

Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin İncelenmesi

İshak ALTUNDAŞ¹

Abdullah KAYA²

Servet KAVĞALI³

Hamit TURHAN⁴

DOI: 10.5281/zenodo.10070334

Öz

Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin liderlik stillerinin incelenmesi amacıyla yapılan bu araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden tarama modeli kullanılmıştır. 2023-2024 eğitim öğretim yılında Diyarbakır'da yapılan Araştırmanın örneklemini Diyarbakır'da bulunan Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda görev yapan 300 öğretmendir. Araştırmada veri toplama aracı olarak Okul Müdürleri Örgütsel Liderlik Stili Ölçeği (OMÖLSÖ) kullanılmıştır. Araştırma sonucunda erkek ve evli öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerini algılama düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Araştırmada ayrıca öğretmenlerinin kıdem sürelerinin artması ve eğitim düzeylerinin yükselmesi ile de okul müdürlerinin liderlik stilini algılama düzeyleri yükselmektedir.

Anahtar Kelimeler: Okul Müdürü, Öğretmen, Lider, Liderlik Stili

Examining the Leadership Styles of School Principals According to Teachers' Opinions

Abstract

In this research, which was conducted to examine the leadership styles of school principals according to the opinions of teachers, the survey model, one of the quantitative research methods, was used. The sample of the research conducted in Diyarbakır in the 2023-2024 academic year is 300 teachers working in schools affiliated with the Ministry of National Education in Diyarbakır. School Principals Organizational Leadership Style Scale (OMÖLSÖ)

¹ Beneklitaş İlkokulu, Çınar/Diyarbakır, ishakaltundas21@gmail.com.

² Alabaş İmam Hatip Ortaokulu, Çınar/Diyarbakır, fk.1970313@gmail.com.

³ Çınar Yatılı Bölge Ortaokulu, Çınar/Diyarbakır, servetkavg@gmail.com.

⁴ Mollapolat Ortaokulu, Çınar/Diyarbakır, hamiturhan.21@gmail.com.

was used as a data collection tool in the study. As a result of the research, it was determined that male and married teachers had higher perception levels of school principals' leadership styles. In the research, the level of perception of school principals' leadership style increases as teachers' seniority and education levels increase.

Keywords: School Principal, Teacher, Leader, Leadership Style

Giriş

Toplumsal bir örgüt olarak eğitim kurumlarının en önemli sorumluluğu, nitelikli ürünlerin üretilmesini sağlayacak şekilde eğitim sisteminin kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmaktır. Okul yöneticileri, eğitim kurumlarının mevcut örgütsel kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılmasında en büyük rolü oynamaktadır. Bu nedenle eğitim kurumlarında ortaya çıkan düzensizliklerin giderilmesi için iyi kurumsal yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır (Özdemir, 1995).

Günümüz çağında toplumsal gelişme, ekonomik ve teknolojik alanlardaki değişimlerle paralellik göstermekte ve çağdaş toplum da bu değişimlerden etkilenmektedir. Çağımızın hızlı gelişimi ve değişimi, eğitim kurumlarının yaratıcı, etkileyici ve talebe cevap veren olmasını gerektirmektedir. Bu nedenle kurum içerisinde faaliyette bulunanların aynı hedef ve amaçlar çerçevesinde çalışmasını temin etmek, kuruma olan bağlılıklarını ve bağlılıklarını artırmak kurumun başarısı için önemlidir. Okul yöneticileri, bir eğitim kurumunda öğrenmenin başlatılmasından, sürdürülmesinden ve sürekliliğinin sağlanmasından sorumlu ilk kişidir. Bu çalışmalardan bazıları tek başlarına olurken, bazıları da okulun diğer paydaşları ile birlikte olmaktadır. Yöneticilerin, çalışanları motive etmek ve eğitmek, onları örgütün hedefleri ile uyumlu hale getirmek, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırmak için güçlerini kullanmaları gerekmektedir ve elbette en önemli konu eğitim ve öğretim faaliyetlerinin başarı oranının artırılmasıdır. Ancak okul müdürlerinden etkileyici davranışlar sergilemeleri beklenmektedir. Bu davranışlar okul müdürlerinin okulu yönetmek amacıyla ortaya koymuş oldukları liderlik davranışlarıdır. Okul müdürlerinin bu davranışlarının yapısı da onların liderlik stilini oluşturmaktadır (Turan, 2002).

Yönetici ve liderlerin davranışlarında iki faktör gerekli yapısal halini meydana getirmek ve bunu yaparken de hoşgörü içerisinde olmak gereklidir. Yapı oluşturmak, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iş bölümünün tanımlanması, örgütün sınırlarının, yöntemlerinin ve süreç adımlarının ortaya çıkarılmasıyla ilgilidir. Hoşgörü; dostluğu, sadakati, saygıyı ve samimiyeti kapsar. Bu özelliklerin tamamı liderin özelliği değil, çalışma ortamında sergilediği davranışlardır. Sosyal bilimler yönetimi alanında yapılan araştırmalar liderliği farklı boyutlarda incelemiştir. Yöneticilerin davranışlarının emir vermek, etkilemek, uyum sağlamak vb. olmaktan ziyade grup davranışı olduğu tespit edilmiştir. Farklı bir anlatımla lider sadece emirler veren kişi değildir. Liderlik bir süreci ifade etmektedir. Lider vizyonun ortaya konmasından, işin son anına kadar takipçileri ile birlikte çalışmalar yürüten kişidir. Bazıları yöntemin çok önemli olmaktadır (Bursalıoğlu, 1987). Yapılan düzenlemeler kapsamında okul yöneticilerinin görevlerine devam edebilmelerini etkileyen temel unsurun çalışanlar üzerindeki etkisi olması gerekmektedir. Başka bir deyişle yönetim, çalışanları istenilen davranışları benimsemeye

yönlendirme yeteneğidir. Etkileme süreci yönetim görevlerinde çok önemlidir, yönetimin odak noktasıdır, liderlere yansıtılması gerekir ve eğitim yönetiminde de çok önemlidir (Taşçı, 2022).

Bir yöneticinin hedeflerine ulaşip ulaşmadığı, çalışanların kurumsal hedeflere ulaşma eğilimleri, faaliyetleri ve davranışları üzerindeki etkisinin derecesini ifade eder. Yönetim faaliyetlerinde yapılan tüm işler, yöneticinin etkileme süreci ve etkileme becerisi ile yakından ilgilidir; yönetimin temelini etkileme olduğu söylenebilir (Saritaş, 1991). Etkileyici davranış, bir kişinin önerileri, emirleri veya önerileri yerine getirmesi şeklinde olabilir. Bu nedenle öğüt veren veya emir veren kişi güçlü görülür. Dolayısıyla etkilenmenin, bireysel davranışın farklı kişilerin davranışlarında değişikliğe neden olduğu süreç olduğu söylenebilir (Koçel, 1998). Dolayısıyla etkileme çalışmaları; diyalog gerektiren kişilerarası ilişkilerin temelini oluşturan ve işleyen davranış, tutum, inanç ve değerlerdeki değişim ve çeşitliliği gösterir; etki, sürecin açıklanan Hedeflerini ve sonuçlarını ifade etmektedir (Akçay,2000).

Ortaya koyduğu davranışlar ile etrafındaki insanları etkileyen meslek guruplarından biri de okul müdürlüğüdür. Okul müdürleri okulu yönetimdeki sırasında ortaya koydukları yönetim biçimi ve liderlik stilleri okul içerisinde oluşan iklimden örgüt kültürüne, öğretmenlerin mesleki motivasyonlarına kadar birçok konuda etkili olmaktadır. Okul müdürleri de diğer bireyler gibi liderlik özelliklerini ortaya koyarlarken farklı unsurlardan etkilenmektedirler. Bu çalışmada öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin liderlik stillerini etkileyen faktörlerin incelenmesi amaçlanmıştır.

Liderlik

Yönetim bilimi, liderlik kavramının kapsamını genişletmek için araştırmalar yapmaya devam etmekte olup, liderlik kavramı geçmişte ve günümüzde yaşanan her değişimle birlikte yeni tanımlar veya özellikler kazanarak çağın ihtiyaçlarına cevap verir hale gelmektedir (Sağır, 2010). Liderlik kavramı 20. yüzyıl boyunca araştırmacıların odak noktası olmasına rağmen her tarihsel dönemde önemini korumuştur. Ancak liderliğin tanımı ve liderlerin aradığı özellikler zamana, coğrafyaya ve koşullara göre değişiklik göstermektedir. Toplumun sürekli gelişimi, değer yargılarının farklılaşması, yaşam koşullarının değişmesi ve bu değişimin sürekliliği liderlik kavramlarının algılanmasında da değişiklikleri beraberinde getirmiştir. Bir zamanlar benimsenen ve genel kabul gören liderlik yöntemleri önemini yitiriyor ve yerini yeni, daha modern liderlik yöntemleri almaktadır. Bu yeni liderlik yaklaşımlarının öngördüğü yeni liderlik türleri ortaya çıkmıştır. Liderliğin tarih boyunca tüm toplumlarda değer verilen ve tartışılan bir kavram olmasından dolayı birçok değişik liderlik tanımı ortaya çıkmıştır. Bu tanımların her biri liderlik kavramını farklı bir perspektiften ele almaktadır. Ancak pek çok benzerlik vardır. Bir tanımda liderlik, "tüm ekibin güçlü yanlarını kullanma yeteneğidir;" insanları en az çatışma ve en büyük işbirliğiyle başarıya yönlendirme yeteneği olarak tanımlanır (Erçetin, 2000).

Takipçilerinin ihtiyaçlarını, beklentilerini ve gereksinimlerini kavramak ve bunları karşılayabilmek için enerji harcamak da liderin belirleyici özellikleri arasında sayılmaktadır. Lider takipçilerinin gereksinimlerini takip ederken, kurum içerisinde dengelerin korunmasını da düşünmekte, kurum içerisinde oluşan yapının bozulmadan devamlılığının sağlanmasını hedeflemektedir. Zel (2001) liderliği belirli hedeflere erişmek amacıyla bir bireylerin bir araya getirilmesi ve belirlenmiş hedeflerin gerçekleşmesini sağlamaya yetecek bilgi ve becerileri kullanmak şeklinde tarif edilmektedir. Çelik (2005) liderliği, bir ekibi belirlenen hedeflere

ulaşmaya ikna etmek şeklinde tarif edilmektedir. Bass ve Bass'ın (2008) liderlik tanımlamasında farklı yaklaşımda bulunmuştur. Liderlik farklı roller, hedeflere ulaşma araçları, inançları şekillendirme, davranış veya eylem olarak liderlik, kişilik ve etkiden kaynaklanan liderlik ve etkileşimden kaynaklanan liderlik olarak ikiye ayırmıştır. Önerdiği tanımda, grup üyelerinin beklenti ve algılarına, aralarında oluşturacakları etkileşime dayalı olarak gerçekleştirilecek bir durumun inşa edilmesini ifade etmektedir. Yukarıda verilen diğer tanımlar arasında kişinin bilgisi ve yapabileceklerine göre grubu bir hedefe doğru hareket ettirmeyi ve yönlendirmeyi içeren ifadeler yer verildiği görülmektedir. Tanımda vurgulanan kavramlar yön ve yapıdır. Bu kavramlar incelendiğinde liderlik bir süreçtir demek mümkündür. Liderler bu süreci eyleme geçiren gerçek kişilerdir (Çelik, 2005).

Lider ve Yönetici Farklılıkları

Bu iki kavram için hazırlanan teoriler eşanlamlı olsa da literatürde farklı anlamları bulunmaktadır. Liderlik ve yönetim arasındaki fark ilk kez Zarenzky'nin yazdığı bir makalede dikkat çekti. Zalenzki'ye (1977) göre liderler ve yöneticiler örgüte katkıda bulunur ancak katkılarının niteliği farklılık gösterir. Liderler değişime odaklanırken yöneticiler işe odaklanır. Seviyesi ne olursa olsun, yönetim ekibindeki bireylerin liderlik özelliklerini barındırıyor bulunması gerekli olmaktadır. Lider ile yönetici arasında bulunan farklar aşağıda özetlenmiştir (Koçel, 2007).

- Yönetici, belirli hedefleri olan ve bir kuruluştaki işlerin planını yapan ve uygulamasını denetlemekle görevli olan kişidir. Aynı zamanda grubun amaç ve hedeflerini belirleyen ve etkisiyle üyelerin davranışlarına yön veren kişidir.
- Yöneticiler belirlenen hedeflere hizmet ederken liderler kendi hedeflerini belirlemektedir.
- Yönetici gücünü yasalardan ve konumundan alır; lider ise çevresel koşullar ve kişisel davranışlardan sonuçlar çıkarmaktadır.
- Yönetici takımın lideri olarak seçilir, lider ise takım içindeki kararları ve eylemleriyle kendiliğinden ortaya çıkar.
- Yönetim resmi organizasyon yapılarıyla ilişkilendirilirken, liderlik resmi yapılara ihtiyaç duymamaktadır.
- Yöneticilik profesyonel bir çalışma biçimi şeklinde kabul edilirken liderlik aynı zamanda etkili bireylerin harekete geçirilmesini de içerir. Yani yönetimde görev tanımları varken liderlikte görev tanımları yoktur.
- Yöneticilerin hedefi belirlenen hedeflere ulaşmak, liderlerin hedefi ise hedeflere ulaşmada değişim ve dönüşümü sağlamaktır.

Liderlik Türleri

Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik

Bu tür liderlik, Burns tarafından 1970'lerin sonlarında başlatılan ve 1980'lerde Bass tarafından sürdürülen liderlik araştırmalarıyla gündeme gelmiş, daha sonra bu konuda yeni çalışmalar yürütülmüştür. Bu tür liderler alışıldık çalışma yöntemlerinin en verimli olacak biçimde uygulanmasını amaçlamaktadırlar. Etkileşimci liderin ortaya koymuş olduğu vizyon

ile işgörenler çalışma biçimlerinin farkına vararak belirlenmiş olan yöntemleri kullanma konusunda istekli davranarak iş motivasyonları yüksek hale gelmektedirler. Bu liderler, çalışanları ödüllendirmeyi ve işi yapmalarına izin vermeyi seçerek yüksek performans elde ederler. Bu tür liderler çalışanlarının yenilikçiliğini ve yaratıcılığının gelişmesi için özellikle bir tutum ortaya koymamaktadırlar. Burns (1978) liderliğin iki süreçten oluştuğunu belirtmiştir: Bunlar değişim ve etkileşimdir (Koçel, 2014).

Etkileşimci liderlik, iş odaklı liderlik, geçmişi bugünle buluşturan liderlik; dönüşümsel liderlik ise bugünü gelecekle bağlayan yenilikçi liderlik olarak tanımlanmaktadır. Etkileşimci liderler, çalışanlarının ihtiyaçları ve kişisel gelişimi ile özellikle ilgilenmezler. Çalışanlar, hedefleri gerçekleştirmek ve üretkenliği artırmak için liderin isteklerini karşılamayı amaçlamaktadırlar. Liderin istekleri ortaya konmuş olan vizyonla ilgili olduğunu kanısında olan işgörenler bu açıdan baktıkları için liderin her söylediğinin yapılması gerektiğini düşünmektedirler (Northouse, 2013). Bu tür liderler; çalışma ortamının kurallarına uymayı, hedeflere ulaşmayı ve odak noktasına işi almayı istemektedirler. İşin odak noktaya alınması ile çalışanların verimlilikleri sağlanmış olmaktadır. Bu liderler, görevleri gereken sürede ve şekilde tamamladıklarında çalışanları ödüllendirme, aksi takdirde ise cezalandırma eğilimindedirler. Dönüşümcü liderler takipçilerini güçlendirir ve onları yüksek seviyede verimlilik göstermeleri konusunda teşvik etmektedir. Etkileşimci liderler ise takipçilerin görevlerini tanımlar ve takipçilerin arzu edilen örgütsel hedeflere ulaşmalarına rehberlik eder. Takipçilerden beklenen, planlanan hedeflere göre performans göstermeleridir (Korkmaz, 2005).

Avolio ve arkadaşlarına (1988) göre etkileşimci liderler; dönüşümcü liderler yalnızca çalışanlarının beklenti ve hedeflerini anlamakla kalmaz, aynı zamanda çalışanlarının beklenti ve hedeflerini geliştirmek için değişiklikler başlatırlar. Dönüşümcü liderlikte süreç çalışanları liderlere dönüştürmektedir.

Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Burns ve Bas (1990), çalışmalarında geçmişe ve geleneğe dayalı "iş odaklı liderlik" ile geleceğe yönelik "aktivasyon", yenilik ve değişim liderliği arasında ayrım yapılması gerektiğini savunuyorlar. Bass ve Burns araştırmalarında dönüşümcü liderliğin özelliklerini bireysel ilgi, karizma, ilham ve entelektüel uyarım olarak sıralamışlardır. Bu tür liderlik, içerisinde bulunduğu gurubun özellikleri yerine liderin vizyonuna odaklanan bir liderlik yaklaşımıdır. Dönüşümcü liderler, vizyon ve idealler önermek için takipçileriyle birlikte çalışarak önemli bir değişim elde etmeye çalışırlar. Mevcut sistemleri değiştirerek takipçilerine yeni fırsatlar sunar ve vizyonlarıyla onları etkiler (Özer, 2019). Dönüşümcü lider, organizasyonda yeniliği ve farklılaşmayı başlatmak suretiyle kurum verimliliğinin yükselmesini sağlamakta olan liderdir. Bu tür liderler; düşünme, sorgulama ve risk alma özelliklerinin yanı sıra eylemleriyle takipçilerinin zihinlerine yön verebilen kişilerdir. Bu liderler enerjiktir ve geleneksel yapılar içerisinde gelişmeleri için doğru koşulları yaratırlar (Çelik, 1998).

Karizmatik Liderlik

İlk defa 1947'de Max Weber'ce bilimsel olarak vurgulanan "karizma" kavramı liderlik ile birlikte anılmaya başlanmıştır. "Karizma" kelimesi Yunanca'da "zarafetin lütfu" anlamına gelir. Karizma, Allah'ın verdiği psikolojik bir çekimdir (Doğan, 2007). Karizma bir liderin

bireysel farklılığı şeklinde düşünülmektedir. Karizmatik liderler; özgüvenleri yüksek, fikirlerine sıkı sıkıya bağlı ve başkalarını etkilemeye isteklidirler. Karizmatik liderler, takipçileri üzerindeki etkilerini onlara ilham vermek ve takipçilerin onlarla bütünleşmesini sağlamak için kullanırlar. Bu sayede seyircinin iyi performans sergileyeceğine olan inancı ve özgüveni yükselir. Karizmatik liderlik, lider ve lider tarafından oluşturulan vizyona olan aidiyeti artırabilir, takipçilerin bağlılık duygusunu artırabilir ve örgütsel etkinliği artırabilmektedir (Özmen, 2009).

Karizmatik liderlerin öne çıkan özellikleri aşağıdaki gibidir (Robbins ve Judge, 2013):

- Hedef kitlenin bireysel ilgi ve ihtiyaçlarına odaklanırlar.
- Takipçilerini mevcut hallerinden daha iyi hale gelmelerini sağlayacak bir vizyon sunarlar.
- Risk alırlar ve beklenen sonuçları aşan bir vizyona bağlanırlar.
- Alışılmadık davranışlar sergilerler ve sırayı değiştirebilirler.

Karizmatik liderler, çekiciliklerinin takipçileri harekete geçirdiğine ve takipçileri üzerinde güçlü bir duygusal güce sahip olduğuna inanırlar. Özellikle yönetimin zorlaştığı durumlarda ortaya koyduğu davranışları ile gerekli olması halinde yandaşlarını bir araya toplayabilirler (Doğan, 2007).

Vizyoner Liderlik

1980'li yıllardan sonra insanların vizyon sahibi ve vizyoner liderliğe daha fazla önem verdiği liderlik araştırmalarından görülmektedir. Günümüz dünyasındaki hızlı değişimler, organizasyon yapılarında geleceğe yönelik planlama ve tahminleri değerli kılmaktadır. Vizyon, bir kuruluşun geleceği için somut bir yol haritasıdır. Vizyon sahibi bir lider, mevcut koşullara dayanarak geleceğin gerçekçi bir resmini çizebilen kişidir. Vizyoner liderlik, geleceğe yönelik spesifik ve ulaşılabilir hedefler belirleyerek takipçilerini harekete geçirme konusunda etkileyebilen liderliktir (Yılmaz, 2011). Doğan (2007) vizyon sahibi liderlerin davranışsal özelliklerini şu şekilde özetlemiştir:

- Yolu görmektedir: Gelecekte izlenecek yol haritasını ve hedefleri açıkça ortaya koyar. Bugün geleceğin resmini çizebilir ve gelecek için planlar yapabilir.
- Yolda yürümektedir: Liderler, iş süreçlerinin verimli ve etkin bir şekilde sürekliliğini temin etmek için çalışanlarla birlikte çalışır. Bu sayede amacına ulaşmaktadır.
- Yol olmaktadır: Vizyoner liderler yoldaki engelleri kaldırır ve yolun kendisi haline gelerek takipçilerinin hayatlarını kolaylaştırır.

Vizyoner liderler vizyonlarıyla çalışanlara ilham verirler. Bu liderler çalışanlarını dinler, onları anlamaya çalışmaktadır. Bu davranışı da takipçilerinin kendisine saygı duymasını sağlamaktadır. Liderleri tarafından dinlenildiğini, önemsendiğini ve saygı duyulduğunu hisseden çalışanlar, liderlerine güvenir ve aralarında güçlü bağlar oluşur. Bu sayede vizyon önemli bir itici güç olmaktadır ve takipçilerin daha bağlı olmalarını temin etmektedir. Vizyoner liderliğin önemi örgütün geleceğine ilişkin belirsizliğin ortadan kaldırılmasıyla açıklanabilir.

Vizyoner liderler, organizasyon için belirledikleri hedeflere ulaşıldığında ve ortaya koydukları vizyon hayal olmaktan çıkıp geleceği inşa ettiğinde başarılı sayılırlar (Tekin ve Ehtiyar, 2011).

Stratejik Liderlik

Kurumun değişime gereksiniminin olduğu anda değişimi başlatan ve beklentileri başarıyla karşılayan türdeki lidere stratejik lider adı verilmektedir ve bu kavram 1980'li yıllarda dile getirilmeye başlanmıştır. Stratejik liderlik, geleceği öngörmek, vizyon ortaya koymak, esnek olmak, etkilemek, etkili iletişim kurmak, çevre koşullarını dikkate alarak cesur kararlar almak, insan sermayesini iyi yönetmek, gerektiğinde insanları güçlendirecek adımlar atmamak gibi özelliklerden yararlanarak stratejik değişimi başlatmakla ilgilidir (Adair, 2005).

Stratejik liderler, geliştirdikleri stratejiler ile çevresel faktörler arasındaki sürdürülebilirlik ve rekabet gücü açısından uyumu sürekli gözlemleyebilen ve harekete geçebilen kişilerdir. Stratejik liderlik, vizyon sahibi olma, analitik düşünme, stratejik eyleme geçme ve geleceği çalışanlarla uyum içinde inşa etme becerisidir (Ayça, 2016). Stratejik liderler (Richardson, 1994);

- Geleceğe yönelik vizyon sahibidirler ve stratejiler geliştirirler.
- Araştırma yoluyla kanıt sağlarlar.
- Takipçilerine yeni bakış açıları kazandırır.
- İşlerini iyi yaparlar ve liderlik vasıflarına sahiptirler.
- Takım oyuncusudurlar ve uyum içinde çalışırlar.

Stratejik liderliğin temel odağı; liderin yönetimi sırasında örgütün motive olmasını sağlamak, farklılaşan durumlar karşısında analiz yaparak yeni fikirler ortaya koymak, rekabet koşullarını en iyi yönetebilecek stratejiler ortaya koyabilmektir.

Etik Liderlik

Bu özellik sadece liderler için olmanın yanında aslında toplum içerisindeki bütün bireyler için geçerlidir. Bütün dinler, öğretiler ve ideolojiler insana iyiyi, güzeli, ahlakı öğütler. Bu anlamda kişiliği ahlaki değerlerle şekillenmeyen bireyler, örgütsel ortamın dayattığı yasal kısıtlamalar olmasına karşın etik davranışların ortaya konmasında aksaklıklar olabilmektedir (Bursalıoğlu, 2011). Etik lider organizasyon içindeki çalışanları etkileyebilir ve eylemleri tüm organizasyona yansıyabilir. Bu nedenle liderlerin tutum ve davranışlarıyla çalışanlarına iyi örnek olmaları gerekmektedir. Sergiovanni, etik liderliğin takipçilerini ahlaki değerler aracılığıyla etkilemeyi amaçlayan liderlik olduğuna inanmıştır. Greenfield'a göre etik lider, kendisini takip edenlerde yoğun bir etkisi olan, kendisine ve takipçilerine karşı etik davranışlar sergileyen ve takipçilerinin hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olan kişidir (Palmer, 2009).

Otantik Liderlik

Bu tür liderlik, liderin temel değerlerine, kimliğine ve duygularına odaklanan, yüksek farkındalık, özgüven, etrafındakilere umut verme, olaylara olumlu gözle bakma ve etik

davranma gibi özellikleri bünyesinde barındıran bir liderlik tarzıdır. Özgünlük, bireylerin kendilerini tanıması, değerlerine uygun davranması, kendine karşı açık ve dürüst olması anlamına gelir. Bir çıkar sağlamak ya da bazılarını memnun etmek için yapılan yanlış davranışlar, gerçek davranış olarak algılanmamaktadır (Avolio vd., 2004).

Ünnü (2009: 1263-1264) otantik liderliğin tanımından yola çıkarak otantik liderlerin özelliklerini şu şekilde belirtmektedir:

- Başkalarının önünde kendilerine karşı dürüsttüler ve bundan taviz vermezler.
- Kişisel çıkarlardan ziyade kurumsal çıkarlara değer verirler.
- Gerçek özellikler doğuştan değildir. Zamanla kişisel gelişime odaklanarak bu özellikleri kazanırlar.
- Güçlü bir organizasyon kültürü oluşturmak için farklı kültürlerle etkileşime değer verirler.
- Liderlik sürecine yaklaşırken birey psikolojisini odak halinde düşünmektedirler.
- Bireylere hizmet sunmak ve çalışanlarını güçlendirmek istemektedirler.

Otantik liderler; yardımsever, şeffaf ve açık olmaları nedeniyle işgörenlerce benimsenirken, kurum içerisinde güven odaklı ilişkiler kurarlar. Çalışanlarının kişisel gelişimine değer verir, yeteneklerini kurumsal niteliklere dönüştürürler. Bilgi ve tecrübelerini yüksek etik değerlerle birleştirerek, organizasyon yararına yönetim sürecinde uygularlar (Coşar, 2011).

Ruhsal Liderlik

Günümüzde rekabetin yoğunlaşması ve insan faktörünün birçok alanda ortaya çıkması, örgütlerin klasik yönetim yöntemlerinden modern yönetim yöntemlerine dönüşümünü hızlandırmıştır. Bu değişiklikler mekanik organizasyon yapısını zayıflatırken insan odaklı bir yaklaşımı ön plana çıkarmaktadır. Günümüzde kişilerarası ilişkilerin önemi giderek ön plana çıkmış, liderler ile çalışanlar arasındaki ilişkiler büyük değişimlere uğramıştır. Çalışanlarının gereksinimlerinin önemli olduğunu düşünen, onların mesleki olarak gelişimlerini sağlayan ve teşvik eden, onların kendi değerlerini anlamalarını sağlayan lider türüdür (Cinnioğlu, 2018).

Elton Mayo, "Hawthorne Çalışmaları" (1927-1932) olarak bilinen, çalışan performansının, iş tatmininin artırılmasını ve çevre koşullarının iyileştirilmesini içeren deneyler gerçekleştirdi. Bu deneyler, çalışma ortamında insan faktörlerinin önemini ortaya koyuyor ve çalışanların tutum ve davranışlarının verimliliği artırmada ödül ve ücretin oldukça önemli olduğunu göstermektedir. Hawthorne çalışmalarının ardından geleneksel, biçimci, merkezci ve korkuya dayalı bürokratik yapılardan uzaklaşarak, giderek örgütü oluşturan insan unsurlarına odaklanıldı. İnsanların değerlerine dair bu anlayış yeni yaklaşımlara yol açmaktadır (Çimen ve Karadağ, 2019).

İnsan; beden (fiziksel özellikler), akıl, duygular ve ruh olacak şekilde dört boyuttan oluşmaktadır. Bireylerin iş yerinde tatmin olamamalarının, yeteneklerini ve potansiyellerini tam anlamıyla geliştirememelerinin nedeni, örgütlerin insan doğası anlayışından yoksun olmasıdır. Geleneksel liderlik yaklaşımları ve bunları kullanan liderlik modelleri, kişinin üç

boyutuna odaklanmaktadır. İnsanı fiziksel yapısından, eylemlerini doğuran akıl ve mantıktan, duygularından oluşan bir varlık olarak değerlendirirler. Ancak ruhsal durum bireyin kendini anlamasını sağlayan önemli bir unsurdur (Covey, 2005).

İnsanlar çalışma ortamlarının amaçsız ve anlamsız olduğunu anladıklarında mesleki yeteneklerini ifade etmekte başarısız olurlar. Hakikat, kemal, iyilik, adalet, zenginlik, mana vb. kavramlar manevi değerlerle tutarlıdır. Bu değerler kişi ruhu ve öz yapısının ayrılmayacak bir parçasıdır. Günümüz iş hayatındaki hızlı değişim ve rekabetler, işgörenler üzerinde büyük bir baskı oluşturmaktadır. Kişilerarası ilişkilerde sevgi, güven, aidiyet gibi manevi gereksinimlerin yüksek seviyede olması dikkatleri insanın manevi boyutuna çekmiştir. Günümüzün liderleri çalışma ortamlarını yaratırken manevi yönler de değer vermektedir (Gündüz, 2014).

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin liderlik stillerinin incelenmesi amacıyla yapılan bu araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modeli geçmişte ya da halen var olan bir durumu betimlemek için tasarlanmış bir araştırma yöntemidir (Karasar, 2011).

Evren ve Örneklem

2023-2024 eğitim öğretim yılında Diyarbakır'da yapılan Araştırmanın örneklemini Diyarbakır'da bulunan Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda görev yapan 300 öğretmendir (Tablo 1).

Tablo 1. Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri

		f	%
Cinsiyet	Erkek	163	54,33
	Kadın	137	45,67
Kıdem	10 yıldan az	132	44,00
	10-20 yıl	104	34,67
	21 yıl ve üzeri	64	21,33
Medeni Durum	Evli	173	57,67
	Bekâr	127	42,33
Görev Yapılan Kademe	İlkokul	86	28,67
	Ortaokul	113	37,67
	Lise	101	33,66
Toplam		300	100

Tablo 1'e göre araştırmaya katılan öğretmenlerden %54,33'ü kadın, %44'ünün mesleki kıdemi 10 yıldan azdır, %57,67'si evlidir, %37,67'si de ortaokulda görev yapmaktadır.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak Okul Müdürleri Örgütsel Liderlik Stili Ölçeği (OMÖLSÖ) kullanılmıştır. Akan ve arkadaşları (2014) tarafından geliştirilen 35 maddeden oluşan okul müdürleri liderlik stili ölçeği dönüşümcü, serbest bırakıcı ve sürdürümcü lider olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır. Dönüşümcü liderlik için en yüksek 100, en düşük 20, serbest bırakıcı lider için en yüksek 40, en düşük 8, sürdürümcü liderlik boyutu için en yüksek 35 puan, en düşük 7 puan alınabilmektedir. Araştırmamızda elde edilen bulguların Cronbach alfa katsayıları dönüşümcü liderlik için 0,74, serbest bırakıcı lider için 0,81, sürdürümcü liderlik için 0,80 ölçek toplamı için 0,81 olarak hesaplanmıştır.

Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin analizinde SSS 24,0 programı kullanılmıştır. Araştırma verilerinin analizi öncesinde normallik analizi yapılmıştır (Tablo 1).

Tablo 4. Normallik Analizi

Alt boyut	Ort.	ss.	Çarpıklık	Basıklık
Dönüşümcü	3,41	1,177	-0,421	0,035
Serbest Bırakıcı	2,31	1,215	0,365	-0,117
Sürdürümcü	2,74	1,189	0,289	-0,821
OMÖLSÖ Genel	3,23	1,195	-0,514	0,426

Yapılan normallik analizinde ölçek alt boyutlarının ve ölçek toplamının ortalama değerlerinin 2,31 ile 3,41 arasında, standart sapmanın 1,189 ile 1,215, çarpıklık katsayısının -0,514 ile 0,289. Basıklık katsayısının -0,821 ile 0,426 arasında olduğu belirlenmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1 ile 1 arasında olması sebebiyle araştırma verilerinin normal dağılım gösterdiği kabul edilmiştir (George ve Mallery, 2001). Araştırma verilerinin normal dağılım göstermesinden dolayı araştırmanın değişkenleri arasındaki anlamlılık durumunu belirlemek amacıyla t Testi ve ANOVA testi uygulanmış, anlamlılık düzeyi $p=0,05$ olarak alınmıştır.

Bulgular

Araştırmada öğretmenlerin görüşüne göre okul müdürlerinin liderlik stillerinin bazı kişisel ve mesleki özelliklerine göre farklılaşma durumu incelenmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 2. Cinsiyete Göre Liderlik Stillерinin Analizi

		N	\bar{X}	Ss.	t	P
Dönüşümcü Liderlik	Erkek	163	3,411	1,887	1,675	0,062
	Kadın	137	3,372	1,936		
Serbest Bırakıcı Liderlik	Erkek	163	2,295	0,999	1,326	0,001
	Kadın	137	2,121	1,198		

Sürdürümcü Liderlik	Erkek	163	2,723	2,625	-1,925	0,049
	Kadın	137	2,698	1,125		
OMÖLSÖ Genel	Erkek	163	3,228	2,421	1,669	0,078
	Kadın	137	3,170	2,552		

Tablodaki verilere göre araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyeti ile serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik alt boyutları arasında anlamlı farklılık bulunurken ($p<0,05$), diğer alt boyutlar ve ölçek toplam puanları arasında bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 3. Kıdeme Göre Liderlik Stillerinin Analizi

		N	\bar{X}	Ss.	F	p
Dönüşümcü Liderlik	10 yıldan az	132	3,110	2,889	2,625	0,001
	10-20 yıl	104	3,236	1,746		
	21 yıl ve üzeri	64	3,441	2,489		
Serbest Bırakıcı Liderlik	10 yıldan az	132	2,196	2,973	1,429	0,030
	10-20 yıl	104	2,301	1,477		
	21 yıl ve üzeri	64	2,421	0,998		
Sürdürümcü Liderlik	10 yıldan az	132	2,202	1,119	2,469	0,128
	10-20 yıl	104	2,248	1,663		
	21 yıl ve üzeri	64	2,300	1,897		
OMÖLSÖ Genel	10 yıldan az	132	3,070	1,349	1,743	0,077
	10-20 yıl	104	3,112	2,187		
	21 yıl ve üzeri	64	3,326	1,663		

Tabloya göre öğretmenlerin kıdemleri ile dönüşümcü ve serbest bırakıcı liderlik alt boyutu arasında anlamlı farklılık bulunmakta ($p<0,05$), sürdürümcü liderlik ve ölçek toplam puanları arasında bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 4. Medeni Duruma Göre Liderlik Stillerinin Analizi

		N	\bar{X}	Ss.	t	p
Dönüşümcü Liderlik	Evli	173	3,698	1,469	1,897	0,051
	Bekâr	127	3,563	1,453		
Serbest Bırakıcı Liderlik	Evli	173	2,439	1,536	-1,659	0,010
	Bekâr	127	2,410	1,469		
Sürdürümcü Liderlik	Evli	173	2,526	1,433	-1,428	0,022
	Bekâr	127	2,498	1,536		
OMÖLSÖ Genel	Evli	173	3,300	2,300	1,742	0,075
	Bekâr	127	3,265	3,111		

Tabloda yer alan verilere göre öğretmenlerin medeni durumu ile serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik alt boyutları arasında anlamlı farklılık bulunmakta ($p<0,05$) dönüşümcü liderlik ve ölçek toplam puanı arasında bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 5. Görev Yaptığı Kademeye Göre Liderlik Stillерinin Analizi

		N	\bar{X}	Ss.	F	p
Dönüşümcü Liderlik	İlkokul	86	3,325	1,458	-0,987	0,049
	Ortaokul	113	3,623	1,925		
	Lise	101	3,541	1,236		
Serbest Bırakıcı Liderlik	İlkokul	86	2,128	1,716	1,459	0,122
	Ortaokul	113	2,139	1,710		
	Lise	101	2,244	2,632		
Sürdürümcü Liderlik	İlkokul	86	2,742	1,542	2,171	0,201
	Ortaokul	113	2,896	2,478		
	Lise	101	2,933	2,239		
OMÖLSÖ Genel	İlkokul	86	3,124	2,129	1,554	0,369
	Ortaokul	113	3,224	1,542		
	Lise	101	3,349	1,522		

Tabloya göre araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptığı eğitim kademesi ile dönüşümcü liderlik alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunurken ($p<0,05$), diğer alt boyutlar ve ölçek toplamında bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tartışma Sonuç ve Öneriler

Öğretmenler eğitim öğretim faaliyetlerinin en önde olan görevlileri olurken, okul müdürleri de öğretmenlerle birlikte okulun diğer paydaşlarını eğitime dahil ederek okulun amaç ve hedeflerine ulaşması konusunda koordine edici görevde olmaktadır. Okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenler tarafından algılanış şekli öğretmenlerin eğitim öğretim faaliyetlerine olan bağlılıklarını arttırabilecektir. Bu araştırmada öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin liderlik stilini algılama durumu öğretmenlerin bazı kişisel özelliklerine göre analiz edilmiştir.

Öğretmenlerin cinsiyeti ile serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik alt boyutları arasında anlamlı farklılık bulunurken, diğer alt boyutlar ve ölçek toplam puanları arasında bulunmamaktadır. Demir-Balcı (2019) yaptığı araştırmada öğretmenlerin cinsiyeti ile okul müdürünün liderlik stilleri arasında anlamlı farklılık bulunmadığını belirlemiştir. Koçdemir (2022) araştırmasında öğretmenlerin cinsiyeti ile okul müdürünün liderlik stilleri arasında anlamlı farklılık bulunmadığını belirlemiştir. Okul müdürleri çoğunlukla erkek olurken, erkek öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerini algılama düzeyleri de daha yüksek olabilmektedir. Öğretmenlerin kıdemleri ile dönüşümcü ve serbest bırakıcı liderlik alt boyutu arasında anlamlı farklılık bulunmakta, sürdürümcü liderlik ve ölçek toplam puanları arasında bulunmamaktadır. Demir-Balcı (2019) yaptığı araştırmada öğretmenlerin mesleki kıdem ile okul müdürünün liderlik stilleri arasında anlamlı farklılık bulunmadığını belirlemiştir. Koçdemir (2022) araştırmasında öğretmenlerin cinsiyeti ile serbest bırakıcı liderlik arasında anlamlı farklılık bulunmadığını belirlemiştir. Öğretmenlerin kıdemleri arttıkça okul müdürleri

ile daha fazla çalışma fırsatı bulmaktadırlar. Buna bağlı olarak da okul müdürünün liderlik stiline olan yakınlık durumları artabilmektedir. Öğretmenlerin medeni durumu ile serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik alt boyutları arasında anlamlı farklılık bulunmakta dönüşümcü liderlik ve ölçek toplam puanı arasında bulunmamaktadır. Ceylan ve Köse (2023) yaptıkları araştırmada öğretmenlerin medeni durumları ile okul müdürünün liderlik stilleri arasında anlamlı farklılık bulunmadığını belirlemişlerdir. Evli olan öğretmenler yönetim konusundaki zorlukları daha belirgin bir şekilde hissetmelerinden kaynaklı olarak okul müdürlerinin liderlik stilini daha yoğun bir şekilde algılayabilmektedirler. Öğretmenlerin görev yaptığı eğitim kademesi ile dönüşümcü liderlik alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunurken, diğer alt boyutlar ve ölçek toplamında bulunmamaktadır. Demir-Balcı (2019) yaptığı araştırmada öğretmenlerin görev yaptığı okul türü ile okul müdürünün liderlik stilleri arasında anlamlı farklılık bulunmadığını belirlemiştir. Koçdemir (2022) araştırmasında öğretmenlerin eğitim durumu ile sürdürümcü liderlik arasında anlamlı farklılık bulunmadığını belirlemiştir. Görev yapılan her kademe öğretmenler için farklı zorlukları içerse de okul müdürü ile daha yoğun çalışılması gereken kademelerde öğretmenlerin okul müdürünün liderlik stilini algılama düzeyleri yükselebilmektedir.

Araştırma sonucunda erkek ve evli öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerini algılama düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Araştırmada ayrıca öğretmenlerinin kıdem sürelerinin artması ve eğitim düzeylerinin yükselmesi ile de okul müdürlerinin liderlik stilini algılama düzeyleri yükselmektedir.

Öğretmenlerin okul müdürünün liderlik stilini daha belirgin bir şekilde algılamaları için özellikle dönem başı seminerlerinde okul müdürü ile öğretmenlerin daha yoğun bir şekilde birlikte çalışmalarını yararlı olabilecektir.

Kaynakça

- Adair, J. (2005). *Etkili stratejik liderlik* (Salih Fatih Güneş, Çev.). İstanbul: Babıali Kültür Yayınları.
- Akan, D., Yıldırım, İ. ve Yalçın, S. (2014). Okul müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeğinin geliştirilmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(51), 392-415.
- Akçay, A. (2000). *Orta öğretim kurumu müdürlerinin gösterdikleri etkileme davranışlarına ilişkin müdür ve öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. & May, D. R. (2004). Unlocking the Mask: A Look at the Process By Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A. ve Walter, E. O. (1988). Transformational leadership in a management game simulation. *Group and Organization Studies*, 13(1), 59-80.
- Ayça, B. (2016). *Otantik liderlik davranışının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesi ve otel işletmelerinde bir araştırma*, Doktora Tezi. Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The bass handbook of leadership theory, research, and managerial applications*. 4. Baskı, New York: Free Press
- Bursalıoğlu, Z. (1987). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (2011). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. 19. Baskı, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Ceylan, M. A. Ve Köse, G. (2023). Okul müdürleri liderlik stillerinin beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ve psikolojik sağlamlıklarına etkisi. *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(39), 998-1023.
- Cinnioğlu, H. (2018). *Etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, hizmetkâr liderlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Yiyecek içecek işletmelerinde bir araştırma*. Doktora Tezi, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Coşar, S. (2011). *Otantik liderlik kavramı ve ardulları üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Kara Harp Okulu, Savunma Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Covey, S. R. (2005). *8'inci alışkanlık-bütünlüğe doğru* (S. Sezer Soner ve Çağlayan Erendağ, Çev.). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Çelik V. (2005). Liderlik. Y. Özden (Ed.), *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı* İçinde (ss. 187-215). Ankara: Pegem A.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(16), 423-442.
- Çimen, B. ve Karadağ, E. (2019). Ruhsal liderlik, örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve okulun akademik başarısı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25(1), 1-50.
- Demir-Balcı, T. (2019). *Okul öncesi öğretmenlerinin algılarına göre yöneticilerin liderlik stili ile okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, S. (2007). *Vizyona dayalı liderlik*, 2. Baskı, İstanbul: Kare Yayınları.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- George, D. & Mallery, M. (2001). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference 10.0 update*. 3. Baskı. Allyn and Bacon.
- Gündüz, Ş. (2014). *Ruhsal liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki: Duygusal zekânın aracı etkisi*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koçdemir, Y. (2022). *Sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre okul müdürlerinin liderlik stillerinin incelenmesi*. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Koçel, T. (2007). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve liderlik stillerinin öğretmenlerin performansı üzerinde etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, (43), 401-422.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: theory and practice*. California: Sage Publications
- Özdemir, S. (1995). Eğitimde verimlilik ve toplam kalite yönetimi. *Eğitim Yönetimi*. 3, 377-388.
- Özer, E. K. (2019). *Etkili liderlik ile duygusal bağlılık ilişkisinde işveren markası algısının aracılık etkisi ve bir araştırma*. Doktora Tezi. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Özmen, H. (2009). *Liderlik davranışlarını etkileyen toplumsal normların analizi*. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Palmer, D. E. (2009). Business leadership: three levels of ethical analysis. *Journal of Business Ethics*, 88(3), 525-536.
- Richardson, B. (1994). Comprehensive approach to strategic management: leading across the strategic management domain. *Management Decision*, 32(8), 27- 41.
- Robbins, S. ve Judge, T. (2013). *Örgütsel davranış* (İnci Erdem, Çev.) 14. Baskı, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Sağır, A. (2010). *Yöneticilerin liderlik yaklaşımları ile değişime açıklıkları arasındaki ilişki: Eğitim sektöründe bir araştırma*. Kara Harp Okulu Komutanlığı Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Sarıtaş, M. (1991). *İlkokul müdürlerinin etki sürecine ilişkin yeterlikleri*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Taşçı, B. (2022). Okul yönetiminde liderlik ve liderliğin okul çıktıları üzerindeki etkisi. *Hakkari Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1), 1-18.
- Tekin, Y. ve Ehtiyar R. (2011). Başarının temel aktörleri: vizyoner liderler. *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 24(6), 4007-4023.
- Turan, S. (2002). Teknolojinin okul yönetiminde etkin kullanımında eğitim yöneticisinin rolü. *Eğitim Yönetimi*, 30, 271-274.
- Ünnü, N. A. A. (2009). Politik pazarlamada pazar yönlülük ve otantik liderliğin önemi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 9(4), 1263-1264.
- Yılmaz, H. (2011). *Güçlendirici liderlik*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Zalenzki, A. (1977). Managers and leaders: Are they different?. *Harvard Business Reviews*, 55, 67-68.
- Zel, U. (2006). *Kişilik ve liderlik*. 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.