



## 2016-2021 Yılları Arasında Okul Müdürlerinin Liderlik Stillерinin Farklı Değişkenler Üzerine Etkisini Konu Alan Tezlerin İncelenmesi

*Investigation of Theses on the Effect of School Principals' Leadership Styles on Different Variables between 2016-2021*

### ÖZET

Okul yöneticilerinden; mesleki gelişimlerine yönelik çalışma yapmaları, insan kaynaklarını yönetmeleri, okul çevresi ile ilişki kurmaları, iletişime açık olmaları ve diğer birçok beceriye sahip olmaları beklenilmektedir. Bu becerilerden biri de liderlik özelliğidir. Okul idarecilerinin başarıyı ve etkiyi ön plana aldığı bir okul oluşturabilmeleri için ilkin sorumluluklarının ne olduğunu ve bu sorumlulukları yerine getirmek için hangi liderlik becerilerini kullanmaları gerektiğini bilmeleri gerekir. Okul yöneticisinin hem öğretmenlik hem de yönetim alanında yetiştirilmiş olması ve mesleki açıdan nitelikli olması örgüt için önemlidir. Çalışma kapsamında, 2016-2021 yılları arasında görev yapan okul müdürlerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler üzerine etkisine dair literatür incelemesi yapılmıştır. Araştırma, 27 tez çalışmasının taranmasıyla yapılmıştır. Bu araştırma betimsel bir araştırma olup, çalışmada literatür taraması tekniği kullanılmıştır. Okullarda görev alan idarecilerin liderlik stillerine dair yapılan çalışmada betimleme yöntemi uygulanmış; idarecilerle ilgili liderlik stilleri kuramsal ve tanımlar çerçevesinde incelenmiştir. Bu çerçevede liderlik niteliklerine ve mesleki yeterliliğe dair konulara değinilmiştir. Araştırmada, okul müdürlerinin liderlik stillerine yönelik elde edilen tez incelemelerinde; okul müdürlerinin uyguladığı liderlik stili ne olursa olsun, öğretmen performansını etkilediği, otokratik liderlik stili ile öğretmen performansını olumsuz yönde ve düşük oranda etkilerken, demokratik ve işbirlikçi liderlik stillerinin olumlu yönde ve yüksek oranla etkilediği çıkarımlarına ulaşılmıştır. Serbest bırakıcı liderlik stillerinin ise öğretmen performansını olumlu yönde etkilemesine rağmen oranın düşük seviyede olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Okul Müdürü, Liderlik, Stil.

### ABSTRACT

School administrators are expected to work on their professional development, manage human resources, establish relationships with the school environment, be open to communication and possess many other skills. One of these skills is leadership. In order for school administrators to create a school where success and impact are at the forefront, they first need to know what their responsibilities are and which leadership skills they need to use to fulfill these responsibilities. It is important for the organization that the school administrator is trained in both teaching and management and is professionally qualified. Within the scope of the study, a literature review was conducted on the effect of leadership styles of school principals serving between 2016-2021 on different variables. The research was conducted by reviewing 27 thesis studies. This research was a descriptive research and literature review technique was used in the study. In the study on the leadership styles of administrators working in schools, the descriptive method was applied; leadership styles related to administrators were examined within the framework of theoretical and definitions. In this framework, issues related to leadership qualities and professional competence were addressed. In the thesis analysis of the leadership styles of school principals, it was concluded that whatever the leadership style applied by school principals affects teacher performance, autocratic leadership style affects teacher performance negatively and at a low rate, while democratic and collaborative leadership styles affect teacher performance positively and at a high rate. It was concluded that although laissez-faire leadership style affects teacher performance positively, the rate is at a low level.

**Keywords:** School Principal, Leadership, Style

### GİRİŞ

Okul; toplumsal, finansal ve siyasal sorumluluklara sahip, farklı alanları bütünleştiren, devamlı olarak farklılaşma ve gelişmeye açık bir toplumsal sistemdir. Bununla beraber, teknolojik gelişmeler, bilim, politika, finans ve sosyal farklılaşmalardan da etkilenmektedir. Bu etkilenme ile okul, toplumsal farklılaşma ve gelişimlere uyum sağlar ve toplumun merkezinde yer alır (Şahin, 2004).

Özgür Şenyüz<sup>1</sup>

**How to Cite This Article**  
Şenyüz, Ö. (2023). "2016-2021 Yılları Arasında Okul Müdürlerinin Liderlik Stillерinin Farklı Değişkenler Üzerine Etkisini Konu Alan Tezlerin İncelenmesi", International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal, (Issn:2630-631X) 9(70): 3282-3297. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/smryj.69026>

Arrival: 21 February 2023  
Published: 30 April 2023

Social Mentality And Researcher Thinkers is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

<sup>1</sup> Okul Müdürü., MEB, İzmir, Türkiye



Okul yöneticilerinden; mesleki gelişimlerine yönelik çalışma yapmaları, insan kaynaklarını yönetmeleri, okul çevresi ile ilişki kurmaları, iletişime açık olmaları ve diğer birçok beceriye sahip olmaları beklenilmektedir (Şahin, 2004). Bu becerilerden biri de liderlik özelliğidir.

Okul yöneticileri, başarı sağlayan ve etkililiği olan bir sistem yaratabilmek için öncelikle sorumluluklarının olduğunu ve bu sorumlulukları yerine getirmek için ne tür bir liderlik özelliği taşımaları gerektiğini bilmelidir. Okul liderleri, "vizyoner olmak" gibi standart genel liderlik davranışına ek olarak, okulun başarısına katkıda bulunabilecek ve okulu geliştirebilecek daha özel liderlik davranışlarına sahip olmalıdır. (Gedikoğlu, 2015).

Okul liderlerinin hem başarıyı hem de başarısızlığı tanınması gerekir. Yani okul liderleri değişim ajanı olmalıdır. Bu görüşün özünde liderin kasıtlı olarak okuldaki dengeleri bozduğu ve okulun amaçlarına ulaşması için ona yeniden şekil verdiği anlatılmaktadır. Okul liderlerinin sorumlu olduğu alanlar şunlardır:

- ✓ Ödül sistemini yönetmek,
- ✓ Öğretmen-öğrenci-veli üçgeninde açık, anlaşılır ve etkili olacak biçimde iletişim kurmak,
- ✓ Okul kültürü yaratmak,
- ✓ Öğretim zamanını doğru kullanmak
- ✓ Karar verme sürecine öğretmenleri de dâhil etmek,
- ✓ Öğretmenleri etkili öğretim teori ve pratiği ve öğretimde etkili entelektüel uyarım ile tanıştırmak,
- ✓ Okulu temsil etmek,
- ✓ Öğretmenlere mesleki gelişim fırsatları ve kaynakları sağlamak,
- ✓ Çalışanların mahremiyetine, istek ve ihtiyaçlarına duyarlı olmak,
- ✓ Düzenlilik esasıyla ve hesap verebilir olmak.

Bu alanların dışına çıkıldığı zaman bazı çatışmalar meydana gelmektedir. Çatışma kavramı ve bu kavramın ne zaman ve nerede kullanılmaya başlandığı gibi konularda farklı görüşler olsa da, bugün oluşan genel kanı, çatışmanın hayatın akışı içerisinde doğal bir durum olduğu, ortadan kaldırılması değil kurum yararına doğru yönetilmesi gerektiğidir (Sığır ve Gürbüz, 2013).

Liderler ve eğitimciler benzer hedeflere sahiptir. Her ikisi de kişisel ve toplumsal görevlerini en iyi şekilde yapmaya çalışır, çalışanların düşünce ve davranışlarını bir sonraki seviyeye götürmeyi amaçlar. Liderin temel görevleri; örgütün hedeflerini ortaya koymak, örgütün belirlenen hedeflere ulaşması için ortam ve enerjiyi sağlamak ve örgüt içinde meydana gelebilecek anlaşmazlıkları çözmektir (Bursalıoğlu, 2014).

Eğitim, kökeninde kazanç sağlama hedefi olmayan bir sistemdir. En önemli sorumluluklarından biri çıktılarının olumlu olmasıdır. Bu çıktılar, okul yöneticilerinin sahip oldukları koşulları en doğru biçimde yönlendirerek kaliteli bir hizmet verdiğini ortaya koymaktadır. Devlete ait olan veya özel kişilerce işletilen kuruluşlarda üst kademe yöneticiler, iyi bir organizasyona ulaşmak için var olan koşulları, bu koşullara uygun insan kaynaklarını harekete geçirir ve hizmetlerin en iyi biçimde sunulmasını sağlar. Birçok meslek grubunun oluşmasında temel eğitimin önemi göz önüne alındığında, eğitim kurumlarının nitelikli ve örgütlü bir eğitim kadrosuna sahip olması günümüzde oldukça önemlidir. Bu bağlamda liderlik, sosyal bilimlerde en yerleşik kavramlardan biridir ve her şeyden önce üzerinde çokça araştırma yapılan bir alandır.

Liderlik, geniş bir alanı kapsadığı için araştırmacıların çok fazla araştırma yapmasını, farklı yöntemler denemesini ve farklı fikirler üretmesini sağlamıştır. Sunulan düşüncelerin birbirini desteklediğini söylemek mümkün değildir. Liderlik literatüründe en yaygın ve en çok adı geçen teori çok faktörlü liderliktir. Bu teoride ön plana çıkan liderlik tarzları dönüştürücü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderliktir.

Literatür incelendiği zaman liderlik modelleri ile örgütsel olarak bağlı olma arasındaki ilişkiyi ölçen birçok çalışmanın olduğu görülmektedir. Liderlikte olduğu gibi örgütsel bağlılık kavramının da çeşitli araştırmacılar tarafından tanımlandığı ve geniş çerçeveli bir kavram olduğu açıktır (Arslan ve Demirci, 2015).

Tüm bu açıklamalardan da anlaşılacağı gibi müdürün sergilediği liderlik tarzı, okulda görev yapan tüm personel üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Bu durum öğretmenlerin işlerinden ve yaşamdan aldıkları tatmin düzeyinde de artış sağlar. Müdürün liderlik tarzının öğretmenin iş tatminine etkisi üzerine birçok araştırma yapılmış olmasına rağmen konuyla ilgili net bir sonuca varılamamıştır.

Bu çalışma, okul müdürlerinin liderlik tarzlarının çeşitli değişkenler üzerindeki etkisine ilişkin tezlerin incelemesini içermektedir. Bu çalışmanın amacı, 2016-2021 yılları arasında yürütülen yüksek lisans tez

çalışmalarında okul müdürlerinin liderlik tarzlarının çeşitli değişkenler üzerindeki etkisini inceleyen tezlerden yola çıkarak ortak bir sonuca varmaktır. Bu amaç doğrultusunda “Müdürlerin liderlik tarzları farklı değişkenleri etkiler mi?” sorusuna yanıt aranmaya çalışılmıştır. Bu problemten hareketle, aşağıda verilen sorulara yanıt aranmıştır.

1. Okul yöneticilerinin liderlik modelleri hayattan alınan doyum üzerinde etkili midir?
2. Kadın ya da erkek olmalarının müdürlük vasıfları üzerinde etkisi var mıdır?
3. Lider konumda olmalarının mesleklerine duydukları sevgi üzerinde bir etkisi var mıdır?
4. Okullarda görevli öğretmenlerin, okul müdürlerinin liderlik biçimlerine ilişkin düşünceleri nelerdir?
5. Okul müdürlerinin liderlik stillerinde evli olup olmadıklarının etkisi var mıdır?
6. Müdürün liderlik tarzı, kuruluşun adil davranışını ve kurumsal bağlılığını etkiler mi?

## YÖNTEM

Bu araştırma betimsel bir araştırma olup, çalışmada literatür taraması tekniği kullanılmıştır. Literatür taraması, bilgi tabanını değerlendirmeyi ve geliştirmeyi amaçlayan sınırlı bir akademik alanda araştırmaya dayalı çalışmaların yeniden düzenlenmesini, sentezini ve yorumlanmasını içerir.

Tablo 1’de yer alan çalışmalarda ele alınan konular incelenerek elde edilen görüşler derlenmiş, yöneticilerin liderlik tarzları hakkında bazı sonuçlara ulaşılmıştır.

**TABLO 1: 2016-2021 YILLARI ARASINDA YAPILAN YÜKSEK LİSANS TEZLERİ-(YÖK ARŞİVİ).**

NO	YIL	YAZAR	TEZ ADI	ÜNİVERSİTE
1	2021	AYKUT KARAGÖZ	“Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile toplantı yönetimi yeterlilikleri arasındaki ilişki”	İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi
2	2021	ESMA KEFE	“Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki”	Tokat G. Osmanpaşa Üniversitesi
3	2021	NİGAR DUMAN	“Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinerji arasındaki ilişki”	Başkent Üniversitesi
4	2021	NİLGÜN GÖLEŞ	“Okul müdürlerinin çok faktörlü liderlik stillerinin okul öncesi öğretmenlerin öğrenilmiş çaresizlik düzeyleri ve iş doyumuna etkisi”	İstanbul Ayvansaray Üniversitesi
5	2021	ŞAHİN YILDIRIM	“Etkili lider sinerjik okul: Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinerji arasındaki ilişki”	İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi
6	2020	ABDUSSAMET AKTAŞ	“Okul müdürlerinin otokratik, demokratik, işbirlikçi ve serbest bırakıcı liderlik stillerinin öğretmen performansına etkisi”	İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi
7	2020	Z. KAAAN ULUSOY	“Okul müdürlerinin kriz yönetimi becerilerinin liderlik stilleri açısından incelenmesi (İzmir örneği)”	Dokuz Eylül Üniversitesi
8	2020	İBRAHİM ÖZDEMİR	“Okul müdürlerinin liderlik stillerinin ders denetim yeterliklerine etkisi”	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
9	2020	NECLA SEVER	“Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile okulların örgütsel çekicilikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi”	İnönü Üniversitesi
10	2019	MÜNEVVER KARA	“Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stillerinin uygulanma durumları”	Uşak Üniversitesi
11	2019	A.RAHMAN HİDİROĞLU	“Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Liderlik Stilleri İle Örgütsel Arasındaki İlişki”	İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi
12	2019	B, HAZAL GÜNEY	“Ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile kadın öğretmenlerin karşılaştıkları cam tavan engelleri”	Dokuz Eylül Üniversitesi
13	2019	AYŞEN ÖZDEMİR	“Öğretmen ve müdür algılarına göre okul müdürlerinin değişim yönetimi yeterlikleri ve liderlik stilleri”	Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
14	2019	BÜLENT ŞAHİN	“Okul müdürlerinin liderlik stillerinin okul mutluluğunu yordama düzeyi”	İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi
15	2019	TUĞBA ERDEN	“Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve örgütsel sosyalleşmenin örgütsel adanmışlığı yorumlanması”	İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi
16	2019	D. HÜLYA DEMİR	“Okul müdürleri liderlik stillerinin örgüt iklimi ve öğretmenlerin kolektif yeterlik algısı üzerindeki etkisi”	Maltepe Üniversitesi
17	2019	AHMET SELBİ	“Okul müdürlerinin kullandıkları liderlik stilleri ve örgütsel adalet davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel yabancılaşmalarını derecesi”	Mersin Üniversitesi
18	2018	A.RAHMAN HİDİROĞLU	“Okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan liderlik stilleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki (Tekirdağ örneği)”	İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi
19	2018	OKAN YILMAZLAR	“Psikolojik danışmanların yabancılaşması üzerinde okul müdürlerinin liderlik stillerinin rolünün incelenmesi”	Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi
20	2018	ABDULLAH NAİR	“Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile politik becerileri arasındaki ilişki”	İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi
21	2018	SİBEL CANİTEZ	“Okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgütsel sessizlik üzerine etkisi”	İstanbul Arel Üniversitesi
22	2018	ADEM BOYRAZ	“Özel eğitim okul müdürlerinin liderlik stillerinin okul kültürü ve iklimine”	Yeditepe Üniversitesi

			etkisi”	
23	2017	VEFA BARDAKCI	“Ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre Avrupa Birliği projelerinin okula katkı düzeyi ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki”	Dokuz Eylül Üniversitesi
24	2017	FATİH İŞILDAK	“Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişki”	Bahçeşehir Üniversitesi
25	2017	ERDAL BOZKURT	“Okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisi”	Bahçeşehir Üniversitesi
26	2017	MUSTAFA YAYLALI	“Anadolu Lisesi öğretmenlerinin algılarına göre Anadolu Lisesi okul müdürlerinin liderlik stilleri ile kullandıkları çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişki”	Bahçeşehir Üniversitesi
27	2016	FULYA ESEN	“Okul öncesi eğitim öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile yenilik yönetimi arasındaki ilişki”	İstanbul Aydın Üniversitesi

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### Liderlik

Kelimenin anlam ve algısı açısından lider; gücü, hâkimiyeti, cesaretin üstünlüğünü, -gerekirse- ödüllendirmeyi temsil eden, yol gösterici bir kavramdır (Doğan, 2010). Lider, örgüte düzen getirmek için çok önemli bir sorumluluğa sahiptir. Liderler, kurum içinde kopukluğu önlemeli, çalışanlar arasında en üst düzeyde iletişim kurabilmeli ve bunu sağlayacak yöntemler geliştirebilmelidir. İş göreni güdülemeyi ve analitik düşünme becerilerini artıracak adımlar atmalıdır (Çekmecelioğlu, 2005). Liderin yolundan gitmeye karar verenlerin liderden etkilendiği ve bu bağlamda bir lider için en önemli özelliğin etkileme faktörü olduğu belirtilmiştir (Bohoris ve Vorria, 2007).

Liderlik, çalışan veya potansiyel çalışan olan bireylerdeki ışığı fark etme, bu kişilerde bazı önemli özellikleri görme, bu özellikleri doğru ve olumlu bir şekilde kullanma ve örgütün çıkarlarını güçlü bir şekilde yönetme eylemi olarak da bilinir (Çağlar, 2004). İnsanları belirli bir hedefe yönlendirmek ve bu hedefe inanmalarını sağlamak, başarı olasılığını akılda tutmak ve insanları yetenekleri için harekete geçmeye motive edebilmek yetenek ve isteklilikle mümkün olmaktadır (Kul ve Güçlü, 2010).

Genel olarak liderlik kavramı yönetim kavramı ile karşılaştırılır. Yönetim ve liderlik arasında temel ayrımlar vardır. Bu anlamda liderlik pozisyonundaki kişilerin yönetsel özelliklere sahip olması şarttır. Bu liderler, organizasyonun misyonunu gerçekleştirme aşamasında çalışanların çaba ve tutumlarına entegre edilir (Korkut, 1992).

Literatürde liderliğin çeşitli tanımlarının yapılmasının farklı nedenleri bulunmaktadır. Liderlik özelliklerine sahip kişilerin özelliklerinin aynı olması gerekmemektedir. Karmaşık bir yapıya sahip olan liderliğin kişiliklerle sınırlı olmadığı, sosyal ortamlara çekici geldiği ve sürekli etkileşimin gerçekleştiği bir süreç olduğu bilinmektedir.

Günümüzde liderlik kavramını inceleyen birçok bilim insanı, etkili liderlik için farklı tanımlar ortaya koymaktadır. Ancak tanımlar arasında onları kategorize etmeyi sağlayacak önemli benzerlikler de bulunmaktadır. Liderliğin bazı tanımları şunlardır (Lunenburg ve Ornstein,1996):

- ✓ Liderlik, bir hedefe ulaşma sürecinde bir grubun eylemlerini etkileme sürecidir.
- ✓ Liderlik, yön ve etkiye yol açan vizyon ve eylemdir.
- ✓ Liderlik, hedef odaklı ve bağlantılı ekipler yaratmakla ilgilidir.
- ✓ Liderlik, ekip üyelerini kendi ihtiyaçlarını öne almaktan ziyade grup hedeflerini kendilerine uydurmaya ikna etmektir.

Liderler yalnızca kuruluş için bir vizyon oluşturmaktan sorumlu değildir. Ayrıca diğer çalışanları etkilemek için örnek olmalı ve bu vizyonu organize edebilmelidir (Redman ve Wilkinson, 2006).

Tüm bu açıklamalar ışığında liderlik, maddi kaynakları (insan ve maddi kaynaklar) ve maddi olmayan kaynakları (kültür, değerler, semboller, inançlar) iş dünyasında en etkin şekilde kullanarak astlarını etkileme sürecidir.

### Liderlik Becerileri

Kişilerin işlerinde başarıya ulaşması için belirli yeteneklere sahip olmaları gerekir. Aynı şey liderlik için de geçerlidir. Başarılı liderlik için gereken becerilerin çoğu öğrenilebilir becerilerdir (Gedikoğlu, 2015).

Yönetim becerileri etkili liderlikte önemli bir rol oynamaktadır. Yönetim becerileri, bir liderin örgütsel hedeflere ulaşmak için kullandığı becerileri ifade eder. Bunlar, liderin karar verme, planlama, organize etme, yönetme, koordine etme ve değerlendirme becerilerini içerir.



Liderlerin çoğunlukla insan yönetimi konusu üzerinde zaman harcaması gerekmektedir. Gerekli yeteneklere sahip olmayan bir yönetici, insanları başarılı bir şekilde yönetemez. İnsanları yönetmenin en etkili yolu, yapılan işi izlemek yerine onun içinde yer almaktır. Bu süreçte çalışanları etkin bir şekilde yönetmek için kavrama yeteneği (zekâ, özgünlük, dikkat, karar verme), başarıma hissi (bilgi, eğitim, atletik başarı), mesuliyet (isteklilik, girişimcilik, güven duyma, üstün olma çabası, direnme), iştirakçilik (etkinlik, işbirliği, sosyallik, uyum sağlama, şakacılık), pozisyon (sosyo-ekonomik konum, popülerlik) gibi belirli beceriler gereklidir (Gedikoğlu, 2015).

### Liderlik Stilleri

Birçok liderlik teorisi geliştirilmiş ve konuyla ilgili farklı fikirler ortaya çıkmıştır. Ancak bu fikirler ve teoriler hiçbir zaman birbirinden ayrılmamış ve ortak bir ideolojik fenomen her zaman var olmuştur. Yetkin ve başarılı olabilen bir lider, sosyal çevreyi yakından takip edebilen, insanları anlayıp analiz edebilen, değişiklikleri öngörebilen ve bunlara uyum sağlayabilen kişidir (Canbolat, 2016).

Bir liderin bir grubu etkilemesi ve çevreye uyum sağlaması önemlidir. Lider, grupla sürekli etkileşimi sürdürmelidir. Lider, çalışanlarının beklentilerinden etkilense de, onun bu beklentileri karşılamak için bir yol haritası çizmesi gerekir. Liderler, kafa karışıklığını ortadan kaldırarak ve kendilerine odaklanarak grubun enerjisini canlı tutmak için bu enerjiyi hedeflere yönlendirmekle sorumludur (Gül ve Şahin, 2011). Lider, sadece kendisini ve örgütü ilgilendiren planları düşünmeyi reddetmeli, birlikte çalıştığı kişilere, çalışma durumuna, çevreye, kişilere ve organizasyonun yönüne göre bir liderlik tarzı seçmelidir (Yeşilyurt, 2007).

Literatüre bakıldığında tek bir liderlik tarzına sahip liderliğin liderliğe katkı sağlayamayacağı, liderlerin çok yönlü, değişim ve gelişime açık olması gerektiği söylenebilir. Liderler çevresel ve örgütsel koşullara uymalı, kendilerini ve takipçilerini değişen yaşam koşullarına uyarlamaya çalışmalıdır (Giritli ve Oraz, 2004).

Bir lidere bağlılık ve sadakat büyük ölçüde değişir. Liderler sadakati ve bağlılığı teşvik etmek için hareket etmelidir. Liderlik, ekibin ihtiyaçlarını dikkate alan, ilham verici ve teşvik edici bir kavramdır (Gomes, 2014). Yönetim anlayışı ve liderlik davranışları da bu değişimlerin yaşandığı alanlardır. Bu yorumlar literatürde "liderlik stilleri" olarak anılmaktadır. Genel olarak bu stiller; dönüştürücü, serbest bırakıcı ve sürdürücü liderlik stilleridir.

### Dönüşümcü Liderlik Stili

Dönüşümcü liderliğin birincil amacı, çalışan ilişkilerini iyi sürdürmek ve çalışanları yapılan işe daha fazla motive etmek, organizasyonun amaç ve hedeflerini ilerletmeye odaklanmayı artırmaktır. Dönüşümcü liderlerin özellikleri; sağlam bir yapıya sahip olmaları, topraklanmış bir egoya sahip olmaları, zeki, ileri görüşlü ve açık fikirli, insanlara hükmedebilen, kalabalığın arasından sıyrılan, hakimiyet kurabilen ve diğer çalışanlara karşı öne çıkan lider olmalarıdır (Cömert, 2004).

Dönüşümcü liderliğin oldukça uzun bir süredir var olması, bu tarzla ilgili araştırma ve sorgulamayı farklı boyutlara taşımıştır. Karizmatik ve dönüştürücü liderlik tarzları ile ilgili modeller ve tanımlar geliştirilmiştir. Dönüşümcü liderlik, karizmatik liderliğin başka bir versiyonu olarak yeniden keşfedilmiştir (İşcan, 2002).

Dönüşümcü liderlik, mevcut sistematik yapının yenilenmesi, çalışanların güveninin güçlendirilmesi ve sorumlu tutulabilecekleri farklı alanlar yaratılması, organizasyonel hedeflerin değiştirilmesi ve buna göre yeni hedeflere ulaşılması ile ilgilidir (Morçin ve Bilgin, 2014). Bir liderin kendi bencilliğinden uzaklaşıp gerektiğinde çalışanlarının arzularına yönelmesi, çevresindekilerin daha da gelişmesine yardımcı olur ve iyi ile kötüyü ayırt ederek bir bilinç durumu oluşturur. Bu durum örgütte kişisel etkinliği ve düşünce özgürlüğünü göstermektedir (Bass ve Steidlmeier, 1999). Dönüşümcü bir liderin, örgütün geleceğini net bir şekilde tanımlama, bireysel kararlar yerine grup kararlarını kabul etme ve uygun bir örnek oluşturma gibi özelliklere sahip olması gerektiği öne sürülmüştür. (Nanjundeswaraswamy ve Swamy, 2014).

Bu liderlik tarzında lider, örgütten neredeyse kopma düzeyindedir. Çalışan müdahalesinin olmamasına rağmen, liderlik tarzının baskın olduğu bir davranış biçimi neredeyse yoktur (Erdal, 2007).

Tam özgürlüğe izin veren bir liderlik kurumunda, organizasyon çalışanları arasında kafa karışıklığının hüküm sürmesi muhtemeldir. Lider, örgüte karşı sorumluluğunu kullanmaz. Lider, plan ve programın tüm işlerini astlarına bıraktığı için artık etkin bir konumda değildir. Böylece bu liderlik tarzının en az etkili olan yönü ortaya çıkmıştır (Tengilimoğlu, 2005).

Tam özgürlüğe izin veren liderlik konusunda, bazı yazarların -normal şartlarda- böyle bir liderlik tarzının olmadığı yönünde genel bir kanaati vardır. Bu liderlik tarzında lider; karar vermektan kaçınır, sorumluluğu çalışanlara verir. Bu liderlik tarzında organizasyondaki motivasyon ve koordinasyon yüksek değildir (Akyol

Kılıç, 2014). Sorumsuzluk olgusu da kaçınılmaz olabilir, bu da fikir çatışmalarına, motivasyonun azalmasına ve işe uyumun gecikmesine yol açar (Çakınberk ve Demirel, 2010).

Yöneten ve yönetileni temele oturarak bu liderliğin uygulanması, lider ile onu kabul edenler arasındaki etkileşimi daha alt seviyelere indirir. Takım lideri ve takipçilerinin bir etkinlikte bir arada olması nadirdir. Liderler, bu gibi durumlarda stratejiyi arka plan olarak uygulamayı, çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebilmelerini ve bu düşünceleri kuruluşu fayda sağlayacak şekilde uygulamalarını amaçlar (Macit, 2003).

### **Sürdürümcü Liderlik Stili**

Bu liderlik tarzında otorite çok önemlidir. Lider güç ve hâkimiyeti temsil ettiği için önceliği çalışanları üzerinde güç kazanmak olmalıdır. Çalışanlar, işi tamamlama durumu ve sağlanan motivasyona göre ödüllendirilir. Liderin gücü, hukukun üstünlüğü ve otoriterlikten gelir (Akan ve Yalçın, 2015).

Sürdürümcü liderlik, otoritesini yönlendirmek için aktif olarak kullanan bir liderlik tarzıdır. Çalışanlar üzerinde büyük etkisi olduğu için organizasyon içinde oryantasyon tek tip bir şekilde yapılır (Korkmaz, 2008).

Sürdürülebilir liderliğin kilit noktalarından biri israftan kaçınmaktır. Bu liderlik tarzında lider, organizasyonun finansal veya insan kaynaklarını gereksiz yere tüketmekten kaçınır. İyi fikirler değerlendirilir ve oluşturulacak bir eğitim ortamı tasarlanır. Gücü gerektiğinde doğru kullanmak bu liderlik tarzında kilit noktadır (Grooms ve Matinez, 2011).

Liderin yönetim kısmı ile ilgili olan bu liderlik tarzında lider; örgütün çalışanlarını örgütün amaçları doğrultusunda motive etmeye çalışan, mevcut düzeni korumak ve bu düzene uygun olarak kuruluşun vizyon ve misyonunu geliştirmek amacından ziyade yönetici kimliğini uygulayan bir liderdir. Kurumun gelecek planlarını sürdürülebilir bir liderlik tarzıyla gerçekleştirebilmek için çalışanlar ve iş arasında düzen önemli bir yere sahiptir. Sürdürülebilir liderlikte, organizasyonun içinde yenilik yapmaktan ziyade organizasyonun olduğu yerde kalması daha önemlidir (Akyol ve Yazıcı, 2017).

### **Liderlik Değişkenleri Ve Etkileyen Faktörler**

#### **“Etik Liderlik”**

Bir liderin etik değerlerinin örgütün çevresini ve dolayısıyla çalışanlarının davranışlarını etkilediğine inanılmaktadır (Pehlivan, 2001). Örgütsel etiğin kurumsallaşmasının okul yöneticilerinin etkili etik liderlik davranışlarına bağlı olduğu kaynaklarda açıkça görülmektedir (Gümüşeli, 2001). Okul kültürünün şekillenmesinde etkili olan standartlar, semboller ve ritüeller, bir örgüt içinde etik değerler sisteminin oluşturulmasına aracılık edebilir. Liderlerin zaman değişiminden etkilenen bir etik anlayışını kuruluşu uygulamaları beklenir.

Günümüz ihtiyaçlarını yerine getirmek isteyen bir müdür, “etik, adil ve dürüst bir tutum” ortaya koyarak ve lider olarak hareket ederek tüm öğrencilerin başarı düzeyini özenle yükseltmek zorundadır. Etik odaklı liderler, çalışanların etik davranışlarının değerlendirilmesini önemli bir etmen olarak görür (Buluç, 2009).

#### **“Vizyoner Liderlik”**

İnanırcı bir gelecek kurgulamak, günümüzün hızlı bir şekilde değişen ortamında belirsizliğe karşı verilen mücadelede kurumları ileriye taşıyacak bir kabiliyet olarak görülmektedir (Balci, 2007: 50). “Vizyon” kavramı okulların nasıl olacağına dair bir hayal ve idealize edilmiş bir düşünce olarak tanımlanmış ve vizyoner liderlik bir araya gelmenin odağında söz konusu olan bir “liderlik yaklaşımı” olarak değerlendirilmiştir. Kotter (1990) vizyon kavramını örgütün geleceğini gösteren bir resme benzetmiştir.

Vizyon sahibi bir lider, toplum tarafından paylaşılan ve desteklenen bir öğrenme vizyonu geliştirerek, yorumlayarak, uygulayarak ve kolaylaştırarak tüm öğrencilerin başarısını artıran bir liderdir (Gümüşeli, 2001).

#### **“Süper Liderlik”**

Süper liderliğin temel noktası, her bireyde kendi kendine liderlik enerjisinin bulunması ve bunun süper liderlikle geliştirilmesi gerektiğidir. Bu sayede bireyler, örgütün amaçları doğrultusunda yeteneklerinden en iyi şekilde yararlanabileceklerdir (Manz ve Neck, 1996).

#### **“Öğrenen Liderlik”**

Bir organizasyonun, çevresel değişimin hızından daha hızlı öğrenmesi ihtiyacı ortaya çıkar. Örgütlerde öğrenmenin önemi, “öğrenen örgüt ve örgütsel öğrenme kavramlarının” ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu tip organizasyonların temel niteliği değişime yanıt verebilmeleridir (Töremen, 2002).

Öğrenen örgüt, bir örgütün bir özelliğine verilen ve onu başka özelliklerinden ayırt etmek için kullanılan bir kavramdır (Korkmaz, 2008). Örgütsel öğrenme “hataları tespit etme ve düzeltme süreci” olarak tanımlanır. Örgütsel öğrenme, örgütsel bilginin değişmesi ve olgunlaşmasıdır. Öğrenen organizasyonlar, öğrenmeyi teşvik eden örgütsel kültürel değerlere sahiptir. Öğrenen örgütün lideri tarafından oluşturulan örgüt kültüründe herkes öğrenme ve büyüme fırsatı bulmaktadır.

### “Karizmatik Liderlik”

“Karizmatik lider”, şahsi gücüyle takipçileri üstünde çok güçlü bir etki oluşturabilen ve başkalarını etkileyebilen, onları kendisinin istediği gibi davranmaya yönlendiren kişi olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2001).

Weberci terimlerle karizma, olağanüstü yeteneklere sahip olduğuna inanılan ve bu açıdan diğer sıradan insanlardan farklı olduğu düşünülen, olağanüstü yetenekli olduğu düşünülen, toplumu depresyondan kurtarabilecek kişileri tarif etmek için istimal edilen bir terimdir (Aslan, 2003).

### OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK UYGULAMALARINI ETKİLEYEN ETMENLER

Araştırmada okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarını etkileyen faktörler literatürden yapılan sınıflandırmalar kullanılarak üç açıdan ele alınmıştır. Bunlar yasal ve bürokratik faktörler, zaman faktörleri ve finansal kaynak faktörleridir.

#### Yasal Ve Bürokratik Etmenler

Birçok eğitim kanunu ve yönetmeliği okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarını etkilemektedir. Okulun giderek daha fazla gelişmesi ve karmaşıklaşması karşısında, müdürün yetkisi doğrudan veya dolaylı olarak ilgili mevzuat tarafından sınırlandırılmaktadır (Gümüseli, 1996).

Türkiye'deki okulların çoğu kamu kuruluşu olduğu için müdürlerin çalışanlarını seçme yetkisi yoktur. Ayrıca eğitim sisteminde etkin bir performans değerlendirme sistemi olmadığı için tüm çalışanlar aynı maaşı alır, aynı sosyal haklardan yararlanır ve ayrımcılığa uğramaz (Özdemir, 2004). Tüm bunlar, yöneticilerin stratejik yönetim sürecinde çalışanlara verebileceği teşvikleri sınırlandırmaktadır.

Türk eğitim sisteminin yapısı oldukça merkezîdir (Bursalıoğlu, 2002). Bu yapı okul müdürünün formel liderlik davranışını öne çıkarmakta ve enformel liderlik davranışına ortam oluşturmamaktadır. Eğitim sisteminde yetki aktarımındaki zorluklar (Aydın, 1997), okul müdürlerinin sistemin her kademesinde olduğu gibi görev ve yetkilerini personele devretmemelerine ve tüm gücün müdürde toplanmasına neden olmuştur. Bu da belli bir yetki devri olmayacağı anlamına gelir (Bursalıoğlu 2002). Okulların dinamik bir ortamda etkinlik ve verimliliklerini sürdürebilmeleri, çevrenin değişen taleplerine cevap verebilmelerine bağlıdır. Ayrıca, sıkı bütçe ve raporlama süreçleri nedeniyle fazla evrak işi, okul müdürlerinin stratejik yönetim için ihtiyaç duyulan hızlı ve verimli kararları vermelerini zorlaştırmaktadır. Bu durum yöneticinin hem iş yükünü arttırmakta hem de çalışanlarla olan etkileşimlerinde onu resmi bir liderlik rolü üstlenmeye zorlamaktadır. Bu bir dereceye kadar gücün devredilmediği anlamına gelir (Bursalıoğlu 2002).

#### Zaman İle İlgili Etmenler

Yönetim sürecinde en çok oranda ama en az faydada kullanılan kaynak zamandır (Peker ve Aytürk, 2002). Yazışma, yazılı materyalleri düzenleme ve günlük idari görevler müdürün zamanının büyük bir kısmını alır. Bu, okul müdürlerinin eğitim faaliyetlerinde zamanlarını etkin kullanmaları ve belirlenen hedeflere ulaşabilmeleri için önemli bir koşuldur (Ağaoğlu ve Ağaoğlu, 2020). Bu nedenle, zaman kısıtlamaları müdürlerin stratejik liderlik faaliyetlerinde sınırlayıcı bir faktör olabilir. Ancak zaman kısıtlaması, esas olarak zamanın etkin kullanılmamasından kaynaklanmaktadır (Gümüseli, 1996).

Stratejik yönetim süreci hızlı kararlar gerektirir. Okullarını stratejik kararlarla geleceğe hazırlaması gereken müdürler, örgütün karşılaştığı fırsat ve olasılıkları değerlendirmek için programlarına bağlıdır. Zamanı etkin kullanmak, literatürde “zaman yönetimi” kavramını oluşturmaktadır. Zaman yönetimi, yanlışları çabuk yapmak değil, doğruları kısa zamanda yapmaktır (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002). Okul müdürlerinin bu konuda yeterli zaman yönetimi ve geliştirme bilgisine sahip olmaları önemlidir (Ağaoğlu ve Kesim, 2005).

#### Mali Kaynaklar İle İlgili Etmenler

Okulların düzgün işleyişi mali etmenlerle yakından bağlantılıdır. Etkili eğitim, yeterli harcamayı gerektirir (Gümüseli, 1996). Okulun gerekli finansal kaynakları zamanında ve yeterli miktarda sağlandığında başarı olasılığı artarken, finansal olanakların gereğinden az olması veya zamanında sağlanmaması durumunda başarı olasılığı düşmektedir (Tural, 2002).

Okuldaki eğitim ve öğretimin kalitesini artırmak; nitelikli öğretmenler yetiştirmek, bunları yerleştirmek ve geliştirmek, her türlü eğitim araç, gereç ve teknolojisini sağlamakla mümkündür. Müdürlerin kalite iyileştirme çabaları, yeterli kaynaklar olmadan olumlu sonuçlar veremez. Kaynak eksikliği, okul liderlerinin liderlik yeteneklerini sınırlayan faktörlerden biridir (Gümüşeli, 1996).

### **Okul Liderinin Sahip Olması Gereken Beceriler**

Bir okul liderinin haiz bulunması gereken birtakım kabiliyetler söz konusudur. Söz konusu beceriler “teknik beceriler, beşeri bilimler becerileri ve kavramsal beceriler” olmak üzere üç kategoriye ayrılmaktadır (Bursalıoğlu, 2013). Okullarda kaliteli eğitim verebilmek ve başarıya ulaşabilmek için “üstün liderlik becerilerine” ihtiyaç duyulması, okul yöneticilerinin takip etmesi gereken eğitimin istenilen biçimde ilerlemesi, gerekli donanım ve eğitime kavuşması sonucunu doğurmuştur (Gedikoğlu, 2015). Örgüt kültürü açısından ilköğretim okulları ile liseler arasında farklılıklar olduğunu birçok araştırma göstermiştir (Bayhan ve Arslan, 2005). Güçlü kültüre sahip örgütlerde kültür lideri kontrol eder (Çelik, 1998).

Okul liderlerinin okul başarısına katkıda bulunabilmeleri ve geliştirebilmeleri için “vizyoner olma” gibi standart genel liderlik davranışlarına ek olarak daha spesifik liderlik davranışlarına ihtiyaçları vardır (Gedikoğlu, 2015). Eğitimde liderler, okulun misyonunu belirleme, olumlu bir öğrenme ortamı geliştirme, eğitim programını ve sürecini yönetme, programı değerlendirme, öğretim sürecini ve geri bildirimleri düzenli olarak gözlemleme gibi görevleri üstlenirler. Okulun amaçlarını ve genel olarak personelin ihtiyaçlarını dikkate alırlar (Bursalıoğlu, 2013). Bir okulun etkin bir şekilde işletilip işletilmemesi öğrenci başarısı üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Verimli okullarda öğrencinin belli bir sınavı geçebileceğini iddia ederler (Gedikoğlu, 2015).

Okul liderlerinin hem başarıyı hem de başarısızlığı tanıması gerekir. Lider değişim ajanı olmalı. Bu açıklama ile liderin kasıtlı olarak okulun dengesini bozduğu ve okulun amaçlarına ulaşması için onu yeniden çizdiği anlatılmaktadır. Okul liderlerinin diğer sorumlulukları; ödüllendirici olması, öğretmenler-öğrenciler-veliler - çevre ile açık ve etkili iletişim kanalları oluşturmak, okul kültürü yaratmak, öğretim zamanından tasarruf etmek, esnek olmak, öğretmenleri karar verme sürecine dahil etmek, öğretmenleri etkili öğretim teori ve pratiği ve öğretimde etkili entelektüel teşvik ile tanıştırmak, değerlendirmek, okulu temsil etmek, öğretmenlere mesleki gelişim fırsatları ve kaynakları sağlamak, çalışan mahremiyetine ve ihtiyaçlarına duyarlı olmak, düzenlilik ve hesap verebilirlik (Gedikoğlu, 2015).

## **BULGULAR**

### **2016-2021 Yılları Arasında Yapılan Tez Araştırmaları**

Okul liderlerinin liderlik tarzı ile öğretmenin algıladığı toplantı yönetimi becerileri arasındaki ilişki üzerine yapılan çalışmada müdürlerin otokratik liderliği ile toplantı yönetimi becerileri arasında orta düzeyde negatif bir ilişki bulunmuştur. Öğretmenlerin algılarına göre müdürün demokratik liderlik davranışı arttıkça toplantı yönetimi becerileri düzeyleri de artmaktadır. Öğretmen demografisine göre müdürlerin liderlik davranışları ile toplantı yönetimi becerileri arasında anlamlı bir farklılık vardır (Karagöz, 2021).

Okul liderlerinin liderlik stillerinin çeşitli değişkenlerini tartışan Kefe (2021) alan çalışmasında okul liderlerinin “liderlik stilleri ile okul liderlerinin örgütsel düzeyleri arasındaki ilişki” tartışılmaktadır. Öğretmenlerin ve görev yaptıkları müdürlerin liderlik stillerine ilişkin algılarında kıdem değişkeni arasında otokratik ve izin verici liderlik stilleri boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunmazken, demokratik tarzlar boyutlarında tüm alt düzeylerde orta ve olumlu farklılıklar ile orta düzeyde ve olumlu yönde farklılıklar söz konusudur. Otokratik ve serbest bırakıcı liderlik tarzları ve örgütsel şüphecilik boyutları arasında önemli bir ilişki olduğu bildirilmiştir (Kefe, 2021).

Duman (2021) tarafından, öğretmen algısına göre müdürün liderlik tarzı ile örgütün sinerjisi arasındaki ilişki üzerine yapılan çalışmada; liderlik stillerinin algıları, dönüşümcü liderlik, kültür ve vizyon açısından kıdeme göre değiştiği bulunmuştur. Örgütsel sinerji algıları, kıdem değişkenine göre entegrasyonda alt boyuta göre farklılık göstermektedir. Liderlik tarzı algısı ve örgütsel sinerji algısının yönetici ve eğitim durumu ile zaman değişkenlerinin bir fonksiyonu olarak değişmediği sonucuna varılmıştır.

Tezlerde okul müdürlerinin çok faktörlü liderlik tarzlarının, okul öncesi öğretmenlerinin akademik çaresizlik ve iş doyum düzeylerine etkisi (Göleş, 2021); dönüşümcü liderlik, sürekli liderlik, entelektüel teşvik ve kişisel desteğin boyutları ile öğretmen iş tatmini ve yüksek öğrenme yetersizliği arasındaki ilişkinin, liderliğin diğer boyutları ve alt boyutları ile karşılaştırıldığında (Göles, 2021) daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Etkili okul liderliği sinerjileri, okul müdürlerinin liderlik tarzları ile örgütsel sinerji arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmasında Yıldırım'a göre (2021); öğretmenlerin liderlik tarzları sektörlerine göre anlamlı



farklılık göstermezken, örgütsel sinerjinin alt boyutları olan etkileşim ve takdir, bütünleşme ve stratejide anlamlı farklılıklar söz konusudur.

Aktaş (2021) tarafından, müdürün otokratik, demokratik, işbirlikçi ve özgürlükçü liderlik tarzının öğretmen performansına etkisi üzerine yapılan çalışmada öğretmenlerin algıladıkları liderlik stilleri ve öğretmenlerin sınıf seviyeleri arasında önemli farklılıklar tespit edilmiştir. Ayrıca okul müdürlerinin otokratik, demokratik, işbirlikçi ve liberal liderlik tarzları ile öğretmen performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Aktaş 2021).

Okul müdürlerinin liderlik tarzları üzerine kriz yönetimi becerilerini inceleyen araştırmanın (Ulusoy, 2020) sonuçları; kriz yönetimi becerilerinin genel ölçütleri ile alt boyutları ve liderlik tarzının alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde, ölçülen ilişkinin en yüksek ölçümünün dönüşümcü liderlik, ikinci ilişkinin ise işlemsel liderlik olduğunu göstermiştir. En zayıf ölçü ise izin verici liderliktir.

Özdemir'in (2020) okul müdürlerinin liderlik tarzlarının ders denetimi becerilerine etkisini incelediği çalışmasında, okul müdürlerinin liderlik dönüşüm seviyeleri arttıkça dersi denetleme yeteneklerinin de arttığı, süreklilik derecesi ve liberal liderlik tarzları arttıkça müdürlerin ders denetim becerilerinin azaldığı sonucuna varılmıştır.

Yüksek lisans tezinde okul müdürlerinin liderlik tarzları ile okulların örgütsel çekiciliği arasındaki ilişkiyi inceleyen Ağır (2020), okul müdürünün benimsediği liderlik stiline anlamlı olup olmadığını belirlemek için okulun örgütsel çekicilik liderlik stili ile örgütsel çekicilik puanı arasındaki ilişkiyi analiz etmiş ve buna göre; dönüşümcü liderlik, öğretimsel liderlik, kültürel liderlik, vizyoner liderliğin yönleri ve okulların örgütsel çekiciliği; liderlik etişinin daha düşük düzeyde olduğunu belirlemiştir.

Kara'ya (2019) göre; sınıf öğretmenlerinin algısına göre müdürün liderlik tarzının uygulanmasında dönüşümcü liderlik tarzına sahip bir müdür, sabit ve liberal bir liderlik tarzı sergileyemez. Okul müdürlerinin okul sürecine alışmaları tamamlandığında geçici liderlik tarzı sundukları, okulda geçirilen süre arttıkça sürekli liderlik tarzını benimsedikleri belirlenmiştir.

Hidroğlu'nun (2019) çalışmasında; öğretmenlerin algıları ile müdürün örgütsel liderlik tarzı arasındaki ilişki açısından; okul müdürlerinin liderlik tarzlarında cinsiyet, yaş ve kıdeme göre gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmazken, okul türü ve sektör değişkenine göre gruplar arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Öğretmenin örgütsel yeterliliği "düşük" olarak derecelendirilmiştir. Kurumsal şüphecilik açısından cinsiyet, yaş ve kıdem açısından gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamakla birlikte, okul türüne göre gruplar arasında anlamlı farklılıklar ve gruplar arasında bir ilişki bulunmuştur. Okul müdürlerinin liderlik tarzları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Ortaokul öğretmenlerinin algısına göre, müdürlerin liderlik tarzları ve kadın öğretmenlerin karşılaştıkları cam tavan engelleri analizinde (Güney, 2019); öğretmenlerin kadınların yöneticilik kariyerinde karşılaştıkları engellere ilişkin algılarının cinsiyet, medeni durum, yaş, kariyer kıdemi ve sektöre göre farklılaşmadığı belirlenmiştir. Okul durumuna göre sosyal ve örgütsel alt gruplarda anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. Cam tavanın alt boyutlarından olan bireysel faktörler ile özgürlüğe izin veren liderlik arasında düşük düzeyde negatif bir ilişki olduğu görülmüştür. Dönüşümcü liderlik ile sosyal faktörler arasında düşük oranda pozitif ilişki olduğunu bulunmuştur.

Öğretmenler ve müdürler tarafından algılanan müdürlerin değişim yönetimi becerileri ve liderlik tarzları üzerine (Özdemir, 2019); müdürün dönüşümcü liderlik tarzı trendi ve liberal liderlik tarzı trendi algısı daha yüksek iken, öğretmenlerin dönüşümcü liderlik tarzı trendi ve çözüm liderliği tarzı trendi algısı daha yüksek olarak müdür başlatıcısının daha zayıf olduğu belirlenmiştir.

Okul müdürlerinin liderlik tarzlarının okullarda mutluluğu yordadığı tespit edilmiştir (Şahin, 2019). Devlet okullarında çalışan öğretmenler, okul müdürlerini özel okullarda çalışan öğretmenlerden ziyade liberal liderler olarak görmektedir. Ayrıca, müdürün dönüşümcü liderlik stili ile okulun iyi oluşu arasında pozitif yönde yüksek düzeyde bir ilişki vardır; liberal ve takipçi liderlik stilleri ile akademik mutluluk arasında orta düzeyde ve negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Erden'e (2019) göre, örgütsel sosyalleşme, sürekli aktif liderlik, sürekli pasif liderlik, dönüştürücü gelişim liderliği, dönüşümsel dinamikler ve liderlik, örgütsel bağlılığın yordayıcıları olarak kabul edilmiştir. Çalışılan süre arttıkça, kuruluşa bağlılık da artmıştır. Liderlik tarzı ve alt ölçeklerden alınan puanlar cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemiştir. Buna göre örgüte bağlılığın iş tatmin düzeyinin artmasında önemli bir faktör olduğu belirtilmiştir.

Demir'in (2019) çalışmasında; müdürün liderlik tarzının öğretmenlerin örgütsel ortamı ve kolektif etkililiği üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmış, araştırmanın sonuçlarına göre müdürlerin ağırlıklı olarak dönüşümcü liderlik tarzlarını yansıttığı belirtilmiştir.

Okul müdürlerinin öğretmenlerin örgüte bağlılık ve işten ayrılma düzeyinde kullandıkları liderlik tarzı ve örgütsel eşitlik davranışı üzerine yapılan araştırmaya göre (Selebi, 2019); okul müdürlerinin kullandığı liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık düzeyi, öğretmenlerden ayrılma arasında ve ayrıca okul müdürünün örgütünün halka açık davranışları ile örgütsel bağlılık derecesi ve yabancılaşmanın örgütlenmesi arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yine okul müdürlerinin kullandıkları liderlik tarzları ve sergiledikleri örgütsel eşitlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını yordadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmen tarafından algılanan okul müdürü liderlik tarzı ile örgütsel şüphecilik (ör. Tekirdağ) arasındaki ilişkiyi inceleyen Hıdıroğlu (2018); öğretmenin örgütsel yeterliliğini "düşük" olarak derecelendirmiştir. Kurumsal şüphecilik açısından cinsiyet, yaş ve kıdeme göre gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmazken, okul türü ve sektöre göre gruplar arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Yılmazlar (2018), psikolojik danışmanlara yabancılaşmada okul müdürlerinin liderlik tarzlarının rolünü incelemiş, dönüşümcü liderlik stilleri arasında anlamlı bir negatif ilişki olduğunu tespit etmiştir. Uzun dönemli ve liberal liderlik tarzları ile psikolojik danışmanlara yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca psikolojik danışmanların yabancılaşması; sadece medeni duruma ve eğitim düzeyine göre anlamlı düzeyde farklı olduğu belirlenmiştir. Medeni durum değişkenine göre evli olanların ve eğitim düzeyine göre lisede çalışanların diğer yaşlılarına göre daha çekingen olduğu sonucuna varılmıştır. Psikolojik danışman yabancılaşmasının cinsiyet, bitirdiği son eğitim ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Okul müdürlerinin liderlik tarzları ile politik becerileri arasındaki ilişkiyi inceleyen Nair (2018); öğretmenlerin algılarına göre müdürün liderlik tarzının "dönüştürücü lider" olarak belirlemiş, cinsiyet değişkenine göre ölçeğin boyutlarına göre gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamış, müdürün liderlik tarzı ölçütlerine göre gruplar arasında anlamlı farklılıklar tespit etmiştir. Yaş, kıdem, okul türü ve branş değişkeni stil direktörlerinin liderliği ile politik becerileri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Canitez (2018), okul müdürlerinin liderlik tarzlarının örgütsel sessizliğe etkisi üzerine yaptığı çalışmada; örgütsel sessizliğin kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu, liderlik sürekliliği ile değişim ile örgütsel sessizlik arasında doğrusal bir ilişki olduğu, liderliğin süreklilik ve dönüşümün örgütsel sessizliği etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Belirli okul müdürlerinin liderlik tarzlarının okul kültürü ve çevresi üzerindeki etkisine ilişkin araştırmasına dayanan Boyraz'a (2018) göre; öğretmenin görev yaptığı okul kültürüne göre özverili öğrenme ortamı, samimiyet ortamı, bürokrasi kültürü ve görev kültürü farklılık göstermektedir. Okul için özgür, demokratik ve adanmış liderlik ortamı, liderlik ve etkileşim ortamı, başarı faktörleri ortamı, samimiyet ortamı, destekleyici kültür ve diğer başarı kültürü 'kıdemli'ye göre farklılık göstermektedir. Algılanan liderlik stili ve örgüt kültürünün tüm unsurları ile demokratik ve adanmış okul ortamı, liderlik ve etkileşim ortamı, başarı faktörleri ortamı ve çevre ortamı, okulda çalışan öğretmen sayısına göre farklılık göstermektedir.

Avrupa Birliği projelerinin okullardaki katkı düzeyi ile okul müdürlerinin ortaokul öğretmenleri tarafından algılanan liderlik tarzları arasındaki ilişki üzerine yapılan bir araştırmaya göre (Bardakçı, 2017); Avrupa Birliği'ndeki projelerin katkısını değerlendirmeye yönelik ölçeğin alt boyutları arasındaki ilişkilerden en yüksek korelasyon değerinin yabancı dil öğrenme alt boyutu ile yabancı dil öğrenme boyutu arasında olduğu bulunmuştur. Boyutlar, en önemli faktör etkileşim boyutu, liderlik boyutu ve kurumsal gelişme boyutu arasındaki ilişkidir.

Okul müdürünün liderlik tarzı ile öğretmenler tarafından algılanan okul kültürü arasındaki ilişkiyi inceleyen Işıldak (2017); öğretmenlerin okul kültürü algıları incelendiğinde yaş, cinsiyet, kıdem ve sektör değişkenlerine göre önemli farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okul kültürü ölçeği toplam puanı ile okul müdürünün liderlik tarzı ölçeği toplam puanı arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Okul müdürünün liderlik tarzının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisini araştıran Bozkurt (2017); öğretmenlerin liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin görüşlerinin demografik özelliklerine göre farklılık gösterdiğini tespit etmiştir. Ayrıca liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Okul müdürünün liderlik tarzı ile okul öncesi öğretmenleri tarafından algılanan yönetim yenilikçiliği arasındaki ilişkiyi inceleyen Esen (2016); okul öncesi öğretmenlerinin algılarına dayalı olarak, müdürün

liderlik tarzı ile yönetim yenilikçiliği puan ortalamaları arasında pozitif ve istatistiksel olarak yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır.

### Tezlerin YÖK Tez Kaynağından İncelenmesi

2016-2021 yılları arasında okul müdürlerinin liderliğine ilişkin YÖK arşivlerinden elde edilen bilgiler sonucunda 27 yüksek lisans tezi incelenmiştir. Tablo 2'ye göre; 2016-2021 yılları arasında yazılan tez sayılarının yıllara göre dağılımı şu şekildedir:

**Tablo 2: Yıllara Göre Yüksek Lisans Çalışmaları.**

Yıl	Yapılan Yüksek Lisans Tez Çalışmaları
2016	1
2017	4
2018	5
2019	8
2020	4
2021	5

YÖK arşivleri incelendiğinde; özellikle 2019'da yapılan çalışmaların konuya ilgisinin daha çok olduğu dikkat çekmektedir. İncelemeye alınan tezlerin ortak kanaati, okulların yönetiminde liderlik konusunun ön plana çıkartılmasıdır. İncelenen tezler ve alıntı yaptıkları kaynakların ortak görüşü; ülkemizde eğitimin gelişmesi ve eğitim alanında en iyiye yakın ülkeler seviyesine gelebilmesi için lider yöneticilere gereksinimin ön planda tutulmasıdır. Ülkemizde toplam 206 üniversite bulunmaktadır. Eğitimin önemi göz önünde bulundurulduğunda; sadece 13 üniversitenin ve 27 araştırma ile lider yönetici konusuna duyarlı olması da dikkati çekmektedir. Akademide eğitim liderliği konusunda daha fazla araştırma yapılması ve bu alandaki politikaların gün ışığına çıkarılması gerekmektedir.

### 2016-2021 Yılları Arasında Üniversite Açısından Analiz

Tablo 3'te görüleceği üzere 2016-2021 döneminde okul liderliği ile ilgili 27 yüksek lisans tezi tamamlanmıştır. 27 tez ve 16 üniversitenin konuya ilişkin hassasiyet gösterdiği görülmektedir. Bahsi geçen üniversiteler ve yüksek lisans tezleri şu şekildedir:

**Tablo 3: Üniversiteler ve Çalışma Sayıları.**

Üniversite	Tez Sayısı
Bahçeşehir Üniversitesi	3 Yüksek Lisans Tezi
Başkent Üniversitesi	1 Yüksek Lisans Tezi
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi	1 Yüksek Lisans Tezi
Dokuz Eylül Üniversitesi	3 Yüksek Lisans Tezi
İnönü Üniversitesi	1 Yüksek Lisans Tezi
İstanbul Arel Üniversitesi	1 Yüksek Lisans Tezi
İstanbul Aydın Üniversitesi	1 Yüksek Lisans Tezi
İstanbul Ayvansaray Üniversitesi	1 Yüksek Lisans Tezi
İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi	8 Yüksek Lisans Tezi
Maltepe Üniversitesi	1 Yüksek Lisans Tezi
Mersin Üniversitesi	1 Yüksek Lisans Tezi
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi	1 Yüksek Lisans Tezi
Recep Tayyip Üniversitesi	1 Yüksek Lisans Tezi
Tokat Gazi Osmanpaşa Üniversitesi	1 Yüksek Lisans Tezi
Uşak Üniversitesi	1 Yüksek Lisans Tezi
Yeditepe Üniversitesi	1 Yüksek Lisans Tezi

Bu listede İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi göze çarpmaktadır. On altı üniversite arasında İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi'nden 8 yazarın konuyla ilgilenmesi, okul müdürlerinin liderlik araştırmalarının sonuçlarının karşılaştırılması ve ülkemizin eğitim geleceği bakımından oldukça önemlidir. Yüksek lisans tezlerinin ortak olarak belirttiği konu; okul müdürü, öğretmen ve öğrencilerin okula bağlı olmasını sağlayarak okul kültürünün oluşmasında önemli rol oynamasıdır. Yaşanan hızlı değişim sürecine uyabilmek ve gelişim sağlayabilmek amacıyla okul müdürlerinin geleneksel yönetme metotlarından vazgeçerek kurumlarında sürekli bir denge sağlaması, düzeni ve düzensizlikleri yönetebilmeleri, geleceği görebilmeleri için değişimin aktif uygulayıcısı olarak birer eğitim lideri olmaları gerekmektedir. Eğitim lideri olan okul müdürü, asıl görevlerinin ne olduğunu net şekilde bilmeli; okulun amaçlarını anlayıp içselleştirmeli, öğretmenleri sınıflarında ziyaret etmeli, onlara rehberlik yapmalı, destek olmalı, öğretimin sekteye uğramaması için önlemler almalı ve gelişimi sağlamak için denetleme mekanizmasını kullanmalıdır. İncelenen tezlerde elde edilen sonuçlara göre:

1. Eğitimin hedeflerine ulaşılması, iyi bir okul organizasyonuna ve yönetimine bağlıdır.

2. Okul müdürleri, okulun insan ve maddi kaynaklarının koordinasyonundan sorumlu olduklarından, kontrollerinin altındaki değişkenlerin etkin bir şekilde kullanılmasını sağlayarak eğitimin kalitesinde önemli bir role sahip olmalıdırlar.
3. Okulların kalitesinin okul müdürü ile eşleştirildiği günümüz dünyasında, demokratik yönetim anlayışı ve çağdaş okul müdürleri oranında okulların kalitesi ve başarısı artacaktır.
4. Müdürlerin her alanda uzman olmaları gerekmez. Sınıf öğretmenin temel görevleri okulun temel çalışmaları ile ilgili olmalıdır. Okulun birincil işlevi akademik başarı olarak belirlenmişse, okul liderliğinin birincil sorumluluğu, okulun bu işlevinin öğrenilmesini, öğretilmesini kolaylaştırmak ve yönlendirmektir.

Etkili okullar, öğrenci başarısı için uygun fiziksel ortamları, öğrenme materyallerini ve tüm okul kaynaklarını etkin bir şekilde kullanır. Öğrencilerin duygusal ve bilişsel olarak gelişmesine izin verirler. Bu nedenle günümüz eğitim anlayışına göre eğitimin lideri olması gereken okul müdürlerine önemli görevler düşmektedir.

## SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu çalışmada; 2016-2021 döneminde müdürlerin liderlik tarzının farklı değişkenler üzerindeki etkisine ilişkin 27 yüksek lisans tezi incelenip kavramsal olarak değerlendirilmiştir.

2016-2021 yılları arasında yapılan yüksek lisans tezleri incelendikten sonra; eğitimin, öğretmenlerin ve okulların lideri ve yöneticisi olarak okul müdürlerinin önemi düşünüldüğünde, okul müdürleri, öğretmenler ve okullar için eğitim liderliğinin önemini şu şekilde sıralamak mümkündür:

Okul Müdürleri İçin Önemi:

- ✓ Daha verimli ve etkili bir okulu olur.
- ✓ Çalışanlara görev atarken, onları tamamladıklarından emin olunmasını sağlar.
- ✓ Kendi yönetim becerilerini geliştirebilir.
- ✓ Başkalarının boşluklarını doldurmaktan kaçınarak kendi gelişimine zaman ayırabilir.
- ✓ Öğretmenler İçin Önemi:
- ✓ Öğretmenler kendilerini okul için önemli hissederler.
- ✓ Görevleriyle daha çok ilgilenirler.
- ✓ Becerilerini geliştirirler.
- ✓ İşlerinde özerklik ve sorumluluk kazanırlar.
- ✓ Diğer görevleri tamamlamaya ve daha değerli olduğu görevleri üstlenmeye isteklidirler.

Okul İçin Önemi:

- ✓ İstekli ve açık fikirli bir kadroları vardır.
- ✓ Hedeflerine ulaşmaya istekli ve büyümeye açık yöneticileri vardır. Sonuç olarak, daha kaliteli verimler ve prosesler elde edilebilir.

Bir eğitim lideri olarak bir müdür, örgütün amaçlarına ulaşması ve örgütün ayakta kalabilmesi için aşağıdaki niteliklere sahip olmalıdır.

Bir Yöneticiden Beklenen Lider Özellikleri:

- ✓ Okuldaki resmi olmayan grupları anlamalı ve yönetmeli
- ✓ Kültürel olarak topluma uygun bir değer sistemine sahip olmalı
- ✓ Etkili olmalı ve insanları nasıl etkileyeceğini bilmeli
- ✓ Liderlik eğitimi almalı
- ✓ İlgi çekici olmalı
- ✓ Görüşlere saygı duymalı
- ✓ Farklı görüşlere karşı tarafsız olmalı
- ✓ Başkalarının kendilerini özgürce ifade etmelerine engel olacak davranışlardan kaçınmalıdır, fikirlerini ifade edebilmelidir.



- ✓ İşbirliğine açık olmalıdır
- ✓ Çalıştığı kişilere karşı arkadaşça ve sevgi dolu bir yaklaşım sergileyebilmelidir
- ✓ Yeni fikirlere açık ve onları denemeye istekli olmalıdır.
- ✓ Vizyon sahibi olmalıdır.
- ✓ Kişiler arası beceriler, öz kontrol, kendini ifşa etme ve problem çözme becerileri geliştirmelidir.
- ✓ Olayları farklı açılardan görmelidir.

2016-2021 yılları arasında tezlerin dalgalı bir seyir izlediğine dair genel kanaat tutarlıdır. Müdür tarafından benimsenen liderlik tarzı ne olursa olsun, bir öğretmenin performansı o tarzdan etkilenir. Otokratik liderlik tarzı düşük bir yüzde ile öğretmen performansını olumsuz etkilerken, demokratik ve işbirlikçi liderlik tarzı düşük bir yüzde ile öğretmen performansını olumlu yönde etkilemektedir. Liberal liderlik tarzı öğretmen performansını olumlu yönde etkilese de, genel sonuçlara düşük bir etki düzeyinde ulaşılmıştır.

## ÖNERİLER

Yüksek lisans tezleri incelendikten sonra okul müdürü liderliğinin önemine ilişkin şu önerilerde bulunulmuştur:

- Müdür, benimsediği liderlik tarzının öğretmen performansı üzerindeki etkisinin farkında olmalıdır.
- Bir öğretmenin performansı kötüyse, müdür benimsediği liderlik tarzını olası nedenler arasına dâhil etmeli ve işbirliği, ölçme, değerlendirme gibi konularda sorumlu tutulmalı ve öğretmenleri desteklemelidir.
- Okulu ileriye taşımak ve hedeflerine ulaşmak için öğretmenler, liderlik stillerini performansı olumlu yönde yansıtabilecek şekilde tanımlamalıdır.
- Bunun için müdür öğretmenlere ve fikirlerine değer vermeli, öğretmen kararlarına ve gelişimine katılımı teşvik etmeli, işbirliğine ve iletişime açık olmalıdır.
- Sık sık emir verme, cezalandırma gibi davranışlarda sadece işe ve üretkenliğe odaklanılmamalıdır.
- Bu bulgulardan hareketle okul müdürlerinin öğretmen performansını olumsuz etkileyen otokratik liderlik tarzlarından kaçınmaları, performansın artmasına katkı sağlayacak demokratik ve işbirlikçi liderliği ön planda tutmaları gerekir.

## KAYNAKÇA

- Ağaoğlu, E. & Kesim, E. (2005). "Anadolu Üniversitesinde Görev Yapan Eğitim Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Konusundaki Görüşleri" XIV. Eğitim Bilimleri Kongresi, Pamukkale Üniversitesi.
- Ağaoğlu, S. & Ağaoğlu, Y.S. (2020). "Okul Müdürlerinin Okul Denetim Sorumlulukları", Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 15(1):219-226.
- Akan, D. & Yalçın, S. (2015). "Okulların Çocuklarında Eğitimle İlgili Eğitimler", Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama, 6(11):123-150.
- Aktaş, A. (2020). "Okul Müdürlerinin Otokratik, Demokratik, İşbirlikçi Ve Serbest Bırakıcı Liderlik Stillерinin Öğretmen Performansına Etkisi", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Akyol Kılıç, M. (2014). "Okul Öncesi Öğretmenlerinin Yöneticilerinde Algıladıkları Liderlik Stilleri İle Kendi İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (İstanbul-Manila Örneği)", MS Thesis. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akyol, B. & Yazıcı, A.Ş. (2017). "Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları İle Öğretmen Özerkliği Arasındaki İlişki", Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi, 10:189-208.
- Arslan, R. & Demirci, K. (2015). "Örgütlerde Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algıların Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi Ve Kamu Kurumunda Bir Uygulama", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 43.
- Aslan, A. (2003). "Eşitsizliğin Teorik Temelleri: Elit Teorisi", Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(2):115-135.
- Aydın, A. (1997). Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünde Yetki Devri Sorunu, Gelişim Dizgi ve Yayıncılık, Ankara.
- Balcı, A. (2007). Etkili Okul. Okul Geliştirme-Kuram Uygulama ve Araştırma, Ankara, PegemA Yayıncılık.

- Bardakcı, V. (2017). “Ortaokul Öğretmenlerinin Algularına Göre Avrupa Birliği Projelerinin Okula Katkı Düzeyi İle Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Bass, B.M. & Steidlmeier, P. (1999). “Ethics, Character, And Authentic Transformational Leadership Behavior”, *The Leadership Quarterly*, 10(2).
- Bayhan, P. & Arslan, M. (2005). “Kadın Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Toplumsal Roller Açısından İncelenmesi”, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(2):99-119.
- Bohoris, G.A. & Vorria, E.P. (2008). “Liderliğe Karşı Yönetim: Bir İş Mükemmelliği/Performans Yönetimi Görüşü”, *Linköping Üniversitesi Electronic Press*.
- Boyraz, A. (2018). “Özel Eğitim Okul Müdürlerinin Liderlik Stillерinin Okul Kültürü Ve İklimine Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi.
- Bozkurt, E. (2017). “Okul Müdürlerinin Liderlik Stillерinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi.
- Buluç, B. (2009). “İlköğretim Okullarında Bürokratik Okul Yapısı ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki”, *Eğitim ve Bilim*, 34(152), 7186.
- Bursalıoğlu, Z. (2014). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış*, 13. Basım, Pegem A., Ankara.
- Bursalıoğlu, Z. (2013). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış*. Pegem Akademi, Ankara.
- Çağlar, İ. (2004). “İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri İle Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi Ve Çorum Örneği”, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2.
- Çakınberk, A. & Demirel, E.T. (2010). “Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24:103-119.
- Canbolat, S. (2016). “Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Alguları, Çedaş Grup Şirketleri Örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz)”, Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.
- Canitez, S. (2018). “Okul Müdürlerinin Liderlik Stillерinin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2005). “Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2):23-39.
- Çelik, V. (1998). “Eğitimde Dönüşümcü Liderlik”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(4):423-442.
- Cömert, M. (2004). “Dönüşümcü Liderlik”. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı.
- Demir, D.H. (2019). “Okul Müdürleri Liderlik Stillерinin Örgüt İklimi Ve Öğretmenlerin Kolektif Yeterlik Algısı Üzerindeki Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi.
- Doğan, S. (2010). “Öğretmen Ve Yönetici Görüşlerine Göre İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri”, *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*.
- Duman, N. (2021). “Öğretmen Algularına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Sinerji Arasındaki İlişki”, Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi.
- Erdal, M. (2007). “İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Projesi*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Erden, T. (2019). “Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ve Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Adanmışlığı Yorumlanması”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Esen, F. (2016). “Okul Öncesi Eğitim Öğretmenlerinin Algularına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Yenilik Yönetimi Arasındaki İlişki”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Gedikoğlu, T. (2015). *Liderlik ve Okul Yönetimi*, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Giritli, H. & Oraz, G.T. (2004). “Leadership Styles: Some Evidence From The Turkish Construction Industry”, *Construction Management and Economics*, 22(3):253-262.

- Gomes, A.R. (2014). Transformational Leadership: Theory, Research And Application To Sports.
- Göleş, N. (2021). “Okul Müdürlerinin Çok Faktörlü Liderlik Stillerinin Okul Öncesi Öğretmenlerin Öğrenilmiş Çaresizlik Düzeyleri Ve İş Doyumuna Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ayvansaray Üniversitesi.
- Grooms, L.D. & Reid-Martinez, K. (2011). “Sustainable Leadership Development: A Conceptual Model of a Cross-Cultural Blended Learning Program”, International Journal of Leadership Studies, 6(3):412-429.
- Gül, H. & Şahin, K. (2011). “Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 25.
- Gümüşeli, A.İ. (1996). “Öğretim Liderliği Ve Etkili Okul”, 10-14.
- Gümüşeli, A.İ. (2001). “Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 28(28):531-548.
- Güney, H. (2019). “Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Kadın Öğretmenlerin Karşılaştıkları Cam Tavan Engelleri”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Hıdıroğlu, A. (2019). “Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Liderlik Stilleri İle Örgütsel Arasındaki İlişki”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Işıldak, F. (2017). “Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki”, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi.
- İşcan, Ö.F. (2002). “Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı- Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi S.B.E., Erzurum.
- Kara, M. (2019). “Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Uygulanma Durumları”, Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi.
- Karagöz, A. (2021). “Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Toplantı Yönetimi Yeterlilikleri Arasındaki İlişki”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Kefe, E. (2021). “Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişki”, Yüksek Lisans Tezi, Tokat G. Osmanpaşa Üniversitesi.
- Koçel, T. (2001). İşletme Yöneticiliği, Beta Basım, İstanbul.
- Korkmaz, M. (2008). “Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğrenen Örgüt Özellikleri Arasındaki İlişki Üzerine Nicel Bir Araştırma”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 53:75-98.
- Korkut, H. (1992). Dört Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları. Yükseköğretim Kurulu Matbaası.
- Kotter, J.P. (1990). “What Leaders Really Do”, Harvard Business Review (May-June).
- Kul, M. & Güçlü, M. (2010). “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki”, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 7(2).
- Lunenburg F.C. & Ornstein A.C. (1996). Educational Administration Concepts and Practice, Wadsworth Publishing Company, Belmont.
- Macit, M. (2003). “Leadership and Bass Transactional And Transformational Leadership Theory”, Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 3(5):86-114.
- Manz, C.C. & Neck, C.P. (1996). “Beyond Traditional Educating: Facilitating Power-Point Learning Through Superleadership”, Journal of Managerial Psychology, 11(2):22 - 30.
- Morçin, S.E. & Bilgin, N. (2014). “Dönüştürücü liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Adana İlindeki A Grubu Seyahat Acenteleri Örneği”, Adana Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 23(2).
- Nair, A. (2018). “Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Politik Becerileri Arasındaki İlişki”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Nanjundeswaraswamy, T.S. & Swamy, D.R. (2014). “Leadership Styles”, Advances in Management, 7(2).
- Özdemir, İ. (2020). “Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Ders Denetim Yeterliliklerine Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.

- Özdemir, S. (2004). Sosyal Refah'ın Sağlanması Yeni Bir Anlayış: "Refah Karması" ve Sosyal Refah Sağlayıcı Kurumlar. In Journal of Social Policy Conferences.
- Özdemir, A. (2019). "Öğretmen Ve Müdür Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Değişim Yönetimi Yeterlikleri Ve Liderlik Stilleri", Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi.
- Pehlivan, İ. (2001). Yönetimsel Mesleki ve Örgütsel Etik, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Peker, Ö. & Aytürk, N. (2002). Yönetim Becerileri, 2. Baskı, Yargı Yayınevi, Ankara.
- Redman, T. & Wilkinson A. (2006). Contemporary Human Resources Management. Prentice Hall, Essex.
- Sabuncuoğlu, Z. & Paşa M. (2002). Zaman Yönetimi, Ezgi Kitapevi, Bursa.
- Selbi, A. (2019). "Okul Müdürlerinin Kullandıkları Liderlik Stilleri Ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Yabancılaşmalarını Derecesi", Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi.
- Sever, N. (2020). "Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Okulların Örgütsel Çekicilikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi.
- Sığırı, Ü. & Gürbüz, S. (2014). Örgütsel Davranış, Beta Yayınları, İstanbul.
- Şahin, S. (2004). "Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Ve Sürdürümcü Liderlik Stilleri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler (İzmir İli Örneği)", Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 4(2):365-395.
- Şahin, B. (2019). "Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişkinin Okul Mutluluğunu Yordama Düzeyi", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Tengilimoğlu, D. (2005). "Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 4(14).
- Töremen, F. (2002). "Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri", Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 12(1):185-202.
- Tural, N.K. (2002). Öğrenci Başarısında Etkili Okul Değişkenleri ve Eğitimde Verimlilik.
- Ulusoy, Z.K. (2020). "Okul Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerilerinin Liderlik Stilleri Açısından İncelenmesi (İzmir Örneği)", Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Yaylalı, M. (2017). "Anadolu Lisesi Öğretmenlerinin Algılarına Göre Anadolu Lisesi Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Kullandıkları Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişki", Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi.
- Yeşilyurt, E. (2007). "Akademik ve Yönetimsel Liderlik", Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi, 5(3).
- Yıldırım, Ş. (2021). "Etkili Lider Sinerjik Okul: Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Sinerji Arasındaki İlişki", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Yılmazlar, O. (2018). "Psikolojik Danışmanların Yabancılaşması Üzerinde Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", Yüksek Lisans Tezi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi.