



## BEDEN EĞİTİMİ ÖĞRETMENLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ İLETİŞİM BECERİLERİ İLE İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ (ANKARA İLİ ÖRNEĞİ)\*

### ANALYZING THE RELATIONSHIP BETWEEN PHYSICAL EDUCATION TEACHERS' LEADERSHIP BEHAVIORS AND THEIR COMMUNICATION SKILLS (THE CASE OF ANKARA)

Oruç Ali UĞUR\*\*  
Tekin ÇOLAKOĞLU\*\*\*

#### Öz

Bu araştırma; Ankara İlinde Ortaöğretimde Görev Yapan Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Liderlik Davranışlarının İletişim Becerileri İle İlişkisini belirlemesi amacıyla yapılmıştır. Araştırmada, 2012-2013 eğitim öğretim yılında Ankara ili orta öğretimde görev yapan 486 beden eğitimi öğretmenine Bernard Bass ve Bruce Avolio (1995) tarafından geliştirilen orijinal adı "Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ 5X - SHORT" olan "Liderlik Stilleri Ölçeği" ile Korkut (1996) tarafından geliştirilen, "İletişim Becerilerini Değerlendirme Ölçeği" (İBDÖ) kullanılmıştır. Araştırmanın analizinde ise Mann-Whitney U testi, Kruskal Wallis-H testi ve Frekans, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma, analizi istatistik yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada anlamlılık düzeyi 0.05 olarak kabul edilmiştir. Araştırma sonucunda; dönüşümcü liderlik boyutunda beden eğitimi öğretmenlerinin idealleştirilmiş etki-atfedilen, idealleştirilmiş etki-davranış ve telkinle güdüleme liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri arttıkça iletişim becerisi düzeyinin de arttığı, tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Beden Eğitimi Öğretmeni, Liderlik, İletişim.

#### Abstract

This research aimed to determine the relationship between the leadership behaviours of the physical education teachers studying at secondary schools in Ankara and their communication skills. In the research two scales were used and applied to 486 physical education teachers studying at secondary schools in Ankara in 2012-2013 teaching years. One of the scales was the one which was developed by Bernard Bass and Bruce Avolio (1995) with the original name called 'Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ 5X - SHORT' and the other was developed by Korkut (1996) with the name called 'Communication Skills Assessment Scale'. In the analyzing of the study, Mann-Whitney U test, Kruskal Wallis-H Test and the distribution of the frequency were used to find relationship of variables. The meaningful is accepted as 0.05. According to the results, it was found that as the physical education teachers got higher levels in realizing their behaviours in the transformist leadership dimension, their level of communication skill also got higher.

**Keywords:** Physical Education Teachers, Leadership, Communication.

## 1. Giriş

Eğitim, bir milletin önemli ve en öncelikli problemleri arasındadır. Eğitim sistemlerinin önemli görevleri, çağını yakalamış, onun ötesine yürüyen çağdaş insanlar yetiştirmektir. Bugünün eğitim sistemi oluşturulurken, eğitimin geçmişi, eğitim tecrübeleri ve teamüller dikkate alınmalıdır. Eğitim bir milletin yüzyıllar boyu süre gelen kültürünün ürünüdür. Bu anlamda eğitim, sosyal bir müessesedir. Tıpkı din, töre, siyaset ve benzerleri gibi, eğitim kavramı da bir sosyal kurumu anlatır (Halis, 2002:1). Eğitim, aynı zamanda sosyalleşme için bir süreç ve kültürel mirasın kuşaktan kuşağa aktarılmasıyla gerçekleşen sosyal bir olgudur. Eğitim ayrıca fertlerin toplumla ilişkilerinin uyumlu biçimde oluşmasını sağlayacak nitelikleri de geliştirmekle yükümlüdür. Başka bir deyimle dürüst, hür düşünceli, sorumluluk duygusu taşıyan, bağımsızlığa kapılmayan, hoşgörülü, ön yargısız, eleştiriye açık, ölçülü, insan haklarına saygılı, paylaşmayı seven, toplum menfaatlerini şahsi çıkarlarının üstünde tutan, bilgili, sosyal ve demokratik aydın kişiler yetiştirmeyi sağlamak eğitimin vazgeçilmez görevidir (Yetim, 1999:223). Beden eğitimi ve spor, çağdaş eğitim anlayışı içinde birbirini tamamlayan iki kavramdır.

\* Bu çalışma; Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalında kabul edilen doktora tezinden üretilmiştir.

\*\* Arş. Gör., Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, orucaliugur@gmail.com.

\*\*\* Prof. Dr., Gazi Üniversitesi, Spor Bilimler Fakültesi, tcolakoglu@gmail.com.



Beden eğitimi, iktisadi, sosyal ve kültürel kalkınmanın başlıca unsuru olan insan gücünün beden ve ruh sağlığını ve bütün yapısının dengeli olarak geliştirilmesini sağlayan faaliyetlerdir. Bir başka ifadeyle beden eğitimi, fertlerin hareket tecrübeleriyle meydana çıkarttığı bir değişim süreci ve aynı zamanda fiziki aktiviteler yoluyla insanın bütün eğitimi ile ilgili bir faaliyet ya da eğitim şeklidir (Yetim, 1998, 4). Eğitim bir iletişim sürecidir. İletişimde bulunmaksızın eğitim yapmak imkânsızdır. Son yıllarda yapılan çalışmalar bilgi geçişini iletişim kuramlarına dayandırma konusunda yoğunlaşmıştır. En basit tanımıyla “anlamları bireyler arasında ortak kılma işlemi” iletişim olarak tanımlanmaktadır (Küçükahmet, 2006, 28). İletişim, farklı tanımları yapılan oldukça zengin içeriğe sahip bir kavramdır. Latince ortak anlamına gelen “communis” ve ortak kılma anlamına gelen “communicare” sözcüklerinden gelen İngilizce “communication” kavramının karşılığıdır (Güçlü, 2004, 193). İngilizce “leadership” kelimesinden Türkçeye liderlik olarak giren, Türkçe karşılık olarak “önderlik” ve “liderlik” önerilmişse de çoğunlukla liderlik sözcüğü tercih edilmektedir (Şişman, 2004, 2). Liderlik; örgüt üyelerinin faaliyetlerini örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirerek, düzenleyen kişidir. Özellik olarak liderlik ise, grup üyelerini başarılı bir biçimde etkileyebilecek karakteristik özelliklere sahip olmasıdır (Özkalp ve Kirel, 2004, 148). 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 (Celep, 2004, 23). 1978 yılından itibaren yönetim ve liderlik yazınında klasik ve geleneksel lider davranış biçimleri yanında, farklı araştırmacılar tarafından yapılan araştırmalarda yeni bir ayırımın yapılmasının zorunlu olduğuna işaret edilmiştir (Eren, 2006, 460). Söz konusu bu araştırmacılar ilk olarak James M. Burns tarafından 1978 yılında geliştirilen ve Bernard Bass (1985)’ın çalışmaları ile de yaygınlaşan dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tarzları, liderlik kavramına farklı bir bakış açısı kazandırmıştır (Brown ve Keeping, 2005, 246).

Bu bilgilerden hareketle, araştırmanın amacı; Ankara ilinde ortaöğretimde görev yapan beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik davranışlarının iletişim becerileri ile ilişkisinin incelenmesidir.

## 2. Materyal ve Yöntem

Araştırmada mevcut durumu ortaya çıkarmayı amaçlayan betimsel tarama ve ilişkisel taramaya yönelik bir yöntem kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini 2012-2013 eğitim öğretim yılında Ankara ilinde 1138’i erkek, 513’ü ise kadın olmak üzere toplam 1651 beden eğitimi öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise; Ankara iline bağlı Çankaya, Yenimahalle, Keçiören, Altındağ, Sincan, Etimesgut ve Mamak ilçelerinden lise düzeyinde görev yapan 486 beden eğitimi öğretmeni oluşturmaktadır.

Araştırmada veri aracı olarak Bernard Bass ve Bruce Avolio (1995) tarafından geliştirilen orijinal adı “Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ 5X - SHORT” olan “Liderlik Stilleri Ölçeği” ile Korkut (1996) tarafından geliştirilen, “İletişim Becerilerini Değerlendirme Ölçeği” (İBDÖ) kullanılmıştır. Liderlik Ölçeği toplam 45 sorudan oluşan 5 likert tipi bir ölçektir. Her bir soruda 5 şık vardır. Bu şıklar; “hiçbir zaman”, “nadiren-seyrek olarak”, “bazen”, “sıklıkla” ve “her zaman” şeklindedir. Cevap anahtarında her bir soruya 0-4 arası puan verilmektedir. Ölçeğin Dönüşümcü liderlik (idealleştirilmiş etki (affedilen), idealleşmiş etki (davranış), telkinde güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek), Etkileşimci liderlik (koşullu ödül, istisnalarla yönetim (aktif), istisnalarla yönetim (pasif), laissez-faire liderlik) ve liderlik davranışının sonuçları (ekstra çaba, etkililik ve doyum) olmak üzere üç alt boyutu (her alt boyutunda kendi içerisinde alt boyutları) vardır. Her bir soru 5’e bölünerek puanlanmakta ölçeğin tamamından en düşük 0 en yüksek ise 4 puan alınabilmektedir. İletişim becerileri değerlendirme ölçeği (İBDO) toplam 25 sorudan oluşan 5 likert tipi bir ölçektir. Her bir soruda 5 şık vardır. Bu şıklar; “her zaman”, “sıklıkla”, “bazen”, “nadire” ve “sıklıkla” şeklindedir. Tersine maddelerin olmadığı ölçekte yüksek puan, bireylerin kendi iletişim becerilerini olumlu yönde değerlendirdikleri anlamındadır (Bass, Avolio (1995), Korkut (1996).

Çalışmaya katılan beden eğitimi öğretmenlerinin demografik bilgilerine bakıldığında toplam 486 katılımcının % 39,5’i kadın, % 60,5’i erkektir. Yaş dağılımlarına bakıldığında ise, % 29’unun 20-29 yaş, % 34’ünün 30-39 yaş, % 35,2’sinin 40-49 yaş, % 1,9’unun 50 yaş ve üzeri grupta olduğu görülmektedir. Katılımcıların hizmet sürelerine bakıldığında, % 15,4’ü 1-4 yıl, % 22,4’ü 5-9 yıl, % 32,3’ü 10-14 yıl, % 29,8’i 15 yıl ve üzeri hizmet süresine sahiptir. Mezuniyet durumlarına bakıldığında ise, % 90,9’u Lisans, % 7,2’si Yüksek Lisans, % 1,9’u Doktora eğitim seviyesindedir. Beden eğitimi öğretmenlerinin % 7’si idarecilik görevinde olmasına karşın, % 93’ü idarecilik görevi yapmamaktadır.



### 3. Bulgular

**Tablo 1.** Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Liderlik Stillere İlişkin Frekans, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Liderlik Boyutları	Min.	Max.	N	$\bar{x}$	S
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>					
İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	.00	4.00	486	2,58	,96
İdealleştirilmiş etki (davranış)	.00	4.00	486	2,83	,94
Telkinle güdüleme	.00	4.00	486	2,72	,96
Entelektüel uyarım	.00	4.00	486	2,56	,92
Bireysel destek	.00	4.00	486	2,28	,89
<b>Etkileşimci Liderlik</b>					
Koşullu ödül	.00	4.00	486	2,64	,82
İstisnalarla yönetim (aktif)	.00	4.00	486	2,33	,85
İstisnalarla yönetim (pasif)	.00	4.00	486	1,83	,77
Laissez-faire	.00	4.00	486	1,29	,83

Tablo 1’de görüldüğü gibi beden eğitimi öğretmenlerinin algılarına göre dönüşümcü liderlik stilinde en fazla gerçekleşen alt boyutun idealleştirilmiş etki (davranış) ( $\bar{x}$  =2,83), en az gerçekleşen alt boyutun ise bireysel destek ( $\bar{x}$  =2,28) olduğu bulunmuştur. Etkileşimci liderlik stilinde en fazla gerçekleşen alt boyutun koşullu ödül ( $\bar{x}$  =2,64), en az gerçekleşen alt boyutun ise Laissez-faire ( $\bar{x}$  =1,29) olduğu görülmektedir. Beden eğitimi öğretmenleri dönüşümcü liderlik stiline bütün boyutlarındaki davranışları gösterme düzeylerine ilişkin “sıklıkla” şeklinde değerlendirmede bulunmuşlardır. Etkileşimci liderlik stiline koşullu ödül davranışını gösterme düzeyleri “sıklıkla” şeklinde iken, istisnalarla yönetim-aktif ve istisnalarla yönetim-pasif “bazen” ve laissez-faire liderlik davranışını “seyrek olarak” ortalama düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Tablo 1’deki bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, beden eğitimi öğretmenlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının, etkileşimci liderlik davranışlarından daha fazla gerçekleştirildiği görülmektedir.

**Tablo 2.** Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Cinsiyet Gruplarına Göre Liderlik Stillere İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları

Liderlik Stilleri	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>						
İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	Kadın	192	80,47	520,00	374,000	,167
	Erkek	294	68,22	842,00		
İdealleştirilmiş etki (davranış)	Kadın	192	76,71	561,00	356,000	,274
	Erkek	294	67,23	831,50		
Telkinle güdüleme	Kadın	192	75,06	528,00	375,000	,252
	Erkek	294	67,19	816,00		
Entelektüel uyarım	Kadın	192	79,37	536,00	356,500	,184
	Erkek	294	69,29	867,50		
Bireysel destek	Kadın	192	72,12	557,00	288,000	,033*
	Erkek	294	53,64	842,00		
<b>Etkileşimci Liderlik</b>						
Koşullu ödül	Kadın	192	82,41	524,00	384,000	,220
	Erkek	294	64,56	782,00		
İstisnalarla yönetim (aktif)	Kadın	192	87,07	512,00	365,000	,112
	Erkek	294	72,12	803,00		
İstisnalarla yönetim (pasif)	Kadın	192	86,39	563,50	381,000	,088
	Erkek	294	60,22	856,00		
Laissez-faire liderlik	Kadın	192	79,71	497,00	266,000	,029*
	Erkek	294	54,83	775,50		

\* p<0,05



Tablo 2’de görüldüğü gibi, beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik stillerinin, cinsiyet gruplarına göre farklılaşp farklılaşmadığı incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda, cinsiyet gruplarının dönüşümcü liderlik stillerine ilişkin algıları idealleştirilmiş etki-atfedilen ( $U=374,000$ ;  $p>,05$ ), idealleştirilmiş etki-davranış ( $U=356,000$ ;  $p>,05$ ), telkinle güdüleme ( $U=375,000$ ;  $p<,05$ ), entelektüel uyarım ( $U=356,500$ ;  $p<,05$ ) boyutlarında anlamlı farklılık göstermezken, bireysel destek ( $U=288,000$ ;  $p<,05$ ), boyutunda anlamlı farklılık göstermektedir. Beden eğitimi öğretmenlerinin cinsiyet grupları algılarına göre dönüşümcü liderliğin bütün boyutlarında kadın beden eğitimi öğretmenlerinin erkek beden eğitimi öğretmenlerine göre yüksek algıya sahip oldukları görülmektedir. Beden eğitimi öğretmenlerinin cinsiyet gruplarının etkileşimci liderlik stillerine ilişkin dağılımlarına bakıldığında, koşullu ödül ( $U=384,000$ ;  $p>,05$ ), istisnalarla yönetim-aktif ( $U=365,000$ ;  $p>,05$ ), istisnalarla yönetim-pasif ( $381,000$ ;  $p>,05$ ) boyutlarında anlamlı farklılık göstermezken, laissez-faire liderlik ( $U=266,000$ ;  $p>,05$ ) boyutunda anlamlı farklılık göstermektedir.

**Tablo 3.** Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İletişim Beceri Düzeylerine İlişkin Frekans, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İletişim Becerisi	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	S
	Kadın		192	4,42
Erkek		294	4,09	0,37
<b>Toplam</b>		<b>486</b>	<b>4,25</b>	<b>0,35</b>

Araştırmaya katılan Beden Eğitimi öğretmenlerinin İletişim Becerilerini Değerlendirme Ölçeğinden almış oldukları puan ortalamaları Tablo 3’te verilmiştir. Buna göre, Kadın öğretmenlerin iletişim becerileri düzeyine ilişkin ortalama puanlarının  $4,42 \pm 0,32$ , erkek öğretmenlerin iletişim becerileri düzeyine ilişkin ortalama puanları ise  $4,09 \pm 0,37$  olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin puan ortalamaları genel olarak incelendiğinde, ortalama puanın  $4,25 \pm 0,35$  olduğu görülmektedir. Bu puan durumu araştırmaya katılan öğretmenlerin iletişim beceri düzeylerinin de oldukça iyi olduğunun bir göstergesidir.

**Tablo 4.** Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Liderlik Stilleri ve İletişim Becerileri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi İçin Yapılan Spearman Brown Sıra Farkları Korelasyon Katsayısı Sonuçları

Liderlik Stilleri	İletişim Becerileri
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	
	<b>r</b> ,395(**)
	<b>p</b> ,000
	<b>n</b> 486
İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	<b>r</b> ,460(**)
	<b>p</b> ,000
	<b>n</b> 486
İdealleştirilmiş etki (davranış)	<b>r</b> ,280(*)
	<b>p</b> ,015
	<b>n</b> 486
Telkinle güdüleme	<b>r</b> ,116
	<b>p</b> ,305
	<b>n</b> 486
Entelektüel uyarım	<b>r</b> ,90
	<b>p</b> ,471
	<b>n</b> 486
<b>Etkileşimci Liderlik</b>	
	<b>r</b> ,388(**)
	<b>p</b> ,000
	<b>n</b> 486
Koşullu ödül	<b>r</b> ,299(*)
	<b>p</b> ,012
	<b>n</b> 486
İstisnalarla yönetim (aktif)	<b>r</b> ,496
	<b>p</b> ,000
	<b>n</b> 486
İstisnalarla yönetim (pasif)	<b>r</b> ,102
	<b>p</b> ,436
	<b>n</b> 486
Laissez-faire	<b>r</b> ,436
	<b>p</b> ,436
	<b>n</b> 486

\*\* Korelasyon ( $r$ ) 0,01 düzeyinde anlamlı (2-yönlü)

\* Korelasyon ( $r$ ) 0,05 düzeyinde anlamlı (2-yönlü)



Beden eğitimi öğretmenlerinin dönüşümcü liderlik stilleri alt boyutlarına ilişkin algılarıyla iletişim becerilerine ilişkin algıları arasındaki ilişki incelendiğinde:

Dönüşümcü liderlik alt boyutlarından idealleştirilmiş etki-atfedilen ile iletişim becerisi arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı ( $r = ,395$ ;  $p < ,01$ ), idealleştirilmiş etki-davranış ile iletişim becerisi arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı ( $r = ,420$ ;  $p < ,01$ ), telkinle güdüleme ile iletişim becerisi arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı ( $r = ,280$ ;  $p < ,05$ ) bir ilişki olduğu tablo 4'te görülmektedir. Buna göre dönüşümcü liderlik boyutunda, beden eğitimi öğretmenlerinin idealleştirilmiş etki-atfedilen, idealleştirilmiş etki-davranış ve telkinle güdüleme liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri arttıkça iletişim becerisi düzeyinin de arttığı söylenilebilir.

Etkileşimci liderlik alt boyutlarından koşullu ödül ile iletişim becerisi arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı ( $r = ,388$ ;  $p < ,01$ ), istisnalarla yönetim-aktif ve iletişim becerisi arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı ( $r = ,299$ ;  $p < ,05$ ) ve istisnalarla yönetim-pasif iletişim becerisi arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı ( $r = ,496$ ;  $p < ,01$ ) bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre beden eğitimi öğretmenlerinin koşullu ödül, istisnalarla yönetim-aktif ve istisnalarla yönetim-pasif liderlik özelliğini gerçekleştirme düzeyleri arttıkça, iletişim becerisi düzeyinin de arttığı söylenilebilir.

#### 4. Tartışma ve Sonuç

Beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik davranışlarının iletişim becerileri ile ilişkisinin belirlenmesi amacıyla yapılan bu çalışmanın sonucunda; dönüşümcü liderlik boyutunda beden eğitimi öğretmenlerinin idealleştirilmiş etki-atfedilen, idealleştirilmiş etki-davranış ve telkinle güdüleme liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri arttıkça iletişim becerisi düzeyinin de arttığı, tespit edilmiştir.

Beden eğitimi öğretmenlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının, etkileşimci liderlik davranışlarından daha fazla gerçekleştirildiği, cinsiyet grupları algılarına göre dönüşümcü liderliğin bütün boyutlarında kadın beden eğitimi öğretmenlerinin erkek beden eğitimi öğretmenlerine göre yüksek algıya sahip oldukları, hizmet süreleri, mezuniyet durumlarına ve idarecilik görev durumlarına göre dönüşümcü liderlik özellikleri idealleştirilmiş etki-atfedilen, idealleştirilmiş etki-davranış, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutlarına ilişkin algılarını belirleyici bir değişken olmadığı görülmüştür. Kadın öğretmenlerin iletişim becerilerini algılama düzeylerinin erkek öğretmenlerinkine göre daha yüksek olduğu, yaş değişkenine, hizmet süresine ve hizmet süresine göre iletişim becerisi ortalama puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı, idarecilik görevi yapan öğretmenlerin iletişim becerisi düzeyleri idarecilik görevi yapmayan öğretmenlerinkinden daha yüksek olduğu, saptanmıştır.

Beden eğitimi öğretmenleri dönüşümcü liderlik stiline bütün boyutlarındaki davranışları gösterme düzeylerine ilişkin "sıklıkla" şeklinde değerlendirmede bulunmuşlardır. Etkileşimci liderlik stiline koşullu ödül davranışını gösterme düzeyleri "sıklıkla" şeklinde iken, istisnalarla yönetim-aktif ve istisnalarla yönetim-pasif "bazen" ve laissez-faire liderlik davranışını "seyrek olarak" ortalama düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, beden eğitimi öğretmenlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının, etkileşimci liderlik davranışlarından daha fazla gerçekleştirildiği görülmektedir.

Çelik (1998) ve Altun'un (2003) okul yöneticileri üzerinde yaptığı çalışmada dönüşümcü liderliğin tüm alt boyutlarını sıklıkla ve her zaman kullandıklarını belirtirken; Eraslan'ın (2003) okul yöneticileri ve öğretmenler üzerinde yaptığı çalışma da okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları açısından kendilerini yeterli gördükleri, ancak öğretmenlerin, yöneticileri bu konuda yeterli görmedikleri tesbit edilmiştir. Karip'in (1998) ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik kapasitelerini kendi algılarına ve yardımcılarının algılarına göre değerlendirdikleri çalışmada, ilköğretim okulu yöneticilerinin kendilerini değerlendirmelerinde tüm liderlik özelliklerine yüksek düzeyde sahip oldukları belirlenmişken, müdür yardımcılarının okul yöneticilerini değerlendirmelerinden dönüşümcü liderlik özelliklerine orta düzeyde sahip oldukları belirlenmiştir. Bir başka çalışmada Gül ve Şahin (2011) kamu görevlileri üzerinde yaptığı çalışmada dönüşümcü liderlik özelliklerinin ilgili kamu kurumlarında pek rastlanmadığı belirlenmiştir. Çünkü Türk kamu yönetimine hâkim olan ilkeler dönüşümcü liderlik özellikleri ile örtüşmemektedir. Şahin'in (2006) vurguladığı gibi Türk kamu yönetimine hakim olan yönetim anlayışı; merkezîyetçi bir yapı, otoriter yönetim, bilimsellikten yoksun yönetim, hizmet sunumunda eş dost ilişkisinin ön plana çıkması, değişikliklere direnme, stratejik planlama yapmaktan ve geliştirmekten uzak olma, yetki devrine sıcak bakmama, sorumluluktan kaçma, biçimsel denetim gibi bir çok rutin işler şeklinde özetlenebilir. Konu ile ilgili bir başka çalışmada Celep (2004) özellikle dönüşümcü liderlik özelliklerinin,



eğitimsel değişikliğin kolaylaştırıcısı olduğunu ortaya koymuştur. Öğretmenlerin iş doyum düzeylerini ve örgütsel bağlılığı arttıran dönüşümcü liderlik sayesinde, öğretmenler yeni öğretme ve öğrenme yaklaşımları geliştirerek hem bireysel gelişimini gerçekleştirir hem de öğrencilerin motivasyonuna ve öğrenmelerine katkıda bulunurlar. Dönüşümcü liderlik özelliğine sahip kişiler okul reform çabalarının başarılı olmasını garantilemede önemli bir rol oynar. Konu ile ilgili yapılan bir başka çalışmada ise Çetin (2011) benzer çalışmalardan farklı olarak okul müdürlerinin dönüşümsel liderlikten daha ziyade etkileşimsel bir liderlik stilini benimsediğini belirlemiştir. Bu duruma çalışmada örneklem olarak seçilen okulların bürokratik ve yüksek düzeyde merkeziyetçi yapısının olmasının farklılığı nedenlerden olduğu ileri sürülmüştür.

Dursun (2009) yaptığı çalışmada, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını, etkileşimsel liderlik davranışlarından daha fazla gerçekleştirdikleri, dönüşümcü liderliğin alt boyutu olan idealleştirilmiş etki (davranış)'ı tercih ettikleri, en az tercih ettikleri alt boyutun bireysel destek olduğu, okul yöneticilerinin etkileşimsel liderlik stilinin en fazla koşullu ödül alt boyutunu gerçekleştirdikleri, en az ise tam serbestlik tanıyan liderlik boyutunu tercih ettiklerini belirlemiştir.

Kültür (2006) yaptığı çalışmada, okul yöneticileri öğretmenlere göre daha yüksek bir ortalamayla kendilerinin "Dönüşümsel liderlik" stili ile ilgili davranışları gerçekleştirdiklerini ifade ettiklerini saptamıştır. Çalışmanın alt boyutlarında ise müdürler in kendilerini öncelikle yüksek ortalamayla "Entellektüel uyarım" boyutunda değerlendirdikleri belirtilmiştir. Öğretmenler ise okul müdürlerinin, okul yöneticilerine göre daha düşük bir ortalamayla "Dönüşümsel liderlik" stili ile ilgili davranışları gerçekleştirdikleri, "Entellektüel uyarım" boyutunun da daha düşük bir ortalama puana sahip olduğu belirtilmiştir.

Güllü (2009) yaptığı çalışmada, sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin ağırlıklı olarak sergiledikleri liderlik stilini belirlemek amacıyla uygulanan Çok Faktörlü Liderlik Anketinden elde edilen veriler analiz etmiş ve okul yöneticilerinin dönüşümcü ve etkileşimsel liderlik stillerinden; daha çok dönüşümcü liderlik stilini meydana getiren davranışları benimsedikleri, bunlar arasından da en çok idealleştirilmiş etki (davranış) boyutunun öne çıktığını belirlemiştir. Ayrıca, etkileşimsel liderliğin koşullu ödül boyutunun da okul yöneticilerinin üçüncü sırada tercih ettikleri bir davranış olduğunu ve okul yöneticilerinin en az kullandıkları liderlik davranışının etkileşimsel liderliğin laissezfaire boyutu olduğunu, bunun yanı sıra etkileşimsel liderliğin koşullu ödül dışındaki diğer boyutlarının da en son sıralarda yer aldığını belirlemiştir.

Sonuç olarak; Dönüşümcü liderlik boyutunda beden eğitimi öğretmenlerinin idealleştirilmiş etki-atfedilen, idealleştirilmiş etki-davranış ve telkinle güdüleme liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri arttıkça iletişim becerisi düzeyinin de arttığı görülürken, beden eğitimi öğretmenlerinin koşullu ödül, istisnalarla yönetim-aktif ve istisnalarla yönetim-pasif liderlik özelliğini gerçekleştirme düzeyleri arttıkça, iletişim becerisi düzeyinin de arttığı söylenilebilir.

#### KAYNAKÇA

- Altun, S. A. (2003). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri. *İlköğretim Online e-dergi*, 2(1), 10-17. (<http://ilkogretim-online.org.tr/vol2say1/v02s01b.pdf>)
- Bass, B.M., Avolio, B.J. (1995). *MLQ - Multifactor leadership questionnaire*. California: Mind Garden.
- Brown, D. J., Keeping, L. M. (2005). Elaborating The Construct Of Transformational Leadership: The Role of Affect. *The Leadership Quarterly*, 16, ss. 245-272.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: Anı.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(16):423-442.
- Çetin, Ş. (2011). Okul müdürlerinin liderliği ile müdür-öğretmen ilişkisinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dursun, Y. (2009). Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri İle Yöneticileri İçin Algıladıkları Dönüşümcü ve Etkileşimsel Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Eraslan, L. (2003). *İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri (Kırıkkale örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Eren, E. (2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Güçlü, N. (2004). İletişim. Leyla Küçükahmet. (Ed.), *Sınıf Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gül, H., Şahin, K. (2011). Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (25), 237-249. Konya.
- Güllü, E. (2009). *Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre ilköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleriyle öğretmenlerin iş doyumları düzeyleri arasındaki ilişki*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Halis, İ. (2002). *Öğretim Teknolojileri ve Materyal Geliştirme*. Ankara: Nobel.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(16):443-466.



- Korkut, F. (1996). İletişim Becerilerini Değerlendirme Ölçeğinin Geliştirilmesi: Güvenirlik ve Geçerlik Çalışmaları. *Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 2(7), 18-23.
- Küçükahmet, L. (2006). *Öğretimde Planlama ve Değerlendirme*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kültür, Y.Z. (2006). *Ortaöğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri ve Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özkalp, E., Çiğdem, K. (2004). *Örgütsel Davranış*. 2. Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Sezer, B., U.(1993). Postmodernizm ve ikinci Cumhuriyet. *Amme idaresi Dergisi*, C. 26. S. Mart: s.27-42, Ankara.
- Şahin, N. (2006). *Duygusal taciz (mobbing) ve organizasyonel sonuçlar üzerindeki etkisi: bankacılık sektöründe bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Yetim, A. (1999). Öğretmenlik Mesleği ve Beden Eğitimi Öğretmeninin Sosyal Görevleri. *Türkiye Sosyal Araştırma Dergisi*, Sayı:3, Ankara.
- Yetim, A. (1998). *Öğretmenlik Mesleği ve Beden Eğitimi Öğretmeninin Sosyal Görevi*. 1. Spor Kongresi Bildirileri, Atatürk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Kalkındırma ve Geliştirme Derneği, 4. Erzurum.
- Ankara.Meb.Gov.Tr. Milli Eğitim Bakanlığı Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü 2012-2013 yılı Eğitim İstatistikleri: <http://ankara.meb.gov.tr/www/egitim-istatistikleri/icerik/24>