

BEDEN EĞİTİMİ ve SPOR YÜKSEKOKULU YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ ve ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK STİLLERİNİN İNCELENMESİ*

Erkan Faruk ŞİRİN **

A. Azmi YETİM ***

ÖZET

Bu araştırma, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu yöneticilerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stillerini yönetici ve akademisyenlerin algılarına göre belirlemek; yöneticilerin sahip oldukları liderlik stillerinin yöneticilerin ve akademisyenlerin algılarına göre farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini, 2007-2008 eğitim-öğretim yılında Türkiye'deki devlet üniversitelerine bağlı 38 Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu ve 2 Spor Bilimleri ve Teknolojisi Yüksekokulu'nda görev yapan, 89 yönetici ve 521 akademisyen oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak, Bernard Bass ve Bruce Avolio (1995) tarafından geliştirilen "Çok Faktörlü Liderlik Stilleri Ölçeği (Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ 5X - SHORT)" ve kişisel özellikleri belirlemek için araştırmacı tarafından geliştirilen "Kişisel Bilgi Formu" kullanılmıştır. Yönetici ve akademisyenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklılaşp farklılaşmadığının incelenmesinde ikili küme karşılaştırmalarda Mann-Whitney U testi istatistik yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada anlamlılık düzeyi 0.05 olarak kabul edilmiştir. Araştırma sonucunda, yönetici ve akademisyenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin ilk önce dönüşümcü ve sonra etkileşimci liderlik stili sergiledikleri belirlenmiştir. Yöneticiler akademisyenlerden daha yüksek ve anlamlı bir ortalamayla kendilerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stili davranışlarını gerçekleştirdiklerini düşündükleri tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler : Beden eğitimi ve spor, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik, liderlik stilleri, çok faktörlü liderlik ölçeği.

Geliş tarihi: 16.01.2009; Yayına kabul tarihi: 20.03.2009

* Bu çalışma, Erkan Faruk ŞİRİN'e ait Doktora Tezinin bir bölümüdür.

** Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, KONYA

*** Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, ANKARA

INVESTIGATING THE TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP STYLES OF PHYSICAL EDUCATION AND SPORTS SCHOOL MANAGERS

ABSTRACT.

This research was done to determine the using level of transformational and transactional leadership styles of physical education and sports school managers according to managers' and academicians' perception and managers' have had leadership styles whether differentiation or not managers' and academicians' perception. Population was consisted of 89 academy managers and 521 academicians who work in 38 Physical Education and Sports School and 2 Sports Sciences and Technology School that are connected to state universities in Turkey, between 2007-2008 educational term. In order to collect data, Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ 5X – SHORT was developed by Bernard Bass ve Bruce Avolio (1995), and "Personal Information Form" was developed by the researcher in order to determine personal characteristics. Mann-Whitney U test was used to compare dual groups which were examined whether they are differentiated or not according to their personal characteristics' influence on using level of leadership styles of school managers. Significance level was accepted as 0.05. Research results; According to perception of managers and academicians, school managers execute firstly transformational, later they execute transactional leadership style. The managers think that they realize transformational and transactional leadership style behaviours with a higher degree and significant average than the academicians.

Key words: *Physical education and sports, transformational and transactional leadership, leadership styles, multifactor leadership questionnaire*

GİRİŞ

Bir toplumun gelişmesinde ve kalkınmasında hiç şüphesiz ki eğitimin rolü çok büyüktür. Eğitimin içerisinden özellikle üstlendiği görev, fonksiyon ve amaçlar bakımından, yüksek öğretimin bir ülke veya toplum hayatında stratejik öneme sahip olduğu söylenebilir⁽²⁰⁾. Üniversiteler; toplumun gereksinimlerini karşılayacak bilginin üretilmesi, yayılması ve bilgiye erişim yöntemlerinin değişmesinin bir sonucu olarak sürekli bir arayış içinde olmak ve buna paralel olarak akademik ve kurumsal işleyiş anlamında zorunlu olan yenilenmeyi gerçekleştirmek durumundadır. Kuşkusuz bu işlevlerini yerine getirebilmesi için üniversitelerin öncelikle etkili yönetilmesi gerekir. Zira yönetimin görevi örgütleri amaçları doğrultusunda etkili bir biçimde çalıştırmaktır. Dolayısıyla üniversitelerde yönetimde bulunan fakülte ve yüksekökol yöneticilerinin liderlik stillerinin belirlenmesi ve incelenmesi faydalı olacaktır.

1900'lerden 1980'lere uzanan birbirlerini tamamlayıcı nitelikteki araştırmaların çizdikleri çerçeve her ne kadar liderlikle ilgili birçok konuya açıklık getirirse de, çevresel ve örgütsel değişimlere bağlı olarak değişen liderlik kavramı, liderler ve çalışanların paylaşılan bir amacı elde etmek için karşılıklı etkileşimlerini bir süreç olarak tanımlamaya yönelik değişmiştir⁽⁴⁾. Yönetim ve organizasyon alanında ortaya çıkan gelişmeler ve yeni kavramlar liderlik alanında da yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına sebep olmuş, özellikle 1978 yılından itibaren yeni ayrımlara

gidilerek Alman sosyolog Max Weber'in karizmatik liderlik teorisinden yola çıkılarak, liderlik şekli geleneklere ve geçmişe daha bağlı olan etkileşimci liderlikle (transcantional leader), geleceğe, yeniliğe ve değişime açık olan dönüşümcü liderlik (transformational leader) adı altında sınıflandırma ortaya çıkmıştır. Başka bir anlatımla, geçmişle bugünü bağdaştıranlar transaksiyonel liderler, bugün ile geleceği bağdaştıranlar ise transformasyonel liderler olarak adlandırılmış⁽⁹⁾ ve günümüze kadar güncelliğini korumuştur.

Bu bağlamda eski (geleneksel) liderlik davranışlarıyla değişim sürecine uyum sağlayabilmek mümkün değildir. Bu değişim hızına en çok dönüşümcü liderlerin uyum sağlayabileceği ileri sürülmektedir. Dönüşümcü liderlik, örgütte ani ve etkili değişimi gerçekleştirmeye yönelik bir liderlik biçimidir. Dönüşümcü liderlikte örgütün iç çevresinin denetim ve eşgüdümüne dayalı bir liderlik anlayışından çok, öğrenmeyi kolaylaştırıcı ve yenilikçi bir liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Bu liderlik biçiminde değişimi destekleyen yeni örgütsel değerleri geliştirme önem kazanmaktadır⁽¹⁰⁾.

Dönüşümcü liderlik ilk olarak Dawston'un (1973) "İsyan Liderliği" (Rebel Leadership) adlı çalışmasında belirtilmiştir. Sosyolojik bir tez olan "dönüşümcü liderlik" kavramı daha sonra 1978 yılında James McGregor Burns tarafından sistematize edilmiştir. Burns politik liderlik konusunda Alman sosyolog Weber'in ekonomik ve ekonomik olmayan otoritenin kaynağından yola çıkarak dönüşümcü ve davranışçı liderlik olarak bir ayrımı gitmiştir^(9,34). Burns'un yaptığı bu çalışma etkileşimci ve dönüşümcü liderlik ayrımının ötesine gidememiştir⁽²⁾. Ortaya atılan teorinin net ve anlaşılır olmaması ve teori ile ilgili ölçüm aracının geliştirilmemiş olması liderlik çalışmalarını sınırlamıştır⁽¹⁹⁾.

Bernard Bass, çalışmasıyla Burns'un yeni teorisini ilk kez ölçülebilir ve anlaşılabilir noktaya taşımıştır. Bass çalışmasında Çok Faktörlü Liderlik Anketi (Multiple Leadership Questionnaire) hazırlamıştır. Bu anket yardımıyla liderin 360 derecelik resmini çekmek mümkün olmuştur. Anketin içeriği iki liderlik biçimini değişik kategorilerde açıklamaya yöneliktir. Bu liderlik tipleri dönüşümcü ve etkileşimci liderliktir⁽³⁴⁾. Dönüşümcü liderlik özellikle Bass'ın geliştirdiği bu anket ile çok değişik alanlarda ölçülmeye çalışılmıştır. Eğitim kurumları-ordu, emniyet örgütü, işletmelerde, özel ve kamu kurumlarında dönüşümcü liderlik çalışmaları yapılmaktadır. Dönüşümcü liderlik konusuna birçok bilim adamı ilgi göstermiştir.

Burns dönüştürücü liderliği açıklarken böyle bir liderin zorlayıcı güce başvurmaksızın insanları etkilemesinin takipçilerinin moral seviyelerini yükselteceği ve böylece onların bütününe desteğini alacağı varsayımına dayanmıştır. Dönüşümcü liderler, çevrelerini değiştirebilen liderlerdir. Bu liderler çevresel durumlara tepki göstermez, aynı zamanda yeni bir çevre yaratırlar⁽²⁵⁾. Burns, gelecekle ilgili sahip olduğu vizyonu ve çağdaş bir medeniyetin gereği olarak atılması gerektiğine inandığı adımları dönüşümcü lider adı altında toplamıştır ve dönüşümcü liderlik teorisini bu güne kadar ortaya konulmuş tüm liderlik teorilerinin zirvesinde yer almıştır⁽⁹⁾.

Önerilen bu model iki boyuttan oluşmaktadır. Bunlar: Dönüşümcü ve etkileşimci liderliktir. Bass'ın geliştirdiği çok yönlü liderlik anketinde dönüştürücü liderlik boyutları dört kısma ayırmıştır;

- Karizma veya ideal etki: "takipçiler liderlerini mükemmel görür ve örnek alırlar",
- Telkin: "takipçiler ortak bir amaca ulaşmak için güdülenirler",
- Bireysel düzeyde ilgi: "takipçilerin ihtiyaçları bireysel ve eşit olarak karşılanır",
- Zihinsel teşvik: "takipçilerini önceki geleneksel düşüncelerden kurtarmak için cesaretlendirilir"⁽⁹⁶⁾ olarak sıralanmaktadır.

Etkileşimci liderlik ise üç faktörden oluşmaktadır⁽⁹⁾. Bunlar;

- Koşullu ödül: Liderin astlarıyla amaç-ödül etkileşimi içine girdikleri davranış biçimidir⁽¹¹⁾.
- İstisnalarla yönetim (aktif-pasif): İstisnalarla yönetimde lider ya çok aktif olup astlarını sürekli izler ve hatalar ortaya çıkmadan önce müdahale eder; ya da nispeten daha az aktif olup, hangi durumlarda nasıl bir tepkide bulunacağını astlarına önceden bildirir veya pasif olmayı tercih edip, hatanın yapılmasını bekler ve ondan sonra müdahale ederek gerekli önlemleri alır⁽¹³⁾.
- Laissez-faire liderlik: Laissez-faire (tam serbesti tanıma) türü liderlikte, yöneltme ve yönlendirme en alt düzeyde tutulmaktadır. Lider ile takipçileri arasında etkileşim, ilişki ve ortak faaliyetler alt düzeydedir⁽⁹⁾.

Yükseköğretime yön veren yeni eğilimler, yükseköğretim kurumlarının vizyon ve misyonlarını yeniden tanımlama zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Küresel rekabet, ileri teknolojiler, yeni kamu yönetimi anlayışı, demografik değişimler, yeni öğrenme ve öğretme yöntemleri ve üniversitelerdeki liderlik anlayışındaki gelişmeler yükseköğretim kurumlarını değiştirmeye zorlamaktadır. Yükseköğretim kurumlarının kurumsal anlamda bir dönüşümü başlatabilmesi için güçlü bir liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu bağlamda üniversitelerdeki okul yöneticilerinin liderlik stilleri önem kazanmaktadır. Bu çalışma, yönetici ve akademisyenlerin algılarına göre beden eğitimi ve spor yüksekokulları yöneticilerinin sahip oldukları liderlik stillerini (dönüşümcü ve etkileşimci) belirlemek; yüksekokul yöneticilerinin sahip oldukları liderlik stillerinin yöneticilerin ve akademisyenlerin algılarına göre farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın sonuçları, bu liderlik (dönüşümcü ve etkileşimci) stilleri hakkında var olan literatüre katkı sağlayabilir. Bu araştırmayla, akademik örgütlerde, ekiplerde ve kuruluşlarda liderlerin seçilmesi, eğitilmesi ve gelişmesi konularında faydalı olacağı düşünülmektedir.

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Betimsel bir nitelikte olan bu araştırmada, yönetici ve akademisyenlerin algılarına göre yöneticilerin sahip oldukları liderlik stilleri (dönüşümcü ve etkileşici) belirlenmiş; yüksek okul yöneticilerinin sahip oldukları liderlik stillerinin yöneticilerin ve akademisyenlerin algılarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2007-2008 eğitim-öğretim yılında Türkiye'deki devlet üniversitelerine bağlı 38 BESYO (Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu) ve 2 SBTYO (Spor Bilimleri ve Teknolojisi Yüksekokulu)'nda (ÖSYS, 2007) görev yapan, yüksekokul yöneticileri (okul müdürü ve bölüm başkanları) ile akademisyenler (öğretim üyeleri, öğretim görevlileri, okutmanlar, uzmanlar ve bölüm kadrolarında bulunan araştırma görevlileri) oluşturmaktadır (Tablo 1). Güvenilir verilerin elde edilmesi amacı ile örneklem alma yoluna gidilmemiş, evrenin geneli üzerinde çalışılmış, "kendini örnekleyen evren"⁽¹⁸⁾ araştırmanın çalışma evreni olarak kabul edilmiştir.

Araştırma kapsamındaki yüksekokullardaki akademisyen sayıları, güncel olan yüksekokul web sitelerinden, güncel olmayan veya web sitesi aktif olmayan yüksekokullarda ise yüksekokul sekreterleriyle ilgili yazışmalar yapılarak elde edilmiştir. Elde edilen akademisyen sayıları ve anketi cevaplayan akademisyen sayıları Tablo 1'de ayrıntıları ile verilmiştir.

Tablo 1. Evrendeki Üniversite ve Yüksekokullarına ait Toplam Akademisyen Sayıları ile Anketi Cevaplayan Akademisyen Sayıları

	Üniversite	YÜKSEKOKULLAR AKADEMİSYEN SAYISI						ANKETİ CEVAPLAYAN AKADEMİSYEN SAYISI					
		OU	OG	U	O	AG	T	OU	OG	U	O	AG	T
1	Abant İzzet Baysal Üniversitesi	17	2	1	-	8	28	4	2	-	-	7	13
2	Adnan Menderes Üniversitesi	8	6	-	10	1	25	5	3	-	2	-	10
3	Afyon Kocatepe Üniversitesi	2	5	1	6	-	14	1	4	-	4	-	9
4	Ahi Evran Üniversitesi	2	3	-	1	4	10	1	3	-	1	4	9
5	Akdeniz Üniversitesi	11	13	-	9	8	41	5	5	-	6	7	23
6	Aksaray Üniversitesi	5	6	1	-	-	12	5	5	-	-	-	10
7	Anadolu Üniversitesi	5	27	1	4	6	43	5	11	1	3	4	24
8	Ankara Üniversitesi	11	4	-	-	1	16	8	3	-	-	1	12
9	Atatürk Üniversitesi	9	4	-	11	1	25	6	3	-	10	2	21
10	Balıkesir Üniversitesi	7	-	-	-	1	8	4	-	-	-	1	5
11	Celal Bayar Üniversitesi	14	13	-	-	8	35	12	10	-	-	4	26
12	Cumhuriyet Üniversitesi	2	16	-	-	5	23	1	8	-	-	1	10
13	Çukurova Üniversitesi	5	15	-	12	2	34	3	5	-	3	2	13
14	Dicle Üniversitesi	1	10	-	5	-	16	1	7	-	1	-	9
15	Dumlupınar Üniversitesi	9	3	-	1	8	21	6	-	-	-	4	10
16	Ege Üniversitesi	10	15	-	-	14	39	8	15	-	-	7	30
17	Erciyes Üniversitesi	6	1	-	19	2	28	2	1	-	12	-	15
18	Fırat Üniversitesi	6	2	-	2	8	18	6	2	-	1	4	13
19	Gazi Üniversitesi	38	8	3	-	9	58	26	6	3	-	6	41
20	Gaziantep Üniversitesi	1	3	-	10	1	15	1	3	-	4	1	9
21	Gaziosmanpaşa Üniversitesi	4	4	-	2	-	10	3	4	-	2	-	9
22	Hacettepe Üniversitesi	8	7	5	7	5	32	4	6	2	7	3	22
23	İstanbul Üniversitesi	6	5	-	5	2	18	2	3	-	2	1	8
24	Kafkas Üniversitesi	2	7	-	3	2	14	1	4	-	3	1	9
25	Kahramanmaraş Sütçü İmam Uni.	3	2	-	1	-	6	2	2	-	1	-	5
26	Karamanoğlu Mehmet Bey Uni.	3	5	-	2	1	11	2	4	-	-	1	7
27	Kastamonu Üniversitesi	3	7	-	4	1	15	3	3	-	2	1	9
28	Kırıkkale Üniversitesi	2	4	-	13	1	20	-	2	-	10	-	12
29	Kocaeli Üniversitesi	7	12	-	16	1	36	4	3	-	7	-	14
30	Kocaeli Üniversitesi Karamürsel	3	5	-	1	-	9	2	2	-	-	-	4
31	Marmara Üniversitesi	36	13	-	-	19	68	21	8	-	-	19	48
32	Mersin Üniversitesi	3	6	-	2	4	15	1	6	-	1	3	11
33	Muğla Üniversitesi	7	11	1	-	3	22	4	4	-	-	3	11
34	Mustafa Kemal Üniversitesi	3	12	-	-	1	16	1	6	-	-	1	8
35	Niğde Üniversitesi	10	17	-	-	-	27	9	10	-	-	-	19
36	Ondokuz Mayıs Uni. Yaşar Doğu	6	10	-	11	-	27	6	8	-	9	-	23
37	Pamukkale Üniversitesi	9	11	5	18	-	43	1	5	2	5	-	13
38	Sakarya Üniversitesi	8	5	1	7	2	23	5	2	-	5	1	13
39	Selçuk Üniversitesi	15	21	1	1	15	53	10	17	1	1	11	40
40	Trakya Üniversitesi Kırkpınar	2	9	-	11	3	25	2	4	-	6	1	13
GENEL TOPLAM		309	329	20	194	147	999	193	199	9	108	101	610

ÖÜ: Öğretim Üyesi, ÖG: Öğretim Görevlisi, U: Uzman, O: Okutman, AG: Araştırma Görevlisi

Tablo 1’de görüldüğü üzere devlet üniversitelerine bağlı 38 yüksekokul Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu ve 2 yüksekokul, Spor Bilimleri ve Teknolojisi Yüksekokulu olup bu yüksekokullarda anketi cevaplayan yönetici ve akademisyen sayısı 610 kişidir. Spor Bilimleri ve Teknolojisi yüksekokulları Hacettepe ve Pamukkale üniversitelerine bağlı bulunmaktadır.

Araştırmanın evrenini oluşturan devlet üniversitelerine bağlı 40 yüksekokul araştırma ile ilgili anket uygulaması talebini kabul etmiştir. Yüksekokullardaki araştırmaya katılan yönetici ve akademisyen sayıları toplu olarak Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Araştırmaya Katılan Yönetici ve Akademisyen Sayıları

	N	%
Yönetici	89	14,6
Akademisyen	521	85,4
Toplam	610	100,0

Tablo 2’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan 610 akademisyenin % 14.6’sı yönetici (okul müdürü ve bölüm başkanı), % 85.4’ü akademisyen (Öğretim üyesi, öğretim görevlisi, uzman, okutman, araştırma görevlisi)’dir.

Verilerin Toplanması

Bu araştırmada veriler, araştırmacı tarafından geliştirilen "Kişisel Bilgi Formu" ve "Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği" ile toplanmıştır. Araştırmada elde edilen veriler olgusal ve yargısal veri türündendir. Olgusal olanlar "Kişisel Bilgi Formu" ile elde edilen ve araştırmaya katılan yönetici ve akademisyenlerin bireysel ve mesleki özelliklerini gösteren verilerdir. Yargısal olanlar ise "Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği"nde bulunan yargı maddelerine verilen yanıtları içeren verilerdir. Verilerin kaynağı, yüksekokullarda görev yapan okul yöneticileri ve akademisyenlerin okul yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin algılarının beşli Likert tipi ölçekler üzerindeki işaretlerine dayanmaktadır.

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (Multifactor Leadership Questionnaire MLQ-5X)

Çok faktörlü liderlik anketi (MLQ-5X) dönüştürücü ve etkileşimli liderlik türlerini ölçmek için 1995’te Bass ve Avolio tarafından geliştirilmiştir. Bu anket formuyla kurumsal ve bilimsel araştırmalar için bireysel lider raporlarının hazırlanmasına uygun olarak 45 ifade bulunmaktadır⁽⁷⁾. Dönüştürücü liderliği belirleyen 20, etkileşimli liderliği belirleyen 16, liderlik davranışlarının sonuçlarını belirleyen 9 olmak üzere toplam 45 maddeden oluşmaktadır. Dönüştürücü liderlik, kendi içerisinde her biri 4 maddeden oluşan; idealleştirilmiş etki (davranış), idealleştirilmiş etki (affedilen), telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek alt boyutlarından; Etkileşimli liderlik ise yine 4 maddeden oluşan; koşullu ödül, istisnalarla yönetim (pasif), istisnalarla yönetim

(aktif), Laissez- Faire liderlik alt boyutlarından oluşmaktadır. Liderlik davranışlarının sonuçları ise ekstra çaba, etkililik ve doyum olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır. Araştırmada dönüşümcü liderlik alt boyutları ve etkileşimci liderlik alt boyutları puanları hesaplanmış, sonuç boyutuna ilişkin veriler değerlendirme kapsamı dışında tutulmuştur.

Beden eğitimi ve spor yüksekokul yöneticilerinin liderlik stillerini ölçmek amacıyla araştırmacı tarafından, www.mindgarden.com adresinden Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen "Çok Faktörlü Liderlik Anketi-Lider Formu (5X Kısa)" ve "Çoklu Faktör Liderlik Anketi-Değerlendirici Formu (5X Kısa)" (Multifactor Leadership Questionnaire MLQ-5X Short) kullanma izini alınmıştır. Ölçekte kullanılan seçenekler Likert tipi beşli derecelendirmeye göre düzenlenmiş, seçeneklere 0-4 arasında puan verilmiştir: Hiçbir zaman (0), Seyrek olarak (1), Bazen (2), Sıklıkla (3) ve Her zaman (4) şeklinde likert tipinde oluşturulmuştur.

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin (Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ 5X-Short) Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması

Bu araştırmada Liderlik Stilleri Ölçeğinin (Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ 5X-Short) Türk örgüt ve kültür yapısına uyumu bakımından, orijinali İngilizceden Türkçeye birçok yazar ve araştırmacı tarafından (Karip⁽²⁴⁾, Korkmaz^(26,27,28,29), Cemaloğlu^(15,16,17)) çevrilmiş olmasına rağmen üniversite örgüt yapısının kendine özgü yönlerini bulunması nedeniyle uyarlama çalışması tekrar yapılmıştır. Ayrıca yukarıda bahsedilen ve Türkiye'de yapılan araştırmalarda, geçerlik ve güvenilirliği teyit edilmiştir. Buna rağmen, ölçeğin geçerlik ve güvenilirliği de tekrar denenmiştir. İlk aşamada Lider (yönetici) seti ve değerlendirici (akademisyen) seti ölçek maddeleri Türkçeye uyarlanmış, çeviri uzman öğretim elemanlarının (Selçuk Üniversitesi, Selçuk Tercüme Merkezi) incelemelerine sunularak görüşleri alınmış ve aynı anket maddelerinin daha önceki araştırmalardaki çevirileriyle karşılaştırılmıştır. Daha sonra hazırlanan anket soruları araştırma evreninden seçilen gruplara (Selçuk Üniversitesi BESYO ve Gazi Üniversitesi BESYO) yönetici ve akademisyenlere dağıtılarak her bir ifade için anlaşılırlik dereceleri bakımından eleştirileri alınmış ve son değişiklikler yapılmıştır.

İkinci aşamada Ölçek öncelikle geçerlik ve güvenilirlik çalışması kapsamında Ankara Üniversitesi, Atatürk Üniversitesi, Aksaray Üniversitesi, Gazi Üniversitesi, Selçuk Üniversitesi ve Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulları'nda toplam 120 kişilik bir akademisyen grubuna uygulanmıştır. Uygulama sonucu dönüşümcü liderlik boyutunun genel Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı= .9644, dönüşümcü liderliğin her bir alt boyutunun güvenilirlik değerleri; İdealleştirilmiş Etki (davranış)= .7955, İdealleştirilmiş Etki (atfedilen)= .8671, Telkinle Güdüleme= .8617, Entelektüel Uyarım= .8537 ve Bireysel Destek= .8639'dır. Etkileşimci liderlik boyutunun genel Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı ise, .7136 çıkmıştır. Etkileşimci liderliğin her bir alt boyutunun güvenilirlik değerleri; Koşullu Ödül= .8672, İstisnalarla Yönetim (Pasif)= .6059,

İstisnalarla Yönetim (Aktif)= .6002, Laissez- Faire liderlik= .8150'dir. Beş alt boyuttan ve toplam 20 sorudan oluşan Dönüşümcü liderliğin toplam varyansı açıklama yüzdesi 73,707, dört alt boyut ve 16 sorudan oluşan Etkileşimci liderliğin toplam varyansı açıklama yüzdesi ise 68.407 çıkmıştır. Varimax yöntemi kullanılarak döndürme işlemi sonucunda Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarının faktör yükleri .48 ile .84, Etkileşimci liderliğin alt boyutlarının faktör yükleri ise .64 ile .86 arasında çıkmıştır. MLQ kullanılarak; Karip⁽²⁴⁾, Korkmaz^(26,27,28,29), Cemaloğlu^(15,16,17) tarafından yurt içinde yapılan araştırmalarda da ölçeğin geçerlik ve güvenirliğine ilişkin benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Verilerin Analizi

Yönetici ve akademisyenlere uygulanarak geriye alınan 610 anket veri giriş işleminden sonra anketi cevaplayan yönetici ve akademisyenlerin anketlere verilen cevaplarının aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanarak, yönetici ve akademisyenlerin liderlik stillerine ilişkin algıların dağılımları belirlenmiştir. Daha sonra verilerin normal dağılım gösterip göstermediği Kolmogorov-Smirnov Testi ve Shapiro-Wilk Testi ile test edilmiş ve bütün değişkenlerin normal dağılım göstermedikleri görülmüştür. Bu nedenle bağımsız değişkenlerle liderlik stilleri alt boyutları parametrik olmayan testlerle sınanmıştır. İkili karşılaştırmalar için Mann-Whitney U Testi kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi için $\alpha=0,05$ seçilmiştir.

Okul yöneticilerin ve akademisyenlerin liderlik stillerinin belirlenmesi, açıklanması ve yorumlanmasında ankette kullanılan beşli dereceleme ölçeğine uygun olarak 3.21-4.00 (her zaman), 3.20-2.41 (sıklıkla), 2.40-1.61 (bazen), 1.60-0,81 (seyrek olarak), 0,80. 0.00 (hiçbir zaman) puan aralıkları kullanılmıştır. Ölçeğin uygulandığı yöneticiler ve akademisyenlerin cevaplarından ortaya çıkan puanlar 4.00-0.00= 4.00 puanlık bir genişliğe sahiptir. Genişlik 5'e bölünerek yöneticilerin liderlik stilleri aralıkları saptanmıştır. Buna göre; 3.21-4.00 (her zaman), 3.20-2.41 (sıklıkla), 2.40-1.61 (bazen), 1.60-0,81 (seyrek olarak), 0,80. 0.00 (hiçbir zaman) olarak değerlendirilmektedir.

BULGULAR

Beden eğitimi ve spor yüksekokulları yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin yüksekokul yöneticilerinin ve akademisyenlerinin algılarına ait bulgular aşağıda tablolarda sunulmuştur.

Tablo 3. Akademisyen ve Yöneticilerin Algılarına göre Liderlik Stillere İlişkin Frekans, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Liderlik Stilleri	Görev	N	\bar{X}	S
Dönüşümcü Liderlik				
İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	Yönetici	89	3,28	,55
	Akademisyen	521	2,31	1,08
İdealleştirilmiş etki (davranış)	Yönetici	89	3,46	,49
	Akademisyen	521	2,62	,92
Telkinle güdüleme	Yönetici	89	3,40	,47
	Akademisyen	521	2,57	1,00
Entelektüel uyarım	Yönetici	89	3,36	,47
	Akademisyen	521	2,32	1,00
Bireysel destek	Yönetici	89	3,39	,52
	Akademisyen	521	2,05	1,09
Etkileşimci Liderlik				
Koşullu ödül	Yönetici	89	3,45	,39
	Akademisyen	521	2,38	1,04
İstisnalarla yönetim (aktif)	Yönetici	89	2,31	,78
	Akademisyen	521	2,04	,78
İstisnalarla yönetim (pasif)	Yönetici	89	1,21	,72
	Akademisyen	521	2,16	,73
Laissez-faire	Yönetici	89	,65	,59
	Akademisyen	521	1,50	1,02

Tablo 3'de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin algılarına göre dönüşümcü liderlik stilinde en fazla gerçekleşen alt boyutun idealleştirilmiş etki (davranış) ($\bar{X}=3,46$), en az gerçekleşen alt boyutun ise idealleştirilmiş etki (atfedilen) ($\bar{X}=3,28$) olduğu bulunmuştur. Akademisyenlerin algılarına göre ise dönüşümcü liderlik stilinde en fazla gerçekleşen alt boyutun idealleştirilmiş etki (davranış) ($\bar{X}=2,62$), en az gerçekleşen alt boyutun ise bireysel destek ($\bar{X}=2,05$) olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin algılarına göre etkileşimci liderlik stilinde en fazla gerçekleşen alt boyutun koşullu ödül ($\bar{X}=3,45$), en az gerçekleşen alt boyutun ise Laissez-faire ($\bar{X}=0,65$) olduğu görülmektedir. Akademisyenlerin algılarına göre de etkileşimci liderlik stilinde en fazla gerçekleşen alt boyutun koşullu ödül ($\bar{X}=2,38$), en az gerçekleşen alt boyutun ise Laissez-faire ($\bar{X}=1,50$) olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Akademisyen ve Yöneticilerin Algılarına Göre, Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Alt Boyutları Karşılaştırılmasına İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları

Liderlik Stilleri	Görev	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
Dönüşümcü Liderlik						
İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	Yönetici	89	444,75	39583,00	10791,00	,000*
	Akademisyen	521	281,71	146772,00		
İdealleştirilmiş etki (davranış)	Yönetici	89	452,10	40236,50	10137,50	,000*
	Akademisyen	521	280,46	146118,50		
Telkinle güdüleme	Yönetici	89	439,35	39102,00	11272,00	,000*
	Akademisyen	521	282,64	147253,00		
Entelektüel uyarım	Yönetici	89	471,03	41921,50	8452,50	,000*
	Akademisyen	521	277,22	144433,50		
Bireysel destek	Yönetici	89	494,58	44017,50	6356,50	,000*
	Akademisyen	521	273,20	142337,50		
Etkileşimci Liderlik						
Koşullu ödül	Yönetici	89	472,85	42083,50	8290,50	,000*
	Akademisyen	521	276,91	144271,50		
İstisnalarla yönetim (aktif)	Yönetici	89	353,11	31427,00	18947,00	,006*
	Akademisyen	521	297,37	154928,00		
İstisnalarla yönetim (pasif)	Yönetici	89	134,56	11975,50	7970,50	,000*
	Akademisyen	521	334,70	174379,50		
Laissez-faire liderlik	Yönetici	89	179,01	15931,50	11926,50	,000*
	Akademisyen	521	327,11	170423,50		

* p<0,05

Tablo 4'de görüldüğü üzere, beden eğitimi ve spor yüksekokulları yöneticilerinin liderlik stilleri yüksekokul yönetici ve akademisyenlerinin algılarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda, yüksekokul yöneticilerinin ve akademisyenlerinin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stillerine ilişkin algıları idealleştirilmiş etki (atfedilen) (U=10791,00; p<,05), idealleştirilmiş etki (davranış) (U=10137,50; p<,05), telkinle güdüleme (U=11272,00; p<,05), entelektüel uyarım (U=8452,50; p<,05) ve bireysel destek (U=6356,50; p<,05), boyutlarında anlamlı farklılık göstermektedir.

Yüksekokul yöneticilerinin ve akademisyenlerinin okul yöneticilerinin etkileşimci liderlik stillerine ilişkin algıları koşullu ödül (U=8290,50; p<,05), istisnalarla yönetim (aktif) (U=18947,00; p<,05), istisnalarla yönetim (pasif) (7970,50; p<,05) ve laissez-faire liderlik (U=11926,50; p<,05) boyutlarında anlamlı farklılık göstermektedir.

TARTIŞMA ve SONUÇ

Yapılan araştırmada, Beden Eğitimi ve Spor yüksekökol yöneticilerinin algılarına göre dönüşümcü liderlik stilinde en fazla gerçekleşen alt boyutun idealleştirilmiş etki (davranış), en az gerçekleşen alt boyutun ise idealleştirilmiş etki (atfedilen) olduğu bulunmuştur. Akademisyenlerin algılarına göre ise dönüşümcü liderlik stilinde en fazla gerçekleşen alt boyutun idealleştirilmiş etki (davranış), en az gerçekleşen alt boyutun ise bireysel destek olduğu görülmüştür. Yöneticilerin algılarına göre etkileşimci liderlik stilinde en fazla gerçekleşen alt boyutun koşullu ödül, en az gerçekleşen alt boyutun ise Laissez-faire olduğu görülmüştür. Akademisyenlerin algılarına göre de etkileşimci liderlik stilinde en fazla gerçekleşen alt boyutun koşullu ödül, en az gerçekleşen alt boyutun ise Laissez-faire olduğu görülmüştür. Bu bulguları Mestinssek(32)'in ABD'deki okul müdürlerinin en çok karizma (idealleştirilmiş etki-atfedilen, idealleştirilmiş etki-davranış) olmak üzere telkinle güdülenme ve entelektüel uyarım boyutlarında kendilerini daha başarılı bulduklarını belirttiği araştırma bulguları destekler niteliktedir.

Okul yöneticileri dönüşümcü liderlik stilinin bütün boyutlarındaki davranışları gösterme düzeylerine ilişkin "her zaman" şeklinde değerlendirmede bulunmuşlardır. Etkileşimci liderlik stilinin koşullu ödül davranışını gösterme düzeyleri "her zaman" şeklinde iken, istisnalarla yönetim (aktif) "bazen", istisnalarla yönetim (pasif) "nadiren" ve laissez-faire liderlik davranışını "hiçbir zaman" göstermediklerini belirtmişlerdir. Akademisyen algılarına göre ise okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stillerinden idealleştirilmiş etki (atfedilen), entelektüel uyarım ve bireysel destek davranışlarını "bazen", idealleştirilmiş etki (davranış) ve telkinle güdülenme davranışlarını "çoğunlukla" gösterdikleri belirlenmiştir. Akademisyenler okul yöneticilerinin etkileşimci liderlik stilinin koşullu ödül, istisnalarla yönetim (aktif) ve istisnalarla yönetim (pasif) davranışını gösterme düzeylerini "bazen", laissez-faire liderlik davranışını "nadiren" gösterdiklerini belirtmişlerdir. Tablo 3, standart sapmalar açısından incelendiğinde ise yöneticilerin algılarının dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarıyla ilgili hemen hemen bütün boyutlarda standart sapması akademisyenlere göre daha düşüktür. Bu bulgu yöneticilerin kendi içinde kuvvetli bir algı birliğine sahip olduklarını, akademisyenlerin ise kendi içinde belirgin bir algı birliği içinde olmadıklarını göstermektedir.

Tablo 3'deki bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları her iki grubun algılarına göre etkileşimci liderlik davranışlarından daha fazla gerçekleştirildiği görülmektedir. Burada okul yöneticileri kendi algılarına göre her ne kadar dönüşümcü liderlik stili davranışlarını fazla gerçekleştirmiş görseler de, etkileşimci liderlik stilini gerçekleştirme oranları da oldukça yüksektir. Bu güne kadar yapılan çalışmalar dönüşümcü liderlerin genelde iyi birer etkileşimci lider olduklarını da göstermektedir⁽¹⁰⁾. Altun⁽²⁾'a göre de okul müdürlerinin okullarında birden fazla liderlik davranışı sergilemeleri gerektiğini belirttiği çalışma bulguları bu sonucu desteklemektedir. Araştırma bulgularında dönüşümcü lider davranışlarını gösteren yöneticilerin aynı zamanda yüksek etkileşimci lider davranışlarına sahip olmalarını bu şekilde yorumlamak mümkündür.

Dönüşümcü liderlikte idealleştirilmiş etki (davranış) boyutunun okul yöneticilerinin ve akademisyenlerin algılarına göre yüksek düzeyde görülmesi de, yöneticilerin kendisi için önemli olan değerler ve inançlarla ilgili konuşması, bir amaca sahip olmanın önemli olduğunu anlatması, kararların etik kurallara uygun olmasına dikkat etmesi ve ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın gerekliliğini vurgulaması gibi davranışların eğitim örgütleri ve özellikle de üniversitelerde olması gereken davranışlar olarak yorumlanabilir.

Okul yöneticilerinin, akademisyenlerin algılarına göre dönüşümcü liderlik stiline bireysel destek davranışını az düzeyde gerçekleştirmeleri, okulda akademisyenlere yönelik yöneticilerin ek çaba sarf etmediklerinin, farklılıklarının ayırıcı özelliklerini, okulun amaçları doğrultusunda yönetemediklerinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Etkileşimci liderlik stiline koşullu ödül davranışını gerçekleştirme düzeyi hem yöneticilerin hem de akademisyenlerin algılarına göre oldukça yüksek bulunmuştur. Bu sonucu Mtegha⁽³³⁾'nin Malawian'da yüksek eğitim kurumlarındaki akademik liderlerin ve fakülte yöneticilerinin liderlik stillerini incelediği çalışmasında yöneticilerinin daha çok görevler üzerinde odaklanarak koşullu ödül yöntemini kullandıklarını belirttiği araştırma bulguları destekler niteliktedir.

Etkileşimci liderliğin en az gerçekleşen alt boyutunun Laissez-faire liderlik olması da, üniversitelerde liderin sözde var olduğu bir liderlik biçiminin onaylanamaz, kabul edilemez olmasındandır. Eğitim örgütlerinin iç müşterileri bu duruma tepki vermese bile, dış müşteriler bu durumu düzeltmeye çalışır. Üniversitelerde bu tür liderlerin varlığı, kısmen de olsa siyasi erkin etkisiyle atanan okul yöneticilerinde görülebilir.

Beden eğitimi ve spor yüksekokul yöneticilerinin ve akademisyenlerinin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stillerine ilişkin algıları idealleştirilmiş etki (atfedilen), idealleştirilmiş etki (davranış), telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutlarında anlamlı farklılık göstermiştir. Yüksekokul yöneticilerinin ve akademisyenlerinin okul yöneticilerinin etkileşimci liderlik stillerine ilişkin algıları koşullu ödül, istisnalarla yönetim, istisnalarla yönetim (pasif) ve laissez-faire liderlik boyutlarında anlamlı farklılık göstermiştir (Tablo 4).

Yüksekokul yöneticileri ile akademisyenlerin hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderlik stiline ilişkin algıları arasında önemli bir farklılık vardır. Yüksekokul yöneticileri akademisyenlere göre kendilerini hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderlikte daha olumlu değerlendirirken, yüksek bir algıyla kendilerini daha çok dönüşümcü bulmaktadırlar. Anthony⁽⁴⁾ ve Lesney⁽³⁰⁾ okullarda başarı sağlanabilmesi için dönüşümcü liderliğin uygulanmasını çok önemli görmektelerdir. Okul yöneticilerinin bu liderlik stillerini yüksek düzeyde sergilediklerini düşünmeleri pratikte sevindirici bir durum olarak görülse bile, yöneticilerin algıları akademisyen algılarıyla karşılaştırıldığında onların kendilerini idealize ettikleri gibi gösterdikleri sonucu çıkabilir. Nitekim Altun⁽³⁾'ün dönüşümcü liderlik konusunda yaptığı bir çalışmada okul müdürlerinin dönüşümcü liderliği önemli bulmalarına karşın verdikleri önem derecesi ile orantılı uygulamadıkları bulunmuştur. Buna göre yüksekokul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin yüksek algıları, akademisyenlerin

değerlendirmelerini göz önüne aldığımızda; nitelikleri, özellikleri veya yeterlikleri uygulama boyutunda yeterince sergileyemedikleri anlaşılmaktadır. Bu bulgular, akademisyen ve yöneticilerin algıları arasında ki farklılığın okul yöneticilerinin kendi davranışlarını daha iyimser bir şekilde algılamalarıyla ve okul yöneticileri tarafından yüksekokullarda yapılan yenilik ve değişimlerin akademisyenler tarafından yeterli görülmediği, bunun sonucu olarak okul yöneticilerinin değişime ve yeniliğe gerektiği kadar önem vermedikleri şeklinde de yorumlanabilir. Ayrıca okul yöneticilerinin kendilerini daha nesnel değerlendirmeleri gerekliliğini ortaya çıkarabilir. Yöneticiler kendilerinin sürekli olumlu yanlarını görüp aksi durumları göz ardı ederlerse kendilerini geliştirme konusunda geride kalabilirler. Etkileşimci liderlik stillerini gösterme açısından da okul yöneticileri kendilerini daha olumlu değerlendirmektedir. Bu farklılıkların taraflar arasındaki iletişim eksikliğinden de kaynaklandığı düşünülebilir. Liderlik sadece yöneticiler için değil okulda görev yapan tüm personelin içinde yer aldığı bir kavramdır. Bu bakımdan yüksekokul yöneticilerinden de akademisyenlerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik özelliklerini gözlemleyebilecekleri nitelikte davranışlar sergileyebilmeleri beklenir.

Bu sonuçlara göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik stili davranışlarına ilişkin algılarının tüm alt boyutlarda akademisyenlere göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle yöneticiler kendilerini akademisyenlerin görüşlerinden daha yüksek seviyede dönüşümcü lider olarak görmektedirler. Ortalamalar arasında farklılık olsa da sonuç itibarı ile iki grup da okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stili davranışlarını daha fazla oranda gerçekleştirdiklerini ifade etmektedirler. Bu araştırmanın bulgularını Ingram⁽²³⁾, Karip⁽²⁴⁾, Floyd⁽²¹⁾, Shivers⁽³⁵⁾, Mestinssek⁽³²⁾, Açıklan⁽¹⁾, Bayrak⁽¹²⁾, McIntyre⁽³¹⁾, Şahin⁽³⁷⁾, Mtegha⁽³³⁾, Şahin⁽³⁸⁾ ve Korkmaz⁽²⁷⁾'in yaptığı araştırmalar destekler niteliktedirler. Sözü edilen araştırmaların bulgularına göre okul müdürleri öğretmenlere/akademisyenlere göre kendilerini dönüşümcü liderlik açısından oldukça olumlu değerlendirmişlerdir.

Yöneticilerin etkileşimci liderlik stili davranışlarına ilişkin algılarında ise koşullu ödül ve istisnalarla yönetim (aktif) davranışlarını daha yüksek düzeyde, istisnalarla yönetim (pasif) ve laissez-faire liderlik davranışlarını da akademisyenlerin algılarına göre daha düşük düzeyde gösterdikleri görülmektedir. Burada okul yöneticileri her ne kadar dönüşümcü liderlik stilini fazla gerçekleştirmiş görünseler de, etkileşimci liderlik boyutunda özellikle koşullu ödül stilini gerçekleştirme oranı da oldukça yüksektir. Fakat Hall⁽²²⁾'in araştırması bu araştırmanın bulgularından farklı olarak etkileşimci liderlik stiline ilişkin öğretmenler ile yöneticiler arasında çok az görüş farkı olduğunu ortaya koymuştur.

Araştırmadan elde edilen bulgulara dayalı olarak, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu yöneticilerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri yönetici ve akademisyenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin ilk önce dönüşümcü ve sonra etkileşimci liderlik stili sergiledikleri belirlenmiştir. Yöneticiler akademisyenlerden daha yüksek ve anlamlı bir ortalama ile kendilerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stili davranışlarını gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler.

Yönetici ve akademisyenlerin yöneticilerin liderlik stillerine ilişkin algılarında var olan farklılıklardan yola çıkarak geliştirilen öneriler şunlardır:

➤ Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin yüksek algıları, akademisyenlerin değerlendirmeleri göz önüne alındığında uygulama boyutunda yeterince sergileyemedikleri anlaşılmaktadır. Bu bakımdan yüksekokul yöneticileri, akademisyenlerin kendilerinin dönüşümcü ve etkileşimli liderlik özelliklerini gözlemleyebilecekleri, kendilerini daha iyi ifade edecekleri, kendi değerlendirmelerinde var olduğunu belirtmiş oldukları liderlik özelliklerini akademisyenlere hissettirmelidirler.

➤ Yöneticiler kendilerinin sürekli olumlu yanlarını görüp aksi durumları göz ardı ederlerse kendilerini geliştirme konusunda geride kalabilirler. Bu yüzden yüksekokul yöneticilerinin kendilerini daha nesnel değerlendirmeleri de önemli görülmektedir. Ayrıca, yüksekokul yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin akademisyenler ve yöneticilerin algı düzeyindeki farklılıklar tarafların iletişim eksikliğinden kaynaklanabilir. Okul yöneticileri iletişim becerilerini sürekli geliştirme çabası içinde olmalıdır.

KAYNAKLAR

1. Açıkalın, A. (2000). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Empati Becerileri Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yöneticiliği ve Denetçiliği Ana Bilim Dalı, Ankara.
2. Allix, N.M. (2000). Transformational Leadership: Democratic or Despotic?. *Educational Management and Administration*. 28(1), 7-20.
3. Altun, S.A. (2003). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri. *İlköğretim Online E-Dergi*. 2(1), 10-17.
4. Anthony, L.V.L. (1994). *The Relationship Between Transformational and Transactional Leadership and Organizational Culture, Employee Performance, and Employee Attrition*. Ph.D Thesis, University of Miami
5. Armstrong, S., and Armstrong, S. (1996). The Conductor as Transformational Leader. *Music Educators Journal*. 82, 22-25.
6. Avolio, B.J. (1999). *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations*. Thousand Oaks: SAGE Publications
7. Avolio, B.J. and Bass, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set. Third Edition*, Mind Garden, Inc.
8. Avolio, B.J., and Yammarino, F.J. (2002). Reflections, Closing Thoughts, and Future Directions. In B.J. Avolio & F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*, p. 385-406.
9. Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I. and Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*. 88(2), 207-218.
10. Bass, B.M., and Avolio, B.J. (1994). Transformational Leadership and Organizational Culture. *International Journal of Public Administration*. 17(3-4), 541-554.
11. Bass, B.M., and Steidlmeier P. (1999). Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behavior. *Leadership Quarterly*. 10(2), 181-217.
12. Bayrak, N. (2001). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

13. Boehnke, K., Bontis, N., Distefano, J.J., and Distefano A.C. (2003). Transformational Leadership: An Examination of Cross-National Differences and Similarities. *The Leadership & Organization Development Journal*, 24(1), 5-15.
14. Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
15. Cemaloğlu, N. (2007-a). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 11(2), 165-194.
16. Cemaloğlu, N. (2007-b). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Yıldırma Arasındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 33, 77-87.
17. Cemaloğlu, N. (2007-c). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 5(1), 73-112.
18. Çilenti, M. (1984). *Eğitim Teknolojisi ve Öğretim*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
19. Den Hartog, D.N., Van Muijen, J.J., and Koopman, P.L. (1997). Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 70, 19-34.
20. Fisher, S. (2005). Is there a Need to Debate the Role of Higher Education and The Public Good?. *Dublin Institute of Technology*. 3(3), 1-29.
21. Floyd, J.E. (1999). An Investigation of the Leadership Style of Principals and Its Relation to Teachers' Perceptions of School Mission and Student Achievement. Ph.D Thesis, North Carolina State University.
22. Hall, C.A. (1999). The Relationship Between Leader Behaviors and Characteristic and School Culture. Ph.D Thesis, Florida University.
23. Ingram, P.D.(1997). Leadership Behaviors of Principals in Inclusive Educational Settings. *Journal of Educational Administration*. 35(5), 411-427.
24. Kariş, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 16, 443-465.
25. Kreitner, R., and Kniciki, A. (1995). *Organizational Behavior*. (3rd. Ed). Chicago: Richard D. Irwins. Inc.
26. Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Performansı Üzerinde Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. 11(43), 401-422.
27. Korkmaz, M. (2006). Okul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri İle Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. 12(46), 199-226.
28. Korkmaz, M. (2007). Örgütsel Sağlık Üzerinde Liderlik Stillerinin Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. 13(49), 57-91.
29. Korkmaz, M. (2008). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğrenen Örgüt Özellikleri Arasındaki İlişki Üzerine Nicel Bir Araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. 14(53), 78-98.
30. Lesney, J.J. (1996). Perceptions of Transformational Leadership Behaviors in Selected Successful Elementary Principals. Ph.D Thesis, Pittsburgh University.
31. McIntyre, R.O. (2003). The Role of Transformational and Transactional Leadership for High School Principals. Ph.D Thesis, Massachusetts Lowell University.
32. Mestlinsek, R.M. (2000). A Comparative Study of Leadership Characteristics of Principals in Charter Schools and Traditional Schools. Ph.D Thesis, San Diego University.
33. Mtegha, D.M. (2004). An Exploration of Faculty and Academic Leaders' Perceptions of Leadership Styles in Malawian Higher Education Institutions. Ph.D Thesis, Illinois State University.
34. Sashkin, M., and Rosenbach, W.E. (1993). A New Leadership Paradigm. In: Rosenbach, W.E., Taylor, R.L. (Eds.), *Contemporary Issues in Leadership*, Third Ed. Colorado: Westview Pres.
35. Shivers, S.L. (1999). A Role Theory Approach to Understanding Transformational and Transactional Leadership Behaviors: The Role of Interpretations of Organizational Context. Ph.D Thesis, Florida A&M University.
36. Sivanathan, N., and Fekken, G. (2002). Emotional Intelligence, Moral Reasoning and Transformational Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*. 23(4), 198-204.
37. Şahin, S. (2004). Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stilleri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*. 4(2).
38. Şahin, S. (2006). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stilleri (İzmir İli Örneği). *Eğitim Araştırmaları Dergisi*. 23, 188-199.