



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

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK BECERİLERİ İLE
İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALARIN İNCELENMESİ**

Tuğçe ŞENEL

DENİZLİ 2022

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

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK BECERİLERİ İLE İLGİLİ
YAPILAN ÇALIŞMALARIN İNCELENMESİ**

Tuğçe ŞENEL

Danışman

Doç. Dr. Funda NAYIR

TEŞEKKÜR

Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi alanında tezsiz yüksek lisans yapma sürecinde bizlere destek olan zamanı bizim için harcıyıp her sorumuzu cevaplayan başta değerli hocam ve danışmanım Doç. Dr. Funda NAYIR'a, bölüm başkanımız Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN'e, hocamız Prof. Dr. Kazım ÇELİK'e ve yüksek lisans eğitimim boyunca derslerime giren bütün hocalarıma,

Ve hayatımın en kıymetli insanı olan ve bu süreçte benden desteğini hiç esirgemeyen hem hayat arkadaşım hem de bu programda sınıf arkadaşım da olan

biricik aşkım Serkan'a

canım kızım Umay Deniz'e

Tüm kalbimle teşekkür ederim.

Tuğçe ŞENEL

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.

Tuğçe ŞENEL

ÖZET

Okul Yöneticilerinin Liderlik Becerileri ile İlgili Yapılan Çalışmaların İncelenmesi

ŞENEL, Tuğçe

Yüksek Lisans Projesi, Eğitim Bilimleri ABD,

Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Proje Danışmanı: Doç. Dr. Funda NAYIR

Haziran 2022, 49 sayfa

Bu çalışma ile 2012/2022 yılları arasında okul yöneticilerinin liderlik becerileri ile ilgili yapılan araştırmaların bir alan yazın taraması yapmak amaçlanmıştır. Araştırmanın amacına ulaşması için nitel araştırma yöntemlerinden doküman analizi modeli kullanılmıştır. Araştırma kapsamında 2012-2022 yılları arasında okul yöneticilerinin liderlik becerileri alanında yapılmış yüksek lisans 40 tez incelenmiştir. Çalışmadaki verilerin, doküman analizi yapılarak, grafikler ve tablolar oluşturularak bulgular yorumlanmış ve sonuçlara ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, liderlik becerileri, liderlik stilleri

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİ PROJE ONAY SAYFASI.....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
TEŞEKKÜR.....	v
ETİK BEYANNAMESİ	vi
ÖZET	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.1.1. Problem Cümlesi.....	3
1.1.2. Alt Problemler.....	3
1.2. Araştırmanın Amacı.....	4
1.3. Araştırmanın Önemi	4
1.4. Varsayımlar.....	5
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	5
1.6. Tanımlar.....	5
İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	6
2.1. Liderlik Kavramı.....	6
2.2.1.Özellik Kuramı	8
2.2.2.Davranışçı Kuram:	9
2.2.3.Durumsallık Kuramları	13
2.2.4. Yenilikçi Yaklaşımlar	14
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM.....	18
3.1. Araştırmanın Modeli.....	18
3.2. Evren ve Örneklem	18
3.3. Veri Toplama Aracı	21
3.4.Verileri Toplama Süreci.....	21
3.5. Verilerin Analizi	22
3.6. Geçerlik ve Güvenirlik.....	22

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM	23
4.1. Birinci Alt Problemlere Yönelik Bulgular ve Yorum.....	23
4.2. İkinci Alt Problemlere Yönelik Bulgular ve Yorum	24
4.3. Üçüncü Alt Problemlere Yönelik Bulgular ve Yorum	24
4.4. Dördüncü Alt Problemlere Yönelik Bulgular ve Yorum.....	25
4.5. Beşinci Alt Problemlere Yönelik Bulgular ve Yorum.....	26
4.6. Altıncı Alt Problemlere Yönelik Bulgular ve Yorum.....	27
BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	29
5.1. Tartışma ve Sonuç	29
5.2. Öneriler	32
KAYNAKÇA.....	33
ÖZGEÇMİŞ	39

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1 <i>Liderlik Kuramlarının Ortaya Çıkışı</i>	8
Tablo 2.2 <i>Mcgregor'un X ve Y Kuramlarında İnsan Doğası Hakkında Varsayımların Listesi</i>	13
Tablo 3.1 <i>Okul Yöneticilerinin Liderlik Becerileri Üzerine Yapılmış yüksek. lisans Tez Çalışmaları</i>	18

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. <i>Ralph M. Stogdill Liderlik Kategorileri</i>	9
Şekil 2.2. <i>Liderlik Kadranı</i>	11
Şekil 2.3 <i>Liderlik Matrisi</i>	12
Şekil 4.1. <i>Araştırmaların yayım yıllarına göre dağılımı</i>	23
Şekil 4.2. <i>Çalışmaların araştırma yöntemlerine göre dağılımı</i>	24
Şekil 4.3. <i>Araştırmaların çalışılan gruplara göre dağılımı</i>	25
Şekil 4.4. <i>Çalışmaların araştırma modellerine göre dağılımı</i>	26
Şekil 4.5. <i>Araştırmaların örnekleme türlerine göre dağılımı</i>	27
Şekil 4.6. <i>Çalışmaların Veri Toplama Yöntemlerine Göre Dağılımı</i>	28

BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın problem durumu, araştırmanın amacı, alt problemler ve önemi yer almaktadır.

1.1. Problem Durumu

İnsana ilişkin alınacak her kararda, tartışılan her konuda ve sorulan her soruda en önemli konu eğitimidir. Yaratıcılığı yüksek, bilimsel bilgi peşinde koşan evrensel özelliklere sahip bireyleri yetiştirmenin yolu eğitimden geçmektedir (Çakmak, 2008). Eğitim; ailede başlayan okul ile devam eden, insan davranışlarını olumlu yönde değiştiren bir süreçtir. Yaşadığımız bu çağda yetişmiş nitelikli insan gücü ihtiyacı artmış, üretim ve tüketim anlayışlarının değiştiğini düşünürsek ülkelerin bir numaralı başlığı eğitim olmalıdır (Gedikoğlu, 2005). Artık ülkelerin gerçek büyümesinin sayısal verilerle değil yetişmiş nitelikli insan gücü ile olacağını dünya kabul etmiştir (Özden, 2010).

Türkiye’de eğitim sisteminde pek çok alanda eksiklikler vardır. Gedikoğlu (2005)’na göre eğitim sistemi Türkiye’de hiçbir zaman partiler üstü bir konuma oturtulamamıştır. Milli Eğitim Bakanlığı’da bu sorunların farkındadır. Milli Eğitim Bakanlığının 2010-2014 yıllarına ait stratejik planda özetle bakanlığın güçlü ve zayıf yanları sıralanmıştır. Bu planda zayıf yönleri olarak şunlar öne çıkmaktadır: (i) Tekrarlanan işler ve görevlerin bakanlıkta aşırı iş yükü oluşturması, (ii) Sınıf mevcutlarının hala istenilen düzeye gelememesi ve ülke sathında bir standartta oturtulamaması (iii) Öğretmen yetiştirme ve arz-talep dengesinin kurulamaması, (iv) Eğitim planlarında sık ve ön görülemez değişiklikler, (v) Okullar arası farklılıkların yüksek olması ve eğitime erişimin istenilen düzeye çıkamaması, (iv) Okul yöneticilerinin gerekli donanıma sahip olmaması.

Türkiye de birçok toplumsal sorunun kaynağı bireylerin yeterli ve nitelikli eğitim alamamasından kaynaklanmaktadır. Eğitim toplumu etkileyen en önemli faktördür (Altınışik ve Peker, 2012). Tüm bunlar düşünüldüğünde ulusal kalkınma, toplumun gelişmesi ve bireyin eğitimi birbirinden ayrı düşünülemez. Eğitime yön verenler aslında topluma da yön verdiklerini unutmamalı ve bu nedenle eğitim ulusal bir nitelik taşımalıdır. Eğitim yöneticileri geçmişten süregelen durumu devam ettiren ve küçük değişikliklerle mevcut durumu devam ettirenler değil, eğitime yön veren liderler olmalıdırlar (Özden, 2010).

Liderlik bir makamın değil, bireyin kişiliğinin eseridir. (Bursalıoğlu, 1994) Liderler özgüvenli, vizyon sahibi, fikirler geliştirebilen, kişilerin hal ve hareketlerine karşı anlayışlı olan bireylerdir (Erdoğan, 2000). Liderlik sadece sorumlulukların gerçekleştirilmesi değil

bir risk durumunda önde olan, bütün alternatifleri değerlendiren, sorunlara çözümler bulan ve kişileri bulduğu çözümler ile arkasında sürükleyebilen kişilerdir. Bütün yöneticiler lider değildir. Ancak bütün yöneticilerin lider olması gerektiği düşünülür. Kurum yöneticileri sadece yönetim alanındaki liderlik vasıfları sebebiyle faal ve iş birliği içinde çalışma arzusu oluşturabilir (Şimşek, 2002). Liderlik; Liderin, amaçlarına ulaşmak için grubu tesiri altına alma sürecidir. Buna göre liderliğin üç amacı vardır: (i) Liderlik bir süreç işidir. (ii) Liderlik, değişken bir etkileşim halidir. Örgütün üyeleri liderin etkisini açıkça veya dolaylı olarak kabul etme sürecidir. Lider gücü sahip olduğu örgüte bağlıdır. (iii) Liderin, amaçladığı hedefler doğrultusunda grubu motive etmesi ve grubun amacına ulaşmasını sağlaması beklenir (Bozlagan, 2005; aktaran: Çetin, 2008).

Okul yöneticileri eğitim sisteminde çok önemli bir yere sahiptir. Okul organizasyonlarının liderleri olarak, okulda meydana gelen tüm gelişmelerin sıkı bir denetçisidir. Bu nedenle liderlik becerisine sahip idareciler, bireyin, toplumun ve eğitim öğretim faaliyetlerinin gelişmesinde önemli bir role sahiptir (Doğan, 2012). İdarecilerin liderlik özellikleri okulun başarısını belirleyen en önemli faktördür. Okul idarecileri öğretmen ve öğrencilerin başarı üzerindeki beklentisini arttırarak gelişimi sürekli hale getirir (Tschannen-Moran, Gareis, 2004). Ancak okul idarecileri sadece değişimin önemli bir aktörü değil, aynı zamanda öğrenci ve okul başarısını arttırma gibi sorumlulukları da vardır (Geniş-Işık ve Negiş, 2017).

Bayar ve Kösterelioğlu (2014), yaptığı araştırmalar sonucunda, Ülkemizde eğitim sisteminin önemli sorunlarından biride yönetici eğitimidir. Buna göre eğitimde her alanda niteliği arttırmak için okul yöneticilerinde liderlik vasfına gereksinim duyulmaktadır. Okulların verimli, etkili, amaçlarına ulaşabilmesi yöneticilerin etkili olmalarına bağlıdır. Eğitim kurumlarında en küçük ayrıntılar bile dikkatlice planlanmalıdır. Bu konuda okul yöneticilerinin omuzlarına büyük yük düşmektedir (Balcı, 1993). Okul yöneticisi, kurumunu etkili bir şekilde yönetmelidir. Bunun için çalışma ortamını öğrenci başarısı ve öğretmenleri çalışma konforu için daha verimli hale getirmelidir. Liderlik becerilerine sahip bir okul yöneticisi, okulunun başarılı olmasında büyük role sahiptir.

Başarılı, etkili ve nitelikli okullar olabilmesi için okul yöneticilerinin bazı özelliklere sahip olması zorunludur. Bu özellikler okulların başarılı, etkili olabilmesi için okul yöneticilerinin liderlik becerileri sergilemeleri ile ilgilidir. Okulun hedeflerine ulaşmasını sağlamak isteyen okul yöneticisi etkili yönetim için lider olma zorunluluğuna sahiptir. Çağdaş yönetimde eğitim yöneticisinin liderlik özellikleri taşıması çok önemlidir. Okul

yöneticisinin başarılı olabilmesi için grubun lideri olmalı ve okulda kendisi ile birlikte çalışan öğretmenlerini ikna etmelidir (Kaya, 1991).

Tüm bu tartışmalarda öne çıkan, okul yöneticilerinin yasal güçlerinin ötesinde gücünün farkında olan ve liderlik özelliklerini uygulayabilen liderler olmaları gerektiğidir. Toplumun geleceğini etkileyen, nesillerin eğitilmesini ve kültür aktarımını amaçlayan eğitim sisteminde okul yöneticilerine büyük görevler düşmektedir. Eğitim sisteminin verimliliğinin ve kalitesinin artırılmasında liderlik ve yöneticilik başarısının yanı sıra liderlik stillerinin önemli rol oynadığı düşünülmektedir. Bu çalışmada 2012-2022 yılları arasında okul yöneticilerinin liderlik becerileri ile ilgili yapılan yüksek lisans düzeyindeki tezlerin incelenmesi yapılarak, okul müdürlerinin liderlik becerilerine yönelik yapılmış varolan durumları ortaya konularak, bu çalışmaların geliştirilmesine yönelik alanyazına ve uygulama alanına katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

1.1.1. Problem Cümlesi

Türkiye’de 2012-2022 yılları arasında okul yöneticilerinin liderlik becerileri ile ilgili yapılan araştırmaların nitel araştırma yöntemlerinden doküman analizi yöntemi ile incelemek, çalışmalarla ilgili genel eğilimi ortaya koymak, çalışmaların yoğunlaştığı ve ihmal ettiği alanları belirlemek bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

1.1.2. Alt Problemler

Bu araştırma amacına ulaşması için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Türkiye’de 2012-2022 yılları arasında okul yöneticilerinin liderlik becerilerini inceleyen yüksek lisans tezlerin yıllara göre dağılımları nedir?
2. Türkiye’de 2012-2022 yılları arasında okul yöneticilerinin liderlik becerilerini inceleyen yüksek lisans tezlerin araştırma yöntemlerine göre dağılımları nedir?
3. Türkiye’de 2012-2022 yılları okul yöneticilerinin liderlik becerilerini inceleyen yüksek lisans tezlerin çalışılan gruplara göre dağılımları nedir?
4. Türkiye’de 2012-2022 yılları okul yöneticilerinin liderlik becerilerini inceleyen yüksek lisans tezlerin araştırma modellerine göre dağılımları nedir?
5. Türkiye’de 2012-2022 yılları okul yöneticilerinin liderlik becerilerini inceleyen yüksek lisans tezlerin örneklem seçimine göre dağılımı nasıldır?

6. Türkiye’de 2012-2022 yılları arasında okul yöneticilerinin liderlik becerilerini inceleyen yüksek lisans tezlerin veri toplama yöntemine göre dağılımı nasıldır?

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmayla, okul yöneticilerinin liderlik becerilerini inceleyen yüksek lisans tezlerinin analizinin yapılması ve bu tezlerin çalışılan grup, çalışmalarda öne çıkarılan çeşitli değerler ve literatürde bu değişkenlerle ilgili boşluğun doldurulması amaçlanmıştır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Liderlik kavramı, üzerinde en fazla araştırmanın yapıldığı alandır. Liderlik kavramına ilgi duyan ve bu alanda çalışan pek çok bilim insanı akademisyen vardır. Araştırmacıların yaptığı çalışmalar liderlik kavramını çok yönlü olarak incelemiş, analizler yayımlanmıştır. Bu konuda çalışan araştırmacı kadar kuram işlenmiş ve yayınlanmıştır.

Önceki yaklaşımlarda okul müdürlerinde liderlik vasfı mı yoksa yöneticilik vasfı mı? Bolman ve Deal (2008), bu iki olgunun bir arada olması gerekliliğinden bahsetmiş ve “eğer bir örgüt gereğinden fazla yönetilirse ve yetersiz yönetilirse, sonunda ruhunu ve amacını kaybeder” iddiasında bulunmuşlardır. Karizmatik bir lider tarafından kötü yönetilen bir organizasyon yükselir ama kısa sürede dibe çöker” diyerek liderlik ve yönetim kavramlarını ayrılmaz iki unsur olarak gördüklerini belirtmişlerdir (Bolman ve Deal, 2008).

Liderlerin ve yöneticilerin zekası, karşılaştıkları sorunları çözmeye yetmemektedir. Groopman (2007) "zihin seni manipüle eder sen görmek istediğini görürsün " açıklamasıyla insan algılarına güvenmenin hatalı olacağını, bu algıların ne kadar yanıltıcı olduğundan bahsetmiştir (s:67). Kariyer parlak ve iyi eğitim almış okul müdürlerinin olayları yanlış analiz etmelerinin ve algılarına yenik düşmelerinin nedenleri, cehaletin laneti denilebilir. Yöneticilerin hırslarına yenik düşmesi, örgütün çıkarlarını bireyin çıkarlarının önüne geçirmesi yöneticinin doğru karar vermesine engel olmaktadır. “Neyle karşı karşıya olduklarını ve ne yapacaklarını daha iyi anlamak için birden fazla lensi öğrenmeleri gerekiyor” (Bolman ve Deal, 2008: 9). Galileo, teleskobu inşa etmek için kullandığı mercek sayısı arttıkça görüntünün daha net hale geldiğini de gördü. Yöneticinin sahip olduğu merceklerin (insani, liderlik stilleri, yapısal, insan kaynakları vb) adedi fazlaştıkça resim daha da netleşir.

Hangi disiplinlerin okul yöneticilerinin liderlik becerileri konusunu çalıştığı ve araştırmacılar tarafından gördüğü ilgi gibi sorular yönetim becerilerinin nasıl incelediğinin

anlaşılmasına ışık tutacaktır. Şimdiye kadar ele alınan ve gelecekteki çalışmalara ışık tutacaktır.

1.4. Varsayımlar

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

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

2012-2022 yılları arasında okul yöneticilerinin liderlik becerilerini ele alan yüksek lisans çalışmalarla ve YÖK veri tabanında erişime açık tezlerle sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Okul Yöneticisi: Eğitim kurumlarında yönetim faaliyetlerinden birinci derecede sorumlu olan müdür ve müdür yardımcıları.

Okul Yöneticileri: Ortaokullarda görevli okul müdürü, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcıları

Liderlik: Bir örgütü belirli amaçlar doğrultusunda harekete geçirme noktasında gerekli donanıma sahip olma durumudur.

İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1.Kuramsal Çerçeve

Araştırmanın teorik temelleri ile araştırma konusu ile ilgili yerli ve yabancı çalışmalar bu bölümde sunulmaktadır.

2.1. Liderlik Kavramı

Geçmişten günümüze ‐liderlik‐ olgusu birçok çalışmanın ve bilim insanının konusu olmuştur. Birçok bilim adamı liderlik kavramını tanımlamaya ve incelemeye çalışmıştır. Bass (1990), Bennis'in (1959) "davranış bilimlerinde liderlik üzerine diğer alanlardan daha fazla yayınlanmıştır, ancak hala çok az şey biliyoruz" iddiasını dile getirmesinden otuz yıl sonra liderlik üzerine bir literatür değerlendirmesi yaptı. Bu çalışmada, kavramı tanımlamaya çalışan akademisyenler kadar liderlik tanımının olduğunu iddia ediyor. James McGregor Burns'e (1978) göre liderlik, dünyada en çok görülen ve en az anlaşılan olgudur. Çeşitli insanlar için liderlik farklı şeyler ifade eder (Yukl, 1994). Liderliğin tanımları, toplumda ve ilişkilerde meydana gelen değişiklikler kadar değişir.

1920'den beri liderlik, yönetim araştırmalarının birincil odak noktası olmuştur. Sadece yirminci yüzyılda 350'den fazla lider ve liderlik tanımı yapılmıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Tarih boyunca her çağın koşullarına, konumlarına ve prosedürlerine göre farklılık gösteren farklı liderlik biçimleri ortaya çıkmıştır (Hodgetts ve Luthans, 2006). Değişen tek şey liderliğin kapsamı ve algısıdır. Çevresel koşullar, toplumsal dönüşüm ve büyüme sürecinde insanlarla birlikte gelişir. Sonuç olarak, geçiş zamanlarında liderlik tarzı ve eylemleri yeni liderlik tarzları üretir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

Günümüzde liderlik kavramını araştıran birçok araştırmacının etkili liderlikle ilgili birçok farklı tanımı bulunmaktadır. Ancak tanımlar arasında onları sınıflandırmamızı sağlayacak önemli benzerlikler de bulunmaktadır. Liderliği temsil eden tanımlardan bazıları şunlardır (Lunenburg ve Ornstein, 1996):

- Liderlik, hedeflere ulaşmak için grup eylemlerini etkileme sürecidir.
- Liderlik, talimatları, eylemi ve görüşü etkilemek, yönlendirmek demektir.
- Liderlik uygulanabilir bir etkidir.
- Liderlik, uyumlu ve hedef odaklı ekipler oluşturmakla ilgilidir.
- Liderlik, insanları kişisel isteklerini bir kenara bırakmaya ve grubun amaçlarını kendi amaçları olarak görmeye ikna etmektir.
- Grubun iyiliği için başkalarını kişisel çıkarlarını bir kenara bırakmaya ikna etmek, liderliğin amacıdır.

Liderlik kavramı hakkında çokça akademik çalışma yapılmıştır. Bu akademik çalışmalar, zaman sürecinde liderlik konusunda bir tanım oluşturmamış, çalışan kişinin yaklaşımına ve ilgi alanına göre şekillenmiştir. (Hodgetts ve Luthans, 2006). Sonuç olarak liderlik konusu gelecekte daha da değer kazanacak ve üzerinde daha fazla çalışma yapılacaktır. Geçmişte yapılan çalışmalara rağmen liderlik önemini kaybetmemiş bir olgudur (Ünal, 2012).

Liderler sadece ileri görüşlü olmakla yükümlü değil, aynı zamanda örgüt içinde çalışan diğer kişileri çizdiği vizyon doğrultusunda sürükleyen ve örnek alınan kişi olmalıdır (Redman; Wilkinson, 2006). Tüm bu düşüncelerin ışığında liderliği, örgüt içinde hem görünür somut (insan ve maddi kaynaklar) hem de soyut (kültür, değerler, semboller ve inançlar) kaynakları kullanarak astları etkileme süreci olarak tanımlayabiliriz. Yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, uzman gücü ve karizmatik güç, bir liderin kullanabileceği beş tür güç kaynağıdır (Yürek, 2018).

Yasal Güç: Bir liderin hiyerarşik bir organizasyondaki konumu veya yükümlülüğünün bir sonucu olarak sahip olduğu otoritedir. Gücün sembolüdür. Grup üyelerinin kabul ettiği ve liderin örgüt üzerindeki etkisine dayanan güçtür. Bu, liderin resmi konumuyla birlikte gelen otorite türüdür (Celep, 2004).

Ödül Gücü: İnsanları çeşitli şekillerde ödüllendiren liderler veya yöneticilerle ilgilidir. Ödül gücü açısından liderler, takipçilerine ilham vermek için ücret artışları, terfiler ve ikramiyeler gibi hem resmi hem de gayri resmi ödülleri kullanabilirler. En etkili pozitif motive edici tekniktir (Özler ve diğ., 2013).

Zorlayıcı Güç: Bu, ödül gücünün tam tersidir. Liderin itaatsizliği kontrol etmesi ve cezalandırması, liderin hiyerarşik sistemde karşılaşabileceği itaatsizliği kontrol etmesi ve cezalandırması anlamına gelir. Zorlayıcı güç, anlık uyum sağlayabilir, ancak aynı zamanda huzursuzluk ve misilleme ile de sonuçlanabilir. İş hoşnutsuzluğu ve düşük performans, zorlayıcı otoriteden kaynaklanabilir (Lunenburg & Ornstein, 2013).

Uzmanlık Gücü: Bir liderin bir organizasyonu yönetmek için sahip olduğu bilgi ve yeteneklerdir. Liderin analiz etme, deney yapma, eğitme ve düzenleme kapasitesi, okullar gibi organizasyonlarda uzmanlığın gücüdür. Motivasyon, uzman gücü kullanan liderler tarafından benimsenir (Lunenburg ve Ornstein, 2013).

Karizmatik Güç: Liderin yansıttığı güçlü etkiye bağlıdır. Liderin çekiciliğini ve saygısını yansıtır. Karizmatik gücü kullanan liderler güven ve sadakat yaratır (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Atatürk, Mahatma Gandhi ve Martin Luther King gibi liderler karizmatik liderliğin önemli örnekleridir.

2.2.Liderlik Kuramları

Liderlik kavramı ile ilgili kuramcılar tarafından geliştirilen kuramlar, liderliğin anlaşılmasını sağlamıştır. 1945'ten önce liderlik kuramları liderin kişilik özellikleriyken bu tarihten sonraki süreçte davranışçı kuram ve durumsal kuramlar geliştirilmiştir. Liderlik kuramları ortaya çıkış tarihlerine göre Bryman (1996) tarafından Tablo 2.1'deki gibi sıralanmıştır.

Tablo 2.1 *Liderlik Kuramlarının Ortaya Çıkışı*

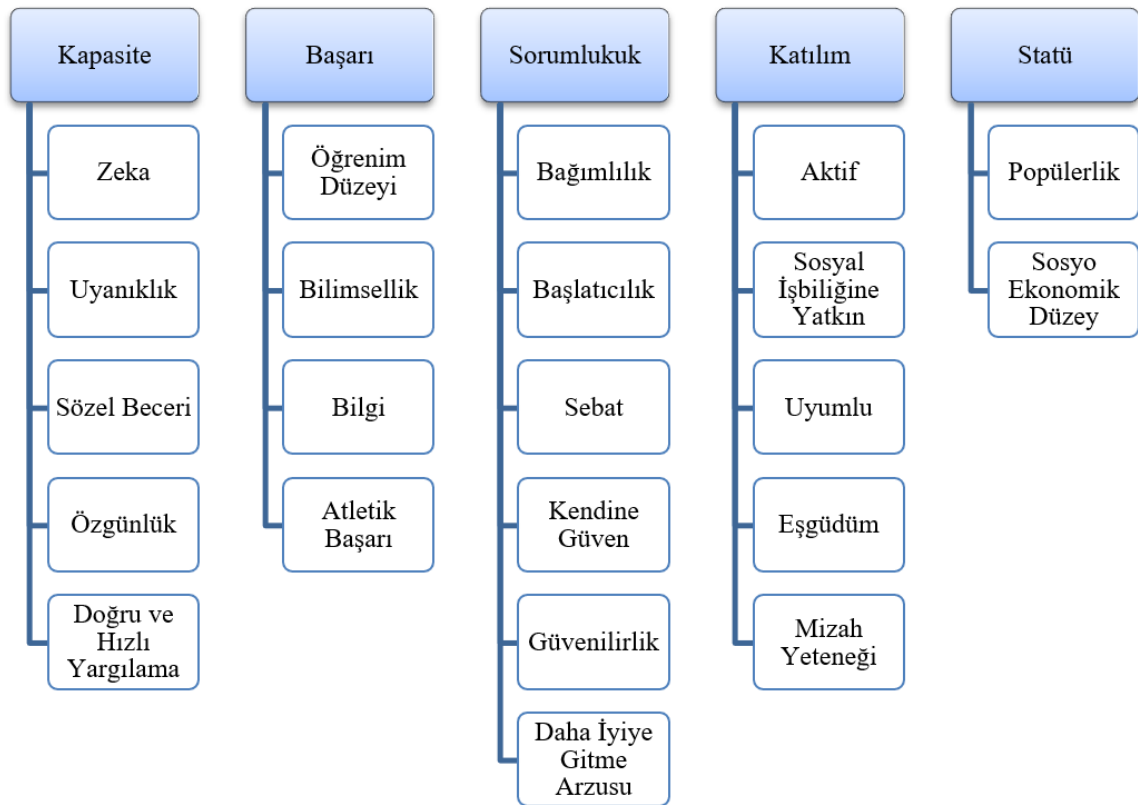
Yıl Aralığı	Kuram	Açılama
1940'lara kadar	Özellik Kuramı	Liderlik doğuştan gelen bir özelliktir.
1940-1960	Davranışçı Kuram	Liderin etkinliği liderin nasıl davrandığı ile ilgilidir.
1960-1980	Durumsal Kuram	Etkin lider durumdan etkilenir.
1980'ler	Yeni Yaklaşımlar	Liderler vizyon sahibidir.

Kaynak: Bryman, 1996

Tablo 2.2'de görüldüğü üzere zaman değiştikçe liderlik kuramları da değişmiştir. Araştırmacılar dönem dönem belli kuramlar üzerine yoğunlaşmış ve bu alanda çalışmalar yayınlanmıştır. 1940'dan itibaren ortalama her 20 yılda bir liderlik kuramında yoğunlaşılacak konu değişmiştir.

2.2.1.Özellik Kuramı

1950'lere kadar, "Büyük Adam" fikri olarak bilinen bu kavram, liderlik araştırmalarını etkilemiştir. Bu yöntem, liderlerin davranışlarıyla bağlantılı fiziksel veya psikolojik özelliklerini belirlemek için kullanılmıştır. Bu yöntemi kullanarak araştırmacılar, liderleri takipçilerden ayıran nitelikleri bulmaya çalışmışlardır. Liderliği etkileyen en önemli unsurların içsel olduğu sonucu, tipik liderlik stratejisini ortaya çıkarmıştır (Hoy ve Miskel, 2010). Aşağıdaki ifade, özelliklerin lidere bakış açısını çok iyi yansıtmaktadır. "Doğuştan gelen özelliklere sahip olmadığı sürece hiçbir eğitim seviyesi bir insanı lider yapamaz" (Bryman, 1986:18). Özellik kuramı 20.yy'ın ortalarında yapılan bir dizi alan yazı incelemesinin ardından popülerliğini yitirmiştir ve yapılan çalışmalar seyrekleşmiştir. Ralph M. Stogdil yaptığı literatür taramasında 1904-1947 arasındaki çalışmalarını incelemiştir ve bu 120 çalışmayı beş genel kategori altında toplamıştır. Şekil 2.1'de bu beş kategori verilmiştir.



Şekil 2.1. *Ralph M. Stogdill (1948). Personal Factors Associated With Leadership: A Survey of The Literature., The :Journal of Psychology. S:35-71.*

Özellik kuramları liderlerin kişilik özellikleri üstünde durmuştur. (Robbins ve Judge, 2012) Özellik kuramı, liderin doğuştan özelliklere sahip olduğunu savunur. Bu özellikler sosyal üstünlükler, fiziksel ve zihinsel özellikler gibi niteliklerdir (Gedikoğlu, 2015). Özellik kuramında liderin sosyal, fiziksel, duygusal ve kişisel özelliklerine odaklanılmıştır. (Robbins ve Judge, 2012).

2.2.2.Davranışçı Kuram:

Özellik kuramının soyut ve yetersiz olması araştırmacıları daha somut davranışları incelemeye yönlendirmiştir. Davranışçı kuramlar, liderlik davranışlarını araştırmıştır (Bilir, 2014). Davranışçı kuram, liderin gösterdiği davranışlar ve liderin yönettiği örgütün üyelerle iletişiminin özellikleridir (Koçel, 2015). Başarılı liderlerin özellikleri; güvenilir, dirençli, kararlı, özgüvenli, baskın, strese dayanıklı, ısrarcı, sorumluluktan kaçmayan, enerjik, uyum sağlayan, sosyal çevreye duyarlı ve işbirlikçi olmasıdır. Başarılı liderlerin yetenekleri ise zeki olma, sosyal beceriler, kavramsal beceri, ikna edebilme, yaratıcılık, örgütlenme,

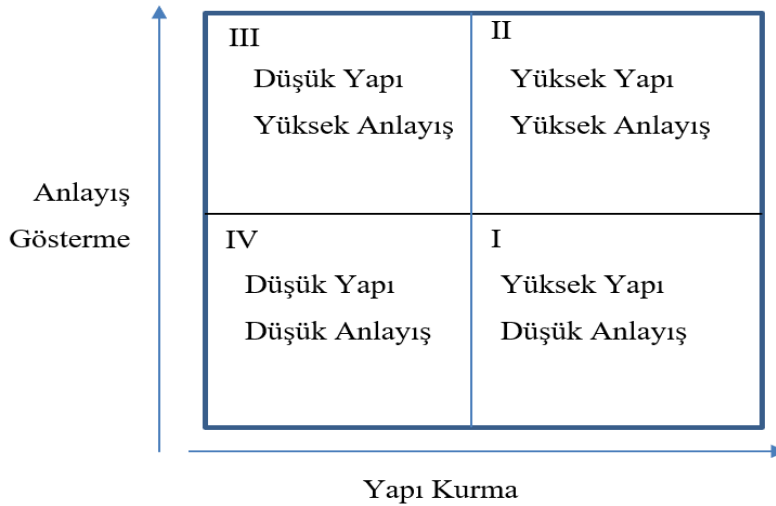
diplomatik ve anlayışlı olmasıdır (Yukl, 1998). Davranışçı kuramcılar örgütlerin amaçlarına ulaşmaları için liderin sahip olması gereken davranış tiplerini belirlemeye çalışmışlardır.

2.2.2.1. Iowa Üniversitesi çalışmaları. Liderin grup üzerindeki etkilerini sınıflandıran ilk çalışma Iowa Üniversitesinde yapılmıştır. Bu araştırmada üç değişik liderlik becerisi tanımlanmıştır. Bunlar (Lunenburg ve Ornstein, 1996):

- Otoriter Liderlik: Liderler aşırı kontrolçüdür karar yetkisi sadece kendilerindedir. Çalışanların tüm çalışma koşullarını yapılandırır ve tüm yetkiyi kendinde toplar.
- Demokratik Liderlik: Grubun karara katılmasını teşvik eder ve grup içi fikir alışverişine önem verirler.
- Umursamaz Liderlik: Gruba kendi kararlarını alma özgürlüğünü tanırlar. Bu tip liderler aslında liderlik etmezler.

Yapılan bu çalışma sonucunda astların otoriter liderlik yerine umursamaz lider stilini tercih ettikleri gözlemlenmiştir. Üretkenlik aşamasında ise grupların en az üretken olduğu liderlik stili umursamaz liderlik olurken, demokratik liderlik ile otoriter liderlik üretkenlik açısından birbirine çok yakın olmakla beraber otoriter liderlik biraz daha üretken olduğu görülmüştür (Lunenburg ve Ornstein, 1996). Iowa liderlik çalışmaları kullanıldığı yöntem olarak eleştirilse de literatüre katkıları ve liderlik davranışlarına bakışı nedeniyle önemli bir çalışmadır.

2.2.2.2. Ohio Üniversitesi çalışmaları. Ohio State Üniversitesi araştırmaları, organizasyonel ve grubun hedeflerine ulaşmada önemi yüksek liderlik vasıflarını tanımlamayı amaçlamıştır. Farklı grup türleri ve durumlarında liderliği anlamak için "Lider Davranış Tanımlayıcı Ölçeği"ni kullandılar. Ölçek sonucunda keşfedilen çok sayıda grup ve olay içinde liderliği açıklayan iki boyut çıkmıştır: yapı oluşturma ve anlayış gösterme. Yapının kurulması; Doğrudan örgütsel performans hedeflerine odaklanan, görevleri tanımlayan ve organize eden, iş atayan, astlarla ilişki biçimini belirleyen, grup çalışmasının çıktılarını değerlendiren, iletişim kanalları kuran liderleri ifade eder. Anlayış Göstermek; çalışanlarının konforu arttırmak için astlarına sevgi, saygı, destek ve ilgi gösteren liderdir (Lunenburg ve Ornstein, 1996). Şekil 2.2'de liderliğin dört kadranı verilmiştir.



Şekil 2.2 Lunenburg F.C., Ornstein A.C. (1996). *Educational Administration Concepts and Practice.*, Belmont: Wadsworth Publishing Company. s:128

Araştırma liderin davranışlarını dört kadrana ayırmıştır. İkinci kadrana (yüksek yapı ve yüksek anlayış) davranışları sergileyen bir liderin astlarında iş doyumunu ve performans üst düzeyde olduğu görülmüştür. Birinci kadrana (düşük yapı ve düşük anlayış) davranışları sergileyen liderin astlarında ise iş doyumunu ve performans düşük seyretmiştir (Lunenburg ve Ornstein, 1996).

2.2.2.3. Blake ve Mouton liderlik matrisi. Liderlik matrisi, liderlik davranışını iki boyutta açıklayan modellerden biridir. Liderlik davranışının iki boyutunu “Üretim Odaklı” ve “İnsan Odaklı” olarak adlandırmıştır (Lunenburg ve Ornstein, 1996). Matris, 5 temel liderlik stilini gösterir. Blake ve Mouton'un yaptığı çalışmaların farkı, eksenden hareketle oluşturdukları 9x9'lük matris ile beş önemli liderlik stilini matris üzerinde göstermiştir (Şimşek, 2007).

Matristeki her varsayım örgüt içindeki her bireyi üretim aşamasına dahil etmek ve bunun için gücün kullanıldığı bir dizi varsayım olarak görülebilir. Her varsayımın her tür organizasyonda belirli seviyelerde var olduğu tespit edilmiştir. Buradan yapabileceğimiz çıkarım, bir idareci çözümü insana dayalı bir sorun ile karşılaştığından yönetilmeye gereksinim duyan birçok alternatif alan olduğunu anlamaktadır. Yönetimsel yetkinliğini artırmak için bu yolları bilmesi ve birçok olasılık arasından duruma en uygun davranışı seçebilmesi gerekir (Blake ve Mouton, 1978: 12).

Matris'te 9.1 alanına karşılık gelen “Otoriter” bölümü örgüt yönetiminin otoriter olmasını anlatmaktadır. Bu bölümde örgütün üretim odağı en yüksekte, insan odağı ise en

düşüktedir. Bu liderlik mantığı ile çalışan bir yönetici, üretimi yüksek tutabilmek için elindeki yetki ve gücü kullanır. Matris'te 1.9 alanına karşılık gelen “Kulüp” bölümü, örgüt yönetimin üretim odağının düşük ama insan odağının yüksek olduğunu ifade etmektedir. Örgüt içindeki iletişime özellikle dikkat edilir. Matris'te 1.1 alanına karşılık gelen “İktidarsız” bölümü örgüt yönetiminin hem üretime hem de insana en az önem verilen alandır. Yöneticinin kurumda ağırlığı yok gibidir. Matris'te 5.5 alanına karşılık gelen “Dengeleyici” bölümü orta yol teorisi olarak adlandırılmaktadır. Matris'te 9.9 alanına karşılık gelen “Takım” bölümü örgüt yönetiminin hem üretimi hem de insani odağına aldığını göstermektedir. Hedef odaklıdır ve katılım, bağlılık ve çatışma çözümü yoluyla yüksek kaliteli ve niceliksel sonuçlara ulaşmaya çalışır (Blake ve Mouton, 1978). Şekil 2.3’de liderlik matrisi verilmiştir.

İnsan Odağı	9	1.9 Kulüp								9.9 Takım
	8									
	7									
	6									
	5					5.5 Dengeleyici				
	4									
	3									
	2									
	1	1.1 İktidarsız								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Üretim Odağı								

Şekil 2.3 Robert R. Blake ve Jane S. Mouton, *The New Managerial Grid*. Gulf Publishing Company, 1978, s: 11

2.2.2.4. Douglas McGregor X ve Y kuramı. Douglas McGregor, tarih boyunca insan bakış açılarını araştırmış ve onları iki kategoriye ayırmıştır: "X" kuramları ve "Y" kuramları. McGregor'a göre geleneksel organizasyon, karar verme, ast-üst ilişkileri, iş yönetimi, insan doğası ve insan motivasyonu ile ilgili varsayımlar üzerine kuruludur (Hersey ve Blanchard, 1982, s; 48). X Kuramı, çoğu insanın esasen tembel olduğu, rehberliğe ihtiyaç duyduğu, emek ve sorumluluktan kaçmak için yöntemler aradığı öncülü üzerine kurulmuştur. Kişilere yönelik bu karamsar tavır, maddi motivasyonlarla hareket edebilen, cezalandırılması gereken bir örgüt felsefesinin oluşmasına zemin hazırlamış ve çevresinde sıkı kontrol alanları oluşturmuştur. Küresel olarak uygulandığında, Douglas McGregor, X kuramının insan doğası hakkındaki varsayımlarının hatalı olduğunu ve bu varsayımlara

dayanan yönetim kuramlarının, örgütsel hedeflere ulaşmaya çalışan birçok kişinin uygunsuz şekilde motive edilmesine yol açacağını belirlemiştir (Hersey ve Blanchard, 1982, s; 48).

Mcgregor'a göre insan doğası ve insanların motive edilme şeklinin daha etkili olabilmesi için daha iyi anlaşılması gerektiğini düşünmüştür. McGregor, genellikle insan davranışı kuramı olarak bilinen Y kuramını, bu anlayışa dayalı alternatif bir hipotez olarak sundu. Bu anlayışa göre insan, doğası gereği uyuşuk ve güvenilmez hayvanlar olarak kabul edilmez. X ve Y kuramlarının insan doğasına ilişkin varsayımları Tablo 2.3'te gösterilmiştir.

Tablo 2.2 Mcgregor'un X ve Y Kuramlarında İnsan Doğası Hakkında Varsayımların Listesi

X Kuramı	Y Kuramı
1. İş, doğası gereği pek çok insan için tatsızdır.	1. Koşullar uygunsa çalışmak oyun oynamak kadar doğaldır.
2. Pek çok insan hırslı değildir, sorumluluk almak konusunda pek istekli değildir ve yönetilmeyi tercih eder.	2. Örgütsel hedeflere ulaşmada özdenetim vazgeçilmezdir.
3. Birçok insanın örgütsel sorunları çözmede çok az yaratıcı kapasitesi vardır.	3. Örgütsel sorunları çözmede yaratıcılık kapasitesi insanlara geniş ölçüde dağıtılmıştır.
4. Motivasyon sadece fizyolojik ve güvenlik seviyelerinde gerçekleşir.	4. Motivasyon, fizyolojik ve güvenlik düzeylerinde olduğu kadar sosyal, saygınlık ve kendini gerçekleştirme düzeylerinde de ortaya çıkar.

Tablo 2.3'de X kuramı ve Y kuramının sayılıları verilmiştir. X ve Y kuramları anlayış olarak birbirine zıt karakterli iki kuramdır. X kuramı insanı daha çok bir makinenin dişlisi gibi görürken Y kuramı kişiyi birey statüsüne çıkarmış ve yapının sahibi gibi hissetmesini istemiştir.

2.2.3.Durumsallık Kuramları

Özellik kuramının; liderlerin, lider olarak doğduğu görüşü reddedilmiş ve bu görüş çok fazla tepki almıştır (Bass, 1990). Araştırmacılar, liderlerin performanslarını arttıran ortamları ortaya çıkarmaya çalışmışlardır (Hoy ve Miskel, 2012). Durumsal liderlik kuramları, lider davranışlarının ortama, şartlara yani durumlara göre farklılaşacağını ileri sürmektedir. Durumsal liderlik teorileri, senaryo geliştirmede hangi koşulların başarılı olduğuna ve bu ortamlara uygun liderlik tarzlarına bakmıştır (Zel, 2011).

2.2.3.1. Fred Fiedler “en az tercih edilen iş arkadaşı teorisi”. Fiedler, durumsal liderlik teorisinin babası ve onu icat eden kişi olarak kabul edilir. Fiedler'e göre, her senaryoya uygulanabilecek benzersiz bir liderlik tarzı yoktur. Senaryoya bağlı olarak, etkili

olabilecek çeşitli liderlik stilleri vardır. En Az Tercih Edilen İş Arkadaşı (Least Preferred Co-worker (LPC)) ölçeği, çalışanlara iş birliği yapabilecekleri bir iş arkadaşının niteliklerini belirleme ve seçme konusunda yardımcı olur. Ayrıca, LPC seviyesi, bireyin ödevi tamamlamadaki önceliğini yansıtır. LPC'de, eylem açıkça belirtilir. Her durumda, liderin etkinliği, hedefe ulaşıp ulaşılmadığına göre değerlendirilir. Grup performansını objektif ve tutarlı bir şekilde izlemek mümkün olmadığında, lider veya yönetici devreye girmelidir. Model, üç durumsal değişkene dayanmaktadır: (a) liderin organizasyon üyeleriyle olan kişisel bağları (lider-üye ilişkisi); (b) çalışmalar için oluşturulan gruplardaki görev yapısının (görev yapısı) derecesi ve (c) liderin gücü ve yetkisi (pozisyon gücü). Fiedler'e göre, bu üç unsur iki tür liderlik stiline ayrılabilir: görev merkezli ve ilişki merkezli (Fiedler ve Mahar, 1979).

2.2.3.2. House ve Evans yol-amaç kuramı. Farklı sonuçlarla ve farklı şekillerde takipçiler üzerinde doğrudan etkisi olan senaryoya ve çalışma ortamına bağlı olarak çeşitli liderlik davranışları gereklidir. (a) Destekleyici Liderlik, (b) Yönlendirici Liderlik, (c) Katılımcı Liderlik ve (d) Başarı Odaklı Liderlik, House ve Evans tarafından tanımlanan dört liderlik türüdür. Çalışanların özgüveni yoksa veya çalışma ortamı stresliyse, destekleyici bir liderlik stratejisi rahat bir çalışma ortamı oluşturmaya yardımcı olabilir. Bir iş bilinmediğinde veya bir çalışan uzmanlıktan yoksun olduğunda, görevin nasıl tamamlanacağına ilişkin açık ve ayrıntılı talimatlar sağlamak için Yönlendirici Liderlik stili kullanılabilir. Çalışanlar uzman olduklarında ve görüşlerine ihtiyaç duyulduğunda Katılımcı Liderlik, grubun performansını ve mutluluğunu artıracaktır. Son olarak, iş zorsa ve üst düzey hedefler belirlenmişse, Başarı Liderliği yüksek standartlar sergileyerek ve personelin bu hedeflere ulaşabileceğine inanarak yardımcı olabilir (Hersey, 1996; House, 1996).

2.2.4. Yenilikçi Yaklaşımlar

Yönetim alanında çalışmış ve yayınlanmış bilim insanlarının hemen hemen hepsinin bir liderlik tanımı vardır. Son yıllarda liderliği tanımlamaktan çok liderlik kategorilerini geliştirme çabaları öne çıkmaktadır. İlk liderlik çalışmalarında otoriter, demokratik, pervasız, üretken ve insan odaklı gibi kategoriler bulunurken, son liderlik çalışmalarında “dönüştürücü”, “eğitici”, “Sürdürücü” ve “Dağıtıcı” gibi liderlik kategorileri ele alınmaktadır.

2.2.4.1. Dağıtımçı liderlik. Dağıtımçı liderlik felsefesi, sadece artan örgütsel sorumlulukları tek bir lidere vermek değil, bunları paylaşmak ve daha uzmanlaşmış personel istihdam etmek üzerine kuruludur. Dağıtımçı liderliğin özü, birçok bireyin liderlik faaliyetlerine katılımıdır (Tanrıöen, 2009: 469-474). Sonuç olarak liderlik ekibi oluşturulduğunda ilk adım liderlik otoritesini dağıtmaktır (Byfield, 2007).

Dağıtımçı Liderlik; Kurallar ve düzenlemelerden ziyade göreve dayalı bir organizasyon kültürünü hedefler. Herkesin katılmaya istekli olmasını sağlamak için dağıtımçı lider, şirkette bir güven atmosferi geliştirir. Dağıtımçı liderler kişilere ve pozisyonlara önem vermezler (Tanrıögen, 2009: 469-474).

2.2.4.2. Öğretimsel liderlik. Amerikan toplumu eğitimde yenilik çabalarıyla daha fazla ilgilendikçe, eğitimle ilişkili siyaset dünyalarını ve profesyonel organizasyonları birbirine yaklaştırdıkça, öğretim liderliğinin önemi artmıştır. Politikacıların okul dışındaki yaratıcı taleplerinin de etkisiyle okul yöneticisinin işlevi program yöneticisi işlevinden öğretim liderliği işlevine kaymıştır (Zden, 2004). Genel olarak, öğretim liderliği, okul yöneticilerinin, öğretmenlerin ve müfettişlerin bireyleri ve okulla ilgili olayları etkilemek için kullandıkları yetki ve davranışı ifade eder. Öğretim liderliği ile diğer liderlik paradigmaları arasındaki en önemli ayırım, okul temelli öğrenme ve öğretme prosedürlerine odaklanmasıdır. Sonuç olarak, öğretim liderliği, sınıftaki öğrenme ve öğretme süreçlerinin yanı sıra öğretmenler, öğrenciler ve müfredat ile etkileşimi gerektirir. Müfredat yönetimi, tanımlanmış öğretimsel liderlik tekniklerinden biridir (Southworth, 2002: 78).

İlgili literatürde öğretim liderliğini geniş anlamda okul müdürünün öğrenci performansını artırmak amacıyla kendisi ve başkaları tarafından gösterilme çabası olarak nitelendirmek mantıksız değildir. Ayrıca, okulun öğretim kadrosunun sorunların çözümünde ve bu başarıya ulaşmada kritik bir rol oynadığının altı çizilmektedir. Öğretim liderliği, öğretmenlerin eğitsel güçlüklerine cevap veren kaynak sağlayıcı, sınıf içi öğretim ortamını zenginleştiren bir öğretim kaynağı, tüm iletişim yöntemlerini kullanabilen güçlü bir iletişimci ve kolay ulaşılabilir bir lider olarak tanımlanmaktadır (Elik, 2000: 45-49).

2.2.4.3. Koruyucu ve dönüşümcü liderlik. Koruyucu lider ve takipçileri, 1978'de James McGregor Burns tarafından sistematize edilen ve Burns (1978) tarafından tanımlanan sosyolojinin standart "takas teorisine" uygun bir işleme meşgul olmuşlardır. Her biri diğerinin sahip olduğunu bu şekilde elde etmiştir. Bu konuşma sıklıkla liderin destekçilerini içermektedir. Takipçiler, liderin beklentilerini karşılayacak şekilde hareket ettiğinde

ihtiyaçları karşılanır. Ona göre lider, takıma yüksek derecede moral, motivasyon ve performans aşılayan kişidir.

Burns, liderler ile otoriteyi elinde tutanlar arasında ayırım yapar (Burns, 1978). İşlerinin bir parçası olarak, güç sahipleri başkalarını etkileme yeteneğine sahiptir. Lider olmak için hem liderin hem de takipçilerin ihtiyaçlarını, isteklerini, hedeflerini, beklentilerini, değerlerini ve niyetlerini yansıtan belirli hedeflere ulaşmak için takipçilerini motive etmeyi düşünmüştür. Burada, bir veya daha fazla kişi, liderlerin ve takipçilerin motivasyon ve morali artırmak için birbirlerini etkileyebileceği şekilde başkalarıyla etkileşime girmiştir.

Koruyucu liderlik, geleneksel değerlere, tarihe ve geleneğe güçlü bir bağlılığa dayanır. Koruyucu liderler, mevcut yönetim yaklaşımlarını başarıyla ve düzenlemelere uygun olarak kullanan kişilerdir (Bowditch vd., 2001:211). Bu liderler, lider-takipçi ilişkisini bir "takas süreci" olarak görürler ve "ödüllendirme" yolunu seçmeyi tercih ederler (Schermerhorn ve diğerleri 1995:172). Koruyucu liderler, organizasyonun mevcut yapısını ve kültürünü özümseyip sürdürmelerine rağmen, önemli değişiklikler yapamazlar. Burns koruyucu liderliği tanımlarken, liderin ve takipçilerinin ekonomik veya politik kaygılara dayalı temel bir işleme sahip olduğunu da ortaya koymaktadır. Dönüşümcü liderlik, daha derin ve daha güçlü bir yaklaşım içerir (Tanriöen, 2013).

Dönüşümcü liderler, bu özelliklere ek olarak hem koruyucu liderlik özelliklerine hem de daha geleceğe yönelik bir yönetim tarzına sahiptir. Uzun vadeli düşünerek ve onun için mükemmel şeyler yaparak örgütün geleceğini planlarlar (Savaş, 1998). Bu iki liderlik türü arasındaki fark, etkileşimci liderlerin yerleşik fikirlere bağlı kalması, ancak dönüşümcü liderlerin daha derine inmesi, yerleşik değerlere meydan okuması ve yenilerini önermesidir. Yüksek derecede enerjiye sahiptirler ve geleneksel bürokrasilerde girişimciliğe ve kendini geliştirmeye elverişli bir ortam oluştururlar (Çelik, 2000).

Bir atılım yaratmak ve yeni büyüme politikaları uygulamak isteyen şirketlerde dönüşümcü bir liderlik tarzına ihtiyaç duyulabilir. Çünkü astlar yeni gelişmeler hakkında bilgi edinmek için istekli olmalı ve onlar hakkında açık fikirli olmalıdır. Liderlerin bireysel istek ve tutkuya ilham verme, kendilerini geliştirme ve çevreleriyle güncel kalma konusunda önemli sorumlulukları vardır. Dönüşümcü liderler, yalnızca yenilik ve performansı değil, aynı zamanda çalışanlarının güvenini ve memnuniyetini nasıl artıracaklarını da düşünürler. Dönüşümcü liderlik yapılan araştırmalara göre, kurumsal hedeflere ulaşmak için başarılı bir liderlik tarzıdır. Dönüşümcü liderler, personeli etkilemek ve onları kurumsal hedefleri gerçekleştirmeye yönlendirmek için daha kolay bir zamana sahiptir (Buluç, 2009).

2.4.İlgili Araştırmalar

Ercan'ın (2021)'Ortaokul müdürlerinin stratejik liderlik ve kriz yönetimi becerileri'' adlı araştırmanın amacı öğretmenlerin algılarına göre ortaokul müdürlerinin stratejik liderlikleri ve kriz yönetimi becerilerini tespit etmek ve aralarında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı belirlemektir. Çalışma sonucunda öğretmenlerin, okul yöneticilerinin stratejik liderlik ve kriz yönetimi becerilerine göre algılarının olumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bilgi'nin (2020) "Ortaokul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgütsel çevre arasındaki ilişkinin öğretmen algılarına göre incelenmesi" adlı çalışması, okul yöneticilerinin liderlik stillerinin örgütsel iklimi nasıl etkilediğini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Öğretmenler araştırmaları sonucunda, "Öğretmenler, müdürlerinin en çok dönüşümcü liderlik tarzına yönelik davranışlar sergilediklerini, ardından süreklilik liderlik tarzına yönelik davranışlar sergilediklerini ve son olarak da özgürleştirici liderlik tarzına yönelik davranışlar sergilediklerini ortaya koydular" sonucuna varmışlardır.

Yürek'in (2018) "Yöneticilerin öz yeterlik algıları ile liderlik tarzları arasındaki ilişki (Tatvan ilçesi örneği)" başlıklı çalışmasının amacı, yöneticilerin kendi öz yeterliklerini ve liderlik tarzlarını nasıl gördüklerini ortaya çıkarmaktır. Yöneticilerin öz-yeterlik görüşleri ile liderlik tarzları arasındaki bağlantı araştırıldığında, dönüşümcü liderliğin ve takip eden liderliğin güçlü ve olumlu bir ilişkiye sahip olduğu gösterilmiştir. Öz yeterlilik ile serbest bırakımcı liderliği arasında bir bağlantı olduğuna dair hiçbir kanıt yoktur.

Maral'ın (2016) "Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile çatışma çözme stratejileri arasındaki ilişki" adlı çalışmasının amacı, okul yöneticilerinin liderlik tarzlarını, ne kadar çatışma çözme stratejilerini kullandıklarını ve liderlik tarzları ile çatışma arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırmanın bulgularına göre, dönüşümcü liderlik tarzı okul yöneticileri tarafından en yaygın olarak kullanılan tarzıdır. Serbest liderlik tarzı bu nedenle takipçi liderlik tipi ve en az görünen liderlik tarzıdır. Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ve çatışma çözme tekniklerinin olumlu bir etkiye sahip olduğu gösterilmiştir.

Çelebi'nin (2012) "İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin liderlik tarzları ile öğretmen iş doyumu arasındaki ilişki" araştırmasının amacı, öğretmenlerin iş tatminlerinin ne kadarının okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile açıklandığını belirlemektir. Çalışmanın bulgularına göre, iş tatmini öncelikle dönüşümcü liderlik tarzıyla olumlu bir şekilde ilişkilidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM

Bu bölümde; araştırmanın modeline, evren ve örnekleme, veri toplama aracına, verilerin toplanma sürecine ve veri analizine ilişkin başlıklara yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışma ile 2012/2022 yılları arasında okul yöneticilerinin liderlik becerileri ile ilgili yapılan araştırmaların bir alan yazın taraması yapmak amaçlanmıştır. Araştırmanın amacına ulaşması için nitel araştırma yöntemlerinden doküman inceleme deseni kullanılmıştır. Bu modeli kullanmamızın nedeni çalışmalarla ilgili genel eğilimi ortaya koymak, doküman analizi ile literatüre katkı sağlamak ve liderlik becerileri ile ilgili yapılan çalışmaları ayrıntılı şekilde incelemektir. Araştırma kapsamında 2012-2022 yılları arasında okul yöneticilerinin liderlik becerileri alanında yapılmış 40 yüksek lisans tezi incelenmiştir. Doküman analizi ile daha önce yapılmış çalışmalar detaylı olarak incelenmiş ve bu kapsamda yapılmış tezler ele alınmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2012-2022 yılları arasında yazılan okul yöneticilerinin liderlik becerileri ile ilgili yüksek lisans tezleridir. Söz konusu yıllar, alandaki yüksek lisans çalışmalarının eğilimlerini belirlemek için seçilmiştir. Bu çalışmada araştırma evreninin tümüne ulaşılmaya çalışılmıştır. Okul yöneticilerinin liderlik becerileri ile ilgili yüksek lisans tezlere, YÖK tez tarama merkezinden erişilmiştir. Araştırma örneklemini YÖK tez merkezinde incelemeye açık olan 40 tez oluşturmuştur. Tablo 3.1'de elde edilen tezlerle ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Tablo 3.1 *Okul Yöneticilerinin Liderlik Becerileri Üzerine Yapılmış Yüksek Lisans Tez Çalışmaları*

	Çalışmanın Adı	Yazarı	Yıl
1	Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinerji arasındaki ilişki	NİGAR DUMAN	2021
2	Ortaokul müdürlerinin stratejik liderlikleri ve kriz yönetimi becerileri	FATMA ERCAN	2021
3	Okullarda farklılıkların yönetiminin liderlik kapasitesiyle ilişkisi	OKTAY KARAKAŞ	2021

(devamı arkadadır)

Tablo 3.1 (Devamı) Okul Yöneticilerinin Liderlik Becerileri Üzerine Yapılmış Yüksek Lisans Tez Çalışmaları

	Çalışmanın Adı	Yazarı	Yıl
4	Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki	AYŞEGÜL ODABAŞIOĞLU	2020
5	Ortaokul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgüt iklimi arasındaki ilişkinin öğretmen algılarına göre incelenmesi	RAMAZAN BİLGİ	2020
6	Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri ile okul yöneticilerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki	ELVAN KARAER	2020
7	Okul müdürlerinin kriz yönetimi becerilerinin liderlik stilleri açısından incelenmesi (İzmir örneği)	ZEKAYİ KAAN ULUSOY	2020
8	Okul müdürlerinin liderlik stillerinin ders denetim yeterliklerine etkisi	İBRAHİM ÖZDEMİR	2020
9	Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik tarzı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin analizi	HACI MEHMET PEKTAŞ	2019
10	Eğitim yöneticilerinin liderlik tarzları ile çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişkinin incelenmesi	MÜSLÜM ÇAĞLI	2019
11	Ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile kadın öğretmenlerin karşılaştıkları cam tavan engelleri	BERİVAN HAZAL GÜNEY	2019
12	Okul yöneticilerinin genel öz yeterlik inançları ve sahip oldukları liderlik stillerinin yetenek yönetimi becerileri ile ilişkisi	PINAR ÇELİKAY	2019
13	Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma davranışları arasındaki ilişki	CANSU YONARKOL	2018
14	Yöneticilerin öz yeterlik algıları ile liderlik stilleri arasındaki ilişki (Tatvan ilçesi örneği)	UĞUR YÜREK	2018
15	Ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre Avrupa Birliği projelerinin okula katkı düzeyi ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki	VEFA BARDAKCI	2017
16	Okul yöneticilerinin 'Liderlik stilleri' ile 'enneagram kişilik tipleri' arasındaki ilişkinin incelenmesi	ABDURRAHMAN SUBAŞ	2017
17	Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile çatışma çözme stratejileri arasındaki ilişki	MUAMMER MARAL	2016
18	İzmir ili merkez ilçeleri anadolu liselerindeki öğretmenlerin okullarının kurumsal itibarına ve müdürlerinin liderliğine ilişkin algıları	ASLI ORÇAN	2015
19	Öğretmenlerin öğrenen örgüte ilişkin algı düzeyleri ile yöneticilerinin liderlik stilleri arasındaki ilişkinin araştırılması	BURCU BİLİR	2014

(devamı arkadadır)

Tablo 3.1 (Devamı) Okul Yöneticilerinin Liderlik Becerileri Üzerine Yapılmış Yüksek Lisans Tez Çalışmaları

	Çalışmanın Adı	Yazarı	Yıl
20	Yöneticilerin liderlik davranışları ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Beykoz ilçesi örneği)	RAMAZAN AYGÜN	2014
21	Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile okulların örgütsel çekicilikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi	NECLA SEVER	2020
22	Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve sosyal girişimcilik becerilerine yönelik görüşleri (Kocaeli ili örneği)	AYFER TİTREK	2019
23	Okul müdürü ve öğretmenlerin liderlik stillerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi (Erzurum ili örneği)	SAMET OCAK	2014
24	Ortaokul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki	BERFU CAN	2014
25	Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin liderlik stillerinin örgütsel bağlılıkla ilişkisi	AYKUT BEŞİROĞLU	2013
26	İlköğretim kurumu öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide örgütsel sessizlik ve karara katılımın aracı etkisi	ESRA KARABAĞ KÖSE	2013
27	İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik tarzlarının örgüt kültürü ile ilişkisi	ZEYNEP MERAL TANRIÖĞEN	2013
28	Okul müdürlerinin liderlik tarzlarının öğretmenlerin sosyal ve duygusal zekâlarına etkisi	YUSUF TÜRKER	2019
29	Kadın okul yöneticilerinin liderlik stilleri açısından incelenmesi	HATİCE KILINÇ	2017
30	Okul yöneticilerinin algılanan liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkinin çok boyutlu incelenmesi	ERDAL DALGIÇ	2015
31	Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş yaşam kalitesi ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi	SİNAN YALÇIN	2014
32	Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile okulların gevşek yapıli örgütler olması arasındaki ilişki ve bazı değişkenlere göre incelenmesi	MEHMET EMİN ŞAHİN	2014
33	Okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki: Karabük ili örneği	MAHMUT POLATCAN	2012
34	Okul müdürlerinin liderlik stili, örgütsel öğrenme ve öğretmen liderliği arasındaki ilişkilerin incelenmesi	ALPAMYS RAKHYMZHANOV	2022

(devamı arkadadır)

Tablo 3.1 (Devamı) Okul Yöneticilerinin Liderlik Becerileri Üzerine Yapılmış Yüksek Lisans Tez Çalışmaları

	Çalışmanın Adı	Yazarı	Yıl
35	Okul müdürlerinin liderlik davranışlarının öğretmenlerin psikolojik sermayesi ile ilişkisi	BELDA BİLGİÇ	2020
36	Okul yöneticilerinin liderlik stilleri, okul kültürü ve örgütsel imaj ilişkisi	ÜMİT KALKAN	2020
37	İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin okulda gösterdikleri liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki	CAHİT ÇELEBİ	2012
38	Okul müdürlerinin liderliği ile öğretmenlerin mesleki tükenmişliklerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi: Ankara örneği	DİLEK ÖZCAN	2019
39	İlköğretim okul yöneticilerinin okul yönetiminde gösterdikleri liderlik davranışları	İRFAN AYTEK	2013
40	Eğitim yöneticilerinin liderlik becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri: Bir durum çalışması	NESRİN ER	2020

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmanın verileri tez inceleme formu kullanılarak toplanmıştır. Tez inceleme formu, araştırmanın alt problemleri kapsamında ihtiyaç duyulan bilgilerden hareketle oluşturulmuştur. Tez inceleme formu 6 bölümden oluşmaktadır. Bu bölümler araştırmanın alt problemleriyle eşleştirilmiştir. Sonuç olarak tez inceleme formunda lisansüstü tezlerinin yayımlandıkları yıl, araştırma yöntemleri, çalışılan grup, örneklem seçimi ve veri toplama yöntemleri bölümleri oluşturulmuştur.

3.4. Verileri Toplama Süreci

Araştırmacı çalışmaya ilişkin verileri, Yükseköğretim Kurulu Yayın ve Dokümantasyon Dairesi Başkanlığı'nın Türkiye'de yapılmış lisansüstü tezler veri tabanında (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>) "okul yöneticisi" ve "liderlik" anahtar terimlerini tarayarak elde etmiştir. Bu doğrultuda 2012-2022 yılları arasında yapılan ve araştırmanın sınırlılıklarında belirtilen tanımlara uyan 40 lisansüstü teze ulaşılmıştır. Erişimi engelli olan çalışmalar araştırma kapsamının dışında tutulmuştur. Erişim izni olan ve eğitim örgütlerinde yaşanan okul yöneticilerinin liderlik becerileri ile ilgili eğitim öğretim konu alanında yayınlanan lisansüstü tezler öncelikle bilgisayar ortamına indirilerek kaydedilmiştir. Daha sonra, bilgisayar ortamına aktarılan her araştırma için, tez inceleme

formunda yer alan ilgili bölümler kodlanmıştır. Elde edilen veriler araştırmanın bulgular bölümünde raporlaştırılarak yorumlanmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Yüksek lisans tezlerini incelemek amacıyla elektronik ortama aktarılan yüksek lisans tezlerinin yılı, türü, yöntemi, çalışma grubu, içeriği, öne çıkan değerleri ve önerilerini belirlemek için doküman incelemesi yapılmış ve çalışma özetleri tablosu oluşturulmuştur, araştırma konusuna uygun olanlardır. Araştırma boyunca ortaya çıkan tezler, araştırma sorularına dayalı olarak oluşturulan bu tablo kullanılarak değerlendirilmiştir.

3.6. Geçerlik ve Güvenirlik

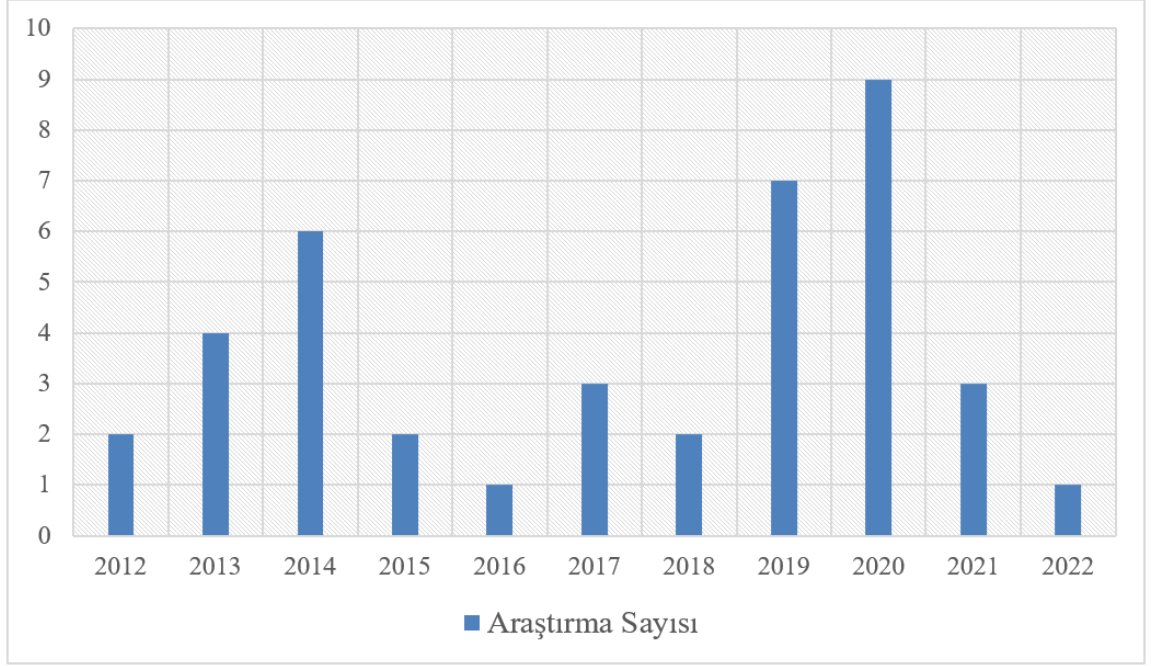
Nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenirlik yerine güven duyulabilirlik yer almakta ve bunun için inandırıcılık, güvenilebilirlik, onaylanabilirlik ve aktarabilirlik ölçütleri kullanılmaktadır (Guba ve Lincoln, 2005). Araştırmacı, makalelerdeki verileri ele alırken ve yorumlarken tarafsız olmalı, analiz sürecinde olabildiğince dikkatli ve şeffaf davranarak bilimsel etik ilkelere bağlı kalmalıdır (Merriam, 2009). Araştırmacı, bilimsel yayıncılık etiğinin farkında olmalı ve etik taahhütlerini titizlikle yerine getirmeli, akademik dürüstlüğü tehlikeye atmadan çalışmasını yürütmeli, tamamlamalı ve yayınlamalıdır. Bu çalışmada elde edilen veriler, resmi araştırma sitesinde elde edilmiştir. Araştırmacı, elde edilen verileri taraflı bir şekilde değerlendirmemiştir. Verilerin orijinalliği bozulmadan analiz edilmiştir. Araştırmanın inceleme ve yazım süreçlerinde danışman desteği alınmıştır. Elde edilen veriler, araştırmanın dışında kullanılmamıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde çalışmanın amacına uygun olarak elde edilen bulgular grafikler kullanılarak incelenmiştir.

4.1. Birinci Alt Problemlere Yönelik Bulgular ve Yorum

Okul yöneticilerinin liderlik becerileri ile ilgili yapılmış çalışmaların yıllara göre dağılımına ait grafik şekil 4.1’de verilmiştir.

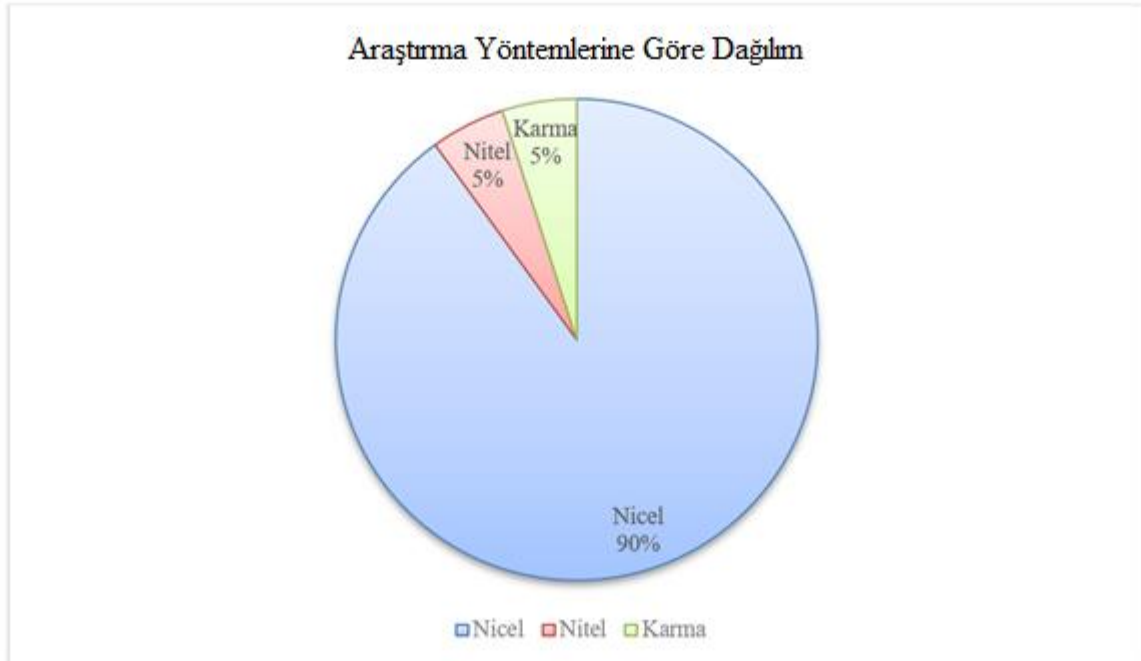


Şekil 4.1 Araştırmaların yayım yıllarına göre dağılımı

Şekil 4.1’de görüldüğü gibi araştırmaların yayım yıllarına göre dağılımını gösteren Şekil 4.1. incelendiğinde liderlik becerileri ile ilgili çalışma yapılmayan bir yıla rastlanmamıştır. Yapılan çalışmaların en çok 2020 yılında (n=9; %23), en az 2016 yılında (n=1; %3) gerçekleştirildiği görülmektedir. Tablo genel olarak incelendiğinde 2012-2022 yılları arasında toplam 40 çalışmaya rastlanmaktadır. Ayrıca Şekil 4.1.1 incelendiğinden liderlik becerileri hakkındaki çalışma sayısının dönem dönem artış trendine girdiği ve güncel çalışmalar eklendiği görülmektedir. Yapılan bu çalışmaların %55’i son beş yıllık döneme aittir.

4.2. İkinci Alt Problemlere Yönelik Bulgular ve Yorum

Türkiye’de 2012-2022 yılları arasında okul yöneticilerinin liderlik becerilerini inceleyen yüksek lisans tezlerin araştırma yöntemlerine göre dağılımları şekil 4.2’de verilmiştir.

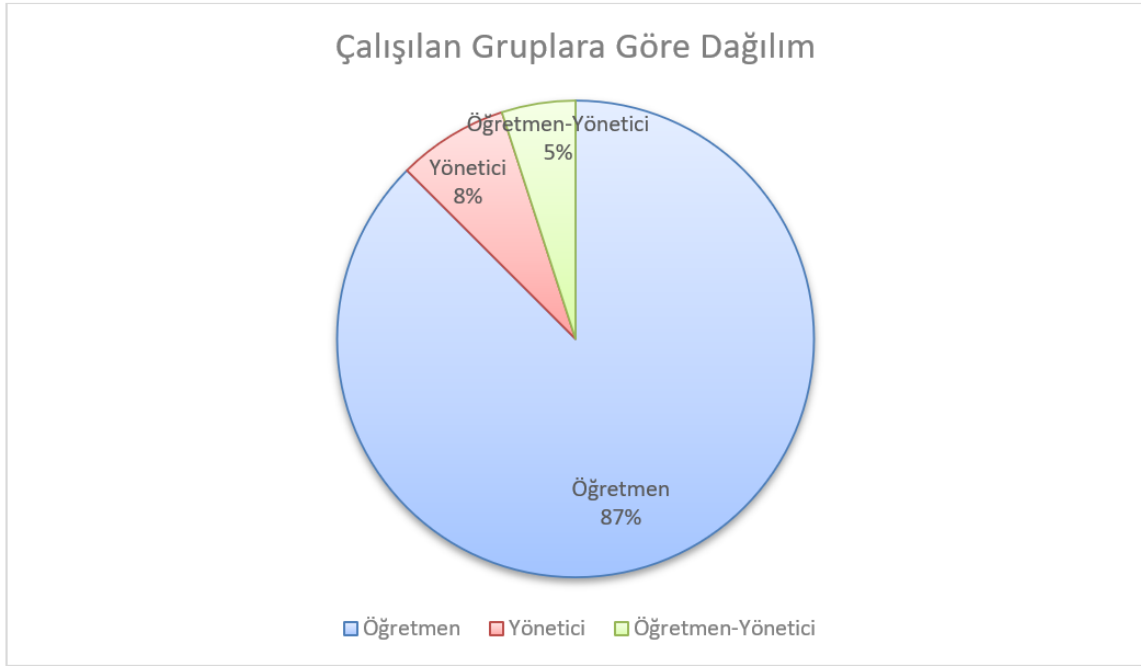


Şekil 4.2 Çalışmaların araştırma yöntemlerine göre dağılımı

Şekil 4.2’de bakıldığı üzere araştırmaların araştırma yöntemlerine göre dağılımını gösteren Şekil 4.2. incelendiğinde; çalışmaların en çok nicel araştırma deseninde (n=36; %90) gerçekleştirildiği söylenebilir. Yapılan çalışmaların 36 tanesi nicel (%90), 2 tanesi (%5) karma ve 2 tanesi (%5) nitel araştırma desenindedir. Okul yöneticilerinin liderlik becerileri konusuyla ilgili araştırmaların daha çok nicel araştırma deseninde gerçekleştirildiği görülmüştür.

4.3. Üçüncü Alt Problemlere Yönelik Bulgular ve Yorum

Türkiye’de 2012-2022 yılları okul yöneticilerinin liderlik becerilerini inceleyen yüksek lisans tezlerin çalışılan gruplara göre dağılımları şekil 4.3’te verilmiştir.

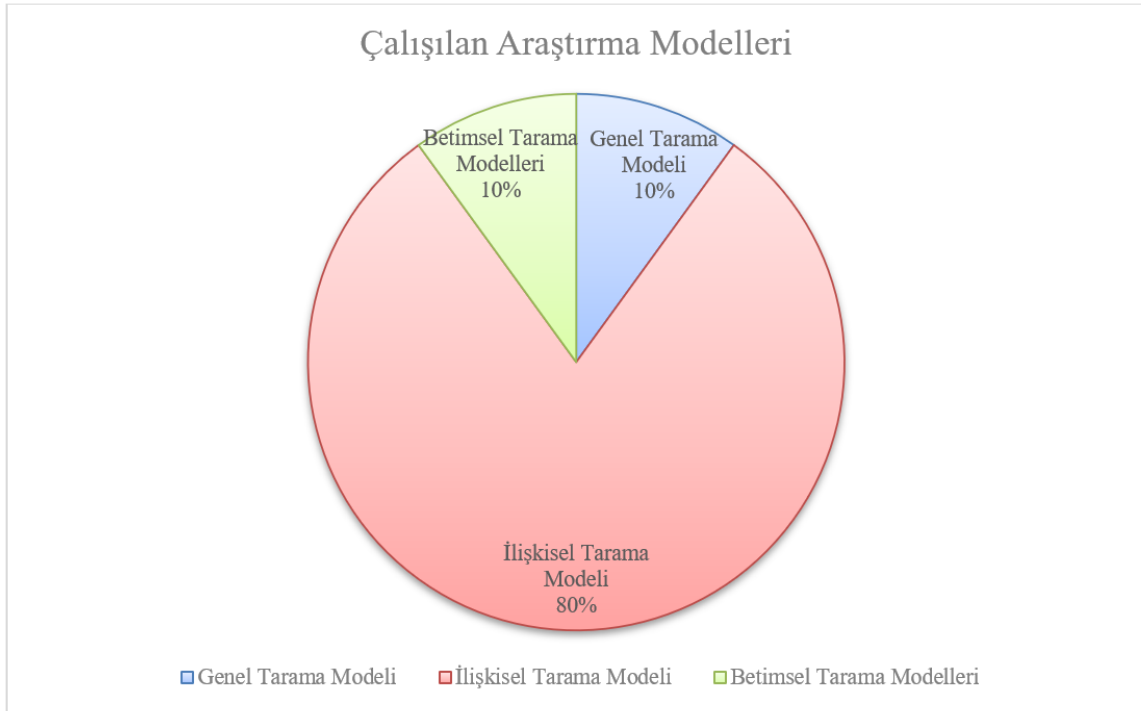


Şekil 4.3 Araştırmaların çalışılan gruplara göre dağılımı

Şekil 4.3'te görüldüğü üzere araştırmaların araştırma gruplarına göre dağılımını gösteren Şekil 4.3. incelendiğinde; çalışmaların en çok öğretmen grubunda (n=35; %87,5) gerçekleştirildiği söylenebilir. Yapılan çalışmaların 35 tanesi öğretmen grubu (%87,5) ile 3 tanesi okul yöneticisi grubu (%7,5) ile ve 2 tanesi (%5) hem öğretmen hem de okul yöneticisi grubu ile yapılmıştır.

4.4. Dördüncü Alt Problemlere Yönelik Bulgular ve Yorum

Türkiye'de 2012-2022 yılları okul yöneticilerinin liderlik becerilerini inceleyen yüksek lisans tezlerin araştırma modeline göre dağılımları şekil 4.4'te verilmiştir.

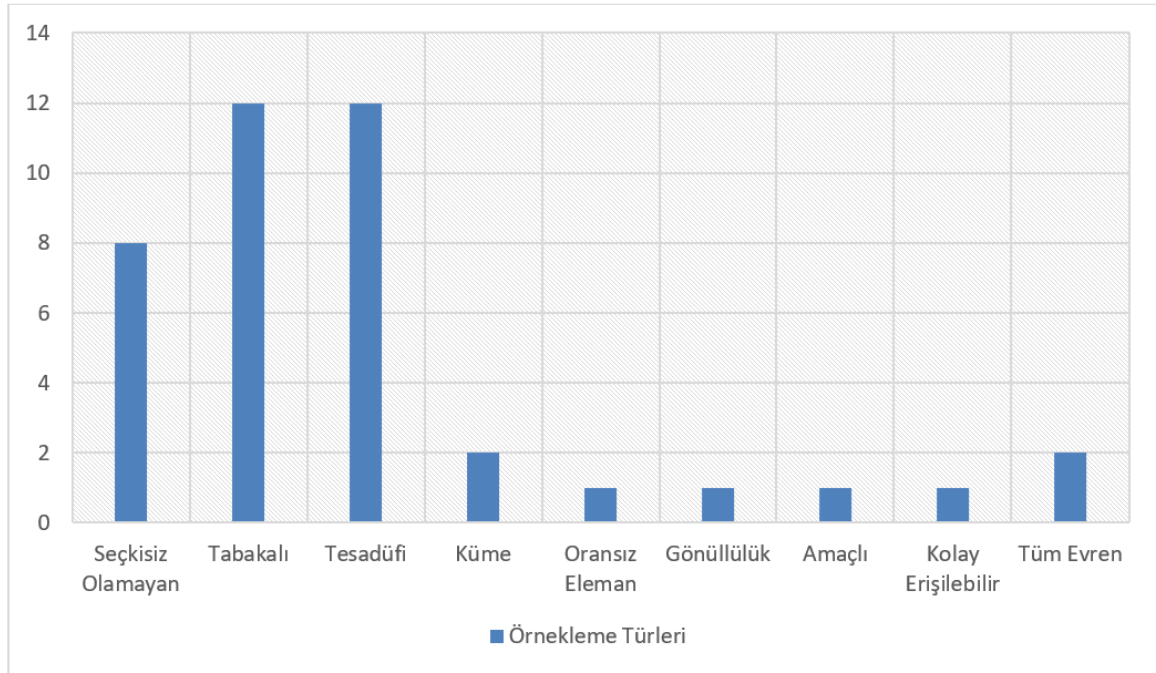


Şekil 4.4 Çalışmaların araştırma modellerine göre dağılımı

Şekil 4.4'e bakıldığı üzere araştırmaların araştırma modellerine göre dağılımını gösteren Şekil 4.4. incelendiğinde; çalışmaların en çok ilişkisel tarama modeli araştırma modelinde (n=32; %80) gerçekleştirildiği söylenebilir. Yapılan çalışmaların 32 tanesi ilişkisel tarama modeli (%80), 4 tanesi (%10) genel tarama modeli ve 4 tanesi (%10) betimsel tarama modelindedir. Okul yöneticilerinin liderlik becerileri konusuyla ilgili araştırmaların daha çok nicel araştırma deseninde gerçekleştirildiği görülmüştür.

4.5. Beşinci Alt Problemlere Yönelik Bulgular ve Yorum

Türkiye'de 2012-2022 yılları okul yöneticilerinin liderlik becerilerini inceleyen yüksek lisans tezlerin örneklem seçimine göre dağılımları şekil 4.5'te verilmiştir.

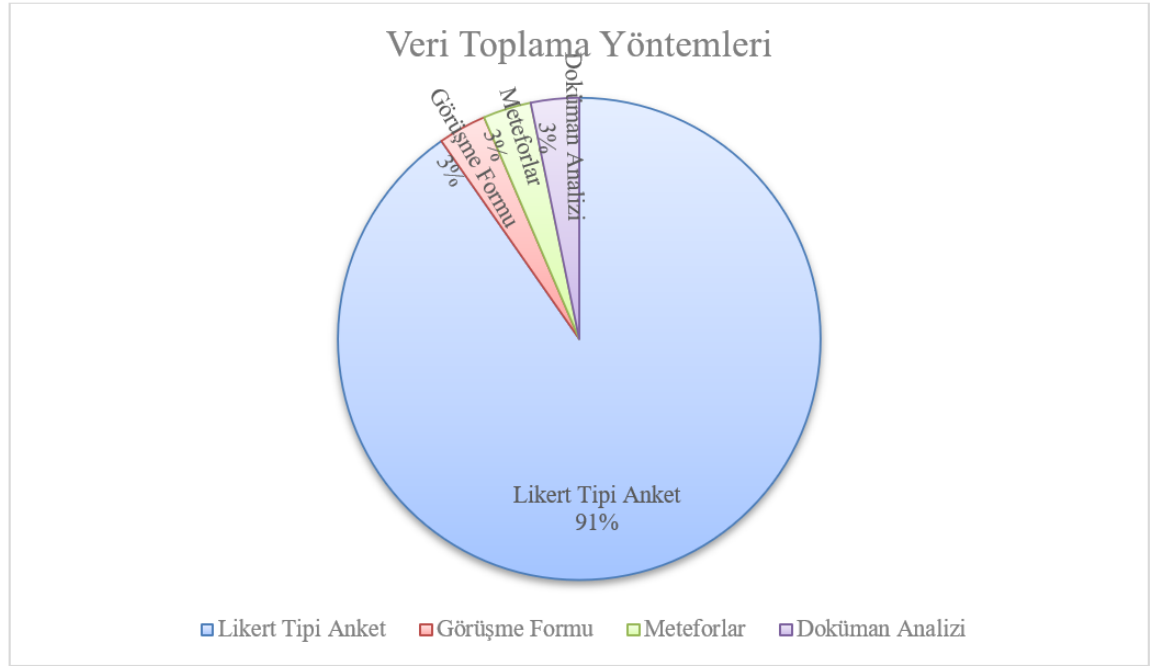


Şekil 4.5 Araştırmaların örnekleme türlerine göre dağılımı

Şekil 4.5'e bakıldığı üzere araştırmaların örnekleme türlerine göre dağılımını gösteren Şekil 4.5. incelendiğinde; çalışmaların en çok tabakalı ve tesadüfi örnekleme türlerinde (n=24; %60) gerçekleştirildiği söylenebilir. Yapılan çalışmaların 12 tanesi tabakalı örnekleme türü (%30), 12 tanesi tesadüfi örnekleme türü (%30), 8 tanesi seçkisiz olamayan örnekleme türü(%20), 2 tanesi küme örnekleme türü(%5), 2 tanesi tüm evren örnekleme türü(%5), 1 tanesi oransız eleman örnekleme türü(%2,5), 1 tanesi gönüllülük örnekleme türü(%2,5), 1 tanesi amaçlı örnekleme türü(%2,5), 1 tanesi kolay erişilebilir (%2,5) örnekleme türüdür.

4.6. Altıncı Alt Problemlere Yönelik Bulgular ve Yorum

Türkiye’de 2012-2022 yılları arasında okul yöneticilerinin liderlik becerilerini inceleyen yüksek lisans tezlerin veri toplama yöntemine göre dağılımı şekil 4.6’da verilmiştir.



Şekil 4.6 Çalışmaların veri toplama yöntemlerine göre dağılımı

Şekil 4.6'ya bakıldığı üzere araştırmaların veri toplama yöntemlerine göre dağılımını gösteren Şekil 4.6. incelendiğinde; çalışmaların en çok anket veri toplama yönteminde (n=28; %70) gerçekleştirildiği söylenebilir. Yapılan çalışmaların 28 tanesi anket veri toplama yönteminde (%70), 1 tanesi (%2,5) görüşme formu, 1 tanesi (%2,5) meteforlar ve 1 tanesi (%2,5) doküman analizi veri toplama yöntemindedir. Nicel veri toplama yolları görüşme, gözlem ve anketlerdir. Nitel veri toplama yolları ise görüşme, gözlem, anket ve dokümanlardır. Bu yüzden anket veri toplama aracı en fazla iken nitel veri toplama da kullanılan doküman en azdır. Çünkü araştırmada 36 nicel araştırma, 2 nitel araştırma ve 2 karma araştırma vardır.

BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde; araştırmanın amacına ulaşması için toplanan verilerden ve elde edilen bulgulardan yola çıkılarak tartışma, sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

5.1. Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmanın amacı; Türkiye’de 2012-2022 yılları arasında okul yöneticilerinin liderlik becerileri ile ilgili yapılan lisansüstü tezlerindeki araştırmalara ilişkin bir alan yazın taraması yaparak, sonuç ve önerilere ulaşmaktır. Bu amaç doğrultusunda incelenen lisansüstü tezlerinin, yayımlandıkları yıllara göre dağılımları, türlerine göre dağılımı, çalışılan gruplara göre dağılımı, araştırma yöntemlerine ilişkin dağılımı ve örneklem seçimine ilişkin dağılımı analiz edilerek bulgulara ulaşılmıştır.

Okul yöneticilerinin liderlik becerileri ile ilgili yapılan lisansüstü çalışmaların en fazla 2020 yılında yapıldığı, tezlerin çoğunlukla yüksek lisans düzeyinde yapıldığı, tezlerde örneklem olarak en fazla öğretmenlerin tercih edildiği; tezlerin genellikle nicel desende yürütüldüğü, örneklem seçimi yöntemi olarak daha çok basit tesadüfi örnekleme yönteminin kullanıldığı ve verileri elde etmede anket yönteminin en fazla kullanıldığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Araştırmanın ulaştığı bu sonuçlar bir bütün halinde değerlendirildiğinde; araştırmanın amacı kapsamında cevap aranan her alt probleme ilişkin, bir bulguya ve bir sonuca ulaşılması ve tezlerdeki eğilimlerin tespit edilmesi yönünden, araştırmanın amacına ulaştığını söylemek mümkündür.

Araştırmanın sonuçlarına göre; 2012-2022 yılları arasına baktığımızda okul yöneticilerinin liderlik becerileri ile ilgili yapılan lisansüstü çalışmalarının en fazla 2020 yılında, en az 2016 yılında yapıldığı sonucuna ulaşılmıştır. 2012-2022 yılları arasına baktığımızda liderlik becerileri ile ilgili çalışma yapılmayan bir yıla rastlanmamıştır. Yine araştırmaların bulguları okul yöneticilerinin liderlik becerileri ile ilgili çalışma sayısının dönem dönem artış eğilimine girdiği ve güncel çalışmalar eklendiği yönündedir. Liderlik stillerinin konu alındığı çalışmaların son yıllarda artmasının nedeni toplumu oluşturan bireylerin yetişmesi için eğitimin gerekliliği ve okul yöneticilerinin liderlik stillerinin verilen eğitimde önemli bir etmen olmasıdır. Bu sonuçlardan; Türkiye’de liderlik becerileri alanında çalışmalar yapan araştırmacıların, son yıllarda daha da ilgi gösterdikleri ve okul yöneticilerinin liderlik stillerinin konu alındığı çalışmalara daha fazla önem verdikleri anlaşılmaktadır. Araştırmanın bu sonucunu Gümüşeli (2001) tarafından yapılan araştırmada

da okul yöneticilerinin liderlik becerileri alanında yapılan araştırma sayılarında son yıllarda bir artışın yaşandığı tespit edilmiştir. Bu tespit, araştırmanın sonuçlarını destekler niteliktedir.

Araştırmanın sonuçlarına göre okul yöneticilerinin liderlik becerileri ile ilgili yapılan araştırmaların genel olarak nicel yöntemlerle ve veri toplama yöntemi olarak da anket kullanıldığı görülmüştür. Nicel araştırmaların nitel araştırmalara göre daha kolay olması, örneklemlere daha kolay ulaşılması ve daha kısa süre içerisinde verilerin toplanabilmesi, araştırmacılar tarafından nicel yöntemin daha çok tercih edilmesinin nedenleri olarak açıklanabilir. Okul yöneticilerinin liderlik becerileri kapsamlı bir konu olması ve tarama yönteminin var olan bir durumu var olduğu şekliyle nitelemeyi hedefleyen bir yöntem olması nedeniyle nicel araştırmalara daha fazla rastlanıyor olabilir. Koşar ve arkadaşlarının (2017), Göktaş ve arkadaşlarının (2012), Doğan ve Tok'un (2018), Hatipoğlu, Hıdıroğlu ve Tok'un (2018) çalışmalarında; "eğitim alanındaki çalışmaların önemli bir kısmının nicel karaktere sahip olduğu ve eğitim bilimleri alanında yayınlanan makalelerin daha çok nicel yöntem temele alınarak yapıldığı" sonuçlarına ulaşmaları, araştırmanın sonucunu desteklemektedir. Nitel araştırmalar ise doğal ortamda yürütülen, gözlemcilerin detaylı bir şekilde gözlem yaptığı ve bu gözlemleri raporladığı, bütüncül ve karmaşık bir çerçevede, sosyal ya da insani problemlerin sorgulandığı bir süreçtir (Creswell, 2009). Karma yöntem araştırmalarına az rastlanılmıştır. Karma yöntem araştırmalarının daha çok uzmanlık gerektirmesi nedeniyle araştırmacıların karma yöntem desenini daha az kullanmış oldukları düşünülebilir. Bu durum, Er (2020), Pektaş(2009), Kılınç(2017) ve Kalkan(2020), çalışmaları ile benzerlik göstermemektedir. Öte yandan araştırma sonuçları; Bilgi (2020), Çağlı (2019), Duman (2021), Ercan (2021), Maral (2016), Özdemir (2020) ve Yürek (2018) çalışmalarındaki sonuçlarla örtüşmektedir.

Araştırmanın sonuçlarına göre; okul yöneticilerinin liderlik becerileri ile ilgili yapılan araştırmaların en çok öğretmen grubunda gerçekleştirildiği söylenebilir. Son yıllarda lisansüstü eğitim alan öğretmen, eğitim yöneticisi sayıları ile yükseköğretim kurumlarında lisansüstü program sayılarındaki artışlar, liderlik olgusunun daha çok araştırma konusu yapılmasına etki etmiştir. Okul içerisindeki süreçler, iş ve işlemler, mevzuat, eğitim-öğretimi planlama, kurum kültürü, kalite yönetimi gibi doğrudan eğitim yöneticisinin performansına bağlı sorumlulukların liderlik kavramı ile ilişkili olduğu açıktır. Dolayısıyla bu türden bir performans ve liderlik becerilerini değerlendirmede okul çalışanı olarak öğretmenler gerek

veliler gerekse öğrencilere göre daha nesnel değerlendirmeler yapabilme olanağına sahiptir. Çetin, Konan ve Yılmaz (2017) çalışmasında öğretmenin, okul müdürünün performansının belirlenmesinde en güvenilir kaynak olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yapılan bu çalışma literatürün bu sonucu ile örtüşmektedir. Araştırmaların, okul yöneticilerinin liderlik becerileri alanında en fazla etkilenen ve eğitimde önemli bir paydaş olarak görülen öğretmenlerle daha çok yapılmış olması soruna dikkat çekmek adına önemlidir. Hatipoğlu ve arkadaşları (2018) eğitim yönetimi alanında yayınlanan makalelerde önemli kısmının (%59) öğretmenler üzerinde gerçekleştirildiği sonucuna ulaşmışlardır. Ancak okul yöneticilerinin ve akademisyenlerin örneklem grubu olarak ele alındığı çalışmaların azlığı düşündürücüdür. Öğretmenlerin yöneticilere ve akademisyenlere göre daha kolay ulaşılabilir bir örneklem grubu olması ve nicelik bakımından da öğretmenlerin fazla olması bu sonucun ortaya çıkmasında etkili olmuş olabilir. Yönetici ve akademisyenlerin örneklem grubu olarak ele alındığı çalışma sayısının artması gerektiği söylenebilir.

Araştırmanın sonuçlarına göre; örnekleme türlerine göre dağılımı incelendiğinde, çalışmaların en çok tabakalı ve tesadüfi örnekleme türlerinde gerçekleştirildiği söylenebilir. Örneklem seçiminde bu tekniklerin kullanılması hem verileri daha etkili toplamayı sağlar hem de farklı demografik gruplarda yer alan eğitim yöneticilerinin liderlik özelliklerine eğilebilmeyi sağlayacaktır. Bunun nedeni tabakalı ve tesadüfi örnekleme türlerinde evren içindeki alt tabakaların varlığından yola çıkıp evren üzerinde çalışmak olabilir. Tabakalı örneklem yapılacak olan evrende birden fazla sayıda alt tabaka ve bu tabakalarda da farklı sayılarda örnek olabilir. Araştırmacılar örneklemin evrene uygun olması için seçkisiz veya sistematik örnekleme yöntemlerini kullanmış olabilir. Bu durum araştırmacıların, araştırmalarına özenli bir şekilde yaklaştığını gösterebilir (Şimşek ve Yıldırım,2005). Koşar'ın (2018) araştırmasında; “bilimsel araştırmaların yapılan içerik analizlerinde, araştırmacıların çoğunlukla basit tesadüfi örneklem alma yöntemini kullandığı” sonucuna ulaşması araştırmanın sonuçlarıyla aynı doğrultudadır.

Araştırma sonuçları bir bütün olarak değerlendirildiğinde; okul yöneticilerinin liderlik becerileri ile ilgili çalışmaların yeterli sayıda olduğu anlaşılmıştır. İncelenen araştırmaların genel olarak nicel yöntemlerle yapıldığı ve anketlerin de veri toplama yöntemi olarak kullanıldığı görülmüştür. Araştırmaların örnekleme türlerine göre dağılımı incelendiğinde, çalışmaların en çok tabakalı ve tesadüfi örnekleme türlerinde gerçekleştirildiği söylenebilir. Alanyazında, bu araştırmanın sonuçlarını destekleyen, aynı

paralellikte sonuçlara ulaşan ve öneriler getiren çalışmalara rastlamak mümkündür (Aydoğdu, Bülbül ve Karamustafaoğlu 2016; Karadağ 2010; Çetin, Konan ve Yılmaz 2017).

5.2. Öneriler

Bu bölümde, araştırma sonuçlarının çözümlenmesine ve verilerin incelenmesine dayanarak yapılan yorumlardan hareketle önerilerde bulunulmuştur.

1)Yapılacak araştırmalarda farklı demografik özelliklerden yararlanılabilir. Liderlik özelliklerinin saptanması açısından eğitim yöneticilerinin yaş, görev yaptığı bölge (köy, kasaba, büyükşehir vb) gibi etmenlerin de liderlik becerilerinin incelenmesinde dikkate alınması farklı sonuçlara erişme olanağı sunacağından yararlı olacaktır.

2) Eğitim yöneticilerinin liderlik becerileri açısından; öğretmenlik alanları, mesleki deneyimleri ve kıdemleri, iletişim becerileri konularındaki yeterliliklerinin de odağa alınacağı farklı araştırma desenleri kurgulanabilir. Başka örneklem grubuna yönelik yeni çalışmalar yapılabilir.

3) Eğitim yönetici denildiğinde çoğunlukla okul yöneticileri anlaşılmaktadır. Ancak il ve ilçe eğitim yöneticileri, şube müdürleri, eğitim denetleyicileri, bakanlık birimlerinde görev alan üst düzey yöneticiler de bakanlığın örgüt yapısında bulunmaktadır. Bu araştırma okullarda çalışan okul yöneticilerine göre yapılmıştır. MEB'in farklı birimlerinde çalışan personellerin de dahil edildiği yeni çalışmalar yapılabilir.

4) İncelenen araştırmaların nitel, nicel ya da karma özellikte olması, evrenin ve örneklemin nitelik ve nicelik açısından farklı olması elde edilecek bulgulara göre genellenebilmesi bakımından alan yazına katkı sunabilir. Bu bağlamda, çalışma evreninin değiştirilmesi bir farklılık yaratabilir. Bu araştırmada evren öğretmenler iken, daha sonraki çalışmalarda yapılacak benzer çalışmalarda değişik meslek gruplarını içerecek biçimde çalışmalar gerçekleştirilebilir. Özetle, hem araştırma yöntemlerinin çeşitliliği hem de eğitim yönetiminde yalnızca okul temelli liderlik yaklaşımlarına odaklanmak alan açısından belirli bir sınırlılığa neden olacaktır. Söz konusu nedenle, eğitim alanında liderlik kavramının araştırılmasında okulun dışına çıkarak il, ilçe ve bakanlık alt örgütlerinde de araştırmalar yapılması, yeni kavrayışların geliştirilmesine hizmet sunacaktır.

KAYNAKÇA

- Avolio, B., Hannah, S. T., Harms, P. D., & Luthans, F. (2008). Leadership efficacy: Review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 669-692.
- AYBEK, B., TİTİZ, H., & GÜMÜŞÇAY, T. (2014). İlkokul Müdürlerinin Etkili Liderlik Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 342-355.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “Türleri” Ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması*, 12(19), 73-84.
- Balcı, A. (1993). *Etkili okul: kuram, uygulama, ve araştırma*. Yavuz Dağıtım.
- Balcı, A. (2004). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 21-27.
- Bass, B. M., Waldman, D. A., & Avolio, B. J. (1987). Transformational Leadership and the Falling Dominoes Effect. *Group & Organization Studies*, 73-87.
- Bass, B. M. (1990). Bass & Stodgill’s handbook of leadership: Theory, research & managerial applications. (3rd ed.). New York: Free Press.
- Begeç, S. (1999). *Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulaması. (Yüksek Lisans Tezi)*. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. Harper & Row. New York.
- Bilir, B. (2014). *Öğretmenlerin Öğrenen Örgüte İlişkin Algı Düzeyleri ile Yöneticilerin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişkinin Araştırılması. (Yüksek Lisans Tezi)*. Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Blake, R. R., Mouton, J. S. (1978). *The New Managerial Grid*. Gulf Publishing Company.
- Bolman, L., Deal, T. (2008). *Organizasyonları Yeniden Yapılandırmak* (Çev. A. Aypay, A. Tanrıöğen). Seçkin Yayıncılık. Ankara (Eserin orijinali 2003'te yayınlandı).
- Bowditch, J. L., Buono, A. F. (2001). *A Primes On Organizational Behavior*. (Fifth Edition) John Wiley & Sons, New York.
- Bozlağan, R. (2005). *Liderlik Yaklaşımları ve Belediyeler*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Bryman, A. (1996). Leadership in Organizations. S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord içinde, *Handbook of organization studies* (s. 276-292). London: Sage.
- Bryman, A. (1986). *Leadership and organizations*. Boston: Routledge & Kegan Paul.
- Buluç, B. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 2009, Cilt 15, Sayı 57, ss: 5-34.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Büyüköztürk, Ş. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Byfield, F. (2007). *Distributive Leadership: Perceptions of Elementary Principals and Teacher Leaders on Sharing Leadership Responsibilities to Support Student Achievement* (Unpublished Doctoral Dissertation), University of La Verne, California.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara : Anı Yayıncılık.
- Celep, C. (2014). *Eğitim Yöneticisinin Liderlik Davranışı* (2 b.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Campbell, D. T. (2009). *Research Desing: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (3 b.). Los Angeles: Sage.
- Çalık, T. (2003). *Performans Yönetimi*. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik*. Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Çelik, V. (2015). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- De Vaus, D. A. (1990). *Surveys in Social Research* (2 b.). London: Unwin Hyman Ltd.
- Doğan, S. (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Kullandıkları Çatışma Çözüm Stratejileri Arasındaki İlişki. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 226-233.

- Erçetin, Ş. Ş., & BİSASO, S. M. (2016). Women Leadership in Complex Social Media and Social Networking Systems. *Women Leaders in Chaotic Environments*, 127-142.
- Erçetin, Ş. Ş., & Bisaso, S. M. (2016). Women Leadership in Complex Social Media and Social Networking Systems. *Women Leaders in Chaotic Environments*, 127-142.
- Erçetin, Ş. Ş., & Kamacı, M. C. (2008). Quantum leadership paradigm. *World Applied Sciences Journal*, 3(6), 865-868.
- Erçetin, Ş. Ş., Hamedoğlu, M. A., & Açıkalın, Ş. N. (2016). Narsistik liderler. *Discussions about leadership in different fields*, 1-13.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul Yönetimi Ve Öğretim Liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eren, E. (2007). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta.
- Eren, E. (2013). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar* (11 b.). İstanbul: Beta.
- Fiedler, F. E., Mahar, L. (1979). The effectiveness of contingency model training: A review of the validation of leader match. *Personnel Psychology*, 32(1), 45-62.
- Gall, M. D., Borg, W. R., & Gall, J. P. (1996). *Educational Research: An Introduction*. New York: Longman.
- Gedikoğlu, T. (2015). *Liderlik ve Okul Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Geylani, A. (2013). Okul Yönetiminde Kültürel Liderlik Yaklaşımı ve Toplumsal Boyutu. *Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi (Karefad)*, 1(1), 1-23.
- Green, S. G., & Paglis, L. L. (2002). Leadership Self-Efficacy and Managers' Motivation for Leading Change. *Journal of Organizational Behavior*, 23(2), 215-235.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *Management of Organization Behavior: Utilizing Human Resources*. Pennsylvania: Prentice Hall.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (1996). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hipp, K. A. (1996). *Teacher Efficacy: Influence of Principal Leadership Behavior*. New York: Paper Presented at The Annual Meeting of the American Educational Research Association.
- Hodgetts, R. M., & Luthans, F. (2006). *International Management, Culture, Strategy, and*. New York: McGraw Hill/Irwin Publish.
- House, R. J. (1996, Fall). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 323-353.

- Hoy, W. K., Miskel, C. G.(2010). Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama.7. basımdan çeviri,Nobel Yayıncılık.
- İşcan, Ö. F. (2002). *Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı-Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama. (Doktora Tezi)*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Işık, A. N., & Derinbay, D. (2015). Turkish Version of The Principals' Sense of Efficacy Scale: Validity and Reliability Study. *Eurasian Journal of Educational Research*, 15(66), 1-16.
- Işık, A. N., & Gümüş, E. (2017). Yönetici Öz-Yeterliği ve Okul Etkinliği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 25(1), 419-434.
- Kılıç, E. D., Üstün, A., & Önen, Ö. (2011). Öğrenen örgütlerde etkili liderlik: Burdur örneği. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 6(1), 5-22.
- Kılıçoğlu, D. (2018). Understanding Democratic and Distributed Leadership: How Democratic Leadership of School Principals Related to Distributed Leadership in Schools? *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 13(3), 6-23.
- Kılınçarslan, S. (2013). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (İzmir İli Karabağlar İlçesi Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Okan Üniversitesi.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği* (16 b.). Ankara: Beta Basımevi.
- Köstenlioğlu, İ., & Bayar, A. (2014). Türk Eğitim Sisteminin Sorunlarına İlişkin Güncel Bir Değerlendirme. *International Journal of S Siocial Science*(25), 177-187.
- Lee, S. W. (2005). *Encyclopedia Of School Psychology*. London: Sage Publication.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2008). Linking Leadership to Student Learning: The Contributions of Leader Efficacy. *Educational Administration Quarterly*, 44(4), 496-528.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2013). *Eğitim Yönetimi* (6 b.). (G. Arastaman, Dü., & G. Arastaman, Çev.) İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Lunenburg F.C., Ornstein A.C. (1996). *Educational Administration Concepts and Practice.*, Belmont: Wadsworth Publishing Company.
- Martins, N., & Ramchunder, Y. (2014). The role of self-efficacy, emotional intelligence and leadership style as attributes of leadership effectiveness. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1-11.
- McCollum, D. L., & Kasjs, L. T. (2015). School Administrator Efficacy: Assessment of Beliefs About Knowledge and Skills for Successful School Leadership. In *Teaching Leaders to Lead Teachers*, 131-148. Mart 08, 2015 tarihinde alındı.Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and Practice* (5 b.). London: Sage.

- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw- Hill.
- Oğuz, E. (2008). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişki*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi.
- Özden, Yüksel (2004). *Eğitim ve Okul Yöneticiliği*. Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Özerkan, E. (2007). *Öğretmenlerin Öz-yeterlik Algıları ile Öğrencilerin Sosyal Bilgiler Benlik Kavramları Arasındaki İlişki*. Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Paglis, L. L., & Green, S. G. (2002). Leadership Self-Efficacy and Managers' Motivation for Leading Change. *Journal of Organizational Behavior*, 215-235.
- Paşaoğlu, D., Tokgöz, N., Şakar, N., Özalp, İ., & Özler Ergun, N. D. (2013). *Liderlik. Yönetim ve Organizasyon*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web Ofset.
- Redman, T., Wilkinson, A. (2006). *Contemporary Human Resources Management*, 2nd Ed., Prentice Hall, Essex.
- Robbins, S. P. (1994). *Örgütsel Davranışın Temelleri*. (S. A. ÖZTÜRK, Çev.) Eskişehir: Eram Aş.
- Savas, B. (1998). "Degisen Liderlik". *Excellence*, Nisan Sayı 9.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. ve Osborn, R.N. (1995). *Basic Organizational Behaviour*. John Wiley And Sons Inc. New York.
- Sığırı, Ü. (2016). *Discussions about leadership in different fields*. (Ş. Ş. ERÇETİN, Dü.) Indiana, Boomington: iUniverse.
- Smith, B. N., Montagno, R. V., & Kuzmanko, T. N. (2004). Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 80-91.
- Southworth, G. (2002). Instructional Leadership in School: Reflections and Empirical Evidence. *School Leadership and Management*. 22(1) s. 73-91
- Şimşek, H. (2002). *Liderlik, T.C. Millî Eğitim Bakanlığı, Eğitim Kurumları Yönetici Adaylarının Eğitim Yönetimi Ders Notları*. Ankara: MEB Yayınevi.
- Şimşek, H. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi: Kuram, İlkeler, Uygulamalar*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Şişman, M. (2014). *Öğretim liderliği (5 b.)*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Tanrıoğen, Z. M. (2009). Okul Yönetiminde Yeni Bir Anlayış: Dağıtıcı Liderlik. IV. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, Bildiriler Kitabı.

- Topçu, E. B. (1999). *Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüştürücü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği. (Yayımlanmamış Doktora Tezi)*. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Toytok, E. H., & Kapusuzoğlu, S. (2016). Influence of school managers' ethical leadership behaviors on organizational culture: Teachers' perceptions. *Eurasian Journal of Educational Research*, 16(66), 373-388.
- Tschannen-Moran, M., & Gareis, C. R. (2004). Principals' sense of efficacy: Assessing a promising construct. *Journal of Educational Administration*, 42(5), 573-585.
- Tschannen-Moran, M., & Gareis, C. R. (2007). Cultivating Principals' Self-efficacy: Supports that Matter. *Journal of School Leadership*, 17(1), 89-114.
- Ünal, M. (2012). *21. YY'da Değişim Yönetim ve Liderlik* (1 b.). İstanbul: Beta.
- Yalınkılınç, R. (2010). *İşletmelerde Liderlik Anlayışı ve Yöneticilerin Liderlik Özellikleri ve Davranışı Üzerine Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi)*. Hatay: Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, K., & Arık, R. S. (2019). *Eğitimde Araştırma Yöntemleri* (1 b.). Ankara: Pagem Akademi. doi:10.14527/9786052415320
- Yörük, D., DüNDAR, S., & Topçu, B. (2011). Türkiye'deki Belediye Başkanlarının Liderlik Tarzı ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler. *Ege Akademik Bakış*, 103-109.
- Yücel, C., Yalçın, M., & Ay, B. (2009). Öğretmenlerin Öz Yeterlikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Manas Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), 221-235.
- Zel, U. (2001). *Kisilik ve Liderlik: Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açıdan Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.

ÖZGEÇMİŞ