

# ULUSLARARASI LİDERLİK ÇALIŞMALARI DERGİSİ: KURAM VE UYGULAMA

INTERNATIONAL JOURNAL OF LEADERSHIP  
STUDIES: THEORY AND PRACTICE

**Cilt / Volume: 2**

**Sayı / Issue: 2**

**Ağustos / August**

**2019**

**ULUSLARARASI LİDERLİK ÇALIŞMALARI DERGİSİ: KURAM VE UYGULAMA**  
**INTERNATIONAL JOURNAL OF LEADERSHIP STUDIES: THEORY AND  
PRACTICE**

**Cilt / Volume: 2**

**Sayı / Issue: 2**

**Ağustos / August 2019**

**Sahibi / Owner**

Prof. Dr. Şefika Şule ERÇETİN

**Baş Editörler / Editors-in-chief**

Prof. Dr. Şefika Şule ERÇETİN

Dr. Öğr. Üyesi Nihan POTAS

**Editör/ Editor**

Şuay Nilhan AÇIKALIN

**Teknik Düzenleme/ Technical Arrangement**

Deniz GÖRGÜLÜ

Her Hakkı Saklıdır. Dergide yer alan yazılar kaynak gösterilerek alıntı yapılabilir. Yazıların her türlü sorumluluğu yazarlara aittir. Dergiye yayınlanmak üzere gönderilen yazılar yayınlansın veya yayınlanmasın iade edilmez.

All rights reserved. The articles in the journal can be cited by citing references. All responsibility for the articles belongs to the authors. Manuscripts submitted to the journal for publication are not refundable whether they are published or not.

**Haberleşme / Information**

[ijleadership@gmail.com](mailto:ijleadership@gmail.com)

## ULUSLARARASI LİDERLİK ÇALIŞMALARI DERGİSİ: KURAM VE UYGULAMA HAKKINDA BİLGİ

1. Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama dört ayda bir olmak üzere yılda üç kez yayınlanan kör hakemli ve bilimsel bir dergidir.
2. Yönetim ve liderlik alanına katkı sağlayacak nitelikteki, özgün makale ve kitap tanıtımlarının yanı sıra seminer, konferans ve sempozyum değerlendirmelerini yayınlar.
3. Makalelerde daha önce başka bir yerde yayınlanmamış veya başka bir yere söz verilmemiş olma şartı aranır.
4. Makaleler çağdaş Türkçe ya da İngilizce yazılmış olarak gönderilebilir.
5. Dergide hangi makalelerin yayınlanacağına hakem raporlarına göre yayın kurulu karar verir.
6. Yazımda, özel durumlar dışında, TDK Yazım Kılavuzu esas alınır.
7. <http://dergipark.gov.tr/ijls> sitesinde olan sistemimize yazarların üye olup, çalışmalarını sisteme yüklemesi gereklidir.

## **INTERNATIONAL JOURNAL OF LEADERSHIP STUDIES: INFORMATION ABOUT THEORY AND PRACTICE**

1. The Journal of International Leadership Studies: Theory and Practice is a blind peer-reviewed and scientific journal which is published once in four months, three times a year.
2. It publishes the original papers and book presentations with the quality to contribute to the management and leadership area as well as seminars, conferences and symposiums evaluations.
3. Articles must not have been previously published elsewhere or promised elsewhere.
4. Articles can be sent in contemporary Turkish or English.
5. The editorial board decides which articles will be published in the journal according to the referee reports.
6. In writing, the TDK Writing Guide is taken as a basis except for some special cases.
7. The authors are required to be members of the system at <http://dergipark.gov.tr/ijls>, and upload their studies to the system.

## DANIŞMA KURULU / ADVISORY BOARD

Prof. Dr. Gediz AKDENİZ	İstanbul University
Prof. Dr. Cengiz ANIK	Marmara University
Prof. Dr. Cemal ATAKAN	Ankara University
Prof. Dr. Hüseyin BAĞCI	METU
Prof. Dr. Uğur BERBEROĞLU	Ankara Oncology Education and Research Hospital
Prof. Dr. Purnima Mehta BHATT	Hood College Frederick MD
Prof. Dr. Sabri ÇELİK	Gazi University
Prof. Dr. Murat Ali DULUPÇU	Suleyman Demirel University
Prof. Dr. Manuel Alberto M. FERREIRA	SCTE-IUL
Prof. Dr. Salih GÜNEY	İstanbul Aydın University
Prof. Dr. Şaduman KAPUSUZUOĞLU	Hacettepe University
Prof. Dr. Kaliyabanu KERTAYEVA	The L.N. Gumilyov Eurasian National University
Prof. Dr. Elife Doğan KILIÇ	İstanbul University
Prof. Dr. Nayil KILIÇ	İstanbul University
Prof. Dr. Zhumabekova Fatima NİYAZBEKOVNA	The L.N. Gumilyov Eurasian National University
Prof. Dr. Murat OKÇU	Suleyman Demirel University
Prof. Dr. Emine ORHANER	Ankara Hacı Bayram Veli University
Prof. Dr. Mehmet ÖZBAŞ	Erzincan University
Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI	Mehmet Akif Ersoy University
Prof. Dr. Zekai ÖZTÜRK	Ankara Hacı Bayram Veli University
Prof. Dr. Kadisha SHALGYNBAYEVA	The L.N. Gumilyov Eurasian National University
Prof. Dr. Oktay TANRISEVER	METU
Prof. Dr. Ercan YILMAZ	Necmettin Erbakan University
Prof. Dr. Mehmet YILMAZ	Ankara University
Assoc. Prof. Dr. Sait AKBAŞLI	Hacettepe University
Assoc. Prof. Dr. Yakup ALBAYRAK	Namık Kemal University
Assoc. Prof. Dr. Wassim ALOULOU	Al-Imam Muhammed Ibn Saud Islamic University
Assoc. Prof. Dr. Murat BEYAZYÜZ	Namık Kemal University
Assoc. Prof. Dr. Gandolfo DOMİNİCİ	University of Palermo
Assoc. Prof. Dr. Cevdet EPÇAÇAN	Siirt University
Assoc. Prof. Dr. Mutlu ER	Hacettepe University
Assoc. Prof. Dr. Niyazi ERDOĞAN	Ufuk University
Assoc. Prof. Dr. Max Florian HERTSCH	Hacettepe University
Assoc. Prof. Dr. Derya KARA	Hacı Bayram Veli University
Assoc. Prof. Dr. Rıdvan KÜÇÜKALİ	Atatürk University
Assoc. Prof. Dr. İlknur MAYA	Çanakkale University
Assoc. Prof. Dr. Mehmet Cem ŞAHİN	Ankara University
Assoc. Prof. Dr. İlknur ŞENTÜRK	Eskişehir Osmangazi University
Assoc. Prof. Dr. Luis TOME	Universidade Autonoma de Lisboa
Assoc. Prof. Dr. Binali TUNÇ	Mersin University
Assoc. Prof. Dr. Lütfi ÜREDİ	Mersin University
Asst. Prof. Akbar Rahimi ALİSHAH	Aydın University
Asst. Prof. Dr. Fırat Kıyas BİREL	Dicle University
Asst. Prof. Dr. Fatma ÇOBANOĞLU	Pamukkale University
Asst. Prof. Dr. Çağlar DOĞRU	Ufuk University

Asst. Prof. Dr. Yusuf ESMER  
Asst. Prof. Dr. Arzu GÜLER  
Asst. Prof. Dr. Mehmet Ali HAMEDOĞLU  
Asst. Prof. Dr. Selim KANAT  
Asst. Prof. Dr. Nuray KISA  
Asst. Prof. Dr. Melek KÖRÜKÇÜ  
Asst. Prof. Dr. Esmem ÖZDAŞLI  
Asst. Prof. Dr. Halil İbrahim ÖZMEN  
Asst. Prof. Dr. Nihan POTAS  
Asst. Prof. Dr. Nilanjan RAY  
Dr. Mina ABBASİYANNEJAD  
Dr. Sefa İDRİSOĞLU  
Dr. Yahya MAHAMADU  
Dr. Nilay Başar NEYİŞÇİ,  
Dr. Seçil Dayıođlu ÖCAL  
Dr. Gamze ÖZCAN  
Dr. İnci ÖZTÜRK  
Dr. Joan Pere PLAZA  
Dr. Selçuk TURAN  
Dr. Nursel YARDİBİ

Bayburt University  
Adnan Menderes University  
Sakarya University  
Süleyman Demirel University  
Niđe Ömer Halis Demir University  
Niđe Ömer Halis Demir University  
Mehmet Akif Ersoy University  
Suleyman Demirel University  
Hacı Bayram Veli University  
Adamas University, West Bengal  
UPM  
Central Bank of the Turkish Republic  
Universite Franco Arabe Attadamoun  
Hacettepe University  
Hacettepe University  
Republic of Turkey Ministry of National Education  
Ankara University  
Escola Superior de Comerç InternacionalUniversitat Pompeu  
Fabra  
Republic of Turkey Ministry of National Education  
International Science Association

## 2. CİLT 2. SAYININ HAKEMLERİ / REVIEWERS OF 2<sup>ST</sup> VOLUME 2<sup>ST</sup> ISSUE

---

Prof. Dr. Ali BALCI	Ankara University
Prof. Dr. Mehmet ÖZBAŞ	Erzincan University
Assoc. Prof. Dr. Sait AKBAŞLI	Hacettepe University
Assoc. Prof. Dr. Lütfi ÜREDİ	Mersin University
Asst. Prof. Dr. Çağlar DOĞRU	Ufuk University
Asst. Prof. Dr. Miiro FAROOQ	Islamic University in Uganda
Asst. Prof. Dr. Nuray KISA	Niğde Ömer Halis Demir University
Asst. Prof. Dr. Nedim ÖZDEMİR	Karamanoğlu Mehmetbey University
Asst. Prof. Dr. Nihan POTAS	Hacı Bayram Veli University
Dr. İnci ÖZTÜRK	Ankara University
Dr. Nursel YARDİBİ	International Science Association

---

## İÇİNDEKİLER / CONTENTS

### **Öğretmen Görüşleri Doğrultusunda Lider Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri**

*Competencies of School Managers as a Leader According to Teachers' Views*

*Sait AKBAŞLI & Okan DİŞ*.....86

### **The Relationship Between Talent Management (TM), Organizational Transformation (OT) And Organizational Health (OH) Among Ugandan Universities**

*Miuro FAROOQ*..... 103

### **The Perceived Impact of Ethical Leadership on Employees' Burnout Feeling and Intention to Quit**

*Dilşah ERTOP* ..... 120

### **Leadership Challenges Faced by Novice Teachers Working in Niger's Primary Schools**

*Yahaya MAHAMADOU* ..... 141

### **Örgütsel Değişim ve Örgüt Yönetiminde Karizmatik Liderlik ve Eleştirel Bir Bakış**

*Charismatic Leadership and Critical Overview in Organizational Change and Organization Management*

*Ayla AVCI* ..... 148



## **Baş Editör'den**

Yayın hayatına Ağustos 2018 sayısı ile başlayan Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama'nın 1. yılını geride bırakmanın mutluluğu içerisindeyiz. Bu süre zarfında çıkarmış olduğumuz sayılarda liderlik ile ilgili gerek kuramsal gerek ise uygulamaya dönük makalelere yer vermeye çalıştık. İlk günkü heyecan ve mutlulukla siz değerli okuyucularımıza dergimizin 2. Cilt 2. Sayısını sunuyoruz.

Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, kör hakemlik sistemi ve hızlı değerlendirme süreciyle alanda ortaya konan bilimsel yayınları büyük bir titizlikle okuyucularına sunmaktadır. Bu hedeflerle dergimiz, özgün makalelerin ve kitap tanıtımlarının yanı sıra seminer, konferans ve sempozyum değerlendirmelerini de yayınlamaya devam edecektir.

Dergimizin bu sayısında liderlik alanında kaleme alınmış birbirinden değerli beş makale yer almaktadır. Bu ve gelecek sayılarımızdaki makaleler ve diğer çalışmalarla birlikte dergimiz, liderlik ve yönetim alanyazınına özgün ve bilimsel katkılar sunacaktır.

Dergimiz için değerli katkılarda bulunan danışma kurulu, hakem kurulu ve yazarlara teşekkürü bir borç biliriz.

**Ağustos 2019**

**Prof. Dr. Şefika Şule ERÇETİN**

**From the Editor-in-chief,**

We are happy to leave behind the first year of the International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice, which started its publication life with the August 2018 issue. During this period, we tried to include both theoretical and practical articles about leadership in the issues we have published. We offer to our esteemed readers 2. Volume 2 issue of our journal with the excitement and happiness of the first day.

International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice presents the scientific publications in the field with a blind refereeship system and rapid evaluation process. Our journal will continue to publish original articles and book review.

In this issue of our journal, there are five valuable articles written in the field of leadership. Our journal will make original and scientific contributions to the literature of leadership and management along with articles and other studies in this and future issues.

We would like to thank the advisory board, the referee board and the authors for their valuable contributions.

**August 2019**

**Prof. Dr. Şefika Şule ERÇETİN**

**Başvuru Tarihi:** 3 Temmuz 2019

**Kabul Tarihi:** 31 Temmuz 2019

**Makale Türü:** Araştırma Makalesi

Ağustos 2019 – Cilt:2 / Sayı:2

Sayfa Aralığı: 86 - 102

## ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ DOĞRULTUSUNDA LİDER OKUL YÖNETİCİLERİNİN YETERLİKLERİ

*Sait AKBAŞLI<sup>1</sup> & Okan DİŞ<sup>2</sup>*

### Öz

Bu araştırma ile öğretmen görüşleri doğrultusunda lider okul yöneticilerinde bulunması gereken yeterlikler belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada nitel araştırma desenlerinden durum çalışması kullanılmıştır. Görüşme formlarından elde edilen veriler betimsel analiz yöntemine göre analiz edilerek çözümlenmiştir. Araştırmanın çalışma grubu, 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Erzurum merkez ilçelerinde görevli 34 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, lider okul yöneticilerinde bulunması gereken yeterlikler; kişilik özellikleri, yöneticilik özellikleri, eğitim öğretim faaliyetlerine ilişkin özellikler ve sosyal etkinliklere ilişkin özellikler olarak belirlenmiştir. Öğretmen görüşleri doğrultusunda lider okul yöneticilerinin kişilik özelliklerine ilişkin; adil, anlayışlı, esnek, sosyal, bütünleştirici, demokratik ve güvenilir olma gibi özellikler ortaya çıkmıştır. Yöneticilik özelliklerine ilişkin; liderlik, kararlı, liyakat sahibi, kriz yönetebilen, planlı, işbirlikçi, girişimci gibi özellikler belirlenmiştir. Eğitim öğretim faaliyetlerine ilişkin olarak lider okul yöneticilerinin; uygun koşulları sağlayan, mesleki gelişime önem veren, yol gösterici, denetim yapan, yeniliklere açık, okul aile işbirliğini sağlayan kişiler olması gerektiği ortaya çıkmıştır. Sosyal etkinlik faaliyetlerine ilişkin ise okul yöneticilerinin; girişken ve cesur, rol model olan, koordinasyonu sağlayabilen, destek verici ve teşvik edici, sosyal-sanatsal ve spor faaliyetleri düzenleyen kişiler olması gerektiği belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Lider, Yönetim, Okul yöneticisi.

### *Competencies of School Managers as a Leader According to Teachers' Views*

### Abstract

In this study, it is tried to determine the competencies that the school managers as a leader should have according to teachers. Case study, one of the qualitative research designs, was used in the study. The data obtained from the interview protocols were analyzed according to the descriptive analysis method. The study group consisted of 34 teachers working in the central districts of Erzurum province in the 2018-2019 academic year. According to the results of the study, the competencies that the school managers as a leader should have are personality traits, management traits, traits related to educational activities and traits related to social activities. According to the teachers' opinions, it was determined that school managers as a leader should have traits such as being fair, understanding, flexible, social, integrative, democratic and reliable. Regarding management traits; characteristics such as leadership, determined, capable, gamesman, planned, collaborative and entrepreneur were determined. It was found out that the school manager as a leader should be the one who provides appropriate conditions, gives importance to professional development, guides, supervises, is open to innovations, and provides school-family cooperation related to educational activities. Regarding social activity activities, it was determined that school managers should be enterprising, brave, role model, coordinating, supportive and encouraging, organizing social-artistic and sports activities.

**Keywords:** Leader, Management, School manager.

<sup>1</sup> Doç. Dr., Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, e-posta: [sakbasli@gmail.com](mailto:sakbasli@gmail.com)

<sup>2</sup> Dr. Öğrencisi, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı. e-posta: [okandis25@gmail.com](mailto:okandis25@gmail.com)

## **Giriş**

Eğitim bir toplumun sahip olduğu insanı, yeniden inşa ederek geleceğini kontrol etme girişimidir. Toplumsal bir örgütsel faaliyet olan eğitimin formal örgütü okuldur (Aydın, 2000). Örgütsel etkililiği sağlayarak yönetsel başarıya ulaşmak isteyen bir yönetici, örgütte insan ilişkilerini iyi yönetmek zorundadır. Örgüt, bir insan ilişkileri ağıdır (Başaran, 1992). Açıklık (1994) çağdaş okul yöneticisini; kapsamlı insan bilgisine ulaşmış, etkili iletişim becerisine sahip, liderlik özellikleri baskın, anadilini doğru ve güzel kullanabilen, felsefe, mantık, uygarlık tarihi okumuş, iletişim teknolojilerine hâkim, beden ve ruh yönünden sağlıklı ve eğitime inanmış bireyler olarak tanımlamıştır.

Okul yöneticisi, liderlik davranışları sergilemeli ve çalışanlarını etkileyebilmelidir. Böylece onları harekete geçirerek daha etkili sonuçlar elde edebilir (Akbaşı, 2018). Okul yöneticisi, bazı liderlik davranışları ile okulun çıktıkları üzerinde doğrudan etkili olabilir. Okul yöneticisinin okuldaki eğitim-öğretim sürecine doğrudan katılması, sınıfları ziyaret etmesi, öğretimi yakından izlemesi, denetlemesi, öğrencilerle birebir veya grup hâlinde karşılıklı etkileşimde bulunması gibi davranışları okul çıktıkları üzerinde etkili olabilir (Şişman, 2012). Yöneticinin örgütteki asıl görevi, çalışanların yeteneğini ve potansiyelini örgüt lehine açığa çıkarmaktır. Bunu yaparken motivasyon, önemli bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır (Yılmaz ve Eroğlu, 2008). Bir çalışanın motivasyonu, çalışma ortamında ve yöneticileriyle yaşadığı deneyimlerden olumlu veya olumsuz şekilde etkilenmektedir (Gilley, Gilley ve McMillan, 2009). Yönetim bilincine sahip bir yönetici çalışanlarını motive ederken, çalışanlarının ihtiyaçlarını ve bireysel amaçlarını çok iyi anlamalı ve tanımlamalıdır. Çalışanların verimliliğini artırabilmek için gerçekçi hedefler ortaya koymalı, bu hedefleri mümkünse çalışanlarla birlikte belirlemelidir. Hedefe giden yolda, çalışanlarını yönlendirici olmalıdır. Çalışanlarını desteklemeli, başarıyı her zaman övgüyle ve ödülle karşılamalıdır. Gücünü çalışanlarının üzerinde bir baskı aracı olarak kullanmamalı, çalışanları ile birlikte hareket ederek grubunun gücünü mutlak işler hale getirmelidir (Dogani, 2010).

Eğitim örgütlerinin önemli bir bölümünü oluşturan okullar, öğrenme ile ilgilidir ve okullar öğrencilere ve toplum üyelerine hizmet etmek için vardır. Öğrenme, bireylerin gelişimleri açısından önemlidir. İnsanlar, güven ve cesaret ile gelişir. Liderlik bir kişi tarafından başkalarına uygulanan sosyal bir etki sürecini yansıtmaktadır. Liderlik istenen amaçlara ulaşılmasına yol açan, okul için bir vizyon oluşturulmasında başkalarına ilham vermeyi ve onları desteklemeyi içeren bir etki sürecidir. Başarılı okul yöneticileri görev yaptıkları okulları için kişisel ve mesleki değerlerine uygun amaçlar belirler ve çalışanları bu amaçların gerçekleştirilmesi için harekete geçirirler. Okulun felsefesi, yapısı ve faaliyetleri ise bu amaçların gerçekleştirilmesine yöneliktir. Liderler başkalarının amaçlarını, motivasyonlarını ve eylemlerini şekillendiren kişilerdir. Yönetim ise, okul politikalarının ve okul faaliyetlerinin verimli ve etkili bir şekilde sürdürülmesidir. Okulların başarılı olması için hem liderlik hem de yönetim gereklidir. Okul yöneticileri çalışanların karar sürecine katılımını sağlamalıdır. Bu şekilde belirlenen kararlara bağlılığın artması sağlanabilir (Bush ve Glover, 2003). Etkili okul liderleri, çalışanları cesaretlendirmeli ve motive etmelidir. Okul içinde çalışanlara rol model olmalı ve davranışları ile onları etkilemelidir. Okul çalışanları arasında tarafsız olmalı ve adaletli davranmalıdır. Aynı zamanda eksiklikleri belirleyerek bunların giderilmesi konusunda çaba göstermelidir. Liderlik vizyon ile ilgilidir. Okulun gelecekte hangi noktada olması konusunda fikir sahibi olmaktır. Lider bu doğrultuda insan kaynaklarının yeteneklerini iyi bir şekilde tanımalı ve bunları geliştirmenin yollarını aramalıdır (Harris, Day ve Hadfield, 2003). Liderlik okul etkililiğinde kilit bir faktör olarak görülmektedir. Okulların etkililiğinin artırılmasında ve gelişiminin sağlanmasında liderliğin kilit bir rol oynadığı görülmektedir. Bu durum hem bireysel olarak hem de toplumsal olarak okul yöneticilerine verilen rolün öneminde çarpıcı bir büyüme sağlamıştır. Bu sayede okul liderliğine yönelik yaklaşımlar geliştirilmiştir (Hallinger ve Huber, 2012; Southworth ve Quesnay, 2005). Okul

liderleri, çalışan motivasyonu, bağlılık ve çalışma koşulları üzerindeki etkileriyle güçlü öğretim ve öğrenme ortamları geliştirir (Leithwood, Harris ve Hopkins, 2008). Etkili okul yöneticileri eleştirileri soğukkanlılıkla kabul edebilirler. Tartışmaya girmez, seslerini yükseltmez, kışkırtıcı şekilde karşılık vermezler. Etkili okul yöneticileri herkesin kendi kararlarına katılmasının ancak bir hayal olduğunu bilirler ve makul nedenlerle kabul edilemeyecek fikirleri karşı tarafa aktarırlar (McEwan, 2018). Etkili okulun yöneticisi, öğretmenlerin ihtiyaç duyduğu kaynakların sağlanmasına öncülük etmekte, öğretmenlerle sürekli iletişim halinde olmakta, onlar için iyi bir rol ve davranış modeli oluşturmaktadır. Öğretmenler arasında bilginin yayılmasına ve paylaşılmasına öncülük etmekte, onları yenilik yapma ve risk alma konusunda teşvik etmektedir. Etkili okullarda okul yönetiminin, aile ve toplumla iyi ilişkiler içinde olduğu, onların okula katılım ve desteğini sağladığı belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin rollerinden biri, kaynak sağlayıcılıktır. Burada kaynak, okulun başta insan kaynağı olmak üzere, materyal, zaman, program gibi girdilerini ifade etmektedir (Şişman, 2012).

Tüm yönetim süreçlerinde iletişim önemli bir rol oynamaktadır. İletişim emirlerin, enformasyonun, düşüncelerin, açıklamaların ve soruların bireyden bireye ve gruptan gruba aktarılma, iletilme sürecidir. Bireyler arası bir etkileşimi ifade etmektedir (Aydın, 2000). Buldukları ve alıştıkları konular nedeniyle astlarıyla sıcak ilişkiler kuramayan liderler; çalışanların kendileriyle problem ve öneriler hakkında konuşamamalarına neden olabilirler (Bildik, 2009). İletişim, okulda var olan planlama, organize etme, iş bölümü yapma, yönlendirme, iş birliği ve raporlama gibi süreçlerin çoğu ile bağlantılıdır. Örgütsel iletişimin amacı, hedefe ulaşmada gerekli olan bilgi aktarımını sağlamaktır (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Okul yöneticisi, öğretmenlerle birlikte düşünmek, planlamak ve paylaşmak için fırsatlar oluşturmalı, her türlü önerilere açık olmalı, gerektiğinde düşüncelerini değiştirmekten çekinmemelidir (Şişman, 2004). Okul yöneticisi, okulun vizyonuna uygun özel bir bilinç ve anlayışa sahip olmalıdır. Bu bilinç ve anlayışla okulda çalışan bütün öğretim kadrosunun ve diğer personelin yaratıcı güçlerini harekete geçirebilmelidir (Erdoğan, 2000).

Bir toplumda eğitim asla statik bir yapıda olamaz. Düşünceler, stratejiler ve inançlar sürekli olarak değişmektedir. Okul yöneticisi, değişen toplum yapısına uyum sağlamak zorundadır. Toplumun beklentilerini karşılayamayan bir okulun etkili olması mümkün değildir. Etkili okul yöneticileri, kaynakları etkili bir şekilde kullanarak, öğretimin etkililiğini artırmayı ve öğrenci başarısını en üst düzeye çıkarmayı amaçlar (Çelik, 2000). Eğitim sadece okulda gerçekleşen bir süreç değildir. Okulun dışında aile de, iyi bir eğitimin gerçekleşmesinde önemli rol oynar. Aile, çocuğun eğitiminde okulun dışındaki en etkili çevredir. Bu nedenle eğitim açısından okul ile aile arasında sağlam bir ilişkinin kurulması önemli bir gerekliliktir. Sağlıklı bir eğitim ve öğretimin gerçekleşmesi için öğretmen ve anne-baba ilişkisinin geliştirilmesi gerekmektedir. Okul ve aile, çocuğun yetiştirilip hayata kazandırılması konusunda aynı sonuçları almaya çalışan iki kurumdur. Dolayısıyla birbiriyle etkileşim içinde olmalarından doğal bir şey olamaz. Etkili bir okul aile ilişkisinin geliştirilmesi ile eğitim ve öğretim etkinlikleri zenginleştirilir (Erdoğan, 2000). Özellikle okul yöneticiliği yetkilerinden çok etkilerin ağır bastığı bir alandır. Okul yöneticisi liderden önce üsttür ve üstlük imajından liderlik imajına girebilmesi güç olmakla birlikte bazı yollarla sağlanabilir. Bunlardan birincisi, eğitim girişiminin temel değer ve ideallerini benimsemesi ve bunları davranışa çevirebilmesidir. Bireyin değeri, işbirliğinin önemi, okulun verimi, öğrencinin gelişmesi gibi bazı idealler okul yöneticisinin liderlik görevlerinden bazılarını belirler. İkincisi, okulun amaçları ile üyelerinin gereksinimlerini bir dengede tutabilecek kadar örgütçü ve yönetici olabilmesidir. Üçüncüsü ise, okulunda ahenkli insan ilişkilerinin kurulduğu ve işlediği bir hava oluşturabilmesidir. Lider yönetici amacına ulaşmada ast-üst ve aynı düzeydekilerle ve okul örgütünü etkileyen yakın ve genel çevredeki diğer kişilerle iletişim kurmada, diğerlerini motive etmede, yetiştirmede, geliştirmede, etkilemede beşeri bilgi ve yeteneğe sahip olmalıdır (İlgar, 2005).

## **Yöntem**

### **Araştırma Modeli**

Bu çalışmada nitel araştırma desenlerinden durum çalışması kullanılmıştır. Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma türü olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Çalışmada, lider okul yöneticilerinin özellikleri, öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak ortaya konulmaya çalışılmıştır.

### **Çalışma Grubu**

Araştırmanın çalışma grubu, 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Erzurum merkez ilçelerinde görevli 18 sınıf öğretmeni ve 16 branş/dal öğretmeninden olmak üzere toplamda 34 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın çalışma grubu, amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme tekniği ile belirlenmiştir. Maksimum çeşitlilik örnekleme stratejisinde, evrende incelenen problemle ilgili olarak kendi içinde benzeşik farklı durumların belirlenerek çalışmanın bu durumlar üzerinde yapılması sağlanır (Büyüköztürk, Kılıç, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2008). Araştırma kapsamında öğretmenlerin çalıştıkları okullar ziyaret edilerek öğretmenlerle gönüllülük ilkesine dayalı olarak görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin bazı demografik özellikleri şöyledir: Görüşme yapılan öğretmenlerin 21'i erkek, 13'ü ise kadındır. Eğitim durumları açısından katılımcı öğretmenlerin 22'si lisans, 12'si ise yüksek lisans mezunudur. Mesleki kıdem bakımından ise katılımcıların 14'ü 6-10 yıl, 12'si 11-15 yıl ve 8'i de 16 yıl ve üstü bir kıdeme sahiptir.

### **Verilerin Toplanması**

Araştırmanın verileri, araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır. Bu form, açıklık ve anlaşılabilirlik açısından alan bilgisi uzmanlarının görüşlerine sunulduktan sonra son şeklini almıştır. Görüşme yapılmadan önce öğretmenlere çalışmanın amacı ve önemi hakkında bilgi verilmiştir. Gönüllülük esas alınarak yapılan görüşmeler öğretmenlerin uygun oldukları zamanlarda yapılmıştır. Görüşmeler esnasında ilgili yerlerde sonda sorular ile görüşmeler detaylandırılmıştır. Görüşme esnasında verilen yanıtlar görüşme formlarına kayıt edilmiştir.

### **Verilerin Analizi**

Araştırmanın verilerin analizi sürecinde, görüşme formlarından elde edilen veriler betimsel analiz yöntemine göre analiz edilerek çözümlenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, tema ve alt temalar şeklinde organize edilerek sunulmuştur. Araştırmada elde edilen verilere göre alt temaların oluşturulması sürecinde araştırmacılar ayrı ayrı tüm formları okumuşlar ve yine birbirinden bağımsız olarak katılımcıların lider okul yöneticilerine ilişkin belirledikleri maddeleri belirli başlıklar altında birleştirmişler ve alt temaları oluşturmuşlardır. Daha sonra bir araya gelen araştırmacılar, farklı temalar altında değerlendirdikleri görüşler üzerinde tartışarak uzlaşmaya varmışlardır. Araştırmanın güvenilirliği, "Güvenirlilik = Görüş birliği / (Görüş birliği + Görüş ayrılığı) x 100" formülü ile belirlenmiştir (Miles ve Huberman, 1994; akt. Yılmaz ve Altınkurt, 2011). Araştırmacılar arasındaki güvenilirlik oranı % 90 olarak bulunmuştur.

Öğretmenlerin görüşlerini yansıtmak için onların belirttiği ifadelerden doğrudan alıntılar yapılmıştır. Diğer taraftan bulgular üzerinde yorumlar yapılırken etik bir gereklilik olarak öğretmen adaylarının isimlerine yer verilmemiş; öğretmen adaylarını temsilen Ö-1, Ö-2. şeklinde kodların kullanılması tercih edilmiştir.

## Bulgular

Bu bölümde, araştırma sonucunda elde edilen bulgular araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerinden doğrudan alıntılar yapılarak özetlenmiştir.

**Tablo 1.** Öğretmen görüşleri doğrultusunda lider okul yöneticilerinin kişilik özellikleri

Kodlar	f
Adil	32
Güvenilir	28
Demokratik	27
Anlayışlı ve hoşgörülü	21
Bütünleştirici	21
Dışa dönük / sosyal	18
Esnek	18
Özgüveni yüksek	18
Empati kurabilen	17
Uyumlu	17
Özeleştiriye açık	16
Sabırlı	15
Kibar	14
Samimi	14
Mizah anlayışına sahip	13
Saygılı	11
Ahlaki değerlere sahip	11
Güler yüzlü	9
Karakterli	9
Enerjik	9
Sevecen	9
Duyarlı	7
Dürüst	7
Tutarlı	6
Babacan	5
İleri görüşlü	5
Hitabeti güçlü	5
Barışçıl	4
Yardımsaver	4
Fedakâr	4
Yapıcı	2

*“Okul yöneticisinin adil olması ve tüm öğretmenlere eşit davranması gerektiğini düşünüyorum. Öğretmenler ile olan ilişkileri onların taraflı davranmalarına neden olmamalı. Ders programlarının hazırlanmasında, sınıfların dağılımında, nöbet günlerinin belirlenmesinde okul yöneticisi yakın olduğu öğretmenlere karşı ayrımcılık yapmamalı (Ö 21).”*

*“Okul yöneticileri okulu çok katı kurallarla yönetmemeli. Çalışanların birer insan olduğunun farkında olmalı ve onlara karşı anlayışla yaklaşmalıdır. Öğretmenlerini iyi tanımalı ve iyi niyet göstergesi olarak yapılan hataları bazen görmezden gelmelidir. Bununla birlikte öğretmen çok zor durumda kaldığında inisiyatif alabilmeli ve onu idare edebilmelidir (Ö 3).”*

*“Ben bir öğretmen olarak okul yöneticisinin ahlaki değerlere önem vermesini isterim. Sürekli değerlerden söz ediyoruz ve bu değerleri öğrencilerimize kazandırmak için çaba gösteriyoruz. Fakat öncelikle bu değerlere okul yöneticilerinin ve biz öğretmenlerin sahip olması gerektiğini düşünüyorum. Biz buna özen gösterirsek öğrencilerimiz içinde rol model olabiliriz. İşte o zaman öğrencilerimize de daha fazla katkı sağlayabiliriz. Bu nedenle değerler sadece sözde kalmamalı*

hayata geçirilmelidir. Öncelikle okul yöneticisi de bir lider olarak öğretmenlerine ve öğrencilerine model olmalıdır (Ö 12).”

“Öğretmenin, yapılan davranışlar karşısında okul yöneticisinin nasıl bir tepki verebileceğini bilmesi gerekir. Okul yöneticileri şayet tutarlı davranışlar sergiler ise öğretmenler de yöneticinin nasıl bir tepki verebileceğini kestirebilir (Ö 27).”

“Eğitim hayatımız boyunca, bize insan ilişkilerinde empati kurmanın çok önemli olduğu anlatıldı ve bunu hayatımıza tatbik etmeye çalıştık. Karşımızdaki insanların yaşadıkları olaylardan nasıl etkilenebileceğini düşündük. Kendimizi onların yerine koymaya çalıştık. Okul yöneticileri de esasen birer öğretmendir. Öğretmenlikten idareciliğe geçmişlerdir. Bu nedenle öğretmenleri en iyi anlayacak, onların neler düşünebileceklerini ya da neler hissedebileceklerini en iyi bilecek kişi okul yöneticisi olmalıdır (Ö 30).”

“Öğretmenleri harekete geçirecek kişi okul yöneticisidir. Bu nedenle okul yöneticisinin enerjik olması gerekir. Enerjisini öğretmenlere, öğrencilere yansıtmalıdır. Bu durum aslında okulun iklimini de olumlu yönde etkileyecektir. Okul yöneticisi aktif olursa öğretmenler de bu durumdan olumlu anlamda etkilenecek ve hedeflere ulaşma yolunda daha fazla enerji harcayacaktır (Ö 1).”

“Okul yöneticisi kendinden emin olmalıdır. Bu aslında onun bilgisine ve deneyimine bağlıdır. Alanına hâkim bir yönetici kendinden emin bir şekilde işlerini yürütebilir. Öz güveni yüksek okul yöneticilerinin öğretmenlerini daha kolay bir şekilde etkileyeceğini düşünüyorum (Ö 8).”

“Şu an görev yaptığım okulda iki yıldır çalışıyorum. Bu süreç dâhilinde okul yöneticimizin güldüğüne hiç tanıklık etmedim. Sürekli ciddi bir tavır sergiliyor. Kendine has bir duruşu var. Fakat bu durum benim gergin olmama neden oluyor. Mümkün olduğunca kendisiyle karşılaşmamaya özen gösteriyorum ve işim olmadığı müddetçe odasına gitmiyorum. İletişime geçtiğimde de kendimi hiç rahat hissedemiyorum. Sürekli bir tedirginlik var. Böyle olmamalı. Okul yöneticileri espri yapabilme yeteneğine sahip olmalıdır. Gülebilmeli ve güldürebilmelidir. Mizah yeteneğini ortaya koyabilmelidir. Belki de güldüğünde otoritesini kaybedeceğini düşünüyor (Ö 17).”

“Okul yöneticisi yeri geldiğinde okulu, öğretmenleri, öğrencileri ve çalışanları için fedakâr olmalıdır. Bazen sorumluluğu olmayan iş ve işlemleri yapabilmelidir. Bunu kendisine bir külfet olarak görmemeli ve okulun başarısı, çalışanların mutluluğu için bu sorumluluğu hissetmelidir (Ö 34).”

“Sosyal olmak. Kişilerin çevresindekilerle etkili iletişime geçebilme yeteneği. İşte bu bağlamda okul yöneticisi çevresindekilerle rahatça iletişime geçebilmelidir. Astlarına ve üstlerine karşı kendini ifade edebilmelidir. İnsan ilişkileri kurmaktan çekinmemeli ve bu durumu avantaja dönüştürebilmelidir (Ö 23).”

“Okul içinde farklı kişiliklerden, farklı yaşlardan ve farklı düşüncelerden oluşan bireyler bulunmaktadır. Farklılıklar aslında bizim zenginliğimizdir. Şayet okul yöneticisi bu bilinç ile hareket eder ve ayrıştırıcı değil birleştirici olur ise bu durum paydaşların yararına olacaktır. Bu görev de öncelikle okul yöneticisine aittir. Çünkü okul yöneticisi hem bulunduğu konum hem de kişilik özellikleri itibari ile öğretmenler üzerinde güç sahibidir. Bu gücü anlamlı olarak okulun yararına olacak şekilde kullanabilmelidir (Ö 5).”

“Okullar demokratik olmalıdır. Okul yöneticisi geleneksel anlayıştan uzak olmalıdır. Bazı okul yöneticilerinin sadece kendi düşüncelerini önemsediklerine şahit oluyor ya da bu tür davranışları çevremizden duyuyoruz. Okul yöneticisi demokratik olmalıdır ki okulda demokratik olabilsin (Ö 32).”



“Karşılıklı ilişkilerde güven oldukça önemlidir. Okullarda karşılıklı iletişimin sıkça olduğu mekânlardır. Öyleyse ilişkiler karşılıklı güvene dayanmalıdır. Öyle ki ailelerin çocuklarını teslim ettikleri bu kurumların güven zedeleyici hareketlerden uzak olması gerekir. Bu anlamda okul yöneticileri de güvenilir olmalıdır (Ö 14).”

“Bazı okul yöneticileri, üzümler ifade ediyorum ki her şeyin en iyisini ve en doğrusunu kendilerinin bildiklerini düşünürler. Sizin söyledikleriniz kendi fikirleriyle örtüşmüyorsa kesinlikle yanlış olan sizsinizdir. Eleştiriyi asla kabul etmezler. Eğer gelişmek istiyorsak eleştiriye açık olmak zorundayız. Bu nedenle bence lider okul yöneticisi eleştiriye açık olmalı ve dahası özeleştiri yapabilmelidir (Ö 19).”

“Okul yöneticileri çevresindekilere karşı samimi olmalıdır. Onlara değer vermeli ve yapmacık davranışlardan uzak kalmalıdır. İçinden geldiği gibi davranmalı ve doğal olmalıdır (Ö 7).”

**Tablo 2.** Öğretmen görüşleri doğrultusunda lider okul yöneticilerinin yöneticilik özellikleri

Kodlar	f
Lider	30
Liyakat sahibi	29
Kararlı	27
Planlı ve programlı	27
İşbirlikçi	21
Kriz yönetebilen	19
Girişimci	19
Vizyon sahibi	18
İletişim yeterliğine sahip	16
Sorumluluk sahibi	15
Sorun çözme becerilerine sahip	15
Karar sürecine katılımı sağlayan	15
Motive edici ve harekete geçiren	14
Bilgili	13
Karizmatik	13
Öğretmenlerin ihtiyaçlarını bilen	11
Ödüllendirici	11
Öğretmenlerini gözetten	9
Alanındaki değişiklikleri takip eden	7
Öğretmenlerine değer veren	7
Heyecanlı	7
İnisiyatif alabilen	5
Öğretmenleri destekleyen	5
Astlarının önünde giden ve onlara hizmet eden	4
Disiplinli	4
Teknolojiye hâkim	4
Kamu yararını gözetten	3
Entelektüel	1

“İletişim oldukça önemli bir kavram. Duygu ve düşüncelerimizi iletişim sayesinde karşı tarafa aktarabiliyoruz. Okul yöneticisi de iletişim sayesinde bilgi aktarımını gerçekleştirebiliyor. Öğretmenler ve öğrencileri ile ne kadar etkili iletişim kurabilirse koordinasyonun sağlanması o kadar kolay olacaktır. Neler yapılması gerektiğini, nasıl bir yol izleneceğini ve nelerin gerçekleştirildiğini iletişim yoluyla çevresindekilere iletebilir. Bu nedenle okul yöneticisi iletişim yeteneğine sahip olmalı ve bu konuda kendini eğitmelidir (Ö 25).”

“Okul yöneticisi sorumluluklarının farkında olmalı ve bu sorumluluklarını zamanında yerine getirmelidir. Aksi takdirde işlerin aksamasına sebep olabilir. Vurdumduymaz olmamalı ve görev bilinciyle hareket etmelidir (Ö 11).”

“Hayatımızın her aşamasında sorunlarla karşılaşırız. Sorunları görmezden gelmek yanlış bir yaklaşım olacaktır. Yöneticiler de bunun farkında olmalı. Bu nedenle okul yöneticileri sorunları belirlemeli, nedenlerini tespit etmeli ve sorunun çözümü için yapabileceklerini gözden geçirmelidir. Sorunlar görmezden gelinirse kartopu gibi büyüyerek altından çıkılmaz bir hâl alabilir. Bunun için lider okul yöneticisi sorun çözme becerisine sahip olmalıdır (Ö 2).”

“Okul yöneticileri kesinlikle alanlarında uzman olmalıdır. Bilgisi ve deneyimi olan kişiler yönetim kadrolarında yer almalıdır. Tabi ki bunun için yönetici seçim sürecinin iyi bir şekilde belirlenmesi ve bir yol haritası çıkarılması gerekmektedir. Bu noktada yöneticilik ehli kişilere verilmelidir. Yöneticilik seçimleri objektif olmalı ve herkesin kabul edebileceği, saygı duyabileceği liyakat sahibi kişiler yönetici olmalıdır. Bu alanda eğitim görmüş, lisansüstü eğitim almış kişilere öncelik verilmelidir(Ö 33).”

“Kişileri hedefler doğrultusunda harekete geçiren motivasyon araçları vardır. Bunlardan bazıları bireyin kendisinden kaynaklanır, bazıları ise başkasının etkisiyle ortaya çıkar. İşte bu noktada okul yöneticisi öğretmeni güdüleyici olmalıdır. Öğretmenini motive etmeli ve sürecin verimli geçmesine katkı sağlamalıdır. Bunun için okul yöneticisi öğretmenlerini çok iyi tanımalı ve onların ihtiyaçlarını belirleyebilmelidir. Okul yöneticisi yaptığı etkinlikten ya da ortaya koyduğu başarılı bir çalışmadan dolayı öğretmenine teşekkür etmeyi bilmelidir. Maddi ve manevi araçlarla öğretmenleri amaçlar doğrultusunda harekete geçirmelidir (Ö 29).”

“İşlerin yürütülmesinde plan ve programın oldukça önemli olduğunu düşünüyorum. Eğitim öğretim işleri de tesadüflere bırakılmayacak kadar önemli ve değerli. Bu nedenle lider bir okul yöneticisi işlerini önceden hazırladığı program dâhilinde, süreç içerisinde gerekli gördüğü değişiklikleri yaparak süreci yönetmelidir (Ö 10).”

“Biz öğretmenler öğrencilerimizin kazanımları elde etmeleri için onları ödüllendiriyoruz. Okul yöneticisi de öğretmenleri ödüllendirmeli. Bu şekilde öğretmenler yaptıklarının karşılıksız olmadığını görür ve bu durum diğer öğretmenler için örnek teşkil eder (Ö 13).”

“Lider okul yöneticisi vizyon sahibi olmalıdır. Vizyonu doğrultusunda hareket etmeli ve paydaşlar arası koordinasyonu sağlamalıdır (Ö 22).”

“Okul paydaşları ile bir bütündür. Bu nedenle grup bilinciyle hareket edilmesi gerektiğini düşünüyorum. Bu gruba liderlik edecek kişi ise okul yöneticisidir. Grup içerisinde işbirliğini sağlayacak öncelikli kişi okul yöneticisi olmalıdır (Ö 16).”

“Okul yöneticisi karar sürecine öğretmen katılımını mutlaka sağlamalıdır. İşin uygulayıcıları olarak öğretmenlerinin görüş ve düşüncelerini alması oldukça önemlidir. Sonuçta alınan kararları hayata geçirecek, uygulayacak olanlar öğretmenlerdir. Öğretmen, benimsemediği bir kararın uygulamasında sorunlar yaşayabilir (Ö 9).”

“Okul yöneticisi zaman zaman inisiyatif alabilmelidir. Durumu değerlendirip bazen kuralların dışına çıkabilmelidir (Ö 6).”

“Lider okul yöneticisi kamu yararını gözetmeli ve kamu mallarına özen göstermelidir. Bu konuda öğrencileri ve öğretmenleri gerektiğinde kırıncı olmadan uyarmalıdır (Ö 18).”

*“Bana göre lider okul yöneticisi karizmatik olmalıdır. Kıyafetiyle, konuşmasıyla, düşünceleriyle, davranışlarıyla öğretmenleri ve öğrencileri etkileyebilmelidir. Onları peşinden sürükleyebilmelidir (Ö 4).”*

*“Okul yöneticisi öğretmenin her zaman yanında olmalıdır. Onun destekçisi olduğunu göstermelidir. Öğretmen sıkıntı yaşadığında okul yönetimi tarafından destek göreceğinin güvenini hissetmelidir (Ö 31).”*

*“Yönetici alanındaki değişiklikleri takip etmeli, bilgisini sürekli güncellemelidir. Böylece öğretmenlerin sorularına da rahatlıkla cevap verebilir (Ö 26).”*

*“Lider okul yöneticisi makamında oturup gününü televizyon karşısında geçirmemelidir. Okulun, öğrencilerin, öğretmenlerin hizmetinde olmalıdır (Ö 15).”*

**Tablo 3.** Öğretmen görüşleri doğrultusunda lider okul yöneticilerinin eğitim öğretim faaliyetlerine ilişkin özellikleri

Kodlar	f
Fiziki şartları eğitim öğretime uygun hâle getirebilen	22
Öğretmenlerin mesleki gelişimlerine zemin hazırlayan	19
Öğretmenlere rehberlik eden ve rol model olan	19
Ders denetimlerini zamanında ve usulüne uygun bir şekilde yürüten	17
Yeniliklere açık olan ve öğretmenlere öncülük eden	14
Okul aile işbirliğinin önemini farkında olan	14
İhtiyaçları belirleyen ve bu ihtiyaçları gideren	11
Eğitim öğretim etkinliklerinin planlanmasında öğretmenler ile işbirliği yapan	11
Sınıf olanaklarını geliştiren ve gerekli materyali sağlayan	9
Yıl içerisinde yapılacak toplantıları amacına uygun olarak ve zamanında gerçekleştiren	8
İşleri kolaylaştıran	8
Yeni yöntem ve tekniklere açık	8
Eğitim öğretim faaliyetlerinden haberdar olan	7
Gerektiğinde eğitim öğretim sürecine dâhil olan	7
Öğrenci işlerini takip eden ve zamanında yapan	5
Öğrencilerini yakından tanıyan ve onlarla ilgilenen	5
Çevrenin olanaklarını tanıyan ve bu olanaklardan yararlanmasını bilen	5
Okulu yaşanabilir bir ortama dönüştüren	4
Eğitim öğretimde kaliteyi artıracak unsurları destekleyen	3
Hedefleri doğrultusunda hareket eden	3
İnsan kaynağına önem veren ve bunu etkili bir şekilde yönetebilen	3
Çevresine katkı sağlayabilen	2

*“Okul yöneticileri öğretmenlerin mesleki gelişimlerine zemin hazırlayacak girişimlerde bulunmalıdır. Yapılacak olan hizmetiçi faaliyetler hakkında öğretmenleri bilgilendirmeli ve onları teşvik etmelidir. Mesleki anlamda kendini geliştirmek isteyen öğretmenlere de gerekli kolaylığı sağlamalıdır (Ö 6).”*

*“Eğitimde başarılı olabilmenin önemli koşullarından biri de fiziksel koşulların eğitim öğretime uygun olmasıdır. Binanın yapısı, okul bahçesi, sınıfların boyası, aydınlatılması, ısınması gibi koşulların elverişli olması gerekmektedir. Bu şartları sağlayacak kişi okul yöneticisidir. Okulun fiziki yapısının eğitim öğretime engel olmaması gerekir. Yeterince temiz olmayan, ısınmayan, aydınlık olmayan, oyun alanlarının olmadığı bir okulda çok fazla verim alınamayacağını düşünüyorum (Ö 12).”*

“Okul yöneticisi öğrencilerini tanımalıdır. Öğrencilerin, ailevi, sağlık, psikoloji ve ekonomi boyutları açısından sorunlarının olup olmadığını araştırmalıdır. Ve bu sorunları gidermeye yönelik çalışmalarda bulunmalıdır (Ö 25).”

“Okulun önemli sacayaklarından biri de ailedir. Okul, aile desteğini almadan başarı sağlayamaz. Okul ve aile arasındaki bağı kuracak kişi okul yöneticisidir. Okul yöneticisi okul aile işbirliğini sağlamalı ve okul aile birliklerini oluşturmalıdır. Okul aile birliği formaliteden oluşturulmamalıdır. Okul ve aile sürekli işbirliği içinde olmalı velilerin desteği alınmalıdır. Ortak payda çocuk olduğundan herkes üzerine düşen sorumluluğu yerine getirmelidir (Ö 20).”

“Lider okul yöneticisi gerektiğinde eğitim öğretim sürecine dâhil olmalıdır. Öğretmenin yetersiz kaldığı durumlarda ona rehberlik edici, yol gösterici olmalıdır. Örnek ders sunumları ile model olmalıdır (Ö 17).”

“Okul yöneticilerinin dersleri denetleme yetkisi bulunmaktadır. Bu nedenle belirli aralıklarla ders denetimi yapılmalı, eksiklikler belirlenmeli, bu eksikliklerin ortadan kalkması için uygun çözümler üretilmeli ve yapıcı eleştiriler olmalıdır (Ö 30).”

“Okul hayatın kendisidir. Bu nedenle okulda öğrencilerin ve öğretmenlerin kaliteli zaman geçirecekleri ortamlar oluşturulmalıdır. Okul kütüphanesiyle, oyun alanlarıyla, atölyeleriyle, spor alanlarıyla, laboratuvarlarıyla öğrencilere, öğretmenlere ve velilere bu imkânlardan faydalanabilecekleri bir zemin hazırlamalıdır. Bu zeminin hazırlanmasında ve kullanıma sunulmasında okul yöneticisine önemli görevler düşmektedir (Ö 24).”

“Yıl içerisinde yapılacak etkinlikler planlanmalı ve öğretmenler zamanında bilgilendirilmelidir. Okul yöneticisi toplantıya kısa süre kala öğretmenlere görevi tebliğ etmemelidir. Böylece yapılacak toplantılara öğretmenlerinde hazırlıklı katılımı sağlanabilir.”

“Lider okul yöneticisi çevrenin olanaklarının farkında olmalıdır. Bu olanakları fark etmelidir ki okula fayda sağlayabilsin. Aynı zamanda bulunduğu çevrenin özelliklerine uygun etkinlikler ile çevrenin sosyo-kültürel ve ekonomik kalkınmasına katkı sağlayabilir (Ö 19).”

“Okul yöneticisi okuldaki insan kaynağı eksikliğini gidermelidir. Bununla birlikte elindeki insan kaynağını etkili yönetebilmelidir. Çalışanların yeteneklerinden yararlanarak okulun başarısını artırıcı etkinliklere imza atmalıdır (Ö 28).”

“Lider okul yöneticisi okulunda neler yapıldığından haberdar olmalıdır. Öğretmenlerin etkinliklerin takip etmeli ve gerekli dönütleri vermelidir (Ö 1).”

**Tablo 4.** Öğretmen görüşleri doğrultusunda lider okul yöneticilerinin sosyal etkinlik faaliyetlerine ilişkin özellikleri

Kodlar	f
Girişken ve cesur	24
Çevresindekileri cesaretlendiren	23
İlgililer arasında koordinasyonu sağlayabilen	21
Destek verici ve teşvik edici olan	20
Gezi, tiyatro, sinema gibi etkinlikler düzenleyen	19
Sosyal etkinlikler için zaman ve kaynak ayıran	19
İmkân ve olanakları hazırlayan	15
Öğrencilerin yeteneklerinin keşfedilmesine ve geliştirilmesine zemin hazırlayan	15
Sosyal etkinliklerin belirlenmesinde öğretmenlerin fikirlerine saygı gösteren	14
Sanatsal faaliyetlere ve beceri gerektiren faaliyetlere duyarlı	11

Öğretmenleri ve öğrencileri ile iletişim kurmada zorlanmayan	10
Sosyal etkinlikleri motive aracı olarak kullanabilen	9
Yönlendirici, araştırmacı ve geliştirici özelliklere sahip	9
Katılımı sağlayan	7
Zaman yönetimini etkili kullanabilen ve gerekli planlamayı yapabilen	5
Sosyal etkinlik ekibi oluşturan	5
Sporsal faaliyetlere önem veren	3
Sosyal projeler geliştirebilen	2

*“Öncelikle okul yöneticisi sosyal etkinlik ekibi oluşturmalıdır. Oluşturulan bu ekip okul yöneticisinin liderliğinde sosyal etkinliklerin planlanmasını, duyurulmasını ve gerçekleştirilmesini sağlamalıdır (Ö 9).”*

*“Sosyal etkinlikler belirlenirken kesinlikle öğretmenlerin ve öğrencilerin görüşleri alınmalıdır. Sosyal etkinlikler öğrencilerin gelişimine katkı sağlayacak, gelişim özelliklerine uygun, eğlenceli zaman geçirebilecekleri şekilde planlanmalıdır (Ö 29).”*

*“Okul yöneticisi yapılacak sosyal etkinlikler ile ilgili öğretmenlerin ve öğrencilerin katılımını sağlamalıdır (Ö 32).”*

*“Lider okul yöneticisi sosyal etkinlikler için gerekli zamanı ve kaynağı sağlamalıdır (Ö 11).”*

*“Okul yöneticisi sanatsal faaliyetlere önem vermelidir. Özellikle öğrencilerin yeteneklerini ortaya çıkarabilecek, ilgilerini çekebilecek etkinlikler gerçekleştirmelidir (Ö 28).”*

*“Sosyal etkinlikler öğrencilerin oldukça ilgisini çekmektedir. Okul yöneticileri bu durumu avantaja çevirmeli ve bu durumu motive edici bir araç olarak kullanılmalıdır (Ö 32).”*

*“Okul yöneticisi farklılık oluşturmalıdır. Sosyal sorumluluk projeleri ile okuluna, çevresine, toplumuna faydalı olacak girişimlerde bulunmalıdır (Ö 5).”*

*“Öğrencilerin enerjilerini atabilecekleri sporsal faaliyetler gerçekleştirmelidir. Özellikle okulun belli dönemlerinde turnuvalar yaparak tüm sınıfların katılımı sağlanabilir (Ö 23).”*

### **Sonuç, Tartışma ve Öneriler**

Öğretmen görüşleri doğrultusunda lider okul yöneticilerinin kişilik özelliklerine ilişkin yoğunlukla; adil, güvenilir olma, demokratik, anlayışlı, bütünleştirici, sosyal ve esnek olma gibi özellikler ortaya çıkmıştır. Okul yöneticilerinin, öğretmenler üzerinde etkili olabilmeleri için öğretmenlere karşı mümkün olduğunca eşit yaklaşımları ve onlara karşı adaletli bir tutum sergilemeleri gerekmektedir. Aksi durumda öğretmenler, okul yöneticilerinin sözlerine güvenmeyebilir. Okul yöneticilerine karşı saygı bağlamında sorunlar yaşanabilir. Bunun yanı sıra okul yöneticileri öğretmenler ile empati kurabilmeli ve onları anlamaya çalışmalıdır. Okul yöneticisi davranışları karşısında öğretmenlerin neler hissedebileceğini ya da neler düşünebileceğini bilmelidir. Böylece meydana çıkabilecek olumsuz durumlar ortadan kaldırılabılır. Okul yöneticisi, okulu demir yumrukla yönetmemelidir. Öğretmenlerine karşı zaman zaman esnek davranmalı ve katı kurallara dayalı, otokratik bir yönetim anlayışından uzak durmalıdır. Çağın gereklerine uygun bir yönetim anlayışı sergileyerek hedefler doğrultusunda sağlam adımlar atabilmelidir. Okul yöneticileri sosyal olmalı ve çevresiyle sağlam ilişkiler kurmalıdır. Çevrenin olanaklarından yararlanmalı ve aynı zamanda bulunduğu çevreye katkı sağlamalıdır. Elbette sağlam ilişkilerin kurulması etkili bir iletişim ve karşılıklı güvene bağlıdır. Bu nedenle okul yöneticileri iletişim konusunda yeterli olmalı ve eğitim

öğretimin paydaşları arasında işbirliğini ve koordinasyonu sağlayabilmelidir. Davranışları ile çevresine güven duygusunu aşılamalıdır. Güven duygusunun oluşumunda ise samimi olmak önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Okul ortamında samimi bir iklimin oluşturulması halinde, güven konusunda pek sorun yaşanmayacaktır. Burada okul yöneticisinin demokratik tutumlar sergilemesi, ilgilileri karar sürecine katması, onların duygu ve düşüncelerine önem vermesi önemli bir faktördür. Erçetin (1997) okul yöneticilerinde aranan özellikleri doğru sözlü, dürüst, açık fikirli, güvenilir, azimli, ilgili, dinamik, destekleyici, cesaretli, yaratıcı, makul ve sadakatli olmak; kendini kontrol etmeyi bilmek, ileriye görmek ve bağımsız olmak şeklinde ifade etmiştir. Okul yöneticilerinin karar aşamasında atacağı ilk adım, okulun yönetimi üzerinde etkili olan faktörlerin her birini karar verici unsur olarak görmek ve bu düşünceyi benimsemektir. Karara katılımın engellenmesi uygulamaya karşı olumsuz tutumların sergilenmesine neden olabilir. Bu nedenle okul yöneticisi, karar verme sürecinde atılması gereken adımları iyi bilmelidir (Bursalıoğlu, 2013). Karar sürecinde belirlenen amaçların gerçekleştirilmesinde uygulayıcılara önemli işler düşmektedir. Bunun için uygulayıcıların düşüncelerini almak, onların yaptıkları işi benimsemelerini kolaylaştırabilir. Bu durum öğretmenlerin güdülenmesi açısından önem arz etmektedir. Kaya'ya göre (1991) örgütlerde etkili yönetimi sağlayabilmek için tüm bilgiler iletişim kanalıyla elde edilir ve çalışanlara aktarılır. İletişim sürecinin var olmadığı herhangi bir örgütün devamlılığını sürdürmesi mümkün olmayacaktır. İletişim sürecinde okul yöneticilerinin demokratik tutumlar sergilemesi gerekmektedir. Demokratik yönetim anlayışı ile hareket eden yöneticilerin örgüt çalışanlarına karşı güveni yüksektir. Bu nedenle örgütte kararlar yönetici ile çalışanlar tarafından işbirliği içerisinde alınır (Argon ve Dilekçi, 2014). Etkili iletişim, yönetsel etkililiğin çok önemli bir boyutudur. İletişim yöneticilerin grup kararları verme, vizyon paylaşımı, organizasyon yapısı içinde bireyleri ve çalışma gruplarını koordine etme, çalışanları motive etme ve takımları yönetme gibi sorumluluklarını yerine getirmesi için temel bir araçtır. Yöneticiler fikirlerini açık ve ikna edici bir şekilde paylaşabilmek ve başkalarının fikirlerini de etkili bir şekilde dinlemek zorundadır (Bateman ve Snell, 2016).

Öğretmen görüşleri doğrultusunda, lider okul yöneticilerinin yöneticilik özelliklerine ilişkin çoğunlukla; liderlik, kararlı, liyakat sahibi, kriz yönetebilen, planlı, işbirlikçi, girişimci gibi özellikler belirlenmiştir. Yöneticilerin, liderlik özellikleri sergilemeleri ve grup üyelerini peşinden sürüklemeleri gerekmektedir. Bu nedenle okul yöneticilerinin gelişime ve değişime açık olmaları, yetkilerini çalışanları ile paylaşmaları, işbirliği içinde hareket etmeleri, tutarlı davranışlar sergilemeleri, eleştiriye açık olmaları, çalışanlarına saygı duymaları, sorun çözme yeteneğine sahip olmaları, farklı düşüncelere önem vermeleri gerekmektedir. Okul yöneticileri davranışları ile öğretmenlerine rol model olmalıdır. Öğretmenleri ile ilişkilerinde içten davranmalıdır. Kendini ifade edebilme yeteneği olmalı ve objektif davranmalıdır. Bununla birlikte okul yöneticilerinin liyakat sahibi olmaları ve buldukları makama hak ederek gelmeleri gerekmektedir. Aksi durumda okul yöneticilerinin saygınlıklarını kazanmaları zorlaşacaktır. Bunun için okul yöneticilerinin öncelikle eğitim yönetimi alanında eğitim görmeleri gerekmektedir. Okul yöneticileri planlı bir şekilde hareket etmelidir. Vizyonu ve misyonu doğrultusunda; günlük, haftalık, aylık ve yıllık planlama yapmalı, bu doğrultuda hareket etmelidir. Elbette ki değişiklikler olabilir. Fakat genel anlamda, bir planlama okul yöneticisinin işlerini kolaylaştırabilir. Bu planlama, işbirliğini sağlayacak şekilde olmalıdır. Eğitim öğretimin paydaşları ekip olarak hareket etmeli ve kendi aralarında iş bölümü yapabilmelidir.

Eğitimin merkezinde öğrenci vardır. Okul yönetimi, öğretmenler ve aileler öğrencilerinin hedefler doğrultusunda istenilen kazanımları elde etmelerini isterler. Ortak noktaları öğrenci olduğuna göre herkesin sorumluluklarının farkında olmaları ve bu sorumlulukları hassasiyetle yerine getirmeleri gerekmektedir. İşte bu noktada okul yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Aydın'a göre (2000), liderlik bazen bir kişilik özelliği, bazen belli bir makamın niteliği, bazen de bir davranışın türü olarak

oluşur. Lider, zorunlu olarak grup üyeleriyle ilişkilerini yürütür. Liderlik, lider ile grup arasında bir etkileşim sürecidir. Bir liderde olması gereken temel özellikler, ortak amaca ulaşmak, takım bilinciyle hareket etmek ve bir şeyi güdüleyerek geliştirmektir (Adair, 2004). Lider, insanları belirlenmiş hedefler doğrultusunda harekete geçiren, karizması sayesinde çevresindekileri etkileyebilen, kişilerarası ve örgütsel sorunlara yönelik çözümler üretebilen kişidir (Davis, 1998). Okul yöneticilerinin de liderlik özelliklerine sahip olması daha kaliteli bir eğitimin oluşmasına zemin hazırlayacaktır (Çelik, 2000). Okul kavramının temelinde insan bulunmaktadır. Bu nedenle eğitim yönetiminde esas olan, yönetimin örgütsel hedeflere ulaşmasını sağlamak ve eğitim çalışanlarının yaşamını kolaylaştırmaktır. Bunu gerçekleştirmek için etkili yönetim bilgisi, liderlik ve iletişim becerisi gerekmektedir. Bu niteliklere sahip yöneticilerin seçilmesi, eğitilmesi ve istihdam edilmeleri önem taşımaktadır (Cemaloğlu, 2005). Yöneticilerin demokratik birer iletişim lideri olarak; insan kaynakları, öğrenciler ve ilgili sosyal bileşenlerle etkileşim sürecinde, yetkilerinden çok etkilerini kullanmaları gerekmektedir. Etkili okul yöneticilerinin, alınan kararların hangi yönde gerçekleştiğini değerlendirmeleri ve değerlendirme sonuçları doğrultusunda gerekli düzeltmeleri yapmaları için süreç odaklı bir denetim anlayışıyla hareket etmeleri gerekmektedir (Akbaşlı ve Kavak, 2007).

Yönetim, risk taşıyan bir çaba ve girişim olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt içerisinde farklı nedenlerden dolayı kriz yaşanabilir. Bu nedenle yöneticiler, örgütteki riskleri etkili olarak yönetebilmelidir. Bu sayede ortaya çıkabilecek krizler önlenebilir ya da en az zararla durum atlatılabilir (Hittle ve Leonard, 2011). Etkili kriz yönetiminde esas olan kriz ortaya çıkmadan gerekli planlamayı yapmak ve bu doğrultuda hazırlıkları tamamlamaktır. Okul yöneticilerinin de, okul kriz yönetimi planı hazırlamaları ve çevresel faktörleri de göz önünde tutarak güncellemeleri gerekmektedir. Böylece, okul yöneticisi örgüt için en uygun stratejileri belirleyebilir (Scott ve Webber, 2008). Yöneticilerden beklenen, krize karşı örgütün hazırlıklı olmasını sağlamak ve krize karşı uygun yöntem veya yöntemleri uygulayarak en az zararla örgütün bir an önce yeniden denge halini almasını sağlamaktır (Sezgin, 2003). Öğrenen, bağımsız, yenilikçi ve yaratıcı eğitim örgütlerinin oluşturulmasının; çalışan ve sorumluluk üstlenen okul liderlerine bağlı olacağı bilinmelidir (Özden, 1998).

Öğretmen görüşleri doğrultusunda, eğitim öğretim faaliyetlerine ilişkin olarak lider okul yöneticilerinin çoğunlukla; uygun koşulları sağlayan, mesleki gelişime önem veren, yol gösterici, denetim yapan, yeniliklere açık, okul aile işbirliğini sağlayan kişiler olmaları gerektiği ortaya çıkmıştır. Eğitim öğretim faaliyetlerinin istenen hedefler doğrultusunda gerçekleştirilmesi için, eğitim ortamının uygun koşullara sahip olması gerekmektedir. Fiziksel anlamda eğitim öğretime elverişli bir ortamda daha verimli ve kaliteli çıktılar elde edilmesi mümkün olacaktır. Okul fiziki olarak öğrencilerin özelliklerine uygun ve onların ihtiyaçlarını karşılayabilecek nitelikte olmalıdır. Etkili bir okul yöneticisi, çevrenin olanaklarından yararlanarak, sosyal çevrenin de katkılarını işe katarak uygun ortamın sağlanması yönünde gereken çabayı göstermek zorundadır. Eğitim öğretim sürecinde öğretmenlerin mesleki anlamda kendilerini güncellemeleri ve geliştirmeleri gerekmektedir. Alanlarında olan değişiklikleri takip etmek ve gerekli bilgileri edinmek zorundadırlar. Öğretmen yeterliklerinden biri de elbette alan bilgisine sahip olmaktır. Bu nedenle kendilerini geliştirmeleri oldukça önemlidir. Okul yöneticisi, öğretmenin mesleki anlamda kendini geliştirmesi için yönlendirme yapmalı, yapılacak hizmetiçi eğitimler hakkında öğretmenleri bilgilendirmeli ve öğretmenlerine gereken kolaylığı sağlamalıdır. Okul yöneticileri öğretmenlerini bu bağlamda cesaretlendirmelidir. Okul içinde zümreler arası işbirliği sağlayarak öğretmenler arasında koordinasyonu sağlayabilmelidir. Birlikte hareket eden, deneyimlerini birbiriyle paylaşan öğretmenler öğrencilerine daha fazla katkı sağlayabilir. Okul yöneticileri eğitim öğretim faaliyetleri esnasında ortaya çıkan aksaklıkları tespit etmek ve gidermek için denetim mekanizmasını etkili bir şekilde çalıştırmalıdır. Burada amaç

öğretmenlerin hatalarını ortaya koyarak onları rencide etmek olmamalıdır. Eleştiriler, öğretmenlerin gelişimine katkı sağlayacak şekilde olmalıdır. Okul yöneticileri denetim esnasında ve sonrasında gerekli dönütleri vererek öğretmenleri bilgilendirmelidir. Bunun yanı sıra okul yöneticileri, okul aile işbirliğini sağlamalıdır. Okul aile işbirliğini kuvvetlendirecek uygulamalara ve iletişim araçlarına karar vermelidir. İletişim engellerini ortadan kaldırmak için iletişim becerilerini geliştirmelidir.

Öğrencilerin sağlıklı bir biçimde büyümesi topluma yararlı bağımsız bir yetişkin olması onlara erken yaştan itibaren sağlanan imkânlarla mümkün olabilir. Bu nedenle okul yöneticilerinin öğrencilerin gelişim özelliklerini bilmeleri ve özelliklerine uygun eğitim ortamları hazırlamaları gerekir (Kılıç, 2008). Bunun yanı sıra okul yöneticileri öğretmenlerin mesleki gelişimlerini göz ardı etmemelidir. Mesleki gelişim, sürekli olarak değişme ve yenileşme ihtiyacını doğurmaktadır. Çalışanların, görev yaptıkları örgüte daha faydalı olabilmeleri açısından mesleki gelişimde sürekliliği esas almak gerekir. Aynı şekilde eğitim örgütlerinde de öncelikle okul yöneticileri ve öğretmenler niteliklerini artırmaya çalışmalıdır (Cohen ve Hill, 2000). Yöneticiler ve öğretmenler, mesleki gelişim yoluyla alanlarında ilerleyebilir, kendi alanlarıyla ilgili gelişmeleri takip edebilir ve örgütün amaçlarıyla uyumlu hale gelebilir (Reese, 2010). Eğitim öğretim ortamında değerlendirme açısından denetim önemlidir. Çağdaş denetim anlayışı, denetimi eğitim çalışanlarının mesleki gelişmelerini teşvik eden, onları eğiten ve değerlendiren bir sosyal süreç olarak görür. Süreçte çalışanlardan, belirlenen amaçlara uygun davranış geliştirmeleri beklenir. Ne var ki, çalışanlar görevlerini yaparken, yeterliklerine, bireysel eğilimlerine, örgütün içinden ve dışından gelen etkilere göre görevlerinin gerektirdiğinden değişik eylem ve işlemlerde bulunabilirler (Başaran, 1982). Bir okulda yönetici tarafından denetim yapılmadan etkinliklerin başarılı olan ve olmayan yönlerinin belirlenmesi zordur (Taymaz, 2000).

Öğretmen görüşleri doğrultusunda, lider okul yöneticilerinin sosyal etkinlik faaliyetlerine ilişkin çoğunlukla; girişken ve cesur, rol model olan, koordinasyonu sağlayabilen, destek verici ve teşvik edici, sosyal-sanatsal ve spor faaliyetleri düzenleyen kişiler olmaları gerektiği belirlenmiştir. Lider okul yöneticisi, sanata ve spora gereken önemi vermelidir. Öğrencilerin sanatsal ve sportif yönden yeteneklerini ortaya çıkarmak ve geliştirmek için bu bağlamda farklı etkinliklere yer vermelidir. İşin uzmanlarından yararlanarak öğrencilerin gizil yönlerini açığa çıkarabilmelidir. Bu nedenle okul yöneticileri, girişken olmalı ve bu tür faaliyetleri kendileri için külfet olarak görmemelidir. Okul yöneticileri istekli ve heyecanlı olmalıdır. Öğretmenlerine bu konuda destek vermeli ve yanlarında olduğunu hissettirmelidir.

Okulların en önemli varlık nedenlerinden biri, öğrencilere, ihtiyaç, ilgi ve yetenekleri doğrultusunda kendilerini gerçekleştirebilecekleri öğrenme imkânları ile çevreleri oluşturmaktır. Bu nedenle her öğrencinin; öncelikle öznel koşullarında tanınması, daha sonra aile ve sosyal çevre bileşenleri açısından incelenmesi, ona sunulacak eğitim hizmetlerinin niteliği konusunda yöneticilere önemli ipuçları sağlayacaktır (Akbaşlı ve Kavak, 2008). Öğrencilerin her birine, okul yaşantıları aracılığıyla demokratik yaşamın gerektirdiği sosyal beceriler kazandırılmaya çalışılır. Ayrıca onlara, okullarda kendilerini spor, müzik, sanat gibi alanlarda olumlu yönde geliştirebilecekleri fırsatlar sunulur. Bütün bu etkinlikler sürecinde yöneticilerin, okulun etkin birer sosyal bileşeni olarak, öğrencilerin kendileri adına alınan kararlarda söz sahibi olmalarına, demokratik liderlik becerileri edinmelerine imkân sağlayacak koşulları oluşturmaları gerekir. Bu bağlamda, okul bir laboratuvar gibi değil, yaşamın tam anlamıyla kendisi olacak şekilde, öğrencilerin kişisel gelişimlerini kolaylaştıracak temel yeterlilik ve kuralları; öncelikle öğrenme yaşantıları sürecinde edinmelerine yönelik uygulamalar geliştirebilecek anlayışla yönetilir (Özbaş ve Akbaşlı, 2013).



Araştırma sonuçlarına dayalı olarak şu önerilerde bulunulabilir: Öncelikle okul yöneticilerinde liyakat aranmalıdır. Bu doğrultuda yöneticilerin seçiminde var olan aksaklıklar belirlenebilir ve bu aksaklıklar giderilebilir. Okul yöneticileri, öncelikli olarak yönetim alanında eğitim görmüş kişilerden seçilebilir. Lider yönetici eğitimleri verilebilir. Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri onların yönetim sürecinde davranışları üzerinde etkili olmaktadır. Okul yöneticilerinin bu bağlamda okula daha yararlı olabilmek için bazı özellikleri taşımaları gerekmektedir. Sadece yönetici özellikleri sergilememeli, liderlik vasıfları da olmalıdır. Bu nedenle lider yöneticilerin okullarda görev almaları halinde başarı artabilir. Okul yöneticisi, heyecanını kaybetmemeli ve karşılaştığı sorunlar karşısında yılmamalıdır.

### Kaynakça

- Açıkalın, A. (1994). *Çağdaş örgütlerde insan kaynağının personel yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Adair, J. (2004). *Etkili stratejik liderlik* (Çev. Salih Fatih Güneş). İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Akbaşlı, S. (2018). Okul yöneticisi ve okul yöneticisinin yeterlikleri, *kuramdan uygulamaya okul yönetimi*, (Edt: Necati Cemaloğlu, Murat Gürkan Gülcan), Ankara: Pegem Akademi.
- Akbaşlı, S. ve Kavak, Y. (2008). Ortaöğretim okullarındaki okul aile birliklerinin görevlerini gerçekleştirme düzeyleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 1-21.
- Argon, T. ve Dilekçi, Ü. (2014). Öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim tarzları ve kurumsal itibara yönelik algıları arasındaki ilişki. *International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9(2), 161-181.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim yönetimi*. (6.Baskı). Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Başaran, İ.E. (1982). *Örgütsel davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Başaran, E. İ. (1992). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Kadioğlu Matbaacılık.
- Bateman, T. S & Snell, S. A. (2016). *Management*. (Çev. Senem Besler ve Cihat Erbil). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Bursalıoğlu, Z. (2013). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (18. baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Bush, T. & Glover, D. (2003). *School leadership: Concepts and evidence*. Nottingham, National College for School Leadership.
- Büyükoztürk, Ş., Kılıç, Ç. E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. (2.Basım). Ankara: Pegem Akademi.
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı: Var olan durum, gelecekteki olası gelişmeler ve sorunlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(2), 249-274.
- Cohen, D. K. & Hill, H. C. (2000). Instructional policy and classroom performance. The mathematics reform in California. *Teachers College Record*, 102(2), 294-343.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem A.

- Davis, K. (1988). *İşletmede insan davranışı*. (5.Baskı). (Çev. Kemal Tosun). İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları.
- Dogani, O. (2010). *Yönetim bilinci ve motivasyon*. İstanbul: Karma Yayıncılık.
- Erçetin, Ş. Ş. (1997). İlköğretim okullarında yöneticilerin vizyon geliştirmeye ilişkin tutumları. *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Gilley, A., Mcmillan, H. S. & Gilley, J. W. (2009). Organizational change and characteristics of leadership effectiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 16(1), 38-47.
- Hallinger, P. & Huber, S. (2012). School leadership that makes a difference: International perspectives, *School Effectiveness and School Improvement*, 23(4), 359-367.
- Harris, A., Day, C. & Hadfield, M. (2003). Teachers' perspectives on effective school leadership, *Teachers and Teaching*, 9(1), 67-77.
- Hittle, B. & Leonard, K. M. (2011). Decision making in advance of a supply chain crisis. *Management Decision*, 49(7), 1182-1193.
- İlgar, L. (2005). *Eğitim yönetimi okul yönetimi sınıf yönetimi*. (3. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Kaya, Y. K. (1991). *Eğitim yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki uygulama*. Ankara: Bilim Yayınları.
- Kılıç, Z., (2008). *İlköğretim birinci sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre okul öncesi eğitim alan ve almayan öğrencilerin gelişim becerilerinin karşılaştırılması*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Leithwood, K., Harris, A. & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership, *School Leadership and Management*, 28(1), 27-42.
- Lunenburg, C. F. & Ornstein, C. A. (2013). *Eğitim yönetimi*. (Çev. Edt. Gökhan Arastaman). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- McEwan, E. (2018). *Ten traits of highly effective principals* (Çev. Necati Cemaloğlu). Ankara: Pegem Akademi.
- Özbaş, M. ve Akbaşlı, S. (2013). İlköğretim okulları yönetsel uygulamalarının eğitim yönetimi bilim alanı yeterliklerine uygunluk düzeyine ilişkin eğitim denetçisi algıları. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(2), 71-87.
- Özden Y. (1998). *Eğitimde dönüşüm: Yeni değer ve oluşumlar*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Reese, S. (2010). Bringing effective Professional development to educators. *Techniques: Connecting Education and Careers*, 85(6), 38-43.
- Scott, S. & Webber, C. F. (2008). Evidence-based leadership development: The 4L framework. *Journal of Educational Administration*, 46(6), 762-776.
- Sezgin, F. (2003). Kriz yönetimi. *Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, 181-195.
- Southworth, G. & Quesnay, H. D. (2005). School leadership and system leadership, *The Educational Forum*, 69(2), 212-220.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Şişman, M. (2012). *Eğitimde mükemmellik arayışı: Etkili okullar* (3.Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.

Taymaz, A. H. (2000). *Okul yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yılmaz, K. ve Altınkurt, Y. (2011). Öğretmen adaylarının Türk eğitim sisteminin sorunlarına ilişkin görüşleri. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1), 942-973.

Yılmaz, A. ve Eroğlu, C. (2008). *Meslek Yüksekokulları için insan kaynakları yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.



**Application Date:** 01 July 2019

August 2019 – Volume: 2 / Issue: 2

**Acceptance Date:** 31 July 2019

Page Range: 103 - 119

**Article Type:** Research Paper

---

## **THE RELATIONSHIP BETWEEN TALENT MANAGEMENT(TM), ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION (OT) AND ORGANIZATIONAL HEALTH (OH) AMONG UGANDAN UNIVERSITIES**

*Miir FAROOQ<sup>1</sup>*

### ***Abstract***

The purpose of the study was to examine the relationship between TM and OT as predictors of OH among universities. A sample population was chosen from six universities using simple random sampling technique .A cross sectional survey method was employed to attain data from the 820 randomly chosen respondents. The data was analyzed using SPSS version 22, and Amos version 22 to address the mediation and moderation causal relationships between TM and OT and avoid the low margin of error that could result due to running the same data many times. The findings reflected that talent management and organizational transformation are valid and reliable predictors of organizational health and have both direct and indirect casual influence towards one another. The mediation effect among the variables was partial since the value of Beta (0.6) was far higher than the indirect of relationship of TM and OT multiplied together. Lastly the moderation effect of staff academic levels among the variables that predict organizational health was statistically significant.

**Keywords:** Talent management, organizational transformation, organizational health.

---

### **Introduction**

Organizational health indices have become a key issue in the sustainability of both workers and organizations' effective performance. Over the days many scholars have developed models to this remarkable aspect of both effective and efficient performance. This facet of organizational management can be defined as the capacity and ability of an organization to function successfully, cope up passably with appropriate ways of effecting and growth from within and provide quality services to the customers (Xenidis & Theocharous, 2014).

In such a hyper-dynamic and hyper-competitive environment, organizational leadership and management must examine whether its organization is moving forward or backward to avoid standstill and compete favorably (Guidetti, Converso, & Viotti, 2015). This is attributed to the fact that every the other day, an organization is not only required to better its performance but also to get different by becoming more creative, proactive so as to change the underlying fundamentals in its business strategy (Abdul-Jalal, Toulson, & Tweed, 2013; Guidetti et al., 2015; Scott, 2013; Xenidis & Theocharous, 2014). In the era when social responsibility is more required to curb the most traumatizing situations in in human life for instance civil wars, drought, water shortage (Miir, 2017), university managers need to lay strategies that can make their organizations more adaptable, innovative in nature as a core

---

<sup>1</sup> Asst. Prof. Dr., Faculty of Education, Islamic University in Uganda, E-posta: miirfarooq@gmail.com

value, engaging and more exciting places to stay in such that the staff give students more time and care and later reform their mindset and attitudes towards providing solutions to societal challenges (Guidetti et al., 2015; Toner, 2014; Welbourn, 2009; Williams, 2010; Wynne-Jones et al., 2009; Xenidis & Theocharous, 2014). Furthermore, this generation has no room for mediocrity hence universities must utilize this change to employ talented staff to help them compete quickly and mercilessly so as to exploit any undesirable operational weaknesses that may hinder institutional progress (Abdul-Jalal et al., 2013; Alnaqbi, 2011; Altindis, 2011; Bauer & Jenny, 2012). Meanwhile, to build an organization that must perform better through the use of short term and thrive in long effective performance, leaders must be willing to employ people of higher caliber in terms of knowledge, skills and experience so as to expose their organization to better effective and efficient performance strategies and lead to health conducive working environment (Cameron, 1978; Campaign, 2011; Dewar et al., 2011; Farahani, Mirzamohamadi, Afsouran, & Mohammadi, 2014). In addition, recruitment and development of employees as it is a practice of educational institutions especially at university levels leadership should manifest to workers the ideas about the future of the institution's sustainability and growth such that the essential components for achieving long term goals are integrated to harness vigorous and dynamic ways of running institutional business towards successful change and transformation (Abdel & Majali, 2016; Ajala, 2012; Iqbal, Tufail, & Lodhi, 2015; Kaplan; Norton, 1992; Keller and Price, 2010; Penava & Šehić, 2014). Moreover, for an organization to achieve that level of performance researchers have developed many models in search for better ways through which employ attraction and satisfaction can be addressed but still a lot remained wanting.

Meanwhile Keller and Price, (2010) tried establishing the best ways through which organizations can achieve better performance and health environment and hence out compete their sister organizations in terms of quality services, employee commitment, satisfaction, management style and customer care. They managed to come up with nine (9) dimensions through which organizations can examine their health performance levels and lay strategies for sustainable development and these include:

*Direction*, which is the scan of where the organization is heading by using employees to implement the strategy of getting there.

*Leadership*, - is the ability to use character and skills to influence others to surmount an external challenge in a simpler way and attain success in an organization.

*Culture and climate*, is the way organizational participants experience and make sense through shared beliefs and values.

*Accountability*, is the degree at which organizational workers are aware of their designated duties with a clear chain of command to direct and help them take responsibility of their decisions.

*Coordination and control*, is the ability of organization's employees to collectively join hands and efforts in utilization of available resources towards improved performance and avoidance of risks

*Capabilities*, the development and nurturing of institutional skilled and talented work force in order to harness a strategy of effective performance and gain competitive advantage.

*Motivation*, is the provision of a drive that promotes employee enthusiasm, charisma and commitment towards sustainable performance and good behavior.

*External orientation*, is the quality of interacting with customers and outside community to establish their preference in terms of service and quality so as to drive more value.

*Innovation and learning*, is the quality and flow of ideas from both leadership and workers so as to boost the organization's ability to adopt and conform to the needs of the market.

From these such dimensions it can be noticed that leadership needs to be at the center and at the same time prepared to inspire its workers by assessing the situation under which they operate and provide possible framework through which efforts should be dedicated towards effective performance of an organization. Consequently organizational health can be defined as the organization's ability to align, execute and revise itself using standardized ways through which it win the competition against its competitors on the market and also maintain effective performance (Aiken, Galper, & Keller, 2011; Dewar et al., 2011; Keller & Price, 2010)

It is important to note that leadership as the core pillar of the pyramid is a key position towards driving everyone in organization towards transformation of an organization into a conducive health working environment it should therefore not pay lip services towards organizations strategic development. This is because when leadership is lackadaisical in nature there is no doubt that the critical mission of the organization will be dwindled and hence fail the entire system and its structures. A mindful leadership will work towards a model of attracting right staff with sensitivity to time management, reasoning and skill capable of driving staff towards the right change. It will aim at positing skilled staff well and strategically without bias so as to move the organization towards the desirable goals. This study adopted and adapted four subdimensions of the framework with other construct like talent management and organizational transformation and introduces the reader to the role of talent management towards organizational health practices.

### **Talent Management**

Talent management concept is a cornerstone towards efficient and effective organizational performance. It is a key to successful succession plan or any organization that works towards out competing its competitors on the market. The goal of talent management is not only to obtain experts but also help institution to ensure that strategies and mechanisms for nurturing, development and growth of future leadership are favorable to achieve continuity and support of institutional mission, vision and priorities (Riccio, 2010). Talent management practices should not be limited in scope as many may perceive rather be, a practice that cuts across all parts of the organization to avoid leadership vacuums (Bradley, 2016). With the opening of a war on talent by Mckinsey Company in 1997, many organizations discovered that the traditional management ways of handling of human resources were no longer a solution to keep their employees ensconced and transform the organizations into first class excellent performing establishments. However, it needed a process strategy for helping the workers to be settled at their work place. This led to rigorous research with an aim of establishing contexts that define what talent should entail for workers to perform committedly and diligently towards organizational growth, transformation and above all create a health environment that attract more customers and quality service. This resulted into several ways of defining talent management (Bradley, 2016; Riccio, 2010).

From all the frameworks developed by different scholars of management, talent management means identification of influential positions, recruitment and development of staff and at the same time provide means for retaining them to take up positions of influence to help an organization achieve its strategic plan of transformation and development (Rudhumbu, 2014a). It can also refer to the general procedure of identification, recruitment, development, management and retaining employees. Talent management furthermore, involves a number of practices with wide function ranging from training, further studies, compensation, employee effective performance management and succession plan. The aim of doing all the above, is to ensure that employees are happy and ready to offer their best out of passion and commitment. Since academic staff are the core foundation of university

existence and effective performance, this aspect and notion of university management should always be given the utmost value as an asset that engineers institutional business towards higher steps of ranking (Barkhuizen, Mogwere, & Schutte, 2014a). Furthermore for universities both private and public to compete highly on the world map staff like lecturers should be developed and trained to ranks of PhD holders so as to drive the institutions towards efficiency and effectiveness in terms of delivering quality services to both students and the community. Meanwhile, this strategy will also simultaneously enable an institution focus on filling its leadership gaps and address the employee vacuum that may arise due to natural phenomenon (Miuro, Othman, Sahari, & Burhan, 2016).

Besides, talent management practices can be phrased as enabling the growth of career advancement of staff who are highly talented and skilled in an institution through the use of the available resources, formal procedures, processes and policies with an aim of fulfilling the vacuum boosting staff to higher academic qualifications (Gichuhi, Gakure, & Waititu, 2014).

### **The Rationale for Talent Management Practices**

It is conventionally agreed among different schools of thought especially in management fields that, for an organization to achieve sustainable competitive advantage, there must exist within itself systems and structures, the internal quality and capabilities to facilitate its strategic and transformation health plan even though it is hard to harness and imitate. Meanwhile, human capital development should be given the due attention in terms of remuneration packages in order to create a health environment for teaching-learning and (Barkhuizen, Mogwere, & Schutte, 2014b; Farooq, Othman, Sahari, & Burhan, 2016; Gichuhi et al., 2014; Kalińska, 2010b; Lis, 2013; Miuro et al., 2016) On the other side, maintaining staff numeration across the board today among universities may not be easy especially in developing countries like Uganda, universities need to focus on two important positions of university structure that PhDs and professorship and give provide reasonable salary and strategy which can settle their minds focus on development plans for their respective universities, focusing resources on developing staff to that level will phase out the university's dependency on staff with one or two degrees who cannot carry out research and innovation (Rudhumbu, 2014b). In a study done by Wilska, (2014) while focusing on the main goal of "present effective ways of talent management in an enterprise", found that for an organization to survive in the unpredicted turbulence or world market, there should be ability to develop experts with research skills, ready to adopt and opt for dynamic growth, with ability to shape up themselves with institutional requirements, be ready to create knowledge and solution, gain experience and more skills and stand up to the requirements of the time. It implies that for universities to survive from both internal and external challenges there is no choice expect to move the needed standards of employing experts and talents with novelty, to speed up work and system in unpredictability changes and complexity situations of organizational health transformation (Mazurkiewicz, 2014). Consequently, through this approach, universities will be able to attract professors and other people of talents while at the same time phasing out lecturers who normally depend of giving notes to students other than encouraging research due to lack of technical skills in the field (Adharina & Latiffi, 2016; De Klerk & Stander, 2014; Kalińska, 2010a; Lambert, 2012). Equally, lecturers will start to yearn for upgrading their academic level so as to fit in the university structures standards (Kalińska, 2010b). However this process cannot take place when there is not leadership commitment, transparency, cultural assessment and the staff's willingness to go back to class for training and development (Barkhuizen et al., 2014a; De Klerk & Stander, 2014; Farooq et al., 2016; Gichuhi et al., 2014; Jaremczuk & Mazurkiewicz, 2014; Kalińska, 2010b; Lis, 2013; Mazurkiewicz, 2014; Rudhumbu, 2014a; Wilska, 2014). Since it is important to integrate talent with other concepts of management so as to facilitate organizational health, this study, measured talent management using four variables in this study and these are;



*Talent identification*, which is the procedure and actions of defining and discovering the skilled manpower. This is done through attraction of right people, enthusiastic in nature and capable of being loyal and accommodate the beliefs and values that support institutional mission and vision. In the context of university nature, institutions are pressurized to search for talented, skilled and experienced academicians to drive institutional future academic performance (Annakis, Dass, & Isa, 2014).

*Talent development*, which is the training and growth of staff into required skilled work force to boost capacity of the available staff in an organization. Organization with clear procedures and structures sponsor staff using the available resources with purpose of improving its performance management.

*Talent culture*, the focus of organizational activities towards future planned replacement of key staff influential positions. This process is normally put in place to secure staff with loyalty, commitment and ready for retention in order to ensure that they are prepared staff on board to improve performance and quality services of an institution.

*Talent retention*, the ability of an organization to retain the out sourced and developed staff within an organization to avoid job frustration and dissatisfaction that can lead to turnover, and this is done through provision of a reasonable remuneration package and suitable working environment. Since talent requires support from other parts of the institution the current study employed organizational transformation as a mediation factor and a strategy of boosting organizational health.

### **Organizational Transformation**

Organizational transformation is a strategy that requires mindsets, with many decisions and actions consistent in nature geared towards changing the business model and strategy of an organization's performance. It is done with a purpose of assuring that there is rebranding, realignment and repositioning of the organization from the usual business methods to new dynamics of operation so as to fit in the demands of the time (Todnem By, 2005). Organizational transformation may also mean the change in the usual process that is continuum in terms of continued review of the direction, structure, systems, strategy, values, the staff capabilities, and skills to suit the changing needs of the customer and the environment under which an organization operates (Fuda, 2009). Organizations opt for transformation strategies with an aim of answering the radical calls attributed from the environment under which they operate and this is done through the use of the little resources and capabilities available while targeting bright future prospects that can facilitate the acquisition of a health organization (Dixon, Meyer, & Day, 2010). Likewise, since higher education institutions are places that provide the outside environment with the suitable human resources needed, they also have to transform themselves into health organizations that they are able to attract staff of high caliber to facilitate the teaching-learning, innovation, and solutions to the turbulent changes in the society (Miiró, 2017). And to achieve this level of excellence there is a need to adopt and adapt the change in performance levels for instance structures, systems, processes, staff, and norms to suit the needs of the time and at the same time safe guard the intuition's integrity, mission and vision (Dixon et al., 2010; Fuda, 2009; Todnem By, 2005; Van der Voet, 2014). In the same vein, Howells, Karataş-Özkan, Yavuz, & Atiq, (2014) state that since the environment under which universities operate has significantly changed universities must succumb to the forces and integrate issues of globalization education systems, international mobility and reach the staff and students in the wider market. These forces do not only require the university's structural governance to transform but also to suit in the globalized market system so as to stand an advantage of existence. However these changes cannot be addressed with strong management and leadership that is not ready to balance the logistics and provide a wider spectrum of paradigmatic opportunities that can handle the paradoxical situational changes. Meanwhile, for higher education institutions to achieve excellent transformation strategies, they must integrate several frameworks that tap the government role and resources available to work together



and address the technology and social forces of change. Moreover, this has a lot of implication on the type of leadership and management that universities may employ. Universities require strong leadership with both sound and open minds so as to scrutinize the best approach that their institution must adopt without ignoring the goals of the stake holders. (Gornitzka, 1999; Ulukan, 2005). Likewise, Stensaker, (2005) states that, higher education institutions are supposed to rebrand themselves into health organizations. However, they should also be aware of the challenges and difficulties brought about by this process and then utilize the theories that can enhance both development and change while at the same time maintain their the social responsibility Moreover, in a study done by Ferrer-Balas et al., (2008) on an international comparative analysis of sustainability transformation across seven universities, it was found that the main barrier for transformation was the lack of health structure to instigate staff at individual level towards change. However, at the same time the universities had connection with the outside society and this was done through networking to solicit for experts and funding hence nucleating change for sustainable health organizational development. Conversely, Primeri, (2015) enumerates that among the emerging issues that universities must opt for in order to skyrocket transformation processes are collaboration and networking with the outside community. This kind of approach helps universities to improve on their staff positions, research and meet market demands. Nevertheless, surviving universities in the era of funding shortfalls, initiate a culture of investment such that they become autonomous and build capacity of retaining skilled and talented staff whom they can lean on and facilitate the teaching-learning and research (Francis, 2014). From the literature pertaining to organizational transformation, the study used four constructs to define organizational transformation based on McKinsey model of organizational excellence developed by Waterman, Peters, and Pholips, (1980) and supported by other studies done by (Abdel & Majali, 2016; Carlström & Ekman, 2012; Dewar et al., 2011; Dubkevics, 2015; Gupta et al., 2008; Leyland, 2006; Lunenburg, 2011; Mari-Lize & Martins, 2014; Robert , Paton, 2008; Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013; van Donselaar, 2012) and these are;

*Structure*, which is the formal and informal organization's human resource positioning to enable the achievement of institutional motives and aspirations

*System*, the set of connected parts and mechanisms put in place to facilitate that achievement of the aspirations of an organization

*Shared values*, the norms, beliefs and behavior that govern the employee efforts and endeavors towards achievement of the aspirations of an organization

*Strategy*, the art of planning organizational activities to be achieved in a stipulated period of time. These are usually inform of guidelines and policies put in place to drive the forces towards achieving the mission and the vision of an organization.

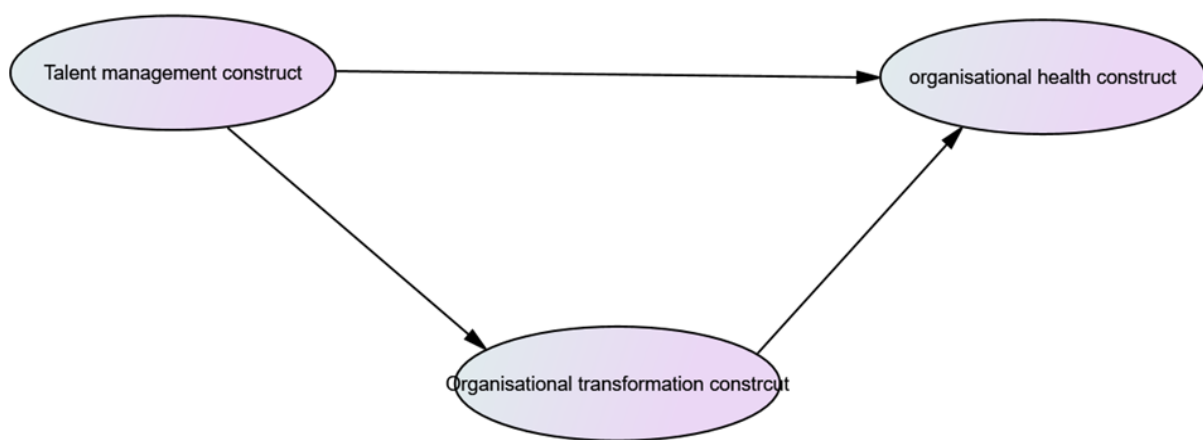
### **Statement of the Problem**

To date Ugandan universities are grappling with survival means in the era of turbulence and excellent change that is required to make universities health educational organizations suitable for teaching-learning, innovation and invention. However there are still challenges of finding the best framework for initiating health organizational strategies to exist. For instance, universities experience staff and student's strikes, moonlighting, turnover and the like. This means that the challenges associated with healthy working and teaching environment are not yet diagnosed or not yet well understood and if understood the initiatives of organizational health are not yet laid down and when understood what should be done to keep these initiatives sustainable. These universities seem either to lack the impetus and catalyst of availing organizational health even though it is supposed to be based on talented staff to initiate strategies to yield organizational health without fail.

### **Purpose of the Study**

This paper aimed at examining the relationship between talent management, organizational transformation practices towards organizational health. It was done to bring out a better understanding of how universities in Uganda are practicing organization health. Furthermore, the study aimed at providing a model that can be employed to have planned Organizational health practices to yield better performance among universities in Uganda. Furthermore, this study had to construct an integrated model for facilitating universities towards organizational health practices and extend the findings of previous studies. Six universities were studied in order to generate answers to following research question. The main research question and conceptual framework of the study were generated from the above literature and the study hypothesized the following.

### **The Hypothesized Model of the Study**



**Figure 1.** *The hypothesized conceptual framework of the study*

### **Research question**

Does talent management mediated by organizational transformation influence organizational health practices in universities?

### **Main research hypothesis**

H1: There is a significant statistical relationship between talent management and organizational health in relation to the mediation effect of organization transformation.

### **Specific hypothesizes**

H2: There is a statistical significant relation relationship between talent management and organization transformation.

H3: There is a significant direct relationship between talent management and organizational health

H4: There is a significant direct effect between organizational transformation and organizational health construct.

H5: There is both direct and indirect significant relationship between talent management and organizational health mediated by organizational transformation.

H6: Staff education levels moderates the relationship between talent management and organizational transformation as predictors of organizational health.

## Method

### Sample

The study was quantitative in nature, and six (6) universities were employed as a sample size out of the twenty nine (29) universities situated in the central region of Uganda a simple random sampling technique was applied using SPSS version 22 and the sample was comprised of both private and public universities. The study was done after seeking permission from the National Council for Science and technology (NCST). Two thousand (2000) structured survey questionnaires were distributed randomly to the respondents across the six university and only 847 were returned by the respondents. 820 questionnaires emerged useful for data analysis after data cleaning and entry. The questionnaire items were validated before employing it to the study by the experts both in the field of educational research, management and administration. The order of the questionnaire was based on the individual construct and the four subconstructs of each of the dimensions as showed in the literature. In total twelve (12) subconstructs were used to solicit for the data of the three constructs of the study, namely talent management (Identification, development, culture and retention, organizational transformation (structure, strategy, shared values, systems/processes) and organizational health (Culture and climate, control and coordination, innovation/invention, accountability). Five response groups of a Likert scale ranged from strongly disagree to strongly agree were used to rate the different elements of the questionnaire.

### Data analysis

The study analyzed data using structural equation modelling, SPSS version 22 and Amos version 22 were used to analyze the data on individual construct using confirmatory factor analysis. The three measurement models of predicting organizational health were verified to find the adequacy of the study hypothesized model. Confirmatory factor analysis (CFA) for individual construct was a pre-requisite before proceeding with structural equation model of the study, the essence of carrying out this analysis was to establish the validity and reliability of the multidimensional nature of the constructs in terms of convergent and discriminant validity. This process of analysis was followed in relation to recommendation of scholars like (Byrne, 2009; Rucker, Preacher, Tormala, & Petty, 2011; Shrout & Bolger, 2002; Shyu, Li, & Tang, 2013; Westen & Rosenthal, 2003; Yanamandram, 2006; Zabkar, 2000) and this was done with purpose of eliminating biases and enhance quality results.

The model estimates on the basis of covariance matrix was driven from the data and the maximum likelihood estimation process was espoused to harvest estimates of defensible properties. The initial analysis exhibited that the postulation of univariate normality was plausible (Khine, 2013; Kline, 2011; Rosseel, 2012). Further still the suitability of each of the measurement model was examined using the conventionally known standard estimates of good fit of CFA. Meanwhile Chi-square ( $\chi^2/df$ ), RMSEA (root mean square error of approximation) and CFI (comparative fit index) as the fit indexes were used in the analysis. The CMIN/df with values between 2 and 5 were considered reasonable and CFI value near 1 confirmed a good fit and finally the RMSEA value of 0.06 and less showed a realistic error of estimation (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010; Hamid et al., 2011; Hershberger, 2003; Iacobucci & Duhachek, 2003; Iacobucci, 2009, 2010)

## Results

The table below indicates the results for the measurement models of the three constructs Organizational health, talent management and university transformation that were ran using confirmatory factor analysis. The results for all three constructs deemed reasonable for further analysis using full structural equation modelling.

**Table 1. Results of the data for tested measurement models for each of the constructs**

Models tested	RMSEA	CFI	Df	$\chi^2$	CMIN	P-value
Organizational health	.044	.974	32	2.597	83.119	.000
Talent management	.060	.911	183	3.975	727.483	.000
Organizational transformation	.62	.930	113	4.126	466.279	.000

The results of the three measurement models from the data reflected that CFI was between the required estimates, chi-square ranged between 2 to 4, the standard factor loadings were between 0.05-.0.8. The RMSEA gave good fit indexes between .044 - .06. Therefore it is worth concluding that the three constructs and their subdimensions were between the ranges of the required estimates that provide firm grounds for further analysis of the structural hypothesized model of the study

**Analysis for the Hypothesized Structure Model of the Study**

The hypothesized model of the study was comprised of three constructs and each of the construct was measured with four subdimensions. However after the CFA analysis organizational health was left with three subconstructs (culture and climate, control and coordination, and innovation and invention) with the aim of fulfilling the requirement in the calculation of average variance explained for establishing the discriminant validity. Organizational transformation was measured with (structure, strategy, shared values and systems) and talent management (identification, development, culture and retention). Talent management worked as endogenous variable, organizational transformation mediator and organizational health exogenous variable as shown in figure 2.

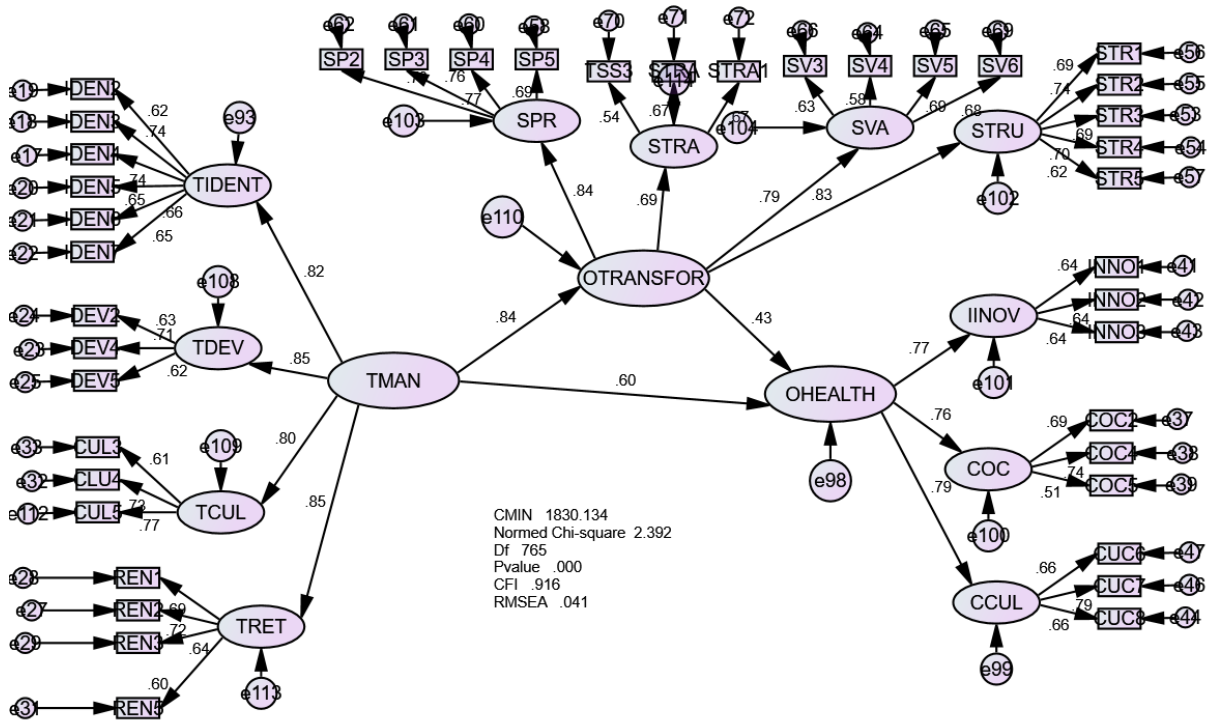


Figure 2. The structural model for predictors organizational health

**Results of the Structural Model for the Two Constructs That Predict Organizational Health Practices**

N:B Talent management (TMAN), organizational transformation (OTRANSFOR), organizational health (OHEALTH), identification (TIDENT), development (TDEV) culture (TCUL),

retention (TRET), system/process (SPR), Strategy (STRA), shared values (SVA) structure (STRU), innovation and invention (IINOV), control and coordination (COC), culture and climate (CCUL).

From the figure 2 above it can be noticed that the results generated from the data exhibited that CMIN/df = 2.392, CMIN = 1830.134, df = 765, p =.000, CFI =.916 and RMSEA =.041. The model did not require any re-specification due to the fact that results fitted the data from the initial tests hence fulling parameter estimates and at the same time answering the research question and the first hypothesis of the study.

**Table 2.** Results from the structural model indicating the standardized regression weight and its probability value

Construct	Path	Construct	Estimate	S.E.	C.R.	P	Result	Status
TMAN	←	OHEALTH	.599	.061	13.57	***	significant	supported
TMAN	←	OTRANSF	.843	.075	6.691	***	Significant	supported
OTRANSFOR	←	OHEALTH	.432	.072	.5.091	***	significant	supported

From the data findings in figure 2 and the summary of results in table 2 indicated that there is a casual direct effect among the variable that are used by the study to predict organizational health practices among universities, hence answering the main research question and also supporting the hypothesis (H1). This can be attributed to values that reflect that talent management (TMAN) and organizational health (OHEALTH) were found to have a statistic significant relationship with 0.599 (0.61 and a p values 0.000), hence supporting the hypothesis. Furthermore, talent management and organizational transformation (OTRANSF) scored values 0.83 (0.075) with a p value 0.000 hence supporting the hypothesis (H3). Equally, Organizational transformation was found with statistically significant relationship with organizational health (OHEALTH) where by the results reflect values 0.432 (0.072), P value 0.000. Hence supporting the hypothesis (H4).

**Mediation Effect**

**Table 3.** The causal indirect relationship between, talent management and university transformation as predictors of organizational health, within the Ugandan universities

Hypothesis	Direct effect	Indirect effect	P- value	Results
TM→OT→OH	.06	0.361	.001	Partial mediation

N:B Talent management (TM), organizational health (OH), university transformation (UT).

Since the study findings from table 3 summary reflect that .06 is not greater than 0.843 x 0.432 = 0.361 combined therefore, there is a significant partial mediation effect hence supporting the hypothesis (H5).

**Table 4.** Moderation effect of staff education levels

Parameters	Constrained model	Unconstrained model	Difference
Chi-square	4.401.397	4.310.334	91.0
Degrees of freedom	2295	2335	40

From the results of the study summarized in the table for both constrained and unconstrained models, it can be observed that staff education levels moderate the relationship between the predictors (talent management and organizational transformation) towards organizational health practices in universities. Hence supporting the hypothesis (6).

Furthermore the descriptive study used demographic factors results revealed that gender;- female were 42.3% and males were 57.7%, for staff position, lecturers were 51.6% and administrators were 32.4%. Employment status for full time was 75.4% and part time were 24.6%, whereas education level of the staff was at degree 24.9% Masters were 59.6% and the least were PhD with a percentage of 15.7%.

### **Discussion, Recommendation and Conclusion**

From the findings of the study, it can be observed that organizational health is a unique key concept that allows an organization to attract knowledgeable and skilled workforce to boost the organizations competitive advantage on the market. This is because the results from the data of the study indicated that when talent management is given due diligence there are higher chances of changing the institution's image in terms of health and at the same time can yield good administrators. The significant relationship with a Beta (0.6) reflects that the dimension plays both direct and indirect causal effect towards enhancement of a health environment for both teaching and learning. This is in line with findings of Ziapour, Sharafi, Sharafi, & Kianipour, (2015) who did the study of organizational health and social factors associated with case study among the staff of Kermanshah University of Medical Sciences and Health Services in 2013 where it was found that managers of the university were open to criticism and guidance from the staff and clients and this situation facilitated collegiality and conducive working environment.

Since Organizational health is a key construct that incorporates several aspects. It is therefore important for an organization to have a bearable and conducive working environment so as to exploit its surroundings. This strategy will necessitate the availability of attractive atmosphere where talented workers can be able to access all the means needed to transform their workplace in the best way possible that will help improve their performance and provide quality services to their customers. The study further established that the demographic factor "staff education levels" (Degree, Masters and PhD) plays an important role towards transforming an organization into a health one. It means the higher the academic level the likelihood of having better strategies of achieving healthy environment and the institution stand greater chances of solving leadership challenges due to elimination of staff turnover challenges (Gigliotti & Ruben, 2011).

Since universities are a pinnacle of community change, they therefore have a daunting obligation and heavy duty of making themselves innovative and accountable to the society. In other words, universities must change themselves into suitable and conducive working and learning environment. It can be noticed further that institutions with reasonable conducive environment attain their set agendas easily and in better ways. This is because workers are motivated to serve through facilitation and provision of necessary equipments at every level. Therefore institutional leadership should endeavor to create an atmosphere with friendly and openness such that collegiality and friendly oriented situation are availed than considering high respect and tightening the rules and regulations. For example business organizations achieve competitive advantage and good talent workers by being able to establish the challenges and attend to them with flexibility and consideration. This is backed up with research findings of earlier researchers that indicate that healthy organizations are able to achieve effective workers and sound leadership with good styles of decision making (Korkmaz, 2007), innovation and invention (Van der Voet, 2014; Ziapour et al., 2015), win staff commitment, loyalty and citizenship (Tierney & William, 2013), transformational progress and success (Stinner, 2016), better students achievement (Hussein, Mohamad, Noordin, & Ishak, 2014), reduced stress among staff (Gigliotti & Ruben, 2011; Korkmaz, 2007; Primeri, 2015; Rudhumbu, 2014a; Stinner, 2016; Tierney & William, 2013; Van der Voet, 2014; Ziapour et al., 2015). Conclusively, universities required to be dynamic and flexible like human beings so as to cope with the turbulence of change. Leadership should be able to share its plans and at the same time listen to staff advise so as to prepare for smooth growth and development of all necessary facilities needed to boost productivity, safely and quality services. Through the availability of appropriate mechanism and strategies universities will be able to serve the needs of the society and at the same time cause fundamental change in people's lives. Since



universities play great role towards economic development, they should lay strategies of attracting skilled and qualified staff with higher qualifications to facilitate the production of students with skills and vast knowledge that can help them triumph in the turbulent times of high competition for jobs. University staff with low academic levels should be encouraged to move to higher step such that they are not caught off guard when universities start to depend on PhDs and professorship and this should be done through collegiality and provision of enough facilitation to motivate the staff towards this initiative.

### Implication

Though provision of reasonable facilitation to the staff, improved performance will be achieved, educational opportunities for talents will also be yielded through collaboration and networking and hence creativity and fostering of culture and vision achievement. Universities should lay a strategy of phasing out the dependency on lecturers with low academic papers since this is the only strategy of competing with other well highly positioned institutions world over. Equally universities should raise the salary of PhD and Professorship level to avoid their staff from moonlighting and concentrate on innovation and research. Further studies can be done on the same subject since the current study was a cross section survey in nature and it could not cover a wide scope due to challenges that ranged from financial and time constraint.

### References

- Abdel, B., & Majali, W. E.-. (2016). Organizational culture and its relationship with the organizational climate in the youth higher council from the perspective of council staff. *Journal of Education and Practice*, 7(8), 39–51.
- Abdul-Jalal, H., Toulson, P., & Tweed, D. (2013). Knowledge sharing success for sustaining organizational competitive advantage. *Procedia Economics and Finance*, 7(Icebr), 150–157. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(13\)00229-3](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(13)00229-3).
- Adharina, N., & Latiffi, A. (2016). Theoretical Review on Sustainable Leadership ( SL ). *MATEC Web of Conferences* 66, 00045, 1–8. <https://doi.org/10.1051/matecconf/20166600045>.
- Aiken, C., Galper, D., & Keller, S. (2011). *Winning hearts and minds: The secrets of sustaining change*. Change, 46–53. Retrieved from [http://www.mckinsey.com/app\\_media/reports/financial\\_services/mcklean\\_winning.pdf](http://www.mckinsey.com/app_media/reports/financial_services/mcklean_winning.pdf).
- Ajala, E. (2012). The influence of workplace environment on workers' welfare, performance and productivity. *The African Symposium*, 12(1), 141–149. Retrieved from <http://www.academia.edu/download/46225542/TAS12.1Ajala.pdf>.
- Alnaqbi, W. (2011). *The Relationship between human resource practices and employee retention in public organisations: An Explanatory study conducted in the United Arab Emirates*. Edith Cowan University Research On Line.
- Altindis, S. (2011). Job motivation and organizational commitment among the health professionals: A questionnaire survey. *African Journal of Business Management*, 5(21), 8601–8609. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.1086>.
- Annakis, D. J., Dass, D. M., & Isa, A. (2014). Exploring factors that influence talent management competency of academics in Malaysian GLC's and Non- government universities. *Journal of International Business and Economics*, 2(4), 163–185. <https://doi.org/10.15640/jibe.v2n4a9>.
- Barkhuizen, N., Mogwere, P., & Schutte, N. (2014a). Talent management, work engagement and service quality orientation of support staff in a higher education institution. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(4), 69–77. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n4p69>.

- Barkhuizen, N., Mogwere, P., & Schutte, N. (2014b). Talent management, work engagement and service quality orientation of support staff in a higher education institution. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(4), 69–77. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n4p69>.
- Bauer, G. F., & Jenny, G. J. (2012). Moving towards positive organisational health: challenges and a proposal for a research model of organisational health development. *Occupational Health Psychology: European Perspectives on Research, Education and Practice*, 126–145.
- Bradley, A. P. (2016). Talent management for universities. *Australian Universities' Review*, 58(1), 13–19.
- Byrne, B. M. (2009). *Structural equation modeling with AMOS*. Uta.Fi. Retrieved from [http://www15.uta.fi/arkisto/aktk/lectures/sem\\_en/pdf/sem\\_exercise\\_v2.5.pdf](http://www15.uta.fi/arkisto/aktk/lectures/sem_en/pdf/sem_exercise_v2.5.pdf)
- Cameron, K. (1978). Measuring organizational effectiveness in institutions of higher education. *Administrative Science Quarterly*. <https://doi.org/10.2307/2392582>
- Campaign, H. A. (2011). *The oregon health plan* —. Health (San Francisco).
- Carlström, E. D., & Ekman, I. (2012). Organisational culture and change: implementing person-centred care. *Journal of Health Organization and Management*, 26(2), 175–191. <https://doi.org/10.1108/14777261211230763>
- De Klerk, S., & Stander, M. W. (2014). Leadership empowerment behaviour, work engagement and turnover intention: The role of psychological empowerment. *Journal of Positive Management*, 5(3), 28. <https://doi.org/10.12775/JPM.2014.018>
- Dewar, C., Blackburn, S., Nielsen, A. B., Irons, E., Scott, K., Meaney, M., ... Wood, C. (2011). How do I transform my organization's performance? *McKinsey and Company*, (Organization Practice June), 15.
- Dixon, S. E. A., Meyer, K. E., & Day, M. (2010). Stages of organizational transformation in transition economies: A dynamic capabilities approach. *Journal of Management Studies*, 47(3), 416–436. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00856.x>
- Dubkevics, L. (2015). Interrelation between organizational culture and climate for creativity In State Theatres in Latvia. *Journal of Business Management Studies*, 5(2).
- Farahani, M. F., Mirzamohamadi, M. H., Afsouran, N. R., & Mohammadi, S. S. (2014). The study of the relationship of organizational health of the schools and that of the student's' academic achievement (A case study of high schools of Kohkilouie and Boierahmad province, Iran 2011). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109(2004), 628–633. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.518>
- Farooq, M., Othman, A., Sahari, M., & Burhan, M. (2016). A measurement model of talent management practices among university staff in central. *Journal of Positive Management*, 3–19.
- Ferrer-Balas, D., Adachi, J., Banas, S., Davidson, C. I., Hoshikoshi, A., Mishra, A., ... Ostwald, M. (2008). An international comparative analysis of sustainability transformation across seven universities. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 9(3), 295–316. <https://doi.org/10.1108/14676370810885907>
- Francis, D. E. (2014). Lean and the Learning Organization in Higher education. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, (157), 1–22.
- Fuda, P. (2009). *Organisational transformation : Creating alignment from the outside-in*, 1–14.
- Gichuhi, D. ., Gakure, R. ., & Waititu, A. . (2014). Talent management; its role on competitiveness of public universities in Kenya. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 19(1), 100–105. <https://doi.org/10.9790/0837-1913100105>
- Gigliotti, R. A., & Ruben, B. D. (2011). Preparing higher education leaders: A conceptual, strategic, and operational approach. *Gmelch & Buller*, 16(1). <https://doi.org/1012806/V16/I1/T1>



- Gornitzka. (1999). Governmental policies and organisational change in higher education. *Higher Education*, 38, 5–31.
- Guidetti, G., Converso, D., & Viotti, S. (2015). The school organisational health questionnaire: Contribution to the Italian validation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 174, 3434–3440. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1015>
- Gupta, M. R., Waterman, B., Phillips, J., York, N., Managing, M., Daniel, R., ... Francisco, S. (2008). *A brief history of the 7-S ("McKinsey 7-S") Model*.
- Hair, J.F. Black, W.C. Babin, B.J. & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey. Retrieved from [http://studentsrepo.um.edu.my/3216/6/Chapter\\_3.pdf](http://studentsrepo.um.edu.my/3216/6/Chapter_3.pdf)
- Hamid, M. R. A., Mustafa, Z., Idris, F., Abdullah, M., Suradi, N. R. M., Sains, F., ... Matematik, S. (2011). Measuring value – based productivity: A confirmatory factor analytic (CFA) approach. *International Journal of Business and Social Science*, 2(6), 85–93.
- Hershberger, S. L. (2003). The growth of structural equation modeling: 1994 – 2001. *Structural Equation Modeling*, 10(1), 35–46. [https://doi.org/10.1207/S15328007SEM1001\\_2](https://doi.org/10.1207/S15328007SEM1001_2)
- Howells, J. R. L., Karataş-Özkan, M., Yavuz, Ç., & Atiq, M. (2014). University management and organisational change: A dynamic institutional perspective. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 7(2), 251–270. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsu005>
- Hussein, N., Mohamad, A., Noordin, F., & Ishak, N. A. (2014). Learning organization and its effect on organizational performance and organizational innovativeness: A proposed framework for Malaysian Public Institutions of Higher Education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 130, 299–304. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.035>
- Iacobucci, D. (2009). Everything you always wanted to know about SEM (structural equations modeling) but were afraid to ask. *Journal of Consumer Psychology*, 19(4), 673–680. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2009.09.002>
- Iacobucci, D. (2010). Structural equations modeling: Fit Indices, sample size, and advanced topics. *Journal of Consumer Psychology*, 20(1), 90–98. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2009.09.003>
- Iacobucci, D., & Duhachek, A. (2003). Advancing alpha: Measuring reliability with confidence. *Journal of Consumer Psychology*, 13(4), 478–487. [https://doi.org/10.1207/S15327663JCP1304\\_14](https://doi.org/10.1207/S15327663JCP1304_14)
- Iqbal, A., Tufail, M. S., & Lodhi, R. N. (2015). Employee loyalty and organizational commitment in pakistani organizations. *Global Journal Of Human Resource Management*, 3(1), 1–11.
- Jaremczuk, K., & Mazurkiewicz, A. (2014). Employee talent in development of organization. *Journal of Positive Management*, 5(1), 31–42.
- Kalińska, M. (2010b). Experimental learning in leadership education. *Journal of Positive Management*, 31–46.
- Kalińska, M. (2010a). Experimental learning in leadership education, 31–46.
- Kaplan, R S; Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard –measures that drive performance the balanced scorecard – measures. *Harvard Business Review*, (January–February), 71–79.
- Keller, S., & Price, C. (2010). *Performance and health: An evidence-based approach to transforming your organization*. McKinsey & Company.
- Khine, M. S. (2013). *Application of structural equation modeling in educational research and practice*. Springer.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practices of structural equation modeling*. (T. D.Little, Ed.) (3rd ed.). New York: The Guilford Press New York London.

- Korkmaz, M. (2007). The effects of leadership styles on organizational health. *Educational Research Quarterly*, 30(3).
- Lambert, S. (2012). The perception and implementation of sustainable leadership strategies in further education colleges. *Journal of Leadership Education*, 11(2), 102–120. <https://doi.org/10.12806/V11/I2/RF6>
- Leyland, T. (2006). *Performance and health*, (55).
- Lis, A. (2013). In search of positive organizational potential : The Case of frauenthal toruń automotive company. *Journal of Positive Management*, 4(1), 22–37.
- Lunenburg, F. C. (2011). Organizational culture-performance relationships: Views of excellence and theory. *Z. National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, 29(4), 1–10.
- Mari-Lize, N., & Martins, N. (2014). Organisational culture and occupational health a possible relationship?. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(20), 2238–2248. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n20p2238>
- Martins, N., & Nel, M.-L. (2014). Validating a theoretical model of organisational culture and occupational health by means of structural equation modelling. *European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies*, 276–285. Retrieved from [http://libaccess.mcmaster.ca/login?url=http://search.proquest.com/docview/1546004915?accountid=12347&nhttp://sfx.scholarsportal.info/mcmaster?url\\_ver=Z39.88-2004&rft\\_val\\_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&genre=article&sid=ProQ:ProQ:abiglobal&atitle=Validat](http://libaccess.mcmaster.ca/login?url=http://search.proquest.com/docview/1546004915?accountid=12347&nhttp://sfx.scholarsportal.info/mcmaster?url_ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&genre=article&sid=ProQ:ProQ:abiglobal&atitle=Validat)
- Mazurkiewicz, A. (2014). Talent management as a new paradigm N management science. *Journal of Positive Management*, 5(3), 15–28.
- Miuro, F. (2017). Holistic personality development of youth through higher education using the prophetic practices. *Australian Journal Of Humanities And Islamic Studies Research (AJHISR)*, 3(1), 1–5.
- Miuro, F., Othman, A., Sahari, M., & Burhan, M. (2016). A Measurement model of talent management practices among university staff in central. *Journal of Positive Management*, 3–19.
- Penava, S., & Šehić, D. (2014). The relevance of transformational leadership in shaping employee attitudes towards organisational change. *Economic Annals*, 59(200), 131–162. <https://doi.org/10.2298/EKA1400131P>
- Primeri, E. R. and E. (2015). *The transformation of university institutional and organizational boundaries*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Riccio, S. J. (2010). *Talent management in higher education: Identifying and developing emerging leaders within the administration at private colleges and universities*. University of Nebraska - Lincoln DigitalCommons@University of Nebraska - Lincoln.
- Robert A. Paton, J. M. (2008). *Change management: A guide to effective implementation* (3rd ed.). London: SAGE PUBLICATION Ltd 1 Oliver's Yard 55 City Road London EC1Y1SP.
- Rosseel, Y. (2012). lavaan : An R package for structural equation. *Journal of Statistical Software*, 48(2), 1–36. <https://doi.org/10.18637/jss.v048.i02>
- Rucker, D. D., Preacher, K. J., Tormala, Z. L., & Petty, R. E. (2011). Mediation analysis in social psychology : Current practices and new recommendations. *Social and Personality*, 6, 359–371. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2011.00355.x>
- Rudhumbu, N. (2014a). Implementation of talent management strategies in higher education : Evidence from Botswana. *J Hum Ecol*, 1(1), 86–99.

- Rudhumbu, N. (2014b). Implementation of talent management strategies in higher education : Evidence from Botswana. *International Journal of Higher Education Management (IJHEM)*, 1(1), 86–99.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture factors. *Annual Review of Psychology*, 64, 362–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Scott, W. R. (2013). Organization theory and higher education. *Journal of Organizational Theory in Education*, (July), 1–24.
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: new procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7(4), 422. <https://doi.org/10.1037//1082-989x.7.4.422>
- Shyu, C., Li, Y.-L., & Tang, Y. (2013). Applying confirmatory factor analysis on the measure for restaurant over-service. *The Journal of International Management Studies*, 8(2), 10–16.
- Stensaker, B. (2005). The relationship between branding and organisation change. *Higher Education Management and Policy*, 17(2). <https://doi.org/10.1787/hemp-v17-3-en>
- Stinner, H. L. H. ;Werner H. ;Carol S. S. ;Jerry N. (2016). Journal of higher education management. *Journal of Higher Education Management*, 31(1). Retrieved from [www.aaua.org/journals/pdfs/JHEM\\_Vol\\_28-1\\_Web\\_Edition\\_2013.pdf](http://www.aaua.org/journals/pdfs/JHEM_Vol_28-1_Web_Edition_2013.pdf)
- Tierney, G., & William, J. E. (2013). Culture organizational in higher education. *The Journal of Higher Education*, 59(1), 2–21.
- Todnem By, R. (2005). Organizational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369–380. <https://doi.org/10.1080/14697010500359250>
- Toner, A. M. (2014). Organizational health : A Study of a Malaysian private higher learning. *International Journal of Bussiness and Society*, 15(2), 277–302.
- Ulukan, C. (2005). Transformation of university organizations: Leadership and managerial implications. *Turkish Online Journal of Distance Education*, 6(4), 75–94.
- Van der Voet, J. (2014). The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure. *European Management Journal*, 32(3), 373–382. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.10.001>
- Van Donselaar, R. (2012). *The organisational drivers and barriers of strategy implementation within a non – profit organisation*. University of Twente. University of Twente.
- Waterman, R. Jr., Peters, T . and Pholips, J. (1980). Structure is not organization” in bussiness horizon.
- Welbourn, D. (2009). *Organizational health: A new perspective on performance improvement*. NHS Institute for Innovation and Improvement.
- Westen, D., & Rosenthal, R. (2003). Quantifying construct validity: Two simple measures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), 608–618. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.3.608>
- Williams, D. A. (2010). *Campus climate & cultured study taking strides towards a better future*.
- Wilska, E. (2014). Employer branding as an effective tool in acquiring talents. *Journal of Positive Management*, 5(3), 46. <https://doi.org/10.12775/JPM.2014.019>.
- Wynne-Jones, G., Varnava, A., Buck, R., Karanika-Murray, M., Griffiths, A., Phillips, C., ... Main, C. J. (2009). Examination of the work organization assessment questionnaire in public sector workers. *Journal of Occupational and Environmental Medicine / American College of Occupational and Environmental Medicine*, 51(5), 586–93. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e31819e9bb0>.

The Relationship Between Talent Management(Tm), Organizational Transformation (Ot) and Organizational Health (Oh) Among Ugandan Universities

*Miuro Farooq*

- Xenidis, Y., & Theocharous, K. (2014). Organizational health: Definition and assessment. *Procedia Engineering*, 85, 562–570. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2014.10.584>
- Yanamandram, V. K. (2006). *Exploratory and confirmatory factor analysis of the perceived switching costs model in the business services sector*, (December), 4–6.
- Zabkar, V. (2000). *Some methodological issues with structural equation model application in relationship quality context*. *New Approaches in Applied Statistics*.
- Ziapour, A., Sharafi, K., Sharafi, H., & Kianipour, N. (2015). The study of organizational health and social factors associated with (Case study: Among the staff Kermanshah University of Medical Sciences and Health Services in 2013) (One study Cross). *Technical Journal of Engineering and Applied Sciences*, 5(2), 43–52.

## THE PERCEIVED IMPACT OF ETHICAL LEADERSHIP ON EMPLOYEES’ BURNOUT FEELING AND INTENTION TO QUIT

*Dilşah ERTOP<sup>1</sup>*

### ***Abstract***

In this study, the perceived impact of ethical leadership on employees’ burnout feeling and intention to quit and the relation between employees’ burnout feeling and intention to quit have been tested. Quantitative analysis has been used to test hypotheses. Convenience sampling method was used in this study. Hypothesis testing has been used to understand the relationships among factors, to explain the variances in the dependent variables which are employees’ burnout feeling and employees’ intention to quit. By hypotheses testing, it was aimed to theorize the factors that influence dependent variables and then test the hypotheses that two dependent variables significantly explain the variance in independent variable. 300 employees actively working in the companies participated to the study. A positive correlation has been found between leader trustworthiness and intention of employees to stay in their organization. Research has shown that employees who perceives their leaders as ethical in their organizations have lower burnout feeling and lower intention to quit. Additionally research has shown that there is a positive relation between employees’ burnout feeling and intention to quit.

**Key Words:** Ethics, Ethical Leadership, Burnout, Intention to quit.

---

### **Introduction**

Although ethical leadership is central to ethical issues, relatively little research has been carried out on this topic. Research on leadership in organizations has mostly been concentrated on leadership styles and attributes of top level managers with little emphasis on ethics. Ethical leaders with principles such as authenticity, transparency, serve others, fairness and power sharing have an important and critical role to prevent burnout (Peachey,2011) and intention to quit (Greco,2006).

Employees are affected by work life conflicts and problems. Employees who are often faced with work life conflicts and problems feel burnout. Additionally burnout makes employees worse day by day and leads to vicious circle if cannot be solved. While burnout has been evaluated as an individual problem at the beginning, because of its’ resulting turnover costs to organizations it has begun to be evaluated as an organizational problem.

Burnout and its relation to other variables can be a guidance for leaders to understand and diagnose employees’ attitudes and to predict for the coming behaviors of employees (Schlantz, 2012). Intention to quit may be one of these behaviors and it is quite important to be proactive. Employees’ actual quitting costs have been increased. Lack of managerial support (Gentry, 2007), lack of

---

<sup>1</sup> Dr., Yeditepe University, E-posta: ertopdilsah@gmail.com

empowerment (Statten, 2011), bad relation with manager (Fallon, 2010) poor management, can be listed as some antecedents of intention to quit (Hartman, 1996). If employees feel that they are supported by their managers, they look for alternative jobs less (Galois, 2010).

An ethical leader with encouraging behaviors such as giving positive feedback, concerning problems of employees, developing employees' skills leads to less intention to quit (Deci, 2001). Furthermore, rewarding fairly, recognition, sharing information, career development opportunity are directly and negatively related to intention to quit (Tremblay, 2007). In this framework, this study will cover perceived impact of ethical leadership on employees' burnout feeling and intention to quit.

## **Theoretical Framework**

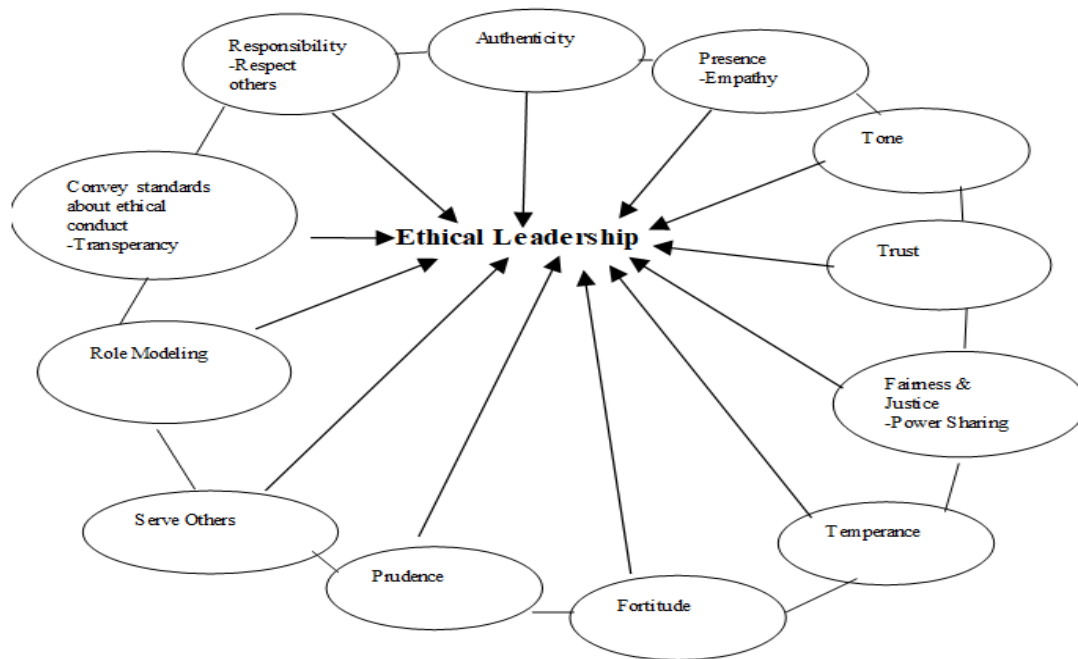
### **Ethical Leadership**

Ethical leadership is defined as showing normatively appropriate behaviors through personal actions and interpersonal relationships and encouraging these behaviors through mutual communication, empowerment and decision-making (Brown, 2005). Three important aspects of ethical leadership are (1) role modeling to people, (2) fair treatment to people, (3) directing and managing ethics actively in organizations (Brown, 2003).

Ethical leadership began to be considered as a separate leadership style while previously it has been considered just as a part of other leadership styles (Kanungo, 2001). Today's ethical leader is concerned less with self and 'I' and more with 'we'; less obsessed with self-interest and more focused on the common good; and shifting from wanting the organization to be the best in the world, to wanting it to be the best for the world. (Barrett, R. 2011).

Ethical tone in the organizations is set by leaders and their senior managers. In reality, leaders do not start their day by thinking how to enact their core ethical principles. Rather, ethical principles are kept in their consciousness. Ethical leaders align the employees' and stakeholders' goals with organizations' goals (Freeman, 2006). They care about people and community and they are seen as trustworthy and fair decision makers in the eyes of other people (Mendonca, 2001). They support ethical behavior by structuring ethical standards, being role model in decisions and behaviors, motivates and reinforces employees in behaving ethically (Brown, 2000). They gain respect of other people while they have honesty, loyalty, justice and responsibilities. Besides organizations, ethical leaders take credence from society (Sosik, 2012). They are active listeners. They carefully listen what employees say. They also punish employees who violate ethical standards. They also live their personal life in an ethical manner.

Ethical leaders discuss ethical standards and values with their employees and they are role model and set an example for an ethical manner to show to do the right things in terms of ethics. For ethical leaders not just results are important. The way how to attain those results are also important. In decision making, ethical leaders always try to find to do the right thing (Lu, Guy, 2014). Ethical leaders conduct for the benefit of others and avoid from harm to others (Kanungo, 2001). Ethical leaders include ethical principles into their beliefs and behaviors (Khuntia, 2004). Based on literature research, principles of ethical leadership can be listed as responsibility, respect others, authenticity, presence, empathy, tone, trust, fairness & justice, power sharing, temperance, fortitude, prudence, serve others, role modeling, convey standards about ethical conduct and transparency.



**Figure 1.** Principles of ethical leadership

Source: Adapted from Northouse (2013); Leigh (2013); Kanungo and Mendonca (2007).

Ethical leaders with the virtue of responsibility:

- names the problem which is morally wrong, intolerable, harmful.
- identifies responsibility for not to do harm
- identifies the sources of his or her responsibility
- identifies authenticity, the need to be true to self and to others
- grows increasingly clear about responsibility
- shifts attention from not doing harm to positive, proactive responsibility
- recognizes the proactive possibilities which the positive demands of ethical leadership emerge.

According to Starratt (2004), ethical leaders take responsibility not seeing themselves on above other people and take responsibility by sharing other people's feelings and needs. Feeling responsible requires empathy and to see and evaluate circumstances in the eyes of others. Ethical leaders have responsibilities as a human being. Ethical leaders are responsible to a variety of stakeholders which are shareholders, government, other governmental authorities, community at large. They are also responsible to superiors, subordinates and peers. Ethical leaders have responsibilities for creating and sustaining authentic working relationships with all stakeholders, for creating and sustaining a healthy organizational environment. According to Philosopher Immanuel Kant (1724), respecting others is all people's duty. It means treating people as ends in themselves not to treat them as means to ends. No one should not be treated as tools to achieve goals by other people. If leaders respect others, they motivate other people to be themselves and support them to be original and

creative. These leaders also respect individual differences between people and value each persons' beliefs (Kitchener, 1984). Respect means accepting people as they are and valuing them as human beings. In all circumstances, leaders should respect subordinates and treat them with justice.

Real leaders are authentic. They bring themselves, including their deepest convictions, beliefs, and values, to their work. They are consistently themselves in their leadership activity. Sergiovanni (1992), Duignan and others (2003), and Fullan (2003) likewise cite authenticity as one of the primary characteristics of moral and ethical leaders. Taylor (1991) defines authenticity as living originally and not imitating other people.

Presence means a full awareness of self and other. It suggests full attention to other. Being presence takes place through language and bodily expressions. Being present implies concentration and sensitivity to the signals the other sends out. Presence requires reciprocity that means we cannot be present to the other if the other is not present to us. Being present requires looking at the other closely, listening to the tone of the other, and the body language of the other. It is responding to the other from ones' own authenticity. Listening is a requirement for relationships. Listening supports understanding other people.

Empathy helps to understand other people's emotions and feelings. Leaders who have empathy can develop cooperative relations with employees and gain their trust. Trust plays a crucial role as a part of ethical leadership. Trust is developed by the support of active listening, clarity, communication and respect. Conflicts are solved by the help of trust. Commitment is developed by solving conflicts. Responsibility is developed by commitment. All these factors are very important for the bottom line of the organization. Within the support of trust, people become more open to each other and begin to share information. Ethical leaders are the ones whose actions and words are consistent (Kalshoven, 2010)

Fairness and justice issues are important for ethical leaders. Ethical leaders treat all subordinates equally. Justice requires fairness in decision making. Justice virtue requires to give the others what they deserve. Rawls (1971) emphasized the importance of fairness. He stated that it is necessary for all human beings. It is similar to "Golden Rule" of ethics " Treat others as you would wish to be treated". Ethical leaders give opportunity to employees to say their ideas in decision making and listen to them (De Hoogh, 2009). Resick (2006) emphasizes empowering side of ethical leadership.

Serving others is similar to altruism. Altruistic leaders serve others. These leaders give first priority to welfare of employees. Mentoring, empowering conducts, citizenship, and team building are among serving conducts in the workplace (Kanungo, 1996).

People see ethical leaders as role models. While ethical leaders treat other people with consideration and respect, followers see them as reliable and legal role models (Brown, 2005). According to Treviño (2003), conveying standards about ethical conduct is part of ethical leadership. Top management plays a critical role to set rules, standards, codes of ethical conducts and ethical behavior guidelines (Buckley, 2001) Ethical leaders behave transparently and communicate openly (Brown et al., 2005). Prudence virtue requires objective evaluation of the situation by ethical leaders (Mendonca and Kanungo, 2007).



Ethical leaders have fortitude which requires to take risks that are worthwhile. They struggle with difficult situations to overcome obstacles and to do the good for the welfare of employees. Ethical leaders with temperance virtue can easily distinguish the necessary and reasonable needs from the ones that are self-indulgent.

### **Burnout**

Burnout is the result of problematic relationships between employees and their workplaces. Poorly aligning organizational structures and processes with employees' tendencies and aspirations creates tensions that consume energy, reduce participation, and give up employees' sense of effectiveness (Maslach, 1997). Burnout has been defined as a "mental and physical exhaustion" occurred at a person's professional life (Freudenberger, 1974). The most widely known definition of burnout originates from Maslach (1993). Maslach (1993) described burnout with three dimensions which are (1) "exhaustion" (2) "depersonalization"; and (3) "reduced personal accomplishment. The first dimension is emotional exhaustion which means reduce in emotional resources, depersonalization as being far away from social relationships, alienating oneself, and the third one is reduced feelings of personal accomplishment. In emotional exhaustion, person feels lack of energy that his or her all resources are depleted. Tension and frustration occur with emotional exhaustion. People feel extreme tiredness. The second dimension of burnout is depersonalization. When people feel extreme tiredness, they withdraw from work to protect their energy level. This feeling can be described as depersonalization. It includes treating other people as objects not as human beings. People can feel detached from others and can feel cynical towards others. In depersonalization, people are less responsive to and considered with others' needs. The third dimension of burnout is reduced personal accomplishment. In reduced personal accomplishment people evaluate themselves negatively and feel incompetence and lack of success. It occurs when people efforts conclude with no results. People begin to feel that their actions will make no difference and they give up trying (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001).

There are a lot of different factors leading to burnout. According to Cordes & Dougherty (1993), antecedents of burnout are role stressors (role conflict, role ambiguity, role overload), lack of social support and motivation, bad working relationships, high job demands with low resources, lack of supervisor and coworker support, frustration about career progress, emotional labor and frequent monitoring of employees.

### **Intention to quit**

In today's working environment, one of the major challenges to be competitive is to retain talented and educated employees. Human asset is very important for all organizations (Kaur, 2013). Employee turnover as a result of intention to quit is costly for all organizations. It becomes a big problem at human resource departments in many countries (Tanveer, 2013) and directly impacts bottom line of organization (Hinken and Tracey, 2000). Intention to quit is the important antecedent and predictor of actual turnover (Steel, 1984). It helps to understand the reasons of actual turnover (Perryer, 2010). When intention to quit increases, actual turnover also increases (Kaur, 2013).

An intention to quit can be defined as the intention of an employee to quit current job and to find another job in near future (Weisbeg, 1994). It can be defined also as the persons' intent for voluntary quit of the organization or profession (Kaur, 2013).

Trying to find exciting and significant work (Scroggins, 2008), lack of managerial support (Gentry, 2007), lack of professional excitement, being unsatisfied with job content, bad work-family life quality, lack of job satisfaction, lack of job security, low level of remuneration, physical requirements of the job, lack of role clarity, lack of empowerment (Statten, 2011), bad relation with

manager, lack of career progress, high stress level, bad working conditions, lack of organizational commitment, lack of organizational loyalty, long working hours (Fallon,2010), lack of person-organization fit (Tanveer,2013), poor management, better opportunities at other jobs, job pressure, lack of organizational justice, lack of additional benefits can be listed as antecedents of intention to quit (Hartman,1996).

### **The Relation between Ethical Leadership, Employees 'Burnout Feeling and Intention to Quit**

Ethical leaders stimulate followers' work related well-being and motivation and contribute to goal achievement. Ethical leadership combined with empowering behaviors have an important and critical role to prevent burnout (Greco, 2006 and Laschinger, 2011).Ethical leaders support employees. They prevent burnout within empowering behaviors towards employees. Empowering behaviors of ethical leaders include supporting behaviors, giving needed resources and information to do job, and giving opportunities to grow and develop (Kanter, 1977). Within the empowering behaviors of ethical leaders, employee's emotional exhaustion level, cynicism and stressful working conditions are decreased (Spreitzer, 1995 and Spence, 2013).

Empowering behavior of ethical leaders is a protective factor against burnout (Laschinger, 2004). While ethical leaders are authentic, trust level of employees to leaders increase and burnout level decreases. Ethical leaders with authenticity principle decrease emotional exhaustion level of employees. (Wong, 2010). Ethical leaders' open communication with employees decreases employees' burnout feeling (Tracy and Hinkin, 1994). Employees who perceive immediate supervisors as showing ethical leadership behavior will probably report more work commitment and lower burnout.

Leaders have an important impact on employees' behaviors and employee outcomes according to research studies (Agarwal, 2012). One of the negative employee outcomes is employees' intention to quit an organization (Kurt, 2015). Ethical leadership decreases employees' 'negative outcomes. Recent research studies (Alpkan, 2012; Chitra, 2013; Iravo, 2012; Megrath, 2011; Ng'ethe, 2014; Wakabi, 2013) have found relation between ethical leadership and employees' intention to quit. Results showed that ethical leadership has a negative impact on employees' intention to quit. Six principles which are fairness, integrity, power sharing, ethical guidance, being people oriented , role clarification are important predictors of employees' intention to quit. Integrity is the most significant predictor among other principles. Because of all these principles, ethical leadership is important while it prevents employees' intention to quit (Wilson, Byarugaba, Katuramu, 2016).

Based on literature it can be said that leaders are very effective to set the tone of the organization. Tone is set from leaders' heart. Leaders determine the tone for ethical conduct in organization. Ethical leaders set the right tone for ethical conduct. First supervisors are role model of employees for ethical behavior. Leaders should be good example and encourage ethical behavior.

Based on literature research and relations between variables, following are the hypotheses formulated in this study:

H1: There is a negative relationship between ethical leadership and employees' burnout feeling.

H2: There is a negative relationship between ethical leadership and employees' 'intention to quit'.

H3: There is a positive relationship between employees' burnout feeling and 'intention to quit'.

## Methodology

### Research Design

The methodology was quantitative. Quantitative analysis was used to find responses to research question and to examine the relationship between variables. This method was used for understanding views and perceptions. Hypothesis testing was used to understand the relationships among factors, to explain the variances in the dependent variables which are employees' burnout feeling and employees' intention to quit. By hypotheses testing, it was aimed to theorize the factors that influence dependent variables and then test the hypotheses that two dependent variables significantly explain the variance in independent variable. At the end of the quantitative analysis the perceived impact of ethical leadership on employees 'burnout feeling and intention to quit were measured.

### Sample

Convenience sampling technique was used in this study. The reason for using convenience sampling was to reach employees who are actively working and the collection of information from them were conveniently available to provide. 300 employees consisted of blue collar employees, white collar employees, team leaders, chiefs, foremen, and middle level managers actively working in the companies participated to the study.

### Procedure

The questionnaire used in this study consisted of three sections. Three sections included 36 items which measured ethical leadership, burnout and intention to quit. The purpose, nature and guaranteeing confidentiality of the subject were explained at the cover page. After the cover page, the questionnaire included 7 item demographic questionnaire (asking for the respondents' age, gender, marital status, educational level, sector, tenure, job level). This study used 5 point likert type scales illustrated as 1: Strongly disagree, 2: Disagree, 3: Neither disagree nor agree, 4: Agree, 5: Strongly agree for to measure ethical leadership and intention to quit behavior and 5 point likert type scale illustrated as 1:Never, 2:Rarely, 3:Sometimes, 4:Often, 5: Always to measure burnout.

Questionnaires measuring the variables of the study were collected both online and hardcopy. Online questionnaires were distributed by surveymonkey.com. Some of the questionnaires were distributed to the respondents by researcher and collected back. Data was collected in six months. 900 questionnaires were distributed and 300 questionnaires were used in the study. Response rate is %33.33. Reason of low response rate might be that people were reluctant to answer long questionnaires consisted of 36 questions and some of them thought that their attitudes will be learned by their supervisors and organizations. This effected the response rate in a negative way.

### Descriptive Statistics

%40 of respondents are between ages 35-44 , %37 of respondents are between ages 25-34, %10 of respondents are between ages 45-54 , %5 of respondents are between ages 55-64 and %8 of respondents ' ages are less than 25. 231 respondents are between ages 25-44. %53 of respondents are men and %47 of respondents are women. %61 of respondents are married and %39 of respondents are single. %5 of respondents have PhD, %11 of respondents have postgraduate, %52 of respondents have university, %14 of respondents have vocational, and % 18 of respondents have high school education degree. %29 of respondents work at durable household, %12 of respondents work at tourism, %6 of respondents work at automotive, %8 of respondents work at finance & investment & insurance and %45 of respondents work at other sectors. %36 of respondents have from 1 to 5 years

*The Perceived Impact of Ethical Leadership on Employees' Burnout Feeling and Intention to Quit*  
*Dilşah ERTOP*

, %21 of respondents have from 6 to 10 years, %17 of them have from 11 to 15 years, %14 of them have from 16 to 20 years and %12 of respondents have above 21 years tenure. %37 of respondents are blue-collar employees, %34 of respondents are white-collar employees, %7 of respondents are team leader & chief & foreman, %22 of respondents are middle-level managers.

**Table 1.** Descriptive statistics

<i>Age</i>		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Less than 25	24	8,0	8,0	8,0
	25-34	111	37,0	37,0	45,0
	35-44	120	40,0	40,0	85,0
	45-54	31	10,3	10,3	95,3
	55-64	14	4,7	4,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

<i>Gender</i>		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Woman	142	47,3	47,3	47,3
	Man	158	52,7	52,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

<i>Marital Status</i>		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Single	118	39,3	39,3	39,3
	Married	182	60,7	60,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

<i>Education</i>		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	High school	53	17,7	17,7	17,7
	Vocational	41	13,7	13,7	31,4
	University	157	52,3	52,3	83,7
	Post Graduate	34	11,3	11,3	95,0
	PhD	15	5,0	5,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

<i>Sector</i>		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Durable Household	88	29,3	29,3	29,3
	Tourism & Travel	35	11,7	11,7	41,0
	Automotive	19	6,3	6,3	47,3
	Finance & Investment & Insurance	24	8,0	8,0	55,3
	Other	134	44,7	44,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

<i>Tenure</i>		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5	107	35,7	35,7	35,7
	6-10	64	21,3	21,3	57,0
	11-15	50	16,7	16,7	73,7
	16-20	42	14,0	14,0	87,7
	21 years and over	37	12,3	12,3	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

<i>Work Status</i>		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Blue collar personnel	112	37,3	37,3	37,3
	White collar personnel	101	33,7	33,7	71,0
	Team leader&Chief&Foreman	22	7,3	7,3	78,3
	Middle level manager	65	21,7	21,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

## Research Instruments

Ethical leadership scale (ELS) which measures ethical leadership behavior was developed and validated by Brown, Trevino, Harrison (2005). The developed ELS (Brown, Trevino, Harrison, 2005) had shown a high reliability with Cronbach's alpha  $\alpha=.90$ . Ethical leadership scale was used in this study to measure perceived ethical leadership behavior from employees', team leaders', mid-level managers' perspectives. The people to whom the ethical leadership questionnaires have been sent are requested to evaluate their first supervisors. Other higher level managers have not been included to this study. Brown and his colleagues' one dimension and 10 items ethical leadership scale was used to measure the perceived impact of ethical leadership on employees' burnout feeling and intention to quit. The respondent is asked to indicate his /her degree of agreement for each of the 10 questions. In survey form the questions from 1 to 10 are belonged to ethical leadership scale. Scale completely consists of questions that characterizes two sides of ethical leadership (ethical management and ethical personality).

Examples of items include "my first supervisor listens to what employees have to say", "my first supervisor makes fair and balanced decisions" and "my first supervisor when making decisions asks what is the right thing to do?" A 5 point likert type scale was used ranging from 1, "strongly disagree" to 5, "strongly agree". Respondents indicated their agreements on this 5 point likert type scale. There are no reversed score questions in the ethical leadership survey.

The most widely known and used measure about burnout is the one which is the Maslach Burnout Inventory (MBI) developed by Maslach and Jackson (1981) was used in this study. There are 22 items measuring three subscales. These three subscales are "EE (Emotional Exhaustion)", "DP (Depersonalization)", and "PA (Personal Accomplishment)". When statements of Maslach Burnout Inventory studied on the base of 3 subconcepts, 1, 2, 3, 6, 8, 13,

14, 16 and 20.th statements represent emotional exhaustion subconcept, 5, 10, 11, 15 and 22nd statements represent depersonalization subconcept and 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19 and 21. st statements represent personal accomplishment subconcept. Examples of items include "I feel emotionally drained from my work", "I feel very energetic", and "I feel clients blame me for some of their problems". There are reversed score questions (questions 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21) in the burnout survey. Personal accomplishment statements are positive statements opposite to other statements at MBI and high scores taken from personal accomplishment statements represent low level burnout.

This means that high scores taken from emotional exhaustion and depersonalization and low scores from personal accomplishment statements represent high burnout level. Therefore high scores taken from emotional exhaustion, depersonalization and personal accomplishments (personal failure) subscales represent burnout (Gezer, 2008: 61). A 5 point likert type scale was used ranging from 1," Never" to 5 "Always". Items that consist of emotional exhaustion and depersonalization subconcepts are scored as "never=1, rarely=2, sometimes=3, often=4, always=5" and items that consist of personal accomplishment subscales are reverse scored as " always=1,often=2,sometimes=3,rarely=4, never=5"By this way, subscale scores are calculated. When the scores taken from this subscales are increased, burnout level is increased.

Intention to quit was measured by a scale developed by Rosin and Korabick (1995).The scale consists of 4 items. Examples of items include "I often think of quitting this job and finding another" and "I am planning to leave my job for another in the near future" A 5 point likert type scale was used ranging from 1,"strongly disagree" to 5 "strongly agree". Respondents indicated their agreements on this five point likert type.

There are no reversed score questions in the intention to quit survey. The increase of scores at the scale means increase at the survey respondents' intention to quit.

### **The Reliability Analysis of Scales**

For the reliability analysis of scales, Cronbach Alpha coefficients were measured. Cronbach alpha coefficients are presented below in table.

**Table 2.** *The reliability analysis of scale*

Scale	Cronbach alpha coefficient
Ethical Leadership	0,906
Burnout	0,871
Intention to Leave	0,902

Alpha takes value between 0 and 1 and acceptable value is requested at least 0,70 (Altunışık vd., 2012:123). Therefore these results show that all scales are highly reliable.

### **Exploratory Factor Analysis**

Exploratory factor analysis technique was used to reduce the data to a smaller summary variable group and to explore the underlying theoretical structure of events.

**Table 3.** *Results of the Factor Analysis of Ethical Leadership Scale*

<b>Factor 1: Ethical Leadership</b>	<b>% of variance: 54,959</b>	<b>Factor Loadings</b>
Listens to what employees say		5,496
Disciplines employees who violate ethical standards		0,922
Conducts his/her personal life in an ethical manner		0,709
Has the best interests of employees in mind		0,604
Makes fair and balanced decisions		0,567
Can be trusted		0,465
Discusses business ethics or values with employees		0,374
Sets an example of how to do things the right way in terms of ethics		0,325
Defines success not just by results but also the way that they are obtained		0,304
When making decisions, asks "what is the right thing to do?"		0,234

10 items of ethical leadership measure were entered into factor analysis. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) value was found as .915 which is above the accepted value. This result marked the homogeneous structure of the variables and the result of Bartlett Test (.000, Chi-Square: 1564.943, df: .45) showed that the variables were suitable for factor analysis. 10 items were loaded on 1 factor explains 54.959 % of the total variance. Resulting factor were named as ethical leadership.

**Table 4.** Results of the factor analysis of burnout scale

<b>Factor 1: Exhaustion</b>	<b>% variance:22,224</b>	<b>reliability: 0,835</b>	<b>Factor Loadings</b>
I feel emotionally drained from my work.			0,795
I feel used up at the end of the day			0,789
I feel tired when I get up in the morning and have to face another day at work.			0,777
I feel burned out from my work.			0,697
I feel frustrated by my job.			0,613
I feel I am working too hard on my job.			0,414
<b>Factor 2: Depersonalization</b>	<b>% variance:17,835</b>	<b>reliability: 0,788</b>	
I feel clients blame me for some of their problems .			0,707
I feel I treat some clients as if they were impersonal objects.			0,700
I have become more callous toward people since I took this job.			0,666
I worry that this job is hardening me emotionally.			0,624
Working with people directly puts too much stress on me .			0,602
I don't really care what happens to some clients.			0,593
<b>Factor 3: Reduced personal accomplishment</b>	<b>% variance:13,242</b>	<b>reliability: 0,716</b>	
In my work, I deal with emotional problems very calmly (R).			0,723
I feel exhilarated after working closely with clients (R).			0,651
I can easily create a relaxed atmosphere with clients (R).			0,630
I feel very energetic (R).			0,590
I have accomplished many worthwhile things in this job (R)			0,545

22 items of burnout measure were entered into factor analysis. KMO value was found as .899 which is above the accepted value. This result marked the homogeneous structure of the variables and the result of Bartlett Test (.000, Chi-Square: 1762.123, df: .136) showed that the variables were suitable for factor analysis. Four rotations were made to obtain the best representation of the data and 5 items (question 4,6,7,9 and 20) were left out of the analysis that had crossloadings. The remaining 17 items were loaded on three factors explaining 53.301 % of the total variance. Based on Maslach's study (1993), the resulting factors were named as "exhaustion", "depersonalization", "reduced personal accomplishment".

**Table 5.** Results of the factor analysis of intention to quit scale

<b>Factor 1: Intention to quit</b>	<b>% of variance: 77,366</b>	<b>Factor Loadings</b>
At this time I would quit my job if it were feasible.		3,095
I often think of quitting this job and finding another.		0,517
I actively search for another job right now.		0,217
I am planning to leave my job for another in the near future		0,171

4 items of intention to quit measure were entered into factor analysis. KMO value was found as .782 which is above the accepted value. This result marked the homogeneous structure of the variables and the result of Bartlett Test (.000, ChiSquare: 837.440, df: .6) showed that the variables were suitable for factor analysis. 4 items were loaded on 1 factor explains 77.366 % of the total variance. Resulting factor were named as "intention to quit".

## Data Analysis

The results taken from questionnaires have been evaluated by SPSS 13.0 for Windows statistics programmer. The 'Descriptive Statistics' of participants have been prepared as graphics for gender, education, age, marital status, sector, position (blue collar employee, white collar employee, middle level manager), tenure at the organization. All the scales were subjected to reliability analysis. The reliability of the structures at each scale was determined by Cronbach's Alpha and the correlation between all study variables was calculated by Pearson correlation to test the magnitude and direction of the relationship for all hypotheses. Exploratory factor analysis were run for ethical leadership, burnout and intention to quit. Correlation analysis was used to see the strength and direction of the relationships among variables. Multiple regression analysis were run to test the relation between ethical leadership and burnout and between ethical leadership and intention to quit.

## Findings

### Correlation Analysis

**Table 6.** *Correlations between ethical leadership, burnout factors and intention to quit*

	1	2	3	4	5	6
Ethical Leadership	1	-.054	-.451**	-.343**	-.344**	-.537**
Egoism	-.054	1	.130*	.156**	.035	.069
Exhaustion	-.451**	.130*	1	.586**	.391**	.670**
Depersonalization	-.343**	.156**	.586**	1	.352**	.461**
Reduced Personal Accomplishment	-.344**	.035	.391**	.352**	1	.354**
Intention to Quit	-.537**	.069	.670**	.461**	.354**	1

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

According to table, there is a negative correlation between ethical leadership and exhaustion, depersonalization and reduced personal accomplishment factors of burnout. There is a negative correlation between ethical leadership and intention to quit. There is a positive correlation between employees' burnout feeling and intention to quit.

### Regression Analyses

Regression analysis was used to determine which of the independent variables is related to the dependent variable and to investigate the forms of these relationships.



**Table 7. Regression Analyses**

Regression analyses between ethical leadership and exhaustion burnout factor			
<b>Dependent Variable:Exhaustion</b>			
<b>Independent Variable:</b>	Beta	t value	p value
Ethical leadership -->Exhaustion	-.451	-8.724	.000
<b>R= .451; R<sup>2</sup> = .203; F= 76.112; p value= .000</b>			

Regression analyses between ethical leadership and depersonalization burnout factor			
<b>Dependent Variable:Depersonalization</b>			
<b>Independent Variable:</b>	Beta	t value	p value
Ethical leadership -->Depersonalization	-.343	-6.294	.000
<b>R= .343; R<sup>2</sup> = .117; F = 39.614; p value= .000</b>			

Regression analyses between ethical leadership and reduced personal accomplishment burnout factor			
<b>Dependent Variable:Reduced personal accomplishment</b>			
<b>Independent Variables:</b>	Beta	t value	p value
Ethical leadership -->Reduced Personal Accomplishment	-.344	-6.335	.000
<b>R= .344; R<sup>2</sup> = .119; F = 40.128; p value= .000</b>			

Regression analyses between ethical leadership and employees' intention to quit			
<b>Dependent Variable:Employees' intention to quit</b>			
<b>Independent Variables:</b>	Beta	t value	p value
Ethical leadership -->Intention to quit	-.537	-10.990	.000
<b>R= .537; R<sup>2</sup> = .288; F = 120.783; p value = .000</b>			

Exhaustion, depersonalization, reduced personal accomplishment factors can be predicted by ethical leadership factor statistically while p values are significant. Employees' intention to quit can be predicted by ethical leadership factor statistically while p value is significant.

**Table 8. Hypotheses of the study**

H1: There is a negative relationship between ethical leadership and employees' burnout feeling.	Accepted
H2: There is a negative relationship between ethical leadership and employees' "intention to quit".	Accepted
H3: There is a positive relationship between employees' burnout feeling and "intention to quit".	Accepted

## Conclusions

Within this study, it was aimed to test the impact of ethical leadership on employees' burnout feeling and intention to quit. Data were collected and analyzed to see the relationships between variables within this aim. Exploratory factor analysis technique was used to reduce the data to a smaller summary variable group and to explore the underlying theoretical structure of events. Correlation results support the negative relations between ethical leadership and employees' burnout feeling and ethical leadership and employees' intention to quit. This result may be explained by the fact that ethical leaders support employees and, provide required social motivation to employees and affect negatively employees' burnout feeling. Ethical leaders give three kind of social support to employees (emotional, material, information) (House & Kahn, 1985). If leaders do not support employees, it is very likely that employees feel burnout (Bakker, Ray, Miller, 1994). Relationships in organizations can be seen as source or demand. Good relations of employees with their leaders decrease employees' burnout feeling. Burnout receives its forces from this sender –recipient relation (Maslach, 2001). Concerning the negative relationship between ethical leadership and employees'

intention to quit, it can be said that ethical leaders make fair rewarding, share information, communicate with transparency, give importance to career development, define job expectations clearly, make mentoring, respects, develop sincere relations and give feedback (Pare & Trembay,2007). Concerning the positive relation between employees' burnout feeling and employees' intention to quit, research have found that burnout has important impact on employees' intention to quit (Maslach, 1982). According to regression analysis results, exhaustion, depersonalization, reduced personal accomplishment factors can be predicted by ethical leadership factor. Employees' intention to quit factor can be predicted by ethical leadership factor.

### **Recommendations**

This study aims to make contribution to explain ethical leadership's impact on important employee psychological outcomes such as burnout feeling and intention to quit. Talented people and tenured employees are important assets for organizations. To educate and to adapt employees can take too much time for organizations. To lose talented and tenured employees because of nonethical leadership undermines the organizations at many levels.

Employees who are being treated by unethical leadership behaviors can lose the faith and commitment to the organizations. To lose the employees undermine organizations at many levels such as economically and culturally. This study highlights the importance of ethical leadership not to cause burnout and intention to quit. While organizations are getting more complex and competition gets tough, organizations will make difference by given value to human factor. Ethical organizations will be preferred by talented people to work. To achieve this ethical leadership is an important tool for organizations. Organizations which adopt ethical leadership satisfy employees and besides keep talented and tenure employees. Organizations that have talented and tenure employees gain advantage against to competitors.

Human skills are very important at management and top management level. Especially top management has a key role to structure and support ethical climate in organizations. If top management believes and gives importance to ethical leadership in organizations, this belief infuses from top to down. While top management is the symbol of authority and power in the eyes of employees, their attitudes towards ethical leadership is very important.

Within this study it is aimed to make a guidance for top management and management levels to structure ethical leadership in organizations. This study shows that by gaining trust of employees through ethical leadership, employee outcomes such as burnout feeling and intention to quit reduces. Therefore necessary footsteps should be taken within organizations to structure ethical leadership to prevent burnout and intention to quit. Principles of ethical leadership which are responsibility, respect others, authenticity, presence, empathy, tone, trust, fairness & justice, power sharing, serve others, role modeling, conveying standards about ethical conduct, transparency, fortitude, temperance should be applied at all levels of management. Besides organizations, community also needs for ethical leadership. Ethical leaders wants and considers community welfare and avoids from any harmful action to the community.

Antecedents of both burnout and intention to quit should be analyzed carefully by managers within the help of top management and human resource department. Cause factors of burnout and intention to quit should be eliminated at all departments of the organizations. Managers should minimize the violation of ethical rules and should define a road map to cope with ethical issues. Managers should be interested in employees' attitudes. If an employee leaves an organization, organization will lose a valuable asset, a qualified employee that cannot be compensated easily.

Therefore managers should focus on wellbeing of their employees thus creating less burnout feeling and intention to quit.

### Limitations

There are several limitations with respect to this study. First limitation is related with sample size. While sample size is too narrow, results cannot be generalized. The narrow sample size limits to test the full power of the relationships among variables. This study does not include a specific sector. Future study can be made at a specific sector such as banking which ethics has great importance. By choosing a specific sector interesting results can be obtained. Another limitation might be the low response rate. Reason might be that people were reluctant to answer long questionnaires and some of them thought that their attitudes will be learned by their supervisors and organizations. This effected the response rate in a negative way. This study is cross-sectional. While results of the study could be changed through time, findings of the study were restricted with the time of application.

Future research might obtain data from supervisors or managers as well and measure how they perceive ethical climate of the organization and whether they exhibit ethical leadership behaviors. This measurement may also help to compare the results of supervisors to employees and see the actual fit.

### References

- Ayan, A. (2015). The relationships between ethical leadership styles, depersonalization and demographic characteristics: A research study in banking sector. *CBU Social Science Journal*, 13(2):137-150
- Aabdeen, Z., Khan, N. M., Khan, M. G., Farooq, Q. Q., Salman, M., Rizwan, M. (2016). The impact of ethical leadership, leadership effectiveness, work related stress and turnover intention on the organizational commitment. *International Journal of Economics and Business Administration*, 2(2):7-14.
- Alpkan, L., Aksoy, S., Elçi, M. (2014). The impact of ethical leadership and leadership effectiveness on employees' turnover intention: The mediating role of work related stress. *Social and Behavioral Sciences*, 58:289-297.
- Aslan, Ş. & Şendoğdu, A. (2012). The mediating role of corporate social responsibility in ethical leader's effect on corporate ethical values and behavior. *Social and Behavioral Sciences*, 58, 693-702.
- Auerbach, M. S. & Sarah, E. B. (2014). Research on burnout. PsycCRITIQUES. Avoid business burnout. *Allbusiness*. Retrieved on 2017 from <https://www.allbusiness.com/>
- Aydoğdu, S. (2009). *An empirical study of the relationship between job satisfaction, organizational commitment and turnover intention*. Yeditepe University, Graduate Institute of Social Sciences, Business Administration, Post Graduate Thesis.
- Bahrer K. S. (2013). *Burnout for experts: Prevention in the context of living and working*. Springer Science + Business Media. New York.
- Bedi, A., Alpaslan, M. C. & Green, S. (2015). A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517-536.
- Bhanugopan, R. (2006). An empirical investigation of job burnout among expatriates. *Personnel Review*, 35(4), 449-468.

- Bormann, C. K. (2013). *Understanding ethical leadership: An integrative model of its antecedents, correlates, contingencies, and outcomes*. Faculty of Business, Economics and Social Sciences, TU Dortmund University, PhD dissertation.
- Brown, E. M. & Trevino, K. L. (2006). Ethical Leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Byrne, M., Chuqhtai, A., Flood, B., Murphy, E. & Willis, P. (2013). Burnout among accounting and finance academics in Ireland. *International Journal of Educational Management*, 27(2), 127-142.
- Chang, A. W., Wang, Y. S. & Huang, T.C. (2013). Work design-related antecedents of turnover intention: A multilevel approach. *Human Resource Management*, 52(1):1-26.
- Chaput, A. (2012). *The impact of the use of favoritism on work groups*.
- Chen, G., Ployhart, E. R. , Thomas, C. H., Anderson, N. & Bliese, D. P. (2011). The Power of momentum: A new model of dynamic relationships between job satisfaction change and turnover intentions. *Academy of Management Journal*, 54(1):159-181.
- Cordes, L. C., Dougherty, W. T. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review* 18(4):621-656.
- Demerouti, E. (2015). Strategies used by individuals to prevent burnout. *European Journal of Clinical Investigation*, 45(10), 1106-1112.
- Dirk, V. D. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *Occupational Health Psychology*, 9(2), 165-175.
- Durmuş, M. (2015). *The examination of public manager's level of showing ethical leadership behaviour in the aspect of public servant perception*. Kocaeli University, Social Science Institute, Post Graduate Thesis.
- Elçi, M., Şener, İ., Aksoy, S. & Alpkın, L. (2012). *The impact of ethical leadership and leadership effectiveness on employees' turnover intention: The mediating role of work related stress*. Retrieved on 2012 from <https://www.researchgate.net>.
- Elmas, S. (2012). *Workplace Bullying and a research study related workplace bullying's effects on the intention to leave an organization*. Istanbul University, Social Science Institute, Business Administration, Human Resource Management Post Graduate Thesis.
- Empathy and Burnout among volunteers with varying degrees of person-organization fit. *Digital Commons*. Retrieved from <http://digitalcommons.unomaha.edu/Employees'external> representation of their workplace: key antecedents. Lborough University. Retrieved on 2012 from <https://dspace.lboro.ac.uk/>
- Ethical leadership: A review and future directions. *Science Direct*. Retrieved on 2006 from <http://www.iranakhlagh.nipc.ir>.
- Ethical leadership and follower helping and courtesy: Moral awareness and emphatic concern as moderators. *Wiley Online Library*. Retrieved on Jan 20, 2012 from <http://onlinelibrary.wiley.com>
- Ertop, D. (2017). *The Impact of ethical leadership on employees' burnout feeling and intention to quit with the mediating role of ethical climate*. Yeditepe University. Institute of Social Sciences. PhD in Business Administration.

- Executive – follower ethical reasoning and perceptions of ethical leadership. *Sage Journals*. Retrieved on March 15, 2011 from <http://jom.sagepub.com/>.
- Fehr, R., Thomas, Y., Chi K. & Dang, C. (2015). Moralized leadership: The construction and consequences of ethical leader perceptions. *Academy of Management Review*, 40(2):182-209
- Firth, L., Mellor, J. D., Moore, A. K. & Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit?. *Journal of managerial psychology*, 19(2):170-187
- Fostering employee wellbeing via a job crafting intervention. Beanmanaged. Retrieved on March 30, 2017 from <http://www.beanmanaged.com/>
- Gandt, J., Seijts, G., Mazutis, D. & Crossan, M. (2013). Developing leadership character in business programs. *Academy of Management Learning & Education*, 12(2):285-305.
- Ghahroodi, K. H., Ghazali, Z. M. & Ghorban, S. Z. (2013). Examining ethical leadership and its impact on the followers' behavioral outcomes. *Canadian Center of Science and Education*, 9(3): 91-96.
- Gill, A. L. & Seguin, M. E. (2014). When politics meets ethics: How political skill helps ethical leaders foster organizational citizenship behaviors. *Journal of Managerial Issues*.
- Gill, H., Ahmad, I., Rizwan, M., Farid, S., Mustafa, M., Saher, S., Bashir, A. & Tanveer, A. M. (2013). The antecedents of turnover intention: A comprehensive model to predict the turnover intentions. *Journal of Basic and Applied Research*, 3(12):392-402.
- Halbesleben, R. J. & Buckley, M. R. (2004). Burnout in organizational life. *Journal of Management*, 30(6): 859-879.
- Hartog, D.N.D. (2015). Ethical leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 409-434.
- Hassan, S. & Wright, E. B. (2014). Does ethical leadership matter in government? Effects on organizational commitment, absenteeism, and willingness to report ethical problems. *Public Administration Review*, 74(3): 333-343.
- Heller, M. (2013). *The Myth of Employee Burnout*. United States: Peppertree Press, LLC.
- Howard, W. L. & Cordes, L. C. (2010). Flight from unfairness: effects of perceived injustice on emotional exhaustion and employee withdrawal. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 409-428.
- Human Resources for Leaders of Future Organizations. Brainmass. Retrieved on February, 2009 from <https://brainmass.com/>.
- Hwang, J. & Wen, L. (2009). The effect of perceived fairness toward hotel overbooking and compensation practices on customer loyalty. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(6), 659-675.
- Hystad, W. S. & Olaniyan, S. O. (2016). Employees' psychological capital, job satisfaction, insecurity, and intentions to quit: The direct and indirect effects of authentic leadership. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32:163-171.
- Job burnout among communication professionals in Hong Kong. Retrieved on 2015 from <http://www.uri.edu>.

- Kalshoven, K. (2010). *Ethical leadership: through the eyes of employees*. FEB: Amsterdam Business School Research Institute (ABS-RI), FMG: Psychology Research Institute PhD dissertation Chapter 2: 25-65.
- Kalshoven, K. (2011). Ethical Leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 2.
- Karatepe, M. O. (2011). Do job resources moderate the effect of emotional dissonance on burnout?: A study in the city of Ankara, Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(1), 44-65.
- Karatepe, M. O. (2013). The effects of work overload and work family conflict on job embeddedness and job performance: The mediation of emotional exhaustion. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(4), 614-634.
- Karatepe, M. O., Haktanır, M. & Yorgancı, İ. (2010). The impacts of core self-evaluations on customer related social stressors and emotional exhaustion. *The Service Industrial Journal*, 30(9), 1565-1579.
- Kaur, B., Mohindru, & Pankaj (2013). Antecedents of turnover intentions: A literature review. *Journal of Management and Business Studies*, 3(10):1219-1230.
- King, R.C. & Sethi, V. (1997). The moderating effect of organizational commitment or burnout in information systems profession. *European Journal of Information Systems*, 6(2), 86-96.
- Kumar, B., Lengler, J. & Mohsin, A. (2013). Exploring the antecedents of intentions to leave the job. *International Journal of Hospitality management*, 35:48-58.
- Kurt, T., Demirtaş, Ö. & Özdevecioğlu, M. (2015). The effect of leader-member exchange on turnover intention and organizational citizenship behavior: The mediating role of meaningful work. *The Faculty of Economics and Business Administration*, 710-719.
- Lacoursiere, B. Roy. (2001). "Burnout" and substance user treatment: The phenomenon and the administrator-clinician's experience. *Substance Use & Misuse*, 36(13).
- Lages, R. C. (2012). Employees' external representation of their workplace. *Journal of Business Research*, 65: 1264-1272
- Lambert, G. E., Altheimer, I. & Hogan, L. N. (2010). Exploring the relationship between social support and job burnout among correctional staff. *Criminal Justice and Behavior*, 37(11), 1217-1236.
- Leadership and Ethical Decision Making among Mauritian Managers. *EJBO*. Retrieved on 2017 from <http://ejbo.jyu.fi/>.
- Leadership. *SAGE Publishing*. Retrieved on April 2015, from <https://uk.sagepub.com>.
- Leigh, A. (2013). *Ethical leadership creating and sustaining an ethical business culture*. (2nd Ed.). United States: Kogan Page.
- Leiter, P. M., Bakker, B. A. & Maslach, C. (2014). *Burnout at work a Psychological perspective*. (1th Ed.). United States: Psychology Press.
- Lin, Y.W. (2012). The causes, consequences, and mediating effects of job burnout among hospital employees in Taiwan. *Journal of Hospital Administration*, 2(1), 15-27.
- Lishchinsky, O. & Rosenblatt, Z. (2009). Organizational ethics and teachers' intent to leave: An Integrative approach. *Educational Administration Quarterly*, 45(5): 725-758.

- Low, S. G., Cravens, W. D., Grant, K. & Moncrief, C. W. (2001). Antecedents and consequences of salesperson burnout. *Journal of Marketing*, 35(6):587-611.
- Lu, X. & Guy, E. M. (2014). How emotional labor and ethical leadership affect job engagement for Chinese public servants. *Public Personnel Management*, 43(1):3-24.
- Mayer, M. D., Aquino, K., Greenbaum, L. R. & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55(1):151-171.
- McClean, E. J., Burris, E. & Detert, J. R. (2013). When does voice lead to exit? It depends on leadership. *Academy of Management Journal*, 56(2), 525-548. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0041>
- Mendonca, M. & Kanungo, N. R. (2007). *Ethical leadership*. New York: Open University Press.
- Monahan, K. (2012). A review of the literature concerning ethical leadership in organizations. *Emerging Leadership Journeys*, 55(1):56-66.
- Northouse, G. P. (2013). *Leadership theory and practice* (6th Ed.). United States: SAGE Publications, Inc.
- Numerof, E. R. & Seltzer, J. (1988). Supervisory leadership and subordinate burnout. *Academy of Management Journal*, 31(2):439-446.
- Öztürk, V., Koçyiğit, Ç. S. & Bal, Ç. E. (2011). A Study into the relation between the level of job burnout and job involvement of the practioners of accountancy: Ankara case. *Dogus University*, 12(1), 84-98.
- Papathanasiou, V. I. (2015). Work-related mental consequences: Implications of burnout on mental health status among health care providers. *Journal of Academy of Medical Sciences of Bosnia and Herzegovina*, 23(1), 22-28.
- Peachey, W. J. & Wells, E. J. (2011). Turnover intentions Do Leadership behaviors and satisfaction with the leader matter?. *Team Performance Management*, 17(2):23-40.
- Piece, L. T. (2000) .Explaining ethical failures of leadership. *The Leadership & Organization Development Journal*, 21(4): 177-184.
- Potipiroon, W. & Feerman, S. (2016).What difference do ethical leaders make? Exploring the mediating role of interpersonal justice and the moderating role of public service motivation. *International Public Management Journal*, 19(2), 171-207.
- Prussia, G., Yukl, G. & Mahsud, R. (2010). Leader empathy, ethical leadership, and relations-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6):561-577.
- Rizwan, M., Arshad, M., Munir, H., Iqbal, F. & Hussain, A. (2014). Determinants of Employees intention to leave: A Study from Pakistan. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(3):1-18.
- Robert, J. S. (2010). *The Moral Character of Academic learning: Challenging the exclusivity of the reigning paradigm of school learning*. Second International Handbook of Educational Change.
- Robyn, A. & Du Preez, R. (2013). Intention to quit amongst generation Y academics at higher education institutions. Retrieved from <http://scholar.sun.ac.za>.



- Russell, W. D., Altmaier, E. & Dawn, V. V. (1987). Job-related stress, social support, and burnout among classroom teachers. *Journal of Applied Psychology*, 72(2):269-274.
- Schoorman, F. D. & Ballinger, A. G. (2007). Individual reactions to leadership succession in workgroups. *Academy of Management Review*, 32(1):118-136.
- Shaubroeck, M. J., Hannah, T. S., Avolio, J. B., Kozlowski, W.J. S., Lord, G. R., Trevino, K. L., Dimotakis, N. & Peng, C. A. (2012). Embedding ethical leadership within and across organizational levels. *Academy of Management Journal*, 55(5):1053-1078.
- Shih, S. Pao., Jiang, J. J., Klein, G. & Wang, E. (2013). Job burnout of the information technology worker: Work exhaustion, depersonalization, and personal accomplishment. *Information & Management*, 50:582-589.
- Singh, J., Goolsby, R. J. & Rohaads, K. G. (1994). Behavioral and Psychological consequences of boundary spanning burnout for customer service representatives. *Journal of Marketing Research*: 558-569.
- Soler, R., Martin, A., Flichentrei, D., Prats, M., Braga, F., Mayolas, S. & Grass, M. E. (2014). The consequences of burnout syndrome among healthcare professionals in Spain and Spanish speaking Latin American countries. *Science Direct Burnout Research*: 82-89.
- Sparks, E. T. (2007). *Ethical and unethical leadership and follower's well-being: Exploring psychological processes and boundary conditions*. The University of Georgia, PhD dissertation.
- Starratt, J.R. (2004). *Ethical leadership*. San Francisco: Jossey-Bass
- Taylor, G. S. & Pattie, W. M. (2014). When Does Ethical Leadership Affect Workplace Incivility? The Moderating Role of Follower Personality. *Business Ethics Quarterly*, 24(4), 595-616.
- Thomas, H. C. (2005). Preventing Burnout: The Effects of LMX and mentoring on socialization, role stress, and burnout. *Academy of Management Best Conference Paper*.
- Trevor, O. C., Weller, I., Gerhart, B. & Lee, H.T. (2008). Understanding voluntary turnover: path specific job satisfaction effects and the importance of unsolicited job offers. *Academy of Management Journal*, 51(4):651-671.
- Van Gils, S., Quaquebeke, V. D., Knippenberg, V. D., Van Dijke, M. & De Cremer, D. (2015). Ethical leadership and follower organizational deviance: The moderating role of follower moral attentiveness. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 190-203.
- Van J., D. D., Walker, D. D. & Skarlicki, P. D. (2010). The role of job demands and emotional exhaustion in the relationship between customer and employee incivility. *Journal of Management*.
- Visser, E. W. & Rothman, S. (2014). Exploring antecedents and consequences of burnout in a call centre. *Journal of Industrial Psychology*, 34(2):79-87.
- Vries, M. K. (2006). *The leader on the couch: A clinical approach to changing people and organizations*. Jossey-Bass.
- Walker, K. (2007). Anti- egoistic school leadership: Ecologically based value perspectives for the 21st century. Lifelong Learning Book Series.
- What is ethical leadership?. Armyupress. Retrived from on 2010 from <http://www.usacac.army.mil>.



- Wilson, M., Byarugaba, F. & Katuramu, O. A. (2016). Ethical *leadership and academic staff retention in public*. American Journal of Educational Research 1(2):30-41.
- Xu, J. A. , Loi, R. & Lam, W. L. (2015). The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader–member exchange interact to influence employee silence. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 763-774.
- Yanık, O. (2014). The effect of ethical leadership on employees' job satisfaction, organizational commitment and intention to leave: The mediating role of organizational trust and organizational justice. Atatürk University, Social Science Institute, PhD dissertation.
- Zhu, W., May, R. D. & Avolio, J. B. (2004). The Impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: The roles of psychological empowerment and authenticity. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(1):16-26.
- Zhu, W., Trevino, K. L., He, H., Chao, M. M. & Wang, W. (2015). Ethical leadership and follower voice and performance: The role of follower identifications and entity morality beliefs. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 702-718.

## LEADERSHIP CHALLENGES FACED BY NOVICE TEACHERS WORKING IN NIGER'S PRIMARY SCHOOLS

*Yahaya MAHAMADOU<sup>1</sup>*

### ***Abstract***

This article examines the adaptation challenges of novice teachers as educational leaders in the context of Niger. In Niger, the newly recruited teachers are supported officially by the school principals who control and evaluate their lesson booklet every day and visit them at least once a month for evaluating and supporting them on duty. On the other hand, the supervisors, advisers and inspectors visit the teachers at schools according to the Ministry's supervision program. The current low quality of primary education may be affected by this supervision process which is seem to be inefficient for improving leadership skills of teachers who are expected to make changes in school and education system . Nevertheless, for handling this problem and increasing the quality of primary school education, the government should implement a new policy for educating "teacher leader" during the pre-service and in-service education.

**Keywords:** Teacher Leadership, Educational Reform, Republic of Niger.

---

### **Introduction**

Teachers in societies have a role of change agents, they are supposed to educate the current and the future generation. Therefore, the educational system and the role of teachers should be shaped according to life expectancy, which seems to be progressively faster, complex, uncertain, and compressed. So, this calls teachers to do their job with appropriate leadership. Regarding that teachers could be viewed as instructional leaders who should be well educated during the pre-service education and continuing professional development. They are expected to be ready to face the concept of compression of time and space, which affect their professional working environments (Fullan, 2005). "Teachers have a central role to play in the acquisition of knowledge, skills, attitudes and values that enable learners to live in harmony and peace with others. In practice, transformative pedagogy which leads to "a change in behavior" and allows teachers to realize this role and become facilitators of learning rather than transmitters of knowledge is needed (UNESCO, 2019).

This new concept of teacher leader as a model or change maker emerged with varieties of definitions. However, teachers leaders are teachers who promote "student achievement". In this regard, the pre-service educational program should prepare teachers in order to become leaders, with high level of skills which can help them to do efficiently their profession. However, good selection process of candidate, well organized pre-service education program, hiring qualified teachers in the educational systems are frequently cited among the factors of high performing education systems. When teachers are well educated with good working conditions with vision and motivation, they are expected

---

<sup>1</sup> Dr., Universite Franco Arabe Attadamoun, Niger, E-posta: yahyamahamadu@yahoo.com

incessantly to be “teachers leaders” who may affect others positively by developing their skills and behaviors. It is worth to mention that, this kind of educated teachers can gradually raise her/his skills and take easily organizational perspectives (Harris, 2005).

Though, teacher leadership is defined as “knowledge, skills, and dispositions by teachers who positively impact student learning by influencing adults... beyond the classrooms” (Vanita, 2016, p. 2-17). So, teacher leadership is viewed as a mechanism that teachers utilize to empower the educational environment. (York-Barr & Duke, 2004 Vanita, 2016, p.8).

Teachers leaders are those who master self-improvement, improve others and can initiate the change of curriculum. This kind of teachers should have autonomy to work and to have free areas to express their ideas and know how to motivate others for establishing their own goals. Self-esteem of teachers and work satisfaction also improve the quality and capacity of teachers (Lambert, 2003). Therefore, generally the presence of strong teacher leaders in education system is synonymous of good student achievement (Lambert, 2003; Vanita, 2016, p.16). The teacher leaders are assisted by instructional coach who provide daily support both formally and informally in the framework of in-service education. During the process the coaches should use variety of strategies such as, research-based programs, planning collaboratively with teachers, coaching with feedback (Knight, 2007; Vanita, 2016, p.6).

In Niger there is a policy for the initial and in-service training of primary school teachers developed with UNESCO's support through the Capacity-Building Program for Education (CapED). It is mentioned that, the ultimate objective of the teaching policy is to improve the quality of learning. Therefore, only around 20 % of primary school teachers have been trained in teacher schools. Pre-service teacher training programs in Niger is hold in the different teacher training schools .The candidates from middle school are selected every year by national exam. The successful candidates receive government’s full scholarship during the training program, it is one year for owner of high school diploma and two year for owner of middle school diploma. Meanwhile, unsuccessful candidates have a right to register as a private students. Niger's teaching policy for primary training provides evidence-based guidance. The program aims to enable teachers to be empowered, adequately recruited and remunerated, motivated, and to evolve within systems that are effectively and efficiently managed and adequately resourced. Within the in service program the online system, in the framework of the CapED program the country organized the training of 80 primary school principals. (<http://www.iicba.unesco.org/?q=node/222>).

The “CapED Niger” program is implemented by a country team, including the relevant Ministries of Education, the National Government Coordinator and the UNESCO Technical Assistant. Supervision is provided by UNESCO-Dakar under the overall coordination of the CapED program team at UNESCO-Paris. The program is supported by the UNESCO International Institute for Capacity Building in Africa (IICBA) and the logistical support of the Niger National Commission for UNESCO and ISESCO (UNESCO 2018). The UNESCO and the International Institute for Capacity Building in Africa (IICBA) are supporting this process of teacher policy formulation within the framework of UNESCO's CapED, funded by voluntary contributions from Sweden, Finland and Norway in the framework of national education and training program (2014-2024). It revealed that since the launch of the program in Niger, a participatory and dynamic approach has been adopted which involves national actors, managers and structures in the design of activities which are in line with national priorities. The relevant Ministries of Education also supervise and monitor activities with support from or in consultation with other external partners, where appropriate, who are involved in the same field (Swiss Cooperation, UNICEF, LuxDev, IFADEM, GIZ, etc.).

The program has been implemented in a number of stages:

- Stage 1: Mobilizing Stakeholders (2012)
- Stage 2: Assessment of needs and capacities (2013-2014)
- Stage 3: Formulation of a capacity building plan (2014)
- Stage 4: Implementation of capacity building activities (2014-present).

We realize that there is no any project about “teacher leadership” as a concept or a new implementation, which may be the 5<sup>th</sup> stage among those stages. The implemented program through CapED focused on curriculum and teacher training program especially about the introduced bilingual education in pre-service teacher training (UNESCO, 2018a). Niger faces the major challenge of increasing the number of teachers and improving their professional skills in order to meet the increasing demand for education of school-age children. (UNESCO, 2018b). So, this study aims to explore the concept of teacher leadership and the challenges facing by novice teacher leader in the context of Niger’s education system. This study suggests the implementation of teacher leadership in the system for shaping the environment of schools, influencing collaboration within the teachers and empowering student learning. And explains how the knowledge of teacher can be prepared for instructional, social and economic change in the country.

## **Background**

The teacher candidates are prepared for the profession of teaching by pre-service education, after this training session the novice teachers often appear to be in need of helpful feedback in their first years from the seniors, experienced colleagues and administrators what is commonly called induction. Induction is a process of introduction, initiation, training and support for new recruited teachers (Dishena, 2014, p.20).

The challenges of novice teachers have been cited by many studies, among the most encountered challenges by novice teachers: classroom management, nature of initiation, lack of instructional materials and resources, training and support, to deal how to motivate students, how to use effective teaching methods, to deal with individual students’ interests, abilities, and problems, and how to communicate effectively with school environment (Koca, 2016; Öztürk and Yıldırım, 2013).

According to this conception, teachers are expected to face the compression of time and space, which accelerates the ongoing change and impacts the educational systems and the professional working environments of teachers (Fullan, 2005). Leader teachers are teachers who love and have passion for their profession they do not let any negative teaching environments to affect them. Leader teachers should be prepared also to work easily with parents, colleagues, and administrator; academic, organizational and social problems, material and technology using concerns (Koca, 2016). Finally, we realize that the quality of teachers depend of the quality of selection, education and hiring systems.

An effective teacher preparation program can solve an important part of problems of novice teachers. Therefore, peer coaching method can be an effective way to overcome the problems and increase the capacities of novice teachers for developing their leadership skills (Koca, 2016). The same thing was mentioned in another words, that the effective assessment of teachers through their “value added” “*in entering*” and “*in function*” (Hanushek and Rivkin, 2012).

The process of adaptation of novice teachers differs from one system to another, according to Dishena (2014) the process starts firstly with an initiation and introduction of the vision and mission, policies and procedures of school, explaining him/her role and responsibility, resources and school activities. In another words, the induction is used for introducing the employees (teachers) the goals, policies, procedures and values of the organization (school) and to their co-workers (teachers) (Nghaamwa, 2017). It should be in their first years after preparation program as extension of teacher preparation with encouragement and support to enable them to enjoy positive learning experiences and a pleasant start in their careers. (European Commission, 2010, p.16, Nghaamwa, 2017, p.29).

The novice teacher leader should be a professional who can create a culture of collaboration across the school. According Harris (2015) there are four broad supports for helping early-career teachers to succeed and stay in the profession: (1) comprehensive induction programs,(2) supportive administrators,(3) skilled mentors, and (4) helpful colleagues. So, ignoring induction in an education system can result in an erosion in the teacher development continuum. However, in the context of Niger, number of studies (Lauwerier and Akkari, 2015; Lanoue, 2014; MEN/DESAS, 2015; Nkengne and Marin, 2018; PASEC, 2015) about the quality of education recommended to the authorities to improve the meaning of professionalism of teachers and should organize efficiently their professional continuum education. Teachers should be supported by utilizing a variety of techniques and strategies such as;

research-based instructional practices by conducting one-on-one meetings, planning collaboratively with teachers, modeling instructional strategies, co-teaching, observing and providing teachers (Nghaamwa, 2017, p.12).

### **Major Leadership Challenges faced by Novice Teachers Working in the Primary School of Niger**

Nowadays, education is used to increase the rate of literacy and to decrease indirectly the poverty which improves the wellbeing of the society. So, according the evidence that said that the quality of education system depends of the quality of teachers we realize how much the systems are in need of teachers leaders. These realities were proven for decades by high performing educational systems around the world. They achieved this high performance by reforming their educational systems by selecting and hiring qualified teachers with good working conditions and providing social and academic assistances for students in need.

This study attempts to identify the factors that can challenge the development of novice teachers to become leaders and innovators in the educational systems. Therefore, researches notified that the novice teachers in many countries start their job as “teacher candidate” or “junior teacher” under the supervision of the senior teachers in the framework of induction program (Nghaamwa, 2017, p.30). Currently, in many countries, teachers are educated and supported for being leaders and change makers in the school systems, they are prepared for overcoming the “practice shock” (McCann, Johannessen and Ricca, 2005).

The challenges of novice teachers working in primary schools in Niger are such their newly recruited around the world in need of an adaptation program. For example, the level of preparation of teachers can probably be a source of low self-esteem of teachers due by lack of knowledge and leadership skills. In Niger, the newly recruited teachers in primary schools begin their job like experienced teachers, because without the initiation and booklet control there is no formal induction program for novice teachers. Recently, the quality of teachers have been identified as the main problem of the Niger’s educational system. Nonetheless, the literature that supports more the crucial role of teachers in educational transformations should be prevailed. So, the focus should be on teachers and teaching for their critic roles in education systems (Muijs and Reynolds, 2011).

### **Educational Challenges Faced by Novice Teacher Leaders**

In Niger, during these last three decades, the training program of primary schools teachers in Niger has linked with the international educational reform programs. The reform was suggested to the countries through their level of development and rates of literacy. The suggested program to the low income countries was recommended that the education budget should be reduced regarding the economic capacity of the countries. The budget and time of pre-service and in-service training programs have been reduced for overcoming the problem of teacher shortage in the primary schools.

In Niger, the students from middle schools are selected every year by national exam for teacher schools. The duration of pre-service education depends on the level of teacher candidates, two years for middle school and a year for high school level certificates holders. Meanwhile, the non-selected group of students have a right to register as private students. But, the training program seems to be insufficient for teachers to do comfortably their duties. In Niger, the newly recruited teachers are supported by the school principals who control and evaluate their lesson preparation booklet every day. Meanwhile, in one hand, it was emphasized that, the principals of schools should visit their teachers in their classrooms at least once a month. In another hand, the pedagogical advisors and inspectors of the Ministry of Education visit the schools for supervising and supporting teachers (Sagayar, 2011 p.39-41).

Therefore, teachers or leaders teachers are expected to respond to the skills such as communication, written and oral skills, teamwork, creativity, critical thinking, and problem solving and the use of technology to convey ideas, evidence, images and emotions were mentioned for being teacher leaders. But unfortunately, because of the disparity between education and local languages, the use of educational language is some time remarkably low or is judge inefficient due by the difference of language between student and teacher or both of them and educational language. (Kihara, Graham & Hawken, 2009).

## **Lack of Resources and Adaptation of Challenges for Novice Teachers**

Niger is a developing country and consistently is one of the lowest-ranked in the United Nations' Human Development Index (HDI). The economy is concentrated on subsistence and some export agriculture clustered in the more fertile south, and the export of raw materials, especially uranium. Niger faces serious development challenges due to its landlocked position, desert terrain, inefficient agriculture, high fertility rates and resulting in over population without birth control, poor education and poverty of its people, lack of infrastructure, poor health care, and environmental degradation; (<https://en.wikipedia.org/wiki/Niger>).

In this condition the novice teachers in rural or urban areas are facing a lack of resources mostly. Therefore, teachers in rural areas are facing most of the time a lack of resources. Some teachers are so desperate for obtaining materials that they find themselves spending their own money to get pencils, paper and art supplies for students. Some schools use textbooks that are years or even decades old, and teachers must try to find ways to supplement those books with new and free materials to keep students informed. Under-resourcing is the major challenge to carry out their duties. Through these challenges the novice teachers should be strong under these difficulties and they should be supported for doing their jobs. "Under-resourced" is interpreted as; not being given opportunities to develop their knowledge, access to information, or obtain adequate support, to fulfil specified role tasks.

The researchers explained the impact of lack of resources in six areas, first, how to transfer curriculum changes into the classroom? Second, how to deal with students from diverse cultural backgrounds? Third, what programs to adopt to address students with special needs? Fourth, how to deal with the greater range of student behavior encountered? Fifth, the teachers feel that there was also pressure for them to adopt the latest technology, but according to them there is little willingness for schools to finance and provide time for them to develop in this area. Sixth, there is a perceived need for more training in mentoring and preparing other staff for new roles. As results, government and parents blame teachers, who in turn blame training, education system and school authorities (<http://www.ascd.org/ascd-express/vol5/507-reeves.aspx>).

## **Conclusion and Recommendation**

The findings indicate that teacher leadership as a concept is still new to certain education systems and teachers. For example in Niger, for increasing the quality of education system the government in the latest decades tried to increase the instructional quality by reforming the curricula but now the focus is on the quality of teachers. Lastly, the Ministry of Education decided to evaluate all contract teachers working in primary schools. This assessment helped the Ministry to identify good and weak teachers. After listing the teachers according their marks, the Ministry decided to cancel the contract of those didn't get acceptable marks for teacher qualification. So, now there is need to organize professional development for all these teachers by using variety techniques and strategies with coaching with feedback. The government should also enhance the teacher professionalism of all novice teachers and those who are judged as in need of ongoing training. The program should include organizational capacity skills.

In this regard, the school principals should have weekly programs in the framework of education of teachers leaders. Principals have to build trustworthy relationships and help teachers feel confident that they possess the requisite skills to successfully lead others. Especially in the case of curriculum change or when the novice teachers begin new units of work which acquire new teaching styles, when teachers begin to work in a different school size....

In another hand, the coaching system should be implemented in the districts or schools. The coaches firstly are expected to be a group of persons who have already trained about instructional leadership for increasing their ability to diagnose teachers' needs and adjust their responses to meet the particular instructional needs in classroom.

Through these initiatives the Ministry of Education can allow municipalities or local authorities the opportunities to hire math or reading coaches to provide ongoing training and quality professional development to enhance instructional practices and student achievement. The school authorities should organize and train the teachers to have them working together as a team by creating collaborative areas



within colleagues. They should also consider the professional side of novice teachers by using comprehensive induction programs, and benefiting from supportive administrators, and skilled mentors.

### References

- Alegado, P. J. E. (2018). The challenges of teacher leadership in the Philippines as experienced and perceived by teachers. *International Journal of Education and Research*, 6(6), 291-302. Reached from: <http://www.ijern.com/journal/2018/June-2018/22>.
- Dishena, R. N. (2014). *Novice teachers' perceptions of school-based induction programmes at selected primary schools in Windhoek, Namibia* (Unpublished Master's Thesis). University of South Africa, South Africa, Pretoria.
- Fullan, M. (2005). *Leading and sustainability: System thinkers in action*. San Francisco, CAL: Corwin Press /Sage.
- Gumede, K. S. (2011). *Exploring teacher leadership and the challenges faced by post level one teachers as they operate as leaders: A case study of two primary schools* (Unpublished Doctoral Dissertation). University of KwaZulu-Natal, South Africa, Pietermaritzburg).
- Hanushek, E. A., & Rivkin, S. G. (2012). The distribution of teacher quality and implications for policy. *Annual Review of Economics*, 4(1), 131-157.
- Harris, B. (2015). *Retaining New Teachers: How do I support and develop novice teachers?* (ASCD Arias). USA: ASCD.
- Harris, A. (2005). Teacher leadership: More than just a feel-good factor? *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 201–219. doi:10.1080/15700760500244777.
- Knight, J. (2011). *Unmistakable impact*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Koca, A. (2016). Problems of novice teachers: Challenges vs. support. *Journal of Education in Black Sea Region*, 1(2), 92-101.
- Kiuhara, S. A., Graham, S., & Hawken, L. S. (2009). Teaching writing to high school students: A national survey. *Journal of Educational Psychology*, 101(1), 136–160.
- Lambert, L. (2003). *Leadership capacity for lasting school improvement*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Lauwerier, T., & Akkari, A. (2015). Les enseignants et la qualité de l'éducation de base en Afrique subsaharienne. *Recherche et Prospective en Éducation: Réflexions Thématiques*, (11).
- Lanoué, E. (2014). *Évaluation du Programme d'Appui à la Qualité de l'Éducation formelle au Niger (PAQUE) Régions de Maradi et de Dosso Phase 1 (2011-2014)*. Reached from: [https://www.eda.admin.ch/dam/countries/countries-content/niger/fr/Evaluation-PAQUE\\_FR](https://www.eda.admin.ch/dam/countries/countries-content/niger/fr/Evaluation-PAQUE_FR).
- Matthes, A. (2012). Can leadership help teachers deal with change-associated challenges? *TEACH Journal of Christian Education*, 6(1), 6.
- McCann, T. M., Johannessen, L. R., & Ricca, B. (2005). Responding to new teachers' concerns. *Educational Leadership*, 62(8), 30-34.
- Muijs, D., & Reynolds, D. (2011). *Effective teaching: Evidence and practice* (3rd ed.). London: Sage.
- MEN/DESAS, (2015). *Evaluation des compétences des élèves maîtres des écoles normales d'instituteurs des régions de Dosso, Diffa, Maradi et Zinder du Niger*.
- Nghaamwa, T. N. T. (2017). *An analysis of the influence of induction programmes on beginner teachers' professional development in the Erongo Region of Namibia* (Unpublished Doctoral Dissertation). Stellenbosch University, South Africa, Stellenbosch.
- Nkengne, P., & Marin, L. (2018). L'allocation des ressources enseignantes en Afrique subsaharienne francophone: pour une meilleure équité des systèmes éducatifs. *Éducation et Francophonie*, 45(3).

- Öztürk, M., & Yıldırım, A. (2013). Adaptation challenges of novice teachers. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi [Hacettepe University Journal of Education]*, 28(1), 294-307.
- PASEC (2015). *Performances scolaires et facteurs de la qualité de l'éducation en République démocratique populaire lao: Year scolaire 2011/2012*. PASEC, CONFEMEN, Dakar.
- Sagayar, M. M. (2011). *Action du professeur et pratiques de formation: analyses en classes de cours préparatoires et dans une Cellule d'Animation Pédagogique, dans le contexte du Niger*(Doctoral dissertation).
- UNESCO. (2018a). *Strengthening data management for quality education in Niger*. UNESCO Office de Dakar. Reached from: <http://www.unesco.org/new/en/dakar/education/teaching-and-learning/capacity-building-programme-for-education-in-niger-an-integrated-approach-to-teacher-training-and-professional-development/>.
- UNESCO. (2018b). *Supports Niger's teacher policy formulation process*. UNESCO Office de Dakar. Reached from: <http://www.unesco.org/new/en/dakar/about-this-office/single-view/news/unesco-supports-the-process-of-formulating-teachers-policy/>.
- UNESCO (2019). *IICBA Supports the integration of transformative pedagogy into education systems in the Sahel region*. UNESCO International Institute for capacity building in Africa. Reached from: <http://www.iicba.unesco.org/node/352>
- Vanita, P. (2016). *Instructional coaches as teacher leaders: Roles, challenges, and facilitative factors* (Unpublished Doctoral Dissertation). Auburn University, Alabama, Auburn.
- York-Barr, J., & Duke, K. (2004). What do we know about teacher leadership? Findings from two decades of scholarship. *Review of Educational Research*, 74(3), 255–316.



**Başvuru Tarihi:** 22 Mart 2019

**Ağustos 2019 – Cilt:2 / Sayı: 2**

**Kabul Tarihi:** 31 Temmuz 2019

**Sayfa Aralığı:** 148-157

**Makale Türü:** Derleme Makalesi

## ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE ÖRGÜT YÖNETİMİNDE KARIZMATİK LİDERLİK VE ELEŞTİREL BİR BAKIŞ

Ayla AVCI<sup>1</sup>

### Öz

Örgüt yönetimi ve örgütsel değişimlerde liderlerin önemli rolleri bulunmaktadır. Her alanda yaşanan hızlı değişim ve gelişimlerde liderlerin kritik kararlar almaları örgütlerin güç ve dengelerini önemli düzeylerde etkileyerek onlarda yeni oluşum ve değerlendirmeler yaşanmasına neden olmaktadır. Çalışmamızda örgütsel değişimlerde ve örgüt yönetiminde karizmatik liderlik rolünün etkileri incelenmiştir. Araştırma sonucunda karizmatik liderlerin siyaset, spor gibi alanlarda olumlu anlamda etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında örgüt yönetimi ve örgütsel değişim süreçlerinde karizmatik liderlerin birtakım olumsuz etkilerinin olabileceği sonucuna da varılmıştır. Bu çalışmanın örgüt yönetimi ve değişiminde karizmatik liderlerin değerlendirilmesinde farklı bir paradigma kazandıracığı düşünülmektedir..

**Anahtar Kelimeler:** Karizmatik Liderlik, Örgütsel Değişim, Örgüt Yönetimi.

### *Charismatic Leadership and Critical Overview in Organizational Change and Organization Management*

### **Abstract**

Leaders play an important role in organizational management and organizational change. Critical decisions of the leaders in the rapid changes and developments in all areas affect the power and balance of the organizations significantly and cause them to have new formations and evaluations. In our study the effects of charismatic leadership role in organizational changes and organization management are examined. As a result of the research, it was found that charismatic leaders have positive effect on politics and sports. In addition, it was concluded that charismatic leaders may have negative effects on organizational management and organizational change processes. It is thought that this study will give a different paradigm in the evaluation of the charismatic leaders in the management and change of the organization.

**Keywords:** Charismatic leadership, Organizational Change, Organization Management.

### **Giriş**

Günümüzde sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş döneminde, teknolojinin de etkisiyle her alanda önemli gelişmeler yaşanmaktadır. Bu gelişmeler örgütlerde değişimi kaçınılmaz kılmaktadır. Örgütlerde yaşanan en önemli problem, değişimin gerekliliğini ortaya çıkarmak ve çalışanlarla birlikte bunu uygulamaya koymaktır. Örgütlerin değişiminde etkili bir liderden beklenen, belirlenen hedeflere daha doğru bir yönetimle ulaşılmasında etkin rol oynamasıdır.

<sup>1</sup> Dr. Öğrencisi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İşletme Bölümü, E-posta: aylaavci@windowslive.com

Bireyler alışkanlıklarından, düzenlerinden kolaylıkla vazgeçerek, yeni bir sürecin başlamasına uyum sağlamada zorluk yaşayabilirler. Bir yönetici ya da liderin, bireyleri değişimin gerekliliğine ikna etmesi ve doğacak sonuçların örgüte katacağı fırsat ve faydaları belirtmesi, bu süreçte önemli motivasyon aracı olacaktır. Söz konusu motivasyon araçlarını etkili şekilde kullanan, genel olarak yön gösteren, güçlü, yakışıklı, olağan üstü yetenekli olarak nitelendirilen karizmatik liderler, izleyicilerini en çok etkileyen liderlerdendir. Aşırı özgüven ve cesaretli olmaları güven arttırıcı özelliklerindedir. Dünyayı etkileyen birçok lider karizmatik liderlik özelliği taşımaktadır.

Karizmatik liderlik içinde olumlu ve olumsuz yönlerini barındırması nedeniyle iki farklı boyutla karşımıza çıkar. Olumlu karizmatik liderler, fikir ve düşünce odaklıdır. İzleyicilerine hizmet ederler ve onların çıkarlarını korurlar. Olumsuz karizmatik liderler ise düşüncelerinden çok bireylerin kendilerine bağlanmasını isterler. Güç kazanarak kişisel çıkar elde etmeye çalışırlar (Barutçu, 2014).

Örgüt yönetimlerinde karizmatik liderlerde görülen bazı olumsuz taraflar nedeniyle bu liderleri eleştirel bir düşünce ile analiz etme ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. En etkili liderlik türlerinden biri olan karizmatik liderliğin örgüt değişiminde nasıl bir rol oynadığının incelenmesinin alanyazına önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

### **Araştırmanın Amacı**

İlk olarak House (1977) tarafından öne sürülen karizmatik liderlik, etkili bir çekiciliği ifade eden kavram olarak tanımlanmıştır. Weber (1947) karizmatik liderleri, ‘sosyal değişim yaratan’ olağanüstü güce sahip bireyler olarak nitelendirmiştir (Yıldız, 2013). Değişim ve dönüşüm 2000’li yıllardan itibaren tüm dünyada büyük bir hızla gelişim gösterirken, liderlerden bu dönüşümleri öngören nitelikte olmaları beklenmektedir (Toduk, 2014). Geçmiş dönemlerde bir liderin ne kadar hızlı ve büyük düşünebildiğine bakılarak, yüksek potansiyelde olup olmadığına karar verilir. Ancak, günümüzde liderlerin, gerçekleri görüp bu gerçeklikle ne ölçüde yüzleşebildiklerine ve piyasadaki finansal gelişmeleri yorumlayarak örgütlerin devamlılığını sağlamak için gereken bileşenlere sahip olup olmadıklarına bakılmaktadır (Charan, 2009). Karizmatik liderler, lider-izleyici ilişkisinde tam olarak yeterli görülmediği için eleştirilmektedirler. Bu liderler, yalnızca kendi görüşlerini izleyicilere aktarmaktan başka bir şey istemeyebilirler. Ancak baş döndüren iş ortamında başarılı bir liderden, karizmatik olması dışında izleyicilerini de işin içine katarak değişen şartlara göre onları dönüştürebilen bir nitelikte olması beklenmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008). Bu çalışmada, genel olarak olumlu yönleriyle bilinen karizmatik liderliğin örgütsel değişim ve örgüt yönetiminde olumsuzluk yaratabilecek yönlerini ortaya çıkararak bu liderlik türünü eleştirel bir bakış açısıyla incelemek amaçlanmaktadır.

### **Değişimin Tanımı**

Değişim ilk olarak farklı yöntemleri arama ve çalışma davranışlarını değiştirme çabalarıyla ortaya çıkmıştır (Akpınar ve Bay, 2016). Değişim bir şeyi belirli bir düzeyden bir başka düzeye geçirmek olarak ifade edilir. Değişim sonucunda belirgin bir seviyede farklılık oluşmaktadır (Mirze ve Ülgen, 2013). 1990’lı yıllarda yaşanan sosyal, ekonomik ve toplumsal gelişmelerin ardından değişim kişisel ve örgütsel yaşam açısından önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişisel düzeyde değişimin en önemli özellikleri; bireylerin kendilerinde devamlı olarak yeni iş yapma yöntemleri geliştirmeleri, bilinçlerinde kendilerini sürekli olarak farklı davranmaya alıştırmaya çalışmaları ve değişim karşısında göstermiş oldukları direnç noktaları olarak açıklanabilir. Örgüt düzeyinde değişim ise, işletmelerin kuruluş vizyon-misyonlarından, örgütsel yapılarından, çalışanlarına kadar olan her konuda yapmış oldukları değişim ve dönüşüm uygulamalarını kapsamaktadır (Koçel, 2015).

## Değişim Güçleri

Küresel ekonomilerin gelişimi ve rekabet ortamlarının artmasıyla birlikte bugün çok yüksek pazar payına sahip olan şirketler de dâhil olmak üzere hemen hemen her şirketin istikrar sağlamak amacıyla kökten değişimler gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Dünya çapındaki bugünün yöneticileri “Değiş ya da öl” sloganıyla bu durumu açıklamaktadır. Şirketler, değişen sosyo-ekonomik değişimlere daha duyarlı olmak adına ürün ve pazarlama stratejilerini, iş akış planlarını ve çalışanlarını gelişim amaçlı sürekli olarak değiştirip düzenlemektedir (Robbins ve Judge, 2015).

**Tablo: 1.** Değişim güçleri ve nedenleri

Değişim Güçleri	Nedenleri
İş Gücünün Doğası	Kültürel çeşitlilik, yaşlanan nüfuslar, göçler
Teknoloji	Teknolojik gelişmeler, sosyal medya,
Ekonomik koşullar	Ekonomik artış ve azalışlar
Rekabet	Global rakipler, konsolidasyonlar
Toplumsal Eğilimler	Çevre bilinci
Dünya Siyaseti	Liderlerde oluşan olumsuz tutumlar, Çin pazarları

## Örgütlerde Değişim Süreci

Değişimin örgütlerde hangi konularda nasıl uygulanabileceğine ilişkin Lewin (1951) tarafından geliştirilen model şu özellikleri taşımaktadır (Koçel, 2015):

- Değişime uğrayacak olan değişkenler, var olan uygulamalarından ve durumlarından çözdürülerek mevcut durum bozular (unfreezing).
- Çözdürülerek daha esnek bir hale gelen bu değişkenler yeniden şekillenir (change)
- Değişkenler yeniden şekillendirildikten sonraki haliyle yeniden katılaştırılarak dondurulur (refreezing)

Örgütsel değişim süreçlerinde yaygın olarak kullanılmakta olan bu model, üç aşamalı bir model olarak bilinmektedir. Model, birbirleriyle çarpışan iki gücü temsil eder. Güçlerden biri bireyi mevcut yani yerleşik olan duruma doğru çekerken, diğeri ise değişime doğru yönlendirmektedir. Çarpışan iki güç birbirine eşit ise bireyin davranışında bir değişim yaşanmaz ve davranışını yine devam ettirir. Bireyin davranışlarında değişim yaşanması için mevcut durumu devam ettiren güçlerin kaldırılması gerekmektedir. Dolayısıyla değişime doğru iten gücün arttırılarak, mevcut duruma destek veren güçlerinde azalması veya iki eylemin de birleştirilerek uygulamaya geçilmesi gerekmektedir (Can, Aşan ve Aydın, 2006).

## Örgütsel Değişim

Kelime anlamıyla Aristoteles değişim kavramını, karşılıklı iki durumda birinden diğere geçme şeklinde yorumlamıştır. Aristoteles’e göre üç değişim türü vardır, yokluktan varlığa geçme (doğum), varlıktan yokluğa geçme (ölüm) ve varlıktan varlığa geçme (devim). Örgütsel değişim ise, bir örgüt ya da organizasyonun temel özelliğinin yani, örgüt yapısının, kullandığı teknolojilerin, amaçların, hedeflerin ve çalışanların değiştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Karabal, 2016).

Örgütsel değişim, bilim ve teknoloji alanında yaşanan gelişmelerin uygulamaya koyulması sonucu oluşmaktadır. Örgüt yöneticileri kendilerini değiştirmeden örgütte değişim ve gelişim

sağlayamazlar. Örgütsel değişimin gerçekleşmesinde örgüt çevresinin de değişmesi ya da değişimi kabul ederek desteklemesi gerekmektedir (Özer, 2008).

## **Örgütsel Liderlik**

Örgütsel liderlik, örgütlerde kilit pozisyonundaki yöneticilerin, örgüt çalışanlarına, vizyonlarıyla rehberlik ederek örgütteki liderliğin ve liderlik kültürünün geliştirilmesine yönelik olarak yaptıkları uygulamalardır. Örgütsel liderlerin örgütte yaşanan sürekli değişimle ilgilenmek ve örgüte liderlik etmek üzere iki önemli görevi bulunmaktadır (Pearce and Robinson, 2015). Örgütlerdeki yönetim süreçlerinde liderlik, çalışanları örgüt amaçlarına uygun olarak yönlendirmektir (Mirze ve Ülgen, 2013).

Örgütlerde yenilikleri başlatma, uygulamaya koyma ve sürdürülebilme aşamalarında lider en önemli unsurlardandır. Örgüte değişim ve yenilik getirecek liderlerin, geleneksel liderlik yaklaşımları dışındaki yeni yaklaşımları, kişisel özellikleri ile birleştirerek güçlü bir liderlik sergilemesi gerekmektedir (Serinkan, Çalışkan ve Bakan, 2008). Başka bir ifade ile yeni nesil liderlerden liderlik yaklaşımlarıyla kişisel özelliklerini etkili bir şekilde harmanlamaları beklenmektedir.

Örgütler açık sistemlerdir ve sürekli olarak değişen bir çevrede faaliyet gösterirler. Teknolojik, kültürel, yasal birçok değişiklik söz konusu olduğundan örgütler çevresiyle olan ilişkilerini sürdürmek ve yeni ilişkiler oluşturma amacıyla değişim isteklerine maruz kalırlar. Bu durumda başlangıçta yeterli olan yapının yerini uyumsuz ve yetersiz bir ortam alır. Liderler, bu uyumsuz ve yetersiz ortama bir çözüm bulma amacıyla ortaya çıkmaktadırlar (Can, Aşan ve Aydın, 2006).

## **Karizmatik Liderlik ve Tanımı**

Karizma kavramı ilk kez Max Weber (1947) kullanmıştır. Yunanca bir kelimedir ve ‘‘Lütfedilen yetenek’’ anlamındadır. Karizma, sıradan kişilerden çok olağan üstü kişiler için ifade edilen bir kavramdır. Yani karizma, Allah vergisi, mükemmel bir güç ve cazibedir (Budak ve Budak, 2010).

House (1977), ‘‘Karizmatik Önderlik Kuramı’’nda liderliğin sadece ast-üst ilişkileriyle değil, karakter özellikleri, durum ve davranışları ile de değerlendirilmesi gerektiğini belirtmiştir. House’a göre karizmatik liderler, izleyenleri kişilik özellikleri ile derinlemesine büyüleyen bireylerdir. Bu liderler, özgüven sahibi, etkileyici, kendi inançları doğrultusunda inandırma ve ikna etme gücüne sahiptirler (Can vd, 2006).

## **Karizmatik Liderlik Basamakları**

Araştırmalarda karizmatik liderlerin organizasyonların vizyon ve amaçlarına ulaşabilmek için birtakım faaliyetlerde buldukları belirtilmektedir. Bu faaliyetler Tablo 2’de ele alınmıştır.

**Tablo: 2.** Karizmatik liderlik basamakları

GİBSON, IVANCEVICH ve DONNELLY'e göre Karizmatik Liderlik Aşamaları	CONGER ve KANUNGO 'ya göre Karizmatik Liderlik Aşamaları
<b>1. Basamak:</b> Mevcut durumdaki kullanılmamış fırsatları ve zafiyetleri belirler. Astlarının ihtiyaçlarına duyarlıdır.	<b>1.</b> Mevcut durumun değerlendirilmesi
<b>2. Basamak:</b> Stratejik vizyon oluşturur.	<b>2.</b> Amaçları belirtme
<b>3. Basamak:</b> Vizyonu iletir (status – quo)'nun geçersizliğini ve vizyonun en çekici alternatif olduğunu anlatır. İzleyicilerini yönetmek için motive eder.	<b>3.</b> Bu amaçları başarmak için metotlar geliştirme.
<b>4. Basamak:</b> Teknik uzmanlığı bizzat risk alması fedakârlığı ve kendine özgü davranışları ile güven telkin eder. Rol modelleme, güçlendirme ve özgün taktiklerle vizyonun başarılması için araçlar kullanır.	

Kaynak: Tabak, A. (2005).

Karizmatik liderler, izleyicilerini peşinden koşturan, büyüleyen bir yapıdadır. Kararları bireysel alırlar ve sözleri emir olarak kabul edilir. Güçlü vizyona sahiptirler ve bu doğrultuda tutarlı hareket ederler (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2014). Diğer liderlerden farklı olarak karizmatik liderlerin en dikkat çekici özelliği, çevrelerine kendilerini çok iyi ifade ederek etkileyici olmalarıdır. Buldukları ortamda alışılmamış tutum ve davranışlar sergileyerek ilgi odağı olmayı sağlarlar (Baltaş, 2016).

Karizmatik liderler, ulusların varlığında önemli katkıları olan ve değişimi gerçekleştiren liderlerdir. Ünlü devlet insanları, ordu komutanları, sanatçılar ve sporcular arasında birçok karizmatik lider vardır (Koçel, 2015). GE CEO'su Jack Welch, Apple Computer kurucusu Steve Jobs, iş dünyasındaki karizmatik liderlerdendir. J. F. Kennedy, Martin Luther King Jr, R. Regan, B. Clinton, karizmatik lider olarak gösterilen ünlü devlet adamları arasında yer almaktadır. Barack Obama ve Ronald Regan da birbirlerinden farklı özelliklerine rağmen karizmatik liderlik özellikleriyle sık sık karşılaştırılan liderlerdir (Robbins ve Judge, 2015).

### **Karizmatik Liderlik ve Davranışları**

Genel olarak karizmatik liderler, kişilikleriyle çevrelerinde bulunanları kararlı adımlar atmaya sevk eden, coşkulu, özgüven sahibi liderlerdir (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013). Karizmatik liderlerin en önemli özellikleri, etkileyici güçleri, özgüvenleri ve ideallerine olan inançlarıdır. Karizmatik liderlerin izleyicilerini etkiledikleri tavır ve davranışları şunlardır (Yukl, 2018):

1. Cazip bir vizyon ortaya koymak,
2. Vizyonu dile getirirken güçlü ve etkileyici iletişim tarzları kullanmak,
3. Kişisel riskler alarak vizyona ulaşmada özveride bulunmak,
4. Yüksek beklentiler ortaya koymak,
5. Takipçilere iyimserlik ve güven ifade etmek,
6. Çizdiği vizyonla tutarlı davranışlar sergileyerek izleyicilere örnek olmak,

7. İzleyicilerin lider hakkındaki izlenimini yönetmek,
8. Grupla ya da örgütle özdeşleşmeyi arttırmak,
9. İzleyicileri yetkilendirmek.

Karizmatik liderler, semboller, sloganlar, metaforlar ve betimlemeler içeren bir dille izleyicilerinin değer ve deneyimlerine göre onlara hitap ederler. Genel olarak karizmatik liderlerin iletişim biçimlerinin cazip ve iyimser bir vizyon oluşturmayı destekleyen bir biçimde olduğu ortaya konmuştur. Örneğin; ABD Başkanlarının yaptıkları konuşmalarda sık sık metafor kullanmalarının karizmatik bulunduğu Yukl (2018) tarafından yapılan bir araştırmada belirlenmiştir. Ayrıca Edizler (2010)'e göre, tarihsel olarak liderlerin konuşmaları, duruş ve davranışları incelendiğinde, Gandhi, naif konuşma tarzı ve sakin tavırlarıyla, Martin Luther King, aktif, bireylere coşku veren üslubuyla "karizmatik" olarak nitelendirilmektedir.

## **Örgütsel Değişim ve Karizmatik Liderlik**

Değişim ihtiyacını dile getirmek, değişime liderlik etmek yöneticilerin en zor ve önemli sorumluluklarından. Bazen belirsiz bazen de düşmanca bir çevrenin bulunduğu örgütlerde sürdürülebilirlik ve adaptasyon sağlamada izleyicilere yol göstermek, onları cesaretlendirerek desteklemek liderin görevleri arasında yer alır. Başka bir ifade ile liderlerden, hitap ettikleri kesime ışık tutmaları, onları değişimin gerekliliğine ikna ederek değişim sürecine taşınmaları beklenmektedir.

Örgütlerde, küreselleşmenin etkisiyle müdahaleci politika uygulamalarının terk edildiği kapsamlı bir sosyal değişim yaşanmaya başlamıştır. 1980'li yıllarda ortaya çıkan bu değişim ile birlikte örgütler, ürün ve hizmetlerde yaşanan teknolojik gelişmelere ayak uydurmaya çalışmaktadır. Örgütlerde bu değişim evresi genel olarak üst yönetim ve oluşturduğu takım rehberliğinde gerçekleştirilmektedir.

Örgütsel değişimin yönetim süreçlerinde misyon, vizyon, aksiyon unsurlarına ve bunları uygulayacak bir lidere ihtiyaç duyulmaktadır (Özer, 2008). Ayan (2016)'a göre örgütlerde lider belirleme sürecinde bir faktör olarak karizma boyutu incelenebilir. Bu noktada öncelikli olarak örgüt vizyonunun, amacının belirlenmesinde karizmatik liderliğin rolü önem taşımaktadır. Karizmatik liderler vizyona en çok önem gösteren liderler arasındadır. Başarı bir dereceye kadar, liderin vizyonuna bağlıdır. Bu vizyon örgütü başarıya da götürebilir, felakete de sürükleyebilir. Hitler gibi dünya tarihinde tartışmalara yol açmış karizmatik liderlerin, izleyicileri üzerindeki olumsuz etkileri bu gerçeği gözler önüne sermektedir (Robbins ve Judge, 2015). Karizmatik liderliğin örgüt için önem arz eden güven ve ilham vermek gibi psikolojik yönleri de bulunmaktadır (Friedrich, 1961). Karizmatik liderler, duygulara hitap ederek ve yaşanan krizlerde çözüm yaratarak izleyicilerin kendilerine güven duymasını sağlayacak bir vizyon sunarlar (Yukl, 2018). Sonuçlar açısından vizyon geliştirmede gerçeklerle düşlerin denge sağlaması önemlidir (Kan, 2017).

Lider tek başına başarı sağlayamaz (George ve Sims, 2011). Liderlerin çalışanların yenilikçiliğe olan yaklaşımlarını belirleyebilmeleri için kurumu çok iyi tanımaları ve kurumda yapılması gereken yeniliklerin farkına varıp belirlemeleri gerekmektedir. Bu açıdan liderlik herkesin yerine getirebileceği bir vazife değildir. Toplumlar değişime ilişkin farklı görüş ve beklentiler içerisinde olabilirler. Örneğin Türk kültüründe değişim, "eski köye yeni adet getirmek" ifadesiyle açıklanan bir durumdur. Bu açıdan 'yeni âdeti' örgüt yöneticisinin desteklediğini bilmek onun önündeki birtakım engellerin ortadan kalkmasına yardımcı olabilir (Baltaş, 2016).

Karizmatik liderlik genel anlamıyla örgütlerin kültürlerinde, stratejilerinde köklü bir değişimi ifade eder. Ancak örgütlerde bir kriz ortamı bulunmuyorsa ve çoğu örgüt üyesi değişime ihtiyaç

duymuyorsa örgütlerde değişimi sağlamak zordur. Ayrıca birden fazla karizmatik lider örgütte mevcut ise ve vizyonları arasında bir uyum yoksa anlaşmazlıklar yıkıcı sonuçlar doğurabilir. Tarihte yaşanan örnekler, karizmatik liderlerin radikal vizyonlarını örgüte uygulamada zorlandıklarını göstermektedir (Yukl, 2018). Yapılan bazı çalışmalarda karizmatik yönetim kurulu üyelerinin örgüt performansına yönelik etkilerinin olmadığı ortaya konmuştur (Robbins vd, 2013). Bunun yanında karizmatik liderlerin örgütlerde gerekli fakat yeterli bir unsur olmadığına ilişkin araştırmalar da bulunmaktadır. Bu bağlamda örgütlerde yeniden yapılanma için gerekli olan organizasyonel liderliğin gerisinde kalan karizmatik liderliğin daha ileriye gitme ihtiyacı bulunmaktadır (Güney, 2011).

### **Karizmatik Liderlik ve Bilinmeyenleri**

Karizma denilince akıllarda oluşan ifade çekiciliktir. Bu bireylerin görünüşleri, konuşmaları, ses tonları gibi özellikleri çekici yanlarını oluşturmaktadır (Koçel, 2015). Ancak bazı durumlarda görünüş yanıltıcı olabilmektedir. Birtakım sosyopatlarla da bu özellikler olabilmektedir. Davranış ve akıl sağlığı incelemeleri ile bilinen Glasgow Caledonian University sosyopatların özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır (Baltaş, 2016):

- Kendi çıkarlarını düşünmek, egoistlik,
- Kendine düşüncelerini, daha fazla önemsemek,
- Bireyleri amaçlar uğruna kullanmak,
- Patolojik yalancılık ve yalanlarına kendisi de inanmak
- Yaptığı hataların, kusurların sorumluluğunu üstlenmemek,
- Gerçeğe aykırı amaç ve hedefler.

Psikolog Liza Marshall, cezalı ve hükümlüler hakkında hazırladığı raporda yukarıda belirtilen bu özelliklerin politikacılar ve karizmatik iş liderlerinin yapılarında da var olduğunu ortaya koymuştur (Baltaş, 2016). Karizmanın gücünü azaltacak bazı karanlık tarafları vardır. Eğer bu yönleri artarak büyürse, karizmatik liderler başkalarını motive etmede, işleri yönlendirmede etkisiz bir hale gelmektedir (Ciampa, 2016). ‘Mutlak güç kesinlikle yozlaştırır’ atasözünden hareketle karizmatik liderler de gücünü oluşturan karizmaya bağımlı bir hale gelip kendi çıkarları doğrultusunda hareket ederek asıl amacını unutabilir (Evje, 2012). Bazı karizmatik liderler, kibirli davranışlarda bulunarak kendilerini yasaların üstünde görebilir, etik ihlallerde bulunabilir, yaptıkları başarısızlıktan ve hatalardan da ders almayabilirler (Riggio, 2012).

Örgütler, karizmatik liderleri kendi bünyelerine çekebilmek için bazı yollara başvurabilmektedir. Örneğin önemli büyük kuruluşlar, karizmatik liderlere sınırsız otonom, jetler, evler, lüks araçlar, imtiyazlar ve kaynaklar sağlamaktadır. Yapılan bir çalışmada yönetimde görev alan karizmatik CEO’ların çalışma performansları ortalamasının altında olsa bile, yüksek ücret karşılığı görev aldıkları görülmüştür. Ancak bazı durumlarda karizmatik liderler şirket çıkarlarını düşünmeden fevri hareket edebilmektedir. Birçok karizmatik lider, kendilerine yeni şirketler kurarak, kendi çıkarlarını ve kazançlarını elde etmektedir. Karizmatik liderler etkindir ancak bu karizmatik liderliğin doğru cevap olduğu anlamına gelmemektedir. Karizmatik liderlik başarı inancıyla, uzmanlıkla projelendirildiğinde etkili bir sonuç elde edilir ve kurumların en zor zamanlarında bile gelişmesinde yardımcı olur. Ancak, liderin karanlık yüzünden kaçınarak örgüt kültürüne, öz farkındalığa ve tevazu sahibi olmaya dikkat etmesi gerekmektedir (Ciampa, 2016).

**Tablo: 3. Karizmatik liderlik sınırlandırmaları ve etkileri**

<b>Karizmatik Liderlik Sınırlamaları</b>	<b>Etkileri</b>
<b>Gerçek Dışı Beklentiler</b> Görüntü yaratmada ve motive etmede gerçekdışı beklentiler	Lider beklentisi karşılanmazsa ters etki olur
<b>Bağımlılık ve Karşı Bağımlılık</b> Güçlü, iyi görünümlü lider farklı psikolojik etki ve izleyici bağımlılığı yaratır.	Bu durumda herkes inisiyatifi bırakıp lider yön göstermesini bekler. Bireyler pasif ve tepki gösterir duruma gelir.
<b>Liderle Aynı Fikirde Olma İsteği</b> Liderin beğenisi veya antipatisi grup içinde önemlidir.	Güçlü lider varlığında, kişiler, liderle fikir birliğinde olmama ve liderle çatışmada tereddüte düşebilir ve itaati yok eder.
<b>Büyüyü Devam Ettirme Gerekliliği</b> Lider bu beklenti içinde olma zafiyeti gösterebilir. Fonksiyonel olmayan şekilde hareket edebilir.	Büyü yok olduğunda lider krize girebilir ve izleyiciler yönetim sıkıntısı yaşayabilir.
<b>Potansiyel İhanet Hisleri</b> İşler liderin planlarıyla yürümediğinde ortaya çıkar.	Bireylerde liderin ihaneti korkusu ortaya çıkar. Hayal kırıklığı ya da kızgınlık yaşayabilirler.
<b>Yönetim Kademelerinde İnisyatifsizlik</b> Yönetim kademelerinin seçim hakkı olmayan alt kademe halini alması	Karizmatik lider güçsüz ve pasif hale gelebilir ve izleyicilerini olumsuz etkiler.
<b>Lider Bireyin Erişim Sınırlamaları</b> Liderlik sürecinin bir bireyin etrafında toplanırken, yönetimin farklı olaylarla ilgilenmesi.	Liderin Stratejik değişimlerde bulunmasını sınırlandırır.

**Kaynak:** Örgütsel Davranış (Güney, 2011).

## Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Geçmişten günümüze kadar olan süreçte tüm dünyada sürekli gelişmeler yaşanmaktadır. Bu anlamda her alanda yeniliklerin ortaya çıkması kaçınılmaz olmaktadır. Bu gelişmelerden en çok etkilenen, varlıklarını sürdürebilmek amacıyla faaliyet gösteren örgütler olmaktadır. En önemli liderlik türlerinden karizmatik liderler özellikle dünya siyasetinde büyük başarılar göstermiş ve tarihe yön veren kişiler olarak isimlerini yazdırmışlardır. Ancak, rekabet ortamının sürekli arttığı özel ve kamu sektöründe faaliyet gösteren örgütlerde yönetimin etkisinin önemi daha da artmıştır.

Karizmatik liderlerin olumlu yönde lider olarak kabul edilmesi ve pozitif yönleriyle ele alınması, bazı toplumlarda bu liderlerin insanları felaketlerle yüz yüze bırakması açısından yanlış bir değerlendirme olacaktır (Kılınç, 1996). Popüler kültürlerde, televizyonlarda ve filmlerde çeşitli yüzeysellik ve kurgularla karizma, gizemli, baştan çıkarıcı özellikleriyle vurgulanmaktadır. Ancak, gerçek liderliğin temelleri göz ardı edilmektedir (Pagonis, 2003). Karizmatik liderler örgütlerde kendi çıkarlarına odaklanarak örgütü istikrarsızlaştırarak zarara neden olabilir (Fogarty, 2015). Karizmatik liderler karanlık taraflarıyla da güçlerini kötüye kullanıp üyelerin refah ve huzurlarını tehdit edebilmektedir (Fragouli, 2018). Güçlü bir karizmaya sahip olan Hitler, insanlarda korku oluşturarak onları kendine bağlamaya çalışmış ve emirlerine itaatsizlik edenlere çok büyük cezalar vermiştir.



II. Dünya Savaşında yarattığı yıkımla hatırlanan Hitler, karizmatik gücünü olumsuz sonuçlar elde etmek için kullanan bir liderdir (Yıldız, 2013).

Karizmatik liderlerin özellikle kar amacı güden örgütlerde aşırı özgüven ve risk alma gibi karakteristik özelliklerinden dolayı olumsuz sonuçlara sebep olabilecekleri düşünülmektedir. Örgütlerin karar alma süreçlerinde yöneticilerin ya da liderlerin örgütün ve çalışanların faydası ve istekleri doğrultusunda kararlar alması önem taşımaktadır. Karizmatik liderlerin örgütlerde finansal açıdan da maliyetli liderler olarak algılanması bu tür liderliğin desteklenmesini önlemektedir. Sonuç olarak, örgütlere birçok açıdan katkı sağlayan karizmatik liderlerin, örgütlerdeki değişimin zorlukları ve sonuçlarının yaratacağı olumsuz etkiler ve örgüt yapısı göz önünde bulundurularak istihdam edilmesi ve değerlendirilmesi gerektiği düşünülmektedir.

### Kaynakça

- Akpınar, S. ve Bay, M. (2016). Örgütsel değişim yönetimi ve bir uygulama. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt. 8, s.16.
- Ayan, A. (2016). *Liderlik üzerine güncel yazılar* içinde. Ünsar, A. S. (Ed.). İstanbul: Paradigma Yayınları. s. 157.
- Baltaş, A. (2016). *Türk kültüründe yönetmek* (9.Baskı). İstanbul: Remzi kitabevi.
- Barutçu, İ. (2014). *Karizmatik liderlik*. Erişim: <https://ismetbarutcugil.com/2015/03/06/karizmatik-liderlik/>, 12 Ocak 2019.
- Budak, G. ve Budak, g. (2010). *İşletme yönetimi*. İzmir: Barış yayınları.
- Can, H. , Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel davranış*. İstanbul: Arıkan Basım yayın.
- Charan, R. (2009). *Zor zamanlarda liderlik*. İstanbul: Optimist yayınları.
- Ciampa, D. (2016). When charismatic leadership goes too far. HBR. Erişim: <https://hbr.org/2016/11/when-charismatic-leadership-goes-too-far>, 20 Aralık 2018.
- Evje, B. (2012). *3 dangers of charismatic leadership*. Erişim: <https://www.inc.com/brian-evje/three-dangers-of-charismatic-leadership.html>, 15 Kasım 2018.
- Edizler, G. (2010). Karizmatik liderlikte duygusal zeka boyutuyla cinsiyet faktörüne ilişkin literatürel bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*. Cilt 6, Sayı, 2.
- Fogarty, S. (2015). *Dark side of charismatic leadership*. Erişim: <http://webjournals.ac.edu.au/journals/aps/issue-13/02-dark-side-charismatic-leadership>, 5 Şubat 2019.
- Fragouli, E. (2018). The dark-side of Charisma and charismatic leadership. *The Business and Management Review*, Volue 9, number, 4.
- Friedrich, C.J. (1961). *The Journal of Politics*. (Çev. Ed. Kıratlı, M). Vol. 23. Number,1. February, 1961.
- George, B. ve Sims, P. (2011). *Özgün liderliğimiz keşfetmek*. HBR. *10 must reads liderlik*. Harvard Business Review'den en etkili Liderlik Fikirleri. S, 215. İstanbul: Optimist Yayın Grubu.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel davranış*. İstanbul: Nobel yayın.
- Kan, M. (2017). *Vizyon ve misyon*. İstanbul: Maviçatı Yayın.
- Karabal, C. (2016). *Değişim yönetimi*. İstanbul: Artikel yayıncılık.
- Kılınç, T. (1996). Liderlik üzerine bir analiz. *Hastane Dergisi*. Yıl. 3. s. 15.

- Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta basım yayını. 16. Baskı.
- Mirze, S. K. ve Ülgen, H. (2013). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Beta yayınları, 7. Baskı.
- Özer, M. A. (2008). *Yönetim ve yöneticiler*. İstanbul: Nobel yayını
- Pagonis, W. G. (2003). *Çığır açıcı liderlik: Ateş hattında liderlik*. Çev. Kardam, A. İstanbul: BZD yayını. Harvard Business Review.
- Pearce, J. , Robinson, R. (2015). *Stratejik yönetim*. Çev. Ed. (Barca, M). İstanbul: Nobel Yayını.
- Riggio E. R. (2012). *What is charisma and charismatic leadership*. Erişim: <https://www.psychologytoday.com/intl/blog/cutting-edge-leadership/201210/what-is-charisma-and-charismatic-leadership>, 2 Şubat 2019.
- Robbins, P. S. , Decenzo, A. N. ve Coulter, M. (2013). *Yönetimin esasları*. Çev. Ed. (Öğüt, A). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Robbins, S. ve Judge, T. (2015). *Örgütsel Davranış*. Çev. Ed. (Erdem, İ). Nobel Yayıncılık, 14. Basımdan çeviri.
- Sabuncuoğlu ve Tüz (2008). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: ALFA Aktüel basım.
- Serinkan, C. , Çalışkan, E. N. ve Bakan, İ. (2008). *Liderlik ve motivasyon*. Ankara: Nobel Yayını
- Şimşek, Ş. , Çelik, A. ve Akgemci, T. (2014). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Eğitim Kitabevi. Konya.
- Tabak, A. (2005). *Lider ve takipçileri*. Ankara: Asil yayını
- Toduk, Y. (2014). *2023 lideri dijital çağın liderlik sırları*. İstanbul: Doğan Egmont yayıncılık ve yapımcılık.
- Yıldız, M. L. (2013). *Liderlik çalışmaları*. İstanbul: Beta basım yayını
- Yukl, G. (2018). *Örgütlerde liderlik*. Çev. Ed. (Çetin, Ş. , Baltacı, R). Nobel yayıncılık. 8. Basımdan çeviri.