



**T.C.  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI  
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK STİLLERİ İLE  
İLGİLİ YAPILMIŞ BİLİMSEL ÇALIŞMALARA İLİŞKİN  
BİR İÇERİK ANALİZİ (2010-2021)**

**Merve TUĞÇE KENDİR**

**DENİZLİ 2022**

**T.C.  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI  
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK STİLLERİ İLE İLGİLİ  
YAPILMIŞ BİLİMSEL ÇALIŞMALARA İLİŞKİN BİR İÇERİK  
ANALİZİ (2010-2021)**

**Merve Tuğçe KENDİR**

**Danışman**

**Doç. Dr. Aysun DOĞUTAŞ**



## TEŞEKKÜR

Araştırmam s¼recinde ihtiyaç duyduğum her an bilgisini, desteğini ve ¼nerilerini eksik etmeyen, anlayışını ve zarafetini ¼rnek alacağım değerli danışmanım Doç. Dr. Aysun DOğUTAŞ'a teŐekk¼rlerimi sunarım.

Y¼ksek lisans ¼ėrenimim boyunca değerli bilgilerini ve y¼nlendirmelerini eksik etmeyen t¼m enstit¼ hocalarıma teŐekk¼r ederim.

Eğitim s¼recim boyunca anlayışı, ilgisi ve sevgisi ile t¼m çabalarıma destek olan sevgili eşim Uzm. Dr. İsmail Can KENDİR'e ve sabrına hayran olduğum canım oğlum Kerem Ege KENDİR'e; desteklerini ve dualarını her daim ¼zerimde hissettiğim sevgili anneme, babama ve t¼m aileme teŐekk¼r¼ borç bilirim.

Merve Tuğçe KENDİR

## ETİK BEYANNAMESİ

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; Tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, Görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, Başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, Atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi, Kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, Bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.

Merve Tuğçe KENDİR

## ÖZET

### **Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile İlgili Yapılmış Bilimsel Çalışmalara İlişkin Bir İçerik Analizi (2010-2021)**

KENDİR, Merve Tuğçe

Yüksek Lisans Projesi, Eğitim Bilimleri ABD,  
Eğitim Yönetimi Denetimi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı  
Proje Danışmanı: Doç. Dr. Aysun DOĞUTAŞ

Haziran 2022, 51 sayfa

Bu araştırmanın amacı ülkemiz sınırları içerisindeki okullarda görev yapan okul yöneticilerinin tercih ettikleri liderlik stillerine ilişkin yapılan lisansüstü tezlerin, doktora çalışmalarının ve konu ile ilgili yayınlanan makalelerin incelenmesi ve analizlerinin yapılarak mevcut literatürün ortaya konmasıdır. Araştırma verilerinin evreni 2010-2021 yılları arasında Yükseköğretim Kurulu YÖK (Ulusal Tez Merkezi)' e yüklenen lisansüstü tezler ve doktora çalışmaları ile Dergipark ve TRDizin veri tabanlarından elde edilen makalelerdir. Araştırmanın örnekleme ise belirlenen ölçütler dahilinde 2010-2021 yılları arasında Türkiye'de yapılan ve erişim izni olan toplam 100 (85 tez/doktora -25 makale) çalışmadan oluşturmaktadır. Nitel araştırma yöntemlerinden doküman incelemesi yolu benimsenerek araştırmanın verileri elde edilmiştir.

Araştırma verileri içerik analizi yardımıyla yorumlanmıştır. Elde edilen veri grupları Excel programı ile düzenlenmiş ve aynı program ile tablolaştırılmıştır. Tespit edilen kategoriler için yüzde ve frekans değerleri gibi istatistiksel düzenleme yöntemleri kullanılmıştır. Bu araştırma ile elde edilen bulgulara göre; Türkiye'de yapılan ve yayınlayan okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile ilgili araştırmaların büyük oranda yüksek lisans düzeyinde yapıldığı, nicel araştırma yöntemlerinde ilişkisel tarama modelinde gerçekleştirildiği, kullanılan veri toplama araçlarından genellikle kişisel bilgi formları, tutum ölçekleri ve anketlerin kullanıldığı, örneklem grubunun ise genel olarak öğretmenler içinden seçildiği tespit edilmiştir. Bulguların analizi ve yorumlanmasında çoğunlukla betimsel istatistik, T Testi, ANOVA ve Pearson Korelasyon kullanıldığı görülmüştür.

*Anahtar Sözcükler:* Lider, liderlik stilleri, okul yöneticileri.

## İÇİNDEKİLER

PROJE ONAY SAYFASI.....	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
ETİK BEYANNAMESİ.....	v
ÖZET .....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu.....	2
1.1.1. Problem Cümlesi .....	2
1.1.2. Alt Problemler.....	2
1.2. Araştırmanın Amacı .....	3
1.3. Araştırmanın Önemi.....	3
1.4. Araştırmanın Varsayımları.....	3
1.5. Araştırmanın Sınırlılıklar.....	3
İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	4
2.1. Liderlik.....	4
2.1.1.Liderlik Kavramı ve Tanımları.....	4
2.1.2. Lider ve Liderlik.....	5
2.1.3. Liderlik ve Yöneticilik.....	5
2.1.4. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar.....	6
2.1.5. Liderlik Özellikleri.....	6
2.1.6. Liderin Görevleri.....	7
2.1.7. Liderlik Türleri.....	8
2.2.Liderlik Yaklaşımları.....	8
2.2.1. Özellik Yaklaşımları.....	9
2.2.2. Davranışsal Yaklaşımlar.....	9
2.2.2.1. Ohio State üniversitesi liderlik çalışmaları.....	9
2.2.2.2.Michigan üniversitesi liderlik çalışmaları.....	10
2.2.3.Durumsal Yaklaşımlar.....	10

2.2.3.1. Fiedler'in durumsallık kuramı.....	10
2.2.3.2. Yol-amaç kuramı.....	11
2.2.3.3. Hersey ve Blanchard'ın durumsallık kuramı.....	12
2.2.3.4. Reddin'in üç boyutlu liderlik kuramı.....	12
2.2.3.5 Vroom ve Yetton'nun normatif kuramı.....	12
2.2.4. Liderlikte Yeni Yaklaşımlar.....	13
2.2.4.1 Dönüşümcü (Dönüşümsel)(Transformational)Liderlik.....	13
2.2.4.1.1. <i>Dönüşümcü Liderliğin Boyutları</i> .....	13
2.2.4.2 İşlemci (Transaksiyonel) Liderlik.....	14
2.3. Eğitimde Liderlik.....	14
2.4. İlgili Araştırmalar.....	16
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM.....	19
3.1. Araştırmanın Modeli.....	19
3.2. Evren ve Örneklem.....	19
3.3. Verilerin Toplanması.....	20
3.4. Verilerin Analizi.....	20
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR ve YORUM.....	21
4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	21
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	22
4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	23
4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	24
4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	24
4.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	25
BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER .....	27
5.1. Sonuçlar.....	27
5.2. Tartışma.....	28
5.3.Öneriler.....	29
KAYNAKÇA.....	30
ÖZGEÇMİŞ.....	41



## TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1. <i>Liderlik Yaklaşımlarının Yıllara Göre Gelişimi</i> .....	8
Tablo 4.1. <i>Liderlik Stilleri Konusunda Yapılmış Tezlerin Yıllara Göre Dağılımı</i> .....	21
Tablo 4.2. <i>Liderlik Stilleri Konusunda Yapılmış Makalelerin Yıllara Göre Dağılımı</i> .....	22
Tablo 4.3. <i>Liderlik Stilleri Konusunda Yapılmış Tez ve Makalelerin Yayın Türüne Göre Dağılımı</i> .....	22
Tablo 4.4. <i>Liderlik Stilleri Konusunda Yapılmış Lisansüstü Tezlerin Çalışma Grubuna Göre Dağılımı</i> .....	23
Tablo 4.5 <i>Liderlik Stilleri Konusunda Yapılmış Makalelerin Çalışma Grubuna Göre Dağılımı</i> .....	23
Tablo 4.6. <i>Liderlik Stilleri Konusunda Yapılmış Lisansüstü Tezlerin Araştırma Desenine Göre Dağılımı</i> .....	24
Tablo 4.7. <i>Liderlik Stilleri Konusunda Yapılmış makalelerin araştırma desenine göre dağılımı</i> .....	24
Tablo 4.8. <i>Liderlik Stilleri Konusunda Yapılmış Olan Tezlerde Kullanılan Veri Toplama Araçları</i> .....	25
Tablo 4.9. <i>Liderlik Stilleri Konusunda Yapılmış Olan Makalelerde Kullanılan Veri Toplama Araçları</i> .....	25
Tablo 4.10. <i>Liderlik Stilleri Konusunda Yapılmış Olan Tezlerde Kullanılan Veri Analiz Teknikleri</i> .....	25
Tablo 4.11. <i>Liderlik Stilleri Konusunda Yapılmış Olan Makalelerde Kullanılan Veri Analiz Teknikleri</i> .....	26

## BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ

21. yüzyıl teknolojileri ile birlikte değişerek gelişen dünyaya uyum sağlamak için üretebilen, düşünen, sorgulama yeteneği olan, öğrenen bireyler yetiştirmek elzemdir. Bunu sağlayacak örgütler ise okullardır. Toplumlarda okulların eğitim görevini en iyi ve etkili şekilde gerçekleştirmeleri doğrultusunda beklentileri vardır.

Okullardaki bu beklentilerin sağlanması için okul yönetimini etkileyen iç ve dış faktörler vardır. İç faktörler, bir okulun kendisini oluşturan okul yöneticileri, okulda görevli öğretmenler ve diğer görevli personeldir. Dış faktörler ise, bir okulun kurum içinde olmayan fakat yönetimi etkileyen merkez yöneticileri, veliler, çevrenin etkin ve etkili grupları, gönüllü veya meslekî kuruluşlar ve endüstri temsilcileridir (Taymaz, 1995; Özdemir, 2002). Okulun amaçlarını gerçekleştirmek, yapısını devam ettirmek ve iklimini korumak iç öğelerin lideri okul müdürüdür. Müdür amir olmanın verdiği haklardan kuvvet alan bir üst öge olursa okuldaki diğer öğelerce kabul edilip benimsenir ve liderlik statüsü alabilir (Bursalıoğlu, 2012).

Lider görevini üstlenen bireyler hızla değişen çevre ile örgütte oluşan durum ve sorunların üstesinden gelmek için girişimci ruhlu, güdüleyici, ilham veren, politik, yol gösteren, destekleyen rolleri ile genel ve özel sorunları fark ederek okula yön vermelidir (Eren, 2013). Okul yöneticisi türlü kültürlerden ve çevrelerden gelen, farklı eğitim seviyesi ve ekonomik durumları olan ve çeşitli beklentiler içerisinde olan grup ve kişilere uygun güç ve becerilerini kullanarak eğitim kurumu içerisinde tüm çalışanlara okulu benimsettirmek ve onların sorunları için çözümler sunmalıdır (Kaya, 1986).

Bir liderin olaylar ve sorunlar karşısındaki davranış ve tutumu onun stilini meydana getirir. Okul liderinin okul başarısı ve öğrenci öğretmen performansından sorumlu olduğu bir gerçektir. Bu sorumluluğu yerine getirebilme durumunun etkililiği ise okul liderinin seçtiği liderlik stiline göre değişim göstermektedir. O anki şart ve durumlara uyan liderlik stilini seçen lider bireysel ile kurumsal etkililiği, verimliliği sağlayacak ya da artıracak, amaçlara ulaşmaya yardımcı olacaktır. Okul yöneticisinin kullandığı davranış şekli ile okul iklimi arasında yakın bir ilişki olduğundan okul yöneticisinin sağlamayı başardığı olumlu okul iklimi, okulun is-yasam kalitesini ve çalışanların iş doyum oranını artırır.

Tüm bunlar ele alındığında o ülkenin geleceğini oluşturan öğrencilerin öğrenim gördüğü okulların eğitimin amaçlarına ulaşmasında en önemli görev ve sorumluluklar okul

yöneticilerine düşmektedir. Alan yazın tarandığında okul yöneticilerinin tercih ettiği liderlik stilleri ve tercih nedenlerinin incelendiği birçok çalışmayla karşılaşmıştır. Bu çalışmaların etkili ve eksik yönlerini ortaya koymak için 2010-2021 yılları arasında yayınlanmış yüksek lisans ve doktora tezleri ile ilgili konuyu kapsayan araştırma makalelerini betimsel olarak incelemek amaçlanmıştır. Bu bağlamda belirtilen yıllar arasında okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile ilgili çalışmaların; yayın yılı, örneklem, kullanılan araştırma yöntemi, veri toplama araçları ve veri analiz tekniklerine göre dağılımlarının nasıl olduğuna ilişkin sorulara cevap aranmıştır.

## **1.1. Problem Durumu**

### **1.1.1. Problem Cümlesi**

Bu çalışmada “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle İlgili Yapılmış Bilimsel Çalışmalarda Eğilimler Nelerdir?” sorusunun cevabı aranmaktadır. Alt problemler ise aşağıda belirtildiği şekildedir.

### **1.1.2. Alt Problemler**

1- Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile İlgili Yapılmış Bilimsel Çalışmaların yıllara göre dağılımı nasıldır?

2- Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile İlgili Yapılmış Bilimsel Çalışmaların yayımlandıkları türe (tez/makale) göre dağılımları nasıldır?

3- Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile İlgili Yapılmış Bilimsel Çalışmaların çalışma grubuna göre dağılımları nasıldır?

4- Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile İlgili Yapılmış Bilimsel Çalışmaların kullanılan araştırma desenlerine göre dağılımı nasıldır?

5- Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile İlgili Yapılmış Bilimsel Çalışmaların kullanılan veri toplama araçlarına göre dağılımı nasıldır?

6- Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile İlgili Yapılmış Bilimsel Çalışmalarda kullanılan veri analiz tekniklerine göre dağılımı nasıldır?

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmada; 2010-2021 yılları arasında okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile ilgili yapılmış bilimsel çalışmaları betimsel olarak incelemek, çalışmalarla ilgili genel eğilimleri ortaya çıkarmak ve varsa ele alınmayan konu başlıklarını tespit etmek amaçlanmıştır.

### **1.3. Araştırmanın nemi**

Günümüz bilgi ve teknoloji dünyasında en dikkat çeken durumlardan biri kendi becerilerinin farkında olarak kapasitesini tam verimle kullanan, düzgün bir karakter yapısına sahip, yenilikçi ve girişimci, liderlik özellikleri olan yurttaşların yetiştirilmesidir. Bu noktada; arzulanan bireylerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi adına eğitim kurumlarına ve bu kurumların yöneticilerine yani okul müdürlerine çok önemli görevler düşmektedir. Okul müdürlerinin niteliği eğitim kurumlarının niteliğini etkilemesi bakımından önem arz eder. Okulunu etkili hale getirmek isteyen okul müdürleri bir lider olarak nasıl etkili olabileceklerini bilmeli ve buna uygun hareket etmelidir. Bu nedenle yöneticilerin liderlik özelliklerine yönelik yapılacak çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Okul yöneticilerinin liderlik stillerini ve bu stilleri tercih etmelerine etki eden genel eğilimleri inceleyen bu çalışmayı yapmak sonraki çalışmalara yardımcı olacak nitelik taşımaktadır.

### **1.4. Araştırmanın Varsayımları**

Bu araştırmanın dayandığı temel varsayımlar şunlardır;

- Seçilen araştırma yöntemi bu araştırmanın amacına, konusuna ve problemin çözümüne uygundur.

### **1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

2010-2021 yılları arasında okul yöneticilerinin liderlik stillerini ele alan YK veri tabanında erişime açık tezlerle ile TR Dizin ve Dergipark veri tabanlarında yayınlanan akademik makalelerle sınırlıdır.

## İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, araştırma konusunu dair kuramsal çerçeve ile araştırmanın konusunda daha önce yapılmış diğer çalışmalara değinilmiş; zaman içerisinde yapılmış çeşitli liderlik tanımları, liderliğin tarihsel süreci, farklı liderlik stilleri incelenmiştir. Okul yöneticisinin liderlik özelliklerinin okul içi süreçlere etkilerine değinilmiştir.

### 2.1. Liderlik

#### 2.1.1. Liderlik Kavramı ve Tanımları

Liderlik, yönetim literatüründe oldukça sık araştırma konusu olan bir kavram olmakla birlikte liderlik ile liderliği etkileyen diğer faktörler arasındaki ilişkileri inceleyen çok sayıda makale ve lisansüstü çalışmalar mevcuttur. Liderlik tanımları tanımın yapıldığı yıllarda benimsenen kuramlara göre şekillenmiştir.

Liderlik genel manada bir topluluk ya da zümreyi belli amaçlar etrafında toplayıp onları amaçlar doğrultusunda güdüleyen birleştirici güç olarak tanımlanmıştır. Liderlik, belli bir durum karşısında kişiye veya örgüte ait hedeflere ulaşılması için liderin başkalarının çalışmalarını etkileme ve yönlendirme sürecidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Ortak hedefler etrafında toplanmış insanlar amaçlarına ulaşmaları için yeterli tecrübeye sahip olsalar da grubun başında bir yöneticinin olması zamanı, mekânı ve imkanları daha verimli kullanmaları için gerekli en önemli unsurdur. Bu bağlamda yönetici bütünleştirici, güdüleyici, yol gösterici görevlerini yerine getirmektedir. Liderliğe verilen önemde, insanın önemli ihtiyaçlarından olan yönetilme gereksiniminin büyük etken olduğu ileri sürülebilir (Aydın, 2010).

Eski dönemlerde ordu, dinler dünyası ve politikada liderlere ihtiyaç duyulurken sanayi devrimiyle birlikte çalışma alanlarında ve eğitim kurumlarında yönlendiren ve yöneten liderlere ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır.

1930'lu yıllarda özellik yaklaşımı adı altında liderlik üzerine çalışmalar artmaya başlamış, 1940'lı yıllar itibarıyla liderlerin kişilik ve demografik özellikleri yerine onların davranışlar üzerine çalışmalar devam etmiştir.

1960'lı yıllarla birlikte 1980'lere uzanan ve durumsallık yaklaşımı adı verilen dönemde liderlik, yere ve zamana göre değişebilen yönetsel kararlar ve davranışlar üzerine

çalışılmıştır. Kısacası, her ortamda aynı liderlik özelliğinin ve davranışı geçerli olmayacaktır (Higgs, 2003; Koçel, 2003; Şişman, 2004).

1980'lere kadar ulaşan yaklaşımların kısıtlı ve geçici çözümler sunması nedeniyle temeli yeniliklere ayak uydurup dönüşüm sağlayan örgütü oluşturan unsurların düzenli olarak gelişmeleri takip etmelerini sağlayarak örgütü her bakımdan ilerlemesini hedefleyen dönüşümcü liderlik bilim insanlarınınca ilgi görmüştür (Celep, 2004).

### **2.1.2. Lider ve Liderlik**

İnsanlar sosyal bir canlı olması nedeniyle toplu halde yaşamayı tercih ederler. Topluluk oluştuğunda ise tüm öğeleri yönlendirecek lider ve yöneticilere gereksinim duyarlar.

Lider, örgüt üyelerinin çalışmalarını grubun hedefleri doğrultusunda yöneten kişidir (Özkalp & Kırel, 2013). Aynı zamanda lider, örgüt üyelerini belirlenen amaçlara ulaşmak doğrultusunda etkileyendir (Arıkan, 2001).

Liderlik sözcüğü İngiliz dilindeki “to lead” fiilinden türemiştir. Liderlik, örgüt üyelerini belirli amaçların gerçekleştirilmesi ve çabalarının yönlendirilmesi için etkileme sürecidir (Hodgetts & Luthans, 2006). Günümüz dünyasında hem iş alanlarında hem de eğitim kurumlarında düzenli bir işleyiş ve iş verimi için kontrol eden, yönlendiren, farkındalık sahibi, alanında bilgili, hoşgörülü lider ve yöneticilerin var olması önem arz eder.

Nyberg, Bernin ve Theorell (2005)'e göre liderlik grup üyelerinin ihtiyaçlarını ve fikirlerini önemseyip güven ve iş doyumunu artıran, ortak amaçlar doğrultusunda yetki kullanma ve karar verme sürecidir.

Tanımlara bakılacak olursa lider ve liderlik kavramları birbirinden farklı olgulardır. Liderlik bir zaman olgusu iken lider zamanı yöneten kişidir.

### **2.1.3. Liderlik ve Yöneticilik**

Yönetici, örgütü amaçlarına ulaştırmak için içinde bulunduğu grubun yapısını ve yazılı kurallarını uygulayan kişidir (Erdoğan, 2000).

Yöneticilik ve liderlik iki farklı olgu olmasına rağmen çoğu zaman aynı anlamda kullanılmaktadır. Oysaki yönetici ile lider arasında kişisel özellikler, iş benimseme ve yaptırma şekilleri, örgüt üyeleri üzerindeki ikna etkileri arasında farklılıklar bulunmaktadır (Koçel, 2010, s.572-573).

Yönetimde klasik kuramların anlayışına benzer şekilde otorite, emir verme, yazılı kurallar gibi unsurlar varken liderlik anlayış, etkileme, güdüleme gibi daha çok duygu ve düşüncelere yönelik bir süreçtir (Şişman, 2002,). Yönetici için işleyiş, lider için etkileşim ön plandadır.

#### 2.1.4 Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

Bennis yönetici ile lider arasındaki farkları şu şekilde belirtmiştir (akt. Şişman, 2004).

- Yönetici idareyi sağlar, lider yenilikler yapar.
- Yönetici var olanı sürdürür, lider geliştirir.
- Yönetici prosedür, lider ise etkileşime yoğunlaşır.
- Yönetici kontrolcü, lider güven verendir.
- Yönetici kısa vadeli düşünür, lider ise geleceğe ve gelişime odaklıdır.
- Yönetici “nasıl” ile “ne zaman”, lider ise “ne” ve “neden” sorularını sorar.
- Yönetici statükoyu kabullenir, lider özgün kararlar alır.
- Yönetici yazılı kuralları doğru yaparken, lider doğru kararlar alır.

Bu bilgilerden yola çıktığımızda liderlik ve yöneticiliğin aynı kavramlar olmadığı görülmüştür.

#### 2.1.5 Liderlik Özellikleri

İyi bir liderin değişimi ve dönüşümü sağlaması için sadece liderlik özelliklerinin olması yeterli değildir. Aynı zamanda iyi bir yönetici olması gerekir (Yıldırım,1997). Yani lider vizyon sahibi, ikna kabiliyeti yüksek ve güdüleme gücü yüksek bir insan olmalıdır. Çünkü bunlardan hiçbirisi tek başına bir örgütün düzgün işleyişi için yeterli değildir. Bir bütün şeklinde bu özelliklere sahip kişi hem etkili bir lider hem de prosedürleri doğru uygulayan bir yönetici olur (Ünal, 2000).

Liderlik özelliklerini fiziksel, mental ve kişilik özellikleri gibi konu başlıkları kapsamında da düşünülebilir (Bass, 1990). Çoroğlu'na (2003) göre bu başlıklar altında liderlerin özellikler şu şekilde belirtilebilir:

- Dinamik
- Fiziksel olarak çekici ve güçlü
- Olgun
- Özgüvenli ve dürüst
- Bilgili

- İnisiyatif alarak gerektiğinde cesur kararlar veren
- Samimi ve açık sözlü
- Yaratıcı
- Öngörü sahibi
- Anlayışlı aynı zamanda denetleyici
- Hoşgörülü
- Motive edebilme
- İkna edici

### 2.1.6 Liderin Görevleri

Bütün liderlik özellikleri ile birlikte hızla değişen is ve eğitim dünyasıyla paralel şekilde gelişme göstermesi çeşitli görev ve sorumlulukları da beraberinde oluşturmaktadır. Liderlere ait görev ile sorumluluklar aşağıdaki şekilde düzenlenmiştir (Çoroğlu, 2003; Şahin ve diğ., 2006; Hayiroğlu, 2011):

- Misyon ile kendi vizyonunu entegre etmek
- Amaçları saptamak
- Planlı olmak
- Takımlar oluşturmak
- Doğru karar vermek ve cesurca sorun çözmek
- Öngörülü olarak değişimi yönetmek
- Güdöleyici olmak
- Başkalarına örnek olmak
- Denetleyici olmak
- Çatışmaları çözmek
- Demokratik davranmak
- Risk almaktan korkmayarak yenilik ve değişimlere her zaman açık olmak
- Kendini iyi tanımak
- Eleştirilere açık olmak

### 2.1.7. Liderlik Türleri



Liderlik kullanacağı liderlik türünü seçmesi, liderlik yaptığı grubun özelliklerine ve kuruma göre değişmektedir. Buna göre liderlik türleri üçe ayrılır (Eren, 2009).

- **Otokratik liderlik:** Örgüt üyeleri emirleri yerine getirirler. Amaç, politika ve plan konularında fikir belirtemezler (Eren, 2009). Drafke (1988)'ye göre otokratik liderlik seçimi uzun dönemde örgüt üyeleri üzerinde gerek moral yönünden gerekse verim alma ilgili sorun çıkma ihtimali vardır.
- **Demokratik Liderlik:** Örgüt üyelerinin istek ve ihtiyaçlarını gerekli ölçüde karşılar ve örgütün amaçlarına ulaşması için gerekli düzenlemeleri yapan liderlerdir (Erdoğan, 2000).
- **Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik:** Hedeflerin, plan ve programların belirlenmesinde örgüt üyelerini serbest bırakan bir liderlerdir. Bu tip anlayıştaki liderler, yetkiye sahip çıkmaz, yetkisi tamamen astlarına devreder. Otorite ortadan kalkmıştır ve grubun değil de bireyin başarısı ön plandadır.

## 2.2.Liderlik Yaklaşımları

İnsanlığın başlangıcından itibaren toplumsal, dini veya siyasi grupların oluşması ile bu oluşumları bir arada tutması için bir güce ihtiyaç duyulmuştur. Öncesinde ilkel yönetim anlayışları gelişse de sanayi devriminden sonra daha verimli iş için farklı liderlik yaklaşımlarına ihtiyaç duyulmuştur.

Liderlik ile ilgili kuramlar hem liderlik kavramına hem de bu kuramların kabullerinin liderlik kavramına nasıl katkılar sağladığına ışık tutmuştur. Bu kuramlar; özellikler, davranışsal ve durumsallık kuramı olarak üç gruba ayrılabilir (Aydın, 2010).

Tablo 2.1 *Liderlik Yaklaşımlarının Yıllara Göre Gelişimi*

Yıllar	Yaklaşım	Ana Düşünce
1940'lara kadar	Özellik Yaklaşımı	Liderlik doğuştan gelir.
1940-1960	Davranışçı Yaklaşım	Liderin etkinliği liderin davranışıyla ilgilidir.
1960-1980	Durumsal Yaklaşım	Etkin lider durumdan etkilenir.
1980'lerden sonra	Yeni Yaklaşımlar	Vizyon sahibi liderler vardır.

### 2.2.1. Özellik Yaklaşımları

Bu yaklaşıma göre liderlik doğuştan gelen yetenekler ve bunların çocukluk yıllarında edinilen niteliklerle birleşmesi ile oluşan bir olgudur (Eren, 2009). Kuramlar arasında liderliğin incelendiği ilk yaklaşımdır. Bu yaklaşımın ana fikri lider olunmaz, ancak lider ruhu ile doğulur şeklinde benimsenebilir (Şişman, 2004).

Thomas Carlyle (1795–1881) tarafından ortaya atılan “üstün insan” teorisinin ardından 1920’li yıllarda hangi özelliklerin liderleri birbirinden ayırdığına dair çalışmalar başlamıştır (Akt: Özkan, 2008). Koçel (2010)’e göre çalışmalar sonucunda liderde bulunması gereken özellikler şu şekilde sıralanmıştır: Zeka, samimiyet, bilgi haznesi, dürüstlük, yaş, cinsiyet, iletişim becerileri, açık sözlülük, ırk, kendine güven duyma, dış görünüş, inisiyatif sahibi olma, kararlı olma, güven verme, olgun ruh hali, hitabet yeteneği.

Özellik kuramı okul örgütlerine göre ele alındığında eğitim öğretim süreci boyunca yer alan tüm örgüt üyelerinin başarılı olmaları için belirlenmiş özelliklere sahip olmaları gerekir (Celep, 2004).

### **2.2.2. Davranışsal Yaklaşımlar**

Özellik yaklaşımının davranışları açıklamada eksik yanlarının olması nedeniyle araştırmacılar liderin davranışlarını incelemeye devam etmişlerdir. Davranışçı yaklaşımlar lider davranışlarını analiz edip temel olguları belirlemeyi amaç edinmişlerdir. Bu yaklaşımın ana fikrini belirleyen çalışmalar ise Ohio State Üniversitesi ile Michigan Üniversitesi’nin araştırmalarıdır (Erçetin, 2000).

Davranışsal yaklaşım ile ilgili çalışmalar görev ve ilişki yönelimli liderlik davranışları üzerine yoğunlaşmıştır. Yapılan çalışmalarda ilişkiye yönelik liderliğin daha başarılı olduğu varsayımları doğrulanmış, buna karşın net sonuçlara ulaşılmamıştır (Dereli, 1982).

**2.2.2.1. Ohio state üniversitesi liderlik çalışmaları.** Ohio State Üniversitesi araştırmalarında lider davranışının grubu oluşturan üyelerin iş doyumunu ile başarıya ulaşması üzerinde etkili olduğu vurgulanmıştır. Bu çalışmalarla liderin görev ve ilişki yönelimli olmak üzere iki temel davranış boyutu belirlenmiştir. Görev yönelimli liderlik davranışı örgütsel amaçlarla ilgili olup bu boyut görev analizi yapma, örgütleme, iletişim yolları kurma iş görenler arasındaki ilişkileri belirleme ve grup başarımını değerlendirme gibi davranışları içerir. İlişki yönelimli liderlik davranışı ise liderin izleyenlere saygısını, güvenini ve samimiyetini yansıtır (Çelik, 2003).

**2.2.2.2. Michigan üniversitesi liderlik çalışmaları.** Michigan Üniversitesi incelemeleri liderliği iki boyutta ele alır. Bunlar çalışan merkezli lider davranışları ve üretime dönük lider davranışlarıdır. Araştırmanın olguları ise verimlilik, iş doyumu, personel arası devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon olarak kabul edilmiştir. Çalışan merkezli lider insan ilişkilerine önemseyen, iş gören ihtiyaçlarına duyarlı, iş görenleri arasındaki farklılıkları kabullenip bun göre davranan liderdir. Üretim merkezli lider ise işin işleyiş ayrıntıları ve güven yönüne önem vermektedir.

Brestrich'in araştırmaları özellik ve davranışsal kuramlarının birbirinden farklı olsa da birisi lider ile ilgili genel yargılar oluşturmaya, diğeri ise liderin davranışları ile ilgili genel yargılar yapmaya çalışmıştır (akt. Eraslan, 2003). Her iki kuramda liderin içinde bulunduğu durumları sadece iki kavramla açıklanamayacağını göz ardı etmişlerdir.

### **2.2.3. Durumsal Yaklaşımlar**

Durumsallık kuramının genel savı farklı durumlarda farklı liderlik tarzları gerektirdiğidir. Lider var olan ortamın gereksinimlerine göre ortaya çıkar. Bireysel özellikler göz önüne alınmadan sadece ortama ait özellikler dikkate alınır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Durumsal yaklaşımı odak alan çalışmalar etkili liderliğin, liderin özelliklerinin ve davranışlarının, liderin içinde bulunduğu durumun ve izleyenlerin bir dışı vurumu olduğu görüşünü benimsemektedirler (Erçetin, 2000). Liderlik için en geniş kapsamlı durumsallık teorisi ilk olarak Fiedler tarafından geliştirilmiştir. Çağdaş liderlik yaklaşımları olarak kabul edilen durumsallık kuramını temsil eden yaklaşımlar sırası ile aşağıda belirtilmiştir;

1. Fiedler'in Durumsallık Kuramı
2. Yol-Amaç Kuramı
3. Hersey ve Blanchard'in Durumsallık Kuramı
4. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı
5. Vroom ve Yetton'nun Normatif Kuramı

**2.2.3.1. Fiedler'in durumsallık kuramı.** İlk defa Fiedler'in kullandığı durumsallık kuramına göre liderlik doğuştan gelir. Fiedler'in bu kuramına göre liderlik, lider astı olanları etkileyebilmek için yaptığı davranışlar ve astlara paylaştırılmış olan bir amaç için bir üyenin diğer üyeleri etkileme sürecidir (Başaran, 1992). Lider iş merkezli ya da ilişki merkezli olarak hareket eder.

İş merkezli lider, yönlendirici, emirler yardımıyla işi devam ettiren, dikkatini çalışanlardan çok işe odaklayan liderdir. Buna karşılık ilişkiye güdülenmiş lider, kişiler arası ilişkiye ağırlık veren, uyum, dost canlılığı, karşılıklı destek gibi değerleri önemseyen liderdir. Bu lider tipleri katılımcı ve demokratik liderlerle örnek oluşturur (Gilmer & Deci, akt.Özkalp, 1982).

Fiedler, daha önceki yaklaşımlardan elde edilen bulguları da ele alarak hem liderin bireysel özellikleri ve içinde bulunulan durumu, hem de tüm bu faktörlerin liderin etkililiğini nasıl etkilediğini belirlemeye çalışarak iki soruya cevap aramıştır (Fiedler, 1967; Erçetin, 2000).

Bu sorulardan ilki farklı liderlerin aynı durumlarda neden farklı tepkiler verdiğiyle yöneliktir. İkincisi ise liderin bir durumda etkiliyken başka bir durumda neden etkili olamadığıyla ilgilidir (Erçetin, 2000). Bu soruların cevaplarını araştırırken de üç sonuca ulaşmıştır. Liderlerin yönetme ve kontrol etmede lider-üye ilişkileri, görevin yapılandırılışı ve makam gücü olmak üzere üç olgudan etkilendiklerini belirlemiştir (Fiedler & Chemers, 1984).

**2.2.3.2. Yol-amaç kuramı.** Robert House tarafından geliştirilmiş bir modeldir. Bu modelde liderin astlarını nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçların astlar tarafından nasıl algılandığı ve hedefe erişme yollarının neler olabileceği üzerinde durulmaktadır. Bu kavram güdülemedeki beklenti modelinin bir uzantısı olarak kabul edilebilir. Buna göre liderlerin örgütün amaçlara ulaşmak, iş yerinde iş doyumunu sağlamak ve astı olan bireyleri güdülemek bakımından etkinlikleri olan kişiler olduğu temel varsayımdır (Eren, 1998). Ancak, yol-amaç yaklaşımı da diğerleri gibi tüm şartlarda geçerli tek bir liderlik davranışının olmadığını savunmaktadır. Bu kurama göre dört farklı liderlik anlayışı vardır (Erçetin, 2000):

- Destekleyici Lider
- Yönlendirici Lider
- Başarı odaklı Lider
- Katılımcı Lider

**2.2.3.3. Hersey ve Blanchard'ın durumsallık kuramı.** Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Kuramı, liderlik biçimi seçiminde astların özelliklerinin dikkate alınmasını

vurgulamakta ve yararlı görülmektedir. Kuramdaki önemli nokta, liderlik biçiminin etkililiğinde grup üyelerinin olgunluk düzeyinin kritik bir öge olmasıdır (Aydın, 2010).

Blanchard tarafından bir kez daha güncellenen Liderliğin Yaşam Döngüsü Yaklaşımı daha çok kabul görmüştür. Liderler ve iş görenlerin eğitiminde yararlanılabilir belirtiler sağlamaktadır. İş görenlerin eğitimi, yetiştirilmesi, yeniliklere ayak uyduracak şekilde özelliklerinin geliştirilmesi (olgunluk düzeyleri) ile liderin grubu etkileme düzeyi arasında kurulan bağlantı, liderlik sürecine demokratik ve daha paylaşımcı bir nitelik kazandırır. Ayrıca kuram, gücün paylaşıldıkça artacağına, yetki paylaşımı uygun yapıldıkça gücün pekişip çeşitleneceğine ilişkin varsayımları da destekler niteliktedir (Erçetin, 2000).

**2.2.3.4. Reddin'in üç boyutlu liderlik kuramı.** William J. Reddin'in liderlik kuramından önce liderliğin "ilişki" ve "görev" olan iki boyutu üzerinde durulduğu görülür. Reddin bu iki boyuta "etkililik" boyutunu eklemiştir. 3D kuramı olarak da bilinen bu kuram dört temel liderlik biçimini kabul eder.

- Düşük görev düşük ilişki
- Düşük görev yüksek ilişki
- Yüksek görev ve düşük ilişki
- Yüksek görev ve yüksek ilişki

**2.2.3.5 Vroom ve Yetton'nun normatif kuramı.** Bu kuramın temel varsayımı, liderlerin en önemli işinin karar vermek olduğu ve karar verme sürecine astların da dahil olması gerektiğidir. Kuramın varsayımına göre doğru verilen kararlar gibi bu kararlara uygun zaman ve durumda astların karar verme sürecine katılımı ortak kararların kabulünü ve hedeflere ulaşmayı kolaylaştırır. Aynı zamanda liderliğin etkililiğini ve astlardaki iş doyumunu artırır. Asların karar karışması nedeniyle zaman kaybı ya da bireysel amaçlara yönelik kararlar gibi bazı olumsuz durumlara da yol açabileceği görülmektedir (Aydın, 2010).

## **2.2.4. Liderlikte Yeni Yaklaşımlar**

Teknoloji çağı, değişen çevresel şartlar, kolay ulaşılabilen bilgiler ve sosyo-kültürel ile ekonomik değişimler liderlik olgusunun da değişme gerekliliğine, 21. Yüzyıl gereksinimlerine uyacak liderlik anlayış ve davranışlarının oluşmasına yol açmıştır. Bu anlayış ise yeni liderlik kuramlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Dönüşümcü liderlik, işlemci liderlik ve öğretimsel liderlik ön plana çıkmıştır.

**2.2.4.1 Dönüşümcü (Dönüşümsel)(Transformational) liderlik.** Dönüşümcü liderliğin ortaya çıkması ve yaygın olarak benimsenmesinde yeni yönetim yaklaşımları, küreselleşen dünya, rekabetçi iş hayatı gibi faktörlerin önemli etkenler olduğu belirtilmiştir (Bolat & Seymen, 2003). Eski liderlik anlayışlarında sadece liderin davranışlarına odaklanılır iken dönüşümcü liderlikteki lider ve iş gören arasındaki ilişki, liderin değer yargılarının izleyicilerin ihtiyaçlarını harekete geçirmesi, değiştirmesi ve geliştirmesi üzerine kurulmuştur.

Bu görüşü Yukl (1999), dönüşümsel liderliğin örgütün yer alan herhangi biri tarafından gösterilebileceği ve her kademedeki kileri etkileyebileceği şeklinde yorumlamıştır. Burns, dönüşümsel liderlerin kendilerini ve izleyenlerini etkin hale getirdiği ve iyi hissettikleri bir liderlik olarak görmüştür. Dönüşümcü liderlik; yüksek amaçlar doğrultusunda izleyenlerin güdülendiği ve güven, saygı gibi ahlaki değerlerin önemsendiği liderlik olarak tanımlanmaktadır. Bu liderler iş görenlerin gelişimi üzerinde de durmaktadırlar. Buna bağlı olarak dönüşümcü liderlik, bir öğrenme aracı olarak bireysel ve örgütsel gelişimi destekler (Celep 2004).

Dönüşümcü lider, bulunduğu ortamı dinamik tutun, yenileyen, iyileştiren, çalışanlarının güdüleyerek işlerini severek yapmalarına olanaklar sağlayan, emir komuta zinciri yerine herkesin katılımını sağlayarak ortak kararlar alınıp uygulanmanı önemseyen liderdir. Destekleyici tavrıyla çalışanları yüreklendirir. Demokratiktir.

#### **2.2.4.1.1. Dönüşümcü liderliğin boyutları.**

- **İdealleştirilmiş Etki / Karizma:** Liderin rolleri ile ilgili bağlamlarda örnek davranış göstermesidir. Lider örgütün amaçlarının takibi ve gerçekleştirilmesinde büyük çaba gösterir. Kendi edinimlerini izleyenlerin edinimleri için geri planda bırakır, başarı ve liderliği izleyenler ile birlikte yaşar (Celep, 2004).
- **Telkinle Güdüleme:** İş görenler bu liderlere güven duyar, gelecekte ulaşılabilecek hedeflere kalben inanarak işlerini istekle yaparlar (Berber,

2000). Lider, vizyon, misyon ile amaçlara ulaşması adına iş görenler üzerinde büyük etki yaratır (Serinkan, 2005). Lider iş görenler için moral kaynağıdır.

- **Entelektüel Uyarım:** Bass'a göre lider, izleyenleri değişimci ve yenilikçi olmaları konusunda cesaretlendirir (akt. Cemaloğlu, 2007). Lider iş görenleri yapılan işlerin gidişatını, eylemleri, bireysel düşünce ve değer yargılarını, kurumun ve liderin düşünmesini yönlendiren değerleri sorgulamaya yönlendirir (Karip, 1998).
- **Bireysel Destek:** Lider, astların bireysel ihtiyaçlarını önemser ve bu ihtiyaçları daha üst düzeyde karşılamak için çaba gösterir (Karip, 1998). Bannon'a göre bireysel destek iyi yapılmış bir iş için önem arz eder ve bireysel ilgi gösteren lider bireysel farklılıkları göz ardı etmez. İzleyenlerle etkileşimler bireyselleştirilerek izleyen sadece bir çalışan değil bir birey olarak kabul edilir (akt. Celep, 2004).

**2.2.4.2 İşlemci (Transaksiyonel) liderlik.** İşlemci liderlik, alan yazında aynı zamanda etkileşimci liderlik olarak da ifade edilmektedir. Karşılıklı anlaşma üzerine kurulu bir liderlik vardır. Liderin ne istediğini bilen iş gören ve iş görenden istediğini yapmasını bekleyen bir lider söz konusudur. Ödül ve yaptırım sistemi içerir. Süreç yerine işe odaklıdır ve geleneksel bir anlayış benimserler.

Etkileşimci liderliğin yönetim anlayışı üç boyut etrafında toplanır. İlki temel araçları bir işin başarılmasına dayalı koşulsal ödül boyutu, ikincisi işi yapanların karar verme ve süreci tek başına yönetme esnekliği tanıyan fakat hatalara da odaklanan istisnalarla yönetim boyutudur (Sungurlu, 2001). Üçüncü ilke ise iş görenlere sınırsız özgürlük tanıyan, varlığı ile yokluğu belli olmayan, karar vermekten çekinen liderlerin tanıma uyduğu Laissez-faire liderliktir.

### 2.3. Eğitimde Liderlik

Okul sosyal bir sistemdir ve bütünü parçaların toplamından büyüktür. Okulların öğretmen, okul yöneticisi, öğrenci ve çevre gibi insani bakımından oldukça çeşitli öğelere sahip, etkin, gelişim ve değişim olanaklarını içinde barındıran oldukça karma bir yapıya sahiptir.

Günümüz dünyasında, ekonomik, bilimsel, siyasal, teknolojik ve diğer alanlarda hızlı değişmelerin yaşanması, sosyal yaşam anlayışındaki değişmeler eğitim ve okulları da

etkilerken okul yöneticilerini sürekli değişen bir ortamda çalışmaya ve bu durumda da öğrenci ve aileleri, değişen yaşam koşullarına uyarlamayla karşı karşıya bırakmaktadır (Şişman, 2012). Genel kanı müdürlerin okul etkililiğinde, okulun yönetiminde, öğrenmenin gerçekleşmesinde ve okulun başarısında önemli bir paya sahip olduklarıdır. Şişman (2002) çalışmasında okul yöneticilerinin hem iyi bir lider hem de iyi bir öğretim lideri olmaları gerekliliğini vurgulamıştır. Bu nedendir ki öğretim liderliği 1980'li yıllardan itibaren kavramsallaştırılan bir konulardan olmuştur.

Kişilerin veya kurumların okullardan gün geçtikçe artan beklentileri, çeşitli durumlar için yetersizlik eleştirileri ve uyguladıkları yoğun baskı nedeniyle eğitimde liderliğin önemini arttırmaktadır. Okul liderliğiyle ilgili oluşturulan birçok görüş, okul yöneticilerinin okuldaki öğretimle ilgili konuları önemseme ve bu tutumun öğretime etkisi konusunda yoğunlaşmaktadır. Okul lideri tüm alanlarda uzman olmasa da uzmanların bir arada çalışmalarına yön verir. Duke'a göre (1987) okul müdürlerinin asıl görevinin okulun öğretim yeri olmasından dolayı öğrenmeyi kolaylaştıracak şekilde öğretim ve öğrenme konusunda liderlik yapmaktır (akt. Şişman, 2012).

Okulun hedefleri için çalışanları güdüleyecek, yapının devamını sağlayacak ve iklimini koruyacak iç öğelerin birleştiricisi ve önderi okul müdürüdür. Özünde formal yetkilerden güç alan bir üst olan okul müdürü okuldaki diğer öğeler için de kabul edilir ve benimsenir ise liderlik statüsü kazanabilir. Bununla birlikte grubun başarısı ve sürekliliğini için okulun tüm öğeleri ile etkileşmesi, değerlerini koruması ve problemlerini çözmesi gerekir. Okul müdürünün liderliği ile öğretmenin bu liderliği benimsemesi ne kadar uyumlu öğretmenin işe karşı olan tutumu o kadar olumlu olacaktır (Bursalıoğlu, 2011).

Holmes okul lideri için önemli noktaları şu şekilde sıralamıştır (akt. Şahin, 2003):

1. Okul lideri statüsünün verdiği güç yerine üstün becerileri ile ön planda olmalıdır.
2. Okul yapısı ve kararları gibi yüksek statülü görevlere astlardan bireyleri de dâhil edilmelidir.
3. Öğretmenlerin ve yöneticilerin kullandığı ortamları statü farkı oluşmaması için benzer ofisler şekline getirmelidir.
4. Öğretmenler arasında gelebilecek adaletsizlik eleştirilerine karşı görev dağılımını dengeli biçimde yapmalıdır.

Okul müdürü statüsünün sağladığı güç yardımıyla öğretmenler arası olumlu iletişimi sağlamalı; öğrenci, öğretmen ve veli iletişiminde köprü görevi üstlenmelidir. Statüsünün sağladığı formal yetkiyi, çevrenin ve iş görenlerin inandığı güven ile oluşan sosyal yetki



ile taçlandırılmalıdır. Okul lideri bu sayede okulun amaçlarına ulaşmada etkin rol oynayabilecektir (Bursalıoğlu, 2011).

Gümüşeli (2001) okul başarısı, olumlu iletişim ve etkili bir okul için aynı zamanda gelişen dünya düzenine uyum sağlamak için okul liderlerinin okul ortamlarını teknolojik şartlara uyacak şekilde düzenlemesinde öncü olması gerektiğini savunmuştur.

#### 2.4. İlgili Çalışmalar

Yerli literatür incelendiğinde liderlik ve liderlik stillerine dair çalışmaların sayısının oldukça fazla olmasının yanı sıra her geçen yıl çalışma sayılarında da artış olduğu görülmektedir. Bu çalışmalar ele alındığında kayda değer bir kısmının eğitim liderliği, okul yöneticilerinin kullandığı liderlik stilleri ile ilgili olması liderliğin eğitim örgütlerinde belirleyici bir unsur olduğu göze çarpmaktadır.

Tosun (2015) İstanbul ili Başakşehir ilçesinde ortaokul seviyesinde görev yapan 254 öğretmen ile ilişkisel tarama modeli ile yaptığı araştırmasında öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin düzeyini incelemeyi amaçlamış, dönüşümcü liderlik kullanımına dair öğretmen algısının düşük olduğunu tespit etmiştir. Bu araştırmanın aksine; Cesur (2009) tarafından öğretmen algılarına göre liderlik stilleri üzerine yapılan çalışmada, liderlik stilleri ölçeğinin alt boyutlarını oluşturan dönüşümcü stil, sürdürümcü stil ve serbest bırakıcı stil ile iletişim becerileri arasındaki ilişkiler bazı değişkenler açısından incelenmiş ve algılanan liderlik stili düzeyi; en çok dönüşümcü stil olarak sonra sürdürümcü stil ve serbest bırakıcı stil şeklinde sıralanmıştır.

Dalgıç (2015) tarama modeli ile İstanbul ili Sancaktepe ilçesinde ilk ve ortaokullar seviyelerinde görev yapan 223 öğretmene ulaşarak yaptığı çalışmada okul müdürlerinin liderlik stillerine dair öğretmen algılarının daha çok sürdürümcü sonra da dönüşümcü stili sergilediklerini gösteren bulgulara ulaşmıştır. Ayrıca algılanan liderlik stiline demografik özelliklere ve eğitim düzeyi değişkenlerine göre farklılaşmadığını, sürdürümcü liderlik stiline cinsiyet ve kıdem değişkenine göre, dönüşümcü liderlik stiline ise öğretmenlerin eğitim düzeyine göre farklılaştığını, dönüşümcü liderlik ile okul kültürü arasında orta düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bilgilerine ulaşmıştır. Bu çalışmayı destekler nitelikte, Cemaloğlu ve Okçu (2012)'nin çalışmalarında ilkokul ve ortaokul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin mobbing yaşama düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlamıştır. Siirt ilinde 2010-2011 eğitim öğretim yılında

görev yapmakta olan 1315 öğretmen ile yapılan çalışma sonucunda okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stilini orta düzeyde gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Şimşek (2017) İstanbul ili Esenler ilçesindeki ilkokullarda görev yapılmış ilkokul müdürleri ve öğretmenler ile okul müdürlerinin tercih ettikleri liderlik stillerini belirlemek için yaptığı çalışmada öğretmenlerin ve müdürlerin düşünceleri birbirine benzer olduğu ve öğretmenlerin ve müdürlerin demografik özellikleri ile mesleki kıdemlerine göre müdürlerin uyguladığı liderlik stilleri farklılık gösterdiği sonuçlarına ulaşmıştır. Bu çalışmanın aksine; Cemaloğlu (2007) tarafından, okul yöneticilerinin liderlik stillerinin çeşitli değişkenler açısından incelendiği bir araştırma yapılmıştır. Araştırmaya 2005-2006 eğitim öğretim yılında Ankara, Kastamonu, Van ve Yozgat illerindeki 25 ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan 500 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda, yöneticilerin en fazla dönüşümcü liderlik stilini sergilediği; buna karşın serbest bırakıcı liderliğin okulun etkililiğine hiçbir katkı sağlamadığı tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin liderlik stilleri, öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, yaş, kıdem, mezun oldukları okul ve görev yaptıkları okul türüne göre farklılık gösterirken, branş değişkenine göre farklılık göstermediği belirlenmiştir. Dönüşümcü liderlik ile ekstra çaba, doyum ve etkililik, koşullu ödül ile ekstra çaba, doyum ve etkililik arasında yüksek düzeyde pozitif ilişki görülürken laissez-faire liderlik ile ekstra çaba, doyum ve etkililik arasında negatif yönde orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Çobanoğlu (2003), ilköğretim yöneticileri üzerinde yapılan araştırmasında, yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre müdürlerin dönüşümcü lider davranışların gösterip göstermediği incelenmiştir. Dönüşümcü liderlik ölçeği anketinin uygulandığı çalışmada, okul yöneticilerinin kendilerini dönüşümcü lider olarak tanımladığı ve öğretmenlerde yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri sergilediklerini belirtmişlerdir. Bu çalışmayı destekler nitelikte Kılınç (2017) Ankara ili Çankaya ilçesinde sınırları içerisinde okul yöneticisi kadın olan okullarda görev yapmakta olan öğretmenler ile yaptığı çalışmada kadın yöneticilerin daha çok dönüşümcü liderlik stilini kullandığına dair sonuçlara ulaşmıştır.

Kavrayıcı (2019) okul müdürlerinin liderlik stillerini etkileyen çeşitli ögeler bakımından incelediği çalışmada öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin benimsediği liderlik stillerini konusunu ele almıştır. Bu çalışmada 2016-2017 öğretim yılında Eskişehir ili Tepebaşı ilçesinde çalışmakta olan çeşitli branşlardan 400 öğretmen ile uygulamalarını gerçekleştirmiştir. Çalışmada okul müdürlerinin en fazla sürdürümcü

liderlik stilini sergilediklerini, daha sonrasında dönüşümcü ve serbest bırakıcı liderlik stillerini orta düzeyde sergiledikleri bulgularına ulaşmıştır.

Ermeydan ve Can (2020) tarama modelinde yaptıkları, evrenini 2018-2019 eğitim öğretim yıllarında Kahramanmaraş ilçesinde ilkokul ve ortaokullarda görev yapan 496 öğretmenle yaptıkları çalışmalarında okul yöneticilerinin dönüşümcü, serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik stillerinden sırasıyla yüksek, orta ve düşük düzeyde tercih ettikleri bunu yanı sıra öğretmen algılarının eğitim düzeyi ve branşa göre değişiklik gösterirken demografik özelliklerin kararlarını etkilemediği sonuçlarına ulaşmışlardır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM

### 3.1. Araştırmanın Modeli

Türkiye’de liderlik stilleri alanında 2010-2021 yılları arasında yapılan lisansüstü tezleri ve akademik makaleleri; yapıldıkları düzey, konu, yöntem ve desen, veri toplama araçları, örneklem ve veri analiz yöntemleri bakımından incelemeyi ve yorumlamayı amaçlayan bu çalışma için nitel araştırma deseni benimsenmiştir. Araştırma verileri, nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi yardımıyla çözümlenmiştir.

İçerik analizi bir alanda var olan literatürün değerlendirilmesinde araştırmacılara fikir veren çalışmalardır. Nitel araştırmalarda kullanılan içerik analiz yöntemi, birtakım kurallara göre yapılan kodlamalarla metin içerisindeki bazı sözcüklerin küçük kategoriler ile özetlendiği sistematik bir teknik olarak tanımlanır (Büyüköztürk, Kılıç, Akgün, Karadeniz & Demirel, 2013). Bu analiz yardımıyla birbiriyle benzerlikleri olan bilgileri belirli kavramlar ve konular özelinde bir araya getirerek bunları okuyucunun anlayabileceği şekilde düzenleyip yorumlamak mümkündür.

Araştırmanın amacı doğrultusunda veri toplama yöntemi olarak doküman inceleme tekniği kullanılmıştır. Doküman inceleme, basılı ve elektronik olmak üzere araştırılan konu hakkındaki tüm belgeleri incelemek, değerlendirmek ve yorumlamak için kullanılan sistemli bir yöntemdir. Doküman inceleme yardımıyla 2010-2021 yılları arasında yapılan çalışmalar detaylı olarak incelenmiş ve bu kapsamda yapılmış makaleler, yüksek lisans tezleri ve doktora çalışmaları ele alınmıştır.

### 3.2. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evreni 2010-2021 yılları arasında yayınlanan okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile ilgili makaleler ve lisansüstü tezler ve doktora çalışmalarıdır. Bu yıllardaki çalışmalar, alandaki lisansüstü çalışmaların son yıllardaki eğilimlerini belirlemek amacıyla seçilmiştir. Araştırmanın örneklemini YÖK TEZ merkezinde erişime açık olan tezler, doktora çalışmaları ve Dergipark ve TRDizin veri tabanlarında konuyla ilgili yazılmış makaleler oluşacaktır.

### **3.3. Verilerin Toplanması**

Araştırmada, veri toplama tekniği olarak kaynak tarama metodu kullanılmış olup, ilgili verilere lider, liderlik stilleri, okul yöneticileri anahtar kelimeleri ile Türkiye'deki YK Ulusal Tez Merkezi, Dergipark ve TRdizin veri tabanları taranarak ulaşılmıştır. Bir ay süren tarama aşamasından sonra toplanan veriler betimsel analiz yöntemleri yardımı ile düzenlenmiştir.

### **3.4. Verilerin Analizi**

Verilerin analizinde içerik analizi ve betimsel analizlerden olan yüzde ve frekans birlikte kullanılmıştır. Bu analiz yardımıyla birbiriyle benzerlikleri olan bilgileri belirli kavramlar ve konular özeline bir araya getirerek bunları okuyucunun anlayabileceği şekilde düzenleyip yorumlamak mümkündür. Araştırma kapsamında içerik analizi için makale, doktora ve tezlerin konuları; betimsel analiz gerçekleştirilirken ise araştırma yaklaşımları, örneklem grubu, veri toplama teknikleri ve veri analiz yöntemlerine ait frekans analizleri yapılmıştır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR

Bu bölümde veri toplama araçlarından elde edilen verilere uygulanan istatistiksel işlem sonuçlarına ilişkin bulgular ve yorumlarına yer verilmiştir.

### 4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumları

Birinci alt problem “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle İlgili Yapılmış Bilimsel Çalışmaların yıllara göre dağılımı nasıldır?” olarak belirlenmiştir. Liderlik stilleri konusunda yapılmış tezlerin yıllara göre dağılımı Tablo 4.1’de ve aynı konuda yapılmış makalelerin yıllara göre dağılımı Tablo 4.2’de verilmiştir.

Tablo 4.1. *Liderlik Stilleri Konusunda Yapılmış Tezlerin Yıllara Göre Dağılımı*

Yıllar	Frekans(f)	Yüzde (%)
2021	10	11,76
2020	8	9,41
2019	11	12,94
2018	4	4,70
2017	10	11,76
2016	2	2,35
2015	7	8,23
2014	13	15,29
2013	6	7,05
2012	7	8,23
2011	3	3,52
2010	4	4,70
Toplam	85	100

Tablo 4.2 *Liderlik Stilleri Konusunda Yapılmış Makalelerin Yıllara Göre Dağılımı*

Yıllar	Frekans(f)	Yüzde (%)
2021	3	8,31
2020	6	16,62
2019	5	13,85
2018	4	11,08
2017	7	19,39
2016	4	11,08
2015	4	11,08
2014	3	8,31
2013	-	-
2012	-	-
2011	-	-
2010	-	-
Toplam	36	100

Konu ile alakalı literatür incelemesi göz önüne alınarak liderlik stilleri ve liderlik stilleri ile ilişkilendirilen etmenler hakkındaki tez ve makalelerin sayısı son yıllarda artış göstermektedir. İncelemenin başlangıç yılı olan 2010 yılında konu ile alakalı lisansüstü çalışmaları %4,70 iken 2019, 2020 ve 2021 yıllarında alakalı lisansüstü çalışmaların yüzdesi ortalama %11 değerine ulaşmıştır. Tablo 4.1 ve Tablo 4.2'ye bakarak liderlik stillerinin eğitim kurumlarının işleyişinde anahtar bir unsur olduğu ilerleyen yıllarda fark edilmeye ve önemsenmeye başlanmış yorumunu yapabiliriz.

#### 4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumları

İkinci alt problem “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle İlgili Yapılmış Bilimsel Çalışmaların yayımlandıkları türe (tez/makale) göre dağılımları nasıldır?” olarak belirlenmiştir. Liderlik stilleri konusunda yapılmış tez ve makalelerin yayın türüne göre dağılımı Tablo 4.3'te verilmiştir.

Tablo 4.3. *Liderlik Stilleri Konusunda Yapılmış Tez ve Makalelerin Yayın Türüne Göre Dağılımı*

Lisansüstü Düzey	Frekans(f)	Yüzde (%)
Yüksek Lisans	75	61,99
Doktora	10	8,26
Makale	36	29,75
Toplam	121	100

Tablo 4.3'e bakıldığında liderlik stilleri ve liderlik stillerini etkileyen faktörler ile ilgili yapılmış bilimsel çalışmaların yarısından daha fazlasının tezleri ( $n = 85$ , %71) içerdiği,

tezler içinde ise ( $n = 75$ , %62) kategorik olarak yüksek lisans tezi olarak okul etkililiği konusunun sıklıkla çalışıldığı görülmektedir. Tablo incelendiğinde araştırmaların yarısından daha fazlası yüksek lisans tezi olarak, yaklaşık üçte biri ise makale olarak yayımlanmıştır.

### 4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumları

Üçüncü alt problem “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle İlgili Yapılmış Bilimsel Çalışmaların Çalışma Grubuna Göre Dağılımları Nasıldır?” olarak belirlenmiştir. Liderlik stilleri konusunda yapılmış lisansüstü tezlerin ve makalelerin çalışma grubuna göre dağılımı Tablo 4.4 ve Tablo 4.5’te verilmiştir.

Tablo 4.4. *Liderlik Stilleri Konusunda Yapılmış Lisansüstü Tezlerin Çalışma Grubuna Göre Dağılımı*

Örneklem	Frekans(f)	Yüzde (%)
Öğretmen	69	81,18
Okul Yöneticisi	7	8,19
Öğretmen ve Okul Yöneticisi	6	7,02
Müdür ve Müdür Yardımcısı	2	2,35
Öğretim Üyesi	1	1,18
Toplam	85	100

Tablo 4.5 *Liderlik Stilleri Konusunda Yapılmış Makalelerin Çalışma Grubuna Göre Dağılımı*

Örneklem	Frekans(f)	Yüzde (%)
Öğretmen	32	89
Okul Yöneticisi	4	11
Toplam	36	100

Tablo 4.4 ile Tablo 4.5 incelendiğinde liderlik stilleri konusunda yürütülen çalışmaların çoğunlukla öğretmenler ( $n = 69$ , %81,18;  $n=32$ , %89) ile gerçekleştirildiği, bu verilere bakarak okul yöneticilerinin liderlik stilleri araştırılmasına rağmen okul yöneticileri ile araştırmaların beklenenden az miktarda olduğu söylenebilir.



#### 4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumları

Dördüncü alt problem “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle İlgili Yapılmış Bilimsel Çalışmaların kullanılan araştırma desenlerine göre dağılımı nasıldır?” olarak belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile ilgili yapılmış bilimsel çalışmaların kullanılan araştırma desenlerine göre dağılımı Tablo 4.6’da verilmiştir.

Tablo 4.6. *Liderlik Stilleri Konusunda Yapılmış Lisansüstü Tezlerin Araştırma Desenine Göre Dağılımı*

Yöntem	Frekans(f)	Yüzde (%)
Nicel	82	96,47
Nitel	-	-
Karma	3	3,53
Toplam	85	100

Tablo 4.7 *Liderlik Stilleri Konusunda Yapılmış Makalelerin Araştırma Desenine Göre Dağılımı*

Yöntem	Frekans(f)	Yüzde (%)
Nicel	33	92
Nitel	3	8
Karma	-	-
Toplam	36	100

Tablo 4.6 ve Tablo 4.7 incelendiğinde, liderlik stilleri konusunda yapılan tez ve makalelerin çoğunlukla nicel yöntemlerle ( $n = 82$ , %96,47;  $n=33$ , %92) yapıldığı, ikinci sırada nitel yöntemlerin ( $n=3$ , %8) kullanılarak çalışmaların gerçekleştirildiği ve çok düşük olarak karma yöntemler araştırması metodunun ( $n = 3$ , %3,53) tercih edildiği görülmektedir.

#### 4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumları

Beşinci alt problem “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle İlgili Yapılmış Bilimsel Çalışmaların kullanılan veri toplama araçlarına göre dağılımı nasıldır?” olarak belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile ilgili yapılmış bilimsel çalışmaların kullanılan veri toplama araçlarına göre dağılımı Tablo 4.8’de ve Tablo 4.9’da verilmiştir.

Tablo 4.8. *Liderlik Stilleri Konusunda Yapılmış Olan Tezlerde Kullanılan Veri Toplama Araçları*

Veri Toplama Araçları	Frekans(f)
Ölçek	85
Anket	70
Toplam	155

Tablo 4.9. *Liderlik Stilleri Konusunda Yapılmış Olan Makalelerde Kullanılan Veri Toplama Araçları*

Veri Toplama Araçları	Frekans(f)
Ölçek	36
Anket	15
Toplam	51

Tablo 4.8 ve Tablo 4.9 incelendiğinde, liderlik stilleri konusunda gerçekleştirilen tez ve makalelerin büyük çoğunluğunda ölçeklerin ( $n = 85$ ;  $n=36$ ) veri toplama aracı olarak tercih edildiği, ardından anket tekniğinin kullanıldığı ( $n = 70$ ,  $n=15$ ) kullanıldığı görülmektedir. Bu bağlamda gerçekleştirilen çalışmalarda nicel veri toplama araçlarının başat olarak kullanıldığı söylenebilir.

#### 4.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumları

Altıncı alt problem “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle İlgili Yapılmış Bilimsel Çalışmalarda Kullanılan Veri Analiz tekniklerine göre dağılımı nasıldır?” olarak belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile ilgili yapılmış bilimsel çalışmaların kullanılan veri analiz tekniklerine göre dağılımı Tablo 4.10’da verilmiştir.

Tablo 4.10. *Liderlik Stilleri Konusunda Yapılmış Olan Tezlerde Kullanılan Veri Analiz Teknikleri*

Veri Analiz Tekniği	Frekans(f)	Yüzde (%)
Betimsel İstatistikler	85	25,50
T Testi	68	20,40
Anova	57	17,10
Manova	1	0,30
ANOVA (Tür Belirtilmemiş)	6	1,80
Korelasyon	52	15,60
Regresyon	28	8,40
İçerik Analizi	1	0,30
Non-Parametrik	30	9
Faktör Analizi	3	0,9
Toplam	331	100

Tablo 4.11. *Liderlik Stilleri Konusunda Yapılmış Olan Makalelerde Kullanılan Veri Analiz Teknikleri*

Veri Analiz Tekniği	Frekans(f)	Yüzde (%)
Betimsel İstatistikler	36	30
T Testi	15	12,5
Anova	15	12,5
Manova	1	0,83
Korelasyon	25	20,75
Regresyon	21	17,43
İçerik Analizi	1	0,83
Non-Parametrik	6	5
Toplam	120	100

Tablo 4.10 ve Tablo 4.11'e göre liderlik stilleri bağlamında gerçekleştirilen tez ve makalelerde istatistiksel analiz yöntemi olarak daha çok betimsel istatistiklerin ( $n = 85$ , %25;  $n=36$ , %30), daha sonra Anova ( $n = 63$ , %22;  $n=15$ , %12,5) ve T-testinin ( $n = 68$ , %21;  $n=15$ , %12,5) analiz yöntemi olarak kullanıldığı görülmektedir. Analiz yöntemlerinin daha çok nicel araştırma yöntemini gerektiren analiz yöntemleri olduğu görülmektedir. Bu sonuç ise araştırmamızın diğer verileri (*tez ve makalelerde araştırma yöntemleri*) ile uyumludur.

## BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde sonuçlar yorumlanmış, araştırma sonucunda uygulama ve sonraki çalışmalara yönelik bazı önerilerde bulunulmuştur.

### 5.1.Sonuçlar

Birinci alt problem “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle İlgili Yapılmış Bilimsel Çalışmaların Yıllara Göre Dağılımı Nasıldır?” olarak belirlenmiştir. Elde edilen verilere göre liderlik stilleri konusunda 2010-2021 yılları içerisinde her yıl belirli sayıda lisansüstü tez ve doktora çalışmaları gerçekleştirilmiştir. 2010-2013 yılları arasında liderlik stilleri konulu makale tespit edilememiş olup 2014 yılından itibaren her yıl liderlik stilleri ile ilgili makaleler yayınlanmaya başlamıştır. Bu durumdan hareketle gelişen dünya, değişen teknolojik fırsatlar, öğrencilerin ve velilerin farklılaşan beklentileri ile okulların uyum sağlaması için okul yöneticilerinin önemli bir unsur olduğu ve bu konuda daha fazla araştırma yapmanın gerekliliği fark edilmiş yorumu yapılabilir.

“Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle İlgili Yapılmış Bilimsel Çalışmaların yayınlandıkları türe (tez/makale) göre dağılımları nasıldır?” olan ikinci alt problem incelendiğinde makalelerden ziyade çok daha ayrıntı ve bilgi içeren lisansüstü tez ve doktoraların olduğu görülmüştür. Bu durum liderlik stilleri ve liderlik stillerine etkileri olan farklı durumların yıllar içerisinde incelenmeye değer bulunduğu tespit edilmiştir.

Üçüncü alt problem “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle İlgili Yapılmış Bilimsel Çalışmaların Çalışma Grubuna Göre Dağılımları Nasıldır?” olarak belirlenmiştir. Alan yazındaki yayınlanmış lisansüstü tez ve doktora çalışmaları ile makaleler incelendiğinde okul yöneticilerinin liderlik stillerini belirlemek için örneklem seçimi büyük oranda öğretmenler arasından olmuştur. Öğretmen algılarına göre okul müdürünün kullandığı liderlik stili, seçilen liderlik stillerinin okul kültürüne, okul iklimine, örgütsel sinizme, örgütsel sessizliğe etkisi gibi konuların araştırılması için öğretmenler arasından evren ve örneklem seçimlerinin yapıldığı tespit edilmiştir.

“Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle İlgili Yapılmış Bilimsel Çalışmaların kullanılan araştırma desenlerine göre dağılımı nasıldır?” dördüncü alt problem incelendiğinde yapılan lisansüstü tez ve makalelerin tamamına yakınında nicel yöntemler

tercih edilmiştir. Nicel yöntemlerle elde edilen sonuçların istatistiksel veriler ışığında objektif sonuçlar vermesinin bu tercihlere yön verdiği düşünülmektedir. Araştırma sonuçları eğitim yönetimi alanı bağlamında incelendiğinde, liderlik stilleri konusuna dair tez ve makalelerin önemli bir yeri olduğu fakat ilgili araştırmaların birbirine benzer metodoloji ile gerçekleştirildiği görülmüştür.

Beşinci alt problem “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle İlgili Yapılmış Bilimsel Çalışmaların kullanılan veri toplama araçlarına göre dağılımı nasıldır?” olarak belirlenmiştir. Alan yazın taradığında genel olarak kabul görmüş ve Türkçeleştirilmiş anket ve ölçeklerin kullanıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca lisansüstü tez ve makalelerin tamamına yakınında kişisel bilgi formu kullanılarak demografik özelliklerin araştırmalara yön verip vermediğine dair incelemeler de bulunmaktadır.

“Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle İlgili Yapılmış Bilimsel Çalışmalarda Kullanılan Veri Analiz tekniklerine göre dağılımı nasıldır?” olarak belirlenen altıncı alt probleme ait veriler incelendiğinde lisansüstü tez ve makalelerin tamamına yakınında betimsel istatistik değerleri kullanılarak yorumlamalar yapılmış, korelasyon ve regresyon değerleri kullanılarak genel eğilimler belirlenmiştir.

## 5.2.Tartışma

Değişen dünya ve farklılaşan hayat görüşlerine eğitim kurumlarının uyum sağlayabilmesi için okul yöneticilerinin de bu değişimleri kabul edip güncel durumlara uygun şekilde okul ortamını düzenlemelidir. Bu uyum süreçlerinin giderek önem kazanmasıyla okul yöneticilerinin verdiği kararlar ve kurumda çalışanlarla ilişkileri de aynı şiddette önemli hale gelmiştir. Bu durum göz önünde bulundurularak 2010 yılından 2021 yılına kadar liderlik ve liderlik stilleri ile ilgili ele alınan lisansüstü tez ve makalelerin sayısında da düzenli bir artış tespit edilip bu artış pozitif yönde manidardır.

Bu araştırma kapsamında incelenen lisansüstü tez ve makalelerin daha çok öğretmenlerin fikirleri ve öğretmen algıları üzerine yoğunlaştığı tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra ele alınan konular liderlik stilini etkileyen ya da etkileyecek faktörlerin tespiti üzerine kurulmuştur. Okul yöneticisinin hangi liderlik stilini benimsediğine dair öğretmen algılarını etkileyen değişkenler de göz önünde bulundurulmuştur. Alan yazın incelendiğinde öğretmenler tarafından algılanan liderlik stilini cinsiyet, yaş gibi demografik özelliklerin değil eğitim durumu, yaşanan bölge, okul türü, kıdem yılı, branş gibi değişkenlerin etkilediği görülmüştür. Öğretmenlerin bir lider olarak okul yöneticilerini davranışlarıyla çalışanlarına örnek olan, çalışanlarına rehberlik eden, enerjik bir yapıya

sahip, örgütsel yapıyı harekete geçirebilen, değişim ve yeniliği önemseyen ve eğitim kurumunda uyumu sağlayabilen davranışsal özelliklere sahip olmalarını bekledikleri söylenebilir. Araştırma bulgularından elde edilen sonuçlar incelendiğinde öğretmenlerin dönüşümsel liderlik beklentilerinin fazla olduğu söylenebilir.

Liderlik stilleri ile ilgili alan yazın incelendiğin 2010'lu yıllara kadar okul yöneticilerinin etkileşimci liderlik stilini tercih ederken 2010-2020 yılları arasında okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stilini kullandıkları bilgisine ulaşılmıştır (Şevik, 2012; Çetinkaya, 2011).

### **5.3.Öneriler**

1. Okul yöneticilerinin de dahil olduğu araştırmaların yapılması önerilmektedir.
2. Okul yöneticilerinin kişisel gelişiminde dair eğitimlerin sayısı artırılabilir.
3. Liderlik stilleri üzerine yapılan araştırmaların sayısının artması temenni edilmektedir.
4. Araştırmacılara okul yöneticilerinin görüşlerinin alındığı aynı zamanda nicel yöntemlerin de kullanıldığı karma yöntemin kullanılması önerilir.
5. Okul yöneticilerinin seçilmesinde ve atanmasında liderlik yeterlilikleriyle ilgili kriterler ön planda tutulabilir.

### **KAYNAKÇA**

- Akan, D. & Sezer, Ş. (2014). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile okulların öğrenen örgüt olma düzeyi arasındaki ilişki. *Turkish Journal of Educational Studies*, 2, 126-151.
- Akan, D. & Yalçın, S. (2015). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi*, 11, 123-150.
- Akan, D. & Yalçın, S. (2016). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş yaşam Kalitesi ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 59, 1138-1156. DOI:10.17755/esosder.93688.
- Akan, D., Yalçın, S. & Yıldırım, İ. (2018). Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 18, 157 – 174.
- Akçekoce, A. & Bilgin, K. (2016). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve öğretmen performansı. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2, 1-23.
- Arabacı, H. (2019). *Liderlik stilleri ve örgütsel adalet ilişkisi/Balıkesir ili Bandırma ilçesi örneği* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Balıkesir Üniversitesi.
- Arpaçay, A. (2014). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve iletişim becerileri ile öğretmenlerin saygın okul müdürü algısı arasındaki ilişki* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Arslan, F. (2013). *Formatör ve koordinatör beden eğitimi öğretmenlerinin okul müdürlerinden algıladıkları dönüşümsel liderlik stilleri ile adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişki* [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Arslan, F. & Günay, M. (2015). Beden eğitimi öğretmenlerinin okul müdürlerinden algıladıkları dönüşümsel liderlik stilleri ile adanmışlık düzeylerinin ilişkisi. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 2, 296-311.
- Arslan, Ü. (2013). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Gaziantep Üniversitesi.
- Avcı, A. (2015). Dönüşümcü ve işlemci liderlik stilleri: kavramsal çerçevesi ve eğitim örgütleri açısından etkileri. *İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 5, 85-108.
- Avcı, A. (2015). Öğretmen algılarına göre liderlik stilleri. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4, 161-189.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi*. 9. Baskı. Ankara: Hatiboğlu Yayınları.
- Aykul, M. (2013). *İstanbul ili Ataşehir ilçesi ilk ve ortaokul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan durumsal liderlik stilleri ve öğretmenlerin yapılandırmacı düşünce stilleri üzerine ilişkiisel bir araştırma* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Yeditepe Üniversitesi.

- Aytaç, M. (2021). *Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel mutluluk algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi: Şanlıurfa örneği* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Harran Üniversitesi.
- Aytekin, H. (2014). *Ortaöğretim okulu müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan durumsal liderlik stilleri ile öğretimsel liderlik rolleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Kartal ilçesi örneği)* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Yeditepe Üniversitesi.
- Bardakçı, V. (2017). *Ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre Avrupa birliği projelerinin okula katkı düzeyi ile okul yöneticilerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Bardakçı, V. & Aksu, A. (2019). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile avrupa birliği projelerinin okula katkı düzeyi arasındaki ilişki. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 2, 14-30. DOI: 10.19160/ijer.468460.
- Baş, S. (2018). *Lise müdürlerinin liderlik stilleri ile değişim yönetme yeterlilikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Kastamonu Üniversitesi.
- Bektaş, F., Coğaltay, N. & Sökmen, Y. (2014). Öğretmen algılarına göre liderlik stillerinin örgütsel bağlılık üzerindeki rolü. *Uluslararası Türk Eğitim Dergisi*, 3, 122-130.
- Berber, A. (2000). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik kavramı, gelişimi ve dönüşümsel liderliğin yönetim ve organizasyon içerisindeki rolü. *İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 36.
- Beykozlu, B. (2021). *Öğretmenlerin tercih ettikleri yönetici liderlik stilleri ve bu stillerin bazı değişkenlere göre karşılaştırılması* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Bilgi, R. (2020). Ortaokul yöneticilerin liderlik stilleri ile örgüt iklimi arasındaki ilişkinin öğretmen algılarına göre incelenmesi [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Dicle Üniversitesi.
- Bilir, B. (2014). *Öğretmenlerin öğrenen örgüte ilişkin algı düzeyleri ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişki araştırılması* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. On Sekiz Mart Üniversitesi.
- Bolat, T. & Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde iş etiğinin yerleştirilmesinde “Dönüşümcü Liderlik Tarzı”nın etkileri üzerine bir değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (9) , 59-85.
- Bursalıoğlu, Z. (2011). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. 16. Baskı. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. A., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.



- Can, B. (2014). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Cangünsu, O. & Güney, S. (2016). İlk ve ortaokul müdürlerinin liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 44.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 73-112.
- Cemaloğlu, N., Okçu, V. (2012), İlköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin yıldırma (mobbing) yaşama düzeyleri arasındaki ilişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3, 214-239.
- Cemaloğlu, N. & Çoban, Ö. (2019). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile psikolojik iyi olma durumları arasındaki ilişki. *Milli Eğitim Dergisi*, 221, 73 – 90.
- Cesur, H. (2009). *Ortaöğretim müdürlerinin liderlik stilleri ve iletişim becerileri arasındaki ilişkinin öğretmen algılarına göre değerlendirilmesi* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Yeditepe Üniversitesi.
- Cura, Ü. & Yılmaz, E. (2018). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile demokratik tutum ve davranışları arasındaki ilişki. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 2, 10-21.
- Çakır, M. (2015). *Öğretmenlerin liderlik stilleri ile sınıf içi öğretmen davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi (İzmir ili Konak ilçesi örneği)* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- Çelebi, C. (2012). *İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin gösterdikleri liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişki* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Çelik, V. (2005). Liderlik. (Özden, Y). *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çetinkaya, İ. (2010). *Ortaöğretim okul müdürlerinin liderlik stilleri ve iletişim becerileri arasındaki ilişki* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Çobanoğlu, F. (2003). *İlköğretim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Pamukkale Üniversitesi.
- Dalgıç, E. (2015). *Okul yöneticilerinin algılanan liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkinin çok boyutlu incelenmesi* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Yeditepe Üniversitesi.
- Demir, M. (2014). *İlk ve ortaokul yöneticilerinin çoklu zeka alanları ile liderlik stilleri arasındaki ilişki* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Fatih Üniversitesi.

- Demir, M. & Gülşen, C. (2017). İlk ve ortaokul yöneticilerinin çoklu zeka alanları ile liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 275-295.
- Demirçelik, E. & Korkmaz, M. (2017). Ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki. *OPUS - Uluslararası Toplum Araştırma Dergisi*, 12, 33-53.
- Demirtaş, K. (2021). *İlkokul yöneticilerinin çatışma yöntemi stratejilerinin uyguladıkları liderlik stilleri ile ilişkisi* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Başkent Üniversitesi.
- Didin, Ş. (2014). *Resmi ve özel eğitim kurumlarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki ve bazı demografik özelliklere göre incelenmesi* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Doğan, Ü. (2022). Öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri ile okul yöneticilerinin liderlik stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Asya Studies-Academic Social Studies / Akademik Sosyal Araştırmalar*, 6(19), 11-20.
- Duman, N. (2021). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinerji arasındaki ilişki* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Başkent Üniversitesi.
- Ekşi, D. (2019). *Okul öncesi öğretmenlerin okul yöneticilerinde algıladıkları liderlik stilleri ile kendi motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Trakya Üniversitesi.
- Elekoğlu, F. & Demirdağ, S. (2020). Okul müdürlerinin 21. yüzyıl becerileri, iletişim becerileri ve liderlik stillerinin öğretmen algılarına göre incelenmesi. *Karaelmas Journal of Educational Sciences*, 8, 101-117.
- Elekoğlu, F. (2021). *Öğretmen algılarına göre liderlik stilleri, etkili okul ve okulda şeffaflık arasındaki ilişkinin incelenmesi: Zonguldak ili örneği* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi.
- Erçetin, Ş. (2000). *Liderlik sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Erden, T. (2019). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sosyalleşmenin örgütsel adanmışlığı yordaması* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve organizasyon: çağdaş ve küresel yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2010). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Ermeydan, M. & Can, N. (2020). Okul yöneticilerinin liderlik stilleriyle okul etkililiği arasındaki ilişki. *Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2, 94-121.
- Eroğlu, B. (2012). *İlköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ile duygusal zekaları arasındaki ilişki* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Yeditepe Üniversitesi.
- Esen, F. (2016). *Okul öncesi eğitim öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile yenilik yönetimi arasındaki ilişki* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Fikret-Paşa, S., Kabasakal, H., & Bodur, M. (2001). Society, organizations and leadership in turkey. *Applied Psychology: An International Reiew*, 50 (4), 559-589.
- Gençay, A. (2014). *Öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve okul imajı* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Gurbetoğlu, A. & Yücel, B. (2019). Okul öncesi eğitim kurumu yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Temel Eğitim Dergisi*, 2, 6-19.
- Güçlü, N., Kalkan, F. & Dağlı, E. (2016). Mesleki ve teknik ortaöğretim okulu öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 177-192.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28, 531- 548.
- Gündüz, T. (2019). *Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri (Orta Karadeniz bölgesinde yapılan araştırma)* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi.
- Güney, B. (2019). *Ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile kadın öğretmenlerin karşılaştıkları cam tavan engelleri* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Hıdıroğlu, Y. & Hıdıroğlu, Ç. (2014). “Başarılı bir ortaokulda okul müdürünün çok faktörlü liderlik vasıflarının araştırılması (Şanlıurfa/Siverek Örneği)”. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4, 1-15.
- Hıdıroğlu, A. (2018). *Okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan liderlik stilleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki (Tekirdağ örneği)* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Işıldak, F. (2017). *Öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişki* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi.
- Kabaş, S. (2015). *Öğretmen algılarına göre ortaokul müdürlerinin dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik stilleri ile öğrencilerin TEOG başarıları arasındaki ilişki* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Akdeniz Üniversitesi.

- Kalkan, Ü. (2020). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri, okul kültürü ve örgütsel imaj ilişkisi* [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. KKTC Yakınoğu Üniversitesi.
- Karadavut, Y. (2014). *İlk ve ortaokul yöneticilerinin duygusal zeka yeterlilikleri ve stresle başa çıkma yöntemlerinin liderlik stilleri ile ilişkisi* [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Karagöz, A. (2021). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile toplantı yönetim yeterlilikleri arasındaki ilişki* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Karakoç, R. (2010). *Okul yöneticilerinin bilgi yönetim sürecini etkili kullanabilme becerileri ile liderlik stilleri arasındaki ilişki* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Karaer, E. (2020). *Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri ile okul yöneticilerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16.
- Kavrayıcı, C. (2019). Okul müdürlerinin liderlik stillerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (AUJEF)*, 3(2), 116-131.
- Kaya, M. & Selvitopu, A. (2017). Eğitim kurumları bağlamında liderlik ve örgütsel bağlılık: meta analitik bir değerlendirme. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31, 719-728.
- Kazancı, N (2010). *İlköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet anlayışları arasındaki ilişki düzeyi* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Sakarya Üniversitesi.
- Kefe, E. (2021). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi.
- Kete, D. (2015). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri, öğretmenlerin iş doyumu ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Zirve Üniversitesi.
- Kılıç, M. (2014). *Okul öncesi öğretmenlerinin yöneticilerde algıladıkları liderlik stilleri ile kendi iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (İstanbul-Manila Örneği)* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Fatih Üniversitesi.
- Kılınç, H. (2017). *Kadın okul yöneticilerinin liderlik stilleri açısından incelenmesi* [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Gazi Üniversitesi.

- Kılınç, T. (2013). *Sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri ve kendi örgütsel bağlılıklarını algılamaları ile okul müdürlerinin sınıf öğretmenleri örgütsel bağlılıklarını algılamaları arasındaki ilişki: Mersin Tarsun örneği* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Çağ Üniversitesi.
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Köse, E. (2013). *İlköğretim kurumu öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgütsel öğrenme arasındaki örgütsel sessizlik ve karara katılımın aracı etkisi* [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Köse, E. & Güçlü, N. (2017). Okul müdürlerinin liderlik stilleri, okullarda karara katılım ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiler. *KSBDD*, 2, 209-224.
- Kul, M. (2010). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile beden eğitimi öğretmenlerinin yıldırma (mobbing) yaşama düzeyleri, örgütsel bağlılıkları ve iş doyumunu arasındaki ilişki*. [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Mahmutyazıcıoğlu, L. (2015). *Okul öncesi yöneticilerinin algılanan liderlik stilleri ile mesleğe yabancılaşma düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesi (İstanbul ili Anadolu yakası örneği)* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Yeditepe Üniversitesi.
- Maral, M. (2016). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile çatışma çözme stilleri arasındaki ilişki* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Sakarya Üniversitesi.
- Metin, G. (2020). *Kadın okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile okul iklimi arasındaki ilişki* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi.
- Nair, A. (2018). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile politik becerileri arasındaki ilişki (Tekirdağ örneği)* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Okçu, V. (2011). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile beden eğitimi öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının ve yıldırma şama düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi* [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Öncü, B. (2017). *Okul öncesi yöneticilerinin algılanan liderlik stilleri ile okul öncesi öğretmenlerinin yaşadığı örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi (Kırklareli ili örneği)* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi.
- Özcan, A. (2013). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin ve eğitim denetmenlerinin liderlik stilleri* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Özdemir, A. (2019). *Öğretmen ve müdür algılarına göre okul müdürlerinin değişim yönetimi yeterlikleri ile liderlik stilleri* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Muğla Sıtkı Kocaman Üniversitesi.
- Özgenel, M. & Hıdıroğlu, A. (2019). Liderlik stillerine göre ortaya çıkan bir tutum: Örgütsel sinizm. *Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(2), 1003-1043.

- Özgenel, M. & Aktaş, A. (2020). Okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmen performansına etkisi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 2, 01-18.
- Özgenel, M. & Nair, A. (2020). Okul müdürlerinin liderlik stillerini yordayan bir faktör: Politik beceriler. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 56, 182-205.
- Özgenel, M., Yıldız, B., Mert, P. & Dursun, İ. (2021). Etik, dönüşümcü, paternalist, spiritüel ve öğretimsel liderlik stillerinin karşılaştırılması. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31, 3(1191-1209).
- Özgözü, S. & Atılgan, H. (2017). Liderlik stilleri, örgüt kültürü ve bilgi yönetimi ilişkisi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 4, 1301-1318.
- Özkalp, E. (1982). *Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış*. Eskişehir: EİTİA.
- Özkan, Y. (2014). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile okulların etkililik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Mevlana Üniversitesi.
- Özker, T. (2019). *Lise müdürlerinin liderlik stilleri* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Özsarı, E. (2020). *Okul yöneticilerinin kariyer yönetimi yeterlilikleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Özşen, A. (2014). *Öğretmenlerin liderlik stilleri ile toplam kaliteye ilişkin tutumlarının incelenmesi* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Yeditepe Üniversitesi.
- Özyiğit, P. (2012). *İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin okul müdürlerine duydukları güven ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Maltepe Üniversitesi.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel psikoloji*. 3. Baskı Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sarıca, P. (2019). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile denetim stiline ilişkin öğretmen algıları* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Çanakkale 18 Mart Üniversitesi.
- Saylık, A. (2012). *Ortaöğretim okullarında informel ilişkiler ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Yüzüncü Yıl Üniversitesi.
- Selbi, A. (2019). *Okul müdürlerinin kullandıkları liderlik stilleri ve örgütsel adalet davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel yabancılaşmalarını yordama derecesi*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Mersin Üniversitesi.

- Serinkan, C . (2005). İşletmelerde liderlik tarzları ve toplam kalite yönetimi ilişkisi. *İstanbul Üniversitesi. İşletme fakültesi. İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi*, 50, 86-103.
- Sever, N. (2020). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile okulların örgütsel çekicilikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İnönü Üniversitesi.
- Sevinçtekin, H. (2020). *Bir yükseköğretim kurumunda algılanan liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişki*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi.
- Sönmez, A. (2010). *Ortaöğretim okulları müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan durumsal liderlik stilleri ile öğretimsel liderlik stilleri rolleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Yeditepe Üniversitesi.
- Subaş, A. (2017). *Okul yöneticilerinin “liderlik stilleri” ile “ennegram kişilik stilleri” arasındaki ilişkinin incelenmesi*. [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Sungurlu, M. (2001). *Öğrenen örgütler ve yeni liderlik yaklaşımı*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 98.
- Şahin, F. & Sarıdemir, T. (2017). Okul müdürlerinin liderlik stillerine göre öğretmenlerin yaşam doyumlarının ve evlilik doyumlarının incelenmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 37(1), 391-425.
- Şahin, M. (2014). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile okulların gevşek yapılı örgütler olması arasındaki ilişki ve bazı değişkenlere göre incelenmesi* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Şahin, N. (2012). *Bazı değişkenler açısından milli eğitim müdürü ile ortaöğretim okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile iş doyumları düzeyleri* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. On Dokuz Mayıs Üniversitesi.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Şişman, M. (2012). *Öğretim liderliği*. (4. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Şevik, M. (2012). *İlköğretim okulları müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel güven algıları arasındaki ilişki* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Maltepe Üniversitesi.
- Şimşek, V. (2017). *İlkokul müdürlerinin liderlik stilleri* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Taş, M. (2017). *Öğretmenlerin davranışsal açıdan güçlendirilmesi ve yöneticilerinin algılanan liderlik stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Maltepe Üniversitesi.

- Taş, M. & Özcan, Z. Ç. (2020). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin davranışsal açıdan güçlendirilmesi arasındaki ilişkinin incelenmesi. *OPUS–Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 16(Eğitim ve Toplum Özel Sayısı), 5764-5791. DOI: 10.26466/opus.735280.
- Tekbulut, G. (2017). *Üniversitelerde liderlik stilleri, örgütsel vatandaşlık davranışı ve akademik performans arasındaki ilişkinin bazı değişkenler bakımından incelenmesi*. [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Tekingündüz, N. (2017). *İlkokul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi (İstanbul ili Fatih ilçesi örneği)*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. T.C Kültür Üniversitesi.
- Titrek, A. (2018). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile sosyal girişimcilik becerilerine yönelik görüşleri(Kocaeli ili örneği)* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- Tosun, F. (2015). *Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmen görüşlerine göre araştırılması (Başakşehir ilçe örneği)* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Tozal, B. (2015). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Zirve Üniversitesi.
- Uçan, M. (2012). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin kadın yöneticilere yönelik tutumları ile kadın yöneticilerde algıladıkları liderlik stilleri arasındaki ilişki* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Yeditepe Üniversitesi.
- Uludağ, Z. & Tepe, N. (2018). Bazı değişkenler açısından milli eğitim müdürlüğü ile temel eğitim ve orta öğretim okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve iş doyumları düzeyleri: Amasya İli Örneği. *OMÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 37(1), 145-170.
- Ulusoy, Z. (2020). *Okul müdürlerinin kriz yönetimi becerilerinin liderlik stilleri açısından incelenmesi( İzmir örneği)* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Uzun, H. (2021). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin duygusal emek düzeyleri arasındaki ilişki* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Uzun, O. (2011). *Liderlik stilleri ile örgütsel güven ve örgütsel adanmışlık arasındaki ilişki* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Uşak Üniversitesi.
- Yalçın, M. & Atasoy, R. (2021). Okul liderliği ölçeği: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Karamanoğlu Mehmetbey Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 2, 103-112.
- Yalçın, S. (2014). *Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş yaşam kalitesi ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Atatürk Üniversitesi.



- Yamen, U. (2021). *Ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre çoklu liderlik stilleri ve örgütsel belirsizlik* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Yaylalı, M. (2017). *Anadolu lisesi öğretmenlerinin algılarına göre anadolu lisesi okul müdürlerinin liderlik stilleri ile kullandıkları çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişki* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Yazıcı, A. & Akyol, B. (2017). Okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmen özerkliği arasındaki ilişki. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10, 189-208.
- Yeşilyurt, R. (2015). *Okul yöneticilerinin etkileşimci liderlik stilleri ile öğretmenlerin okula bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi.
- Yıldırım, E. (1997). *Endüstri ilişkileri teorileri: Sosyolojik bir değerlendirme*, Sakarya : Değişim Yayınları.
- Yıldırım, Ş. (2021). *Etkili lider sinerjik okul: Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinerji arasındaki ilişki* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Yücel, B. (2019). *Okul öncesi yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişki* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Yücel, İ & Akgül, İ. (2016). Liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık etkisi: Akademisyenler üzerine bir çalışma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1, 209-226.
- Yürek, U. (2018). *Yöneticilerin öz yeterlik algıları ile liderlik stilleri arasındaki ilişki (Tatvan ilçesi örneği)* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Pamukkale Üniversitesi.

## ÖZGEÇMİŞ