işleri yapar.” (Özsoy, 2003:1).

Dolayısıyla örgütlerin hem işleri doğru yapan yöneticilere, hem de doğru işleri yapan yani ne yapılacağını ve uzun vadedeki stratejik hedefleri, amaçları doğru belirleyecek liderlere gereksinimleri vardır.

Yirmi birinci yüzyıla girerken örgütleri çevreleyen kaos ve hızlı değişim ortamı sürekli yenileşmeyi ve gelişmeyi zorunlu kılmaktadır. Bu ortamda başarının anahtarı teknolojiden çok örgütü oluşturan insanların yenilikçiliği ve adanmışlığıdır.

Yeniliklerin gerçekleşmesi, insanların ortak bir yön ve amaç için adanmışlığının sağlanması, etkili bir liderlikle gerçekleştirilebilir. Eğitim ve işletme örgütlerinde değişim ile ilgili alanyazında, eğitimde ve iş dünyasında karşılaşılan sorunların kaynağı genellikle liderlikteki yetersizlikler ya da yanlış yönlendirmeler olarak değerlendirilmektedir. Daha da ilginç olanı, bu sorunların çözümü için önerilen reçetenin de liderlik olmasıdır.

1.1.6.2. Dönüşüm Kavramı

Alvin Toffler'in 1980'li yıllarda dikkatimizi çektiği ve hızla artan değişimin, her alanda etkisi görülüyor. Birkaç yıl önce kullandığımız kavramların çoğu, bugün geçersiz veya gücünü büyük ölçüde yitirmiş oluyor. İş süreçleri, yöntemler, ilişkiler hızla değişiyor. Bu baş döndürücü değişim ortamında, dünyada ve son yıllarda da ülkemizde sıklıkla kullanılan, popüler kavramlardan birisi transformasyon, ya da Türkçe adıyla "dönüşüm" kavramıdır.

Dönüşüm kavramının sıklıkla kullanılmasının gerekçelerinden bir tanesi, bir konumdan başka bir konuma geçmeyi, bir kalıptan başka bir kalıba geçmeyi ifade etmek için kullandığımız değişim kavramının bu durumu tam olarak açıklayamamasıdır. Değişim, daha çok evrimsel bir farklılaşmayı, tema ya da ana fikir olarak alırken, dönüşüm ani ve devrimsel farklılaşmayı temel olarak almaktadır (Akt: Akdemir,1997:143).

Değişim mevcut durum esas alınarak yapılan yeni düzenlemeleri açıklarken, dönüşüm mevcut değerlerin geçerliliklerini yitirdiklerinde ve mevcut yapının istenilen sonucu vermediğinde zorunlu hale gelen yeni bir konuma geçişi açıklamaktadır (Özden, 1999:188).

Değişim, doğanın temelinde olan bir olgudur ve yaşamı devam ettirebilmenin temel koşuludur. Değişmek, çevresel koşullara ayak uydurabilmek, doğa ile (rakiplerle) mücadele ederek gelişmeyi ve büyümeyi sağlamak tüm canlıların ve sistemlerin temel amacıdır. Evrende bulunan her canlı, her sistem devamlı değişme halindedir. Değişme, ister planlı olsun, ister plansız herhangi bir sistemin (kişi ya da örgüt), bir süreç ya da ortamın belli bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi olarak ifade edilir (Eraslan, 2003:76).

İngilizcede transformasyon (transformation) olarak ifade edilen dönüşüm kavramı, biyolojide dönüşümcülük (transformizm) olarak kullanılmaktadır. Canlı türlerin bir biçimden başka biçime geçmek suretiyle oluştuğunu savunan bir öğretiy olarak dönüşümcülük, canlıların bir durumdan başka bir duruma geçtiklerini ileri sürer. Örneğin; Bir tırtılın kelebeğe, bir yumurtanın tavuğa dönüşmesi gibi tanımlanabilir. Bunun yanında, jeolojide, “başkalaşma” kavramı, tortul kayaların değişime uğrayarak, yapraksı billur bir yapı gösteren kayalara dönüşmesine sebep olan olayların tümü” dönüşümü ifade eder (Demirci, 1999: 9).

Genel anlamda dönüşüm, mevcut yapıdan, teamüllerden, alışkanlıklardan, eğilimlerden vazgeçerek devrimsel anlamda farklılaşma süreci ya da gelecekteki eğilimlere şimdiden hazırlanmak ve gelecek eğilimlerini şimdiden uygulamaya taşımak şeklinde tanımlanabilir (Eraslan, 2003:76).

Varlığını korumak, yaşamını sürdürmek isteyen her canlı gibi, sosyal sistemler olarak örgütler de sürekli olarak değişmek zorundadırlar. Literatürde sosyal sistemlerin değişimi ve dönüşümü ile ilgili birçok model bulunmaktadır.

Ancak genel olarak sosyal sistemlerde üç tür değişmeden söz edilebilir:

1. İşlemsel değişim,
2. Teknolojik değişim,
3. Sistemik (yapısal ve kültürel) değişim.

İşlemsel değişim; bir işin yapılış biçimi, sırası ve işin yapılma kuralları ile ilgili iken,

Teknolojik değişim; işi yapmada kullanılan araç ve gereçlerin değişmesidir.

Sistemik değişim; ise işin doğasının değişmesi, amaçların ve eylemlerin odak noktasının yeniden belirlenmesidir. Sistemik değişim, sistem çapındaki topyekûn değişmeyi ifade eder. Bu tür değişiklikler bir yandan kural, rol ve örgütteki ilişkileri içeren yapının, diğer yandan inanç, değer ve kabullenmelerin, yani kültürün değişmesidir. Kısaca ifade edecek olursak, sistemik değişim bir örgütteki yapı ve kültürün değişmesidir. Bu tür değişim, sistemin varlık nedenlerini yeniden belirleme ihtiyacı duyduğu zamanlarda ortaya çıkar. Böyle zamanlarda yapı (kurallar, roller ve ilişkiler) ve yapıya anlam kazandıran kültürün değişmesi gerekir. Bu topyekûn bir değişim demektir. Bundan dolayı sistemik değişim yerine “dönüşüm” kavramı kullanılmıştır (Özden, 1999:18).

1965’lerde kullanılmaya başlanan “örgüt dönüşümü” kavramı çok yenidir. Örgütsel dönüşüm, örgütün temel doğasını kendi ekosistemi içinde tamamen yeni düşünce sistematigi ve örgüt üyelerinin kabullenmesiyle olan değişimdir. Günümüzde büyük veya küçük, yerel veya ulusal olsun hiçbir örgüt değişime karşı bağışık değildir. Çevresel değişimin yeni teknoloji, rekabet ve demografik güçlerinin üstesinden gelmek için her sektördeki liderler, kendi örgütlerinin işleri yürütme tarzını temelde değiştirmek zorundadır (Demirci, 1999:9).

Örgütsel dönüşüm kavramının gelişiminde Thomas Kuhn tarafından ortaya atılan “Paradigmatik dönüşüm” kuramının etkisi büyüktür. Sosyal sistemlerin değişim sürecinin uzun süren evrimsel ve birikimsel özelliği olduğu inancı Kuhn tarafından ortaya atılan kuram tarafından yıkılmıştır. Kuhn zamanına kadar bilimde değişim birikimsel olarak algılanmış, yani bilimsel çalışmalar bir tuğla duvarın örülmesine benzetilmiştir. Yeni şeyler, eski şeylerin üstüne oturur ve ilerler anlayışı, bilimsel düşüncenin evriminde sürekliliğe işaret etmekteydi. Oysa Kuhn’ a göre, bilimsel düşünmenin evrimi sanıldığı gibi birikimsel değil, devrim seklindedir. Uzun dönemli evrimsel ve birikimsel süreçler, kısa süren devrimlerle yeniden şekillenir (Şimşek, 1997:15).

Bütün bu açıklamalar ışığında sürekli değişen dünyada “daimi çözüm” diye bir kavram olmadığı bilinmektedir. Şu halde lider, değişimin sürekliliğinden hareketle her durum için ayrı çözüm üretebilmelidir. Lider ve örgüt üyeleri, “değişim” kavramına adapte olmalı ve değişimi felsefe olarak benimseyerek “değişmeden öğrenemezsin, öğrenmeden değişemezsiniz” ilkesini kendine rehber edinmelidir. Cafoğlu (1997:139)’nun belirttiği gibi örgüt, “değişmek ya da yok olmak” zorundadır.

Sonuç olarak var olmak ve ayakta kalabilmek için değişmek, ilerlemek ve yükselmek içinde dönüşmek gerekir. Şu halde dönüşüm, günümüz örgüt liderliği açısından üzerinde en fazla durulması gereken temel kavramlardan biridir.

1.1.6.3. Dönüşümcü Liderlik Kavramının Gelişimi

Günümüze değin liderlik hakkında birçok araştırma yapılmış birçok teori üretilmiştir. 20. yüzyılın ilk yarısına değin, liderlik çalışmaları liderler üzerinde odaklanmıştır. “*Büyük Adam Teorisi*” çağı olarak tanımlanan bu süreçte, iyi

liderlerin ayırt edici özellikleri, doğuştan gelen zekâ, boy ve kendine güven vb. nitelikleri araştırma konusu olmuştur. Kuramsal olarak liderleri, lider olmayanlardan ayıran yetenek ve özellikleri araştıran kuramcılar, liderlerin etkili olmak için sahip olması gereken özellikler kümesini üretmekte başarısız olmuşlardır. Doğal liderlik anlayışı terk edildiğinde ise, özellikle Amerikan davranışçı bilim adamları, liderlik araştırmalarında “davranışçılık” akımını güçlendirmişlerdir. Ohio Statü ve Michigan üniversitelerinde yapılan liderlik araştırmalarında uzun süre insan ve görev boyutu üzerinde durulmuş, liderlikte is tatmini, etkililik ve yapıyı harekete geçirme faktörleri incelenmiştir. Ancak davranışçı liderlik araştırmaları, çoklu liderlik davranışları ortaya koymada ve lider davranışlarını açıklamada başarısız olmuştur (Açıkalın, 2003:32).

Daha sonra liderlik araştırmalarında etkili olan “*durumsallık yaklaşımı*” ise, en etkili liderlik davranışının insan yönelimli ve görev yönelimli davranışların uyumuyla gerçekleşebileceğini savunmuşlardır. Liderlikte birçok durumsal faktörün varlığına dikkat çekilmiştir. Durumsal teorisyenler pek çok yönden eleştirilmiştir. Liderlikte hangi stilin hangi durumlarda etkili olabileceği konusunda çok az bir uzlaşma sağlanmıştır (Çelik, 2000:142).

Dönüşümcü liderlik kavramı ilk olarak *Dawston’un “isyan liderliği” (Rebel Leadership)* adlı çalışmasında kullanılmıştır. Sosyolojik bir tez olan “dönüşümcü liderlik” kavramı daha sonra 1978 yılında *James McGregor Burns* tarafından sistematize edilmiştir. Ona göre lider, takımdakiler üzerinde yüksek düzeyde moral, motivasyon ve performans yaratan kişidir. Dönüşümcü lider, potansiyel izleyicilerde var olan ihtiyacın ve isteğin farkındadır ve bunları kullanır. Fakat bunun ötesinde, dönüştüren liderler, izleyenlerdeki potansiyel güdülmeyicileri arar, daha yüksek düzeydeki ihtiyaçları karşılamak için uğraşır ve izleyenlerin hepsiyle ilgilenir. İzleyenleri liderlere dönüştüren ya da moral ajanlara dönüştürebilen karşılıklı uyarım ve yükseltme iliksisi, dönüşümcü liderliğin bir sonucudur (Erçetin, 2000: 60).

Erçetin, liderlerin dönüşümcü lider olabilmesini şöyle izah eder (Erçetin, 2000: 61).

- Kendini gerçekleştirme ve başarı için izleyenlerin ihtiyaçlarını yükseltmede yardım ederler.
- İzleyenleri daha yüksek moral olgunluğa teşvik ederler,

- İzleyenlerin gruplarının, örgütlerinin veya toplumun iyiliği için kendi çıkarlarının ötesine geçerek gerçekten dönüşümcü liderler olurlar.

Leithwood'a göre (1992:8) dönüşümcü liderlik insanların misyon ve vizyonlarının tekrar belirlenmesi, sorumluluklarının tazelenmesi ve amaca ulaşabilmek için sistemin tekrar yapılandırılmasıdır.

Erçetin (2000:61) dönüşümcü liderliği, vizyonu gerçekleştirmek için izleyenleri yetkilendirme, güçlendirme ve dağıttığı yetkiyi, gücü eylem birliğine dönüştürme yeteneği olarak tanımlarken, dönüşümcü liderliğin öğelerinin ise,

- Vizyon,
- İletişim,
- Kararlılık, bağlılık, yoğunlaşma,
- Yetkilendirme, güçlendirme,
- Örgütsel öğrenme olanakları sağlama olarak belirtmiştir.

Yukl, dönüşümcü liderlik süreci için öngördüğü bazı temel ilkeleri davranışsal olarak şöyle tanımlamıştır (Erçetin, 2000:66):

- Açık ve cazip bir vizyon geliştirme,
- Vizyonu gerçekleştirmek için strateji geliştirme,
- Vizyonu iletme ve yayma,
- Vizyonun gerçekleşeceğine ilişkin güvenini ve iyimserliğini gösterme,
- Vizyonun gerçekleşmesinde izleyenlere duyduğu güveni açıklama,
- İlk küçük başarıları güveni pekiştirmek için kullanma,
- Başarıları kutlama,
- Anahtar değerleri vurgulamak için sembolik, dramatik eylemleri kullanma,
- Rol modeli oluşturarak örnek alma,
- Kültürel formları değiştirme; eskileri ayıklama,
- Değişimi kolaylaştırmak için törenleri, seremonileri kullanma.

Tanımlarda farklı yaklaşımlar olmasına rağmen bütün tanımlardaki ortak yön dönüşümcü liderliğin, her şeyin üstünde, değişim ajanı olduğu varsayımdır.

Bu tip liderliğin işlevi, değişimin kontrolörü olarak değil, değişimin katalizörü olarak hizmet etmektir (Eraslan, 2003:70).

Eraslan (2003:70)'nın Rost (1993:87)'tan aktardığına göre günümüzde dönüşümcü liderlik kavramı Burns'un çalışmasıyla birlikte başlamaktadır. Kitabında, mükemmel firmaların sahibi olan sıra dışı insanlardan bahsederken;

Peters ve Waterman dönüşümcü lideri mükemmellikle eşit anlama koymaktadır.

Bass ise dönüşümcü lideri karizma ile eşdeğer görmektedir. Bunun ötesinde göz ardı edilmemesi gereken gerçek ise dönüşümcü liderliğin, izleyici ve liderin; moral, motivasyon açısından birbirlerini yüksek seviyeye çıkartmalarıdır

Dönüşümcü liderlik özellikle Bass'ın geliştirdiği "*Çok Yönlü Liderlik Anketi*" (*Multiple Leadership Questionnaire*) ile çok değişik alanlarda ölçülmeye çalışılmıştır. Eğitim kurumları, ordu, emniyet örgütü, işletmeler, özel ve kamu kurumlarında dönüşümcü liderlik çalışmaları yapılmaktadır. Dönüşümcü liderlik konusuna birçok bilim adamı ilgi göstermiştir. Bu bilim adamları *Tichy ve Tavenna Conger-Kanungo, Avolio, Yukl ve Sashkin* eğitim alanında *Jantzi ve Leithwood* ve *Pielstick*' tir. Bütün araştırmacıların yaptıkları "dönüşümcü liderlik" tanımları hemen hemen aynı olmakla birlikte, diğer liderlik yaklaşımlarıyla olan ilişkileri konusunda farklı görüşleri vardır. Ayrıca dönüşümcü liderin davranışlarını açıklama konusunda *Kouzes ve Posner* da Bass gibi bir anket geliştirmiştir. Liderlik uygulamaları formunda (*Leadership Practices Inventory*) beş tip liderlik davranışını, süreci sorgulamak (organizasyonu ileri götürmek için risk alma ve fırsatları araştırmak), paylaşılmış bir vizyon oluşturmak, personeli gelişimi konusunda cesaretlendirmek, örnek olmak, izleyicilerinin başarılarını kutlayarak cesaretlendirmek biçiminde tespit etmiştir (Eraslan, 2003: 90).

Sashkin'de dönüşümcü liderin davranışını açıklamada geliştirdiği *Lider davranış Anketinde (Leader Behavior Questionnaire)* beş kategori geliştirmiştir. Bunlar açıklık, haberleşme, güven, dikkate alma ve fırsat yaratmadır. Bunlara ilave olarak yazar, dönüşümcü liderleri ortalama lider ve yöneticilerden ayıran üç temel özellik ortaya çıkarmıştır. Ancak bu özellikler insanın doğuştan kazandığı değil, öğrenilebilecek özelliklerdir. En temel özellik kendine güvendir. İkincisi güç isteğidir. Sonuncusu ise vizyondur (Tabak, 2001: 5).

Podsakoff dönüşümcü liderliği altı boyutta incelemiş, Bass'ın dört boyutuna bağlı kalmakla birlikte bunlar, vizyon ve ilham sağlama, davranış modelleri oluşturma, grup amaçları için kendini adama, entelektüel uyarım, bireysel destek

sağlama ve yüksek performans beklentisi boyutlarını ilave etmiştir. Ayrıca, Bass sonraki çalışmalarında dönüşümcü liderlikte karizma, ilham verme, bireyselleştirilmiş ilgi, zihinsel uyarım konularına yönelmiştir. Bütün bu çalışmaları değerlendirecek olursak; *Sashkin*, dönüşümcü liderlikte vizyonu vurgulayarak, dönüşümcü Liderlikte vizyon oluşturma yolları ve önemi üzerinde çalışmalar yapmıştır. *House, Trice, ve Beyer* dönüşümcü liderlik karizmaya dikkat çekmişlerdir (Akt: Çelik, 2001: 42).

Ülkemizde ise dönüşümcü liderlik ile ilgili çalımsalar sınırlı da olsa artış eğilimindedir. Yönetim bilimi ve liderlikle ilgili akademik çalışmalarda son yıllarda hızlı bir artış görülmektedir. Bu konuda Şimşek'in (1997:164) dönüşümcü liderlik tanımlamasının liderlikle ilgili tanımlamalar arasında genel geçer bir niteliğe sahip olduğu düşünülebilir:

"Dönüşümcü liderlerin işi yeni bir vizyon, dünya görüşü veya gerçeklik yaratmak, bu yeni gerçeklikle ilgili uyumlu yeni standartlar, kurallar, normlar ve davranışlar geliştirmek, kitlelerin anlayabileceği dilde bunlara ulaşmanın yollarını göstermektir. Liderin yarattığı bu yeni gerçekliğin içinde kitleler yeni anlamlar bulurlar, yaşamları ve davranışları anlam kazanır, geleceğe ilişkin açık ve kesin beklentileri oluşur."

1.1.7. Dönüşümcü Lider Olarak HEM Yöneticisi

Yöneticiler çeşitli şekillerde tanımlanır ve tarif edilir. En etkili olabileceği varsayılan Halk Eğitimi Merkezi liderliği tipinin belirlenmesine günümüzde sosyal bilimler yardımcı olur. Yöneticilik, öğrenme kaynaklarının ne kadar iyi yönetildiği, öğretimsel liderliğe önem verip verilmediği, değişimin nasıl yönetildiği ve güvenli ve destekleyici bir çevrenin yaratılıp yaratılmadığı ve sürdürülüp sürdürülmeyeceği ile tanımlanır ve tarif edilir. Öyle görünüyor ki bu rol tanımlamalarının çoğu yöneticilerin verilen koşullar altında, iş üzerindeki performansında az çok neye benzemesi gerektiğinin idealleştirilmiş kavramlarla belirlenir (Wilmore, 2001:115, akt: Çobanoğlu, 2003: 22).

Çobanoğlu (2003:23)'nun Wilmore (2001:115)'dan aktardığına göre dönüşümcü liderlik olmadan Halk Eğitimi Merkezi yelkensisiz bir gemi, haritasız bir

yolculuk haline gelir. Dönüşümcü liderin rolü, hizmet ettiği kursiyerden personele ve topluma kadar Halk Eğitimi Merkezi hakkındaki her şeyi öğrenmesidir.

Dönüşümcü liderlik, öncelikle eğitim dışındaki çevrelerde yapılan araştırmalarla kapsamlı olarak geliştirilmiştir. Eğitim alanında dönüşümcü liderliğin gelişimindeki iki önemli yazar Sergiovanni ve Leithwood' dur.

1.1.8. Sergiovanni' nin Okula ilişkin dönüşümcü Liderlik Kuramı

Eğitim kurumlarındaki dönüşümcü liderliğe ilişkin farklı bir yaklaşım getiren Sergiovanni' ye göre, liderliğin teknik, insan ve eğitimsel boyutları okulun etkili olmasını sağlar. Sergiovanni'nin inandığı sembolik ve kültürel boyutları da değer katılımlıdır. Bu boyutlar, okulun mükemmelliğe ulaşma ve etkili olmanın ötesine geçmesine olanak sağlar. Sergiovanni, dönüşümcü liderlik düşüncesini öğretimsel liderlikten farklılaştırır (Gurr, 1990:43).

Gurr (1990:43) ise okulla ilişkili olarak dönüşümcü liderliğin beş alternatif boyutunu önerir:

- 1) Sağlıklı yönetim tekniklerini kapsayan **teknik** liderlik,
- 2) Sosyal ve bireyler arası potansiyellerden yararlanmayı gerektiren **insan** liderliği,
- 3) Yöneticinin eğitim ve öğretim hakkındaki bilgi uzmanlığını gösterdiği **eğitimsel** liderliği,
- 4) Önemli amaçları ve davranışların modeli olmayı ve vurgulamayı kapsayan **sembolik** liderlik,
- 5) Yöneticinin okula kimliğini kazandıran sağlam değerleri, inançları ve kültürel unsurları belirlemeye, pekiştirmeye ve açık ifade etmeye yardım ettiği **kültürel** liderlik.

1.1.9. Leithwood'un Dönüşümcü Liderlik Kuramı

Leithwood (1992), dönüşümcü liderliği insanların misyonunu ve vizyonunu yeniden tanımlamayı ve amaçlara ulaşmak için sistemlerin yeniden yapılandırılmasını kolaylaştıran liderlik olarak tanımlar. Leithwood, öğretimsel liderliği, dairenin önünde yâda ortasında bulunan bir lider olarak tanımlarken,

dönüşümcü liderliği arkasındakileri bir daire oluşturmaya yönlendiren lider olarak betimler (Çelik, 1999:147). Aynı yazar dönüşümcü liderliğin öğretimsel liderliğin temel eksiklerini gidermek için öğretimsel liderlik kavramının genişletilmesinden ortaya çıktığını ve değişimle karakterize edilen okulun eğitim iklimi özellikleriyle belirginleştiğini ileri sürer. Leithwood, dönüşümcü liderliğin yararlılığını ve kullanılabilirliğini destekleyen şu dört varsayıma işaret etmiştir (Gurr, 1990:43).

1. Okulun yeniden yapılandırılması için yöntemler ve amaçlar belirsizdir ve dönüşümcü liderlik önemli değişimler için ihtiyaç duyulan fazladan çabaya yol açan isgören motivasyonunu ve bağlılığını artırır.

2. Okulu yeniden yapılandırma birinci ve ikinci sırada değişiklikleri gerektirir. Esas teknolojisinde olduğu kadar örgütün tümünde de değişiklikleri gerektirir. Birinci sıradaki değişiklikler öğretimsel liderliğin ilgi alanındadır, fakat ikinci sıradaki değişiklikler dönüşümcü liderliğin ilgi alanına girer.

3. Okulu yeniden yapılandırma, özellikle, yönetici tarafından büyüklüğün ve karmaşıklığın, etkili öğretimsel liderlik için olumsuz bir durum oluşturduğu ortaokullarda amaçlanır. Böyle bir durumda, dönüşümcü liderlik personeli yetkilendirme ve etki yayma düşüncesi ile öğretimsel olarak çok daha iyi uygulanabilir.

4. Öğrenme işlevinin profesyonelleştirilmesi, okulu yeniden yapılandırma gündeminin merkezidir ve bu öğretimsel lider olarak yöneticiye karşı işler. Bunun yerine öğretmenler liderlik sorumluluğunu üstlenmeleri için cesaretlendirir.

Dönüşümcü liderliğin unsurları profesyonelleştirilmiş bir işgücüyle çok daha benzerdir.

Leithwood, dönüşümcü liderlerin üç önemli amacın peşine düştüklerini ifade etmektedir (Gurr, 1990:44). Bunlar:

1. Personele yardım etme, işbirlikçi ve profesyonel bir HEM kültürü sağlama:

Bu, personelin sık sık konuşması, gözlem yapması, eleştirmesi ve birlikte plan yapması anlamına gelir. Dönüşümcü liderler, personeli işbirlikçi amaç oluşturmaya dâhil eder, öğretmen izolasyonunu azaltır, kültürel değişiklikleri desteklemek için bürokratik mekanizmaları kullanır, gücü emanet ederek liderliği diğerleriyle paylaşır ve aktif bir şekilde Halk Eğitimi Merkezi normlarını ve inançları iletirler.

2. Öğretmen gelişimini teşvik etme: Leithwood'un çalışmaları öğretmenlerin motivasyonunun, amaçları içselleştirdiklerinde arttığını böyle bir iklimde ihtiyaç duyulan, kontrol stratejilerinden çok bağılıktık göstermektedir. Leithwood'un bulduğu bu süreç, bir Halk Eğitimi Merkezi misyonuna güçlü bir biçimde bağlandıklarında kolaylaşır.

3. Öğretmenlere problemleri daha etkili bir şekilde çözmeye yardım etme: Leithwood'a göre; dönüşümcü lider, öğretmenleri yeni işlerle meşgul olmaları ve "fazladan çaba" göstermeleri için motive eder. Leithwood, dönüşümcü liderlerin aslında personele daha sıkı değil, daha akıllıca çalışmaları için yardım etme amacıyla uygulamalar yaptıklarını söyler. Leithwood, "bu liderler, bir grup olarak personelin yöneticinin tek başına yapabileceğinden daha iyi çözümler geliştirebileceklerine dair samimi bir inancı paylaşmaktadır" sonucunu çıkarır.

Leithwood (1992), kendinin ve arkadaşlarının çalışmalarını bir araya getirip dönüşümcü Halk Eğitimi Merkezi liderliği için dört boyut tanımlar (Gurr,1990:44):

1. Paylaşılan bir vizyon geliştirme, Halk Eğitimi Merkezinin öncelikleri ve amaçları konusunda fikir birliği yaratma ve yüksek performans beklentilerine sahip olma,
2. Bireyselleştirilmiş destek, entelektüel uyarım sağlama ve profesyonel uygulamalar için model olma,
3. Demokratik karar vermeyi ve yayılan liderliği cesaretlendirme,
4. Kültürel değişimi desteklemek ve özendirmek için çeşitli bürokratik mekanizmaları kullanan, kültürel değerleri göstermek için sembolleri ve alışkanlıkları kullanan, doğrudan ve sıkça kültürel normları, değerleri, inançları, paylaşılan yetkiyi ve sorumlulukları diğerlerine ileten Halk Eğitimi Merkezi kültürünü kuvvetlendirme.

Çobanoğlu (2003:24)'na göre Halk Eğitim Merkezleri ve sistemleri yeniden yapılanmaya maruz kalırken Halk Eğitimi Merkezi liderliği, özellikle yöneticilerle ilgili olan HEM liderliği değişmektedir. Örneğin, Hallinger, Amerikan yöneticilerinin rollerindeki değişimi yönetimselden öğretimsel olarak daha sonra da dönüşümcüye doğru çevrildiğini söylemektedir. 1980' li yılların başlarında basit liderlik kavramı, kaliteli öğretime odaklanmış güçlü yönetimsel liderlik; bütün öğrenciler için yüksek beklentiler, güvenli, düzenli ve esnek bir çevre, öncelikli olarak görülen temel yeteneklerin kazanılması ile güçlü bir öğretimsel odaklanma;

örgencilerin ilerlemelerinin sık sık izlenmesi gibi etkili okulun anahtar özelliklerine işaret eden öğretimsel liderlikti. Ancak bu durum, bu on yılın sonuna kadar sürmedi ki vurgu öğretimsel liderlikten dönüşümcü liderliğe doğru kaydı.

Günümüzde liderlik, yönetim alanında olduğu gibi eğitim yönetimi alanında da tartışmaların merkezinde yer alırken, dönüşümcü liderlik kavramı eğitimin giderek önem kazanan bir kavramı haline geldi.

1.1.10. Dönüşümcü Liderliğin Temel Özellikleri

Dönüşümcü liderlik ile ilgili olarak literatürde çok sayıda nitelik sayılmıştır. Ancak bu bölümde oldukça fazla olan bu nitelikler özetlenerek verilmeye çalışılmıştır. Argun'un liderlik konulu bir makalesi, gerçek liderde bulunması gereken temel özellikleri içeren bir yaklaşıma sahiptir. Bu özellikler çok geniş olmakla beraber, aşağıda araştırmacı tarafından ortaklaştırılmıştır. Bu özelliklere geçmeden önce, Argun'un, gerçek lideri anlatırken kullandığı betimleme dönüşümcü liderlik özellikleriyle büyük ölçüde örtüşmektedir.

“Nedir gerçek liderlik? Her şeyden önce, gerçek lider, insanı seven ve ona değer veren bir yapıya sahiptir. Sevecen ve alçakgönüllüdür. Empati temel ilişkiler felsefesi olarak ön plana çıkar. Kendisinden önce, izleyenleri yüceltmeyi ve onların durumunu iyileştirmeyi hedef almıştır. Dürüsttür, adildir. İnsanlara güven verir, onlara güvenir. Vizyon sahibidir. Bu vizyon, gelecekte elde edilmesi çok kolay olmayan, ancak imkânsız da olmayan bir hedefdir. İyi bir iletişim ustası olduğundan, izleyenleri bu hedefe inandırmış ve onları bu hedefe yönlendirmiştir. Bu hedefe ulaşmak için gereken enerjiyi insanların içinden çıkarmış ve ateşlemiştir. Onlara yetki ve güç vermiştir. Detaylarla uğraşmaz. Resmîn tamamını görür. Engelleri çok önceden bertaraf eder. Anlaşmazlıkları basite indirgemede uzmandır. Başarıları izleyenlere, başarısızlıkları kendine mal eder. Teşekkür eder, yüceltir. İnsana önemli olduğunu hissettirirken kendisini lüzumsuz gösterir. Kriz anlarında ortaya çıkar, paniklemez ve insanlara moral aşılar.”

Bu alıntıda görüldüğü üzere dönüşümcü liderlik için çok sayıda özellikten bahsedilmektedir. Bunları ana başlıklar halinde 9 maddede özetleyebiliriz.

1.1.10.1. Ortak Vizyon Oluşturma ve Paylaşma

Yeni liderlik paradigması ve dönüşümcü liderlik, “vizyon” kavramı ile geleneksel liderlik anlayışından ayrılır. Vizyon, dönüşümcü liderliğin önemli karakteristik özelliklerinden biridir. Eraslan'nın (2003:109), Açıkalın (2003)'dan aktardığı gibi:

Dönüşümcü liderliğin temel özelliği paylaşılmış bir vizyona sahip olmasıdır. Vizyon değerlerle beraber, prensip odaklıdır. İnançlı, dürüst, bütünlük içinde ve kendine güvenen birisi olması ondaki diğer özellikleri gösterir.

Vizyon; Bir insanın, onun varlık nedeni, yaşama gayesi vb. konulardaki temel kabullenmelerinin çizdiği ufuktur. Vizyon, bir başka deyişle sahip olduğumuz değerlerin anlam ve yansımasıyla zihnimizde çizdiğimiz bir tablodur (Özden, 1999:41). Örgütsel anlamda vizyon ise; örgüte ilişkin düşlenen bir geleceği tasarlayabilme, geliştirebilme ve paylaşabilme özellikleri ile birlikte örgütsel geleceğin resmedilmesi şeklinde tanımlanabilir. Senge'nin (1996:165) vizyon betimlemesi bu tanımlamayı destekler niteliktedir: “Vizyon bir örgütün geleceğe yönelik hedeflerinin belirtilmesidir. Bazen vizyon, amaçla karıştırılmaktadır ancak vizyon arzulanan geleceğin resmîdir. Ünlü yönetim bilimcilerinden Kotter liderlik ve vizyon arasındaki ilişkiyi şöyle betimlemektedir “Lider dönüşümü hazırlayan ve organize eden kişidir. Liderler eylemi motive eder. Kazançlarını ve risklerini paylaşırlar. Liderler vizyon sahibi olmanın yanı sıra işgücünü yönlendirme özelliğine de sahip olmalıdır. Lider iyimser, umutlu ve vizyon sahibi bir yapıda olmalıdır (Kotter, 1999: 80, Akt: Meral Tüzel).

1.1.10.2. Zihinsel Uyarım ve Yaratıcılık

Dönüşümcü liderlik yeni yöntemleri, yeni fikirleri içinde barındıran bir değişim sürecidir. Yaratıcılık faktörü organizasyonu sürekli yenileyen, çalışanların performanslarını artıran, örgüte yeni kapılar açan yeni fırsatlar sunan bir etkidir. Doğru kullanıldığı zaman başarılı bir dönüşümün anahtarıdır. Bu anahtar doğru bir şekilde kullanabilmek için bireylerin içinde var olan, belki de yıllarca gizli kalmış bu faktörün ortaya çıkarılması ve etkin bir şekilde kullanılması gerekir (İnci, 2001:21).

Dönüşümcü liderler devrimci değişimcilerdir. Bunu başarmak için yaratıcı çözümler bulmak ve yeni fikirler elde etmek için izleyenleri ile birlikte hareket ederler. Dönüşümcü lider, izleyenlerini cesaretlendirir ve mevcut yapıya, değişim karşıtı anlayışa (*status quo*) karşı koymaya yönelir. Dönüşümcü lider, izleyenlerini problemlerin çözümünde yeni yöntemler bulmaya iter ve onları motive ederek işe yönelir. İzleyenlerine negatif düşünceleri reddetmeyi öğretir ve olumlu düşüncenin gücüne inanırlar (Friedman ve diğ. 2000:10). Dönüşümcü liderler, yeni fikirlerin uygulanması için izleyenlerine izin verir. Bilgiyi paylaşır ve etkin bir şekilde araştırır. Özgür bir düşünce platformu hazırlayarak izleyenlerini düşünmeye teşvik eder.

Dönüşümcü liderler, izleyenlerinin gizil güçlerini ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarıcı olanaklar sağlar. Dönüşümsel bir perspektife sahip bir örgütte, izleyenler, zihinsel güçlerinin ve becerilerinin farkında olarak yaratıcılıklarını geliştirici bir ortamla iç içedirler, dönüşümcü lider, izleyenlerinin bu zenginliklerini kullanmalarının dönüşümü kolaylaştıracağı ve kalıcılaştıracağı bilincindedir. Bu sürecin oluşmasında dönüşümcü liderler belirli bir risk ile karşı karşıya kalırlar. Dönüşümcü liderler, organizasyonu geliştirmek için risk alırlar.

Dönüşümcü liderler, ellerindeki ürünü, hizmeti ya da kendilerini geliştirmek için sürekli yeni yollar arayan ve izleyenlerini bu şekilde yönlendiren kişilerdir. Yeni

Bilgi, beceri ve yetkinlik kazandıracak her türlü deneyime açıktırlar. Kendi iş tanımlarının ötesine geçerek kuralları ve yapıları sorgulayarak, yeni yollar geliştirmeye çalışırlar (Bresctick, 1999:150).

1.1.10.3. Karizmatik Etkiye Sahip Olma

Dönüşümcü liderlikle ilgili yapılan araştırmalarda sıkça tartışılan özelliklerinden biri “karizma” kavramıdır. Bazı kuramcılar karizmayı, dönüşümcü liderliğin temel ögesi olarak sayarken, bazıları ise izleyenler tarafından lidere atfedilen bir özellik olarak belirtmişlerdir (Açıkalın, 2003:67). Üzerinde tam bir uzlaşma olmadığı ve son dönemlerde liderlik çalışmalarında ilgi çeken bir kavram olduğundan bu araştırmada “karizmatik etki” kavramı incelenecektir.

Ancak bilinmesi gereken dönüşümcü liderlik ile karizmatik liderliğin farklı liderlik tipleri olduğu gerçeğidir.

Günümüzde günlük yaşamda oldukça sık kullanılan, fakat birçok kişinin anlamını bilmediği bir olgu olarak “karizma”, eski Yunan uygarlıklarına kadar uzanan bir geçmişe sahiptir. Yunancada “*ilahi ilham yeteneği (divinely inspired gift)*” anlamına gelmektedir. Karizma kavramı, karsısındakini kolayca etkileyebilen, üstün ikna becerisine sahip, güven veren anlamında kullanılabilir (Güney, 1999:203).

Karizma kavramı sosyal bilimlerde ilk olarak Max Weber tarafından kullanılmıştır. Weber, 1947’de karizma kavramını, izleyenleri üzerinde hissedilebilir bir güce sahip olan ve özellikle yönlendirmeye gereksinim duyulduğu kriz zamanlarında ortaya çıkan liderlik biçimi şeklinde kullanmıştır (Brestick, 1999: 86). Weber karizmayı şöyle tanımlamıştır:

“Karizma, özel bir kutsallığa kahramanlığa veya uygun bir bireyin düzenleyici yeteneğe veya örnek olan karakterine bağlılıktır.” Eber’in bu tanımı çeşitli araştırmacıların bakış açılarına göre farklılaşmaktadır.

Ancak herkesçe kabul gören bir tanım vermek gerekirse (Güney, 1999:203). Karizma; “bir grubun (izleyicilerin) algılarının ve atıflarının;

- Liderin nitelik ve davranışları tarafından,
 - Liderliğin yer aldığı durum ya da koşullar tarafından ve
 - İzleyicilerin gereksinimleri tarafından etkilenmesinin sonucu olarak elde edilen ve izleyicileri, liderin kendisi için harekete geçirebilen bir güç” olarak tanımlanabilir
- Dönüşümcü liderliğin önemli teorisyenlerinden Bass, karizmayı, vizyon ve misyon duygusu oluşturma, gurur duyma, saygı ve güven duyma süreci olarak tanımlamıştır. Ayrıca Bass, dönüşümcü ve etkileşimci (yönetmel) liderlik arasındaki ayrımı diğer liderlik özelliklerini dikkate alarak yeniden tanımlamış, dönüşümcü liderleri daha çok karizmatik özellikler taşıyan ve olağanüstü çabalar göstererek grubun beklentilerini karşılayan liderler olarak betimlenmiştir (Güney, 1999:203).

Bass, karizmatik etkiye sahip liderler için şu değerlendirmeleri yapmıştır (Akt: Güney, 1999:204).;

- Karizmatik etkiye sahip liderler, kendilerine yönelik heyecanlı (emotional) tepkileri canlandırmak suretiyle izleyicilerinin tutum ve davranış değişimini teşvik ederler. Aynı zamanda bir coşku ve macera duygusunu da harekete geçirirler.

- Karizmatik etkiye sahip liderlerin izleyicilerinin gözünde olduğundan fazla görünmeleri, kendilerini izleyicilerince özdeşleştirilecek yararlı hedefler hâline getirir ve izleyicilerde bazı heyecanların yaratılmasında katalizör görevi görür.
- Normların ve grup fantezilerinin izleyiciler arasında paylaşılması karizmatik liderlerin ortaya çıkmasını ve bu liderlerin başarılı olmasını kolaylaştırır.

Çelik (2000:143)'e göre Karizmatik özellikler, dönüşümcü liderlerde sıkça rastlanan özelliklerdir. Özellikle ikna edicilik, içtenlik, vizyonerlik, karşılıklı etkileşim ve sinerji ilk akla gelenlerdir. Çelik, dönüşümcü liderliğin özellikleri arasında saydığı karizmayı şöyle tanımlamaktadır;

Karizma, liderin izleyenlerinde sevk, gurur, güven ve sadakat uyandırması, lider ile izleyenler arasında güçlü bir duygusal bağın oluşturulması sürecidir.”

Dönüşümcü liderlikte karizma, izleyenlerin yüksek derecede performans göstermesi ve hedeflere daha iyi bağlanmaları amacıyla kullanılır (Brestrich, 1999: 92).

Bazı araştırmacılar, dönüşümcü liderin başarısının kaynağının karizma olduğunu belirtmektedirler. Karizmatik liderler yüksek bir güce ve etkiye sahiptir. İzleyenler karizmatik liderin kişiliğiyle özdeşleşirler ve yüksek düzeyde güven duyarlar. Karizma sahibi lider, izleyenlerin fikirlerini canlandırır ve onlara ilham verir. Bu liderler başarmak için büyük çaba gösterirler (Çelik, 2000: 148).

1.1.10.4. Etkili iletişim ve Yüksek Motivasyon Becerisi

Örgüt içerisinde izleyenlerin yaratıcılığı ve verimliliğini artırmada en önemli iki araç, etkin iletişim süreci ve yüksek motivasyondur (Kavrakoğlu ve diğerleri, 2002: 170).

Liderler, izleyenleri ile etkin iletişim sistemi kurarak onları örgütsel amaçlar doğrultusunda motive ederler. Liderlerin temel görevi insanların kendilerini güçlü, yeterli, bilgili ve işin içinde hissetmelerini sağlamak ve onları harekete geçirmektir. Mükemmel bir iletişim yeteneği geliştirmek, etkin lider olmak için mutlak gereklidir. Lider, başkalarını harekete geçirmek için bilgi ve fikirlerini paylaşmak zorundadır. Eğer bir lider mesajını açık bir şekilde başkalarına aktarıp onları motive edemiyorsa, bir mesaja sahip olmasının hiçbir önemi yoktur (Maxwell, 1999:29).

Dönüşümcü lider izleyenleri ile hareket eder, onların duygu, düşünce, ilgi ve isteklerini dikkate alır. Bu davranışlarıyla ulaşılabilir bir lider profiline sahiptir. Dönüşümcü liderler, izleyenlerini beklentileri aşan bir performans göstermeleri konusunda motive ederler. Bunu başarmak için başlıca üç liderlik tarzı benimserler (Brestrick, 1999:92).:

1. Bu liderler, belirlenen hedeflerin önemi ve değeri ile bunları başarabilme yolları hakkında izleyenlerinin daha çok bilgilendirilmesini sağlarlar.
2. İzleyenlerini, kolektif şuuru ve hedefleri başarabilmek için kendilerini asmaya ikna ederler.
3. Liderlik süreci ve misyonu aracılığıyla, takipçilerinin yüksek mevki (makam) isteklerini kamçılar ve yerine getirir.

Dönüşümcü lider, sürekli amaçlarını izleyenlerine aktarmak, onlarla iletişim kurmak, onların sorularını cevaplamak ve dinlemek zorundadır. Çünkü izleyenlerini dönüşüm sürecine motive etmek ve inandırmak gibi zor bir görevi vardır.

Brestrick, (1999:93), dönüşümcü liderliğin analizini yaptığı araştırmasında, dönüşümcü liderlikte motivasyon ve iletişimin önemini şöyle ifade etmektedir:

İletişim kurmak, izleyenler ile etkileşmek, dönüşümcü lider davranışlarının paylaşılan doğasını yansıtır. Güçlü ve nitelikli bu ilişki ağı, iletişim kurmayı, paylaşılan vizyonu etkili hâle getirmeyi ve vizyonu destekleyen kültürü şekillendirmeyi mümkün kılar.

Dönüşümcü liderler, bireysel destekçileri ile yüksek kaliteli ilişkiler kurmayı ve genel kader duygusunu güçlendirebilirken sosyal değişim sürecinde de bu destekçiler lideri güçlendirir ve cesaretlendirir. Paylaşılan değerler ilişkinin doğasını etkiler ve vizyon oluşturmayı kolaylaştırır.

Dönüşümcü liderler arkadaşça davranırlar, tavsiyelerde bulunurlar, destekler, yardım ederler ve cesaretlendirirler. Böylesi yetenekler grubu ve ortak vizyonu destekleyen örgütsel bir kültür oluştururlar. İzleyenlerini sürekli olarak motive ederek, kendilerini geliştirmelerini ve değişime adapte olmalarını sağlarlar.

1.1.10.5. Değişimin Temsilcisi Olma

Dönüşümcü liderlerin var oluşlarının nedeni değişimdir. Dönüşümcü liderler kendilerini değişim temsilcileri olarak tanımlarlar. Onların profesyonel ve kişisel imajları bir farklılık yaratmak ve sorumlu oldukları kurumları değişim ekseninde düzenlemektir. Dönüşümcü liderler, değişim temelli olarak ortaya çıkmışlardır. Onların vizyonları, misyonları ve stratejileri sürekli olarak değişim kavramına endekslidir (Eraslan, 2003:137).

Dönüşümcü liderler, yeni kurumsal ilke ve tutumlar oluşturmaya ve bunları sağlamlaştırmaya odaklanır. Temelde yeni anlam sistemlerinin yaratılmasında ve kurulmasında çalışırlar. Bu tür bir liderlik, kurumun misyonunda, yapısında ve insan kaynakları yönetiminde büyük değişiklikler yapar. Kurumun politik ve kültürel sistemlerinde temel değişiklikler önerir (Açıkalm, 2003:39).

Değişim, mevcut durum zihniyetin tersine, yeni ve farklı şeyleri denemek ve yaratıcı olmak anlamındadır. Dönüşümcü bir lider, daha önceden uygulanmış yöntemleri uygulamaz. Problemleri çözmek için, orijinal ve yaratıcı yeni kaynaklar ortaya çıkarır. Rutin olaylardan hoşlanmaz (Nal, 2003:69). Aslında dönüşümün gerçekleşmesi, güncelliğini yitirmiş ve tabulaşmış fikirlerin terk edilmesine bağlıdır.

Şimşek (1997:478)'in belirttiği gibi; dönüşümcü lider, eskimiş ilkeleri yıkan kişidir. Değişim dönemleri, kurumların yeni şeyler öğrenmeleri için fırsat oluştururlar. Dönüşümcü lider gerçeğin yaratılmasında katalizör oldukları gibi kurumlarına işleri alışagelmış geleneksel şekilde yapma ve görme yollarını bırakmalarını da öğretirler.

Dönüşümcü bir lider, saplantısız olarak mevcut paradigmayı dönüşümün gerçekleştirilmesi için terk edebilen kişidir. Başka bir ifadeyle dönüşümcü lider, çevresel faktörlere göre paradigmatik değişime her zaman hazırdır ve çevresine, izleyenlerine değişimi anlatır (Demirci, 1999:110).

1.1.10.6. Duygusal Dayanıklılık, Cesaret ve Risk Alma

Dönüşümcü lider, olayları bireysel olarak düşünmeyen, eleştiriler karşısında yılmayan ve başarısız olmaktan korkmayan bir kişiliktir. Duygularını kontrol altında tutabilir. Duygusal dayanıklılık aynı zamanda kendi içindeki çatışmayı da engeller,

böylelikle kendine güven, kararlılık, inanç ve stres ortamlarına dayanıklılığı artar. Bu özelliklerin tamamının dönüşümcü liderde bulunduğu araştırmacılar tarafından ifade edilmektedir (Zel, 1997: 67).

Brestrick, (1999:97), dönüşümcü liderliği incelediği çalışmalarında, cesaret ve risk alma özelliğini şöyle açıklamaktadır:

Dönüşümcü liderler mantıklı bir şekilde risk alan ve özgürce fikirlerini açıklayan cesur bireylerdir. Peki, cesaretli olmak ne demektir? Harvey Hornstein'a göre; fikrini belirtmek, risk alabilmek ve büyük gruplara karşı durabilmektir. Cesur davranış için duygusal ve entelektüel bir birleşim gerekir. Etkin bir lider, gerçeği görmek istemeyenlere doğruyu gösterebilmelidir. Yani yürekli olmak, toplumun, seni yolundan saptırmaya çalışmasını ve seçtiğin yolda seninle eğlenmesini göze alabilmektir. Dönüşümcü liderlerin bunu yapabilmesini sağlayan nedir? Bu insanlar sağlıklı ve güçlü bir egoya sahiptir, özgüvenleri gelişmiştir. Kim olduklarını ve misyonlarını bilirler, onları zor durumlardan kurtaracak takviyelere gereksinimleri yoktur, çünkü zihinsel olarak kendilerini her türlü zorluğa ve engellemelere hazırlamışlardır.

Risk alma, liderin geri adım atamayacağı bir yola girme cesaretini ifade eder. Lider, önüne çıkan fırsatları iyi değerlendirmek ve kullanmak zorundadır. Ortamın ve geleceğin belirsizliğine rağmen, lider, "fırsat Maliyetleri"nin yanı sıra "potansiyel başarısızlık maliyet"ini de hesaba katmak durumundadır. Yapılan bir araştırmaya (Bass, 1997) göre, riske giren yöneticiler, riske girmeyenlere oranla daha ikna edici, etkileyici ve daha güven vericidirler. Zaleznik, liderlerin yüksek yarar getirecek risklere kolaylıkla girdiklerini, buna karşılık, yöneticilerin riske girmek yerine daha muhafazakâr bir tutum sergilediklerini vurgulamaktadır. Gibbons, dönüşümcü liderlerin gelişimlerini sağlamak amacıyla risk almaya eğilimli olduklarını belirtmiştir (Akt. Zel, 1997: 68).

Yukarıda tanımlanan cesaret ve risk alma becerisi dönüşümcü liderliğin önemli özelliklerinden biridir. Mevcut yapıyı değiştirme, büyük zorluklarla karşı karşıya kalma, kuvvetli direnç kaynakları ve statükocu zihniyet ile mücadele, yeni bir yapının, anlayışın oluşturulması ve değişimin yapılandırılması gibi durumlar dönüşümcü liderin çok sık karşı karşıya kaldığı durumlardır. Görüldüğü gibi hiç de kolay olmayan bu süreçlerde dönüşümcü lider, kendi cesareti ve özgüveni ile sonuçlar alır. Dönüşümcü lider örgütsel dönüşümü sağlarken, oluşacak direnmeleri,

sorunları önceden görür ve tedbirlerini alır. Bunları yaparken mantıklı olarak risk alabilme becerisi ön plandadır. Dönüşüm, cesaretli olma ve risk alabilme becerisini gerektiren bir süreçtir. Mevcut anlayışa meydan okuma, insanlara yeni fikirler anlatabilme, değişimi sağlama gibi özellikler cesaret ve risk almayı beraberinde getirir. Şimşek'in (1997:478) ifadeleri yukarıdaki açıklamayı destekler niteliktedir.

Dönüşümcü liderler, hem ilkeleri ve sınırları yıkar (ki cesaret gerektirir), hem de yeni ilkeler ve sınırlar belirlerler (risk alabilme becerisini gerektirir). Dönüşümcü liderler, yeni kurumsal ilke ve tutumlar oluşturmaya ve bunları sağlamlaştırmaya odaklanırlar. Temelde yeni anlam sistemlerinin yaratılması ve kurulmasına çalışırlar. Bu tür liderlik, kurumun misyonunda, yapısında ve insan kaynakları yönetiminde büyük değişiklikler yaparlar. Dönüşümcü liderin misyonu mevcudu korumak veya devam ettirmek değildir. Reformist, devrimci ve dönüşüm odaklı düşünen lider, izleyenleri yeni bir çevre yaratmak ve onu geliştirmek amaçlıdır. Tarihsel süreçte bakıldığında, tarihe yön veren liderlerin ortak özelliklerinin çok cesur olmaları ve risk alma becerisi olduğu görülecektir. Büyük bir dönüşümcü lider olan Atatürk bu liderlere verilecek en güzel örnektir. Atatürk'ün cesur olma niteliği ve risk alma becerisi bütün yaşamında yüzlerce olayda, katıldığı savaşlarda ve aldığı kararlarda kendini göstermektedir (Güney, 1999:112).

Dönüşümcü liderin cesaretli olma ve risk alabilme becerisi, belirsiz, muğlak bir dünya ile uğraşmasından kaynaklanır. Vizyon, yani geleceğe iliksin belirsiz bir tanımlama uğrası içerisinde. Aslında vizyon risk almaktır. Yeni, alışılmamış ve olağan dışı ile kumar oynamaktır. Bu liderler son derece düzensiz, karmaşık ve kaotik ortamlarda çalışırlar ve kriz ortamlarında ortaya çıkarlar. Bunun oluşumunda yüksek bir özgüven ile gelişmiş vizyon, strateji, ve cesaret gibi dinamikler belirleyici olur. Sonuç olarak Şimşek (1997:478)'in belirttiği gibi: "Büyük liderler, çok zor kararlar vermekten korkmayan, cesur insanlardır."

1.1.10.7. İzleyenleri Güçlendirme / Yetkilendirme

Değişen liderlik anlayışının temel özelliklerinden biri izleyenlerin, yetkilendirilmesi ya da güçlendirilmesidir. Geleneksel liderlik (yönetim) anlayışında var olan liderin (yöneticinin) tek karar verici olma özelliği, günümüzde terk edilerek izleyenlerin (çalışanların) katılımı esas alınmıştır. Çağdaş yönetim anlayışında

isle ilgili tüm süreçlerde, lider-izleyen ilişkisi tam katılım ve güç paylaşımı kavramlarıyla ifade edilmektedir.

Yetki, geleneksel yönetim anlayışında bir yöneticinin sahip olması gereken temel bir olgu olarak görülmekte ve onsuz olmaz biçiminde yorumlanmaktadır. Oysa yetkiye her kademedeki çalışanın isinin sorumluluğunun gerektirdiği oranda sahip olması beklenir (Günay ve Çetin, 2001:55). Aslında yetki olgusu, otorite olgusunu çağrıştırmaktadır. Bir liderin (yöneticinin) otoritesini paylaşması, izleyeni yönetim süreçlerine dâhil etmesi, otoriter karardan, katılımcı karara doğru bir yönelimin göstergesidir. Yapılan araştırmalarda, çalışanların karara katılımının, üretkenliği, motivasyonu, verimliliği, iş tatminini, özdeşleşmeyi ve güveni artırdığını ortaya koymaktadır (Brestick,1999:145). Bu anlatımlardan sonra güçlendirmenin (yetkilendirme) tanımlamasını yapacak olursak (Günay ve Çetin, 2001: 56):

Güçlendirme, Yetkilendirme:

- Bilgi paylaşımıdır. Çalışanların sürekli eğitilmesidir.
- Çalışanlara kaliteyi geliştirmek üzere iş süreçlerinde doğru bildikleri şekilde davranma serbestisi ve yetkisidir,
- Çalışanları yaptığı işlerden sorumlu tutar,
- Çalışanlara olan güven ortamını kuvvetlendirir,
- Örgütte adil bir güç paylaşımı sağlar,
- Bürokratik ve hiyerarşik engellerden kurtuluşu gerçekleştirir,
- Çalışanın kendi işine tam hâkimiyetidir.

Bir başka tanım ise, liderin herhangi bir konudaki karar verme hakkını, kendi isteği ile bir astına belirli koşullar altında devretmesi ve gerektiğinde tekrar geri almasını ifade etmektedir (Koçel, 1998:30,).

Geleneksel örgütlerde, yüksek düzeyde hiyerarşi ve örgüt piramidinin sivri olduğu bir yapı söz konusudur. Yetkilendirmenin uygulandığı örgütlerde örgüt piramidi oldukça basıktır ve sadece birkaç yönetim basamağı söz konusudur. Geleneksel ve yetkilendirilmiş örgüt yapıları arasındaki farklar Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 1.2: Geleneksel ve Yetkilendirilmenin Uygulandığı Örgüt Yapıları Arasındaki Farklar

Unsurlar	Geleneksel Örgüt	Yetkilendirilmenin Uygulandığı Örgüt
Organizasyon yapısı	Sivri/Bireysel	Basık/ekip odaklı
İş dizaynı	Dar görev tanımı	Geniş görev tanımı
Yönetimin rolü	Doğrudan/kontrol	Yönlendirici
Liderlik	Yukarıdan aşağıya	Takımlarla paylaşım
Bilgi akışı	Kontrollü/sınırlı	Açık/paylaşım dayalı
Ödüllendirme	Bireysel/kıdeme göre	Ekip bazlı/yetenek odaklı
İş süreci	Yöneticiler planlar kontrol eder ve süreç gelişir	Ekipler, planlar, kontrol eder ve süreç gelişir.

Kaynak: Çınar, 2002: 2

Tablo1.2’de görüldüğü gibi iki örgüt modelinde belirgin farklılıklar bulunmaktadır. Bunlardan en belirgin olanı geleneksel örgütlerde örgüt yapısının bireysel ve yöneticilerin kontrolcü ve liderlik anlamında merkezîyetçi bir tarza yetkilendirmenin uygulandığı örgütlerde ise yönetimin yönlendirici ve geliştirici olmasıdır. Bu örgüt modelinde paylaşımcı bir liderlik tarzının bulunması diğer bir özelliktir.

Liderliğin solo bir gösteri olmadığı gerçeği, beraberinde örgüt içerisinde otorite kaynağının ve gücünün paylaşımını da getirmektedir. Çok sayıda insanın aktif katılımı ve desteği olmadan olağanüstü başarılar elde etmek olanaksızdır.

Liderlik monolog değil bir diyalog sürecidir. Bu noktada, eğer amaç yüksek performans elde etmekse rekabet değil işbirliği vurgulanmalı, kişisel başarıya değil, ekip başarısına önem verilmelidir. Mükemmelliğin peşinde koşmak işbirliğine dayalı bir oyundur ve bu oyunun ilk kuralı da güç paylaşımıdır. Kaderimizi belirleme gücünü kendimizde hissettiğimizde, bir işi tamamlamak için gerekli kaynakları ve desteği harekete geçirebileceğimizi bildiğimiz zaman hedefe ulaşmaya yönelik ısrarlı oluruz. Ama bizi sürekli başkalarının kontrol ettiğini, gerekli destek ya da kaynaklardan yoksun bırakıldığımızı düşünürsek belki duruma uyum sağlarız. Ama mükemmel olmak için herhangi bir çaba göstermemiş oluruz (Çınar, 2002: 4).

Dönüşümcü liderler, izleyenlerine güvenirlere, onların kendi kapasitelerini geliştirebilmeleri için pratik süreçte yetkilerini devredebilirler. Güç paylaşımının örgütsel bir kazanç olduğu ve tam katılımın amaçları gerçekleştirmede önemli bir itici güç olduğu varsayımından hareket ederler. Mutlak karar verici olmaktan çok demokratik davranışları tercih eden dönüşümcü lider, örgütsel değişim sürecinde izleyenlerinin karara katılımını teşvik eder. Bütün bu yönetsel anlayışın temelinde liderin her şeyi düşünecek ve yapacak gücü olmadığı ve amaçlara izleyenleri ile ulaşabilme gerçeği yatmaktadır (Çınar, 2002: 5).

1.1.10.8. Esnek Yönetim Anlayışı

Değişimin sürekli, kapsamlı ve hızlı olarak yaşandığı günümüzde, değişimin yönünün, sekinin ve miktarının belirsizliği, lider veya yöneticileri önceden çok boyutlu ve çeşitlilik içeren hazırlıklar yapmaya yöneltmektedir. Günümüz örgütleri sürekli değişen çevresel koşullarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu bağlamda statik bir örgüt yapısı yerine, dinamik bir örgütsel yapının oluşturulması gerekmektedir. Böylece, değişime uyum sağlama, değişimi yönetme ve onunla bas edebilme gerekliliği liderleri veya yöneticileri yönetim anlayışlarında hızlı ve esnek olmaya yöneltmektedir.

Esnek yönetim anlayışının örgüt için önemini Brestick (1999:147) şöyle açıklamaktadır:

Dünün örgütleri, genelde katı, bürokratik ve kurallara bağlıyken, bugünün başarıyla rekabet eden örgütleri esnek, hızlı hareket eden bir anlayış içerisindedirler. Akıllı örgütler, çalışanlarına doğru şeyler yapmaya zorlayacak sert politikalar ve prosedürler yerine, kendi baslarına doğru şeyleri yapmaları için çalışanlarına esnek politikalar önerirler.”

Yönetimde esneklik, değişime hazır olma durumudur. Örgütün yaşama arzusu olarak tanımlanabileceği gibi, prensiplerden ve inançlardan taviz verme eğilimi değildir. Yalnızca oluşan veya oluşacak değişimlere karşı örgütsel politikadaki değişme kapasitesidir. Örgütsel esnekliğin olmadığı durumlarda katılma ve “kırılma” yaşanır. Vurgulamak gerekir ki esneklik, kesinlikle özden uzaklaşmak değil, özü koruma tavrıdır. Bir denge merkezi olarak esneklik, örgütün büyüme ve istikrar çabalarının merkezinde yer alır (Apuhan, 1997:170).

Esnek yönetim, modern ötesine geçişte gözlenen yapısal sorunlara karşı, ortaya konulan bir yönetim biçimidir. Bu yönüyle, gelişmiş üretim işletmelerini çevreye uyumlaştırma aracı, gelişmiş ülkeler arasında rekabet üstünlüğü sağlama ve bilgi teknolojilerinin yönlendirdiği is dünyasında yer alma amacı ile örgütlerin uyarlamak zorunda oldukları bir yöntem olarak kabul edilmelidir. Esnek yönetimde, belli başlı kurallara uymamanın anarşiyi doğurmadığını ifade etmek gerekir. Bu yönetim biçimi, çalışanların, bir araya gelerek kurallar hakkında düşüncelerini, işlevsel standartları ve değerleri sorgulamalarını, müşteri taleplerini, pazar fırsatlarını tartışmalarını; farklı standart ve eğilimlerin öne çıktığı değişimleri izlemelerini temel alır (Demirci, 1999:108).

Dönüşümcü lider, yeni şartlar ve gelişmeler karşısında yeni tavırlar geliştirebilme sürecini, yani “uyum”u etkin bir şekilde yönetebilme becerisine sahiptir. Dönüşümcü liderler her türlü değişime karşı duyarlı hareket ederek, katı ve değişmez kararlar almazlar. İzleyenlerini yönetim süreçlerinde etkin bir şekilde görevlendirerek, tam katılımı sağlarlar. Örgütsel politikaları desenlerken esnek olmasına, değişebilirliğe önem verirler. Burada temel olan, örgütsel düzeyde kolektif hareket etmektir. Bu sayede ancak esnek yönetimin başarısından söz etmek olasıdır (Brestick,1999:148).

Dönüşümcü lider, esnek yönetim anlayışını değişimi avantaja çevirmek için gerekli bir sorumluluk olarak kabul eder. Kaotik ortamlarda başarılı olmanın sırrı, katı, değişmez politikalar veya tutumlar değil, esneklikle kendini koruyarak onun içinde var olmayı öğrenmektir. Bunun için dönüşümcü lider, izleyenlerinin davranış ve tutumlarını yeni durumlara uyarlama serbestisini tanımıştır (Açıkalin,2003:121).

1.1.10.9. Güven Verme

Güven insanı motive eden en önemli güçtür. Covey’in bu ifadesi en temel insani değerlerden biri olan “güven”in önemini ortaya koymaktadır. Güven duygusal bir beceriyi, bir kesintisizliği, insan ilişkilerinin dinamik yönünü ifade eder. Toplumsal yaşamda, insanî ilişkilerde sık sık kullandığımız bir olgu olarak “güven” örgütsel anlamda ve liderlik sürecinde belirleyici bir özelliğe sahiptir. İnsan güvendiği kişilere inanır, söylemlerini, değerlerini kabullenir ve onunla birlikte hareket eder. Ama bunların oluşmasındaki temel duygu lidere olan güven ve inançtır.

Drucker (1996:132) Gelecek için Yönetim adlı eserinde liderlere şöyle seslenmektedir:

Etkin liderliğin son şartı güven kazanmaktır. Aksi takdirde kimse liderin peşinden gitmez, liderin tek tanımı da peşinden gidenleri olan bir kimse olduğudur. Lidere güvenmek için, mutlaka onu beğenmek gerekmez. Liderle aynı fikirde olmak da şart değildir. Güven, liderin söylediğini gerçekten kastettiğine duyulan inançtır. Liderin davranışları ile liderin açıkladığı inançlar birbiriyle tutarlı, ya da en azından uyumlu olmak zorundadır. Etkin liderliğin temelinde yatan bu da eski bir anlayıştır-zekâ değildir; asıl olan tutarlı, güvenilir olmaktır”

Liderlik olgusunun olmazsa olmaz özelliklerinden biri olan güven, günümüz örgüt sürecinde giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Liderin güvenilirliği, inandırıcılığı ve dürüstlüğü ön plana geçmektedir. Günümüzde karşılıklı güven (lider-izleyici) örgütleri başarıya götürmektedir.

Brestick (1999:149) güven sürecinin örgüt açısından önemini şöyle belirtmişlerdir: “Liderler ekip çalışmasının güvenin ve kişileri yetkilendirmenin olağanüstü sonuçlara ulaşmak açısından vazgeçilmez unsurlar olduğunu bilirler. Liderler kendilerini izleyenleri kendi elleriyle birer lidere dönüştürürler. Bu da liderliğin güvene dayalı bir ilişki olmasını gerektirir. Güven yoksa insanlar risk almayacaklardır. Risk olmadan da değişim olmaz. Değişim olmayınca örgütler ve girişimler yok olur.

Dönüşümcü lider, güveni ve iyimserliği projelendirir. İzleyenleri, liderlerinin önsezilerini kabul eder ve örgütün gelişmesine yardımcı olacağını görür ve inanır. Buna ek olarak, dönüşümcü liderler de izleyenlerine karşı güven sahibidirler. Dönüşümcü liderler tolerans sağlar ve izleyenleri tarafından yapılan hataları soğukkanlılıkla kabul ederler. Eğer hatalara tolerans gösterilmezse izleyenlerin daha sonra tekrar denemekten korkacaklarını bilirler. Hata yapmayı bir öğrenme aracı olarak kabul ederler. Dönüşümcü lider izleyenlerine sürekli olarak güvenen ve iyimser bir yaklaşım içerisinde olan bir liderdir (Friedman ve diğerleri, 2000:16).

Dönüşümcü liderler, aynı zamanda özgüven sahibi kişilerdir. Kendi yetenek ve kapasitelerine güvenirler. Kendi farkındalıklarının bilincinde olan, başkalarının takdirini beklemeyen öz disiplin ve irade sahibi kişilerdir. Çünkü bu özellikleriyle belirli bir dönüşümü sağlayacak kişilerdir. Kendine güveni sistemattir ve aşırı

değildir. İzleyenlerine güvenir, örgüt üyeleri ile birlikte, karşılıklı güven ve dayanışma ile dönüşümün gerçekleşebileceğinin farkındadır.

Dean, dönüşümcü liderlikte özgüven özelliğini şöyle açıklamaktadır: Dönüşümcü liderin en önemli özelliklerinden biri de kendine olan öz güvenidir. Bu lider yüksek bir amaçla motive edilmiştir. Dahası odaklanmışlardır ve iç kontrol odağı vardır. Güce gereksinimleri vardır. Fakat bu gücü, kendi gereksinimlerinden çok, izleyenlerine yetki vermede kullanırlar. Güç, kişisel güven duygusuyla kullanıldığında kontrol kaynağından çok, enerji kaynağı olur (Açıkalın, 2003:45).

1.1.11. Eğitimde Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlikle ilgili çalışmalar, Burns (1978)ve Bass'ın (1985) araştırmalarında olduğu gibi politika liderlerine, ordu memurlarına ya da şirket yöneticilerine odaklanmıştır. Okul liderliğini ele alan çok az çalışma bulunmasına ve dönüşümcü liderliğin tanımının hala belirsiz olmasına rağmen, dönüşümcü liderlik Halk Eğitim Merkezi ortamında da iş dünyasında da benzerlikler göstermektedir (Hoover ve diğerleri, 1991:88, Leithwood and Jamtzi, 1992:23). Aşağıda dönüşümcü Liderliğin eğitim alanındaki etkileri ele alınmıştır.

1.1.11.1. Eğitimde Dönüşümcü Liderliğin Amaçları

Eğitimde dönüşümcü liderliğin konusunda Sagor (1992:13), eğitimde liderlik sorununun kararı kimin verdiğini belirlemek kadar basit olmadığını belirtmiştir. Ona göre sorun eğitim ve öğretimdeki önemli amaçları tanımlamada başarılı olabilmek, tüm Halk Eğitimi Merkezine güç vermek ve tüm Halk Eğitim Merkezini odaklayabilmektir. Böyle bir durumun başarılabilirdiği bir Halk Eğitimi Merkezinde eğitim ve öğretim herkes için dönüşümcü olur.

Leithwood (1992:39), eğitimde dönüşümcü liderlerin üç temel amacı izlediğini ortaya koymuştur. Bu amaçlar:

1.1.11.2. Personelin Ortak ve Profesyonel Bir Halk Eğitimi Merkezi Kültürü Geliştirmesine ve Bunu Sürdürmesine Yardımcı Olmak

Personelin ortak ve profesyonel bir Halk Eğitimi Merkezi kültürü geliştirmesine ve bunu sürdürmesine yardımcı olmak amacıyla müdürler personelin genellikle hep birlikte konuşmasını, gözlem yapmasını, eleştirmesini ve planlamasını sağlamalıdır. Toplu sorumluluk normları ve sürekli gelişim birbirine daha iyi nasıl öğretim yapabileceklerini öğretmeleri için öğretmenleri cesaretlendirmektedir (Cashin vd., 2000:53).

Dönüşümcü liderler personeli ortak amaçları belirleme sürecine ortak eder, öğretmen tercihini azaltır, kültürel değişimi desteklemek için bürokratik mekanizmayı kullanır, Halk Eğitimi Merkezinin normları ve inançlarını etkin bir şekilde ileterek ve yetkisini aktararak liderliği diğerleriyle paylaşır (Leithwood, 1992:40).

1.1.11.3. Öğretmen Gelişimini Teşvik Etmek

Öğretmenler mesleklerinde kendilerini geliştirme amaçlarını içselleştirdiklerinde gelişim motivasyonları güçlenir. Bu güçlenme öğretmenler, okul misyonuna güçlü bir şekilde bağlandıkları zaman kolaylaşır. Bu nedenle liderler Halk Eğitimi Merkezinin gelişimiyle ilgili bir problemi çözme sürecinde Halk Eğitimi Merkezi personeline bir rol verdiklerinde, amaçların açık ve hırs verici olduğundan emin olmalıdırlar (Leithwood, 1992:41).

1.1.11.4. Problemleri Daha Etkili Çözmeleri İçin Öğretmenlere Yardımcı Olma

Dönüşümcü liderlik, öğretmenler yeni etkinliklerle meşgul olmaları ve başarıya ulaşmada daha fazla çaba göstermeleri için teşvik edildiklerinde değerli görülür. Dönüşümcü liderler personelin, grup olarak, sorunları müdürün tek başına çözebileceğinden daha iyi çözeceğine inanırlar (Leithwood, 1992:43).

1.1.11.5. Dönüşümcü Liderlikle Birlikte HEM Müdürünün Yeni Rolü

Dönüşümcü liderler olarak müdürler eğitimin sürekli değişen yüzüyle meşgul olurken yeni heyecan verici roller üstlenirler. Bu müdürler, yeni yönler belirlemek, eski ve yeni kaynakları korumak ve bunların kullanımını sağlamak ve mücadele gerektiren mevcut sorunlara ya da gelecekte mücadele gerektireceği anlaşılmış sorunlara karşı koymak için bilgi ve yeteneklerin kullanırlar. Bugünün eğitim sisteminde etkili müdürler değişimin kaçınılmaz olduğunun farkındadırlar (Cashin vd, 2000:54).

1.1.11.6. Dönüşümcü Bir HEM Müdürünün Özellik ve Değerleri

Deal and Peterson (1994) müdürlerin hem teknik hem de sembolik özelliklere sahip olmaları gerektiğini iddia ederler. Yani, mantıklı, aynı zamanda anlamlı ve hırslı düşünmelidirler. Onların teknik rolleri planlamacılığı, kaynak dağıtıcılığı, koordinatörlüğü, denetçiliği, kanun adamı olmayı, elemeciliği ve analiz yapmayı içerir. Sembolik rolleri ise tarihçiliği, antropolojik araştırmacılığı, hayalciliği, sembol olmayı, şairliği, aktörlüğü ve liderliği içerir (Fullen, 1996:113). Bu özelliklere sahip olan liderler içsel liderliği ve sistem hiyerarşisindeki, Halk Eğitimi Merkezi yönetimindeki ve Halk Eğitimi Merkezi temelli sorumluluğun gelişimi ve etkililiğinin değerlendirilmesindeki iletişimi kolaylaştırırlar.

Yukarıdaki özelliklere ek olarak, Petterson (1993), yarının Okullarında liderin başka değerlere de sahip olmaları gerektiğini ortaya koymuştur. Bunların ilki katılıma açık olmaktır. Öğretmen ve öğrencileri, onları etkileyen tartışma ve karar alma sürecine katılmaya teşvik etmek çok önemlidir. İkincisi çeşitliliğe açık olmaktır. Etkili liderler bakış açılarında çeşitliliğe önem verir. Üçüncüsü ise çatışmaya açık olmaktır. Çatışmaları sağlıklı bir şekilde çözmek karmaşık durumlar için daha güçlü çözümler üretilmesini sağlar. Dördüncü değer düşünceye açık olmaktır. Müdürlerin hem kendi hem de diğerlerinin düşüncelerini yansıtmaları onların daha iyi örgütsel kararlar almalarını sağlar. Sonuncu değer ise, müdürlerin hatalara açık olmalarıdır. Etkili müdürler hatalarının farkına varır ve onlardan ders

alırlar. İnsanları değişimin iyi olduğuna inandırmak kolay değildir. Müdürlerin değişimi gerçekleştirme ve onu karşılama çabalarında yaratıcı olmaları gerekir (Fullan, 1995: 231).

1.1.11.7. Değişim Ajanı Olarak Müdürler

Değişim genellikle öğretmenlerden, öğrencilerden ya da velilerden direnç görür. Bu, iyi bir şeydir uyuşmazlıkları bastıran kültürler durağan olmaya mahkûmdurlar çünkü değişim her zaman uyuşmazlıkla başlar. Müdürlerin mücadele etmesi gereken şey personelin, öğrencilerin, kursiyerlerin ve velilerin ilgileri hakkında konuşmalarını kolaylaştırmak, onları gerçekten dinlemek ve yeni düşünme yolları bulmaktır. Bu, değişime yönelik daha üretken davranışlar ve reaksiyonlar ortaya çıkarır. Değişim ajanı olarak müdür gerçekleştirmeye çalıştığı değişime karşı çıkılmasına hazırlıklı olmalıdır (Champy, 1995:76).

1.1.11.8. Yönetici Olarak Müdürler

Müdürler yönetimin önemini bilirler. Karar mekanizması geleneksel olarak ele alındığında liderlik müdür-merkezli olarak görülür. Ancak, bilgi çağının başlamasıyla bugünün ve yarının liderlik ihtiyaçlarıyla başa çıkabilmek için Halk Eğitim Merkezleri yeniden yapılanmaya başlamışlardır. Halk Eğitim Merkezli yönetim sisteminde öğretmenler ve idareciler eğitim politikasını oluştururken birlikte çalışırlar ve önceden müdürün omuzlarında olan sorumluluk gruba yayılır (Fullan, 1996:121). Müdürün genel görevi değişmemiştir ancak karar alma sürecinin paylaşılması müdürün rolünü değiştirmiştir. EğitimSEL gündem görüş birliğiyle oluşturulduğundan müdür bu gündemin oluşturulmasını bilgi kaynağını sağlayarak ve personel gelişimini destekleyerek kolaylaştırmalıdır. Bunlar müdürün geleneksel görevleri olmasına karşın bu durumda fark müdürün daha dolaylı olarak görev alıyor olmasıdır (Leithwood, 1992:47). Karar alma sürecini paylaşma müdürün otoritesini kaybetmesi olarak düşünülebilir. Aslında müdürün personelle iletişimi ve personel üzerindeki etkisi artmıştır. Unutulmamalıdır ki, bir müdür tek başına karar verdiğinde, bu kararı uygulamada da yalnızdır. Ancak, kararı grup verirse, gruptaki herkes alınan kararı uygulamaya çalışır (Strauber, 1990:60).

1.1.11.9. Dönüşümcü Lider Olarak HEM Müdürlerinin Kullandıkları Stratejiler

Dönüşümcü Halk Eğitim Merkezi liderleri birçok strateji kullanırlar. Bunlar (Sagor, 1992:15; Leithwood,1992:46; Poplin,1992:40).

- Bütün sınıfları her gün ziyaret eder; katkıda bulunur, öğretmenleri birbirlerinin sınıflarını ziyaret etmeleri için teşvik eder.
- Sene başında tüm personeli Halk Eğitimi Merkezinin amaçları, inançları ve vizyonunu belirleme sürecine katar.
- Farklı bakış açılarını değerlendirerek öğretmenlerin daha etkin çalışmalarına yardımcı olur; bireysel problemleri daha geniş bakış açısıyla ortaya koyar; toplantılarda ana noktaları açıklar ve özetler; grubun işleri yapmasını sağlar fakat kendi düşüncesiyle onları etkilemekten kaçınır.
- Gücü paylaşma yolu olarak araştırma ya da Halk Eğitimi Merkezini geliştirme takımlarını kullanır. Yönetimde herkese sorumluluk verir ve herkesi yönetime katar.
- İyi yapılan işleri takdir eder ve okulun gelişimine katkıda bulunan öğrenci ve öğretmenleri ödüllendirir.
- Personelin istek ve ihtiyaçlarına özen gösterir, onları dikkatle dinler ve bunu omlara hissettirir.
- Öğretmenlerin yeni fikirleri denemelerine fırsat verir. Araştırmaları onlarla paylaşır ve tartışır. Düşünmeleri için sorular ortaya atar.
- Halk Eğitimi Merkezinde öğretmenlerin rahatça katılabilecekleri atölye çalışmaları düzenler. Öğretmenlerin yeteneklerini birbiriyle paylaşmalarını sağlar.
- Öğretmenlerden, öğrencilerden ve kursiyerlerden yüksek beklentileri vardır. Öğretmenlere olabileceklerinin en iyisi olmalarını telkin eder.
- Öğretmenleri desteklemek için bir proje mali kaynak bulmak gibi bürokratik mekanizmaları kullanır.
- Öğretmenlerin sadece kendi öğrencilerinden değil tüm öğrencilerden sorumlu olduklarını açık bir şekilde ortaya koyar.

1.1.11.10. Eğitimde Dönüşümcü Liderliğin Sonuçları

Leithwood (1992:50)'a göre dönüşümcü liderlik etkisinin kanıtları açık bir şekilde olumludur. Leithwood kendi çalışmalarından çıkardığı iki sonucu şu şekilde belirtmiştir:

1. Dönüşümcü liderlik uygulamalarının öğretmen işbirliğinde önemli etkileri vardır.
2. Hem okul gelişimine karşı tutumlar hem de değişmiş eğitim davranışı açısından dönüşümcü liderliğin boyutları ve öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı ilişki vardır.

Sergiovanni (1990:23) bu tür bir liderlik vasıtasıyla öğrenci başarısının dikkat çekici bir şekilde geliştirilebileceğini iddia eder. Son olarak Sagor (1992:17) okul başarısına yol açan bir kültürü ifade eden öğretmen ve öğrencilerin müdürlerin dönüşümcü lider olduklarını bulmuştur. Buna karşın, Mitchell ve Tucker (1992) dönüşümcü liderliğin okullarda yüksek performans ortaya çıkartmak için uygulanan dengeli yaklaşımın sadece bir parçası olarak görülmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

1.1.12. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Bass ve Avolio (1997:51)'da dönüşümcü liderliği dört temel boyutta incelemişlerdir. Bunlar: idealleştirilmiş etki, esin kaynağı olma, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgidir.

1.1.12.1. Karizma (İdealleştirilmiş Etki)

Alan yazında karizma olarak da geçen bu boyut, dönüşümcü liderliğin temel unsurlarından biridir. İdealleştirilmiş etki, dönüşümü gerçekleştirenler tarafından ciddi bir biçimde göz önünde bulundurulmalıdır. Bu boyut astların saygı ve güvenini kazanmayı ve onlara güçlü bir görev anlayışı yerleştirmeyi içerir (Eraslan, 2003:92).

Bennis ve Nanus, etkili dönüşümcü liderlerin, izleyenlerin güvenlerini kazandıkları için dönüşümcü liderlik ve güven arasında doğrudan bir ilişkinin olduğunu ileri sürmektedir. Bass' da izleyenlerin bağlılıklarını liderlerin vizyonuna doğru harekete geçirme ihtiyacı duyulduğunda dönüşümcü lider için güvenin önemli

olabileceğini söyler. Böyle bir durumda lidere olan güven eksikliği vizyonun çekiciliğini azaltacağından, izleyenleri tarafından güvenilmeyen bir liderin vizyonunun bağlılık yaratabilmesi mümkün olmayacaktır. (Nal, 2003: 56).

Karizma olarak da adlandırılan idealleştirilmiş etki aslında, karizmadan farklı anlamlar içerir. Dönüşümcü liderlikle ilgili araştırmalar incelendiğinde; karizma genellikle karizmatik olarak değerlendirilen lidere izleyenlerin atfettiği nitelikleri tanımlamaktadır (Karip,2000:447). Karizmatik liderler çoğu zaman önemli değişimleri gerçekleştirdikten sonra örgüt için bir problem haline gelirler. Çünkü çok fazla özgüvene sahiptirler ve eleştirilerle ilgilenmezler. Oysaki dönüşümcü Liderler karizmatik liderlere göre çok daha fazla esnek ve değişime açıktırlar (Friedman ve diğerleri, 2000:11).

Bass dönüşümcü liderliğin bir unsuru olarak karizmatik liderin izleyenlerle olan ilişkisini karakterize eden derin duygusal bağlılığın, dönüşümcü liderlik meydana geldiği zaman yaratılabildiğini, fakat tamamen dönüşümcü olmayan karizmatiklerin etkilerinin ayırt edilebildiğini ileri sürer. Karizma, dönüşümcü lider için gerekli bir unsurdur, fakat dönüşümcü süreci açıklamada kendi başına yeterli değildir. İdealleştirilmiş etki karizmadan farklı olarak liderin izleyenleri ile etkileşimde bir vizyon oluşturma ve misyon belirleme davranışlarını içerir (Karip, 1998:447).

Çok önemli bir sonuç da liderin kendisi üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı şekilde etkiye sahip olan gruba vizyonunu iletebilmesi gerektiğidir. Vizyon ne kadar değerli olursa olsun bilmesi gerekenlere iletilmezse hiçbir işe yaramaz.”Vizyonsuz yeniden canlanma olmaz” (Çobanoğlu, 2003:14).

Lider, insanları dönüşümü gerçekleştirebileceklerine ikna edebilmek için önce kendi elini taşın altına koymalıdır. Bunun için lider, yapılacak şeyleri sade ve özlü bir şekilde ifade etmeli sonra da söylediklerini yapmalıdır (Özden, 2000:213).

Dönüşümcü liderler idealleştirilmiş etkiyi kullanırken şu davranışları sergilerler (Çobanoğlu, 2003:14).

- Etik ve moral davranışların standartlarını gösterme,
- Amaçları belirlemedeki ve amaçlara ulaşmadaki riskleri izleyenlerle paylaşma,
- Diğerlerinin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının üstünde düşünme,
- Yetkiyi yalnız gerektiği zaman kullanma ve asla kişisel amaçları için kullanmama.

1.1.12.2. Esin Kaynağı Olma

Nal (2003:34)'a göre dönüşümcü liderliğin diğer bir unsuru olan esin kaynağı olma, ilham verme ya da ilham veren motivasyon olarak da adlandırılır. Bu faktör, izleyenlere beklentileri ileten, örgüt içinde paylaşılan vizyonun bir parçası olmaları ve ona bağlanmaları için güdülenmeleri konusunda isteklendiren liderin tanımlanmasıdır. Dönüşümcü lider, örgütün problemlerinin çözülebileceğine inanmaları için grup üyelerinin beklentilerini değiştirir ve örgütün amaçlarına rehberlik edecek vizyonu geliştirmede ve bunun nasıl işleyeceği konusunda merkezi bir rol oynar. Uygulamada, liderler kendi çıkarlarından çok daha fazlasını başarmak için grup üyelerinin çabalarına odaklamak amacıyla semboller ve duygusal çağrılarını kullanır. Takım ruhu, bu tip liderler tarafından geliştirilir (Northouse, 2000: 138, Akt: Nal, 2003: 35).

Başka bir anlatımla lider, izleyenler için bir moral kaynağı oluşturur. Sembollerini, sloganları ve basit duygusal öğeleri kullanarak güçlü bir ortak amaç duygusu oluşturur. Lider, grupta ortak amaçlar etrafında bir grup bilinci oluşmasını sağlar. Gelecek hakkında konuşurken pozitif bir tutum sergiler ve astlar için sürekli teşvik edici bir tutum gösterir. Lider astların amacına ulaşacağına tam bir güven içindedir. Gelecek için harekete geçirici, gruba ivme kazandıracak bir vizyon oluşturarak, bu vizyonu gerçekleştirmede azim ve kararlılık gösterir. Liderin bu tutum ve davranışları, astlar için içten bir güdülenme sağlar (Çobanoğlu, 2003:15).

1.1.12.3. Entelektüel Uyarım

Entelektüel uyarım, yaratıcılık problemini tanımlar. Dönüşümcü liderler, varsayımları sorgulama, problemleri yeniden çerçeve içine alma ve eski durumlara yeni yöntemlerle yaklaşma yoluyla izleyenleri yaratıcı ve yenilikçi olmaları için güdüler (Çobanoğlu, 2003:16).

Bass ve Avolio'ya göre dönüşümcü liderler, yeni prosedürler, programlar ve problem çözme içerisinde yaratıcı olmak için izleyenleri cesaretlendirir; eski yöntemlerle işleri yapmaya olan bağımlılığı azaltmaya teşvik eder ve bireyleri hatalarından dolayı eleştirmez. Liderler her şeyin sürekli açık incelenmesinde ve değişim için tam kabullenmeye hazır olmada ısrarcı olurlar. Dönüşümcü liderlik,

izleyenleri yaratıcı ve yenilikçi olmak ve inançlarını ve değerlerini savunmaları için uyaran liderliği kapsar. Bu liderlik tipi, izleyenleri örgütsel konularla ilgili yenilikçi yöntemleri geliştirirken ve yeni yaklaşımları denerken onları destekler. (Northouse, 2000:138, Akt: Nal, 2003:36).

Dönüşümcü liderler devrimsel değişimlerin ajanıdır. Bunu başarmak için yenilikçi çözümler sağlamak ve yeni fikirler bulmak için izleyenleri zorlamalıdır. Astlar soru sormak ve statükoya karşı çıkmak için cesaretlendirilir. Lider, problemleri çözmek için yeni yollar bulunması konusunda izleyenleri yönlendirir ve geçmişte imkânsız gibi görünen uygulamalar için cesaretlendirir ve güdüler. Astlar, negatif düşünce ve inançları reddetmeyi öğrenir ve olumlu düşünür (Friedman ve diğerleri, 2000:16).

Dönüşümcü liderler risk karşıtı değildirler. Risk alırlar ama kendilerini ve diğerlerini boş yere tehlikeye atmazlar; riskler dikkatli analizlere dayanır. Bu riskler de örgütü geliştirmek için alınır. Risk almayan lider felç eden başarısızlıklarla karşılaşmaya ve yapabileceklerini de yapamamaya mahkûmdur. Hatalar ve yanlış adımlar, vizyonu geliştirmek ve başarıya ulaşmak için gerekli adımlardır. Dönüşümcü lider hata yapmaktan korkmaz. Hatalar, gelişme için fırsatlar yaratır. Hatalar yapılmazsa ilerleme de olmaz. Başarısızlık dönüşümcü liderliğin sözlüğünde yoktur (Çobanoğlu, 2003:16).

Lider, astlarını işlerin şu anki yapılış biçimlerini, işlemleri, eylemleri, kendi düşünce ve değerlerini, kurumun ve liderin düşünmesini yönlendiren değerleri sorgulamaya teşvik eder. Lider, güçlüklerle ve engellere baş edebilmek için astların alışagelmış davranış ve düşünüş kalıplarını sorgulamalarını ve daha önceden de var olan problemler hakkında yeni bakış açıları oluşturmalarını sağlar.

Böylece astlar öteden beri var olan kabullenmeleri ve geleneksel çözüm yollarını sorgulayabilir. Lider, problemlerin çözümünde farklı yaklaşımları tevsik eder ve astların farklılıklar konusunda görüşlerini açıklamaları için ortam ve koşulları sağlar. Böylece lider örgütün entelektüel, yenilikçi ve daha iyi için değişimci kapasitesini atıl kalmaktan kurtararak aktif konuma getirir (Karip, 1998:479).

Dönüşümcü bir lider yeniliği desteklemelidir. Öğretmenler veya gruplar denemek istedikleri fikirlerle geldikleri zaman, dönüşümcü bir lider destekleyici ve düşünceli bir tavırla sorular sorar ve yeni düşünceleri analiz etmek ve

değerlendirmek için takımın bir parçası olarak çalışır. Başarılı oldukları zaman da dönüşümcü lider tarafından kutlanmalıdır. Hiçbir başarı kutlanmayacak kadar küçük değildir. Diğer taraftan bir fikir başarılı olmadıysa, dönüşümcü lider destekleyici olmayı sürdürür ve tekrar neyin yanlış gittiğini ve niçin başarısızlıkla sonuçlandığını analiz etmek için tasarlanmış açık sorular yönelir. Amaç, başka yenilikler için cesaretlendirmektir, kötü bir deneyimden dolayı başlangıçta durdurmak değil (Çobanoğlu, 2003:20).

1.1.12.4. Bireyselleştirilmiş İlgi

Bireyselleştirilmiş ilgi, izleyenin ihtiyaçları özellikle de gelişimsel ihtiyaçları için liderin gösterdiği kişisel ilgi derecelerini yansıtır. Dönüşümcü liderin her bireyin başarısı ve büyümesi için ihtiyaçlarına özel ilgi göstermesi bireyselleştirilmiş ilgi anlamına gelir. Bireyselleştirilmiş ilginin amacı diğerlerinin ihtiyaçlarını ve üstünlüklerini belirtmektir. Dönüşümcü lider bu bilgiyi kullanarak ve ruhani bir lider gibi davranarak, izleyenlere ve iş arkadaşlarına potansiyellerini daha yüksek bir düzeye çıkarmak ve kendi gelişimleri için sorumluluk alma konularında gelişmeleri için yardımcı olur. Bu, destekleyici bir iklimde, ihtiyaçlardaki ve değerlerdeki bireysel farklılıkları görerek ve kabul ederek iki yönlü iletişim kurarak ve bireyselleştirilmiş bir tarzda diğerleriyle etkileşim içerisine girerek yeni öğrenme fırsatlarının yaratılmasıyla başarılıdır. Bireysel olarak ilgi gösteren bir lider aktif ve etkili bir şekilde dinler (Eraslan, 2003:45).

Dönüşümcü lider vizyonlarını iletmeli ve izleyenlerine rehberlik yapmalıdır. Bu nedenle örgütte astlarla her düzeyde iletişim kurma yeteneği çok önemlidir. Buna ek olarak dönüşümcü lider insanların ihtiyaçlarına da dikkat etmek zorundadır. İnsanlar farklıdır ve her izleyicinin özel yetenekleri hakkında bilgi edinmek lider için hayati önem taşır. Her astın yeteneklerini bilmek lidere, onları benzersiz yeteneklerinden en iyi şekilde yararlanılacağı işlere atama olanağı verir. Astların ihtiyaçlarına duyarlılık ve bireysel ilgi göstermek güdülenmiş işgücü ile sonuçlanır. Herkes özel olduğunu hissetmek ister ve dönüşümcü lider her izleyici ile bireysel olarak ilgilenme yeteneğine sahiptir (Friedman ve diğerleri 2000:24).

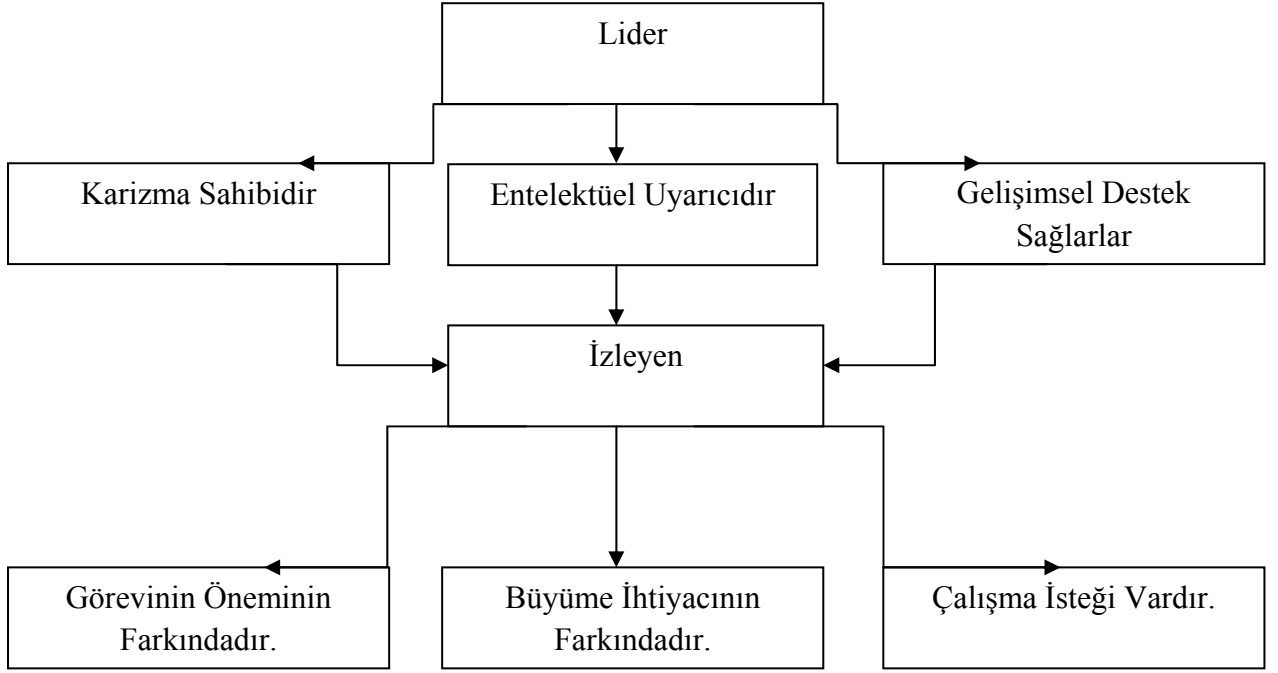
Bireyselleştirilmiş ilgi faktöründe liderler, kendilerini tam olarak gerçekleştirmelerinde bireylere yardımcı olurken, takım yöneticisi ve öğüt verici gibi

davranır. Böyle liderler, bireysel sorumluluklar sayesinde izleyenlerin gelişmelerine yardımcı olmak için bir araç olarak temsilcileri kullanabilir (Northouse, 2000:138 akt: Nal, 2003: 37).

Dönüşümcü lider insanlara saygı gösterir ve değer verir. Etkili lider, işin insanlar sayesinde başarıldığı ve yalnızca onların yardımıyla daha yüksek amaçlara ulaşabileceğini bilerek, insanların değerini kabul eder. Onların önemliliği istismar edilmez. Ayrıca lider insanlara güvenir ve amaca ulaşma yolunda görevlerin başarılmasına yardım edecek sorumlulukları belirtir (Çobanoğlu, 2003:21).

Dönüşümcü liderlerin dönüşümleri gerçekleştirebilmelerine yardımcı olacak dört özellikten bahsetmektedir. Dönüşümcü liderler karizmatiktirler. Vizyonları ve görev duyguları vardır ve grup üyelerinin saygı, güven ve sadakatine sahiptirler. Karizmayla yakından bağlantılı olarak dönüşümcü liderler ilham verici liderliği uygularlar. İlhamın bir bölümü vizyonu akıcı ve güvenli bir şekilde iletmekten ortaya çıkar. Dönüşümcü liderler duygusal destek sağlayarak, grup üyelerine başlangıçtaki beklentilerini aşmaları için ilham verirler. Dönüşümcü liderler ayrıca bilişsel alanda çalışırlar. Grup üyelerini eski problemleri ya da metotları yeni yollarla incelemeleri konusunda cesaretlendirerek entelektüel uyarım sağlarlar. Dönüşümcü lider yaratıcı düşünce ve sezgiyi teşvik eden bir atmosfer yaratır. Aynı zamanda, düzenli problem çözmeyi, varsayımları yeniden düşünmeyi, yeniden incelemeyi ve desteksiz fikirler verme yerine dikkatli bir şekilde muhakeme kullanmayı vurgular (Dubrin,2001:77).

Şekil 1.3’de Dubrin’in Açıkladığı Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Görülmektedir.



Şekil 1.3: Dönüşümcü Liderlik Özellikleri

(mgt.buffalo.edu/departmens/ohr/balkundi/Transformational%20leadership.ppt)

Dubrin (2001), dönüşümcü liderin dönüşümü yedi basamakta gerçekleştirdiğini öne sürmüştür. Bu basamaklar şunlardır (Dubrin,2001:76):

1. İnsanların farkındalığını artırma. Dönüşümcü lider, grup üyelerinin belirli ödüllerin değerinin ve öneminin ve bunlara nasıl ulaşılacağına farkında olmalarını sağlar.
2. İnsanların bencillikten öteye bakmalarına yardımcı olma. Dönüşümcü lider, grup üyelerinin takım ve örgüt için “büyük resme” bakmalarına yardımcı olur.
3. İnsanların kendilerini gerçekleştirmelerine yardımcı olma. Dönüşümcü lider, insanların küçük tatminlere yoğunlaşmak yerine kendilerini gerçekleştirmeye yönelmelerine yardımcı olur.
4. İnsanların değişim ihtiyacını anlamalarına yardımcı olma. Dönüşümcü lider, grup üyelerinin, değişim ihtiyacını hem duygusal hem de zihinsel olarak anlamalarına yardımcı olmaktadır.

5. Yöneticilere aciliyet duygusu verme. Dönüşümü yaratmak için lider, yeterli sayıda müdürü toplar ve onları değişim ihtiyacıyla doldurur.
6. Mükemmelliğe ulaşma. Koestanbaum işletmenin bireysel ve örgütsel mükemmelliği için bir fırsat olabileceğini kanıtlar. Bu mükemmellik durumunu benimseyerek, liderler, insan doğasını ulvileştirir ve topluları güçlendirir.
7. Uzun vadeli perspektif benimseme ve aynı zamanda örgütsel konulara geniş bir perspektiften bakma. Dönüşümcü lider tarafında böyle bir düşünce birçok grup üyesini bu şekilde davranma açısından cesaretlendirir. Birçok insan ileriye dönük ve geniş düşünmedikçe, bir örgüt dönüşemez.

Yukarıdakilere benzer olarak, Jantzi ve Leithwood (1992) da dönüşümcü liderliğin altı boyutunu belirlemiştir:

1. Bir vizyon belirleme ve geliştirme: Okula yeni ufuklar açacak bir kimlik geliştirmek için, geleceğin vizyonunu belirlemeye, gerçekleştirmeye ve bunu personeline aşılama çalışır.
2. Grup hedeflerinin kabulünü güçlendirme: Lider, personelin ortak hedefler doğrultusunda işbirliği yapmalarını özendirici davranışlar sergiler.
3. Bireysel destek sağlama: Lider öğretmenlere karşı saygılı olmaya ve onların duygu ve ihtiyaçlarıyla ilgilenmeye çalışır.
4. Entelektüel uyarım: Lider işgörenlerin işe ilişkin varsayımları yeniden denemelerine olanak ve performansı arttıracı düşüncelerin oluşumunu özendirir.
5. Bir davranış modeli oluşturma: Lider, temel değerleri işgörelere benimseterek örnek davranış seti oluşturur.
6. Yüksek performans beklentisi: Lider, işgörenlerin kalite, mükemmellik ve yüksek performans beklentilerini karşılayacak davranışlar gösterir (Çelik, 2003:168).

Ayrıca dönüşümcü liderler değişimin sürekliliğine ayak uydurabilmek için gerekli olan değişimi anlayabilme, risk alabilme, zorlukların üzerine gitme, hata yapmaktan korkmama gibi özelliklere sahiptirler. Hatalarından ders alırlar ve kendilerini geliştirmeye çalışırlar. Astlarının bağımsız, sorgulayabilen kişiler olmalarını ve örgüte yenilikler katmalarını isterler. Yenilikçilik ve değişimcilik onların hayat felsefesidir (Çelik, 2003:169).

Tüm bu açıklamalar değerlendirildiğinde özellikle, eğitimin insan yaşamındaki önemi ve Türk Eğitim Sistemi'ndeki sürekli değişim dikkate alındığında bahsedilen değişimleri iyi bir şekilde ele alıp yönetebilmede özellikle okulların liderleri olarak görülen okul müdürlerine büyük görevler düştüğü açıkça görülmektedir. Toplumsal yapıda meydana gelen hızlı değişimler, eğitim sistemlerini ve bu sistemi yöneten kişilerin davranış rollerini etkilemiştir. Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin dönüşümcü lider olmaları geleceğin sorunsuz toplumunu hazırlamaları nedeniyle çok önemlidir. Bu araştırma ile Halk Eğitimi Merkezi yöneticisinin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirmelerine ilişkin öğretmen görüşleri ortaya konulmuştur. Bu yolla HEM yöneticilerinin kendilerini değerlendirmelerine katkı sağlanmış olacaktır.

1.1.13. Problem

Eğitim sisteminde okulun işleyişi, 80'li yıllardan bu yana yoğun bir şekilde tartışılmaya başlanmıştır. Eğitim ve yönetim bilimlerindeki gelişmeler, okuldaki birçok geleneksel uygulamanın sonunu getirmiştir. Yeni sistem arayışları doğmuştur. Şüphesiz ki eğitim sisteminde bu değişimi gerçekleştirecek liderlerdir (Özden,2002:94).

Büyük değişimlerin yaşandığı, yeni değerlerin yükseldiği, ne yapılması gerektiği konusunda bir tür kaosun yaşandığı, geleceğin kestirilemediği dönemlerde, yeni bir yön çizecek liderlere ihtiyaç vardır. Lider, büyük değişimlerin yarattığı yeni fırsatları yakalayabilen, belirsizlik ve tehlikelere karşın bu fırsatları değerlendirerek, kurumuna yeni açılımlar getirebilen kişidir (Özden,2002:94).

Yoğun bir değişim hızının yaşandığı günümüzde, eski liderlik davranışlarıyla uyum sağlayabilmek mümkün değildir. Bu değişim hızına, dönüşümcü (şekil değiştirme) liderlerin en çok uyum sağlayabileceği ileri sürülmektedir. Dönüşümcü liderlik, örgütte ani ve etkili değişimi gerçekleştirmeye yönelik bir liderlik biçimidir (Çelik,2000:141). Okulu yeniden örgütleme çabaları, okul yöneticilerinin temel yöneticilik rollerinde dönüşümcü liderliğe doğru bir değişmeye yol açmıştır. Dönüşümcü liderlik uygulamaları yöneticilerin ortak amaçlarla derinden özdeşleşmesi, kendisini izleyenlerle coşkusal ve kolay bir ilişki kurmasını sağlamıştır.

Dönüşümcü lider, günlük örgütsel işlemlerin ötesinde idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarma ve bireysel destek sağlama gibi davranışları ve özellikleri kendinde toplar. Lider, problemlerin çözümünde farklı yaklaşımları teşvik eder ve astların farklılıklar konusunda görüşlerini açıklamaları için gerekli ortam ve koşulları sağlar. Dönüşümcü lider, astları yalnızca grubun bir üyesi olarak değil, aynı zamanda bir birey olarak görür. Astların bireysel farklılıklarını, gereksinimlerini ve yeteneklerini dikkate alır (Dessler,2004:264).

Dönüşümcü liderlik konusunda yapılan çalışmalar, bu liderlerin büyük değişimler konusunda, işgörenlerin varsayımları ve davranışları üzerindeki etkisini ve örgütsel misyonla özdeşleşme başarısını saptamaya yönelmiştir. Örgütsel vizyonu oluşturma yeteneği ve izleyenler tarafından güvenilir kabul edilmesi, önemli bir özellik olarak belirlenmiştir (Çelik,2000:155).

Dönüşümcü liderliğin önemli bir özelliği, insan ihtiyaçlarını önceden kestirmesidir. Liderler, kendini izleyenlerin desteğini kazanabilmek için, insan motivasyonunun karmaşık yapısını tanımalıdır. Liderlerin işgörenlerin beklentilerine cevap verebilmeleri, onların tanıma, ait olma ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını iyi bilmelerine bağlıdır.

Dönüşümcü liderler, düşünce ve eylemleriyle insanları yönlendirebilen ve insanlar için ortak bir gelecek çizebilen liderlerdir. Özellikle eğitim alanındaki köklü değişim ve dönüşüm ihtiyacı, etkili bir dönüşümcü liderlik davranışını gerektirmektedir (Çelik,2000:220).

1928 yılında "Millet Mektepleri" açıldı. Cumhuriyet Döneminin ilk önemli ve en geniş "halk eğitimi etkinliği" bu okullarda başlatılmıştır. 16–45 yaş arasındaki tüm kadın ve erkekler dörder ay süreyle, iki dönem halinde eğitiliyordu. İlk dönemde okuma-yazma, ikinci dönemde ise aritmetik, sağlık bilgisi ve yurt bilgisi ağırlıklı dersler öğretiliyordu. İlkokul bulunan her yerde Millet Mektepleri açılması kararlaştırılmıştı. Camiler, hükümet binaları, salonlar, kahvehaneler, kulüpler ve toplanmaya elverişli tüm yerler eğitim için kullanılmaktaydı.

Kapatılan "Türk Ocakları", Türk Halk Bilgisi Derneği ve Muallim Birliklerinin yerine 19 Şubat 1932'de açılan "Halkevleri"; sosyal ve kültürel değişime çok önemli katkı sağlamıştır. Kır-kent, köylü arasındaki farkın da ortadan kaldırılması amacıyla kısa sürede ülke düzeyinde teşkilatlanan Halkevleri, "ayrıcalıksız-sınıfsız ve kaynaşmış" bir toplum oluşturmayı hedefliyordu (MEB,2010).

Dil, tarih, sanat, edebiyat, temsil, sosyal yardım, halk dershaneleri, spor, kitap ve yayın, köycülük, müze ve sergi olarak dokuz bölümden oluşan Halkevleri; Atatürk ve arkadaşlarının sürekli uğradığı kurumların başında gelmektedir. “**1951 yılında Cumhuriyet Halk Fırkasının yan kuruluşu oldukları gerekçesiyle kapatıldıklarında**”; 478 Halkevi ve 4332 Halk Odası vardı (MEB,2010).

Cumhuriyetin ilk yıllarında Halk Eğitimi adı altında başlatılan yetişkin eğitimi uygulamaları 1960’lı yıllardan itibaren okul öncesi çocuklar da dâhil olmak üzere toplumun tüm kesimlerini hedef kitlesi içersine almış ve halk eğitimi tanımı yaygın eğitim adıyla genişletilmiştir .

Yetişkinlerin toplumsal gelişimlerini ve ekonomik verimliliklerini artırmak, değişen toplumsal ve ekonomik rollerine uyumlarını sağlamak için onların eğitimine duyulan ihtiyaç rekabet ortamının çoğaldığı günümüzde daha da artmıştır.

Eğitimin yaşam boyu devam eden bir süreç olduğu gerçeği ile yetişkinlere yönelik düzenlenen eğitim faaliyetleri;

- Okuma Yazma
- Mesleki Teknik Beceri Kazandırma
- Sosyal Kültürel Kurslar
- Sosyal, Kültürel Aktiviteler

Dünyada sürekli eğitim, yetişkin eğitimi, toplum eğitimi, kitle eğitimi, yaşam boyu eğitim vb. isimler altında sürdürülen örgün eğitim dışındaki eğitim faaliyetleri, ülkemizde “Yaygın Eğitim” adı altında düzenlenmektedir.

“*İyi Bir İnsan, İyi Bir Vatandaş*” temel anlayışına ve amacına dayalı olarak ülkemizin tüm yerleşim birimlerinde, günün her saatinde ve yıl boyunca aralıksız olarak sürdürülen yetişkin eğitimi aktiviteleri kişilerin; ilgi, istek, yetenek ve beklentilerine yönelik düzenlenmekte ve programların uygulanmasında onların katılım şartları dikkate alınmaktadır (MEB,2010).

Ülkemizdeki yetişkin eğitimi faaliyetlerinin tamamına yakını Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı yaygın eğitimi kurumları tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu kurumlar içerisinde en güçlü ve en geniş teşkilat ağına sahip olan ise Halk Eğitimi Merkezleridir.

Düzenlenen yetişkin eğitimi faaliyetlerine katılanların %60’ını genç kız ve kadınlar teşkil etmektedir. Bu kesimin devam ettiği kursların başlıcalarını; Bilgisayar, Bilgisayarlı muhasebe, Web tasarım, Photoshop, Takı-Tasarım, Yabancı

Dil, Gitar, Keman, Bağlama, Türk Sanat Müziği, Türk Halk Müziği, Türk Halk Oyunları, Aerobic, Güzel Sanatlara Hazırlık, Diksiyon, Fotoğrafçılık, Halkla İlişkiler, Hasta ve Yaşlı Hizmetleri, Açık ilköğretim ve Liseye yönelik destekleyici kurslar, Dans, Bale, Turizm eğitimi, Stilistik, Modelistik, Resim, Hazır giyim, Tekstil, El Sanatları, İnsan Hakları ve Demokrasi, Anne Çocuk Eğitimi, Çocuk Bakım Elemanı, Çocuk Gelişimi ve Eğitimi, Kuaförlük, Cilt Bakımı, Okuma Yazma, Halıcılık gibi programlar teşkil etmektedir. Erkeklerin talep ettiği alanlar ise Bilgisayar, Yabancı Dil, Sportif amaçlı kurslar, Sınavlara Hazırlık, Resim, Gitar, Türk Sanat Müziği, Türk Halk Müziği, Türk Halk Oyunları, Elektrik-Elektronik, Ahşap işleri Emlak Danışmanlığı, Altın ve Gümüş İşlemciliği programlarında yoğunlaşmaktadır.

Halk eğitimi merkezleri dünyada benzeri olmayan Türkiye'ye özgü merkezlerdir. Doğumdan ölüme kadar eğitim anlayışı içerisinde hizmet sunan bu merkezlerde 0-6 yaş döneminde anne ve çocuğun birlikte eğitilmesi, 6 yaşından itibaren çocuğa örgün eğitim yoluyla alma imkânı bulamadığı, örgün eğitim dışı programlara katılabilme olanağı sağlanması (dans, bale, müzik, boyama vb.); örgün eğitime devam eden çocuk, genç ve yetişkinlerin örgün eğitim dışında ihtiyaç duydukları programların istedikleri zaman katılabilme imkânının sunulması, tüm bunların dışında okul dışındaki yetişkinlerin her türlü yetişkin eğitimi programlarına ücretsiz olarak katılabilmeleri örnek çalışmalarından bazıları olup hayat boyu devam eden eğitimlerdir.

Nitelikli işgücü yetiştirmeye yönelik mesleki teknik kurslar teknolojik gelişmeler paralelinde iş gücü piyasası ile birlikte planlanıp uygulanmaktadır. Ancak mesleki amaçlı düzenlenen kursların tamamı işgücü piyasasına eleman yetiştirme amacı taşımamaktadır. Bazı kurslar kişilerin serbest zamanlarını değerlendirme, onları rehabilite etme, ev ekonomilerini destekleme ve kendi ihtiyaçlarını karşılama amacına dayalı “**özdoyum (hoby)**” kurslarıdır.

Yaygın Eğitim faaliyetlerinin en temel hedefleri; kişinin kendisini, içinde yaşadığı sosyal çevreyi tanıması, yurttaşlık hakları, ödev ve yükümlülüklerine yerince kullanması ve ileri hedef olarak Türkiye Cumhuriyeti yurttaşlarının çağdaş bilimin ışığında teknolojik ve bilimsel gelişmelerle üretken bireylerin oluşmasına imkan hazırlamaktır.

Buradan amaçla; Halk Eğitimi Merkezi Müdürlerinin halen teknolojik ve bilimsel gelişmeler doğrultusunda bireylerde oluşan gereksinim ve ihtiyaçlardan uzak kursları açmaya devam ettiği; Geliştirilen Modüler Programları uygulayamadıkları, buldukları yerleşim birimlerinde ihtiyaç duyulan ve istidamı kuvvetlendirecek mesleklere yönelik kursları açılmadıkları ve Halk Eğitimi Merkezlerine çağın gerektirdiği teknolojik ve bilimsel yenilikleri yansıtamadıkları görülmektedir.

Bunun için HEM yöneticilerine gelişen Türkiye’de büyük iş düşmektedir. Halk Eğitimi Merkezi müdürlerinin görevi, evlerinde boş oturan bireylere kaliteli ve yararlı bir uğraşla geçirmelerinin yanı sıra, buldukları ilçedeki istihdam alanlarıyla irtibata geçerek buralara yetişmiş kalifiye elemanlar yetiştirmek, Evlerinde oturan özürlü vatandaşlarımıza çalışabilecekleri programda eğitim vererek onlarında üreten ve kendi kendine yeten bireyler olarak hayata hazırlamak. Sokak çocuklarını buldukları durumdan kurtarmak için bulunduğu İl/İlçe Mili Eğitim Müdürü, Kaymakam ve Belediye Başkanıyla koordineli çalışarak bu çocuklarımıza gerekli eğitimleri vermek onları hayata kazandırmak, Milli kalkınmayı başlatacak üretken bireyleri yetiştirmektir. Fakat Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerimizin çoğu halen yılların geride bıraktığı kursları devam ettirmekte, hızla büyüyen, gelişen teknolojik gelişmeleri ve yenilikleri takip eden, ihtiyaç duyulan mesleki teknik eleman yetiştirecek kurslara önem vermemektedirler. Bu yüzden çağın gerektirdiği mesleki atılımları yapan dönüşümcü liderlere önem hızla artmaktadır.

Halk Eğitimi Merkezlerinin gelişen ve kendini sürekli yenileyen ve bu sayede bilgi toplumunda olması gereken yeri alması ve bunun içinde Halk Eğitimi Merkezlerinin yeniden yapılanması gerekmektedir. Bu yapılanmanın, bir bakıma, Halk Eğitimi Merkezi kültürünü şekillendiren yönetimden başlamalıdır. Yönetim işbirliği, sorumluluk, destekleme ve güdüleme gibi davranışları temel alarak oluşturacağı kültür doğrultusunda, sürekli öğrenen, gelişen ve performansı yüksek Halk Eğitimi Merkezlerinin oluşmasını sağlar. Bu yönetsel davranışlar dönüşümcü liderliğin temel aldığı davranışlardır. Bu bakımdan Halk Eğitimi Merkezlerinin gelişimini sağlamak için Halk Eğitim Merkezi yönetimlerinde dönüşümcü liderlik davranışlarının uygulanması gerekmektedir (MEB,2010).

Bu bilgiler ışığında;

Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin, öğretmen algılarına göre dönüşümcü liderlik özelliklerinin belirlenmesi, bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

1.1.14. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini tespit etmektir.

Araştırmanın amacını gerçekleştirmek için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin, dönüşümcü liderlik özellikleri öğretmenlerin değerlendirmelerine göre nasıl görülmektedir?
2. Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerine ilişkin öğretmen algıları, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerine ilişkin öğretmen algıları, öğretmenlerin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
4. Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerine ilişkin öğretmen algıları, öğretmenlerin branşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
5. Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerine ilişkin öğretmen algıları, öğretmenlerin okulda çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
6. Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerine ilişkin öğretmen algıları, öğretmenlerin kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

1.1.15. Araştırmanın Önemi

Halk Eğitimi Merkezlerinin gelişen ve kendini sürekli yenileyen ve bu sayede bilgi toplumunda olması gereken yeri alması ve bunun içinde Halk Eğitimi Merkezlerinin yeniden yapılanması gerekmektedir. Bu yapılanmanın, bir bakıma, kurum kültürünü şekillendiren yönetimden başlaması uygun olacaktır. Yönetim;

işbirliği, sorumluluk, destekleme ve güdüleme gibi davranışları temel alarak oluşturacağı kültür doğrultusunda, sürekli öğrenen, gelişen ve performansı yüksek halk eğitimi merkezlerinin oluşmasını sağlar. Bu yönetsel davranışlar dönüşümcü liderliğin temel aldığı davranışlardır. Bu bakımdan Halk Eğitimi Merkezlerinin gelişimini sağlamak için halk eğitimi merkezlerinin yönetimlerinde dönüşümcü liderlik davranışlarının uygulanması gerekmektedir.

Değişim hızının yoğun bir şekilde yaşandığı günümüzde eski liderlik davranışlarıyla değişim sürecine uyum sağlayabilmek mümkün değildir. Buna en çok dönüşümcü liderlerin uyum sağlayabileceği öne sürülmektedir (Çelik,2000:141). Bu anlamda, bu araştırma eğitimde dönüşümü gerçekleştirecek, eğitim yönetiminin en işlevsel ve işe dönük kademesi olan Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin ortaya konulması açısından önemlidir. Bu araştırmanın sonucunda;

1. Bu araştırma ile halk eğitimi merkezi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini ortaya koyarak, günümüzün hızla değişen örgüt yapısındaki yerinin görülebileceği umulmaktadır. Ayrıca bu araştırmanın dönüşümcü liderliğin sergilendiği okullardaki örgütsel bağlılık derecesinin, ülkemizde sorunlu olan öğretmen okul yöneticileri ilişkisine olumlu katkı sağlayacağı, umulmaktadır.
2. Öte yandan bu araştırmanın Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin liderlik stillerinin geliştirilmesi alanında yapılacak çalışmalara katkı sağlaması umulmaktadır.

1.1.16. Varsayımlar

Bu araştırmayla ilgili temel varsayımlar şunlardır;

1. Halk Eğitimi Merkezinde görevli öğretmenlerin, veri toplama aracındaki sorulara doğru, eksiksiz, içtenlikle ve tarafsız cevap verdikleri varsayılmıştır.
2. Veri toplama aracının, araştırma amacıyla elde edilecek bilgiler için yeterli olduğu varsayılmıştır.
3. Veri toplama aracı olarak kullanılan Dönüşümcü Liderlik Ölçeği, halk eğitimi merkezi yöneticilerinin, aynı okulda görev yapan öğretmenler tarafından dönüşümcü liderlikle ilgili algı ve beklentilerini ölçebilir niteliktedir.

1.1.17. Sınırlılıklar

Bu araştırma;

1. 2009–2010 Eğitim-Öğretim yılında İstanbul ili Anadolu yakası Halk Eğitimi Merkezlerinde görev yapan öğretmenler ile sınırlıdır.
2. İstanbul ili Anadolu yakası ilçelerindeki Halk Eğitimi Merkezlerinde görev yapan Merkez müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olmalarına ilişkin olarak, Halk Eğitimi Merkezi öğretmenlerinin görüşleri ile sınırlıdır.
3. Veri toplama aracı olarak; Kişisel Bilgi Formu ve Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ile sınırlıdır.

1.1.18. Tanım ve Kısaltmalar

Halk Eğitimi Merkezi: Yurttaşların çalışma gücünü arttırmak, yaşayış seviyesini yükseltmek, milli ve insani meziyetlerini geliştirmek amacıyla örgün eğitimi dışında ve ya yanında yapılan eğitim ve öğretim çalışmalarıdır.

İdareci/Yönetici: Halk Eğitimi Merkezlerinde görev yapan müdürleri ifade eder.

Öğretmen: Halk Eğitimi Merkezlerinde görev yapan öğretmenleri ifade eder.

Lider: Grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimsedir.

Dönüşümcü Lider: Günlük örgütsel işlemlerin ötesinde telkinle güdüleme, bireysel destek sağlama, vizyoner olma, enerjik olma ve risk alma davranışları ve özellikleri kendinde toplayan liderdir.

İdealleştirilmiş Etki: Dönüşümcü liderlerin kişisel dinamikleri ve kabiliyetleri ile izleyenlerin bağlılıklarını artırma özelliğidir.

Telkinle Güdüleme: Dönüşümcü liderlerin arzu edilen amaçlara ilişkin olarak izleyenlerin farkında olmalarını ve anlayışlarını, semboller ve basitleştirilmiş heyecan veren ikna yoluyla isteklendirmeleri özelliğidir.

Entelektüel Uyarım: Dönüşümcü liderin izleyenlere, eski ve bilinen problemlerin yeni çözüm yolları için cesaret vermesi, problemlerin çözümünde yaratıcı yolları kullanmalarını kolaylaştırması özelliğidir.

Bireysel Destek: Dönüşümcü liderlerin, izleyenlerin bireysel gereksinmelerini dikkate alarak, bilgi, beceri ve deneyimlerini geliştirerek gereksinmelerini karşılamaları için çaba göstermesi özelliğidir.

HEM : Halk Eğitimi Merkezi.

1.1.19. İlgili Araştırmalar

İlgili araştırmalar başlığı altında, Merkez müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri konusunda diğer ülkelerde ve Türkiye’de yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

1.1.19.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Çelik (1998) yaptığı “Eğitimde Dönüşümcü Liderlik” adlı araştırmada, dönüşümcü liderlik davranışlarıyla okul yöneticilerinin liderlik özellikleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışı boyutunda beklenen liderlik davranışlarını gösterdikleri belirlenmiştir.

Okul yöneticilerinin liderlik özellikleri ile dönüşümcü liderlik davranış boyutları arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmuştur.

Açıkalin (2000), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Empati Becerileri Arasındaki ilişki (Ankara ili Örneği)” adlı çalışmada, ilköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini ve empati becerilerini kullanma düzeyleri tespit ederek aralarındaki ilişkiyi belirlemiştir.

Araştırma sonucunda; ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ve liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinin kendi değerlendirmelerine göre yüksek olduğu, yaş, eğitim düzeyleri ve kıdemlerine göre farklılık göstermiştir. İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin düzeyleri hakkında ve müdür yardımcılarının onları değerlendirmelerine ilişkin, grupların yaptıkları değerlendirmeler arasındaki fark manidardır.

Altun (2001) tarafından yapılan “ilköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdiği Önem ve Uygulama Düzeyleri” adlı araştırmada, ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğin öğeleri konusundaki düşüncesi belirlenmiştir.

Araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik öğelerini önemli buldukları, ancak verdikleri önem kadar pratikte dönüşümcü liderliği uygulamadıkları belirlenmiştir.

İnci (2001) “Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı ve Uygulamadan Örnekler” adlı

Araştırmasında çeşitli sektörlerden seçilen liderlerin karizmatik, yönetsel ve dönüşümcü liderlik özelliklerini araştırmış ve karşılaştırmasını yapmıştır. Araştırma sonucunda, liderlik özelliklerinin en belirgin olarak görüldüğü yaş grubu 20–30 yaş arasında olup, dönüşümcü liderlik özelliklerini taşıyan kişilerin %55’inin bu yaş grubunda yer aldığı görülmüştür. Şirkette çalışan kişi sayısı ve liderlik tipi değerlendirildiğinde ise karizmatik ve yönetsel liderlerin 500 ve üzeri elemanla çalıştıkları, dönüşümcü liderlerin ise üçte birlik bir kısmının 20’den az elemanla çalıştığı görülmüştür. Bunun nedeni ise dönüşümcü liderlikte “bireysel ilgi” kavramının önemli yer tutmasıdır. Mezun olunan okul derecesine bakıldığında bütün

Liderlik tiplerinde en yüksek oranı üniversite mezunlarının oluşturmuştur. Bu da mezun olunan okulun liderlik vasıflarını taşımada önemli bir etken olduğunu göstermiştir.

1.1.19.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Leithwood (1994), okulun yeniden yapılandırılmasına yönelik olarak okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını belirlemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Dönüşümcü liderlik davranışlarını okul ve öğretmen değişkenleri ve okul yöneticisinin liderlik sürecindeki girişim gücünü kullanma biçimi etkilemektedir.

Okulun sistematik değişme eğilimi ve öğretme profesyonelliği, dönüşümcü liderlik davranışını büyük ölçüde etkilemiştir.

Karip (1998) “Dönüşümcü Liderlik” adlı araştırmasında okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik kapasitelerini belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışmada özel ve kamu sektöründeki okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri belirlenmeye ve karşılaştırılmaya çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, özel ilköğretim okul

müdürlerinin dönüşümcü liderlik kapasiteleri, devlet ilköğretim okullarının müdürlerinin dönüşümcü liderlik kapasitelerine göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Müdür yardımcılara göre müdürlerin dönüşümcü liderlik kapasiteleri, müdürlerin kendilerinin dönüşümcü liderlik kapasiteleri değerlendirmelerine göre anlamlı düzeyde daha düşüktür. Müdürlerin ve müdür yardımcılarının, müdürlerin dönüşümcü liderlik kapasitelerine ilişkin değerlendirmelerinde farklılık okul türüne göre değişmektedir.

Brestrich (1999) tarafından yapılan “Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği” adlı çalışmada dönüşümcü liderlik uygulamalarını Türkiye’de kamu ve özel sektör yöneticilerinin ne derecede yansıttıklarını araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, dönüşümcü liderliğin bütün boyutlarında özel sektör liderleri, kamu sektöründeki yöneticilere oranla daha iyi puanla değerlendirilmişlerdir.

1.1.19.3. Araştırmanın Değerlendirilmesi

Yurt içindeki ve yurt dışındaki araştırmalara baktığımızda Halk Eğitimi Merkezi müdürlerinin, dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri hakkında bir araştırma yapılmadığı, Türkiye’de ve dünya da eğitim alanında ilköğretim ve meslek liselerinde araştırmaların yapıldığı, Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin dönüşümcü liderliğe sahip olma düzeyleri hakkında araştırma yapılmadığı görülmektedir. Bu nedenle araştırma büyük önem taşımaktadır.

BÖLÜM II

2. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni ve örnekleme, veri toplama araçları, veri çözümleme yöntemleri ve araştırmanın süresine ilişkin açıklamalar yer almaktadır.

2.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada, araştırmanın amacına uygun olarak, genel tarama modeli kullanılmıştır. “Genel tarama modelleri çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir” (Karasar,2008:79).

Bu araştırma temelde, uygulanan anketlerden ve ilgili literatürden elde edilen bilgilere dayanmaktadır.

Betimsel nitelikli bu araştırma, kapsamına alınan Halk Eğitimi Merkezi müdürlerinin, merkezlerdeki öğretmenler tarafından dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerinin algılanmasını ortaya koyan betimsel bir araştırmadır.

2.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın çalışma evrenini, 2009–2010 Eğitim-Öğretim yılında İstanbul ili Anadolu yakası ilçeleri olan Adalar, Ataşehir, Beykoz, Bostancı Çekmeköy, Kadıköy, Kartal, Maltepe, Pendik, Sancaktepe, Sultanbeyli, Şile, Tuzla, Ümraniye, Üsküdar, ilçelerindeki Halk Eğitimi Merkezlerinde görev yapan 920 öğretmen oluşturmaktadır. Öğretmenlerin 276’sı mesleki teknik kurslarda, 644’ü ise sosyal ve kültürel kurslarda görevlidir.

İstanbul ili Anadolu yakasında eğitim veren 15 Halk Eğitimi Merkezinde görev yapan öğretmenlerin; branşları ve öğretmen sayıları dikkate alınarak, her Halk Eğitimi Merkezinden tesadüfî random (n=30) 30 öğretmen eğitim gördükleri alanlar

dikkate alınarak, örnekleme alınması uzman görüşleri doğrultusunda kararlaştırılmıştır.

Buna göre; İstanbul ili Anadolu yakası ilçelerinde eğitim veren Halk Eğitimi Merkezlerinde görev yapan 450 öğretmene ulaşılması planlanmıştır.

Araştırma kapsamında 15 Halk Eğitimi merkezine testler ulaştırılmıştır. Ancak 15 Halk Eğitimi Merkezinden 12 tanesinde öğretmenler testleri yapmayı kabul etmişlerdir. Her Halk Eğitimi merkezinden 30'ar kişiye ulaşılması planlanırken, yine yukarıda açıklanan gerekçe nedeniyle örneklem grubu, planlanandan daha küçük olmuştur.

Bu araştırmanın örneklemini, 2009–2010 Eğitim-Öğretim yılında İstanbul ili Anadolu yakası ilçeleri olan Adalar, Ataşehir, Beykoz, Bostancı, Çekmeköy, Kadıköy, Kartal, Maltepe, Şile, Tuzla, Ümraniye, Üsküdar, ilçelerindeki Halk Eğitimi Merkezlerinde görev yapan 254 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin Halk Eğitimi Merkezlerine göre frekans ve yüzdelik değerleri Tablo 2.1'de sunulmuştur.

Tablo 2.1. Halk Eğitimi Merkezi Öğretmenlerinin Görev Yaptıkları Halk Eğitimi Merkezleri Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımları

Halk Eğitimi Merkezi	f	%
Üsküdar HEM	23	9,1
Kadıköy HEM	25	9,8
Adalar HEM	9	3,5
Ataşehir HEM	24	9,4
Çekmeköy HEM	24	9,4
Kartal HEM	30	11,8
Beykoz HEM	22	8,7
Bostancı HEM	35	13,8
Tuzla HEM	13	5,1
Maltepe HEM	11	4,3
Ümraniye HEM	15	5,9
Şile HEM	23	9,1
Toplam	254	100,0

2.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada veri toplamak üzere iki ayrı araç kullanılmıştır. Araçlardan ilki araştırmacı tarafından hazırlanan; cinsiyet, yaş, branş, okulda çalışma süresi ve kıdem gibi kişisel özellikleri belirlemeye çalışan bir ankettir (EK-1).

Bu araştırmanın ikinci veri toplama aracı Çetiner (2008) tarafından geliştirilen “Dönüşümcü Liderlik Ölçeği” dir (EK-2). Dönüşümcü Liderlik Ölçeği 29 maddeden oluşmaktadır. Ölçek tek boyut üstünden değerlendirilmektedir.

Ölçeğin güvenilirlik katsayısı cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı ile belirlenmiş ve 0,97 olarak bulunmuştur. Bu sonu. Ölçeğin oldukça yüksek bir güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Veri toplama aracında yer alan maddelerde beşli derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, “Her Zaman, Çoğunlukla, Bazen, Nadiren ve Hiçbir Zaman” yönünde en olumludan en olumsuz seçeneğe doru azalan bir biçimde puanlanmıştır. Bu puanlamada en olumlu ifade 5, en olumsuz ifade ise 1 olarak kabul edilmiş ve yorumlanmıştır. Aritmetik ortalamanın değerlendirme aralığı için (5-1=4) hesaplanan aralık katsayısına göre ($4/5=0,80$) seçenek aralıkları düzenlenmiştir. Buna göre değerlendirme aralıkları aşağıda gösterilmiştir.

Verilen Ağırlık	Seçenekler	Sınırı
1	Asla	1,00 – 1,79
2	Çok Ender	1,80 – 2,59
3	Ara Sıra	2,60 – 3,39
4	Sık Sık	3,40 – 4,19
5	Daima	4,20 – 5,00

Araştırmadaki amaçların çözüme ilişkin veriler, anket uygulaması yoluyla toplanmıştır. Hazırlanan veri toplama aracı, İstanbul ili Anadolu yakası ilçelerindeki 15 Halk Eğitimi Merkezlerinde görev yapan merkez müdürlerine öğretmenlere uygulama yapmaları amacıyla araştırmacı tarafından ulaştırılmış ve cevaplanan veri toplama araçları yine araştırmacı tarafından toplanmıştır. Ayrıca, veri toplama aracının uygulanması sürecinde örneklem grubuna, araştırmanın amacı ve yapısı hakkında gerekli bilgiler verilerek ve açıklamalar yapılmıştır. Araştırmanın önemini

anlayan ve araştırmaya katılmayı kabul eden öğretmenlere veri toplama araçları uygulanmıştır. Araştırmanın gizliliği prensibi ile araştırmaya katılmayı kabul eden öğretmenlerden adı ve soyadı alınmamıştır.

2.4. Veri özleme Yöntemleri

Bu araştırmada Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin, dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olmaları konusunda, araştırmanın amaçlarında belirtilen değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir.

Araştırmanın bağımsız değişkenleri Halk Eğitimi Merkezlerinde görev yapan öğretmenlerin cinsiyetleri, yaş durumları, görevdeki kıdemleri, branşları ve görev yaptıkları okuldaki çalışma süresi durumlarıdır. Araştırmanın bağımlı değişkeni ise Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma yeterlilikleridir.

Araştırma kapsamında kullanılan ankette yer alan soruların; frekans ve yüzdelik dağılımları bulunarak; bulgular bölümünde tabloladıştırılarak yorumlanmıştır.

Araştırmanın ikinci aşamasında; anket ile toplanan bağımsız değişkenlere göre Dönüşümcü Liderlik leği puanlarının farklılıklarını belirlemek üzere hipotez testleri yapılmıştır. Bağımsız değişkenlerin iki kategoriden oluştuğu ve dağılımların normal olduğu durumlarda hipotez testi olarak ilişkisiz grup “t” testi kullanılmıştır.

Bağımsız değişkenin ikiden daha fazla kategoriye ayrıldığı durumlarda Dönüşümcü Liderlik leği puanlarının farklılıklarını belirlemek üzere tek yönlü varyans analizi (ANOVA) analizleri yapılmıştır. Bu işlemlerde ilk etapta tüm alt boyutlara göre kategorik değişkenlerin aritmetik ortalamaları, standart sapmaları ve standart hataları bulunmuştur. Daha sonra puan varyanslarının homojenliğini saptamak üzere levene istatistik değerleri bulunmuştur. F testinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunduğu durumlarda, fark bulunan alt boyutlar için etakare değerleri bulunmuş ve yorumlanmıştır. Son olarak yine anlamlı fark olduğu durumlarda, ikili kategoriler arasındaki farklılıkları saptamak üzere varyans analizini tamamlayıcı hesaplara (post hoc) geçilmiştir. Varyansların homojen olduğu durumlarda LSD testi, varyansların heterojen olduğu durumlarda ise tamhane testi kullanılmıştır.

Araştırma kapsamında elde edile tüm sonuçlar çift yönlü olarak sınıanmış ve anlamlılık düzeyi en az ,05 olarak kabul edilmiştir. Ayrıca ,01 ve ,001 düzeyinde anlamlı çıkan sonuçlar ayrıca tablolarda gösterilmiştir. Araştırmanın tüm istatistiksel analizleri SPSS for Windows paket program ile yapılmıştır.

BÖLÜM III

3. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu araştırma ile Öğretmen görüşlerine başvurulmuş Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Halk eğitim merkezi öğretmenlerine uygulanan anket ve dönüşümcü liderlik ölçeğinin sonuçları bu bölümde değerlendirilerek yorumlanmıştır.

Bulgular bölümünün ilk aşamasında anket ile toplanan verilerin frekans ve yüzdeler dağılımları tablolaştırılarak yorumlanmıştır.

Tablo 3.1. Halk Eğitimi Merkezi Öğretmenlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler Dağılımları

Cinsiyet	f	%
Kadın	196	77,2
Erkek	58	22,8
Toplam	254	100,0

Halk Eğitimi Merkezi öğretmenlerinin cinsiyet değişkenine göre frekans ve yüzdeler dağılımları Tablo 3.1’de sunulmuştur. Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin çoğunluğunu bayan öğretmenler oluşturmaktadır(% 77,2). Erkek Halk Eğitimi Merkezi öğretmenleri bu çalışmada % 22,8 ile temsil edilmişlerdir.

Tablo 3.2. Halk Eğitimi Merkezi Öğretmenlerinin Yaş Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler Dağılımları

Yaş	f	%
25 ve altı	20	7,9
26-35 yaş	65	25,6
36-45 yaş	93	36,6
46 yaş ve üstü	76	29,9
Toplam	254	100,0

Halk Eğitimi Merkezi öğretmenlerinin yaş değişkenine göre frekans ve yüzdelik dağılımları Tablo 3.2.'de sunulmuştur. Araştırma grubu içinde yaş değişkenine göre ilk sırayı 36-45 yaş grubu öğretmenler almıştır(%36,6). Bunu % 29,9 ile 46 yaş ve üstü öğretmenler ikinci sırada izlemiştir. Üçüncü sırada % 25,6 ile 26-35 yaş grubu öğretmenler bulunmaktadır. Yaş değişkenin yüzdelik dağılımları içinde son sıra 25 yaş ve altı öğretmenlere ait olmuştur(%7,9).

Tablo 3.3. Halk Eğitimi Merkezi Öğretmenlerinin Branş Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımları

Branş	F	%
Sosyal Bilimler	17	6,7
Dil bilimler	17	6,7
Güzel sanatlar	64	25,2
Diğer	134	52,8
Sınıf öğretmeni	22	8,7
Toplam	254	100,0

Tablo 3.3'de Halk Eğitimi Merkezi öğretmenlerinin yaş değişkenine göre frekans ve yüzdelik dağılımlar verilmiştir. Araştırma grubu içinde branş değişkenine göre ilk sırayı diğer branş (el sanatları, bilgisayar vb) başlığını işaretleyen öğretmenler almıştır (%52,8). Bunu % 25,2 ile güzel sanatlar branşındaki öğretmenler izlemiştir. Üçüncü sırada % 8,7 ile sınıf öğretmenleri bulunmaktadır. Branş değişkenine göre son sırada % 6,7 ile sosyal bilimler ve dil bilimleri branşındaki öğretmenler yer almaktadır.

Tablo 3.4. Halk Eğitimi Merkezi Öğretmenlerinin HEM'de Çalışma Süresi Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımları

Okulda çalışma süresi	F	%
0-5 yıl	138	54,3
6-10 yıl	43	16,9
11-15 yıl	22	8,7
16-20 yıl	25	9,8
21 yıl ve daha fazla	26	10,2
Toplam	254	100,0

Halk Eğitimi Merkezi öğretmenlerinin şu anda çalıştıkları okuldaki çalışma süreleri değişkenine göre frekans ve yüzdelik dağılımları Tablo 3.4’de sunulmuştur. Araştırma grubunun yarısından biraz daha fazlası (% 54,3) şu anda görev yaptıkları Halk Eğitimi Merkezlerinde 0 ile 5 yıldır görev yapmaktadırlar. Şu anda görev yaptıkları okulda 6-10 yıldır çalışmakta olan öğretmenler ikinci sıradadır (% 16,9). 21 yıl ve daha fazla aynı Halk Eğitimi Merkezinde çalışan öğretmenler üçüncü sıradadır. Son sırada % 8,7 ile çalıştıkları kurumda 11-15 yıl arasında görev yapan öğretmenler bulunmaktadır.

Tablo 3.5. Halk Eğitimi Merkezi Öğretmenlerinin Kıdem Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımları

Kıdem	F	%
0-5 yıl	87	34,3
6-10 yıl	48	18,9
11-15 yıl	36	14,2
16-20 yıl	35	13,8
21 yıl ve üstü	48	18,9
Toplam	254	100,0

Tablo 3.5.’de Halk Eğitimi Merkezi öğretmenlerinin kıdem değişkenine göre frekans ve yüzdelik dağılımlar verilmiştir. Kıdemi 5 yıl ve daha az olan öğretmenler araştırma grubu içinde % 34,3 ile temsil edilmişler ve ilk sırayı almışlardır. Bunu % 18,9 ile kıdemi 6-10 ve 21 yıl ve üstü olan öğretmenler ikinci sırada izlemiştir. Son sırada kıdemi 16-20 yıl arasında olan öğretmenler bulunmaktadır(% 13,8).

Araştırmanın bulgular bölümünün ikinci aşamasında Halk Eğitimi Merkezlerinde çalışmakta olan öğretmen algılarına göre yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin görüşler ele alınıp incelenmiştir. İlk aşamada öğretmenlere uygulanan Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin her bir sorusuna verilen yanıtların aritmetik ortalama ve standart sapmaları gibi tanımlayıcı istatistik değerlerine yer verilmiştir (Tablo 3.6.).

Tablo 3.6. Halk Eğitimi Merkezi Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algılarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Madde No	Maddeler	Art.Ort	ss
1	Bizim en iyi performansımızı göstermemizde ısrarlıdır	4,7126	,5763
2	Problemlerin çözümünde bize yardımcı olur	4,6299	,6864
3	Önerilerimizi uygular	4,3110	,7503
4	Amaçları belirlerken fikrimizi alır	4,3110	,8111
5	Örgüt hedeflerini gerçekleştirme sürecinde kişisel gelişimimizi değerlendirmemiz için bizleri cesaretlendirir	4,5197	,7423
6	Kurumu topyekün hedefe yönlendirir	4,4921	,7635
7	Otoritesini astlarının üstlenmesine müsaade eder	4,0591	,9863
8	Empati kurabilir	4,1693	,9234
9	Problemlere farklı açılardan yaklaşmamızı sağlar	4,3189	,7932
10	Hedeflere ulaşmada bizlere örnek olur	4,4606	,6861
11	Kişisel ihtiyaçlarımızı önemser	4,4409	,7716
12	Önerilerimize olumlu yaklaşır	4,4134	,7428
13	Gelişme ihtiyaçlarımızı karşılamak için imkanlar dahilinde kaynak sağlar	4,3740	,7989
14	Okulun öğreten ve öğrenen bir kurum olmasına çalışır	4,7598	,5565
15	Farklılıklarımızı ortaya koymamıza yardımcı olur	4,4685	,7092
16	Öğretim yılı içinde mesleki performansımızı değerlendirir	4,5118	,8516
17	Yaratıcılığı ile değişimi destekler	4,4724	,7885

18	Doğru kararlara varmada bize guvenir	4,4646	,8274
19	Herkesin kendi fikrini benimsemesini ister	3,9409	,1,1560
20	Örgütte kendimizi rahat hissetmemize yardımcı olur	4,5354	,7090
21	Bize karşı açık davranır	4,5118	,7371
22	Hedeflere ulaşmada kapasitemizi zorlamamızı ister	4,4724	,8034
23	Kişisel sorunlarımızla ilgilenir	4,3071	,9326
24	Performansımızı yükseltmemizi sağlayacak kaynak temin eder	4,2677	,8707
25	Bireysel farklılıklarımıza önem verir	4,3740	,7839
26	Önceki başarılarımızı geçmemiz konusunda ısrarlıdır	4,4213	,8000
27	Kendi gücümüzün ve liderlik potansiyelimizin farkına varmamıza çalışır	4,3898	,8012
28	Problem çözerken yaratıcılığımızı kullanmamızı teşvik eder	4,4843	,7582
29	İşin üstüne cesaretle gitmemizi sağlar	4,6142	,6777
30	Toplam	4,4210	,5147

N:254

Öğretmen algısına göre Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ölçeği toplam ortalama değeri 4,42 olarak bulunmuştur. Ölçeğin değerlendirme kriterlerine göre bu sonuç müdürlerin tümüyle dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olduklarını göstermektedir. Bu ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik analizlerinin yapıldığı çalışmada (Çetiner, 2008) toplam ortalama değeri 3,90 olarak bulunmuştur. Bu çalışma ile karşılaştırıldığında Halk Eğitim Merkezi müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri, ilköğretim okulu müdürlerinininkinden daha yüksek düzeydedir.

Tablo 3.7. Halk Eğitimi Merkezi Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algılarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri (Aritmetik Ortalamalara Göre Sıralanmış)

Sıra No	Madde No	Madde	Art.O rt
1	14	Okulun öğreten ve öğrenen bir kurum olmasına çalışır	4,7598
2	1	Bizim en iyi performansımızı göstermemizde ısrarlıdır	4,7126
3	2	Problemlerin çözümünde bize yardımcı olur	4,6299
4	29	İşin üstüne cesaretle gitmemizi sağlar	4,6142
5	20	Örgütte kendimizi rahat hissetmemize yardımcı olur	4,5354
6	5	Örgüt hedeflerini gerçekleştirme sürecinde kişisel gelişimimizi değerlendirmemiz için bizleri cesaretlendirir	4,5197
7	16	Öğretim yılı içinde mesleki performansımızı değerlendirir	4,5118
8	21	Bize karşı açık davranır	4,5118
9	6	Kurumu topyekün hedefe yönlendirir	4,4921
10	28	Problem çözerken yaratıcılığımızı kullanmamızı teşvik eder	4,4843
11	17	Yaratıcılığı ile değişimi destekler	4,4724
12	22	Hedeflere ulaşmada kapasitemizi zorlamamızı ister	4,4724
13	15	Farklılıklarımızı ortaya koymamıza yardımcı olur	4,4685
14	18	Doğru kararlara varmada bize güvenir	4,4646
15	10	Hedeflere ulaşmada bizlere örnek olur	4,4606
16	11	Kişisel ihtiyaçlarımızı önemser	4,4409
17	26	Önceki başarılarımızı geçmemiz konusunda ısrarlıdır	4,4213
18	12	Önerilerimize olumlu yaklaşır	4,4134
19	27	Kendi gücümüzün ve liderlik potansiyelimizin farkına varmamıza çalışır	4,3898

20	13	Gelişme ihtiyaçlarımızı karşılamak için imkanlar dahilinde kaynak sağlar	4,374
21	25	Bireysel farklılıklarımıza önem verir	4,374
22	9	Problemlere farklı açılardan yaklaşmamızı sağlar	4,3189
23	3	Önerilerimizi uygular	4,311
24	4	Amaçları belirlerken fikrimizi alır	4,311
25	23	Kişisel sorunlarımızla ilgilenir	4,3071
26	24	Performansımızı yükseltmemizi sağlayacak kaynak temin eder	4,2677
27	8	Empati kurabilir	4,1693
28	7	Otoritesini astlarının üstlenmesine müsaade eder	4,0591
29	19	Herkesin kendi fikrini benimsemesini ister	3,9409

Tablo 3.7’de Dönüşümcü liderlik ölçeğinin her bir maddesinin aritmetik ortalamaları sıralamaya tabi tutulmuş ve tablolaştırılarak sunulmuştur. Aritmetik ortalamalara göre ilk sırayı 14. madde (Okulun öğretene ve öğrenen bir kurum olmasına çalışır) (4,76) almıştır. Öğretmen algısına göre Halk Eğitimi Merkezi Yöneticileri, çalıştıkları kurumun öğretene ve öğrenen bir kurum olması için aşırı bir çaba içine girmektedirler.

Birinci sırayı 4,71’lik ortalama ile ölçeğin birinci maddesi, ikinci sırada izlemiştir (Bizim en iyi performansımızı göstermemizde ısrarlıdır). Bu sonuç ile Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin öğretmenlerden yüksek bir performans bekledikleri ve bunu gerçekleştirebilmek için de ısrarcı oldukları anlaşılmaktadır. Halk Eğitimi Merkezi yöneticileri öğretmenleri sürekli olarak başarılı olma konusunda teşvik etmektedirler.

Aritmetik ortalamalara göre üçüncü sıra 2.maddeye (Problemlerin çözümünde bize yardımcı olur) (4,63) aittir. Dönüşümcü liderlerin en önemli özelliklerinden biri; çalışanlarına her türlü problem çözümünde yardımcı olmalarıdır. Araştırma ile elde edilen bu bulgu; literatürde yer alan bu bilgiyi doğrular niteliktedir.

Araştırma grubunun algısına göre Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin sahip olduğu dördüncü temel özellik 29.maddede açıklanan” yapılan işin üstüne cesaretle gidilmesi” nin sağlanmasıdır (4,61).

Araştırma grubunun algısına göre Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin sahip olduğu beşinci temel özellik 20.maddede açıklanan” çalışanların örgüt içinde kendilerini rahat hissetmeleri için çalışmak” la ilgilidir (4,53).

Aritmetik ortalamalar incelendiğinde son sıranın (3,94) 19.maddeye (Herkesin kendi fikrini benimsemesini ister) ait olduğu anlaşılmaktadır. Öğretmenler yöneticilerini dönüşümcü bir lider olarak görseler de; dönüşümcü bir liderde bulunması gereken bu madde gibi davranışlar konusunda biraz daha çekimser kaldıkları söylenebilir.

Yine ortalamalar incelendiğinde en düşük ikinci maddenin 7.maddeye (Otoritesini astlarının üstlenmesine müsaade eder) (4,17) ait olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmanın en ilgi çekici sonuçlarından birisi; dönüşümcü bir liderde bulunması gerekli olan empati özelliğinin, öğretmen algısına göre Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinde diğer özelliklere göre daha düşük düzeyde olmasıdır. Halk Eğitimi Merkezi yöneticileri, diğer dönüşümcü liderlik özelliklerinin yanında; çalışanlarının duygularını anlama konusuna daha az önem vermektedirler.

Araştırmanın bulgular bölümünün son aşamasında anket ile toplanan Halk Eğitimi Merkezlerinde çalışmakta olan öğretmenlerin kişisel özelliklerine göre algılanan dönüşümcü liderlik davranışları ölçeği toplam puan ortalamaları arasındaki farklılıkları belirlemek üzere çeşitli hipotez testlerinin sonuçlarına yer verilmiştir.

Araştırma kapsamında kullanılan ilk soru cinsiyet ile ilgilidir. Cinsiyet iki kategorili olduğu için hipotez testi olarak istatistiksel açıdan ilişkisiz grup “t” testi kullanılmıştır.

Tablo 3.8. Araştırma Grubunun Cinsiyet Değişkenine Göre Halk Eğitimi Merkezi Yöneticilerinin Algılanan Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Puanları İçin Yapılan İlişkisiz Grup “t” Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	Art.Ort	Ss	Std. Hata	t	sd	p
Kadın	196	4,4066	,5029	3,592E-02	-,820	252	,413
Erkek	58	4,4697	,5545	7,281E-02			

* p<,05 ** p<,01 *** p<,001

Araştırma grubunun cinsiyet değişkenine göre Halk Eğitimi Merkezi Yöneticilerinin Algılanan Dönüşümcü Liderlik Özellikleri puanları için yapılan

ilişkisiz grup “t” testi sonuçları Tablo 3.8.’de sunulmuştur. Erkek öğretmenlerin Halk Eğitim Merkezi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini algılamalarının ortalaması 4,47 iken, bayan öğretmenlerinki 4,41 olmuştur. Yapılan istatistiksel analiz sonucunda cinsiyet değişkenine göre algılanan dönüşümcü liderlik davranışları arasında anlamlı bir farklılık elde edilememiştir. Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini; kadın ve erkek öğretmenler birbirine eşit bir şekilde algılamışlardır.

Anket ile toplanan kişisel bilgilerin iki kategoriden daha fazla olduğu durumlarda (yaş, branş, okulda çalışma süresi, kıdem) öğretmenlerin algılanan dönüşümcü liderlik özellikleri arasındaki farklılıkları belirlemek üzere hipotez testi olarak tek yönlü varyans analizi (ANOVA) işlemleri yapılmıştır. Bu işlemlerin tablollaştırılmasında ilk olarak kategorilere göre tanımlayıcı istatistik değerleri elde edilmiş ve tablollaştırılarak yorumlanmıştır. Daha sonra kategori puanlarının standart sapmaları arasındaki farklılıkları belirlemek üzere levene testi uygulanmıştır. Üçüncü aşamada ANOVA F testi sonuçları yer almıştır. Bu tabloların altında iki değişken arasında hesaplanan eta korelasyon katsayısı değerleri yer almıştır. ANOVA’da anlamlı sonuçların elde edildiği durumlarda; bu kümülatif farklılığın, hangi ikili gruplar arasından kaynaklandığını belirlemek üzere ANOVA’yı tamamlayıcı hesaplara geçilmiştir. Levene testinde farkın anlamsız olduğu durumlarda tamamlayıcı hesap olarak LSD testi; farkın anlamlı olduğu durumlarda ise Tamhane testi kullanılmıştır.

Tablo 3.9. Araştırma Grubunun Yaş Değişkenine Göre Halk Eğitimi Merkezi Yöneticilerinin Algılanan Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Yaş	N	Art.Ort	ss	Std. Hata
25 ve altı	20	4,7448	,2825	6,316E-02
26-35 yaş	65	4,3692	,5338	6,621E-02
36-45 yaş	93	4,3808	,5249	5,443E-02
46 yaş ve üstü	76	4,4292	,5099	5,849E-02
Toplam	254	4,4210	,5147	3,230E-02

Araştırma grubunun yaş değişkenine göre Halk Eğitimi Merkezi Yöneticilerinin Algılanan Dönüşümcü Liderlik Özellikleri puanlarının tanımlayıcı istatistik değerleri Tablo 3.9’da gösterilmiştir. Yaş değişkenine göre aritmetik ortalamalar incelendiğinde ilk sıranın 25 yaş ve altı öğretmenlere(4,74) ait olduğu anlaşılmıştır. Bunu 4,43 ortalama ile 46 yaş ve üstü olan öğretmenler izlemiştir. Son sırada 4,37 ortalama ile 26-35 yaş öğretmenler bulunmaktadır.

Tablo 3.10. Araştırma Grubunun Yaş Değişkenine Göre Halk Eğitimi Merkezi Yöneticilerinin Algılanan Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Puanları İçin Yapılan Levene Testi Sonuçları

Levene istatistik	sd1	sd2	p
1,436	3	250	,233

* p<,05 ** p<,01 *** p<,001

Araştırma grubunun yaş değişkenine göre Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin algılanan Dönüşümcü Liderlik Özellikleri puanları için yapılan levene testi sonuçları Tablo 3.10.’da verilmiştir. Yaş değişkenine göre algılanan dönüşümcü liderlik puanlarının standart sapmaları incelendiğinde en heterojen grubun 26-35 yaş grubu; en homojen grubun ise 25 yaş ve altı öğretmenler olduğu anlaşılmaktadır. Yapılan levene testi sonucunda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Çeşitli yaş gruplarına sahip öğretmenlerin algılanan halk eğitim merkezi müdürlerinin dönüşümcü liderlik puanlarının varyansları birbirine eşit düzeydedir.

Tablo 3.11. Araştırma Grubunun Yaş Değişkenine Göre Halk Eğitimi Merkezi Yöneticilerinin Algılanan Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	2,427	3	,809	3,131	,026*
Gruplar içi	64,603	250	,258		
Toplam	67,030	253			
Eta: ,190	Eta kare: ,036	* p<,05	** p<,01	*** p<,001	

Araştırma grubunun yaş değişkenine göre Halk Eğitimi Merkezi Yöneticilerinin Algılanan Dönüşümcü Liderlik Özellikleri puanları için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 3.11’de verilmiştir. Yapılan istatistiksel analiz sonucunda elde edilen F değeri (3,131) istatistiksel açıdan ,05 düzeyinde anlamlıdır. Halk Eğitimi Merkezinde görev yapan öğretmenlerin yaşları farklılaştıkça, müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini algılamaları farklılaşmaktadır.

Yaş değişkeni ile algılanan dönüşümcü liderlik puanları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan eta analizinde, 190’luk bir sonuç bulunmuştur. Eta karenin ,036 olması nedeniyle öğretmenlerin yaş değişkeninin algılanan Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik puan varyanslarının % 3,6’sını karşıladığı anlaşılmaktadır.

ANOVA’da istatistiksel açıdan anlamlı farklılıkların elde edildiği durumlarda, bu farklılık kümülatif bir farklılıktır. Bu kümülatif farklılığın hangili ikili karşılaştırmalardan kaynaklandığını belirlemek üzere varyans analizini tamamlayıcı hesaplara geçilmiştir. Tablo 3.10’da varyans homojenliğinin olduğu belirlendiği için tamamlayıcı hesap olarak LSD testi yapılmıştır.

Tablo 3.12. Araştırma Grubunun Yaş Değişkenine Göre Halk Eğitimi Merkezi Yöneticilerinin Algılanan Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Puanları İçin Yapılan LSD Testi Sonuçları

Yaş	Yaş	Ortalamalar arası fark	Std.Hata	p
25 ve altı	26-35 yaş	,3756	,1300	,004**
	36-45 yaş	,3640	,1253	,004**
	46-55 yaş	,3156	,1278	,014*
26-35 yaş	25 ve altı	-,3756	,1300	,004**
	36-45 yaş	-1,1563E-02	8,218E-02	,888
	46-55 yaş	-5,9989E-02	8,588E-02	,486
36-45 yaş	25 ve altı	-,3640	,1253	,004**
	26-35 yaş	1,156E-02	8,218E-02	,888
	46-55 yaş	-4,8426E-02	7,861E-02	,538
46-55 yaş	25 ve altı	-,3156	,1278	,014*

26-35 yaş	5,999E-02	8,588E-02	,486
36-45 yaş	4,843E-02	7,861E-02	,538
* p<,05 ** p<,01 *** p<,001			

Araştırma grubunun yaş değişkenine göre Halk Eğitimi Merkezi Yöneticilerinin Algılanan Dönüşümcü Liderlik Özellikleri puanları için yapılan varyans analizini tamamlayıcı hesaplardan LSD testi sonuçları Tablo 3.12’de verilmiştir. Yapılan LSD testinde 25 yaş ve altı öğretmenlerin puan ortalamaları ile diğer yaş grubu öğretmenlerin puan ortalamaları arasında yapılan LSD testinde istatistiksel açıdan en az ,05 düzeyinde anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. 25 yaş ve altı öğretmenlerin halk eğitim merkezi müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini algılamaları, diğer tüm yaş gruplarından anlamlı derecede daha yüksektir.

25 yaş ve altı dışındaki diğer halk eğitim merkezi öğretmenlerinin yaş değişkeni açısından aralarında anlamlı bir farklılık söz konusu değildir.

Tablo 3.13. Araştırma Grubunun Branş Değişkenine Göre Halk Eğitimi Merkezi Yöneticilerinin Algılanan Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Branş	N	Art.Ort	ss	Std. Hata
Sosyal Bilgiler	17	4,1237	,5451	,1322
Dil Bilimler	17	4,1846	,5282	,1281
Güzel Sanatlar	64	4,5625	,3866	4,833E-02
Diğer	134	4,5762	,3136	2,709E-02
Sınıf Öğretmeni	22	3,4765	,6448	,1375
Toplam	254	4,4210	,5147	3,230E-02

Araştırma grubunun branş değişkenine göre Halk Eğitimi Merkezi Yöneticilerinin Algılanan Dönüşümcü Liderlik Özellikleri puanlarının tanımlayıcı istatistik değerleri Tablo 3.13’de gösterilmiştir. Branş değişkenine göre aritmetik ortalamalar incelendiğinde ilk sıranın diğer grubu altında toplanan branş öğretmenlerine (el sanatları, bilgisayar vb) (4,58) ait olduğu anlaşılmıştır. Bunu 4,56 ortalama ile güzel sanatlar branşında olan öğretmenler izlemiştir. Son sırada 3,48 ortalama ile sınıf öğretmenleri bulunmaktadır. Halk Eğitimi Merkezi

yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini sınıf öğretmenleri daha çekimser olarak yorumlamışlardır.

Tablo 3.14 Araştırma Grubunun Branş Değişkenine Göre Halk Eğitimi Merkezi Yöneticilerinin Algılanan Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Puanları İçin Yapılan Levene Testi Sonuçları

Levene istatistik	sd1	sd2	p
3,489	4	249	,009**

* p<,05 ** p<,01 *** p<,001

Tablo 3.14’de araştırma grubunun branş değişkenine göre Halk Eğitimi Merkezi Yöneticilerinin Algılanan Dönüşümcü Liderlik Özellikleri puanları için yapılan levene testi sonuçlarına yer verilmiştir. Branş değişkenine göre algılanan dönüşümcü liderlik puanlarının standart sapmaları incelendiğinde en heterojen grubun sınıf öğretmenleri grubu; en homojen grubun ise diğer branş grubu öğretmenler olduğu anlaşılmaktadır. Diğer branş grubundaki öğretmenlerin yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini algılamaları çok fazla birbirine benzer niteliktedir. Yapılan levene testi sonucunda istatistiksel açıdan, 01 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Çeşitli branş gruplarına sahip öğretmenlerin algılanan halk eğitim merkezi müdürlerinin dönüşümcü liderlik puanlarının varyansları birbirinden farklı düzeydedir.

Tablo 3.15. Araştırma Grubunun Branş Değişkenine Göre Halk Eğitimi Merkezi Yöneticilerinin Algılanan Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	26,587	4	6,647	40,922	,000***
Gruplarıçi	40,443	249	,162		
Toplam	67,030	253			

Eta: ,630 Eta kare: ,397 * p<,05 ** p<,01 *** p<,001

Araştırma grubunun branş değişkenine göre Halk Eğitimi Merkezi Yöneticilerinin Algılanan Dönüşümcü Liderlik Özellikleri puanları için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 3.15’de verilmiştir. Yapılan istatistiksel analiz sonucunda elde edilen F değeri (40,922) istatistiksel açıdan ,001 düzeyinde anlamlıdır. Halk Eğitimi Merkezinde görev yapan öğretmenlerin branşları farklılaştıkça, yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini algılamaları farklılaşmaktadır. Farklı branşlara sahip Halk Eğitimi Merkezi öğretmenlerinin yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini algılamaları birbirinden farklıdır.

Branş değişkeni ile algılanan dönüşümcü liderlik puanları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan eta analizinde ,630’luk yüksek bir sonuç bulunmuştur. Eta karenin ,397 olması nedeniyle öğretmenlerin branş değişkeninin algılanan Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik puan varyanslarının % 39,7’sini karşıladığı anlaşılmaktadır. Daha açıkça ifade edilmek istenirse branş değişkeni, Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin algılanan dönüşümcü liderlik özelliklerini % 39,7 etkilemektedir.

ANOVA’da istatistiksel açıdan anlamlı farklılıkların elde edildiği durumlarda, bu farklılık kümülatif bir farklılıktır. Bu kümülatif farklılığın hangili ikili karşılaştırmalardan kaynaklandığını belirlemek üzere varyans analizini tamamlayıcı hesaplara geçilmiştir. Tablo 3.14’de varyans heterojenliğinin olduğu belirlendiği için tamamlayıcı hesap olarak Tamhane testi yapılmıştır.

Tablo 3.16. Araştırma Grubunun Branş Değişkenine Göre Halk Eğitimi Merkezi Yöneticilerinin Algılanan Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Puanları İçin Yapılan Tamhane Testi Sonuçları

Branş	Branş	Ortalamalar arası fark	Std.Hata	p
Sosyal Bilimler	dil bilimler	-6,0852E-02	,1382	1,000
	Güzel sanatlar	-,4388	,1100	,050*
	Diğer	-,4524	,1038	,036*
	sınıf öğretmeni	,6472	,1301	,017*
Dil bilimler	Sosyal Bilimler	6,085E-02	,1382	1,000

	Güzel sanatlar	-,3779	,1100	,112
	Diğer	-,3916	,1038	,078
	sınıf	,7081	,1301	,006**
	öğretmeni			
Güzel sanatlar	Sosyal	,4388	,1100	,050*
	Bilimler			
	dil bilimler	,3779	,1100	,112
	Diğer	-1,3671E-02	6,124E-02	1,000
	sınıf	1,0860	9,960E-02	,000***
	öğretmeni			
Diğer	Sosyal	,4524	,1038	,036*
	Bilimler			
	dil bilimler	,3916	,1038	,078
	Güzel sanatlar	1,367E-02	6,124E-02	1,000
	sınıf	1,0997	9,271E-02	,000***
	öğretmeni			
Sınıf öğretmeni	Sosyal	-,6472	,1301	,017*
	Bilimler			
	dil bilimler	-,7081	,1301	,006**
	Güzel sanatlar	-1,0860	9,960E-02	,000***
	Diğer	-1,0997	9,271E-02	,000***

* p<,05 ** p<,01 *** p<,001

Araştırma grubunun branş değişkenine göre Halk Eğitimi Merkezi Yöneticilerinin Algılanan Dönüşümcü Liderlik Özellikleri puanları için yapılan varyans analizini tamamlayıcı hesaplardan tamhane testi sonuçları Tablo 3.16'de verilmiştir. Yapılan tamhane testinde ikili grup karşılaştırmalarında çeşitli anlamlılık düzeylerinde anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. Sınıf öğretmenlerinin Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini algılamaları; diğer bütün branşlardaki öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha düşük düzeydedir. Diğer branş grubundaki öğretmenlerin Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini algılamaları, sosyal bilimler branşındaki öğretmenlerden anlamlı derecede daha yüksek düzeydedir (P<,05). Aynı şekilde güzel sanatlar branş grubundaki öğretmenlerin Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik

özelliklerini algılamaları, sosyal bilimler branşındaki öğretmenlerden anlamlı derecede daha yüksek düzeydedir ($P<,05$).

Tablo 3.17. Araştırma Grubunun Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Halk Eğitimi Merkezi Yöneticilerinin Algılanan Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Okuldaki çalışma süresi	N	Art.Ort	ss	Std. Hata
0-5 yıl	138	4,4773	,4843	4,123E-02
6-10 yıl	43	4,4395	,4349	6,633E-02
11-15 yıl	22	4,0188	,6863	,1463
16-20 yıl	25	4,4579	,4166	8,332E-02
21 yıl ve daha fazla	26	4,3966	,5945	,1166
Toplam	254	4,4210	,5147	3,230E-02

Halk Eğitimi Merkezi öğretmenlerinin şu anda çalıştıkları okuldaki çalışma süreleri değişkenine göre Halk Eğitimi Merkezi Yöneticilerinin Algılanan Dönüşümcü Liderlik Özellikleri puanlarının tanımlayıcı istatistik değerleri Tablo 3.17’de gösterilmiştir. Şu anda çalıştıkları okuldaki çalışma süresi değişkenine göre aritmetik ortalamalar incelendiğinde ilk sıranın 0-5 yıl grubu öğretmenlerine (4,48) ait olduğu anlaşılmıştır. Bunu 4,46 ortalama ile 16-20 yıl olan öğretmenler izlemiştir. Son sırada 4,02 ortalama ile şu anda buldukları okulda 11-15 yıl arasında görev yapan öğretmenler bulunmaktadır.

Tablo 3.18. Araştırma Grubunun Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Halk Eğitimi Merkezi Yöneticilerinin Algılanan Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Puanları İçin Yapılan Levene Testi Sonuçları

Levene istatistik	sd1	sd2	p
1,357	4	249	,249

* $p<,05$ ** $p<,01$ *** $p<,001$

Tablo 3.18’de araştırma grubunun şu anda çalıştıkları okuldaki çalışma süreleri değişkenine göre Halk Eğitimi Merkezi Yöneticilerinin Algılanan Dönüşümcü Liderlik Özellikleri puanları için yapılan levene testi sonuçlarına yer verilmiştir. Şu anda çalıştıkları okuldaki çalışma süreleri değişkenine göre algılanan dönüşümcü liderlik puanlarının standart sapmaları incelendiğinde en homojen grubun okulda 16-20 yıl arasında çalışan; en heterojen grubun ise okulda 11-15 yıl arasında görev yapan öğretmenler grubu olduğu anlaşılmaktadır. Yapılan levene testi sonucunda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 3.19. Araştırma Grubunun Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Halk Eğitimi Merkezi Yöneticilerinin Algılanan Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	4,060	4	1,015	4,013	,004**
Gruplarıçi	62,970	249	,253		
Toplam	67,030	253			
Eta: ,246 Eta kare: ,061 * p<,05 ** p<,01 *** p<,001					

Araştırma grubunun okulda çalışma süresi değişkenine göre Halk Eğitimi Merkezi Yöneticilerinin Algılanan Dönüşümcü Liderlik Özellikleri puanları için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 3.19’da verilmiştir. Yapılan istatistiksel analiz sonucunda elde edilen F değeri (4,013) istatistiksel açıdan ,01 düzeyinde anlamlıdır. Halk Eğitimi Merkezinde görev yapan öğretmenlerin okulda çalışma süreleri farklılaştıkça, yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini algılamaları farklılaşmaktadır. Farklı okullarda çalışma sürelerine sahip Halk Eğitimi Merkezi öğretmenlerinin yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini algılamaları birbirinden farklıdır.

Okulda çalışma süresi değişkeni ile algılanan dönüşümcü liderlik puanları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan eta analizinde ,240’lık bir sonuç bulunmuştur. Eta karenin ,061 olması nedeniyle öğretmenlerin okulda çalışma süresi

değişkeninin algılanan Halk Eğitimi Merkezi Yöneticilerinin dönüşümcü liderlik puan varyanslarının % 6,1'ni karşıladığı anlaşılmaktadır. Daha açıkça ifade edilmek istenirse okulda çalışma süresi değişkeni, Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin algılanan dönüşümcü liderlik özelliklerini % 6,1 etkilemektedir. Elde edilen bu etki payı; istatistiksel açıdan anlamlıdır.

ANOVA'da istatistiksel açıdan anlamlı farklılıkların elde edildiği durumlarda, bu farklılık kümülatif bir farklılıktır. Bu kümülatif farklılığın hangili ikili karşılaştırmalardan kaynaklandığını belirlemek üzere varyans analizini tamamlayıcı hesaplara geçilmiştir. Tablo 3.18'de varyans homojenliğinin olduğu belirlendiği için tamamlayıcı hesap olarak LSD testi yapılmıştır.

Tablo 3.20. Araştırma Grubunun Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Halk Eğitimi Merkezi Yöneticilerinin Algılanan Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Puanları İçin Yapılan Tamhane Testi Sonuçları

Okul çalışma süresi	Okul çalışma süresi	Ortalamalar arası fark	Std.Hata	p
0-5 yıl	6-10 yıl	3,781E-02	8,783E-02	,667
	11-15 yıl	,4585	,1154	,000***
	16-20 yıl	1,933E-02	,1093	,860
	21 yıl ve daha fazla	8,071E-02	,1075	,454
6-10 yıl	0-5 yıl	-3,7807E-02	8,783E-02	,667
	11-15 yıl	,4206	,1318	,002**
	16-20 yıl	-1,8476E-02	,1265	,884
	21 yıl ve daha fazla	4,290E-02	,1249	,732
11-15 yıl	0-5 yıl	-,4585	,1154	,000***
	6-10 yıl	-,4206	,1318	,002**
	16-20 yıl	-,4391	,1470	,003**
	21 yıl ve daha fazla	-,3777	,1457	,010**
16-20 yıl	0-5 yıl	-1,9330E-02	,1093	,860
	6-10 yıl	1,848E-02	,1265	,884
	11-15 yıl	,4391	,1470	,003**

	21 yıl ve daha fazla	6,138E-02	,1409	,663
21 yıl ve daha fazla	0-5 yıl	-8,0710E-02	,1075	,454
	6-10 yıl	-4,2903E-02	,1249	,732
	11-15 yıl	,3777	,1457	,010**
	16-20 yıl	-6,1379E-02	,1409	,663

* p<,05 ** p<,01 *** p<,001

Araştırma grubunun okulda çalışma süresi değişkenine göre Halk Eğitimi Merkezi Yöneticilerinin Algılanan Dönüşümcü Liderlik Özellikleri puanları için yapılan varyans analizini tamamlayıcı hesaplardan LSD testi sonuçları Tablo 3.20’de verilmiştir. Yapılan LSD testinde ikili grup karşılaştırmalarında çeşitli anlamlılık düzeylerinde anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. Okulda 11–15 yıl arasında çalışan öğretmenlerin yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini algılamaları, diğer tüm gruplardan anlamlı derecede daha düşük düzeydedir. Çünkü bu amaçla yapılan ikili karşılaştırmalarda istatistiksel açıdan en az, 01 düzeyinde anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. Bunların dışında yapılan ikili karşılaştırmalar için yapılan LSD testlerinde istatistiksel açıdan anlamlı sonuçlar elde edilememiştir ($p>,05$)

Tablo 3.21. Araştırma Grubunun Kıdem Değişkenine Göre Halk Eğitimi Merkezi Yöneticilerinin Algılanan Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Kıdem	N	Art.Ort	ss	Std. Hata
0-5 yıl	87	4,4946	,4658	4,994E-02
6-10 yıl	48	4,5230	,3392	4,896E-02
11-15 yıl	36	4,2682	,6603	,1100
16-20 yıl	35	4,3911	,4653	7,864E-02
21 yıl ve daha fazla	48	4,3218	,6193	8,939E-02
Toplam	254	4,4210	,5147	3,230E-02

Araştırma grubunun kıdem değişkenine göre Halk Eğitimi Merkezi Yöneticilerinin Algılanan Dönüşümcü Liderlik Özellikleri puanlarının tanımlayıcı istatistik değerleri Tablo 3.21’de gösterilmiştir. Kıdem değişkenine göre aritmetik ortalamalar incelendiğinde ilk sıranın kıdemi 6-10 yıl arasında olan öğretmenlere (4,52) ait olduğu anlaşılmıştır. Bunu 4,49 ortalama ile kıdemi 0-5 yıl olan öğretmenler izlemiştir. Son sırada 4,27 ortalama ile 11-15 yıl kıdemli öğretmenler bulunmaktadır.

Tablo 3.22. Araştırma Grubunun Kıdem Değişkenine Göre Halk Eğitimi Merkezi Yöneticilerinin Algılanan Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Puanları İçin Yapılan Levene Testi Sonuçları

Levene istatistik	sd1	sd2	p
3,795	4	249	,005**

* p<,05 ** p<,01 *** p<,001

Tablo 3.22’de araştırma grubunun kıdem değişkenine göre Halk Eğitimi Merkezi Yöneticilerinin Algılanan Dönüşümcü Liderlik Özellikleri puanları için yapılan levene testi sonuçlarına yer verilmiştir. Kıdem değişkenine göre algılanan dönüşümcü liderlik puanlarının standart sapmaları incelendiğinde en heterojen grubun kıdemi 11-15 yıl arasında olan öğretmenler grubu; en homojen grubun ise kısmi 6-10 yıl olan öğretmenler olduğu anlaşılmaktadır. Kıdemi 6-10 yıl arasında olan gruptaki öğretmenlerin müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini algılamaları çok fazla birbirine benzer niteliktedir. Yapılan levene testi sonucunda istatistiksel açıdan ,01 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Çeşitli kıdem gruplarına sahip öğretmenlerin algılanan Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik puanlarının varyansları birbirinden farklı düzeydedir.

Tablo 3.23. Araştırma Grubunun Kıdem Değişkenine Göre Halk Eğitimi Merkezi Yöneticilerinin Algılanan Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	2,315	4	,579	2,927	,0372*
Gruplarıçi	64,715	249	,260		
Toplam	67,030	253			

Eta: ,202 Eta kare: ,041 * p<,05 ** p<,01 * p<,001**

Araştırma grubunun kıdem değişkenine göre Halk Eğitimi Merkezi Yöneticilerinin Algılanan Dönüşümcü Liderlik Özellikleri puanları için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 3.23.'de sunulmuştur. Yapılan istatistiksel analiz sonucunda elde edilen F değeri (2,927) istatistiksel açıdan ,05 düzeyinde anlamlıdır. Halk eğitim merkezinde görev yapan öğretmenlerin kıdemleri farklılaştıkça, müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini algılamaları farklılaşmaktadır. Farklı kıdemlere sahip halk eğitim merkezi öğretmenlerinin müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini algılamaları birbirinden farklıdır.

Kıdem değişkeni ile algılanan dönüşümcü liderlik puanları arasında hesaplanan eta ilişki katsayısı, 202'dir. Eta karenin, 041 olması nedeniyle öğretmenlerin kıdem değişkeninin algılanan Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik puan varyanslarının % 4,1'ni karşıladığı anlaşılmaktadır. Daha açıkça ifade edilmek istenirse kıdem değişkeni, Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin algılanan dönüşümcü liderlik özelliklerini % 4,1 gibi düşük bir düzeyde etkilemektedir.

ANOVA'da istatistiksel açıdan anlamlı farklılıkların elde edildiği durumlarda, bu farklılık kümülatif bir farklılıktır. Bu kümülatif farklılığın hangili ikili karşılaştırmalardan kaynaklandığını belirlemek üzere varyans analizini tamamlayıcı hesaplara geçilmiştir. Tablo 3.24'de varyans heterojenliğinin olduğu belirlendiği için tamamlayıcı hesap olarak Tamhane testi yapılmıştır.

Tablo 3.24. Araştırma Grubunun Kıdem Değişkenine Göre Halk Eğitimi Merkezi Yöneticilerinin Algılanan Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Puanları İçin Yapılan Tamhane Testi Sonuçları

Kıdem	Kıdem	Ortalamalar arası fark	Std.Hata	p
0-5 yıl	6-10 yıl	-2,8339E-02	9,166E-02	1,000
	11-15 yıl	,2264	,1010	,499
	16-20 yıl	,1035	,1020	,957
	21 yıl ve daha fazla	,1728	9,166E-02	,634
6-10 yıl	0-5 yıl	2,834E-02	9,166E-02	1,000
	11-15 yıl	,2548	,1124	,332
	16-20 yıl	,1319	,1133	,825
	21 yıl ve daha fazla	,2011	,1041	,415
11-15 yıl	0-5 yıl	-,2264	,1010	,499
	6-10 yıl	-,2548	,1124	,132
	16-20 yıl	-,1229	,1210	,990
	21 yıl ve daha fazla	-5,3640E-02	,1124	1,000
16-20 yıl	0-5 yıl	-,1035	,1020	,957
	6-10 yıl	-,1319	,1133	,825
	11-15 yıl	,1229	,1210	,990
	21 yıl ve daha fazla	6,929E-02	,1133	1,000
21 yıl ve daha fazla	0-5 yıl	-,1728	9,166E-02	,634
	6-10 yıl	-,2011	,1041	,415
	11-15 yıl	5,364E-02	,1124	1,000
	16-20 yıl	-6,9294E-02	,1133	1,000

* p<,05 ** p<,01 *** p<,001

Araştırma grubunun kıdem değişkenine göre Halk Eğitimi Merkezi Yöneticilerinin Algılanan Dönüşümcü Liderlik Özellikleri puanları için yapılan varyans analizini tamamlayıcı hesaplardan tamhane testi sonuçları Tablo 3.24.'de verilmiştir. Yapılan tamhane testinde tüm ikili grup karşılaştırmalarda istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar elde edilememiştir. Gruplar arasında kümülatif bir fark

bulunmasına karşılık, ikili grup karşılaştırmalarında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

BÖLÜM IV

4. SONUÇLAR, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın sonuçları, tartışma ve bu sonuçlara dayalı olarak ortaya konan öneriler yer almaktadır.

4.1. Sonuçlar

Bu araştırmanın amacı, Öğretmen görüşlerine başvurulmuş yapılan bu çalışma ile Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu araştırma İstanbul ili Anadolu yakası ilçelerindeki Halk Eğitimi Merkezlerinde görev yapan HEM yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olmalarına ilişkin olarak, Halk Eğitimi Merkezi öğretmenlerinin görüşleri ile sınırlıdır. Bu çalışmada, araştırmanın amacına uygun olarak, genel tarama modeli kullanılmıştır. Bu araştırmanın örneklemini, 2009–2010 öğretim yılında İstanbul ili Anadolu yakası ilçeleri olan Adalar, Ataşehir, Beykoz, Bostancı, Çekmeköy, Kadıköy, Kartal, Maltepe, Şile, Tuzla, Ümraniye, Üsküdar, ilçelerindeki Halk Eğitimi Merkezlerinde görev yapan 254 öğretmen oluşturmaktadır. Bu çalışmada veri toplamak üzere iki ayrı araç kullanılmıştır. Araçlardan ilki araştırmacı tarafından hazırlanan; cinsiyet, yaş, branş, okulda çalışma süresi ve kıdem gibi kişisel özellikleri belirlemeye çalışan bir ankettir. Bu araştırmanın ikinci veri toplama aracı Çetiner (2008) tarafından geliştirilen “Dönüşümcü Liderlik Ölçeği” dir . Araştırma verilerinin yorumlanmasında frekans ve yüzdeler analizler, ilişkisiz grup “t” testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) gibi istatistiksel teknikler kullanılmıştır.

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin çoğunluğunu bayan öğretmenler oluşturmaktadır (% 77,2). Erkek Halk Eğitimi Merkezi öğretmenleri bu çalışmada % 22,8 ile temsil edilmişlerdir. Araştırma grubu içinde yaş değişkenine göre ilk sırayı 36-45 yaş grubu öğretmenler almıştır (%36,6). Bunu % 29,9 ile 46 yaş ve üstü öğretmenler ikinci sırada izlemiştir. Üçüncü sırada % 25,6 ile 26-35 yaş grubu öğretmenler bulunmaktadır. Yaş değişkeninin yüzdeler dağılımları içinde son sıra 25 yaş ve altı öğretmenlere ait olmuştur (%7,9). Araştırma grubu içinde branş değişkenine göre ilk sırayı diğer branş (el sanatları, bilgisayar vb) başlığını

işaretleyen öğretmenler almıştır (%52,8). Bunu % 25,2 ile güzel sanatlar branşındaki öğretmenler izlemiştir. Üçüncü sırada % 8,7 ile sınıf öğretmenleri bulunmaktadır. Branş değişkenine göre son sırada % 6,7 ile sosyal bilimler ve dil bilimleri branşındaki öğretmenler yer almaktadır. Araştırma grubunun yarısından biraz daha fazlası (% 54,3) şu anda görev yaptıkları Halk Eğitimi Merkezlerinde 0 ile 5 yıldır görev yapmaktadırlar. Şu anda görev yaptıkları okulda 6-10 yıldır çalışmakta olan öğretmenler ikinci sıradadır (% 16,9). 21 yıl ve daha fazla aynı Halk Eğitimi Merkezinde çalışan öğretmenler üçüncü sıradadır. Son sırada % 8,7 ile çalıştıkları kurumda 11-15 yıl arasında görev yapan öğretmenler bulunmaktadır. Kıdemi 5 yıl ve daha az olan öğretmenler araştırma grubu içinde % 34,3 ile temsil edilmişler ve ilk sırayı almışlardır. Bunu % 18,9 ile kıdemi 6-10 ve 21 yıl ve üstü olan öğretmenler ikinci sırada izlemiştir. Son sırada kıdemi 16-20 yıl arasında olan öğretmenler bulunmaktadır (% 13,8).

Öğretmen algısına göre Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ölçeği toplam ortalama değeri 4,42 olarak bulunmuştur. Ölçeğin değerlendirme kriterlerine göre bu sonuç yöneticilerin tümüyle dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olduklarını göstermektedir.

Erkek öğretmenlerin Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini algılamalarının ortalaması 4,47 iken, bayan öğretmenlerinki 4,41 olmuştur. Yapılan istatistiksel analiz sonucunda cinsiyet değişkenine göre algılanan dönüşümcü liderlik davranışları arasında anlamlı bir farklılık elde edilememiştir. Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini; kadın ve erkek öğretmenler birbirine eşit bir şekilde algılamışlardır.

Araştırma grubunun yaş değişkenine göre Halk Eğitimi Merkezi Yöneticilerinin Algılanan Dönüşümcü Liderlik Özellikleri puanları için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarında istatistiksel açıdan ,05 düzeyinde anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. Halk Eğitimi Merkezinde görev yapan öğretmenlerin yaşları farklılaştıkça, yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini algılamaları farklılaşmaktadır. Öğretmenlerin yaş değişkeni algılanan Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik puan varyanslarının % 3,6'sını karşılamaktadır. 25 yaş ve altı öğretmenlerin puan ortalamaları ile diğer yaş grubu öğretmenlerin puan ortalamaları arasında yapılan LSD testinde istatistiksel açıdan en az ,05 düzeyinde anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. 25 yaş ve altı öğretmenlerin

Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini algılamaları, diğer tüm yaş gruplarından anlamlı derecede daha yüksektir.

Araştırma grubunun branş değişkenine göre Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin algılanan Dönüşümcü Liderlik Özellikleri puanları için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA)'da istatistiksel açıdan ,001 düzeyinde anlamlı fark elde edilmiştir. Halk Eğitimi Merkezinde görev yapan öğretmenlerin branşları farklılaştıkça, yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini algılamaları farklılaşmaktadır. Branş değişkeni, Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin algılanan dönüşümcü liderlik özelliklerini % 39,7 etkilemektedir. Sınıf öğretmenlerinin Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini algılamaları; diğer bütün branşlardaki öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha düşük düzeydedir. Diğer branş grubundaki öğretmenlerin Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini algılamaları, sosyal bilimler branşındaki öğretmenlerden anlamlı derecede daha yüksek düzeydedir ($P<,05$). Aynı şekilde güzel sanatlar branş grubundaki öğretmenlerin Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini algılamaları, sosyal bilimler branşındaki öğretmenlerden anlamlı derecede daha yüksek düzeydedir($P<,05$).

Araştırma grubunun okulda çalışma süresi değişkenine göre Halk Eğitimi Merkezi Yöneticilerinin Algılanan Dönüşümcü Liderlik Özellikleri puanları için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA)'da istatistiksel açıdan ,01 düzeyinde anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. Okulda çalışma süresi değişkeni, Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin algılanan dönüşümcü liderlik özelliklerini % 6,1 etkilemektedir. Okulda 11-15 yıl arasında çalışan öğretmenlerin müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini algılamaları, diğer tüm gruplardan anlamlı derecede daha düşük düzeydedir. Çünkü bu amaçla yapılan ikili karşılaştırmalarda istatistiksel açıdan en az ,01 düzeyinde anlamlı farklılıklar elde edilmiştir.

Kıdem değişkenine göre Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin algılanan Dönüşümcü Liderlik Özellikleri puanları için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA)'da istatistiksel açıdan ,05 düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Kıdem değişkeni, Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin algılanan dönüşümcü liderlik özelliklerini % 4,1 gibi düşük bir düzeyde etkilemektedir. Kıdem grupları arasında kümülatif bir fark bulunmasına karşılık, ikili grup karşılaştırmalarında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

4.2. Tartışma

Halk Eğitimi Merkezlerinde çalışmakta olan öğretmenlerin yöneticilerinin algılanan dönüşümcü liderlik özelliklerinin incelendiği bu araştırmada ele alınmış amaçlar dikkate alınarak, istatistiksel analizler sonucu bulguların, mevcut kuramsal literatür desteği ile değerlendirilmesine ve yorumlanmasına yer verilmiştir.

Araştırmanın birinci amaç cümlesi “Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin, dönüşümcü liderlik özellikleri öğretmenlerin değerlendirmelerine göre nasıl görülmektedir “şeklinde ifade edilmişti. Elde edilen bulgulara göre aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Öğretmen algısına göre Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ölçeği toplam ortalama değeri 4,42 olarak bulunmuştur. Ölçeğin değerlendirme kriterlerine göre bu sonuç müdürlerin tümüyle dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olduklarını göstermektedir. Bu ölçeğin geçerlik ve güvenirlik analizlerinin yapıldığı çalışmada (Çetiner, 2008) toplam ortalama değer 3,90 olarak bulunmuştur. Bu çalışma ile karşılaştırıldığında Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri, ilköğretim okulu müdürlerinininkinden daha yüksek düzeydedir. Benzer sonuçlara Karip (1998), Çelik (1998), Açıkalm (2000), Erturgut (2000), Eraslan (2003) ve Eryılmaz (2006)’ın yaptıkları çalışmada da görmek mümkündür.

Aritmetik ortalamalara göre ilk sırayı 14.madde (Okulun öğretene ve öğrenen bir kurum olmasına çalışır) (4,76) almıştır. Öğretmen algısına göre Halk Eğitimi Merkezi yöneticileri, çalıştıkları kurumun öğretene ve öğrenen bir kurum olması için aşırı bir çaba içine girmektedirler.

Birinci sırayı 4,71’lik ortalama ile ölçeğin birinci maddesi, ikinci sırada izlemiştir (Bizim en iyi performansımızı göstermemizde ısrarlıdır). Bu sonuç ile Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin öğretmenlerden yüksek bir performans bekledikleri ve bunu gerçekleştirebilmek için de ısrarcı oldukları anlaşılmaktadır. Halk Eğitimi Merkezi yöneticileri öğretmenleri sürekli olarak başarılı olma konusunda teşvik etmektedirler.

Aritmetik ortalamalara göre üçüncü sıra 2.maddeye (Problemlerin çözümünde bize yardımcı olur) (4,63) aittir. Dönüşümcü liderlerin en önemli özelliklerinden biri;

çalışanlarına her türlü problem çözümünde yardımcı olmalarıdır. Araştırma ile elde edilen bu bulgu; literatürde yer alan bu bilgiyi doğrular niteliktedir.

Araştırma grubunun algısına göre Halk Eğitimi Merkezi Yöneticilerinin sahip olduğu dördüncü temel özellik 29.maddede açıklanan” yapılan işin üstüne cesaretle gidilmesi” nin sağlanmasıdır (4,61).

Araştırma grubunun algısına göre Halk Eğitimi Merkezi Yöneticilerinin sahip olduğu beşinci temel özellik 20.maddede açıklanan” çalışanların örgüt içinde kendilerini rahat hissetmeleri için çalışmak” la ilgilidir (4,53).

Aritmetik ortalamalar incelendiğinde son sıranın (3,94) 19.maddeye (Herkesin kendi fikrini benimsemesini ister) ait olduğu anlaşılmaktadır. Öğretmenler yöneticilerini dönüşümcü bir lider olarak görse de; dönüşümcü bir liderde bulunması gereken bu madde gibi davranışlar konusunda biraz daha çekimser kaldıkları söylenebilir.

Yine ortalamalar incelendiğinde en düşük ikinci maddenin 7.maddeye (Otoritesini astlarının üstlenmesine müsaade eder) (4,17) ait olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmanın en ilgi çekici sonuçlarından birisi; dönüşümcü bir liderde bulunması gerekli olan empati özelliğinin, öğretmen algısına göre Halk Eğitimi Merkezi Yöneticilerinde diğer özelliklere göre daha düşük düzeyde olmasıdır. Halk Eğitimi Merkezi müdürleri, diğer dönüşümcü liderlik özelliklerinin yanında; çalışanlarının duygularını anlama konusuna daha az önem vermektedirler.

Araştırmanın ikinci amaç cümlesi “Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerine ilişkin öğretmen algıları, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir? “şeklinde ifade edilmişti. Elde edilen bulgulara göre aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Yapılan istatistiksel analiz sonucunda cinsiyet değişkenine göre algılanan dönüşümcü liderlik davranışları arasında anlamlı bir farklılık elde edilememiştir. Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini; kadın ve erkek öğretmenler birbirine eşit bir şekilde algılamışlardır. Araştırmanın cinsiyet değişkeni ile ilgili analiz sonucu Çetiner (2008), Eryılmaz (2006) ve Çobanoğlu (2003) sonuçları ile tutarlıdır. Adı geçen bu çalışmalarda da dönüşümcü liderlik davranışları açısından cinsiyete göre farklılıklar bulunamamıştır. Ancak konu ile ilgili yapılan bazı çalışmalarda erkek öğretmenlerin yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini, kadın öğretmenlerden daha yüksek algıladıkları bilinmektedir.

Bu araştırmada da anlamlı bir fark olmasa da erkek öğretmenlerinin algısının daha yüksek olduğu unutulmamalıdır.

Araştırmanın üçüncü amaç cümlesi “Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerine ilişkin öğretmen algıları, öğretmenlerin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir? “şeklinde ifade edilmişti. Elde edilen bulgulara göre aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Yapılan istatistiksel analiz sonucunda elde edilen F değeri (3,131) istatistiksel açıdan ,05 düzeyinde anlamlıdır. Halk Eğitimi Merkezinde görev yapan öğretmenlerin yaşları farklılaştıkkça, yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini algılamaları farklılaşmaktadır. 25 yaş ve altı öğretmenlerin Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini algılamaları, diğer tüm yaş gruplarından anlamlı derecede daha yüksektir. 25 yaş ve altı dışındaki diğer Halk Eğitimi Merkezi öğretmenlerinin yaş değişkeni açısından aralarında anlamlı bir farklılık söz konusu değildir.

Araştırmanın dördüncü amaç cümlesi “Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerine ilişkin öğretmen algıları, öğretmenlerin branşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir? “şeklinde ifade edilmişti. Elde edilen bulgulara göre aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Yapılan istatistiksel analiz sonucunda elde edilen F değeri (40,922) istatistiksel açıdan ,001 düzeyinde anlamlıdır. Halk Eğitimi Merkezinde görev yapan öğretmenlerin branşları farklılaştıkkça, yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini algılamaları farklılaşmaktadır. Farklı branşlara sahip Halk Eğitimi Merkezi öğretmenlerinin yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini algılamaları birbirinden farklıdır. Branş değişkeni, Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin algılanan dönüşümcü liderlik özelliklerini % 39,7 etkilemektedir.

Sınıf öğretmenlerinin Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini algılamaları; diğer bütün branşlardaki öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha düşük düzeydedir. Diğer branş grubundaki öğretmenlerin Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini algılamaları, sosyal bilimler branşındaki öğretmenlerden anlamlı derecede daha yüksek düzeydedir ($P<,05$). Aynı şekilde güzel sanatlar branş grubundaki öğretmenlerin Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini algılamaları, sosyal bilimler branşındaki öğretmenlerden anlamlı derecede daha yüksek düzeydedir ($P<,05$).

Araştırmanın beşinci amaç cümlesi “Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerine ilişkin öğretmen algıları, öğretmenlerin okulda çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

“Şeklinde ifade edilmişti. Elde edilen bulgulara göre aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Halk Eğitimi Merkezinde görev yapan öğretmenlerin okulda çalışma süreleri farklılaştıkça, yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini algılamaları farklılaşmaktadır. Farklı okullarda çalışma sürelerine sahip Halk Eğitimi Merkezi öğretmenlerinin yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini algılamaları birbirinden farklıdır. Okulda çalışma süresi değişkeni, Halk Eğitim Merkezi Yöneticilerinin algılanan dönüşümcü liderlik özelliklerini % 6,1 etkilemektedir. Elde edilen bu etki payı; istatistiksel açıdan anlamlıdır.

Okulda 11-15 yıl arasında çalışan öğretmenlerin müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini algılamaları, diğer tüm gruplardan anlamlı derecede daha düşük düzeydedir. Çünkü bu amaçla yapılan ikili karşılaştırmalarda istatistiksel açıdan en az ,01 düzeyinde anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. Bunların dışında yapılan ikili karşılaştırmalar için yapılan LSD testlerinde istatistiksel açıdan anlamlı sonuçlar elde edilememiştir ($p>,05$)

Araştırmanın altıncı amaç cümlesi “Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerine ilişkin öğretmen algıları, öğretmenlerin kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir? “şeklinde ifade edilmişti. Elde edilen bulgulara göre aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Halk Eğitimi Merkezinde görev yapan öğretmenlerin kıdemleri farklılaştıkça, yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini algılamaları farklılaşmaktadır. Farklı kıdemlere sahip Halk Eğitimi Merkezi öğretmenlerinin yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini algılamaları birbirinden farklıdır. Kıdem değişkeni, Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin algılanan dönüşümcü liderlik özelliklerini % 4,1 gibi düşük bir düzeyde etkilemektedir. Yapılan tamhane testinde tüm ikili grup karşılaştırmalarda istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar elde edilememiştir. Gruplar arasında kümülatif bir fark bulunmasına karşılık, ikili grup karşılaştırmalarında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Bu sonuçta F değerindeki farklılığın çok küçük bir farklılıktan kaynaklanmasının etkisi bulunmaktadır.

Çetiner tarafından 2008 yılında yapılan benzer çalışmada da kıdem değişkenine göre öğretmenlerin yöneticilerinin algıladıkları dönüşümcü liderlik özellikleri farklılık göstermektedir. Ancak Çetiner'in araştırmasında bu farklılık kıdemi daha yüksek öğretmenler lehinedir. Hâlbuki bu çalışmada düşük kıdemli Halk Eğitimi Merkezi öğretmenlerinin yöneticilerinin dönüşümcü liderlik algılamaları daha yüksek düzeydedir. Çetiner bu çalışmasını ilköğretim öğretmenleri üstünde yapmıştır. Halk eğitim merkezlerinde görev yapan öğretmenlerde bu açıdan bir farklılık olduğu anlaşılmaktadır.

Özellikle bu araştırmanın Halk Eğitimi Merkezi yöneticileri tarafından bizzat araştırılması gerekmektedir. Düşük algılamamanın nedenleri açığa çıktığında, Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin bu durumu bertaraf etmesi kolaylaşacaktır. Böylece eğitim yöneticilerinin iş performansları da yükselme gösterecektir.

4.3.Öneriler

- Eğitim Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Ölçeği maddelerinin aritmetik ortalamaları incelendiğinde son sıranın (3,94) 19.maddeye (Herkesin kendi fikrini benimsemesini ister) ait olduğu anlaşılmaktadır. Öğretmenler müdürlerini dönüşümcü bir lider olarak görseler de; dönüşümcü bir liderde bulunması gereken bu madde gibi davranışlar konusunda biraz daha çekimser kaldıkları söylenebilir. Bu nedenle Halk Eğitimi Merkez yöneticilerinin, öğretmenlerin görüşlerini dinleyip, onlarla konu hakkında tartışmaları ve gerekli olduğu durumlarda onların görüşlerini de alarak uygulamalar yapmalıdır.
- Araştırmanın en ilgi çekici sonuçlarından birisi; dönüşümcü bir liderde bulunması gerekli olan empati özelliğinin, öğretmen algısına göre Halk Eğitimi Merkezi Müdürlerinde diğer özelliklere göre daha düşük düzeyde olmasıdır. Halk Eğitimi Merkezi yöneticileri, diğer dönüşümcü liderlik özelliklerinin yanında; çalışanlarının duygularını anlamaya önem vermelidirler.
- Araştırmanın en önemli bulgularından biri; Örgüt İkliminde Yönetici Davranışları içinde yer alan anlayış gösterme ve Yönetimsel Davranış Tipleri içinde yer alan ilişki boyutunun çok yüksek korelasyon vermesidir. Bu sonuç açıkça yöneticilerin insan ilişkilerindeki becerisinin onların yöneticilik becerilerini yüksek düzeyde etkilediğini göstermektedir. Bu sonuç Milli Eğitim Bakanlığı tarafından

dikkate alınması ve eğitim yöneticisi olarak atanacak kişilerde öncelikle insan ilişkilerindeki becerileri göz önünde bulundurmalıdır.

- Araştırmanın diğer önemli bir bulgusu; örgüt ikliminde yönetici davranışları içinde yer alan yüksekte bakma ve yönetsel davranış tipleri içinde yer alan görev ve ilişki boyutları ile en düşük düzeyde ilişki vermeleridir. Eğitim yöneticilerinin mevzuatın gerektirdiği ilkeler ve kurallar uyarınca son derece formal davranış biçimini daha fazla uygulamaları, onların öğretmenler tarafından olumsuz olarak algılanmalarına neden olmaktadır. O nedenle eğitim yöneticileri öğretmenler tarafından daha olumlu algılanmaları için ideal davranışlar göstermelidirler.

- Eğitim yöneticilerin algılanan Yöneticilik Becerilerinin Örgüt İklimine Katkısı Ölçeği sonuçlarının okul yöneticilerinin performansını nasıl etkilediğinin bilinmesi çok önemlidir. Milli Eğitim Bakanlığının bu konu üstünde çalışması ve sonuçlarının tüm eğitim yöneticileri ile paylaşılmalıdır.

- Araştırmanın en ilgi çekici sonuçlarından birisi; dönüşümcü bir liderde bulunması gerekli olan empati özelliğinin, öğretmen algısına göre Halk Eğitimi Merkezi Yöneticilerinde diğer özelliklere göre daha düşük düzeyde olmasıdır. Halk Eğitimi Merkezi yöneticileri, diğer dönüşümcü liderlik özelliklerinin yanında; çalışanlarının duygularını anlama konusuna daha az önem vermektedirler. Yöneticilerin performanslarını arttırmaları için öğretmenlerin duygularına önem verme ve onların duygularını daha iyi anlama için üstün bir çaba harcamalıdır.

Son olarak Halk Eğitimi Merkezlerinin gelişimini sağlamak için Halk Eğitimi Merkezlerinin yönetimlerinde dönüşümcü liderlik davranışlarının daha fazla uygulanabilmesi için, kendilerine konu ile ilgili seminerlerin verilmesi yararlı olacaktır.

4.4.Araştırmacılara Öneriler

- Bu araştırma sadece İstanbul ili Anadolu yakasında bulunan Halk Eğitimi Merkezlerinde görev yapan öğretmenler ile sınırlıdır. Bu çalışmanın gelecekte tüm Türkiye'yi kapsayacak şekilde genişletilerek yapılabilir.

- Bu çalışmada sadece öğretmenlere göre yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini algılamaları araştırılmıştır. Gelecekte bu araştırma kapsamına kurum yöneticileri de dâhil edilebilir. O zaman yöneticilerin kendi algılarına göre

dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin algıları arasındaki farklılıklara bakılabilir.

- Halk Eğitimi Merkezlerinde görev yapan yöneticilerin öğretmenlere göre dönüşümcü liderlik özelliklerinin araştırılması bu çalışma ile ilk kez yapılmaktadır. Gelecekte diğer araştırmacıların bu konuda çalışmalar yapılması ile karşılaştırmalara dayalı olarak daha gerçekçi sonuçlara ulaşılabilir. Aynı zamanda, Halk Eğitimi Merkezi yöneticileri ile diğer öğretim kademelerindeki yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri karşılaştırılabilir.

- Halk Eğitimi Merkezi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini sınıf öğretmenleri, diğer branş gruplarından daha çekimser olarak yorumlamışlardır. Sınıf öğretmenlerinin, Halk Eğitim Merkezi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini niçin daha düşük olarak algıladıklarının geniş kapsamlı olarak araştırılması yararlı olacaktır.

KAYNAKLAR

- Açıklan, A. (2000). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Empati Becerileri Arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi) Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü,.
- Akdemir, A. (1997). *Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüştürücü lider Profili, 21.yüzyılda Liderlik Sempozyumu*. İstanbul: (5-6 Haziran) Cilt: 2, Sh.251-265 Deniz Harp Okulu,
- Altun,S. (2001). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri*. (Yüksek Lisans Tezi) Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi.
- Apuhan, S. (1997). **Doğru Yönetim, Kesin Sonuç**. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Bass, A.(1994). *Improving Organizational Effectiveness: Throug Transformational Leadseship*. www.amazon.com/Improving-Organizational-Effectiveness- İndirme Tarihi: 08.09.2007
- Bass, M. B. (1997). “*The Ethics of Transformational Leadership*”. Kellogg LeadershipStudiesProjectPapers, www.academy.umd/scholarship/casl/KLSP/ İndirme Tarihi: 09.08.2005
- Bayrak, S. (1997). *Değişen Liderlik Anlayışı ve Türkiye Gerçeği. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*. İstanbul: 5–6 Haziran 1997 Cilt: 1, Sh. 355–361. Deniz Harp Okulu.
- Bursalıoğlu, Z. (1997). **Eğitim Yönetiminde Teori Ve Uygulama**. Ankara : Pegem A Yayıncılık.
- Brestrich, E.T. (1999). *Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği*. (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Cashin, J. Ve Diğerleri, “Transformational Leadership A brief Overview & GuidelinessForImplementation” http://www.mun.Caeduc/ed4361/virtual_academy/csmplus_a/aleader.html İndirme Tarihi:05.07.2005.

- Cafoğlu, Z. (1997). *Liderlik: Bilgi- Karizma-Değişim. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*. İstanbul: (5–6 Haziran 1997) Bildiriler Kitabı Cilt: 1, Deniz Harp Okulu Basımevi.
- Champy, J. (1995). “Reengineering Management”. New York, **Harper Collins**.
- Çınar, F. (2002). **Organizasyonlarda Çağdaş Bir Yaklaşım: Yetkilendirme**.
<http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/> (2002) ind.tarihi: 15.04.2005
- Çobanoğlu, F. (2003). *İlköğretim Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, V.(1998).“Eğitimde Dönüşümcü Liderlik”. **Eğitim Yönetimi**. 4(16),423–442.
- Çelik, V.(1999). **Eğitimsel Liderlik**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, V.(2000). **Eğitimsel Liderlik**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Demirci, K. (1999). *Önderlik Kuramları ve Dönüşümcü Önderlik İlişkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Dessler, G. (2004). *Management: Principles and Practices For Tomorrow’s Leaders. Upper Saddle Riwer*, New Jersey: Prentice Hall.
- Dubrin, A., (2001). “Leadership, Research, Findings, Practice and Skills”. USA.
- Drucker, F. P. (1996). *Mananing For The Nineteen Nineties and Beyond (Gelecek İçin Yönetim: 1990’lar ve Sonrası)*, İstanbul: **Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları**. 4.Baskı (Çev: Fikret Üçcan).
- Eraslan, L. (2003). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Kırıkkale Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erçetin, S. (2000). **Lider Sarmalında Vizyon**. Ankara: Nobel Yayınları.
- Erdoğan, İ. (2004). **Eğitimde Değişim Yönetimi**. Ankara : Pegem yayıncılık.
- Eren, E. (1996). **Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (1998). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erken N.ve Vayvay, Ö. (1997). *Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik ve Liderlikte İletişimin Rolü. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*. İstanbul: (5–6 Haziran) Cilt: 2, Deniz Harp Okulu.
- Eryılmaz, F. (2006). *Endüstri Meslek Lisesi Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri: Ankara İli Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi).

Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi
Bilim Dalı.

Fullan, M., (1995). *“Theory into Practice. College of Education”*. The Ohio State
University.

Fullen, M., (1996). *“Leadership for Change, In International Handbook of
Educational Leadership and Administration”*. Netherlands, Kluwver
Academic Publishers.

Günay, S. Çetin, C. (2001). *Yetki Devri ve Personelin Güçlendirilmesi İlişkisi: Kamu
ve Özel Sektörde Bir Uygulama, İ.Ü. IX. Yönetim ve Organizasyon Kongresi
Bildirileri*. 24–26 Mayıs. Silivri. www.isletme.istanbul.edu.tr/bildiriler/
İndirme Tarihi: 09.11.2005

Friedman, Harshey H., Mitchell, Langbert, Krelny Giladi (2000). *Transformational
Leadership National Public Accountant*. Newyork.

Goleman, D. (2000). **Duygusal Yeterlilik**. Executive Excellence. New York.

Gurr, D. (1990). *On Conceptualising Scool Leadership: Time To Abondan
Transformational Leadership? Leading and Managing*.

[http:// www.staff.edfac.unimelb.edu.au/david_gurr/482-707/gurr_96a.html](http://www.staff.edfac.unimelb.edu.au/david_gurr/482-707/gurr_96a.html).

İndirme Tarihi: 19.08.2006

Güney, S. (1999). **Davranıs Bilimleri Açısından Atatürk’ün Liderliği**. Ankara:
Ocak Yayınları.

İnci, M.. (2001). *Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı ve Uygulamadan Örnekler*.
(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal
Bilimler Enstitüsü,

Karasar, N. (2008). **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Ankara, Nobel yayınları.

Karip, E.. (1998). “Dönüşümcü Liderlik”. **Eğitim Yönetimi**. 4(16),443–465.

Kavrakoğlu, İ.,Gedik, S. Balkır, M. (2002). **Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk
Sanayisi**. İstanbul: Tüsiad Yayınları, Yayın No: TÜSİAD-T/2002–07/322,

Kaya, Y. K. (1993). **Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye’deki Uygulama**.
Ankara: Bilim Yayınları 4. Basım.

Koçel, T. (1998). **İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve
Davranış**. İstanbul: Beta Yayıncılık,

Kotter, J. (1999). **Değişimi Yönetmek: Dönüşüm Çabaları Neden Başarısız
Kalıyor?** İstanbul:Çev: Meral Tüzel.

- Nal, K. (2003) *Sınıf Öğretmenlerinin Yöneticilerinin Yönetim Tarzlarına İlişkin Tutumları ile Kuruma Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi) İstanbul Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Davranış Bilimleri Bilim Dalı.
- Northouse, P. G. (2000). **Leadership Theory and Practice**, California
- Leithwood, K. (1994). "Leadership for School Restructuring". **Educational Administration Quarterly**. 30(4),498–518.
- Maxwell, C. (1999). **Liderlik Nitelikleri: Reddedilmez 21 Liderlik Yasası**. İstanbul: Çev: İbrahim Şener, Beyaz Yayınları.
- MEB. <http://okulweb.meb.gov.tr/20/07/140888/thege.html>. Erişim Tarihi:10.01.2010
- MEB. <http://cygm.meb.gov.tr/> . Erişim Tarihi:10.01.2010
- Özden, Y. (1999). **Eğitimde Dönüşüm, Eğitimde Yeni Değerler ve Oluşum**. Ankara: Pegem Yayıncılık. 2. Baskı.
- Özden, Y. (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Gazi Kitabevi,
- Özden, Y. (2002). **Eğitimde Yeni Değerler, Eğitimde Dönüşüm**. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Poplin, M.S., (1992). "The Leader's New Role: Looking to the Growth of Teachers". *Educational Leadership*.
- Sabuncuoğlu, Z. Ve M. Tüz. (1998). **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Alfa Yayınları.
- Sagor, R.D., (1990). "Three Principals Who Make a Difference". *Educational Leadership*,
- Senge, P. (1996). **Beşinci Disiplin**. Yapı Kredi Yayınları. İstanbul.
- Sergiovanni, T.J., (1990). "Adding Value to Leadership Gets Extraordinary Results". *Educational Leadership*,
- Şimşek, H. (1997). *Kuramsal Değişim ve Liderlik: Yönetel Liderler ve Dönüştürücü Liderler*. **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**. İstanbul: (5–6 Haziran) Cilt: 2, Sh.312–324. Deniz Harp Okulu.
- Strauber, S.S.,(1990). "Stanlyey ve C. Wagenknecht, Site-Based Management at Central- Hower". *Educational Leadership*,
- Şişman, M. (2002). **Öğretim Liderliği**. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Tabak, A. (2001). *Tarihsel Gelişimi İçerisindeki Liderlik Tanımları ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri*.

[www.kho.edu.tr/yayinlar/bilim dergisi/bilimler/doc/2001-2/1](http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilim%20dergisi/bilimler/doc/2001-2/1) indirme tarihi:
23.03. 2006

T.D.K. <http://www.tdk.gov.tr/TR/SozBul.aspx.indirme> tarihi:31.09.2006

Tengilimoğlu, D. (2005), “Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması” **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi** www.e-sosder.com ISSN:1304-0278 Güz 2005 C.4 S. 14 (1-16) İndirme Tarihi: 12.07.2006

Yıldırım, İ. (1989). “Okul Örgütlerinde Karar Verme ve Karara Katılma”. **Eğitim ve Bilim Dergisi**. Ankara: sayı: 13. Sh. 65.

Wilmore, E. (2001). *The New Century: Is It Too Late For Transformational Leadership? Educational Horizons, Wilson Select Plus.*

Zel, U.(1997). “Harekete Geçirici Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik”. **Verimlilik Dergisi**. Ankara: .Sayı:4.

Zeren, H. (2007). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri İle Bu Okullarda Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki.* (Yüksek Lisans Tezi). Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı.

EKLER

EK-1. Anket Yapılacak Halk Eğitimi Merkezleri

EK-1

ANKET YAPILACAK HALK EĞİTİM MERKEZLERİ

Sıra No	Örnekleme Katılacak Okullar	Örnekleme Katılan Okulların Adresleri
1	Büyükkada Halk Eğitim Merkezi	Başlala s. No:23 Büyükkada/İstanbul
2	Ataşehir Halk Eğitim Merkezi	Yenisahra M. İstiklal C. No:6 Ataşehir/İst
3	Beykoz Halk Eğitim Merkezi	Çayır C. No:7 Ortaçeşme-Beykoz/İst
4	Çekmeköy Halk Eğitim Merkezi	Cumhuriyet m. Demokrasi c. No:6 Taşdelen-Çekmeköy/İst
5	Kadıköy Halk Eğitim Merkezi	Caferağa m. Bahariye C.No:39 Kadıköy/İstanbul
6	Bostancı Halk eğitim Merkezi	Vukela cad. No:15 Üst Bostancı/İstanbul
7	Kartal Halk Eğitim Merkezi	Abdurrahman Gazi m. Ebubekir C. No:8 Samandıra/Kartal
8	Maltepe Halk Eğitim Merkezi	Yalı m. İlkokul s. No:2 Maltepe/İstanbul
9	Pendik Halk Eğitim Merkezi	Batı m. Sabri Taşkın c. Oya apt. No:7 Pendik/İstanbul
10	Sancaktepe Halk Eğitim Merkezi	Osmangazi m. Yıldırım Beyazıt c. No:1 Samandıra/İst.
11	Sultanbeyli Halk Eğitim Merkezi	Ahmet Yesevi m. Biberlik c. Altınova s. No:3 Sultanbeyli
12	Şile Halk Eğitim Merkezi	Çavuş m. Üsküdar C. No:122 Şile/İstanbul
13	Tuzla Halk Eğitim Merkezi	Posthane m. Mühendis s. No:19 Tuzla/İstanbul
14	Ümraniye Halk Eğitim Merkezi	İstiklal m. Mithatpaşa c. No:43 Ümraniye/İstanbul
15	Üsküdar Halk Eğitim Merkezi	Yeni Toptaşı c. İttihat s. No:1 Üsküdar/İstanbul

ny

EK-2. Yönetici ve Öğretmen Anketi

EK -2

YÖNETİCİ/ÖĞRETMEN ANKETİ

Değerli Yönetici/Öğretmen arkadaşım,
“Halk Eğitim Merkezi Müdürlerinin, Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine sahip Olma Düzeyleri” konulu araştırma için görüşlerinize ihtiyaç duyulmuştur. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerinin belirlenmesi için, ankette yer alan ifadelerin, sizin için ne ölçüde uygun olduğunu belirtmeniz istenmektedir. Aşağıdaki anket sorularını içtenlikle cevaplamamız araştırmanın güvenilirliği açısından önem taşımaktadır.

Sizden ankette boş bırakılan yerleri yazı ile doldurmanız ve size uygun olan yargısal değişkeni, karşısındaki kutucuğa (x) işareti koyarak belirtmeniz istenmektedir.

Lütfen her maddeyi dikkatlice okuyunuz ve anketi eksiksiz olarak doldurunuz. Ankete isim ve adres yazmayınız.

Sağlayacağınız katkılar için şimdiden teşekkür ederim.

Lokman YILMAZ
lokman@hotmail.com
Tel:0505 359 12 52

Maltepe Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

AÇIKLAMA

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde okul müdürünüze ait “Dönüşümcü Liderlik Özellikleri”ni belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır.

BÖLÜM I

KİŞİSEL BİLGİLER

1.Halen görev yaptığınız ilçenin adı:	
2. Cinsiyetiniz: 1 () Kadın 2 () Erkek	5. Okulda Çalışma Süreniz: 1 () 0-5 yıl 2 () 6-10 yıl 3 () 11-15 yıl 4 () 16-20 yıl 5 () 21 ve daha fazla yıl
3.Yaşınız: 1 () 25 ve altı 2 () 26-35 3 () 36-45 4 () 46-55 5 () 56 ve üstü	6. Öğretmenlik Mesleğindeki Kıdeminiz: 1 () 0-5 2 () 6-10 3 () 11-15 4 () 16-20 5 () 21 ve üstü
4. Branşınız: 1 () Fen Bilimleri 2 () Sosyal Bilimler 3 () Dil Bilimleri (Türkçe, İngilizce, Almanca) 4 () Güzel Sanatlar 5 () Diğer(Lütfen Belirtiniz).....	

BÖLÜM II.

Her bir maddeyi, madde sütununda belirtilen, "Halk Eğitimi Merkezi Yöneticiniz", ifadesini ekleyerek okuyunuz. Maddelerin karşısındaki katılma ölçeğinde size uygun seçeneğe (X) koyarak işaretleyiniz. Aynı madde için birden fazla seçeneği işaretlememeniz ve madde atlamamanız rica olunur.

Sıra No	Halk Eğitimi Merkezi Yöneticiniz	Her Zaman	Çoğunlukla	Ara Sıra	Nadiren	Hiç
1	Bizim en iyi performansımızı göstermemizde ısrarlıdır.					
2	Problemlerin çözümünde bize yardımcı olur.					
3	Önerilerimizi uygular.					
4	Amaçları belirlerken fikrimizi alır.					
5	Örgüt hedeflerini gerçekleştirme sürecinde kişisel gelişimimizi değerlendirmemiz için bizleri cesaretlendirir.					
6	Kurumu topyekün hedefe yönlendirir.					
7	Otoritesini astlarının üstlenmesine müsaade eder.					
8	Empati kurabilir.					
9	Problemlere farklı açılardan yaklaşmamızı sağlar.					
10	Hedeflere ulaşmada bizlere örnek olur.					
11	Kişisel ihtiyaçlarımızı önemser.					
12	Önerilerimize olumlu yaklaşır.					
13	Gelişme ihtiyaçlarımızı karşılamak için imkanlar dahilinde kaynak sağlar.					
14	Okulun öğreten ve öğrenen bir kurum olmasına çalışır.					
15	Farklılıklarımızı ortaya koymamıza yardımcı olur.					
16	Öğretim yılı içinde mesleki performansımızı değerlendirir.					
17	Yaratıcılığı ile değişimi destekler.					
18	Doğru kararlara varmada bize güvenir.					
19	Herkesin kendi fikrini benimsemesini ister.					
20	Örgütte kendimizi rahat hissetmemize yardımcı olur.					
21	Bize karşı açık davranır.					
22	Hedeflere ulaşmada kapasitemizi zorlamamızı ister.					
23	Kişisel sorunlarımızla ilgilenir.					
24	Performansımızı yükseltebilmemizi sağlayacak kaynak temin eder.					
25	Bireysel farklılıklarımıza önem verir.					
26	Önceki başarılarımızı geçmemiz konusunda ısrarlıdır.					
27	Kendi gücümüzün ve liderlik potansiyelimizin farkına varmamıza çalışır.					
28	Problem çözerken yaratıcılığımızı kullanmamızı teşvik eder.					
29	İşin üzerine cesaretle gitmemizi sağlar.					

Anket bitmiştir. Anketi cevapladığınız için teşekkür ederim.




EK-3. Anket Kullanım ve Uygulama İzinleri

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ANKETİ-ÖĞRETMEN FORMU UYGULAMA İZİNİ

Kimden : Azime Çetiner Polat <azimece@yahoo.com>
Kime : Lokman YILMAZ <lokmanyilmaz@gmail.com>
Tarih : 14.10.2009
Konu : Anket İzni

Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Lokman YILMAZ'ın "Dönüşümcü Liderlik Ölçeği" öğretmen anket formunu geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasını benim yaptığımı belirterek, tez çalışmasında kullanmasına izin veriyorum.

14.10.2009

Azime ÇETİNER POLAT
azimece@yahoo.com



T.C.MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Sayı : B.30.2MLT.0E1.00.00/4110/2967

İstanbul, 22.10.2009

T.C
İSTANBUL İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ'NE.

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Lokman YILMAZ, tez danışmanlığını Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Yüksek Okulu öğretim üyelerinden Prof. Dr. Münevver ÖLÇÜM ÇETİN'in üstlendiği "Halk Eğitimi Merkezi Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri" başlıklı bir araştırma yapmaktadır.

Araştırmada ihtiyaç duyulan verileri toplamak amacıyla, konuya ilişkin MEB Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığının 11.04.2007 tarih ve 1950 sayılı yazılı emri ve Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi dikkate alınarak ekteki anket hazırlanmıştır.

Söz konusu çalışmayla ilgili olarak, İstanbul ili Adalar, Ataşehir, Beykoz, Çekmeköy, Kadıköy, Kartal, Maltepe, Pendik, Sancaktepe, Sultanbeyli, Şile, Tuzla, Üsküdar ve Ümraniye ilçelerindeki Halk Eğitim Merkezlerinde gören yapan öğretmenlere yönelik bir anket uygulanması hususunu emir ve müsaadelerinize saygılarımla arz ederim.



EK: Tez Özeti
Anket

LOKMAN YILMAZ

Adres: İnönü Cad. Çamlık İntaş Sitesi C Blok No:6 Daire : 3 Erenköy-İSTANBUL
Cep : 0505 373 73 77

Sahilyolu, Orhantepe Mah. Yakamoz Sk. No:8 34865 Dragos / İSTANBUL
Tel: (0216) 459 56 40 (pbx) 441 51 68 (180-185-186-187) Fax: (0216) 441 24 24
e-mail: sbe@maltepe.edu.tr web: www.maltepe.edu.tr

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 6609-112206
Konu: **Anket.**
(**Lokman YILMAZ**)

06 Kasım 2009

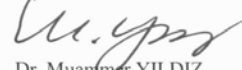
VALİLİK MAKAMINA

- İlgi : a-)Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nün 22/10/2009 tarih ve 2967 sayılı yazısı.
b-)Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.
c-)Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Araştırma Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nun 11/04/2007 tarih ve 1950 sayılı emri.
d-)Millî Eğitim Müdürlüğü Anket Komisyonu'nun 04/11/2009 tarihli tutanağı.

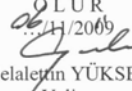
Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans öğrencisi **Lokman YILMAZ'ın**, İlimizde ekte isimleri belirtilen okullarda uygulanmak üzere "**Halk Eğitim Merkezi Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri**" konulu anket çalışmalarını yapma istekleri hakkındaki İlgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans öğrencisi **Lokman YILMAZ'ın**, İlimizde ekte isimleri belirtilen okullarda uygulanmak üzere "**Halk Eğitim Merkezi Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri**" konulu anket çalışmalarını yapması, bilimsel amaç dışında kullanılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, İlgi (c) Bakanlık Emri esasları dahilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında)bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde Olurlarınıza arz ederim.


Dr. Muammer YILDIZ
Millî Eğitim Müdürü

EKLER :
Ek-1. İLĞİ (a)yazı ve ekleri

OLUR
06/11/2009

Vali a.
Vali Yardımcısı

NOT :Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.
Adres :İstanbul Millî Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu 526 13 82

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 6627/113888
Konu : **Anket.**
(Lokman YILMAZ)


10. Kasım 2009

MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne

- İlgi: a) Valilik Makamının 06/11/2009 tarih ve 6609/112806 sayılı Oluru.
b) Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik izin ve Uygulama Yönergesi.
c) 22/10/2009 tarih ve 2967 sayılı yazınız.

Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans öğrencisi **Lokman YILMAZ**'ın, ilimizde ekte isimleri belirtilen okullarda uygulanmak üzere "**Halk Eğitim Merkezi Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri**" konulu anket çalışmasını yapma isteği ilgi (a) Valilik Oluru ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi, gereğinin ilgi (a) Valilik Oluru doğrultusunda, gerekli duyurunun anketçi tarafından yapılmasını, işlem bittikten sonra 2(iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Kültür Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.


Mustafa USLU
Müdür a.
Müdür Yardımcısı V.

- EKLER :**
Ek-1. İLGI (a) Valilik Oluru.
2. Anket soruları.

EĞİTİM
%100
DESTEK
NOT : Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.
Adres : İstanbul Millî Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu 2125261382
E-Mail : kultur34@meb.gov.tr **Web :** <http://istanbul.meb.gov.tr/bolumler/kultur>
4440632

ÖZGEÇMİŞ

LOKMAN YILMAZ

Kişisel Bilgiler:

Doğum Tarihi : 01.08.1971
Doğum Yeri : Rize
Medeni Durumu : Evli

Eğitim:

1989 – 1994 : Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi
2008 – 2010 : Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı
(Devam Ediyor).

Çalıştığı Kurumlar:

1998-2004 : Fatih Sultan Mehmet İlköğretim Okulu (Öğretmen)
2004-2005 : Osmangazi İlköğretim Okulu (Öğretmen)
2005-2006 : Kadıköy Halk Eğitimi Merkezi (Müd. Yard.)
2006-..... : Bostancı Halk Eğitimi Merkezi (Müdür)

İletişim:

Mail : lokmanyilmaz@gmail.com