

# ULUSLARARASI LİDERLİK ÇALIŞMALARI DERGİSİ: KURAM VE UYGULAMA

INTERNATIONAL JOURNAL OF LEADERSHIP  
STUDIES: THEORY AND PRACTICE

Cilt / Volume: 6

Sayı / Issue: 1

Nisan / April

2023

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

**Cilt / Volume: 6**

**Sayı / Issue: 1**

**Nisan / April 2023**

**Sahibi / Owner**

Prof. Dr. Şefika Şule ERÇETİN

**Baş Editörler / Editors-in-chief**

Prof. Dr. Şefika Şule ERÇETİN

Doç. Dr. Şuay Nilhan AÇIKALIN

**Editörler / Editors**

Doç. Dr. Nilay NEYİŞÇİ

Dr. Özlenen ÖZDİYAR GEDİK

**Teknik Düzenleme / Technical Arrangement**

Dr. Deniz GÖRGÜLÜ & Dr. Mehmet Sabir ÇEVİK

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**

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

[suaynilhan@gmail.com](mailto:suaynilhan@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

Dr. Akbar Rahimi ALİSHAH	İstanbul Aydın University	TURKEY
Dr. Arzu GÜLER	Adnan Menderes University	TURKEY
Dr. Binali TUNÇ	Mersin University	TURKEY
Dr. Cemal ATAKAN	Ankara University	TURKEY
Dr. Cengiz ANIK	Marmara University	TURKEY
Dr. Cevdet EPÇAÇAN	Siirt University	TURKEY
Dr. Çağlar DOĞRU	Ufuk University	TURKEY
Dr. Derya KARA	Ankara Hacı Bayram Veli University	TURKEY
Dr. Ercan YILMAZ	Necmettin Erbakan University	TURKEY
Dr. Esm'e ÖZDAŞLI	Mehmet Akif Ersoy University	TURKEY
Dr. Fatma ÇAPÇIOĞLU	Ankara University	TURKEY
Dr. Fatma ÇOBANOĞLU	Pamukkale University	TURKEY
Dr. Fırat Kıyas BİREL	Dicle University	TURKEY
Dr. Halil İbrahim ÖZMEN	Suleyman Demirel University	TURKEY
Dr. İbrahim KOCABAŞ	Yıldız Teknik University	TURKEY
Dr. İhsan ÇAPÇIOĞLU	Ankara University	TURKEY
Dr. İlknur ŞENTÜRK	Eskişehir Osmangazi University	TURKEY
Dr. Joan Pere PLAZA	Fabra Escola Superior de Comerç Internacional Universitat Pompeu	SPAIN
Dr. Kadisha SHALGYNBAYEVA	The L.N. Gumilyov Eurasian National University	KAZAKHSTAN
Dr. Kaliyabanu KERTAYEVA	The L.N. Gumilyov Eurasian National University	KAZAKHSTAN
Dr. Kürşat ÖZDAŞLI	Mehmet Akif Ersoy University	TURKEY
Dr. Luis TOME	Universidade Autonoma de Lisboa	PORTUGAL
Dr. Lütfi ÜREDİ	Mersin University	TURKEY
Dr. Manuel ALBERTO	M. FERREIRA SCTE-IUL	PORTUGAL
Dr. Mehmet Ali HAMEDOĞLU	Sakarya University	TURKEY
Dr. Mehmet Cem ŞAHİN	Dokuz Eylül University	TURKEY
Dr. Mehmet ÖZBAŞ	Erzincan Binali Yıldırım University	TURKEY
Dr. Mehmet ÜSTÜNER	Inonu University	TURKEY
Dr. Mehmet YILMAZ	Ankara University	TURKEY
Dr. Meral ELÇİN	Gebze Teknik University	TURKEY
Dr. Mina ABBASİYANNEJAD	UPM	MALAYSIA
Dr. Murat Ali DULUPÇU	Suleyman Demirel University	TURKEY
Dr. Murat BEYAZYÜZ	Namık Kemal University	TURKEY
Dr. Mutlu ER	Hacettepe University	TURKEY
Dr. Nail ALKAN	Ankara Hacı Bayram Veli University	TURKEY
Dr. Nayil KILIÇ	İstanbul University	TURKEY
Dr. Nihan POTAS	Ankara Hacı Bayram Veli University	TURKEY
Dr. Nilanjan RAY	Adamas University	INDIA
Dr. Oktay TANRISEVER	Middle East Technical University	TURKEY
Dr. Rıdvan KÜÇÜKALİ	Atatürk University	TURKEY
Dr. Sabri ÇELİK	Gazi University	TURKEY
Dr. Sait AKBAŞLI	Hacettepe University	TURKEY
Dr. Salih GÜNEY	İstanbul Aydın University	TURKEY
Dr. Selim KANAT	Süleyman Demirel University	TURKEY
Dr. Wassim ALOULOU	Al-Imam Muhammed Ibn Saud Islamic University	SAUDI ARABIA

Dr. Yahya MAHAMADU  
Dr. Yusuf ESMER  
Dr. Zekai ÖZTÜRK  
Dr. Zhumabekova Fatima  
NİYAZBEKOVNA

Universite Franco Arabe Attadamoun  
Bayburt University  
Ankara Hacı Bayram Veli University  
The L.N. Gumilyov Eurasian National University

NIGER  
TURKEY  
TURKEY  
KAZAKHSTAN

## 6. CİLT 1. SAYININ HAKEMLERİ / REVIEWERS OF 6<sup>TH</sup> VOLUME 1<sup>ST</sup> ISSUE

---

Dr. Aynur BOZKURT BOSTANCI	Uşak University
Dr. Ercan YILMAZ	Necmettin Erbakan University
Dr. Gökhan DAĞHAN	Hacettepe University
Dr. Hatice ÇIRALI SARICA	Hacettepe University
Dr. İsmail Fırat ALTAY	Hacettepe University
Dr. Leyla YILMAZ FINDIK	Hacettepe University
Dr. Necmi GÖKYER	Fırat University
Dr. Süleyman Sadi SEFEROĞLU	Hacettepe University
Dr. Sait AKBAŞLI	Hacettepe University
Dr. Yusuf BADAVAN	Hacettepe University

---

## İÇİNDEKİLER / CONTENTS

**Makale Türü / Article Type:** Araştırma Makalesi / Research Article

**Dijital Liderliğin Görsel Haritalama Tekniğine Göre Bibliyometrik Analizi**

*Bibliometric Analysis of Digital Leadership According to Visual Mapping Technique*

Beyza ERER, Ebru DEMİREL & Yasemin SAVAS ..... 1

**Makale Türü / Article Type:** Araştırma Makalesi / Research Article

**Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Düzeylerinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi**

*The Effects of School Principals' Visionary Leadership Levels On Teachers' Organizational Citizenship Behaviours*

Figen ATIGAN & Pınar ÖZKAN ..... 23

**Article Type / Makale Türü:** Research Article / Araştırma Makalesi

**Examining School Administrators' Authentic Leadership Behaviors By Gender Variable: A Meta-Analysis Study**

*Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışlarının Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi: Bir Meta-Analiz Çalışması*

Sümeyye Kübra DAĞLI..... 46

**Article Type / Makale Türü:** Research Article / Araştırma Makalesi

**Problems Encountered by School Administrators during the Covid-19 Outbreak: A Case Study**

*Covid-19 Salgını Sürecinde Okul Yöneticilerinin Karşılaştığı Sorunlar: Bir Durum Çalışması*

Mehmet DABAN ..... 69

**Makale Türü / Article Type:** Derleme Makalesi / Review Article

**Sosyolojik Paradigmalardan Örgüt Kuramlarına: Liderlik Kavramının Dönüşümü**

*From Sociological Paradigms to Organizational Theories: Transformation of the Concept of Leadership*

Özge ÇELİK ..... 90



## **Baş Editörlerden**

Yayın hayatına Ağustos 2018 sayısı ile başlayan Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama'nın 6. Cilt 1. Sayısı ile sizlerle yeniden bir araya gelmenin gururunu ve mutluluğunu yaşıyoruz. Bu sayımızda da liderlik olgusunu disiplinler arası bir anlayışla inceleyen gerek kuramsal gerekse uygulamaya dönük makalelere yer verdik. Dergimizde yer alan makaleler 2021 yılında güncellenen TR Dizin Dergi Değerlendirme kriterlerine uygun bir şekilde hazırlanmıştır.

Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, çift kör hakem sistemiyle ve hızlı değerlendirme süreciyle alanda üretilen bilimsel çalışmaları büyük bir titizlikle sizlere sunmaktadır. Söz konusu hedeflerle dergimiz, özgün makalelerin ve kitap tanıtımlarının yanı sıra seminer, konferans ve sempozyum değerlendirmelerini de yayımlamaya devam edecektir.

Dergimizin bu sayısında birbirinden değerli beş makale yer almaktadır. Bu ve gelecek sayılarımızdaki makaleler, diğer çalışmalarla birlikte dergimiz, liderlik ve yönetim alanyazınına özgün ve bilimsel katkılar sunmaya devam edecektir. Dergimize değerli katkılarda bulunan danışma ve hakem kuruluna, yazarlara teşekkür ederiz. Bir sonraki sayımız yayınlanana kadar hepinize iyilik ve esenlikler diliyoruz.

**Nisan 2023**

**Dr. Şefika Şule ERÇETİN & Dr. Şuay Nilhan AÇIKALIN**

**From the Editors-in-chief,**

We are so proud and glad to come together with you again with Volume 6 of Issue 1 of International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice, which started its publication life in August 2018. In this issue, we have included both theoretical and applied articles that analyze the phenomenon of leadership from interdisciplinary perspective. The articles in our journal have been prepared in accordance with the TR Index Journal Evaluation Criteria updated in 2021.

With double blind review system and quick evaluation process, International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice presents you the scientific studies conducted in the field. For that purpose, our journal will continue to publish research articles and book reviews as well as seminars, conferences and symposium proceedings.

There are five valuable articles in the current issue of our journal. We will continue to contribute to leadership literature with authentic and scientific studies through our journal. Lastly, we would like to thank the advisory board, reviewers and the authors for their valuable contributions to our journal. Until our next issue is published, we wish you all wellness and well-being.

**April 2023**

**Dr. Şefika Şule ERÇETİN & Dr. Şuay Nilhan AÇIKALIN**



**Başvuru Tarihi / Received Date:** 27.02.2023

**Kabul Tarihi / Accepted Date:** 04.04.2023

**Makale Türü / Article Type:** Araştırma Makalesi / Research Article

**doi:** 10.52848/ijls.1257255

**Kaynakça Gösterimi:** Erer, B., Demirel, E., & Savaş, Y. (2023). Dijital liderliğin görsel haritalama tekniğine göre bibliyometrik analizi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 6(1), 1-22. doi: 10.52848/ijls.1257255

**Citation Information:** Erer, B., Demirel, E., & Savaş, Y. (2023). Bibliometric analysis of digital leadership according to visual mapping technique. *International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice*, 6(1), 1-22. doi: 10.52848/ijls.1257255

## DİJİTAL LİDERLİĞİN GÖRSEL HARİTALAMA TEKNİĞİNE GÖRE BİBLİYOMETRİK ANALİZİ

Beyza ERER<sup>1</sup> & Ebru DEMİREL<sup>2</sup> & Yasemin SAVAŞ<sup>3</sup>

### Öz

Covid-19 salgını ile birlikte uzaktan çalışma modellerinin yaygınlaşmasıyla sanal örgüt sayılarının sürekli artması bilgi teknolojileri ile yönetim bilişim sistemlerinin iş süreçlerinde etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamıştır. Bu durum, günümüzde dijital dönüşüm sürecinin öncüsü olan dijital liderliği bilimsel yayınlarda sıklıkla incelenen bir kavram haline getirmiştir. Bu araştırmanın amacı, 2004-2022 yılları arasında "dijital liderlik" kavramına yönelik yapılan bilimsel yayınların içerik analizini yaparak ilgili literatüre holistik bir bakış açısı sunmaktır. Bu doğrultuda, araştırmada öncelikle Web of Science veri tabanı kullanılarak dijital liderlik konusunda yapılan 134 bilimsel yayın bibliyometrik analiz yöntemi ile irdelenmiş, ardından elde edilen veriler VOSviewer yazılım programı kullanılarak görselleştirilmiştir. Bibliyometrik analizler sonucunda, bibliyometrik liderlik konusunda en çok makale türünde yayına ulaşılmış ve özellikle 2019 yılından sonra yapılan yayınlarda artış olduğu tespit edilmiştir. Yayınların ağırlıklı olarak yönetim alanında yapıldığı belirlenen araştırma sonuçlarında; en üretken ülkenin Almanya, en çok atıf alan yazarın El Sawy, Kraemmergaard, Amsinck ve Vinther (2016), en çok kullanılan anahtar kelimenin ise dijital dönüşüm olduğu ortaya çıkmıştır. Analiz neticesinde ulaşılan sonuçların araştırma konusuna dair gelecekteki çalışmalara kaynak sağlayacağı ve dijital liderlik konusunda yayınlanmış çalışmalar ile yakın gelecekte araştırma faaliyetlerinin odağı olmaya aday konulara yönelik araştırmacılara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Dijital liderlik, dijital dönüşüm, bibliyometrik analiz, VOSviewer.

### *Bibliometric Analysis of Digital Leadership According to Visual Mapping Technique*

#### **Abstract**

With the Covid-19 epidemic's spread of remote working models, the continuous rise in the number of virtual organisations has enabled the effective use of information technologies and management information systems in business processes. Because to this circumstance, the idea of digital leadership—which is the forerunner of the digital transformation process—is widely discussed in academic papers. The goal of this study is to present a comprehensive view of the relevant literature by analysing the content of scientific publications on the concept of "digital leadership" published between 2004 and 2022. In this direction, 134 scientific publications on digital leadership were examined with the bibliometric analysis method using the Web of Science database, and the results were visualised using the VOSviewer software programme. According to bibliometric analyses, the most publications in the form of articles on bibliometric leadership were discovered, and there was an increase in publications, particularly after 2019. The research found that the majority of publications were in the field of management; Germany was the most productive country, El Sawy, Kraemmergaard, Amsinck, and Vinther (2016) was the most cited author, and digital

<sup>1</sup> Doç. Dr., Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Söke İşletme Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, E-Posta: [berer@adu.edu.tr](mailto:berer@adu.edu.tr), ORCID: 0000-0001-5073-0683

<sup>2</sup> Öğr. Gör. Dr., Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Gülşehir Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, E-Posta: [ebrudemirel@nevsehir.edu.tr](mailto:ebrudemirel@nevsehir.edu.tr), ORCID: 0000-0003-0083-7102

<sup>3</sup> Dr. Öğr. Üyesi, KTO Karatay Üniversitesi, Ticaret ve Sanayi Meslek Yüksekokulu, Dış Ticaret Bölümü, E-Posta: [yasemin.savas@karatay.edu.tr](mailto:yasemin.savas@karatay.edu.tr), ORCID: 0000-0002-5089-1185

transformation was the most used keyword. It is expected that the findings of the analysis will serve as a foundation for future research on the subject and will inform researchers about topics that are likely to be the focus of research activities in the near future, based on the published studies on digital leadership.

**Keywords:** Digital leadership, digital transformation, bibliometric analysis, VOSviewer.

## Giriş

Günümüzde, dijital dönüşüm ve etkileri dikkat çekici bir şekilde çokça tartışılan ve örgütlerin iş gündeminin merkezi haline gelen bir konu olmuştur (Özmen vd., 2020, s.58). Bilgi Teknolojileri (BT) temeli üzerine inşa edilen dijital dönüşüm, sosyal ve ekonomik yaşamda yeniden yapılanma ile radikal bir değişim sürecini başlatmıştır. Değişimin ve belirsizliğin hâkim olduğu mevcut iş dünyasında dijital dönüşüm artık bir tercihten ziyade zaruret haline gelen bir güç niteliğindedir (Frankenberger, Mayer, Reiter ve Schmidt, 2020). Dijital dönüşümün kaçınılmaz olduğu böylesi bir ortamda olumlu yönde ilerlemenin yolu ise dönüşümü benimseyerek uyum sağlamaktan geçmektedir (Arslanhan, 2018). Dolayısıyla günümüzde çoğu işletme neredeyse tüm iş süreçlerinde ve uygulamalarında dijitalleşerek dijital çağın parçası olma yolunda ilerlemektedirler.

Dijital dönüşüm serüveninde teknolojik yeniliklerin iş süreçlerine uyumlandırılmasına ilgi artarken, dijital dönüşümün merkezinde yer alan ve başarısı için kayda değer bir oyuncusu olan “insana” dair ilgi kısıtlı seviyede kalmıştır. Yapılan çalışmalarda teknolojik gelişmelerin (bulut, veri analizi, dijital platformlar vb...) tek başına dijital dönüşümü gerçekleştirebilecek bir strateji olmadığını; örgütün kültürü ile birlikte radikal bir değişim ve yenilenme stratejisine ve bunu yöneterek sürece dönüştürebilecek vizyon sahibi bir lidere ihtiyaç olduğu vurgulanmıştır (El Sawy, vd., 2016; McKendrick, 2017). Bu durum son yıllarda, yönetim danışmanlığı faaliyetlerini küresel boyutta gerçekleştiren şirketleri, yöneticileri ve araştırmacıları liderlik tarzları hakkında daha detaylı araştırmalar yapmaya yönlendirmiş ve “dijital liderlik” yaklaşımı ön plana çıkmıştır. Özellikle 2020 yılının ilk çeyreği itibariyle dünya düzenini değiştiren Covid-19 salgını ile birlikte hemen hemen bütün endüstrilerdeki örgütlerin beklentilerinin çok ötesinde bir hızla dijitalleşmeye yöneldikleri dikkate alındığında, dijital dönüşüm sürecinin kilit unsuru olan liderlerin dijitalleşme beceri ve yetkinlikleri dikkat çeker hale gelmiştir.

Dijital dönüşüm ve Covid 19 pandemisi sadece bireylerin değil örgütlerin de yaşam biçimlerinde büyük değişiklikler meydana getirmiştir. Günümüz modern dünyası olarak ele alınan yeni dijital iş dünyasında örgütler; belirsizlik, hızlı değişim ve risk ile dolu bir karmaşa içinde hayatta kalmaya çalışan yapılar olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütler böylesi kaotik bir ortamda hayatta kalmak ve değişen yeni dünya düzenine ayak uydurmak için iş yapış şekillerinden organizasyon yapılarına kadar birtakım değişikliklere gitmek zorunda kalmıştır. Örgütler bu yeni iş yapış şekillerine ayak uyduracak ve bu düzeni etkili ve verimli bir şekilde yönetecek yeni bir liderlik modeline de ihtiyaç duymaya başlamıştır. Endüstri 4.0 ile başlayan ve Covid 19 ile ateşi fitillenen dijitalleşme ile birlikte örgütlerin ihtiyaç duyduğu yeni liderlik modelinin adı “dijital liderlik” olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kapsamda, çalışmada dijital liderlik nosyonu irdelenmiş ve konu ile ilgili yapılan çalışmalar analiz edilmiştir. Bu çalışma, dijital liderlik konusunda çalışmak isteyen araştırmacılara kapsamlı bilgiler sunmasından ve ışık tutmasından dolayı önem arz etmektedir.

## Dijital Dönüşüm Sürecinin Öncüsü: Dijital Liderlik

Dördüncü Sanayi Devrimi'nin en önemli faktörü olarak bilinen ve Beşinci Kondaratieff Dalga şeklinde açıklanan ‘dijitalleşme’, iş hayatını modern rekabetçi gerçeklerle karşılaştırarak uygulamada ve akademik alanda kapsamlı şekilde ele alınan temel konulardan biri haline gelmiştir (Özmen vd., 2020, s.57). Teknolojik değişimin yansımalarından dijitalleşme örgütsel verimliliğin iyileştirilmesinde ve dijital teknolojinin neredeyse her alanda uygulanabilmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Sanger,

2018, s.2). Bir kuruluşun böyle bir değişim ya da dönüşümü gerçekleştirerek örgütsel başarıyı arttırmasında ise liderlik ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda, günümüzde çoğu örgüt, organizasyonunu dijitalleşen dünyada ilerletmek için gerekli bilgi, beceri ve yeterliliklere sahip “dijital liderlere” ihtiyaç duymaktadır (Promsri, 2019, s.2).

Kavram olarak dijital liderlik, “yön tesis etmek, diğerlerini etkilemek, bilgiye ulaşarak değişimi sürdürülebilir hale getirmek ve gelecekte işletme başarısı için çok önemli olan değişimleri öngörmek için ilişkiler kurmak” olarak tanımlanmaktadır (Sheninger, 2014, s.2). El Sawy ve arkadaşları, dijital liderliği, işletme ve iş ekosisteminde rol sahibi dijitalleşmenin stratejik başarısını gerçekleştirecek süreçlerin oluşturulması şeklinde ifade etmektedir (El Sawy, 2016, s.142). Larjovuori ve arkadaşları (2016) dijital liderliği, “liderlerin dijitalleşme süreci için açık, anlamlı bir vizyon oluşturma ve bunu gerçekleştirmek için stratejiler yürütme yeteneği” olarak tanımlamaktadır. Wasono ve Furinto’ya göre dijital liderlik, örgütlerin iş performanslarını ve kazançlarını arttırmak amacıyla dijital teknolojilerin faydasını en uygun düzeye getirerek, liderlik yeteneği ve dijital yeteneği birleştirmeleriyle ortaya çıkmaktadır (Wasono ve Furinto, 2018, s.126). Mihardjo ve Sasmoko ise dijital liderliği, dijital kültür ve dijital yetkinliğin kombinasyonu olarak kabul eder ve dijital liderlik çalışmalarını Hambrick & Mason (1984) tarafından geliştirilen “Üst Kademe Kuramı”na dayanan liderlikle ilgili çalışmanın bir parçası olduğunu açıklamışlardır (Mihardjo ve Sasmoko, 2019, s.2). Nihayetinde dijital liderler, geleceğin dijitalleşmesi için stratejik gaye ile dijital vizyon ortaya koyabilen ve bu vizyonu dijital olarak organizasyonunda başarılı bir şekilde uygulayabilmek adına dijital bir düşünce ve beceriye sahip olan kişiler olarak tanımlanmaktadır (Eryeşil, 2021, s.109).

Dijital liderlik hem geleneksel hem de modern liderlik anlayışı gibi pek çok liderlik anlayışını içeren yeni bir liderlik yaklaşımıdır (Yıkılmaz ve Sürücü, 2021, s.311). Bu kapsamda, dijital liderin yeni özellikleri içerecek şekilde bazı niteliklere sahip olması gerekmektedir. Zhu (2015), dijital liderliğin özelliğini 5 özellikten oluştuğunu tanımlamaktadır: (1) Pazar ve rekabet koşullarının değişkenliği ile mücadelede sert olma yeteneğine sahip düşünce lideri; (2) gelecek fikrini iş dünyasının gerçeği haline getirebilecek yaratıcılık ve yenilikçilik zihniyetine sahip yaratıcı lider; (3) iş yaşamının dijitalleşmesine yön verebilen ve yönetebilen küresel vizyoner lider; (4) değişkenlik, belirsizlik, karmaşıklık ve muğlaklık (VUCA) faktörleri nedeniyle karmaşık ve dinamik ekosistemle yüzleşmek için öğrenme yeteneğine sahip meraklı lider; (5) karar vermede bilgiyi yorumlama, varsayma ve sentezleme konusunda derinlemesine bilgi ve anlayışa sahip derin lider. Promisri (2019), dijital dönüşüm başarısı için dijital liderlerin özelliklerini dijital bilgi ve okuryazarlık, vizyon, müşteri odaklılık, çeviklik, risk konuşması (deneysel atmosfer yaratma) ve iş birliği olarak tanımlamıştır. Klein (2020) ise dijital dönüşüm çağında liderliğin temel özelliklerini; dijital örgüt ile ilgili özellikler, sosyal liderlik tutumuna ilişkin özellikler ve genel zihniyet yapısına ilişkin özellikler olmak üzere üç gruba ayırmıştır. Örgüt liderlerinin dijital örgüt sınıflandırması içinde liderlerin sahip olması gereken özelliklerini; yenilikçi vizyoner bakış açısı, ağ oluşturma zekâsı ile birlikte dijital zekâ, çok yönlü, çözüm odaklı ve dijital yetenek avcısı olarak belirtmiştir. Sosyal tutumlarına yönelik olarak ekibinin motivasyonunu artırma odaklı, onlar için bir rol model, açık sözlü, sosyal zekâyâ sahip, demokratik, çalışan odaklı ve etik düşünce ve kararlara sahip bir lider ve genel olarak uyumlu, hızlı karar alıp uygulayabilen, öz farkındalığı yüksek, hatalarından ders çıkarabilen, bilgi odaklı, kararlı, cesur ve öğrenmeye açık bir bireyin dijital liderlik özelliklerini taşıyacağını açıklamıştır (Klein, 2020, s.895).

Örgütlerin yönetimsel süreçlerinde yer alan liderlik performanslarını, bu yeni liderlik anlayışının gerektirdiği özellikleri dikkate alarak yeniden şekillendirmeleri örgütsel etkinlikleri ve yaşam döngüleri açısından hayati bir öneme sahiptir. Bu nedenle dijital liderler yönetim becerilerine, dijital yetkinliğe ve dijital becerilere sahip olmak zorundadır (Sağbaş ve Erdoğan, 2022). Dijital yetkinlik ve becerilere sahip olmayan liderler zaman içerisinde yerlerini dijital yetkinliğe sahip, dijitalleşmeye uyumlu yeni liderlere bırakmak zorunda kalacaklardır (Küçükali ve Coşkun, 2021).

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere örgütsel verimliliğin iyileştirilmesinde önemli bir aktör olan dijitalleşmeyi örgüt bünyesinde ilerletebilmek için dijital liderlik önemli hale gelmiştir. Araştırma konusu ile ilgili Türkçe alanyazında dijital liderlik konusunda yapılmış çalışmaya rastlanmamıştır. Bu doğrultuda araştırmayla alanyazına katkı sağlanması amaçlanmıştır.

## Yöntem

Bu çalışmada, dijital liderlik ile ilgili araştırma yönelimlerini belirlemek amacıyla 2004 ile 2022 yılları boyunca “dijital liderlik” hakkında gerçekleştirilen bilimsel yayınlar bibliyometrik analiz ile incelenmiş ve elde edilen veriler görsel haritalama tekniği kullanılarak resmedilmiştir. Bibliyometri, bilimsel yayınların kaynakların en güvenilirlerinin belirlenmesi, güncel değişimlerin ve bilimdeki gelişimin değerlendirilmesi, akademik esasın oluşturularak sonuçların değerlendirilmesi gibi açılardan alanyazına katkı sağlamaktadır (Martinez, Cobo, Herrera ve Herrera-Viedma, 2015, s.257). Akademik literatüre katkısı olan bilim insanlarının araştırmalarını değerlendirmek amacıyla objektif ölçütler sağlamanın yanı sıra bilimsel nitelik ve verimlilik değerlendirmesi yapılması amacıyla da kullanılmaktadır (Ekşi vd., 2022, s.138). Bu çerçevede bibliyometrik analizler, araştırmacılara sorguladıkları konularla ilgili bilimsel bir yol haritası sunarak; konu ile ilgili kurum, ülke, enstitü, dergi, yayınevi, üniversite, yazarlar ve bunlar arasındaki atıf ve ilişki ağlarını niceliksel olarak ortaya koyan yöntemlerdir (Kurutkan ve Orhan, 2018, s.10-11).

Günümüzde, bibliyometrik analizler geleneksel yöntemlerle yapılabildiği gibi birçok sayıda veri tabanı kullanılarak da yapılmaktadır. Web of Science (WoS), Scopus, Google Scholar, PubMed, MEDLINE gibi veri tabanları bibliyometrik analizlerde en çok tercih edilen veri tabanları arasında yer almaktadır (Chen, 2017, s.3; Cobo vd., 2015, s.43). Bu çalışmada ise WoS veri tabanı tercih edilmiştir. WoS, sosyal bilimler alanında bilimsel literatür veri tabanları arasında öncü olup uluslararası konferanslar, sempozyumlar, seminerler, çalıştaylar ve kongrelerin tutanaklarını da içermektedir (Martinez vd., 2015, s.257). Ayrıca bu veri tabanı yüksek etki kalitesi göstergelerine sahiptir ve özet, referans, atıf sayısı, yazar listeleri, kurum, ülke ve dergi etki faktörü gibi temel meta verileri sağlamaktadır (Brito-Ochoa, Sacristan-Navarro ve Pelechano-Barahona, 2020, s.71).

Bu çalışma bibliyografik analiz niteliğinde olduğu için etik kurul onayı gerektiren bir çalışma olarak değerlendirilmemektedir. Söz konusu durum nedeniyle araştırmada ilk olarak 17.01.2023 tarihinde Web of Science veri tabanına ALL=(“digital leadership”) formülasyonu girilerek bütün dizinler taranmıştır. Veri tabanında zaman aralığı olarak tüm yıllar seçilmesine rağmen, dijital liderlik araştırmalarının veri tabanında 2004 yılından itibaren olması nedeniyle 2004-2022 tarih aralığındaki bilimsel yayınlar araştırmaya dâhil edilmiştir. Araştırmanın ikinci adımında, elde edilen verileri görselleştirmek için VOSviewer (version 1.6.17) yazılım programı kullanılmıştır. VOSviewer, her türlü ağ verisine dayalı haritaları oluşturmak, görselleştirmek ve keşfetmek için kullanılan bir programdır (Van Eck ve Waltman, 2021, s.3). VOSviewer, diğer haritalama için kullanılan programlardan (Bibexcel, CiteSpace, CopalRed, IN-SPIRE, CRExplorer, Network Workbench Tool, Science of Science Tool, VantagePoint, SciMAAt vb.) farklı olarak, grafik sunumuna da önem verdiği için dolayı bu araştırmada tercih edilmiştir. Buna göre bu çalışmada öncelikle Web of Science veri tabanından elde edilen veriler doğrultusunda değerlendirmeler yapılarak, VOSviewer yazılım programı kullanılarak dijital liderlikle ilgili yayınlanmış çalışmalar; yayın türleri, yayınların yıllara göre dağılımı, yayın yapılan araştırma alanları ve en çok yayın yapan ülkeler, metin verisine dayalı haritalama, anahtar kelime analizi, ortak yazarlılık, atıf ve ortak atıf analizleri gerçekleştirilmiş ve aşağıda bulgular kısmında sunulmuştur.

## Bulgular

Web of Science veri tabanında 2004-2022 yılları arasında yayımlanan toplam 134 bilimsel yayına ulaşılmıştır. Buna göre Web of Science veri tabanı aracılığıyla ulaşılan bulgular ışığında yapılan çalışmaların türleri, yıllara göre dağılımı, araştırma alanları ve en çok yayın yapan ülkelerin dağılımları belirlenmiştir. Erişilen çalışmaların yayın türüne göre dağılımları Tablo 1’de gösterilmiştir.

**Tablo 1.** Dijital liderliğe ilişkin yapılan yayınların türleri

Yayın Türü	Yayın Sayısı
Makale	95
Bildiriler	29
Kitap Bölümleri	7
Derleme Makaleler	3

Tablo 1 incelendiğinde dijital liderlik konusunda en çok yayın yapılan türün makale (95 yayın); en az yayın türünün ise makale incelemesi (3 yayın) olduğu görülmektedir. Yayınların yıllara göre dağılımı ise Tablo 2’de gösterilmiştir.

**Tablo 2.** Dijital liderliğe ilişkin yapılan yayınların yıllara göre dağılımı

Yıllar	Yayın Sayısı
2022	42
2021	27
2020	17
2019	14
2018	7
2017	10
2016	11
2015	4
2014	1
2004	1

Tablo 2’de görülebileceği üzere, dijital liderlik konusunda ilk olarak 2004 yılında yapılmış bir yayın karşımıza çıkmaktadır. Çalışma Sharma R. tarafından “Effectiveness of Digital Leadership in Managing Challenges Thrown by Information Technology Revolution” başlığı altında “International Journal Of Psychology” dergisinde yayınlanmıştır. Dijital liderliğin son yıllarda akademisyenler tarafından yoğun ilgi gördüğü ve ilgi neticesinde yayınların sayısında artış olduğu gözlemlenmektedir. Özellikle 2019 yılından itibaren bir artış yaşanmış ve 2022 yılı dijital liderlik konusunda en fazla yayın yapılan yıl olmuştur. Söz konusu yayınların araştırma alanlarına yönelik sıralaması Tablo 3’te gösterilmektedir.

**Tablo 3.** Dijital liderliğe ilişkin yapılan yayınların araştırma alanları

Yayın Yapılan Alan	Yayın Sayısı
Yönetim	36
İşletme	22
Eğitim Araştırması	21
Bilgisayar Bilimi Bilişim Sistemleri ve Bilgisayar Bilimi Disiplinler arası Uygulamalar	18
Multidisipliner Psikoloji	9
Çevre Bilimleri ve Çevre Çalışmaları	9
Uygulamalı Psikoloji	7
Ekonomi	6

Tablo 3 incelendiğinde dijital liderlik konusunda en çok yayın yapılan ilk 8 alan gösterilmektedir. Bu tabloya göre dijital liderlik konusunda en çok yayın yapılan alanın yönetim (36 yayın) olduğu görülmektedir. Yönetim alanını ise sırası ile business (22 yayın) ve education research (21 yayın) alanları takip etmektedir. Bu yayınlar ülke bazında incelendiğinde ise Tablo 4 karşımıza çıkmaktadır.

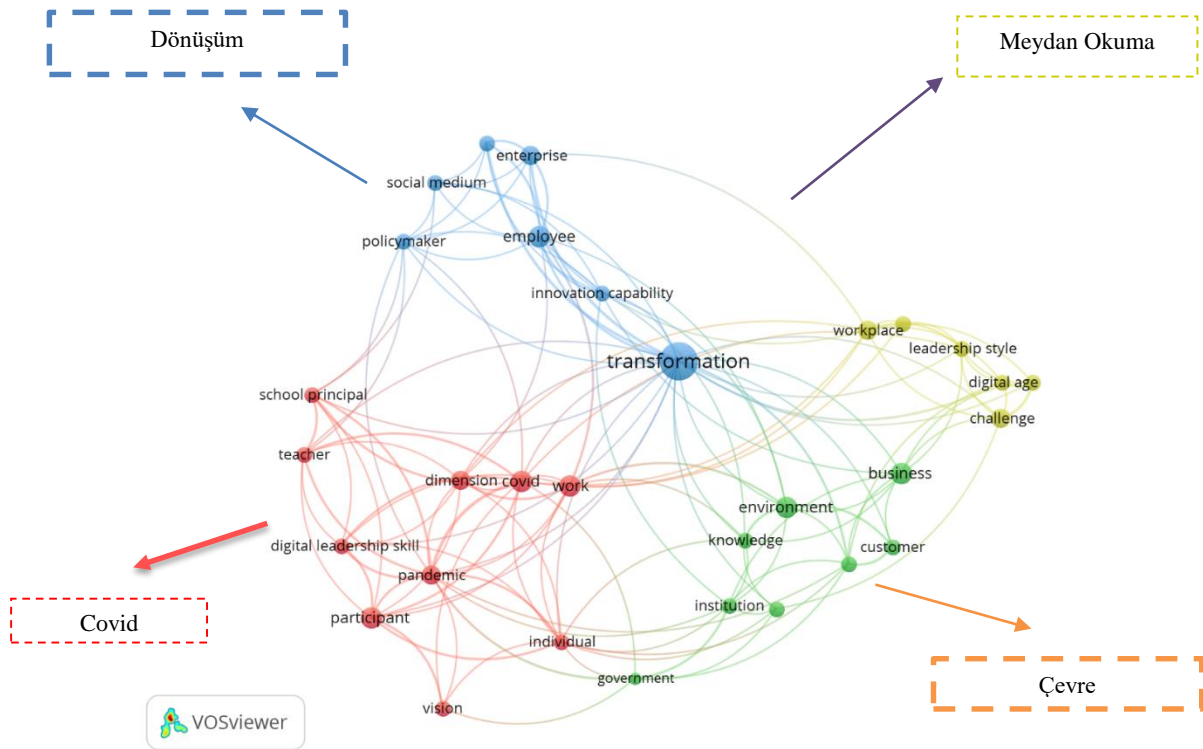
**Tablo 4.** Dijital liderliğe ilişkin en çok yayın yapan ülkeler

Ülke	Yayın Sayısı
Almanya	23
Amerika Birleşik Devletleri	21
İngiltere	17
Endonezya	9
Türkiye	8
Çin	7
İsviçre	6

Tablo 4 en çok yayın yapan ilk 8 ülkeyi göstermektedir. Buna göre tablo incelendiğinde dijital liderlik konusunda en çok yayın yapan ülke Almanya olarak görülmektedir. Almanya'dan sonra en çok yayın yapan ülkeler ise Amerika ve İngiltere olarak karşımıza çıkmaktadır. Türkiye ise 8 yayın ile 5. sırada yer almaktadır.

### Dijital Liderlikte Sık Kullanılan Kelime Kümeleri

Dijital liderlik ile ilgili yapılan çalışmalarda, en çok kullanılan kelimeleri ve bu kelimeler arasındaki bağlantıları tespit etmek için metin verisine dayalı haritalama analizi yapılmıştır. Buna göre eşik değer 4 belirlendiğinde konu başlığı ile %60 alakalı terimler seçildiğinde 1200 terimden 47 tanesi ele alınmış ve Şekil 1'de gösterilmiştir.



**Şekil 1.** Metin verisine dayalı haritalama

Şekil 1'de görüldüğü üzere dijital liderlik çalışmalarında geçen kelimeler 4 farklı kümede toplanmaktadır. Mavi kümede yer alan kelimelere dönüşüm kelimesi önderlik etmektedir. Buna göre mavi kümede en sık kullanılan kelimeler, inovasyon yeteneği, sosyal medya, girişim, çalışandır. Kırmızı kümede yer alan kelimelere covid önderlik etmektedir. Yine bu kümede en sık kullanılan kelimeler, pandemi, çalışma, dijital liderlik becerileri, eğitim, öğretim gibi kelimeler geçmektedir. Yeşil kümede ise en çok kullanılan kelime çevre olarak gözükmektedir. Sonrasında ise iş, bilgi, müşteri, toplum gibi kelimeler en fazla kullanılan kelimeler arasında yer almaktadır. Sarı kümedeki çalışmalara ise meydan



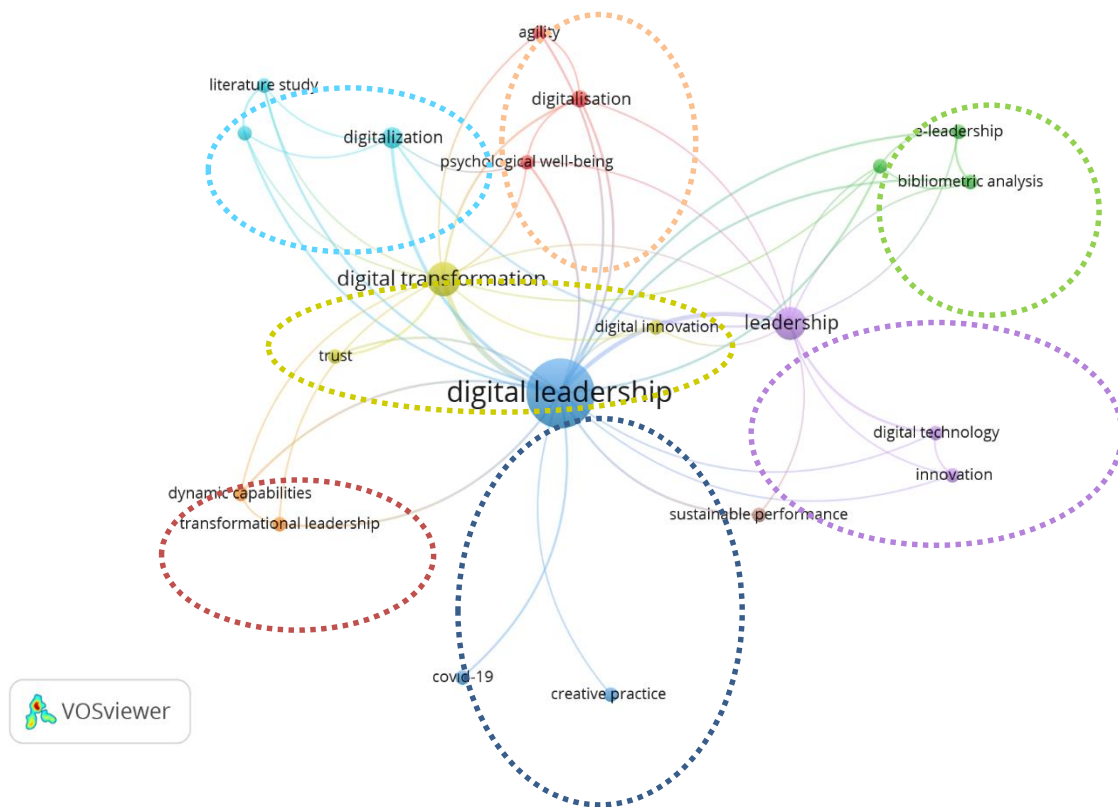
okuma kelimesi liderlik etmektedir. Sarı kümede en çok kullanılan diğer kelimeler ise liderlik stilleri, dijital çağ, iş yeri gibi kelimelerdir. Buna göre dijital liderlik kapsamında yapılan çalışmalarda en çok kullanılan ilk 10 kelime aşağıdaki gibi gösterilmiştir:

**Tablo 5.** Dijital liderlik konusunda en sık kullanılan kelimeler

Kelime	Kullanım Sayısı
Dönüşüm	14
İşletme	5
Katılımcı	5
Çevre	5
İş	5
Pandemi	5
Çalışan	5
Covid	5
Meydan Okuma (Challenge)	4
Girişim	4

### Anahtar Kelime Analizi

Dijital liderlik konusunda yazarların kullandığı anahtar kelimelerin tespiti için anahtar kelime analizi yapılmıştır. Buna göre programa yazarların kullandığı ortak anahtar kelimeler 2 olarak seçildiğinde 143 anahtar kelimenin 24'ü eşik değeri karşılamış ve Şekil 2'de gösterilmiştir.

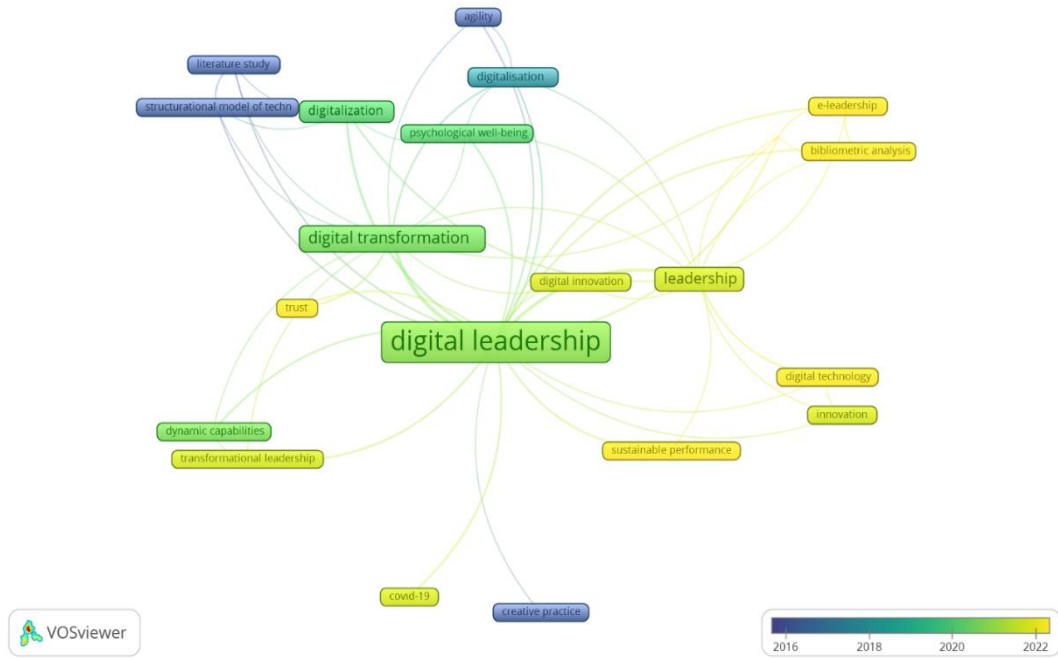


Şekil 2. Anahtar kelime analizi

Şekil 2'de dijital liderlik konusunda en çok kullanılan anahtar kelimelerin mavi, sarı, lila, kırmızı, yeşil, turkuaz ve mürdüm olmak üzere 8 farklı kümede toplandığı görülmektedir. Mavi kümede yer alan anahtar kelimeler, dijital liderlik, Covid 19 ve yaratıcı uygulama kelimeleri olarak ön plana çıkmaktadır. Sarı kümede yer alan yazarların çalışmalarında kullandıkları anahtar kelimeler genel itibariyle dijital dönüşüm, güven ve dijital inovasyon kelimelerinden oluşmaktadır. Lila kümede yer alan

çalışmaların anahtar kelimeleri, liderlik, inovasyon ve dijital teknoloji olarak karşımıza çıkmaktadır. Kırmızı kümede yer alan anahtar kelimeler çeviklik, dijitalleşme ve psikolojik iyi oluş olarak karşımıza çıkmaktadır. Yeşil kümede yer alan kelimeler incelendiğinde karşımıza bibliyometrik analiz, literatür araştırması ve e-liderlik kavramları çıkmaktadır. Dijital liderlik kapsamında yapılan çalışmaların anahtar kelime analizine göre turkuaz kümede bir araya gelen kelimeler, teknolojinin yapısal modeli, dijitalleşme olarak karşımıza çıkmaktadır. Turuncu kümede yer alan anahtar kelimeler genel itibariyle dinamik yetenekler ve dönüşümsel liderlik olarak ortaya çıkmıştır. Mürdüm kümede yer alan çalışmalar ise dijital liderlik ve sürdürülebilir performans arasındaki ilişkiyi incelemektedir.

Yine Şekil 3'te ise dijital liderlik konusunda yapılan çalışmaların yıllara göre anahtar kelimelerinin dağılımı gösterilmiştir.



Şekil 3. Anahtar kelimelerin yıllara göre dağılımı

Şekil 3'e göre 2016 yılına bakıldığında dijital liderlik konusu genel itibariyle literatür çalışması, örgütsel çeviklik, yaratıcı uygulama kelimeleri karşımıza çıkmaktadır. Bu bulgular yukarıda anahtar kelime analizi kapsamında bahsedilen çalışma içerikleri ile uyumaktadır. 2020 yılına gelindiğinde dijital liderlik konusunda kullanılan anahtar kelimeler covid 19, dijitalleşme, dijital dönüşüm gibi kelimeler çalışmalarda daha çok kullanılmıştır. 2022 yıllarına gelindiğinde ise dijital liderlik konusunda en sık kullanılan anahtar kelimeler, dijital teknoloji, sürdürülebilirlik, güven ve bibliyometrik analizdir.

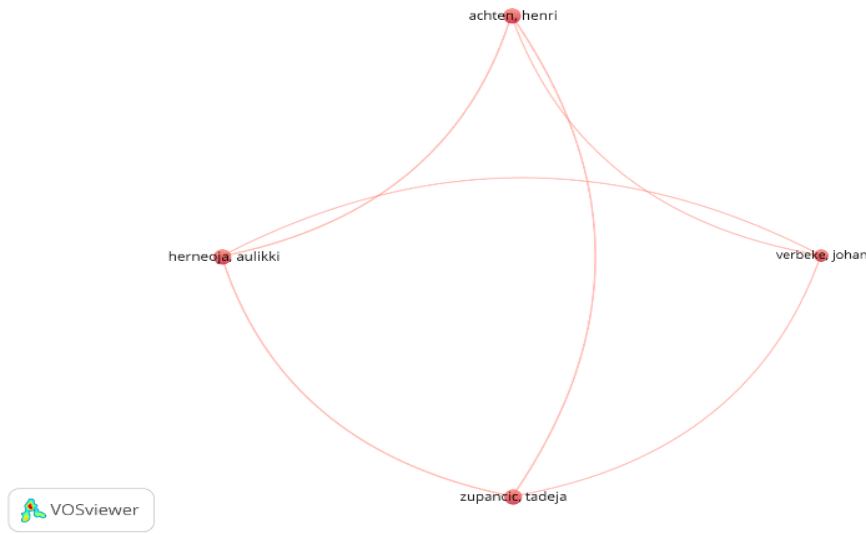
Bibliyografik verilere dayalı haritalama analizi kapsamında (co-authorship) ortak yazarlık, atıf (citation) ve ortak atıf (co-citation) analizleri yapılmıştır. Bu sayede dijital liderlik konusunda çalışma yapan önemli yazarların, dokümanların, ülkelerin ve üniversitelerin ortaya çıkartılması amaçlanmıştır.

## Ortak Yazarlık Analizi

Ortak yazarlık analizi ile dijital liderlik konusunda en çok iş birliği içinde olan yazarların, üniversitelerin ve ülkelerin ağ haritalarından da aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

### Yazarlar.

Analiz kapsamında dijital liderlik konusunda en fazla ortak yazarlığı olan araştırmacılara yer verilmiştir. Analiz sonucunda toplamda 130 yazarın olduğu saptanmıştır. Bu yazarlardan yayın ve atıf sayısı en az 2 olarak seçildiğinde 12 yazarın eşik değeri karşıladığı görülmüştür. Şekil 4'te birbirleriyle en fazla iş birliği içinde olan yazarların isimlerinin ağ haritası gösterilmiştir.

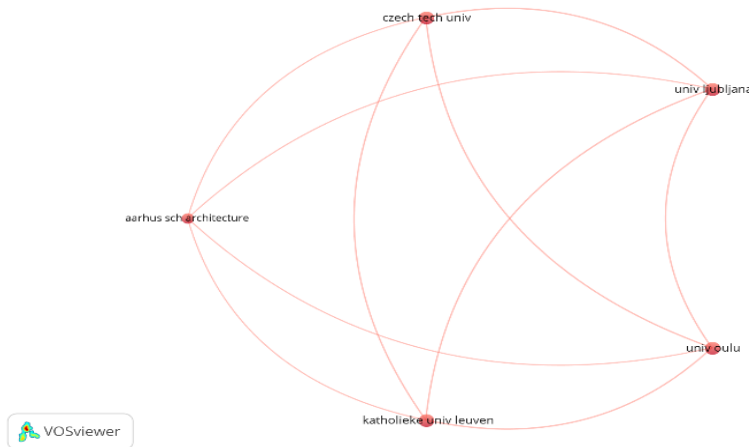


Şekil 4. Yazar ağ haritası

Şekil 4'e göre en fazla ortak yazarlığı olan yazarlar Achten H., Herneoja A., Tadeja, Z. ve Johan V.'dir. Buna göre bu yazarlar arasında iş birliği ve birbirleri ile bağlantı gücü yüksek gözükmektedir.

### Üniversiteler.

Dijital liderlik konusunda en etkin üniversiteleri belirleyip ağ haritası oluşturmak için üniversitelerin doküman sayısı 2 olarak seçildiğinde 84 üniversiteden 16'sının eşik değeri sağladığı sonucuna ulaşılmış ve Şekil 5'te gösterilmiştir.

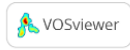


Şekil 5. Üniversiteler arası ağ haritası

Şekil 5'e göre dijital liderlik konusunda en çok dokümana sahip üniversite, Czech Technical University Prague, ikinci sırada Leuven Katholike University, üçüncü sırada ise Ljubljana Universty yer almaktadır.

### Ülkeler.

Dijital liderlik konusunda en fazla iş birliği içinde olan ülkelerin ağ haritasını belirlemek için ülkelerin yayın sayısı 2 olarak seçildiğinde 33 ülkeden 17'sinin eşik değeri sağladığı sonucuna ulaşılmış ve Şekil 6'da gösterilmiştir.



Şekil 6. Ülkeler arası ağ haritası

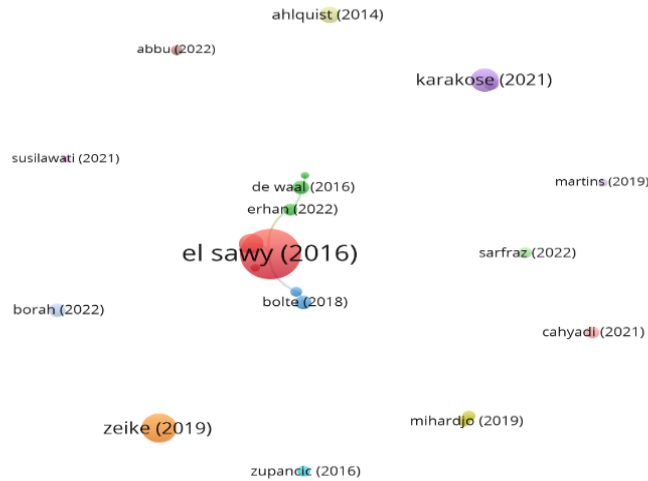
Şekil 6'ya göre dijital liderlik konusunda en çok iş birliği içinde olan ülkeler iki küme halinde karşımıza çıkmaktadır. Birinci kümeye (yeşil küme) Almanya ve Amerika önderlik ederken; ikinci kümeye (kırmızı küme) Çek Cumhuriyeti, Belçika ve Finlandiya önderlik etmektedir.

### Atıf Analizi

Dijital liderlik konusunda yapılan atıf analizi kapsamında dokümanların, kaynakların ve ülkelerin atıf analizi incelenmiştir.

### Dokümanlar.

Dijital liderlik konusunda en fazla atıf alan dokümanların ağ haritasını belirlemek için bir dokümanın atıf sayısı 2 olarak seçildiğinde 21 dokümanın eşik değeri sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Dokümanların atıf analizi ağ haritası Şekil 7'de gösterilmektedir.



Şekil 7. Dokümanların atıf ağ haritası

Şekil 7'ye göre dijital liderlik en çok atıf alan dokümanın yazarı 96 atıf ile El Sawy'ya (2016) ait "How LEGO Built the Foundations and Enterprise Capabilities for Digital Leadership" çalışmasıdır. Çalışmada dijital liderlik, kurum ve iş ekosisteminin dijitalleşmenin stratejik başarısı için önemli olduğu vurgulanmaktadır. Dijital liderlik atıf analizinde en çok atıf alan ikinci doküman 33 atıf ile Zeike, S. ve diğerlerine (2019) ait "Digital Leadership Skills and Associations with Psychological Well-Being" adlı çalışmasıdır. Türkiye'den bir dokümanın da bu analiz kapsamında ortaya çıktığı görülmüştür. Buna göre Karaköse vd. (2021) tarafından yapılan çalışma "Examining Teachers' Perspectives on School Principals' Digital Leadership Roles and Technology Capabilities during the COVID-19 Pandemic" adlı eserdir. Karaköse ve arkadaşları tarafından yapılan çalışma ise 22 atıf ile üçüncü sırada yer almaktadır.

### Kaynaklar.

Dijital liderlik konusu kapsamında en çok atıf yapılan kaynakların tespit edilebilmesi için doküman sayısı 2 seçildiğinde 44 kaynaktan 4'ünün eşik değeri karşıladığı sonucuna ulaşılmış ve Şekil 8'de gösterilmiştir.

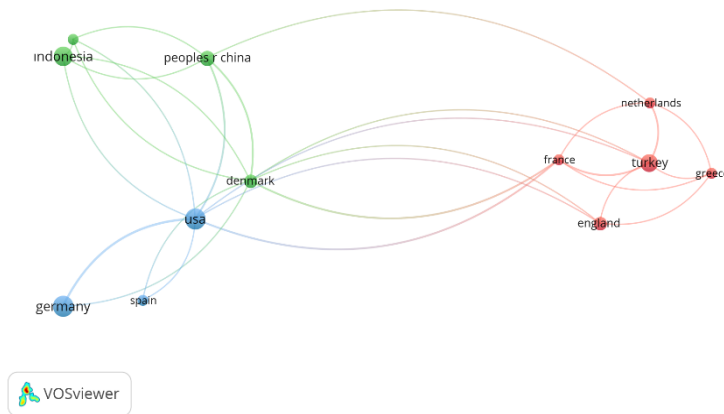


Şekil 8. Kaynakların atıf ağ haritası

Şekil 8 dijital liderlik konusunda en çok atıf yayınların 4 iş birliği ağını ele almaktadır. Buna göre analiz sonucunda en çok alıntı yapılan kaynak Sustainability dergisi (27 alıntı) olarak karşımıza çıkmaktadır. İkinci sırada ise Research-Technology Management (5 alıntı) kaynağı yer almaktadır.

### Ülkeler.

Dijital liderlik konusunda yapılan çalışmaların alıntı yapılan ülkelerin atıf sayısı 2 olarak seçildiğinde 33 ülkenin 16'sının eşik değeri karşıladığı belirlenmiş ve Şekil 9'da gösterilmiştir.



Şekil 9. Ülkelerin atıf ağ haritası

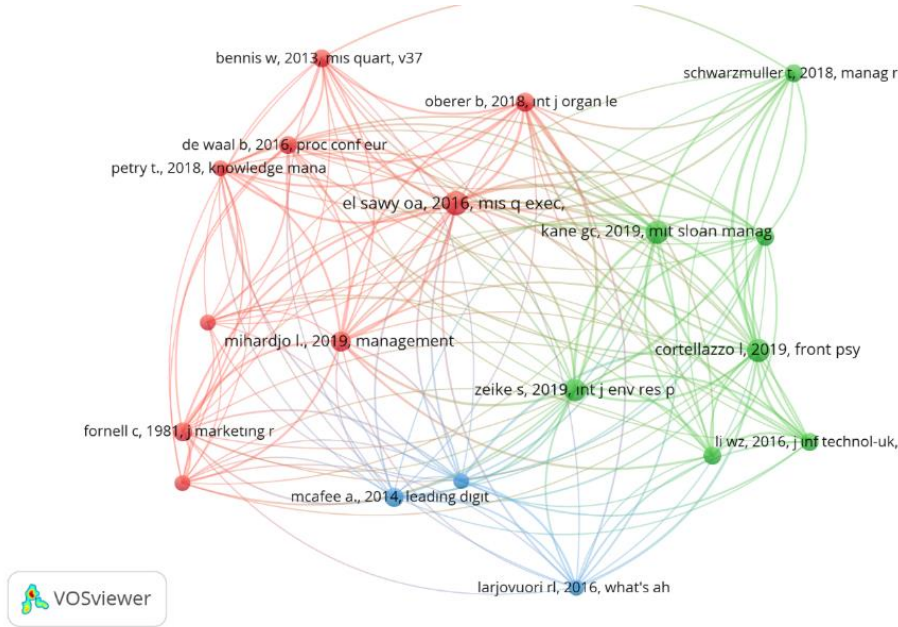
Şekil 9'a göre dijital liderlik konusunda en çok atıf yapılan ülkeler üç farklı kümede toplanmaktadır. Buna göre Amerika (112 atıf) en çok atıf alan ülke, ikinci sırada Danimarka (102 atıf), üçüncü sırada ise Almanya (52 atıf) yer almaktadır. Türkiye ise 33 atıf ile beşinci sırada gözükmektedir.

### Ortak Atıf Analizi

Ortak atıf analizi, bilimin bilişsel yapısını incelemek için benzersiz bir yöntem olarak ele alınmaktadır. Ortak atıf (Co-citation) analizi, kaynak makalelerde birlikte alıntılanan makale çiftlerinin izlenmesini içermektedir. Aynı makale çiftleri birçok yazar tarafından birlikte alıntılındığında, araştırma kümeleri oluşmaktadır (Surwase vd., 2011, s.180). Buna göre dijital liderlik konusunda yapılan ortak atıf analiz kapsamında atıf yapılan referanslar, kaynaklar ve yazarların ağ haritası ele alınmıştır.

#### Atıf yapılan referanslar.

Dijital liderlik konusunda ortak atıfta bulunulan referansların ağ haritasını belirlemek için minimum sayıdaki alıntı sayısı 5 olarak seçildiğinde 2458 atıfta referansların 19'unun eşik değeri sağladığı sonucuna ulaşılmış ve Şekil 10'da gösterilmiştir.



Şekil 10. Ortak atıf yapılan referansların ağ haritası

Şekil 10'a göre dijital liderlik konusundaki çalışmaların en çok atıf yaptığı referans (11 atıf) "El Sawy, O. A., Kraemmergaard, P., Amsinck, H. Ve Vinther, AL (2016). How LEGO Built the Foundations and Enterprise Capabilities for Digital Leadership. Mis Quarterly Executive, 15 (2), 141-166"dır. İkinci en çok atıf yapılan referans ise (10 atıf) "Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J. ve Andrus, G. (2019). How Digital Leadership Is(n't) Different. Mit Sloan Management Review, 60(3), 34" dür.

#### Atıf yapılan kaynaklar.

Dijital liderlik konusunda ortak atıfta bulunulan kaynakların ağ haritasını belirlemek için minimum sayıdaki alıntı sayısı 10 olarak seçildiğinde 1498 atıfta kaynakların 31'inin eşik değeri sağladığı belirlenmiş ve Şekil 11'de gösterilmiştir.





Şekil 12'ye göre dijital liderlik konusunda yapılan çalışmalarda en çok ortak atıf yapılan yazarlar; Kane, G. C. (18 atıf), El Sawy, O. A. (15 atıf) ve Karaköse, T. (14 atıf) olarak karşımıza çıkmaktadır.

### **Sonuç, Tartışma ve Öneriler**

Çalışmada Web of Science veri tabanında yer alan “dijital liderlik” kavramını içeren çalışmaların bibliyometrik analiz yapılarak güncel durumu irdelenmiştir. Araştırma kapsamındaki bibliyometrik analiz sonuçlarına göre “dijital liderlik” ile ilgili araştırmaların ilk kez 2004 yılında yayınlanmaya başladığı ve 2004-2022 yılları arasında toplam 134 çalışmanın yapıldığı belirlenmiştir. Bu konuda yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunun makale türünde olması akademisyenler tarafından dikkat çekmiş ve sorgulanmış bir alan olduğunun göstergesi olarak yorumlanabilir. Fakat makale harici diğer türlerin (bildiri, kitap bölümü ve derleme makale) az sayıda olması bu belgeler açısından daha fazlasına ihtiyaç olduğunu ortaya koymaktadır.

Dijital liderlik konusunda yapılan yayınların yıllara göre dağılımı irdelendiğinde, konu ile ilgili yayınların sayısında artış olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda, belli bir araştırma alanındaki bilimsel yayınların genel büyümesini açıklayan modeller bulunmaktadır. Bu modellerden biri de Price'ın yasasıdır. Bu yasaya göre, bir araştırma alanının büyümesi dört aşamada oluşur: 1) küçük bir bilim insanı grubunun yeni/çalışılmamış bir alanda araştırma yaparak yayın yapmaya başladığı ilk dikkat çekici çalışmalar aşaması, 2) yayın sayısının bir önceki döneme göre yeni bakış açıları neticesinde kat kat artması, 3) bilgi gövdesinin güçlenmesi ve 4) yayın sayısının azalmasıdır (Bütüner, 2021, s.712). Dijital liderlik Price yasası açısından ele alındığında, 3. Aşama olan bilgi gövdesinin güçlenmesi aşamasında konumlandırılabilir. Yayınlar 2018 yılında azalmış gibi görünse de eğilim açısından hariç son yıllarda yayınlarda büyük artış yaşandığı söylenebilir. Özellikle 2019 yılından sonra yaşanan bu artışın en önemli sebebinin Covid 19 pandemisinin hayatımıza girmesi olarak düşünülmektedir. Pandemi ile birlikte çevresel belirsizlikler artmış ve işletmeler hayatta kalabilmek için iş yapış şekillerini değiştirmek zorunda kalmıştır. Bununla birlikte dijitalleşmenin de hızlı bir şekilde artması ile yeni bir liderlik modeline ihtiyaç duyulmuş ve dijital liderlik ön plana çıkmıştır.

Araştırma sonucunda dijital liderlik konusunda en çok yayın yapan ülkenin Almanya olduğu belirlenmiştir. Bunun sebebinin Endüstri 4.0 kavramının ilk kez 2011 yılında Almanya'daki Hannover Fuarı'nda gündeme gelmesi olarak düşünülmektedir. Alman hükümetinin dijitalleşmeye önem vermesi ve bilgi teknolojileri konusunda lider olma çabası dijital liderlik konusuna da ilgi duymasına neden olduğu düşünülmektedir. Türkiye'nin ise uluslararası alan yazına 8 yayın ile 5. sırada katkı sağladığı tespit edilmiştir. Türkiye'de yapılan yayınların genel itibarıyla 2021 yılından sonra artış göstermektedir. Bu duruma etkinin Covid 19 ve dijital dönüşüm sürecinin olduğu düşünülmektedir. Türkiye'de yapılan çalışmalar incelendiğinde ilk olarak karşımıza Aksal (2015) tarafından yapılan çalışma çıkmaktadır. Çalışma, ilköğretim ve ortaokullarda görev yapan 60 müdürün metaforik algılarını ve dijital rollerini incelemektedir. Çalışma, okul müdürlerinin dijital liderliğe ilişkin farkındalıklarını ortaya koyması ve dolayısıyla iletişim teknolojilerinin ve dijital yönetimin okul kültürüne uyarlanmasını ele alması açısından önemlidir. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin hem dijital liderlik hem de teknolojik gelişmeler konusunda farkındalığa sahip olduğunu göstermektedir. Karaköse ve arkadaşları (2021) tarafından yapılan çalışma ise, öğretmenlerin COVID-19 salgını sırasında okul müdürlerinin dijital liderlik rolleri ve teknoloji yeteneklerine ilişkin bakış açılarını ve deneyimlerini araştırmaktadır. Erhan vd. (2022) yaptıkları çalışmada ise çalışanların dijital liderlik algılarının, çalışanın yenilikçi iş davranışının tüm boyutları üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır. Türkiye özelinde yapılan yayınlar dikkate alındığında mevcut çalışmaların diğer ülkelere kıyasla az sayıda olduğu belirlenmiştir. Ayrıca Türkiye'nin ülkelerarası iş birliği haritasında yer alamadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum uluslararası ortak çalışmaların ve çalışmalara ayrılan desteğin yeterince



olmaması şeklinde değerlendirilebilir. Bu konudaki farkındalığın artırılması ile Türkiye'nin uluslararası yayın etkinliğinin optimuma erişebileceği düşünülmektedir.

VOSviewer yazılım aracılığıyla yapılan dijital liderlikte sık kullanılan kelime analizine göre dijital liderlik çalışmalarında en çok geçen kelimeler dört farklı kümede toplanmıştır. Buna göre bu kümeler dijital dönüşüm, covid, meydan okuma ve iş çevresi olarak gruplandırılmıştır. Dijital liderlik konusunun dijital dönüşüm ve covid ile yakından ilişkili olduğu ve birbirlerini tetikleyen kavramlar olduğu görülmüştür (Abbu vd., 2022; Dewi ve Sjabadhyni, 2021; Susilawati vd., 2021). Dolayısıyla örgütler dijital liderler aracılığıyla çevrelerindeki belirsizliklere ve hızlı değişimlere uyum sağlayarak kaotik ortama meydan okuyabilirler.

Anahtar kelime analizine göre elde edilen çalışmalar 8 farklı kümede (mavi, sarı, lila, kırmızı, yeşil, turkuaz, turuncu ve mürdüm küme) toplanmıştır. Buna göre yazarların çalışmalarında en çok kullandığı anahtar kelimeler birbirleriyle ilişkisine göre gruplara ayrılarak isimler verilmiştir. Bu sayede dijital liderlik konusunun en çok hangi konularla birlikte ele alındığı ortaya çıkartılmıştır. Mavi Kümede; dijital liderlik, Covid 19 ve yaratıcı uygulama anahtar kelimelerinden yola çıkarak yapılan çalışmalar incelendiğinde; Susilawati ve arkadaşları (2021), COVID-19 salgının, liderlik tarzı da dâhil olmak üzere hayatın çeşitli yönlerini etkilediği ve dijital liderliğin, COVID-19 salgını sırasında başarılı olan bir liderlik modeli haline geldiğini vurgulamışlardır. Dewi ve Sjabadhyni (2021) tarafından yapılan çalışmada, COVID-19 pandemik durumu sırasında dijital liderliğin psikolojik iyi oluşun güçlü bir yordayıcısı olduğu ortaya çıkmıştır. Robertson vd. (2022) tarafından yapılan bir diğer çalışmada ise, dijital olarak olgun KOBİ perakendecilerinin kurumsal direncini dijital olarak daha az olgun KOBİ perakendecilerinininkiyle karşılaştırmayı ve ardından dijital olgunluklarının COVID-19 pandemisine verdikleri yanıtı nasıl etkilediğini araştırmayı amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda dijital liderliğin, dijital yeteneklerden daha büyük bir organizasyonel dirençlilik itici gücü olduğu ortaya çıkmıştır. Yazarlar, KOBİ perakendecilerine kurumsal dayanıklılıklarını artırmak için dijital olgunluklarını, özellikle de dijital liderliklerini geliştirmenin yollarını önermektedir. Buna göre mavi kümede yer alan yazarların anahtar kelimelerinden yola çıkarak dijital liderliğin Covid 19 pandemisi ile birlikte model bir liderlik türü olarak ele alındığı, birçok işletmenin hayatta kalabilmek, belirsizlikleri yönetebilmek için bu liderlik modelinden yararlandığı sonucuna varmak yanlış olmayacaktır.

Sarı Kümede yer alan yazarların çalışmalarında kullandıkları dijital dönüşüm, dijital inovasyon ve güven anahtar kelimeleri kapsamındaki çalışmaların içerikleri incelendiğinde karşımıza çıkan bazı çalışmalar şu şekildedir: Zeike vd. (2019) çalışmalarında, dijital liderliğin, yöneticilere sunduğu zorlukların yönetilmesinde önemli bir faktör olduğunu ve yöneticilerin dijital dönüşüm için ne tür becerilere ihtiyaç duyduğuna ilişkin tartışmada önemli bir kavram haline geldiğini dile getirmişlerdir. Ayrıca dijital liderliğin üst düzey yöneticilerde psikolojik iyi oluşla ilişkili olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Abbu ve arkadaşları (2022), kurumların dijital dönüşümünün çığırın bir hızla devam ettiğini, bazı şirketlerin öncü statüsüne ulaşırken, diğerleri geçişi zor buldukları için geride kaldıklarından bahsetmiştir. Araştırmacılara göre dijital liderler, bu yıkıcı ve bazen riskli girişimlerde organizasyona ve çalışana güven aşılayabildikleri için dijital dönüşüm başarılarında çok önemli bir rol oynamaktadır. Karippur ve Balaramachandran (2022), dijital dönüşüm konusunda artan farkındalık, işletmelerin liderlik ve ilgili temel uygulamalar hakkında görüşlerine güçlü bir ışık tuttuğundan ve çoğu kuruluşun ilgili liderlik uygulamalarını geliştirmek için yeterince hızlı hareket etmediğinden, yeni dijital kuruluşa geçiş hızının daha da büyük liderlik boşlukları oluşturduğundan bahsetmişlerdir. Yazarlara göre bu boşluğun dijital liderlik sayesinde giderileceği önerilmektedir. Bir başka çalışmada ise Abbu vd. (2022), inovasyon hızının arttığını, bu durumun liderlerin daha hızlı hareket etmeleri ve tüm kuruluşlarını her zamankinden daha hızlı dönüştürmeleri gerektirdiğinden bahsetmektedir. Bu nedenle, başarılı bir dijital dönüşüm için kritik liderlik becerileri, geçmişte en etkili olduğu kanıtlanmış olanlardan farklıdır. Dijital ortamda liderlik, yani dijital liderlik yetkinliğe yapılan vurgudan güvene

odaklanmaya dönüşmelidir. Sarı kümede yer alan anahtar kelimeler kapsamında çalışmalar incelendiğinde genel itibarıyla dijital dönüşüm ve dijital liderlik arasındaki ilişki ele alınmaktadır. Endüstri 4.0 ile başlayan ve pandemi ile birlikte akıl almaz bir şekilde hız kazanan dijital dönüşüm süreci birçok işletmenin yapısını, iş yapış şeklini, insan kaynakları gibi birçok konuda organizasyonları derinden etkilemiştir. Buna göre işletmeler dijital dönüşüm sürecine girebilmek için sadece teknolojik alt yapıya sahip olmaları yetmemektedir. Teknolojik alt yapı ile bu süreci bilgi teknolojilerden insan kaynaklarına kadar etkili bir şekilde yönetebilecek liderlere de ihtiyaç duymaktadır. Böylesi bir durumda ise karşımıza dijital liderler çıkmaktadır. Sarı kümede yer alan çalışmalardan da yola çıkarak dijital dönüşüm sürecinin etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesinde dijital liderlere ihtiyaç duyulmaktadır.

Lila Kümede yer alan liderlik, inovasyon ve dijital teknoloji anahtar kelimeleriyle ilgili çalışma içerikleri incelendiğinde karşımıza çıkan çalışmalar şu şekildedir: Benitez vd. (2022), dijital liderliğin firmanın sahasını dijitalleştirerek inovasyon performansını etkilediğini ortaya çıkarmışlardır. Cahyadi ve Magda (2021), çalışmalarında G20 ülkelerinin dijital liderlik yeteneklerini dijital hazırbulunuşluk, inovasyon ve rekabetçilik 4.0 açısından inceleyerek, bu değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda G20 ülkelerinin dijital hazırlık, inovasyon ve rekabet edebilirlik 4.0'da dijital liderlik yeteneğine sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Buna göre lila kümede yer alan anahtar kelimeler kapsamında dijital liderlik ve inovasyon arasında yakın bir ilişki olduğu ve her iki kavramın birbirlerini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmak yanlış olmayacaktır.

Kırmızı Kümede; çeviklik, dijitalleşme ve psikolojik iyi oluş anahtar kelimeleriyle ilgilenen çalışmalarda karşımıza, Tanniru (2017) tarafından yapılan bir araştırma çıkmaktadır. Araştırmada gelişen dijital ortamda iş dönüşüm sürecinde firmaların yenilikçi ve çevik olmasından bahsedilmektedir. Yazar dijital hizmetler veya uygulamalar olarak anılan gelişmiş dijitalleştirme fırsatlarıyla etkinleştirilen müşteri hizmetlerini hem BT liderleri tarafından tasarlanma biçiminde hem de iş liderleri tarafından pazara sunulma biçiminde çeviklik gerektirme konusunu vurgulamaktadır. Yine çalışmada bu çevikliğin gerçekten de kurumsal bir yetenek olduğunu bunu sağlamanın yolunun da dijital liderlerden geçtiği öne sürülmektedir. Tanniru ve Khuntia (2016) tarafından yapılan çalışmada ise, dijital hizmetleri desteklemek için tasarlanmış bir hizmet sistemi mimarisinde temsil edilen hizmet nesnelere, değişen bir iş ve teknoloji ortamında iş çevikliği için bir iş mimarisinin çeşitli bileşenleriyle ilişkilendiren bir dijital liderlik konsepti önerilmektedir. Böylece dijital liderlik sayesinde kurumlar daha çevik olacaktır. Kırmızı kümede yer alan ve dijital liderlik arasında ilişkisi bulunan örgütsel çeviklik kavramı, stratejik düşünme, yenilikçi bir zihniyet, değişimden yararlanma ve uyarlanabilir ve proaktif olmaya yönelik amansız bir ihtiyaç gerektiren temel bir yetkinlik, rekabet avantajı ve farklılaştırıcı olarak kabul edilmektedir. Nihayetinde çeviklik, seçimden ziyade hayatta kalmak için bir iş zorunluluğu haline gelmektedir (Harraf vd., 2015). Buna göre dijitalleşme ile birlikte çevrede yaşanan bu değişime işletmelerin hızlı bir şekilde uyum sağlaması, rekabet avantajı sağlayabilmesi, hayatta kalabilmesi organizasyonun çevik olmasına ve dijital bir lidere sahip olmasına bağlı gözükmektedir.

Yeşil Kümede; bibliyometrik analiz, literatür araştırması ve e-liderlik anahtar kelimeleri ile yapılan çalışmalarda genel itibarıyla bibliyometrik bir yöntemle kavram araştırıldığı gözlenmiştir (Eberl ve Drews, 2021; Karakose vd., 2022; Tigre vd., 2022). Dijital liderlik kavramı yeni bir liderlik modeli olduğu için bu tarz çalışmalarla araştırmacılara detaylı bilgiler sunulmaya çalışılmıştır.

Turkuaz Kümede; teknolojinin yapısal modeli ve dijitalleşme anahtar kelimeleriyle ilgili çalışmalar ortaya çıkmıştır. Çalışmaların içerikleri incelendiğinde De Waal ve arkadaşları (2016), dijital liderlik kavramını hem nesnel bir dış güç olarak hem de sosyal boyutta inşa edilmiş bir eser niteliğinde klasik teknoloji tartışmasına konu olabilecek bir kavram olarak ele almaktadır. Araştırmacılar, dijital liderlikteki fırsatlar ve gelişmeler nelerdir, toplum ve kuruluşlar için riskler ve tehditler nelerdir? Sorularına cevabını paydaş teorisine ve teknolojinin yapısal modeline dayanarak, kapsamlı bir genel

bakışla ele almaktadır. Analiz sonucunda her paydaş, dijital liderliğe yön vermek için kendi araçlarını kullanmakta, istenen e-becerileri elde etmek için farklı programlar geliştirmektedir. Yine çalışmada dijital liderlik, dijitalleşmenin sonucu olarak ele alınmaktadır. Van Outvorst ve arkadaşları (2017) ise çalışmalarında dijital dönüşümün kuruluşların çalışma şekli ve insanlar ve bilgiyi paylaşan ağ kuruluşları üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Araştırma sonucunda dijital liderliğin bu gelişmelerden etkilendiği sonucuna varılmıştır. Yine çalışmada dijital liderlerin üzerine düşmesi gereken konulara öneri olarak, iletişim için ekstra gereksinimler, bilgi kalitesi, sürekli değişen ağ organizasyonları sunulmuştur.

Turuncu Kümede yer alan dinamik yetenekler ve dönüşümsel liderlik anahtar kelimelerinden yola çıkarak yapılan yayınlarda ortaya çıkan çalışmalar şu şekildedir: Mihardjo ve arkadaşları (2019) yaptıkları makalede, pazar yönelimine dayalı olarak stratejik ittifak ve dinamik yetenek geliştirmede dijital liderliğin rollerini incelemektedir. Çalışma sonucunda dijital liderlik ile stratejik ittifakın gelişimi ve pazar yönelimine dayalı dinamik yetenekler arasındaki doğrudan ve dolaylı önemli etkileri doğrulamaktadır. Başka bir çalışma ise Karippur ve Balaramachandran (2022) tarafından yapılmıştır. Çalışmada dönüşümcü liderlik teorileri, çok yönlülük ve dinamik yetenekler incelenmiş ve dijital bir girişim için en uygun liderlik özellikleri ve uygulamaları önerilmiştir. Önerilen araştırma modeli Asya Pasifik bölgesinden bir grup lider ve üst düzey yönetici üzerinden test edilmiştir. Araştırma sonucunda en etkin liderlik türünün dijital liderlik olduğu bu tür liderlik modelinin stratejik önceliklerinin olduğu belirtilmiştir. Susilawati ve arkadaşları (2021) ise yaptıkları çalışmada COVID-19 salgının, liderlik tarzı da dâhil olmak üzere hayatın çeşitli yönlerini etkilediğini buna bağlı olarak dijital liderlik türünün, COVID-19 salgını sırasında başarılı olan bir liderlik modeli haline geldiğinden bahsetmiştir. Yaptıkları araştırma sonucunda dijital liderliğin dönüşümsel liderlik özelliklerini taşıdığı, dönüşümcü liderliğin, eylemde ana hatları çizilen örgütün vizyonuna ve hedeflerine yönelik olduğu sonucuna varılmıştır. Bu kapsamda bu kümede yer alan dinamik yetenekler kavramı, kaynak teminine karar verme itibarıyla bütün süreçleri yeniden yapılandırarak değişen ve gelişen çevre koşullarına zamanında ve sürdürülebilir olacak şekilde uyum sağlayabilecek örgüt yeteneği olarak ele alınmaktadır (Rialti vd., 2019, s.2055). Turuncu kümede yer alan çalışmalarda Covid 19 gibi çevresel belirsizliğin olduğu bir ortamda işletmeler değişen koşullara ayak uydurabilme yeteneğini geliştirebilmek için dijital liderlerden faydalanmaktadır. Bu bağlamda dijital liderler stratejik bir kaynak olarak ele alınarak dinamik yeteneğin bir unsuru olarak değerlendirilmektedir. Yine kümede yer alan çalışmalarda dinamik yetenekle birlikte dönüşümcü liderlik de ele alınmıştır. Dijital liderler bu kapsamda dönüşümsel liderlerin bir uzantısı gibi ele alınmakta ve dijital liderler dönüşümsel liderlere benzemekte ancak onlardan daha kapsamlı özelliklere sahip olmak zorundadır (Ordu ve Nayır, 2021, s.77).

Mürdüm Kümede yer alan çalışmalar ise dijital liderlik ve sürdürülebilirlik performansı arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Yapılan çalışmalar dijital liderliğin işletmelerin sürdürülebilir performansına olumlu katkı sağladığı işletmelerin bu sayede daha rekabetçi ve daha rahat bir şekilde hayatta kalabildiklerini ortaya çıkarmaktadır (Borah vd., 2022; Gouda ve Tiwari, 2022).

Anahtar kelime analiziyle ilgili çalışmalar özetlendiğinde, dijital liderlik konusu ile birlikte ele alınan konular; dijital dönüşüm, Covid 19, inovasyon, çeviklik, bibliyometrik analiz, dijitalleşme, dinamik yetenekler ve dönüşümsel liderlik ve sürdürülebilirliktir. İleride bu konu hakkında çalışacaklar için belirtilen anahtar kelimelerin rehber niteliğinde olacağı düşünülmektedir. Bu sayede araştırmacılar dijital liderlik konusunun hangi konularla birlikte ele alınarak değerlendirilebileceklerine dair bilgilere bu analiz sayesinde daha rahat erişebilecektir. Yine analiz kapsamında anahtar kelimelerin yıllara göre değişimi ele alındığında 2016 yılında dijital liderlik konusu genel itibarıyla alanyazın çalışması, örgütsel çeviklik gibi anahtar kelimelerle birlikte ele alınırken 2020 yılına gelindiğinde ise covid 19, dijitalleşme, dijital dönüşüm gibi kelimeler karşımıza çıkmaktadır. 2022 yıllarına gelindiğinde ise anahtar kelimeler, dijital teknoloji, sürdürülebilirlik, güven olarak karşımıza çıkmaktadır. Anahtar kelimelerin yıllara göre

değişimi kapsamında yapılan bu analiz sayesinde dijital liderlik konusunun yıllara göre seyri ve eğilimi ortaya çıkartılmıştır.

Atıf analizine göre; en çok atıf alan doküman yazarının El Sawy vd (2016)'ne ait "How LEGO Built the Foundations and Enterprise Capabilities for Digital Leadership" çalışması olduğu, en çok alıntı yapılan kaynağın ise Sustainability dergisi olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla bu konuya ilgi duyanların ve konu ile ilgili çalışma yapacak olan araştırmacıların söz konusu kaynakları takip etmeleri önerilmektedir. Ayrıca dijital liderlik konusunda her ne kadar en fazla yayın yapan ülkenin Almanya olmasına karşın en çok atıf alan ülkenin Amerika olması da diğer bir bulgudur. Bu durumun nedeni ise iki ülkenin de yayın sayısının birbirine yakın olduğudur.

Ortak atıf analizine göre dijital liderlik konusundaki çalışmaların en çok atıf yaptığı referans El Sawy, O. A., Kraemmergaard, P., Amsinck, H. Ve Vinther, AL (2016). How LEGO Built the Foundations and Enterprise Capabilities for Digital Leadership. *Mis Quarterly Executive*, 15 (2), 141-166 çalışmadır. Dolayısıyla bu yayının alan için üretken bir yayın olduğu söylenebilir. En çok ortak atıf yapılan kaynak Sustainability-Based (50 atıf), dijital liderlik konusunda yapılan çalışmalarda en çok ortak atıf yapılan yazarlar; Kane, G. C., El Sawy, O. A.'dır.

Sonuç olarak bu çalışma, yeni bir model olan dijital liderlik konusunu bibliyometrik bir yöntem kullanarak ileride çalışma yapmak isteyen araştırmacılar için en çok atıf alan kaynakları, yazarları, dokümanların listesini vermektedir. Çalışmada sadece Web of Science veri tabanı ele alınarak analiz yapılması bir kısıtlılık olarak değerlendirilmektedir. Bu yüzden gelecekteki çalışmalarda Scopus veri tabanının da dâhil edilmesi ile daha çok çalışmaya ulaşılarak analiz yapılabileceği düşünülmektedir. Çalışma sayesinde dijital liderlik konusunun hangi konularla birlikte ele alınabileceği konusunda fikir sunulması amaçlanmıştır. Yine dijital liderlik konusunun yıllara göre hangi konularla ve temalarla birlikte ele alındığı incelenerek bir eğilim ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır. Bu sayede dijital liderlik ile güncel konular arasındaki ilişki incelenmiş ve gelecekteki araştırmalara yol göstermesi amaçlanmıştır. Dijital liderlik kavramıyla ilgili Türkçe alanyazınında mevcut çalışmaları inceleyen araştırmaların kısıtlı olması nedeniyle bu alanda araştırmaların artırılması kavramı anlamayı ve uygulamada etkin bir şekilde ilerlemeyi kolaylaştıracaktır.

### **Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı**

Araştırma, yayın etiği ilkelerine uygun olarak gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma makalesi bibliyografik analiz niteliğinde olup etik kurul onayı gerektiren bir çalışma olarak değerlendirilmemektedir.

### **Yazarların Makaleye Katkı Oranları**

Makale üç yazar tarafından kaleme alınmış olup, başka yazar ve kuruluşların yazım süresince desteği bulunmamaktadır. Yazarların makaleye katkı oranları eşittir.

### **Çıkar Beyanı**

Bu makale ile ilgili olarak yazarların hiçbir kişi ya da kuruluşla çıkar çatışması bulunmamaktadır.

### Kaynakça

- Abbu, H., Mugge, P. ve Gudergan, G. (2022). Successful digital leadership requires building trust. *Research-Technology Management*, 65(5), 29-33.
- Abbu, H., Mugge, P., Gudergan, G., Hoeborn, G. ve Kwiatkowski, A. (2022). Measuring the human dimensions of digital leadership for successful digital transformation digital leaders can use the authors' digital leadership scale to assess their own readiness and ability to accelerate digital transformation. *Research-Technology Management*, 65(3), 39-49.
- Aksal, F. A. (2015). Are headmasters digital leaders in school culture? *Eğitim ve Bilim*, 40(182), 77-86.
- Arslanhan, M. S. (2018). Dijitalleşmenin ekonomik boyutu. H. Aksu (Ed.), *Dijitopya: dijital dönüşüm yolculuk rehberi* içinde (s. 50-67). İstanbul: Pusula Yayıncılık.
- Benitez, J., Arenas, A., Castillo, A. ve Esteves, J. (2022). Impact of digital leadership capability on innovation performance: the role of platform digitization capability. *Information & Management*, 59(2), 103590.
- Borah, P. S., Iqbal, S. ve Akhtar, S. (2022). Linking social media usage and sme's sustainable performance: the role of digital leadership and innovation Capabilities. *Technology in Society*, 68, 101900.
- Brito-Ochoa, M. P., Sacristán-Navarro, M. A. ve Pelechano-Barahona, E. (2020). A bibliometric analysis of dynamic capacities in the field of family Firms (2009-2019). *European Journal of Family Business*, 10(2), 69-81.
- Bütüner, O. (2021). Toplam kalite yönetiminin görsel haritalama teknikleri açısından değerlendirilmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(78), 705-730.
- Cahyadi, A. ve Magda, R. (2021). Digital leadership in the economies of the G20 countries: a secondary research. *Economies*, 9(1), 32.
- Chen, C. (2017). Science mapping: a systematic review of the literature. *Journal of Data and Information Science*, 2(2), 1-40. doi: 10.1515/jdis-2017-0006
- Cobo, M. J., López-Herrera, A. G., ve Herrera-Viedma, E. (2015). A relational database model for science mapping analysis. *Acta Polytechnica Hungarica*, 12(6), 43- 62.
- De Waal, B., Van Outvorst, F. ve Ravesteyn, P. (2016). Digital leadership: the objective-subjective dichotomy of technology revisited. 12th European Conference on Management, Leadership and Governance (ECMLG), 52-60.
- Dewi, R. K. ve Sjabadhyni, B. (2021). Digital leadership as a resource to enhance managers' psychological well-being in the covid-19 pandemic situation in Indonesia. *South East Asian Journal of Management*, 15(2), 154-168.
- Eberl, J. K. ve Drews, P. (2021). Digital leadership—mountain or molehill? A literature Review. *Innovation Through Information Systems: Volume III: A Collection of Latest Research on Management Issues*, 223-237.
- Ekşi, O. , Cesur, Z. ve Güven, T. (2022). Destinasyon pazarlamasının görsel haritalama tekniği ile bibliyometrik analizi. *Çatalhöyük Uluslararası Turizm ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (8), 136-147.
- El Sawy, O. A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H. ve Vinther, A. L. (2016). How LEGO built the foundations and eterprise capabilities for ligital leadership. *MIS Quarterly Executive*, 15(2),141-166.
- Erhan, T., Uzunbacak, H. H. ve Aydın, E. (2022). From conventional to digital leadership: exploring digitalization of leadership and innovative work behavior. *Management Research Review*, 45(11), 1524-1543.

- Eryeşil, K. (2021). Digital leadership, leadership paradigm of the digital age: a conceptual framework. *Equinox, Journal of Economics, Business & Political Studies*, 8(1), 98-112.
- Frankenberger, K., Mayer, H., Reiter, A. ve Schmidt, M. (2020). *The digital transformer's dilemma: how to energize your core business while building disruptive products and services*. John Wiley & Sons.
- Gouda, G. K ve Tiwari, B. (2021). Talent agility, innovation adoption and sustainable business performance: empirical evidences from Indian automobile industry. *International Journal Of Productivity and Performance Management*, 71(6), 2582-2604.
- Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K. ve Talbott, K. (2015). Organizational agility. *The Journal of Applied Business Research*, 31, 675–686.
- Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J. ve Andrus, G. (2019). How digital leadership is(n't) different. *Mit Sloan Management Review*, 60(3), 34.
- Karaköse, T., Kocabas, I., Yirci, R., Papadakis, S. ve Demirkol, M. (2022). The development and evolution of digital leadership: a bibliometric mapping approach-based study. *Sustainability*, 14(23).
- Karaköse, T., Polat, H. ve Papadakis, S. (2021). Examining teachers' perspectives on school principals' digital leadership roles and technology capabilities during the covid-19 pandemic. *Sustainability*, 13(23).
- Karippur, N. K. ve Balaramachandran, P. R. (2022). Antecedents of effective digital leadership of enterprises in Asia Pacific. *Australasian Journal of Information Systems*, 26.
- Klein, M. (2020). Leadership characteristics in the era of digital transformation, *BMIJ*, 8(1), 883-902.
- Kurutkan, N. ve Orhan F. (2018). *Kalite prensiplerinin görsel haritalama tekniğine göre bibliyometrik analizi*. Ankara: SAGE Yayınevi.
- Küçükali, R. ve Coşkun, H. C. (2021). Eğitimde dijitalleşme ve yapay zekânın okul yöneticiliğindeki yeri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 4(2), 124-135.
- Larjovuori, R-L., Bordi, L., Mäkinieni, J-P. ve Heikkilä-Tammi, K. (2016), The role of leadership and employee well-being in organisational digitalisation. In T. Russo-Spena ve C. Mele (Eds.), *What's ahead in service research? new perspectives for business and society* (pp. 1159-1172). Napoli: Reser Proceedings.
- Martinez, M. A., Cobo, M. J., Herrera, M. ve Herrera-Viedma, E. (2015). Analyzing the scientific evolution of social work using science mapping. *Research on Social Work Practice*, 25(2), 257–277.
- McKendrick, J. (2017). *The 5 traits of digitally advanced companies*. Erişim: <https://www.forbes.com/sites/joemckendrick/2017/07/14/the-5-traits-of-digitally-advanced-companies/?sh=3b408c8e25ee>, 06.05.2021.
- Mihardjo, L.W.W. ve Sasmoko, S. (2019). Digital transformation: digital leadership role in developing business model innovation mediated by co-creation strategy for telecommunication incumbent firms. *Strategy and Behaviors in the Digital Economy, InTechopen*, 1-18.
- Ordu, A. ve Nayır, F. (2021). Dijital liderlik nedir? Bir tanım önerisi. *E-uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 68-81.
- Özmen, Ö. N., Eriş, E. D. ve Özer, P. S. (2020). Dijital liderlik çalışmalarına bir bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 57-69.
- Peter, M., Kraft, C. ve Lindeque, J. (2020). Strategic action fields of digital transformation an exploration of the strategic action fields of swiss smes and large enterprises. *Journal of Strategy and Management*, 13(1), 160-180.

- Promsri, C. (2019). The developing model of digital leadership for a successful digital transformation. *GPH-International Journal of Business Management (IJBM)*, 2(08), 01-08.
- Rialti, R., Marzi, G., Ciappei, C. ve Busso, D. (2019). Big data and dynamic capabilities: a bibliometric analysis and systematic literature review. *Management Decision*, 57(8), 2052-2068.
- Robertson, J., Botha, E., Walker, B., Wordsworth, R. ve Balzarova, M. (2022). Fortune favours the digitally mature: the impact of digital maturity on the organisational resilience of sme retailers during covid-19. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 50(8/9), 1182-1204.
- Sağbaşı, M. ve Erdoğan, F. A. (2022). Digital leadership: a systematic conceptual literature review. *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 3(1), 17-35.
- Sainger, G. (2018). Leadership in digital age: a study on the role of leader in this era of digital transformation. *International Journal on Leadership*, 6(1), 1-6.
- Sharma, R. (2004). Effectiveness of digital leadership in managing challenges thrown by information technology revolution. *International Journal of Psychology*, 39(5-6), 416-417.
- Sheninger, E. (2014). *Pillars of digital leadership*. International Center for Leadership in Education, 1-4.
- Surwase G., Sagar A., Kademani, B. S. ve Bhanumurthy, K. (2011). Co-citation analysis: an overview. beyond librarianship: creativity, innovation and discovery (BOSLA National Conference Proceedings), 179-185. Mumbai.
- Susilawati, D.M., Suryanto ve Windijarto (2021). Transforming the digital leadership to improve public service performance in the covid-19 outbreak. *Economic Annals-XXI*, 188(3-4), 31-38.
- Tanniru, M. (2017). *Digital leadership*. 23rd Americas Conference on Information Systems (AMCIS). Boston, MA.
- Tanniru, M. ve Khuntia, J. (2016). *Digital leadership through service computing: agility driven by interconnected system and business architectures*. 15th Annual Workshop on E-Business (WEB).
- Tigre, F. B., Curado, C. ve Henriques, P. L. (2022). Digital leadership: a bibliometric analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(1), 40-70.
- Van Eck, N. J. ve Waltman, L. (2020). *VOSviewer manual*. Erişim: <http://www.vosviewer.com/>, 21.01.2023.
- Outvorst, F., Visker, C. ve De Waal, B. (2017). Digital leadership: the consequences of organizing and working in a digital society. *5th International Conference on Management, Leadership and Governance (ICMLG)*, 463-471.
- Wasono, L. W. ve Furinto, A. (2018). The effect of digital leadership and innovation management for incumbent telecommunication company in the digital disruptive era. *International Journal of Engineering and Technology*, 7, 125-130.
- Yıkılmaz, İ. ve Sürücü, L. (2021). Dijital çağda liderliğin yeni yüzü: dijital liderlik. İ. Tarakçı, B. Göktaş (Ed.), *Dijital gelecek dijital dönüşüm-2* içinde (s.301-317). İstanbul: Efe Akademi.
- Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L. ve Pfaff, H. (2019). Digital leadership skills and associations with psychological well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(14).
- Zhu, P. (2015). *Digital Master: Debunk the myths of enterprise digital maturity*. Lulu Press, Inc.



### Extended Abstract

The Covid-19 epidemic, the growth of remote working arrangements, and the steady rise in the number of virtual businesses have all increased the significance of a leader's abilities and capabilities in digital operations. "Digital leadership" is the name of the new leadership model that enterprises require in this approach. Digital leaders are people who show transformational behavior and keep an open mind when things change or new things happen. By examining the content of scholarly publications on the idea of "digital leadership" between 2004 and 2022, this study aims to give a comprehensive view on the pertinent literature.

The study data were gathered in January 2022 from the Web of Science database. The term "digital leadership" was searched for in this database between 2004 and 2022 in the title and category fields. As documents, the options article, review article, book chapter, and paper are selected. The VOSviewer 1.6.17 software was used to do text data-based mapping, keyword analysis, co-authorship, citation, and co-citation analyses after first performing evaluations in the study using the information collected from the Web of Science database. 134 scientific papers were obtained as a consequence of these selections. It has been discovered that the vast majority of scientific publications are articles and that other types of publishing are inadequate.

Co-authorship, citation, and co-citation analyses were carried out within the framework of mapping analysis based on bibliographic data. In this approach, it hopes to highlight significant writers, papers, nations, and universities engaged in digital leadership research. It has been shown that there has been a rise in publications, particularly those made after 2019. In the research findings, it was discovered that the majority of publications are in the discipline of management; Germany is the most productive country; El Sawy et al. (2016) is the most referenced author; and digital transformation is the most often used keyword. The arrival of the Covid 19 pandemic into our lives is regarded to be the most significant reason for this surge after 2019. Since the epidemic has exacerbated environmental risks, businesses have forced to adapt their operations to stay afloat. Digital leadership emerged as a new leadership model as a result of the rapid development in digitalization.

This study gives a list of the most referenced sources, authors, and documents for future scholars who want to investigate the subject of digital leadership, which is a novel paradigm, using a bibliometric method. The study's weakness is that it only looked at the Web of Science database. It is believed that by incorporating the Scopus database into future research, more studies will be accessible and examined. It is hoped to offer an idea about the subjects on which the issue of digital leadership might be addressed thanks to the study. Again, a trend was attempted to be uncovered by analyzing the subjects and themes with which digital leadership has been treated over the years. So, the relationship between digital leadership and present problems was investigated with the intention of directing future study. The findings are expected to serve as a foundation for future research on the subject, as well as contribute to research fields that are making progress in digital leadership and themes that are contenders to be the focus of research activities in the near future.





**Başvuru Tarihi / Received Date:** 20.12.2022

**Kabul Tarihi / Accepted Date:** 25.04.2023

**Makale Türü / Article Type:** Araştırma Makalesi / Research Article

**doi:** 10.52848/ijls.1220833

**Kaynakça Gösterimi:** Atıgan, F., & Özkan, P. (2023). Okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 6(1), 23-45. doi: 10.52848/ijls.1220833

**Citation Information:** Atıgan, F., & Özkan, P. (2023). The relationship between school principals' visionary leadership behaviors and teachers' organizational citizenship behaviors. *International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice*, 6(1), 23-45. doi: 10.52848/ijls.1220833

## OKUL MÜDÜRLERİNİN VİZYONER LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ<sup>1</sup>

*Figen ATIGAN<sup>2</sup> & Pınar ÖZKAN<sup>3</sup>*

### Öz

Bu çalışmada, okul müdürlerinin vizyoner liderlik düzeylerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını yordadığını belirlemek amaçlanmıştır. Bu kapsamda araştırma nicel desenli olup genel tarama modellerinden olan ilişkisel tarama modeli kullanılan bir çalışmadır. Araştırmanın evrenini, 2021-2022 eğitim ve öğretim yılında İstanbul ilinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kamu ilkököl, ortaokul ve lise kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise İstanbul ili Anadolu yakasında 'kolay örnekleme yöntemi' ile seçilen okullarda görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır. Veriler, "Vizyoner Liderlik Ölçeği", "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği" ve araştırmacı tarafından geliştirilen 'Kişisel Bilgiler Formu' yardımıyla toplanmıştır. Veriler korelasyon ve regresyon analiz teknikleri yardımıyla çözümlenmiştir. Araştırma sonucuna göre; okul müdürlerinin vizyoner liderlik sergileme düzeylerinin ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileme düzeylerinin 'yüksek' olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Okul müdürlerinin vizyoner liderlik sergileme düzeyleri hakkındaki öğretmen algıları cinsiyet, eğitim durumu, kıdem, yaş değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermezken, okul müdürü ile çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Araştırmada okul müdürlerinin vizyoner liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Okul müdürlerinin vizyoner liderlik düzeyleri öğretmenler örgütsel vatandaşlık davranışlarını yordamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışları, vizyoner liderlik, yöneticilik.

### *The Relationship between School Principals' Visionary Leadership Behaviors and Teachers' Organizational Citizenship Behaviors*

#### Abstract

In this study, it was aimed to determine whether school principals' visionary leadership levels predict teachers' organizational citizenship behaviors. In this context, the study has a quantitative design and the relational survey model, which is one of the general survey models, is used. The population of the study consists of teachers working in public primary, secondary and high schools affiliated to the Ministry of National Education in Istanbul in the 2021-2022 academic year. The sample of the study consists of teachers working in schools selected by 'convenience sampling method' in the Anatolian side of Istanbul province. The data were collected with the help of "Visionary Leadership Scale", "Organizational Citizenship Behaviors Scale" and 'Personal Information Form' developed by the researcher. The data were analyzed with the help of correlation and regression analysis techniques. According to the research; it was found that school principals' level of exhibiting visionary

<sup>1</sup> Bu makale ikinci yazarın danışmanlığında birinci yazar tarafından hazırlanan yüksek lisans tezi kapsamında hazırlanmıştır.

<sup>2</sup> Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, E-posta: [fustunnn@hotmail.com](mailto:fustunnn@hotmail.com), ORCID: 0000-0003-3300-959X

<sup>3</sup> Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, E-posta: [pınar.mert@izu.edu.tr](mailto:pınar.mert@izu.edu.tr), ORCID: 0000-0003-3633-7556

leadership and teachers' level of exhibiting organizational citizenship behaviors were 'high'. Teachers' perceptions about school principals' visionary leadership levels do not show significant differences according to gender, educational status, seniority, and age variables, while they show significant differences according to the working time with the school principal variable. In the study, a significant positive relationship was found between school principals' visionary leadership levels and teachers' organizational citizenship behaviors. School principals' visionary leadership levels predict teachers' organizational citizenship behaviors.

**Keywords:** Leadership, organizational citizenship behaviors, visionary leadership, management.

## Giriş

Yönetim, yönetici tarafından (Özalp, 2012, s.3); ümitleri, arzuları, hırsları, gereksinimleri ve gayeleri birbirinden farklı olan kişilerin (Şahin, 2004, s.524) ortak bir amaç etrafında toplanması ve tek başına yapılması zor ya da imkânsız gibi görünen bir işin işbirliği yoluyla çözüme ulaştırılmasıdır (Satici, 1998, s.2). Yönetim sürecindeki örgütlerin en önemli ögesinin insan olması, insan ögesinin de ihtiyaçları karşılama ve amaçlarına ulaşmada örgütlenmesi zorunluluğu, liderliği zorunlu kılmaktadır (Özkan, 2020, s.1). Liderlik, kurumlarına yeni ufuklar açabilme yeteneğine sahip olan liderlerin belirlediği yolda yürüyebilme sürecidir (Acar, 2006, s.5). Baltaş'a (2018, s.123) göre liderlik, bir mevki ya da öncelik olmaktan çok bir tür hizmet olarak görülebilecek, yaşamımızın her adımında fark yaratmamızı sağlayacak bir anahtardır. Harris ve Hartman (2002, s.229) liderliği "Bir veya birkaç bireyden oluşan bir ailede örgüt yararına davranışlar sergilemektir" şeklinde tanımlamaktadır. Şimşek, Akgemci, Çelik'e (2007, s.175-179) göre yöneticilik, diğer bireylerin yaptığı işler doğrultusunda örgütünü başarılı bir şekilde hedefe ulaştırmayı becerebilme sanatı olarak ifade edilebilmekteyken liderlik resmi yetkileri kullanmadan da fikirlerini bireylere kabul ettirip bu fikirler etrafında insanları bir araya getirerek işbirliği içerisinde ve gönüllü olarak başarıya ulaşmayı sağlayabilmektir. Lider; yön belirleme, vizyon geliştirme, ortak vizyon oluşturma, takımların desteğini sağlama, güdüleme, esinlenme, yaralı ve köklü değişimler yapmaya odaklıdır. Yöneticiyse planlamaya, bütçelemeye, organizasyon ve personel teminine, kontrol ve problem çözmeye, öngörülebilir ve düzenli sonuçlar elde etmeye odaklıdır (Çırpan, 1999, s.1). Uygun'a (2008, s.5) göre liderlik formal bir konuma sahip olmayan, aristokrasiye veya genetiğe bağlı olmayan, yöneticilikten farklı olarak nitelendirilebilecek, politik, kültürel ve vizyon sahibi olabilmekle birebir ilişkili bir kavramdır.

Özkan (2020, s.45) vizyonu, "Geleceğe dair karışık gibi görünen denklemlerin, algılanabilecek şekilde çözüme ulaştırılabilmesi ve bunu yaparken de ileriye görerek, hedefler belirleyerek ve gelecekle ilgili tahminler doğrultusunda adım adım ilerleyerek sonuca ulaşmaktır" şeklinde açıklamaktadır. Özdemir'in (2000, s.38) ifadesine göre vizyon, "bakış açısı, ileride neler yaşanabileceğini öngörebilme kabiliyeti" şeklinde ifade edilebileceği gibi "ileriye görebilmenin bir anahtardır ve örgütün olmayı hayal ettiği noktadır" denilebilir. Buradan yola çıkılarak vizyon "değişimin başlangıcı ve uzun soluklu planlar yapmanın başladığı noktadır" şeklinde de açıklanabilir. Günümüzdeki gelişmeleri takip ettiğimizde sürekli değişen ve kendini yenileyen bir süreç içinde olduğumuzu gözlemlemekteyiz. Bu bağlamda örgütlerin ayakta kalabilmek adına kendini geliştirmek zorunda olduğunu göz ardı edememekle birlikte ileriye görme ve öngörebilme olarak ifade edilen vizyoner liderlere olan ihtiyacın arttığını ifade edebiliriz (Kaçmaz, 2020, s.12).

Kinippenberg ve Stam'e (2014, s.241) göre vizyoner liderler, geleceğe dönük amaçlarını gerçekleştirirken kolektif bir şekilde çalışabildikleri gibi çalışanlarıyla da iletişimlerini güçlü tutarak ve ikna kabiliyetlerini kullanarak onları motive ederler. Bu bağlamda da çalışanları üzerinde bir etki bırakarak, onları da yeni görüşlere açık olarak peşlerinden sürüklerler. Snyder'e (1999) göre vizyoner liderler olayları diğer insanlardan daha farklı anlama yeteneğine sahip, farklı özellikleri ve farklı inançları olan liderlerdir. Zorluklarla başarısızlık duygusuna kapılmadan mücadele eden, hep ileriye odaklanan, kendilerini geliştirmek için sebepler arayan ve kapasitelerinin en üst seviyesine

# Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki

*Figen ATIGAN & Pınar ÖZKAN*

çıkacaklarına olan güvenleri tam olan liderler vizyoner liderlerdir (akt. Bulut ve Uygun, 2010, s.34). Bu bağlamda “Vizyoner liderler; belirlenen vizyona ulaşılması yolunda, örgütün etkililiği, gelişen, değişen dünyaya uyum gösterilebilmesi açısından çalışanlarının etkin olarak başarılı ve verimli çalışmasını, kendilerini geliştirmesini, belirlenen görevlerinden ve ödevlerinden ayrı olarak ekstra çabalar göstermesini yani örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemesini beklemektedirler.” denilebilir (Erdoğan, 2021, s.35).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, bireyin görev tanımının dışında, isteyerek, sonucunda örgüte yarar sağlayacak ve bu davranışından dolayı her zaman resmi olarak ödüllendirilmeden yapmış olduğu ekstra rol davranışlarıdır (Alper-Ay, 2018, s.5). Organ’a (1997, s.87) göre örgütsel vatandaşlık davranışları aslında belli bir amaç güdülmeyen, tamamen içgüdüsel olarak bireylerin kendiliğinden sergilediği davranışlardır. İlk hedef örgütü başarıya götürmek değildir, aslında örgüt bu durumdan tamamen rastlantısal bir şekilde olumlu olarak etkilenmektedir.

Eğitim kurumları olarak dikkate aldığımızda Huda, Chairunnisa ve Utami’ye (2020, s.356-357) göre eğitim kurumları belli amaçları olan ve bu amaçlarına ulaşmaları gereken organizasyonlardır. Başta teknoloji olmak üzere birçok alanda olduğu gibi eğitimde de her gün yenilikler olmaktadır ve bu da beraberinde okullarda görev tanımının ötesinde çalışmaya istekli ve değişimlere açık öğretmenlere ihtiyacı doğurmaktadır. Lavy’nin (2019, s.2) belirttiğine göre lider desteği öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha fazla kullanmaları konusunda onları cesaretlendirmekte ve bu konuda daha fazla çaba ve zaman harcamalarına yardımcı olmaktadır. Babil’e (2009, s.19) göre günümüzün değişen ve gelişen teknolojisinde bilgiye ulaşmak eskisi kadar zor olmamakla birlikte, eğitim kurumları olan okullara karşı olan beklentiler de farklılaşmıştır. Bu bağlamda okulları yöneten kişilere karşı da beklentiler farklılaşmıştır ve burada yine karşımıza çıkan kavram vizyondur çünkü eğitim kurumları olan okulların başarıya ulaşması ve emin adımlarla ileriye yürümesi ancak onlara bu yolda rehberlik edebilme becerisine sahip, vizyon sahibi liderler aracılığıyla sağlanabilecektir. Vizyoner liderlik okulların geleceği için önemlidir. Okul vizyonunu oluşturmada okul yöneticilerinin vizyoner liderlik rolleri ön plana çıkmaktadır. Buradan yola çıktığımızdaysa liderin vizyoner olarak takım arkadaşlarıyla ortak bir vizyon oluşturduğu okullarda öğretmenlerin daha motive olduğu ve kendini değerli hissettiği ve dolayısıyla da bu şekilde hissettikleri bir ortamda görev kapsamı dışında yapılan tüm davranışlar olarak açıklanabilecek örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemekte oldukları görülmektedir (Doğan, 2020, s.100).

Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları düzeylerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını yordayıp yordamadığını belirlemektir. Bu amaca bağlı olarak geliştirilen alt sorular aşağıda sıralanmaktadır:

- 1) Öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışlarının düzeyi nedir?
- 2) Okul müdürlerinin vizyoner liderlikler davranışları öğretmenlerin; cinsiyetlerine, yaşlarına, eğitim durumlarına, yönetici ile aynı okulda çalışma sürelerine ve mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- 3) Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleri ne düzeydedir?
- 4) Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme düzeyleri; cinsiyetlerine, yaşlarına, eğitim durumlarına, yönetici ile aynı okulda çalışma sürelerine ve mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık oluşturmakta mıdır?
- 5) Okul müdürlerinin öğretmenlerce algılanan vizyoner liderlik davranışlarının düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

- 6) Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin vizyoner liderlik düzeyleri, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

### Yöntem

Bu bölümde sırasıyla araştırma modeli, örneklem, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizine ilişkin bölümler yer almaktadır.

### Araştırmanın Modeli

Okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışlarının düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi konu alan bu araştırma nicel bir araştırma olup, genel tarama modellerinden olan ilişkisel tarama modeli kullanılan bir çalışmadır. İlişkisel tarama modeli iki ya da daha fazla değişkenin birbirleriyle etkileşim içinde olup olmadıklarını, eğer bir etkileşim varsa bunun ne şekilde gerçekleştiğini gösteren bir araştırma modelidir (Karasar, 2020, s.114).

### Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2021-2022 eğitim ve öğretim yılında İstanbul İlinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı kamu ilkokul, ortaokul ve lise kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır. İstanbul ilinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi eğitim kurumlarında görev yapan öğretmen sayısı 96.345'tir. Araştırmanın evreninin geniş bir kitleden oluşması sebebiyle kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örnekleme yöntemi, araştırmacının kendi fikirleri doğrultusunda, zamanı etkili kullanmak ve verilere hızlıca ulaşmak amacıyla kullandığı bir örnekleme çeşididir (Karayılan, 2021, s.38). Yazıcıoğlu ve Erdoğan'a (2004) göre geniş kitlelerden oluşan evrende, ulaşılması gereken ortalama kişi sayısı 400'dür. Bu çalışmaya dâhil olan öğretmen sayısı 405'tir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri Tablo 1'de sunulmuştur.

Değişken	Gruplar	f	%
Cinsiyet	Erkek	240	62,5
	Kadın	144	37,5
Yaş	30 yaş ve altı	36	9,4
	31-40 yaş	156	40,6
	41-50 yaş	128	33,3
	51 yaş ve üzeri	64	16,7
Baba öğrenim durumu	Lisans	310	80,7
	Lisansüstü	74	19,3
Kıdem	5 yıl ve altı	29	7,6
	6-10 yıl	45	11,7
	11-15 yıl	87	22,7
	16 yıl ve üzeri	223	58,1
Okul müdür ile çalışma süresi	3 yıl ve altı	234	60,9
	4-7 yıl	81	21,1
	8 yıl ve üzeri	69	18,0
<b>Toplam</b>		<b>384</b>	<b>100,0</b>

Tablo 1'de görüldüğü üzere katılımcıların %62,5'inin erkek, %40,6'sının 31-40 yaş aralığında olduğu, %80,7'sinin lisans mezunu olduğu, %58,1'inin 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip olduğu, %60,9'unun da okul müdürüyle üç yıl ve daha az çalışmış olduğu anlaşılmaktadır.

### Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada uygulanan veri toplama aracı üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde bireysel bilgiler, ikinci bölümde Çınar ve Kaban'ın (2012) geliştirmiş olduğu Vizyoner Liderlik Ölçeği bulunmaktadır. Üçüncü bölümde ise, Türkçe çevirisinin Polat (2007) tarafından yapılmış olan

# Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki

*Figen ATIGAN & Pınar ÖZKAN*

Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği bulunmaktadır. Ölçeklerin kullanımıyla ilgili gerekli izinler ölçekleri geliştiren ve uyarlayanlardan mail yoluyla alınmıştır.

## **Kişisel bilgiler formu.**

Katılımcıların bireysel olarak sahip oldukları verilere ulaşmak için oluşturulan bir formdur. Kişisel değişkenlerle ilgili katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, eğitim durumları, mesleki kıdemleri, yönetici ile çalışma süreleri değişkenlerini içeren bilgiler yer almaktadır.

## **Vizyoner liderlik ölçeği.**

Katılımcılara Çınar ve Kaban'ın (2012) geliştirdiği Vizyoner Liderlik Ölçeği uygulanmıştır. Ölçekte 14 madde ve dört boyut bulunmaktadır. İlk alt boyutta dört soru yer almakta ve vizyoner düşünme alt boyutu olarak tanımlanmaktadır. İkinci alt boyutta dört soru yer almakta ve eylem yönelimli olma alt boyutu olarak tanımlanmaktadır. Üçüncü alt boyutta üç soru yer almakta ve geleceği resmetme alt boyutu olarak tanımlanmaktadır. Son alt boyutta da üç soru yer almakta ve değişime açık olma alt boyutu olarak tanımlanmaktadır.

Ölçek “kesinlikle katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), kararsızım (3), katılıyorum (4), kesinlikle katılıyorum (5)” şeklinde seçeneklerden oluşan beşli likert tipinde bir ölçektir. Araştırmada, ulaşılan bulgular neticesinde analizlere göre, ölçeğin tamamı için hesaplanan Cronbach Alpha iç tutarlılık kat sayısı 0.963'tür.

## **Örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeği.**

Katılımcılara Polat'ın (2007) Türkçeye çevirisini yaptığı Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği uygulanmıştır. Ölçekte 20 madde ve dört alt boyut bulunmaktadır. İlk alt boyutta sekiz soru yer almakta ve yardımlaşma alt boyutu olarak tanımlanmaktadır. İkinci alt boyutta dört soru yer almakta ve centilmenlik alt boyutu olarak tanımlanmaktadır. Üçüncü alt boyutta dört soru yer almakta ve vicdanlılık alt boyutu olarak tanımlanmaktadır. Son alt boyutta da dört soru yer almakta ve sivil erdem alt boyutu olarak tanımlanmaktadır.

Ölçek “kesinlikle katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), kararsızım (3), katılıyorum (4), kesinlikle katılıyorum (5)” şeklinde seçeneklerden oluşan beşli likert tipinde bir ölçektir. Araştırmada, ulaşılan bulgular neticesinde analizlere göre, ölçeğin tamamı için hesaplanan Cronbach Alpha iç tutarlılık kat sayısı 0.938'dir.

## **Verilerin Toplanması**

Veri toplama süreci basamaklar halinde uygulanmış olup öncelikle İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Etik Kurulu'nun 24.02.2022 tarihli ve E-20292139-050.01.04-24410 sayılı yazısı ile etik kurul izni alınmıştır. Bu iznin ardından veri toplama araçlarının okullarda uygulanması için İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğüne başvurulmuş ve yapılan izin talebi 28.03.2022 tarih ve 46577975 sayılı yazıyla kabul edilmiştir. Ayrıca, ölçekleri geliştiren ve Türkçeye uyarlayan çalışmacılardan izinler alınarak 2021-2022 eğitim-öğretim yılı şubat, mart ve nisan aylarında, İstanbul ili Anadolu yakasındaki okullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin bir kısmına araştırmacının öğretmenlere gerekli açıklamaları yapmasından sonra uygulanmış, bir kısmına da Google Form'da hazırlanmış olan ölçekler dijital ortamda uygulanmıştır.

## **Verilerin Analizi**

Normallik değerleri ve güvenilirlik katsayıları ölçeklerden elde edilen veriler doğrultusunda hesaplanmıştır (Tablo 2).

**Tablo 2.** Ölçeklerin Basıklık ve Çarpıklık Değerleri ile Güvenirlik Katsayıları

Değişken	Skewnes (Basıklık)	Kurtosis (Çarpıklık)	Cronbach Alpha
Yardımlaşma	-.798	-.329	
Centilmenlik	-.727	-.432	
Vicdanlılık	-.579	-1.113	.938
Sivil erdem	-.588	-.007	
Örgütsel vatandaşlık toplamı	-.301	-.931	
Vizyoner liderlik	-.423	-.649	.963

Tablo 2'ye göre ölçeklerin basıklık ve çarpıklık değerleri  $\pm 1.5$  aralığında yer almaktadır. George ve Mallery'e (2016, s.114-115) göre basıklık ve çarpıklık değerleri  $\pm 2$  olduğu durumlarda verilerin kabul edilebilir düzeyde normal dağılım gösterdiği ifade edilmektedir. Bu anlamda verilerin normal dağılım gösterdiğine karar verilmiş ve parametrik analizler yapılmıştır. Ayrıca ölçeklerin güvenilirlik katsayılarının yüksek olduğu görülmektedir. Bu bilgilerden hareketle veriler, t testi, ANOVA (Post Hoc Scheffe ve Games Howell), korelasyon ve basit regresyon testleri yapılarak analiz edilmiştir.

### Bulgular

#### Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik ve Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Düzeyine Yönelik Bulgular

Okul müdürlerinin vizyoner liderlik ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyleri Tablo 3'te sunulmuştur.

**Tablo 3.** Ölçeklerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişken	N	M	sd	Değerlendirme
Yardımlaşma		3.717	1.128	Yüksek
Centilmenlik		4.408	.610	Çok yüksek
Vicdanlılık	384	3.548	1.427	Yüksek
Sivil erdem		3.557	1.035	Yüksek
Örgütsel vatandaşlık toplamı		3.790	.884	Yüksek
Vizyoner liderlik		3.465	1.097	Yüksek

Tablo 3'e göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarından yardımlaşma alt boyutunun ortalamasının ( $M=3.717$ ;  $sd=1.128$ ), vicdanlılık alt boyutunun ortalamasının ( $M=3.548$ ;  $sd=1.427$ ), sivil erdem alt boyutunun ortalaması ( $M=3.557$ ;  $sd=1.035$ ), örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeğinin genelinin ortalamasının ( $M=3.790$ ;  $sd=.884$ ) ve okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları ölçeğinin genelinin ortalamasının ( $M=3.465$ ;  $sd=1.097$ ) "yüksek"; centilmenlik alt boyutunun ortalamasının ( $M=4.408$ ;  $sd=.610$ ) "çok yüksek" düzeyde olduğu görülmektedir.

#### Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Göre Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Davranışlarıyla Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösteren t testi bulguları Tablo 4'te sunulmuştur.

Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki  
Figen ATIGAN & Pınar ÖZKAN

**Tablo 4.** Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Yapılan t Testi Bulguları

Değişkenler	Gruplar	N	M	SD	t	df	p
Yardımlaşma	Erkek	240	3.507	1.150	-5.032	334.699	.000
	Kadın	144	4.068	.998			
Centilmenlik	Erkek	240	4.370	.600	-1.333	382	.183
	Kadın	144	4.461	.626			
Vicdanlılık	Erkek	240	3.270	1.475	-5.333	345.893	.000
	Kadın	144	4.012	1.215			
Sivil erdem	Erkek	240	3.446	1.068	-2.721	382	.007
	Kadın	144	3.741	.952			
Örg. Vat. Top.	Erkek	240	3.621	.897	-5.121	331.666	.000
	Kadın	144	4.070	.789			
Vizyoner liderlik	Erkek	240	3.328	1.094	-3.197	382	.002
	Kadın	144	3.693	1.067			

Tablo 4 incelendiğinde, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre görüşleri, örgütsel vatandaşlık ölçeğinin alt boyutlarından; yardımlaşma, vicdanlılık ve sivil erdem davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeğinin genelinde ve okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları ölçeğinin genelinde anlamlı farklılık gösterirken ( $p < .05$ ); centilmenlik alt boyutundaki davranışları anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p > .05$ ). Buna göre kadın katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışlarının yardımlaşma alt boyutunu ( $M=4.068$ ;  $sd=.998$ ), vicdanlılık alt boyutunu ( $M=4.012$ ;  $sd=1.215$ ) ve sivil erdem alt boyutunu sergilemeleri ile ( $M=3.741$ ;  $sd=.952$ ) örgütsel vatandaşlık davranışlarının genelini sergilemeleri ( $M=4.070$ ;  $sd=.789$ ) ve okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışlarını sergilemeleri ( $M=3.693$ ;  $sd=1.067$ ) erkek öğretmenlere göre yüksektir ( $M=3.507$ ;  $sd=1.150$ ;  $M=3.270$ ;  $sd=1.475$ ;  $M=3.446$ ;  $sd=1.068$ ;  $M=3.621$ ;  $sd=.897$ ;  $M=3.328$ ;  $sd=1.094$ ). Başka bir ifadeyle kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre örgütsel vatandaşlık davranışlarını centilmenlik alt boyutu haricinde daha yüksek düzeyde sergilerken okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışlarını sergilemeleri konusunda daha olumlu düşüncelere sahiptirler.

Öğretmenlerin eğitim durumlarına göre okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösteren t testi bulguları Tablo 5’te sunulmuştur.

**Tablo 5.** Öğretmenlerin Eğitim Durumları Değişkenine Göre Yapılan t Testi Bulguları

Değişkenler	Gruplar	N	M	SD	t	df	p
Yardımlaşma	Lisans	310	3.740	1.113	.801	382	.423
	Lisansüstü	74	3.623	1.192			
Centilmenlik	Lisans	310	4.391	.614	-1.068	382	.286
	Lisansüstü	74	4.476	.595			
Vicdanlılık	Lisans	310	3.562	1.432	.395	382	.693
	Lisansüstü	74	3.489	1.414			
Sivil erdem	Lisans	310	3.579	1.010	.873	382	.383
	Lisansüstü	74	3.462	1.136			
Örgütsel Vatandaşlık top.	Lisans	310	3.803	.873	.593	382	.554
	Lisansüstü	74	3.735	.934			
Vizyoner liderlik	Lisans	310	3.469	1.078	.158	382	.875
	Lisansüstü	74	3.446	1.179			

Tablo 5’te görüldüğü üzere öğretmenlerin eğitim durumlarına göre görüşleri, örgütsel vatandaşlık ölçeğinin alt boyutlarından; yardımlaşma, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeğinin genelinde ve okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları ölçeğinin genelinde anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p > .05$ ).

Öğretmenlerin kıdemlerine göre okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösteren t testi bulguları Tablo 6’da sunulmuştur.



**Tablo 6.** Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Ölçeği Puanlarının Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

	Kıdem	N	M	SD	KT	df	KO	F	p	Fark
Yardımlaşma	A-5 yıl ve altı	29	3.918	1.188	1.971	3	.657			
	B-6-10 yıl	45	3.816	.961	485.489	380	1.278			
	C-11-15 yıl	87	3.669	1.125	487.461	383		.514	.673	--
	D-16 yıl +	223	3.690	1.155						
	Total	384	3.717	1.128						
Centilmenlik	A-5 yıl ve altı	29	4.284	.715	.956	3	.319			
	B-6-10 yıl	45	4.322	.585	141.995	380	.374			
	C-11-15 yıl	87	4.433	.557	142.952	383		.853	.466	--
	D-16 yıl +	223	4.431	.622						
	Total	384	4.408	.610						
Vicdanlılık	A-5 yıl ve altı	29	4.189	1.289	17.458	3	5.819			
	B-6-10 yıl	45	3.794	1.263	763.314	380	2.009			
	C-11-15 yıl	87	3.451	1.364	780.772	383		2.897	.035	A>D
	D-16 yıl +	223	3.454	1.479						
	Total	384	3.548	1.427						
Sivil erdem	A-5 yıl ve altı	29	3.681	1.097	.586	3	.195			
	B-6-10 yıl	45	3.511	.867	409.778	380	1.078			
	C-11-15 yıl	87	3.534	1.045	410.365	383		.181	.909	--
	D-16 yıl +	223	3.559	1.058						
	Total	384	3.557	1.035						
Örg. Vat. Top.	A-5 yıl ve altı	29	3.998	.971	1.696	3	.565			
	B-6-10 yıl	45	3.852	.740	298.078	380	.784			
	C-11-15 yıl	87	3.751	.856	299.774	383		.721	.540	--
	D-16 yıl +	223	3.765	.911						
	Total	384	3.790	.884						
Viz. Lid.	A-5 yıl ve altı	29	3.288	1.444	1.200	3	.400			
	B-6-10 yıl	45	3.434	.907	460.095	380	1.211			
	C-11-15 yıl	87	3.454	1.089	461.296	383		.330	.803	--
	D-16 yıl +	223	3.498	1.089						
	Total	384	3.465	1.097						

Tablo 6 incelendiğinde öğretmenlerin kıdem değişkenine göre görüşleri örgütsel vatandaşlık ölçeğinin alt boyutlarından; yardımlaşma, centilmenlik ve sivil erdem davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeğinin genelinde ve okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları ölçeğinin genelinde anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>.05$ ). Ancak öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık vicdanlılık davranışları kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $F=2,897$ ;  $p<.05$ ). Farklılıkların ne şekilde gerçekleştiğini tespit edebilmek için ve grupların varyansı homojen dağılmadığından dolayı Post Hoc Games Howell testi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre; mesleki kıdemi 5 yıl ve altında olan katılımcıların vicdanlılık davranışları ( $M=4.189$ ;  $sd=1,289$ ), kıdemi 16 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin vicdanlılık davranışlarından daha yüksektir ( $M=3.454$ ;  $sd=1.427$ ).

Öğretmenlerin yaşlarına göre okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösteren t testi bulguları Tablo 7'de sunulmuştur.



Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki  
Figen ATIGAN & Pınar ÖZKAN

**Tablo 7.** Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Ölçeği Puanlarının Öğretmenlerin Yaşları Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

	Yaş	N	M	SD	KT	df	KO	F	p	Fark
Yardımlaşma	30 yaş ve altı	36	3.941	1.126	2.520	3	.840			
	31-40 yaş	156	3.672	1.137	484.941	380	1.276			
	41-50 yaş	128	3.680	1.121	487.461	383		.658	.578	---
	51 yaş +	64	3.777	1.127						
	Total	384	3.717	1.128						
Centilmenlik	30 yaş ve altı	36	4.423	.640	2.123	3	.708			
	31-40 yaş	156	4.363	.591	140.828	380	.371			
	41-50 yaş	128	4.377	.617	142.952	383		1.910	.127	---
	51 yaş +	64	4.570	.614						
	Total	384	4.408	.610						
Vicdanlılık	30 yaş ve altı	36	4.069	1.395	13.861	3	4.620			
	31-40 yaş	156	3.596	1.293	766.911	380	2.018			
	41-50 yaş	128	3.435	1.480	780.772	383		2.289	.078	---
	51 yaş +	64	3.367	1.599						
	Total	384	3.548	1.427						
Sivil erdem	30 yaş ve altı	36	3.625	1.056	1.087	3	.362			
	31-40 yaş	156	3.495	1.070	409.277	380	1.077			
	41-50 yaş	128	3.584	.964	410.365	383		.337	.799	---
	51 yaş +	64	3.617	1.086						
	Total	384	3.557	1.035						
Örg. Vat. Ton.	30 yaş ve altı	36	4.000	.916	1.983	3	.661			
	31-40 yaş	156	3.759	.864	297.791	380	.784			
	41-50 yaş	128	3.751	.873	299.774	383		.843	.471	---
	51 yaş +	64	3.821	.940						
	Total	384	3.790	.884						
Viz. Lid.	30 yaş ve altı	36	3.452	1.298	2.583	3	.861			
	31-40 yaş	156	3.379	1.067	458.713	380	1.207			
	41-50 yaş	128	3.503	1.097	461.296	383		.713	.545	---
	51 yaş +	64	3.603	1.061						
	Total	384	3.465	1.097						

Tablo 7’de görüldüğü üzere, öğretmenlerin yaşlarına göre görüşleri, örgütsel vatandaşlık ölçeğinin alt boyutlarından; yardımlaşma, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeğinin genelinde ve okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>.05$ ). Diğer bir deyişle öğretmenlerin yaşlarına göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve vizyoner liderlik algıları benzer düzeydedir.

Öğretmenlerin yaşları açısından okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının karşılaştırılması amacıyla yapılan t testi bulguları Tablo 8’de sunulmuştur.

**Tablo 8.** Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Ölçeği Puanlarının Öğretmenlerin Okul Müdürleri ile Çalışma Süreleri Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

	Çalışma süresi	N	M	SD	KT	df	KO	F	p	Fark
Yard.	A-3 yıl ve altı	234	3.554	1.074	16.649	2	8.324	6.736	.001	B>A; C>A
	B-4-7 yıl	81	3.910	1.126	470.812	381	1.236			
	C-8 yıl +	69	4.045	1.214	487.461	383				
	Toplam	384	3.717	1.128						
Centil.	A-3 yıl ve altı	234	4.271	.595	13.441	2	6.721	19.771	.000	B>A; C>A; C>B
	B-4-7 yıl	81	4.509	.614	129.510	381	.340			
	C-8 yıl +	69	4.753	.495	142.952	383				
	Toplam	384	4.408	.610						
Vic.	A-3 yıl ve altı	234	3.356	1.390	22.811	2	11.405	5.733	.004	C>A
	B-4-7 yıl	81	3.784	1.394	757.961	381	1.989			
	C-8 yıl +	69	3.923	1.494	780.772	383				
	Toplam	384	3.548	1.427						
Siv. Er.	A-3 yıl ve altı	234	3.379	.988	26.636	2	13.318	13.223	.000	C>A; C>B
	B-4-7 yıl	81	3.626	1.091	383.729	381	1.007			
	C-8 yıl +	69	4.079	.945	410.365	383				
	Toplam	384	3.557	1.035						
Örg. Vat.	A-3 yıl ve altı	234	3.623	.821	18.470	2	9.235	12.508	.000	B>A; C>A
	B-4-7 yıl	81	3.948	.893	281.304	381	.738			
	C-8 yıl +	69	4.169	.941	299.774	383				
	Toplam	384	3.790	.884						
Viz. Lid.	A-3 yıl ve altı	234	3.288	1.014	19.266	2	9.633	8.303	.000	B>A; C>A
	B-4-7 yıl	81	3.679	1.080	442.029	381	1.160			
	C-8 yıl +	69	3.811	1.264	461.296	383				
	Toplam	384	3.465	1.097						

Tablo 8 incelendiğinde öğretmenlere uygulanan örgütsel vatandaşlık ölçeğinin yardımlaşma, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem davranışları alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeğinin geneli ve okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları ölçeği puanları, öğretmenlerin okul müdürleri ile çalışma süreleri değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<.05$ ). Farklılığın ne şekilde gerçekleştiğini tespit etmek amacıyla öncelikle ANOVA daha sonra Post Hoc testi yapılmıştır. Öğretmenlere uygulanan örgütsel vatandaşlık ölçeğinin yardımlaşma, vicdanlılık, sivil erdem davranışları alt boyutları puanları ile örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeğinin genelinde grupların varyansları homojen dağıldığı için Scheffe testi ( $p>.05$ ); örgütsel vatandaşlık ölçeğinin centilmenlik alt boyutu davranışları ile okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları puanları homojen dağılmadığı için Games Howell testi ( $p<.05$ ) dikkate alınmıştır. Buna göre okul müdürleri ile 4-7 yıl ( $M=3.910$ ;  $sd=1.126$ ) ile 8 yıl ve üzeri ( $M=4.045$ ;  $sd=1.128$ ) birlikte çalışan/görev yapan öğretmenlerin örgütsel yardımlaşma vatandaşlık davranışları, okul müdürleri ile 3 yıl ve altında çalışan öğretmenlere ( $M=3.554$ ;  $sd=1.074$ ) göre daha yüksektir. Başka bir ifadeyle okul müdürleriyle çalışma süresi arttıkça öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları alt boyutlarından yardımlaşma alt boyutunu daha fazla sergiledikleri söylenebilir. Bu bağlamda bir diğer ismiyle “özgecilik” olarak ifade edilen ve karşılıksız yardım olarak açıklanabilen bu alt boyutun çalışma yılı arttıkça artması, öğretmenlerin liderlerine duydukları güven duygusunun da çalışma yılıyla paralel olarak artarak, kendilerinin kuruma daha ait hissetmelerinin gerçekleştiği ve bu durumunda daha yardımsever davranmalarını sağladığı şeklinde açıklanabilir.

Okul müdürleri ile 4-7 yıl ( $M=4.509$ ;  $sd=.595$ ) ile 8 yıl ve üzeri ( $M=4.753$ ;  $sd=.495$ ) birlikte çalışan/görev yapan öğretmenlerin örgütsel centilmenlik vatandaşlık davranışları, okul müdürleri ile 3 yıl ve altında çalışan öğretmenlere ( $M=4.271$ ;  $sd=.595$ ) göre daha yüksektir. Ayrıca okul müdürleri ile 8 yıl ve üzeri ( $M=4.753$ ;  $sd=.495$ ) birlikte çalışan/görev yapan öğretmenlerin örgütsel centilmenlik vatandaşlık davranışları, okul müdürleri ile 4-7 yıl arası çalışan öğretmenlere ( $M=4.509$ ;  $sd=.595$ ) göre daha yüksektir. Elde edilen bulgular doğrultusunda “okul müdürleriyle çalışma süresi arttıkça öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları alt boyutlarından centilmenlik alt boyutunu sergileme düzeyleri artmaktadır” denilebilir. Bunun nedeni çalışma süresinin artmasıyla, öğretmenlerin okul

## Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki

*Figen ATIGAN & Pınar ÖZKAN*

müdürleriyle iletişimin arttığı ve artan iletişimle birlikte öğretmenlerin olumsuzlukları tolere etmede ve öğrenciler arasındaki sorunları gidermede daha fazla sorumluluk aldıkları şeklinde açıklanabilir. Bunun yanında okul müdürleri ile 8 yıl ve üzeri ( $M=3.923$ ;  $sd=1.494$ ) birlikte çalışan/görev yapan öğretmenlerin örgütsel vicdanlılık vatandaşlık davranışları, okul müdürleri ile 3 yıl ve altında çalışan öğretmenlere göre ( $M=3.356$ ;  $sd=1.390$ ) daha yüksektir. Okul müdürleriyle çalışma süresi arttıkça öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları alt boyutlarından vicdanlılık alt boyutunu daha fazla sergiledikleri ifade edilebilir. Bu bağlamda çalışma süresinin artmasının öğretmenleri kuruma ve liderlerine karşı daha sorumlu hissettirdiğini ve okula zamanında gelme, çalışmalarını aktif zamanlama gibi konularda daha hassas davranmalarını sağladığı ifade edilebilir.

Diğer taraftan okul müdürleri ile 8 yıl ve üzeri ( $M=4.079$ ;  $sd=.945$ ) birlikte çalışan/görev yapan öğretmenlerin örgütsel sivil erdem vatandaşlık davranışları, okul müdürleri ile 3 yıl ve altında ( $M=3.379$ ;  $sd=.998$ ) ve 4-7 yıl arası ( $M=3.626$ ;  $sd=1.091$ ) çalışan öğretmenlere göre daha yüksektir. Elde edilen bulgular doğrultusunda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutlarından sivil erdem alt boyutunun okul müdürleriyle çalışma süreleri arttıkça daha fazla sergilendiği söylenebilir. Bu bağlamda yardımlaşma alt boyutunda da ifade edildiği üzere çalışma süresinin artması, öğretmenlerin liderleri olarak benimsedikleri okul müdürlerine olan güven duygusunu arttırmakta, güven duygusu arttıkça kuruma duyulan aitlik duygusu da artmakta ve öğretmenlerde daha faydalı olma hissiyatı ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda da öğretmenler hem kendi hem de örgüt gelişimi adına hizmet içi eğitimlere katılmakta, mesleki yayınları ve bilimsel gelişmeleri takip etmektedirler. Buna ek olarak okul müdürleri ile 4-7 yıl ( $M=3.948$ ;  $sd=.893$ ) ile 8 yıl ve üzeri ( $M=4.169$ ;  $sd=.941$ ) birlikte çalışan/görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları (toplam puan), okul müdürleri ile 3 yıl ve altında ( $M=3.623$ ;  $sd=.821$ ) çalışan öğretmenlere göre daha yüksektir. Diğer bir ifadeyle öğretmenlerin okul müdürleriyle çalışma süreleri arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha fazla sergiledikleri ifade edilebilir. Elde edilen bulgulardan yola çıktığımızda okul müdürleriyle çalışma yılı daha fazla olan öğretmenlerin liderlerini geleceği gören, bu yolda başarısızlıklardan korkmadan, yenilikler doğrultusunda, cesur kararlar alabilen liderler olarak gördükleri ve bu tarz liderlerle çalışıldığında kurumların iletişimin üst düzeyde olduğu, motivasyonun yüksek olduğu kurumlara dönüştüğü ve bu olumlu ortam içerisindeki öğretmenlerin de kendilerinden görev olarak beklenmeyen davranışlar olarak adlandırılacak örgütsel vatandaşlık davranışlarını istemsizce sergiler hale gelmekte oldukları görülmektedir şeklinde ifade edebiliriz. Ayrıca okul müdürleri ile 4-7 yıl ( $M=3.679$ ;  $sd=1.080$ ) ile 8 yıl ve üzeri ( $M=3.811$ ;  $sd=1.264$ ) birlikte çalışan katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışları (toplam puan), okul müdürleri ile 3 yıl ve altında ( $M=3.288$ ;  $sd=1.014$ ) çalışan öğretmenlere göre daha yüksektir. Katılımcıların verdiği yanıtlar doğrultusunda okul müdürleriyle çalışma süreleri fazla olan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını az olanlara göre daha fazla sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda daha önce de ifade edildiği üzere okul müdürleriyle çalışma yılı arttıkça öğretmenlerin kendilerini daha güvende hissettiği, güven duygusu arttıkça iletişimin güçlendiği, iletişim güçlendikçe paylaşımın arttığı, paylaşım arttıkça ortak hareket etmenin kolaylaştığı, ortak hareket etme kolaylaştıkça ortak kararların alındığı ve bu işbirliği vasıtasıyla paydaşların isteyerek görev kapsamının dışında davranışları gerçekleştirdikleri söylenebilir.

## **Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular**

Okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışlarıyla öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmış ve bulgular Tablo 9'da verilmiştir.

**Tablo 9.** Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi

		1	2	3	4	5	6
1-Yardımlaşma	r	1					
	p						
	N	384					
2-Centilmenlik	r	.103*	1				
	p	.044					
	N	384	384				
3-Vicdanlılık	r	.780**	.111*	1			
	p	.000	.029				
	N	384	384	384			
4-Sivil erdem	r	.691**	.216**	.673**	1		
	p	.000	.000	.000			
	N	384	384	384	384		
5-Örgütsel vatandaşlık davranışı toplam	r	.938**	.277**	.894**	.833**	1	
	p	.000	.000	.000	.000		
	N	384	384	384	384	384	
6-Vizyoner liderlik	r	.718**	.201**	.626**	.618**	.741**	1
	p	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	384	384	384	384	384	384

\*. 0.05 level; \*\*. 0.01 level

Tablo 9’da verilen bulgulara göre, okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ölçeğinin yardımlaşma ( $r=.718$ ;  $p<.05$ ), centilmenlik ( $r=.201$ ;  $p<.05$ ), vicdanlılık ( $r=.626$ ;  $p<.05$ ) ve sivil erdem ( $r=.618$ ;  $p<.05$ ) alt boyutları davranışları ve genel örgütsel vatandaşlık davranışları ( $r=.741$ ;  $p<.05$ ) arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları ile yüksekte aşağı doğru sırasıyla örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeğinin yardımlaşma, vicdanlılık, sivil erdem ve centilmenlik alt boyutları davranışları arasında ilişkili olduğu görülmektedir.

### Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Özelliklerinin, Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Yardımlaşma Davranışlarını Yordama Düzeyine İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerinin, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık yardımlaşma davranışlarını yordama düzeyini belirlemek için yapılan basit regresyon analizi bulguları Tablo 10’da sunulmuştur.

**Tablo 10.** Vizyoner Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Yardımlaşma Alt Boyutunu Yordamasına Yönelik Yapılan Basit Regresyon

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std. Hata	( $\beta$ )	t	p
Sabit		1.160	.133		8.718	.000
Vizyoner liderlik	Yardımlaşma	.738	.037	.718	20.174	.000
R=.718	R <sup>2</sup> =.516	F=406.985	p=.000			

Tablo 10’a göre okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları, öğretmenlerin örgütsel yardımlaşma vatandaşlık davranışlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır ( $p<.05$ ). Okul müdürlerinin vizyoner liderlik özellikleri, öğretmenlerin örgütsel yardımlaşma vatandaşlık davranışlarındaki toplam varyansın %51,5’ini açıklamaktadır ( $\beta=.718$ ;  $R^2=.516$ ;  $F=406.985$ ;  $p<.01$ ). Diğer bir deyişle okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları, öğretmenlerin örgütsel yardımlaşma vatandaşlık davranışlarını olumlu etkilemektedir. Okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları arttıkça, öğretmenlerin örgütsel yardımlaşma vatandaşlık davranışları da artmaktadır.

Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki  
*Figen ATIGAN & Pınar ÖZKAN*

Okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık centilmenlik davranışlarını yordam düzeyini belirlemek için yapılan basit regresyon analizi bulguları Tablo 11’de sunulmuştur.

**Tablo 11.** *Vizyoner Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Centilmenlik Alt Boyutunu Yordamasına Yönelik Yapılan Basit Regresyon*

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std. Hata	(β)	t	p
Sabit		4,021	,101		39,651	,000
Vizyoner liderlik	Centilmenlik	,112	,028	,201	4,010	,000
R=.201	R <sup>2</sup> =.040	F=16.077	p=.000			

Tablo 11’e göre okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerin, öğretmenlerin örgütsel centilmenlik vatandaşlık davranışlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır ( $p<.05$ ). Okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel centilmenlik vatandaşlık davranışlarındaki toplam varyansın %4’ünü açıklamaktadır ( $\beta=.201$ ;  $R^2=.040$ ;  $F=16.077$ ;  $p<.01$ ). Başka bir ifadeyle okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları, öğretmenlerin örgütsel centilmenlik vatandaşlık davranışlarını olumlu etkilemektedir. Okul müdürleri vizyoner liderlik özelliklerini sergiledikçe, öğretmenlerin örgütsel centilmenlik vatandaşlık davranışları da artmaktadır. Ancak bu etki düzeyi düşük düzeydedir.

Okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışlarının, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık vicdanlılık davranışlarını yordama düzeyini belirlemek için yapılan basit regresyon analizi bulguları Tablo 12’de sunulmuştur.

**Tablo 12.** *Vizyoner Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Vicdanlılık Alt Boyutunu Yordamasına Yönelik Yapılan Basit Regresyon*

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std. Hata	(β)	t	p
Sabit		,727	,189		3,852	,000
Vizyoner liderlik	Vicdanlılık	,814	,052	,626	15,691	,000
R=.626	R <sup>2</sup> =.392	F=246.209	p=.000			

Tablo 12’ye göre okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışlarının, öğretmenlerin örgütsel vicdanlılık vatandaşlık davranışlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır ( $p<.05$ ). Okul müdürlerinin vizyoner liderlik özellikleri, öğretmenlerin örgütsel vicdanlılık vatandaşlık davranışlarındaki toplam varyansın %39’unu göstermektedir ( $\beta=.626$ ;  $R^2=.392$ ;  $F=246.209$ ;  $p<.01$ ). Diğer bir deyişle okul müdürlerinin vizyoner liderlik özellikleri, öğretmenlerin örgütsel vicdanlılık vatandaşlık davranışlarını olumlu etkilemektedir. Okul müdürleri vizyoner liderlik davranışlarını sergiledikçe, öğretmenlerin örgütsel vicdanlılık vatandaşlık davranışları da artmaktadır.

Okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerinin, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık sivil erdem davranışlarını yordam düzeyini belirlemek için yapılan basit regresyon analizi bulguları Tablo 13’te sunulmuştur.

**Tablo 13.** *Vizyoner Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Sivil Erdem Alt Boyutunu Yordamasına Yönelik Yapılan Basit Regresyon*

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std. Hata	(β)	t	p
Sabit		1,537	,138		11,148	,000
Vizyoner liderlik	Sivil erdem	,583	,038	,618	15,375	,000
R=.618	R <sup>2</sup> =.382	F=236.384	p=.000			

Tablo 13’e göre okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışlarının, öğretmenlerin örgütsel sivil erdem vatandaşlık davranışlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır ( $p<.05$ ). Okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları, öğretmenlerin örgütsel sivil erdem vatandaşlık davranışlarındaki toplam varyansın %38’ini açıklamaktadır ( $\beta=.618$ ;  $R^2=.382$ ;  $F=236.384$ ;  $p<.01$ ). Diğer bir deyişle okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları, öğretmenlerin örgütsel sivil erdem vatandaşlık davranışlarını olumlu etkilemektedir. Okul müdürleri vizyoner liderlik davranışlarını sergiledikçe, öğretmenlerin örgütsel sivil erdem vatandaşlık davranışları da artmaktadır.

Okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışlarının, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını (toplam puan) yordam düzeyini belirlemek için yapılan basit regresyon analizi bulguları Tablo 14’de sunulmuştur.

**Tablo 14.** *Vizyoner Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını Yordamasına Yönelik Yapılan Basit Regresyon*

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std. Hata	(β)	t	p
Sabit		1.721	.101		17.089	.000
Vizyoner liderlik	Örgütsel Vatandaşlık	.597	.028	.741	21.557	.000
R=.741	R <sup>2</sup> =.549	F=464.718	p=.000			

Tablo 14’e göre okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışlarının, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını (toplam puan) anlamlı bir şekilde yordamaktadır ( $p < .05$ ). Okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarındaki toplam varyansın yaklaşık %55’ini göstermektedir ( $\beta = .741$ ;  $R^2 = .549$ ;  $F = 464.718$ ;  $p < .01$ ). Diğer bir deyişle okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu etkilemektedir. Okul müdürleri vizyoner liderlik davranışlarını sergiledikçe, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları da artmaktadır.

### Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Okul müdürlerinin vizyoner liderlik gösterme düzeylerinin ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileme düzeylerinin genel anlamda yüksek, “centilmenlik” alt boyutunda ise çok yüksek olduğu görülmüştür. Acar (2006) çalışmasında öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışlarını gösterme eğilimleri olumlu düzeyde olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Başaran (2016) çalışmasında öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin vizyoner liderlik yeterliliklerini gerçekleştirdiği bulgusuna ulaşmıştır. Kalyoncu (2008) çalışmasında öğretmen ve müdür yardımcılarının algılarına göre okul müdürlerinin vizyoner liderlik sergiledikleri fakat belli değişkenlere göre farklılıklarla karşılaştığı bulgularına ulaşmıştır. Demir (2014) çalışmasında alt boyutlar açısından farklılaşmalar gözlenirse de öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergiledikleri bulgusuna ulaşmıştır. Demiröz (2014) araştırmasında öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilgili olumlu görüşlere sahip olup, genellikle de bu davranışları gösterdikleri bulgusuna ulaşmıştır. Gökmen (2011) araştırmasında öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık sergileme düzeyleriyle alakalı görüşlerinin orta düzeyde olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Bu bağlamda değişen ve gelişen teknolojiye uyum sağlamaya çalışan günümüz insanının, gelişimini ailede başlatıp, eğitim- öğretim kurumları olan okullarda devam ettirdiğine dikkat çektiğimizde okulların öneminin ön planda olduğunu ifade edebiliriz. Buna paralel olarak da okullarımızı yöneten okul müdürlerimizin liderliklerinin birçok alana etki ettiği söylenebilir. Okul yöneticisi vizyoner bir lider olarak geleceği görüp bu yolda başarısızlıklardan korkmadan, tam tersi bu başarısızlıklardan güç alarak, yenilikler doğrultusunda, cesur kararlar alabildiğinde, bir lider ve rol model olarak gerek kurum çalışanlarını gerekse öğrencilerini izlediği yola ortak edebilmektedir diyebiliriz. Bu bağlamda da iletişim, güven, değerli hissetme duygusu, motivasyon artmakta ve öğretmenler bu olumlu ortam içerisinde kendilerinden görev olarak beklenmeyen davranışlar olarak adlandırılacak örgütsel vatandaşlık davranışlarını istemsizce ve gönüllü olarak sergiler hale gelmektedirler. Bunun yanında önemsendiğini gören öğrencinin motivasyonu artarak benzer bir güven ortamı hissedecek ve bu da kısa vadede akademik başarıyı, uzun vadede toplumsal başarıyı getirecektir denilebilir. Bir diğer ifadeyle vizyoner liderliğin sergilenmesi, hem öğretmenler hem de öğrenciler üzerinde önemli rol oynamaktadır şeklinde ifade edilebilir.

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerinin ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının karşılaştırılmasından elde edilen bulgulara göre “Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık yardımlaşma, vicdanlılık ve sivil erdem davranışları ile genel örgütsel vatandaşlık davranışları ve okul müdürlerinin vizyoner liderlik özellikleri öğretmenlerin

## Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki

*Figen ATIGAN & Pınar ÖZKAN*

cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık gösterirken centilmenlik davranışları anlamlı farklılık göstermemektedir.” bulgularına ulaşılmıştır. Başka bir ifadeyle kadın öğretmenlerin centilmenlik boyutu haricinde örgütsel vatandaşlık davranışlarını erkek öğretmenlere göre daha fazla sergiledikleri ve okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerini daha olumlu algıladıklarını söyleyebiliriz. Kaçmaz’ın (2020, s.62) araştırmasında cinsiyet değişkeninin vizyoner liderlik algısı üzerinde farklılık göstermediği, Koçer’in (2021, s.47) çalışmasında vizyoner liderlik algılarının cinsiyete göre farklılaştığı bulgularına ulaşılmıştır. Aycan’ın (2020, s.72) araştırmasında cinsiyet değişkeninin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde bir farklılık göstermediği, kadın ve erkek algılarının aynı düzeyde olduğu bulgularına ulaşılmaktayken Bektaş’ın (2021, s.54) araştırmasında cinsiyet değişkeninin örgütsel vatandaşlık davranışlarında farklılaşmaya sebebiyet verdiği, hatta centilmenlik alt boyutunda kadınların seviyesinin erkeklerden fazla olduğu bulgularına ulaşıldığı ortaya konulmaktadır. Bu bağlamda farklı araştırmalarda farklı sonuçlar elde edilmesi suretiyle, cinsiyet değişkeninin vizyoner liderlik algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığı ifade edilebilir.

Öğretmenlerin eğitim durumlarına göre “Okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerinin ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının karşılaştırılmasından elde edilen bulgulara göre “Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık yardımlaşma, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem davranışları ile genel örgütsel vatandaşlık davranışları ve okul müdürlerinin vizyoner liderlik özellikleri öğretmenlerin eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.” bulgusuna ulaşılmıştır. Doğan (2021, s.53) ve Koçer (2021, s.68) çalışmalarında benzer bulgulara ulaşarak eğitim durumunun vizyoner liderlik algısı üzerinde anlamlı bir farklılık göstermediğini tespit etmişlerdir. Bektaş’ın (2021, s.58) araştırmasında da “Eğitim durumu değişkeni ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.” bulgusuna yer verilmiştir. Bunların aksine bizim çalışmamızla paralel olmayan bir bulguya Koçak (2019, s.94) ulaşmıştır. Araştırmasında Koçak, “Üniversite mezunu öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları, master derecesi almış öğretmenlere göre anlamlı farklılık göstermektedir.” bulgusuna yer vermiştir. Bahsi geçen çalışmaların çoğunun bizim çalışmamızla uyum gösterdiği göz önünde bulundurulduğunda “Akademik gelişimin vizyoner liderlik algısını ya da örgütsel vatandaşlık davranışlarını yüksek oranda etkilemediği söylenebilir.” şeklinde bir yorum ortaya atılabilir. Bu bağlamda kendini akademik anlamda geliştiren bireylerin bundan bireysel anlamda fayda sağladığı göz ardı edilmemekle birlikte bunun örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemede ya da liderlerin vizyoner olup olmadığı hakkındaki algılar konusunda bir ayrıcalık sağlamadığı da söylenebilir.

Öğretmenlerin kıdemlerine göre okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerinin ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının karşılaştırılmasından elde edilen bulgulara göre “Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık yardımlaşma, centilmenlik ve sivil erdem davranışları ile genel örgütsel vatandaşlık davranışları ve okul müdürlerinin vizyoner liderlik özellikleri öğretmenlerin kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermemekle birlikte, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık vicdanlılık davranışları kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.” bulgularına ulaşılmıştır. Kıdemi 5 yıl ve altı olan öğretmenlerin vicdanlılık davranışlarının, kıdemi 16 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin vicdanlılık davranışlarından daha yüksek olduğu bulgusu elde edilmiştir. Bizim çalışmamızın aksine Kaçmaz’ın (2020, s.65), Bektaş’ın (2021, s.57), Aycan’ın (2020, s.84) çalışmalarında karşımıza çıkan bulgular mesleki kıdem ile vizyoner liderlik veya örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir farklılık saptandığı şeklindedir. Elde edilen bulgular doğrultusunda kıdem değişkeninin örgütsel vatandaşlık davranışları ve okul müdürlerinin vizyoner liderlik özellikleri üzerinde önemli bir etken olduğu, öğretmenlerin kıdemi arttıkça okul müdürlerinin vizyoner liderlik sergilediklerine dair olan algılarının arttığı ve örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme düzeylerinin daha fazla gözlemlendiği ifade edilebilir. Bu bağlamda kıdemi yüksek öğretmen grubunun çalıştığı

okullarda örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla karşılaşma ihtimalinin yüksek olduğu, bunun da beraberinde öğrencinin olumlu etkilenerek başarısının arttığı sonucuna varılabilir. Ayrıca kıdemi yüksek olan öğretmenlerle çalışan okul müdürlerinin de vizyoner lider olarak algılandığı düşünülürse bunun da öğretmen ve okul müdürü arasındaki ilişkiyi kuvvetlendirerek okul adına yenilikçi, başarıya adım adım gidebilen, analitik düşünebilen bireyler yetiştirilerek topluma bu anlamda katkı sağlanabileceği söylenebilir.

Öğretmenlerin yaşlarına göre okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerinin ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının karşılaştırılmasından elde edilen bulgulara göre “öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık yardımlaşma, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem davranışları ile genel örgütsel vatandaşlık davranışları ve okul müdürlerinin vizyoner liderlik özellikleri öğretmenlerin yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermediği” bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda yaş değişkeninin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve okul müdürlerinin vizyoner liderlik düzeyleri algısı üzerinde bir etkisi olmadığı ifade edilebilir. Kaçmaz (2020, s.64) yaş değişkeninin geleceği resmetme boyutunda farklılık gösterdiğini ortaya koyarken Aycan (2020, s.74) da yaş değişkeninin örgütsel vatandaşlık davranışları alt boyutları bağlamında değişkenlik gösterdiğini tespit etmiştir. Bu bağlamda söz konusu araştırmaların bizim çalışmamızdan farklı sonuçları ortaya koyduğu ifade edilebilir. Erdoğan’ın (2021, s.63) örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde, Doğan’ın (2021, s.48) ise vizyoner liderlik algıları üzerinde yaş değişkeninin anlamlı bir fark göstermediğini tespit ettikleri araştırmaları ise bizim araştırmamızla da paralellik göstermektedir. Tüm bulgular göz önünde bulundurulduğunda “Yaş değişkeni öğretmenlerin genel örgütsel vatandaşlık davranışları ve okul müdürlerinin vizyoner liderlik özellikleri üzerinde büyük farklılıklara sebebiyet verecek derecede bir etkiye sahip değildir, bir öğretmenin kaç yaşında olduğu onun örgütsel vatandaşlık davranışlarını gerçekleştirmede ya da okul yöneticisinin vizyoner liderlik düzeyi konusundaki algısını değiştirmemektedir” denilebilir. Ancak direk olmasa bile alt boyutlar bağlamında farklılıkların da karşımıza çıkabileceği belirtilebilir.

Öğretmenlerin okul müdürleri ile çalışma sürelerine göre “okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerinin ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının karşılaştırılması sonucunda elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık yardımlaşma, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem davranışları ile genel örgütsel vatandaşlık davranışları ve okul müdürlerinin vizyoner liderlik özellikleri öğretmenlerin okul müdürleri ile çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık gösterdiği” bulgusuna ulaşılmıştır. Elde edilen veriler doğrultusunda: okul müdürleri ile 4-7 yıl ile 8 yıl ve üzeri birlikte çalışan öğretmenlerin örgütsel yardımlaşma vatandaşlık davranışları, okul müdürleri ile 3 yıl ve altında çalışan öğretmenlere göre daha yüksektir. Okul müdürleri ile 4-7 yıl ile 8 yıl ve üzeri birlikte çalışan öğretmenlerin örgütsel centilmenlik vatandaşlık davranışları, okul müdürleri ile 3 yıl ve altında çalışan öğretmenlere göre daha yüksektir. Ayrıca okul müdürleri ile 8 yıl ve üzeri birlikte çalışan öğretmenlerin örgütsel centilmenlik vatandaşlık davranışları, okul müdürleri ile 4-7 yıl arası çalışan öğretmenlere göre daha yüksektir. Okul müdürleri ile 8 yıl ve üzeri birlikte çalışan öğretmenlerin örgütsel vicdanlılık vatandaşlık davranışları, okul müdürleri ile 3 yıl ve altında çalışan öğretmenlere göre daha yüksektir. Okul müdürleri ile 8 yıl ve üzeri birlikte çalışan öğretmenlerin örgütsel sivil erdem vatandaşlık davranışları, okul müdürleri ile 3 yıl ve altında ve 4-7 yıl arası çalışan öğretmenlere göre daha yüksektir. Okul müdürleri ile 4-7 yıl ile 8 yıl ve üzeri birlikte çalışan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları (toplam puan), okul müdürleri ile 3 yıl ve altında çalışan öğretmenlere göre daha yüksektir. Kaçmaz’ın (2020, s.68) araştırmasında çalışma süresi değişkeninin farklılaşmaya neden olduğu bulgusuna ulaşıldığı ve “çalışma süresi ne kadar uzunsa yöneticinin daha vizyoner olduğu düşüncesi mevcuttur” ifadesine yer verildiği gözlenmektedir. Bu bağlamda elde edilen bulgunun bizim çalışmamızla paralellik gösterdiği ifade edilebilir. Bulgulardan ve araştırma sonuçlarındaki paralellikten yola çıktığımızda “Öğretmenlerin okulda aynı



## Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki

*Figen ATIGAN & Pınar ÖZKAN*

Okul müdürüyle çalışma süreleri arttıkça aralarındaki iletişimin daha da kuvvetlendiği, kurumu daha fazla sahiplendikleri, kendilerini daha çok kuruma ait hissettikleri ve bu hissiyatlar sonucunda güven duygularının artarak hem müdürlerini daha vizyoner olarak algıladıkları hem de görev kapsamı dışındaki birçok çalışmada gönüllü olarak yer aldıkları” söylenebilir. Bu şekilde güven duygusunun sağlandığı ve iletişimin güçlü olduğu kurumlarda da öğrencilerin akademik başarısında artış gözlemlenebileceği ve öğrenciler adına başarıya imza atılacak tüm işlerde emin adımlarla ilerlenerek toplum adına fayda sağlanacak gelişmelerin karşımıza çıkabileceği söylenebilir. Bizim çalışmamızdaki bulguların aksine Koçer (2021, s.61) çalışma süresinin vizyoner liderlik algısı üzerinde farklılaşmaya neden olmadığı bulgusuna ulaşmıştır. Bir diğer benzer bulgu da Erdoğan’ın (2021, s.63) araştırmasında “Örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.” şeklinde yer almaktadır. Bektaş’ın (2021, s.60) araştırmasında çalışma süresi değişkeninin vicdanlılık alt boyutunda farklılaşma gösterdiği, diğer boyutlarda farklılaşma göstermediği bulgusu tespit edilmiştir. Bizim bulgularımızla bahsi geçen çalışmalarda bulgular arasında farklılık olmasının sebebi bölgesel bir fark olabilir. Bizim çalışmamız İstanbul ilinde köklü ve okul kültürünün yerleşmiş olarak değerlendirildiği, öğretmenler arasında çok fazla görev yeri değişikliğinin yaşanmadığı okullarda yürütülmüştür. Bu sebeple çalışma süresi arttıkça kuruma bağlılık artmış ve çalışma süresi etkili bir değişken olarak karşımıza çıkmıştır. Farklı bulguların elde edildiği çalışmaların ise nüfusu daha az olan şehirlerde yürütüldüğü görülmekte ve buralarda öğretmen yer değişikliklerine daha fazla rastlanabileceği düşünülmektedir. Söz konusu sebeple mesleki kıdemi fazla olsa da okulda çalışma süresi az olan öğretmenlerle karşılaşılması nedeniyle çalışma süresi değişkeninin anlamlı bir fark meydana getirmediği görülmektedir. Bu bağlamda mesleki kıdem değişkenine bağlı olarak farklı sonuçların ortaya çıkabileceği ifade edilebilir.

Araştırmada okul müdürlerinin vizyoner liderlik özellikleriyle öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konan bir diğer bulgudur. Okul müdürlerinin vizyoner liderlik özellikleri ile en fazla sırasıyla örgütsel vatandaşlık davranışları, yardımlaşma, vicdanlılık, sivil erdem ve centilmenlik davranışları arasında ilişkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Yeyrek (2018, s.148) çalışmasında vizyoner liderliği benimsemiş liderlerin çizdiği yolda ilerleyen çalışanların iş performanslarının daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Özeroğlu (2019) çalışmasında vizyoner liderliğin örgütsel çevikliği anlamlı olarak etkilediği bulgusuna ulaşmıştır. Bu bağlamda söz konusu araştırmaların çalışmamızla paralellik gösterdiği dile getirilebilir. Bununla birlikte Çelik’in (2011) ifade ettiği gibi “Okulların bilginin oluşumunu ve kullanımını sağlayan bireylerden oluşan kurumlar olduğu göz önünde bulundurulduğunda liderlerin örnek alınan kişiler olarak vizyon sahibi olması; gerek öğretmenlerle gerekse öğrencilerle olan etkileşimi arttıracığı, kendisinin önemsendiğini ve görüşlerine değer verildiğini hisseden kurum paydaşlarının tüm süreçlerde daha etkin olmaya çalışacağı ve böylece de yeniliklerin takibiyle, yeri geldiğinde değişikliklere açık olarak adım adım başarıya giden yolda ilerlenebileceği” ifade edilebilir.

Okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerinin, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını yordayıp yordamadığına ilişkin ulaşılan bulgular doğrultusunda okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerinin, öğretmenlerin örgütsel yardımlaşma, centilmenlik, vicdanlılık, sivil erdem vatandaşlık davranışlarını anlamlı bir şekilde yordamakta olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda “Okul müdürleri vizyoner liderlik özelliklerini sergiledikçe öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileme düzeyi artmaktadır.” denilebilir. Deneri’nin (2019, s.88) araştırmasında okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerinin mesleki gelişme davranışlarını pozitif yönde, anlamlı bir şekilde etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Kaçmaz’ın (2020, s.84) araştırmasında vizyoner liderlik algısının öğretmen motivasyonunun anlamlı bir yordayıcısı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Seyidoğlu (2020) çalışmasında vizyoner liderliğin öğretmen performansının anlamlı bir yordayıcısı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda vizyoner liderlik özelliklerinin kullanılmasının

olumlu etkilerinin gözlemlendiği ifade edilebilmekle birlikte, gerek bizim çalışmamızdaki gerekse Kaçmaz'ın (2020), Deneri'nin (2019) ve Seyidoğlu'nun (2019) çalışmalarındaki bulguların bu ifadeyi destekler şekilde olduğu söylenebilir.

Tüm bulgulardan yola çıkarak eğitim sistemi içerisinde önemli bir yeri olan okul müdürlerinin liderlik kapasitelerini etkin bir şekilde kullanmalarının başarıya ulaşmak ve toplumsal refahı sağlamak adına etken bir faktör olduğu söylenebilir. Vizyoner bir liderde sahip olunması beklenen geleceği görme, analitik düşünme, etkili kararlar alabilme, yeniliklere açık olma gibi özellikleri benimseyerek uygulayabilen okul müdürlerinin çalıştıkları kurumlarda güven teşkil ettiği, güvenin olduğu kurumlarda iletişimin güçlendiği, iletişimin güçlenmesiyle paylaşımın arttığı, paylaşımın artmasıyla ortak kararların alınabildiği, alınan ortak kararlarla varılmak istenen yolda herkesin kendi görevi olup olmadığına bakmaksızın işbirliği halinde, canla başla çalışarak başarıya ulaşabileceğini söylemek yanlış olmaz. Bu bağlamda tüm bu adımların da sadece bugünü değil, geleceği de yönlendirecek adımlar olduğu, toplumun gelişimini ve şekil almasını etkileyebileceği söylenebilir. Nihayetinde öğrencileri ve dolayısıyla geleceğimizin teminatı olan gençlerimizi şekillendiren eğitim kurumlarımızdaki öğretmenlerimizin vizyon sahibi bir liderle çalışarak aslında başarıya ulaşmayı hedeflerken sadece içinde bulunulan zaman dilimini değil daha ileriye de düşünerek ülkemiz adına geleceğe yatırım yaptıkları ifade edilebilir. Tüm bu sonuçlarla beraber bu alanda yapılacak çalışmalara yönelik şu öneriler getirilebilir:

- Araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin vizyoner liderlik gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleri arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. ( $\beta=.741$ ;  $R^2=.549$ ;  $F=464.718$ ;  $p<.01$ ). Bu ilişki alt boyutlar bağlamında incelendiğinde okul müdürlerinin vizyoner liderlik düzeylerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarından yardımlaşma, vicdanlılık, sivil erdem ve centilmenlik alt boyut sıralamasında etki ettiği söylenebilir. Gelişen ve değişen dünyamızda, eğitim alanında da sürekli bir yenilenme olduğunu düşünürsek ileriye emin adımlarla ilerlemek adına bizlere rehberlik edebilme yeteneğine sahip, başarıya ulaşmak adına analizleri ve sentezleri doğru yapabilen liderler olan vizyoner liderlerle çalışmak okullara birçok açıdan olumlu katkılarda bulunacaktır. Söz konusu katkılar doğrultusunda “Akademik başarı artacak, akademik başarı arttıkça başarabilme duygusu artacak, başarabilme duygusu arttıkça geleceğin teminatı olan öğrencilerimiz, her alanda toplumu refaha ulaştırabilecek faaliyetlerde bulunarak, yaşam kalitesinin de artmasına yardımcı olabileceklerdir.” denilebilir. Bu bağlamda etkilerin sıralaması da dikkate alındığında öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının daha fazla sergilemesinde vizyoner liderliğin önemi göz önünde bulundurulduğunda bu tarz liderlere daha fazla ihtiyaç duyulduğunu söylenebilir. Okul müdürlerinin vizyoner liderliklerinin gelişmesi için öncelikle liderlerin kendilerini tanımalarına yardımcı olacak, farkındalıkların artırılmasının sağlanacağı etkinliklerde daha fazla yer almaları önerilebilir.

- Okul müdürlerinin vizyoner liderlik hakkında düzenlenen hizmet içi eğitimlere katılmaları önerilebilir.

- Okul müdürlerinin farklı bakış açılarının değerlendirmelerinin yapılacağı konferanslara katılım sağlaması önerilebilir.

- Vizyoner liderler tarafından yönetilen ve bu anlamda başarılı olarak nitelendirilebilecek okullarda incelemeler sağlanması önerilebilir.

- Araştırmada okul müdürlerinin vizyoner liderlik düzeylerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına tesir etmesiyle ilgili olabilecek demografik değişkenlere medeni durum, brans, okul düzeyi gibi değişkenler ilave edilerek çalışma farklı bir ilde, farklı örneklem ile çalışılabilir.

### **Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı**

Bu araştırma kapsamında İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Etik Kurulu'nun 24.02.2022 tarihli ve E-20292139-050.01.04-24410 sayılı yazısıyla etik kurul izni alınmıştır. Etik izninde belirtilen araştırma içeriğine uygun olarak araştırma tamamlanmıştır.

### **Yazarların Makaleye Katkı Oranları**

Makale her iki yazarın da eşit oranda katkılarıyla kaleme alınmıştır.

### **Çıkar Beyanı**

Yazarların hiçbir kişi ya da kuruluşla çıkar çatışması bulunmamaktadır.

### Kaynakça

- Acar, S. (2006). *İlköğretim okul yöneticilerinin vizyoner liderlik rollerine ilişkin öğretmen görüşleri* (Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Alper Ay, F. (2018). *Örgütsel davranışta ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarında örgütsel vatandaşlık davranışı*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Aycan, M. M. (2020). *Öğretmenlerde mesleki motivasyon ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Babil, F. (2009). *İlköğretim okulu müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmaları ile öğretmenlerin örgütsel adanmaları arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Baltaş, A. (2018). *Bir yolculuk olarak liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Başaran, M. E. (2016). *Okul müdürlerinin vizyoner liderlik yeterliliklerine ilişkin müdür ve öğretmen görüşleri* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Bektaş, T. (2021). *Örgütsel vatandaşlık davranışının kişisel özellikleri ve örgütsel sosyalleşme açısından incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Rize.
- Bulut, Y. ve Uygun, S. V. (2010). Etkin bir yönetim için vizyoner liderliğin önemi: Hatay'daki kamu kurumları üzerinde bir uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13): 29-47.
- Çelik, D. (2011). *İlköğretim okul yöneticilerinin sahip olması gereken vizyoner liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşleri* (Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Çınar, F. ve Kaban, A. (2012). Conflict management and visionary leadership: an application in hospital organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 197-206.
- Çırpan, H. (1999). Lider mi yönetici mi? *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*, Haziran-Temmuz (7), 1-5.
- Demir, A. (2014). *Örgütsel vatandaşlık davranışının öncülü olarak okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları* (Yüksek Lisans Tezi). Cumhuriyet Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sivas.
- Demiröz, S. (2014). *Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel imaj algıları ve öğrenci başarıları arasındaki ilişki* (Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Ankara.
- Deneri, S. (2019). *Ortaöğretim kurumlarındaki okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları ve öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yönelik davranışları arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bursa.
- Doğan, F. (2021). *İlköğretim okul müdürlerinin vizyoner lider özelliklerine sahip olma yeterlilikleri (Aksaray ili örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.
- Doğan, S. (2020). Çağdaş liderlik yaklaşımları. N. Güçlü ve S. Koşar (Ed.), *Eğitim yönetiminde liderlik içinde* (s.91-102). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Erdoğan, M. (2021). *Eğitim kurumlarında liderlik kapasitesi ve örgütsel vatandaşlık davranışı* (Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Uşak.
- Gökmen, A. (2011). *İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ve bu davranışların okul etkililiği üzerindeki etkisine ilişkin algıları* (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki  
*Figen ATIGAN & Pınar ÖZKAN*

- Harris, O. J., & Hartman, S. J. (2001). *Organizational behaviour*. Psychology Press.
- Huda, S. A., Chairunnisa, C., & Utami, P. P. (2020). Analysis of organizational citizenship behaviour in school. *Jurnal Kependidikan*, 6(3), 356-364.
- Kaçmaz, S. (2020). *Okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Kalyoncu, K. (2008). *İlköğretim okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olma yeterlilikleri* (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karasar, N. (2020). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Karayılan, E. (2021). *Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının performansına etkisi: özel ve devlet okulu karşılaştırması* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Koçak, O. (2019). *Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki* (Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Koçer, M. C. (2021). *Okul yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterlikleri ile öğretmenlerin işe tutkunlukları arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Uşak.
- Lavy, S. (2019). Daily dynamics of teachers' organizational citizenship behaviour: social and emotional antecedents and outcomes. *Frontiers in Psychology*, 10, 1-9.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: it's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Özalp, İ. (2012). Yönetim bilimine giriş. C. Koparal (Ed.), *Yönetim ve organizasyon-I* içinde (s. 3-19), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Özdemir, S. (2000). *Eğitimde örgütsel yenilenme*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Özeroğlu, E. (2019). *Vizyoner liderliğin örgütsel çeviklik üzerine etkisi; İstanbul ili Beylikdüzü ilçesinde özel hastanelerde bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özkan, A. (2020). *Eğitimde vizyoner liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet alguları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki* (Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Satıcı, Ö. (1998). *Yönetim ve organizasyon* (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Seyidoğlu, Y. (2020). *Öğretmen algularına göre okul müdürlerinin vizyoner liderlik yeterlikleri ile öğretmen performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Uygun, S. V. (2008). *Kamu kurumlarında etkin bir yönetim için vizyoner liderliğin önemi: Hatay'da bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi.
- Van Kinippenberg, D., & Stam D. (2014). Visionary leadership. In D. V. Day (Ed.), *The Oxford handbook of leadership and organizations* (pp. 241). Oxford Library of Psychology.
- Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2004). *SPSS uygulamalı araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Yeyrek, M. (2018). *Geleneksel yönetim ve vizyoner liderlik davranışlarının, çalışanların performansına etkilerine yönelik bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

### **Extended Abstract**

New studies every day show that management and leadership are related. Management is when a group of people works to achieve the same goal. Also, in this period, the human element is the most crucial point for all organizations. Therefore, leadership and management are necessities. Organizations should renew themselves in order to adapt to constantly evolving technologies. While renewing themselves, the most crucial thing that can explain is choosing leaders who have visions, a strong ability to analyze, and can take a risk. These kinds of leaders are visionary leaders, and they can communicate. Not only do they increase the motivation of employees, but they also increase the sense of belonging with this communication ability. It means that employees who work with visionary leaders use organizational citizenship behaviors spontaneously. This study examines the influence of school principals' visionary leadership behaviors on teachers' organizational citizenship behaviors. Therefore, in this study, not only from teachers' point of view, school principals' visionary leadership behaviors levels; teachers' organizational citizenship behaviors levels are examined, but also school principals' behaviors show the difference according to teachers' gender, age, education status, working time with the principal in the same school and professional seniority or not and the levels of organizational citizenship behaviors of teachers change according to teachers' gender, age, education status, working time with the principal in the same school and professional seniority or not examine, too.

This study is not only quantitative patterned research, but also it is a study that implemented according to the relational survey method. Therefore, the study's literature review, scale application, and statistical analysis takes place in three parts. The literature search revealed that visionary leadership is examined many times. However, these researches studied the concepts of teachers' motivation, performances, and school climate in Turkey and abroad. There is limited research on the effects of visionary leadership behaviors on teachers' organizational citizenship behaviors. Also, this study shows differences in the researchers' population. Because the researchers' population constituted teachers on duty in public primary, secondary or high schools in İstanbul. While applying scales, the study sample was chosen from teachers working in the schools selected by the convenience sampling method in the Anatolian side of İstanbul. The data collected by using the "Visionary Leadership Scale," and the researcher prepared the "Organizational Citizenship Behaviors Scale" and "Personal Information Form" which. Data were analyzed with correlation and regression analysis techniques. According to findings, school principals' visionary leadership behaviors and teachers' organizational citizenship behaviors found to be 'high.' Teachers' perspectives about school principals' visionary leadership behaviors levels do not differ significantly according to gender, education status, seniority, and age. However, there is a significant difference according to the working time with the school principals. According to the findings, a positive relationship exists between school principals' leadership behaviors and teachers' organizational citizenship behaviors. The visionary leadership behaviors of school principals predict teachers' organizational citizenship behaviors.

If we give some suggestions as a result of the research, there is a constant renewal in many other fields and education in our developing and changing world. Therefore working with visionary leaders who can guide and have the capability to make the right decisions in order to achieve success will be necessary for schools. So academic success and a sense of accomplishment will increase with increasing success. With a sense of accomplishment, students will be active in every area to have a more prosperous life. It shows that when the effects are scrutinized, visionary leadership's effects take attendance in many areas.

In summary, school principals should analyze themselves and have education about visionary leadership because this kind of leader is needed. Teachers who work with visionary leaders show more organizational citizenship behaviors. Also, school principals can attend conferences to analyze different points of view. So they can adapt themselves to the changing world more easily. Besides, the schools thought to be run by visionary leaders can be visited, so experiences can be shared to achieve the goal.



Received Date / Başvuru Tarihi: 11.02.2023

Accepted Date / Kabul Tarihi: 29.03.2023

Article Type / Makale Türü: Research Article / Araştırma Makalesi

doi: 10.52848/ijls.1250005

**Citation Information:** Dağlı, S. K. (2023). Examining school administrators' authentic leadership behaviors by gender variable: a meta-analysis study. *International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice*, 6(1), 46-68. doi: 10.52848/ijls.1250005

**Kaynakça Gösterimi:** Dağlı, S. K. (2023). Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarının cinsiyet değişkenine göre incelenmesi: bir meta-analiz çalışması. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 6(1), 46-68. doi: 10.52848/ijls.1250005

## EXAMINING SCHOOL ADMINISTRATORS' AUTHENTIC LEADERSHIP BEHAVIORS BY GENDER VARIABLE: A META-ANALYSIS STUDY

Sümeyye Kübra DAĞLI<sup>1</sup>

### Abstract

This study aimed to examine the effect of gender on the authentic leadership behaviors of school administrators by using the meta-analysis method. In the research, 13 postgraduate theses, which were included in the database of the National Thesis Center system of the Council of Higher Education between 2013 and 2023, on the authentic leadership of school administrators and selected according to certain criteria, were used. The sample of the research consists of 6257 teachers and school administrators, 3652 female and 2605 male, obtained from postgraduate theses. As a result of the meta-analysis for the analysis of the data, the effect size of gender on the perceived authentic leadership behaviors of school administrators was calculated as -0.034. The effect sizes for relational transparency, internalized moral perspective, balanced processing, and self-awareness, which are the factors of authentic leadership, were found to be -0.054, -0.040, -0.023, and -0.051, respectively. According to the findings, the effect of gender on the perceived authentic leadership of school administrators is insignificant.

**Keywords:** Authentic leadership, meta-analysis, school administrators, education.

### *Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışlarının Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi: Bir Meta-Analiz Çalışması*

### Öz

Bu çalışmada cinsiyetin okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarına etkisini meta-analiz yöntemi ile incelemek amaçlanmıştır. Araştırmada 2013-2023 yılları arasında Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Arama sistemi veri tabanında yer alan, okul yöneticilerinin otantik liderliğini konu alan ve belirli ölçütlere göre seçilen 13 lisansüstü tez kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini lisansüstü tezlerden elde edilen 3652 kadın ve 2605 erkek olmak üzere toplam 6257 öğretmen ve okul yöneticisi oluşturmaktadır. Verilerin analizi için yapılan metaanaliz sonucunda, cinsiyetin okul yöneticilerinin algılanan otantik liderlik davranışları üzerindeki etki büyüklüğü -0,034 olarak, otantik liderliğin faktörleri olan ilişkide şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli değerlendirme ve öz farkındalık için etki büyüklükleri sırasıyla, -0,054, -0,040, -0,023 ve -0,051 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bulgulara göre, cinsiyetin okul yöneticilerinin algılanan otantik liderliğine etkisi önemsizdir düzeyindedir.

**Anahtar Kelimeler:** Otantik liderlik, meta-analiz, okul yöneticileri, eğitim.

<sup>1</sup> PhD Student, Hacettepe University, Education Administration, E-mail: [s.kubradagli@hotmail.com](mailto:s.kubradagli@hotmail.com), ORCID: 0000-0002-2318-8822



## Introduction

Leadership has always been an interesting subject for people throughout history (Kâhya, 2013). In the 20th century, more than 350 definitions of leadership and leader were put forward (Erçetin, 2020). Authentic leadership is one of the relatively new types of leadership developed by Luthans and Avolio in 2003 as a synthesis of Luthans' concept of positive organizational behavior and Avolio's lifelong leadership development work (Yurtsever, 2022).

Although authentic leadership emerged in the early 2000s, the roots of the concept of authenticity go back much further. Harter (2002) claims that the concept of authenticity dates back to ancient Greek philosophy, with the advice to "know thyself" and "to thine own self be true". Asarkaya Memiş, Karaçay Aydın, Kabasakal, and Ertenü Saraçer (2009), on the other hand, associate Mevlana Celaleddin Rumi's words "Appear as you are or be as you appear", Shakespeare's "Say as you think and speak it from your soul", and Sokrates' "Be as you wish to seem" with authentic leadership.

Authentic leaders are interested in empowering the people they lead and are driven by qualities such as conscience, passion, and compassion. They are consistent and self-disciplined. But they are aware of their weaknesses and work hard to complete them (George, 2003). Luthans and Avolio (2003) suggested that authentic leadership consists of four elements. Similarly, it has been suggested by Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, and Peterson (2008) that the four dimensions of authentic leadership are balanced processing, internalized moral perspective, self-awareness, and relational transparency.

Authentic leaders use balanced processing by soliciting sufficient input and perspective from their followers, both positive and negative, before making important decisions. They encourage others to be frank through their thoughts and opinions. This feature is a reference to relational transparency. The authentic leader establishes a high ethical and moral behavior standard as a role model (internalized moral perspective). Finally, it conveys self-awareness by recognizing both their strengths and limitations and how they affect others (Wong & Laschinger, 2013).

Increasing interest in this type of leadership has paved the way for studies on what constitutes authentic leadership, both theoretically and empirically (Banks, McCauley, Gardner, & Guler, 2016; Gardner & Schermerhorn, 2004; May, Chan, Hodges, & Avolio, 2003; Shamir & Eilam, 2005). Empirical studies on authentic leadership have been increasing in Türkiye (Akyürek, 2020) and worldwide (Banks et al., 2016) in the last decade. On the other hand, studies specific to women's leadership have started to attract more and more attention, especially in the last thirty years (Adler, 1997; De Nmark, 1993; Ely, Ibarra, & Kolb, 2011; Erçetin & Açıkalın, 2018; Fine, 2009).

Leadership has special importance in terms of educational administration (Akbaşlı, Erçetin, & Yüce, 2019). So much so that leadership is the first factor that contributes more to student learning after the teacher's work. (Leithwood, Louis, Anderson, & Wahlstrom, 2004). It was found that there is a positive correlation between the leader's authenticity level and the leadership's satisfaction level and performance (Walumbwa et al., 2008). Another study showed that authentic leadership reduces teachers' job stress (Ismail, Abdullah, & Abdullah, 2019), and teachers positively affect their psychological capital (Feng, 2016; Keser & Kocabaş, 2014). Moreover, many schools around the world are focusing on a better understanding of the impact that authentic leaders can have on student and teacher performance outcomes. Authentic leadership is perceived as central to schools' learning cultures and leadership practices (Berkovich & Gueta, 2022).

# Examining School Administrators' Authentic Leadership Behaviors By Gender Variable: A Meta-Analysis Study

*Sümeyye Kübra DAĞLI*

Although it has been determined that there are some studies examining the relationship between gender and authentic leadership (Christo-Baker & Wilbur, 2017; Dramićanin, Mihajlov, & Pavlović, 2020; Hopkins & O'Neil, 2015; Kapasi, Sang, & Sitko, 2016; Liu, Cutcher, & Grant, 2015), no meta-analysis studies investigating the authentic leadership of school administrators based on gender have been found.

In the literature, it has been seen that there are many postgraduate theses investigating the authentic leadership of school administrators, but no meta-analysis study has been found on this subject (Aydınoglu, 2020; Boz, 2016; Karaman, 2021; Keser, 2013; Kırhallı Gök, 2015; Koçak, 2019; Küpeli, 2018; Örs, 2015; Özden, 2015; Özerten, 2018; Özmen, 2017; Yaraş, 2017; Yurtsever, 2022). Therefore, it has been seen that there is a need to conduct this meta-analysis study to increase the generalizability of the results obtained. In this context, this research is aimed to obtain clearer results with a larger sample power by combining the postgraduate theses that were made individually, and to reveal different relationships by examining the postgraduate thesis results with new parameters. It is thought that this study will make a great contribution to filling the gap in the literature.

This study aimed to analyze the authentic leadership behaviors of school administrators according to gender. The postgraduate theses conducted between 2013-2023 on authentic leadership of school administrators were analyzed within the scope of meta-analysis. In the postgraduate theses conducted on the authentic leadership behaviors of school administrators the following questions were investigated in order to bring a new approach to future research on the subject and to reveal the results of the postgraduate theses made so far:

- 1) What is the effect of gender on school administrators' authentic leadership?
- 2) Does this effect differ between the sub-factors, relational transparency, internalized moral perspective, balanced processing, and self-awareness?
- 3) Is the thesis year, thesis type, types of school, school level, participant title, and research region of the thesis a moderator that makes a significant difference for the calculated effect size?

## **Method**

This section contains information about the method of the research. Research and publication ethics were followed throughout the research.

### **Model of the Research**

The research was designed with a quantitative research approach and was carried out using the meta-analysis method. Meta-analysis is the collection of the findings of similar studies in a certain subject or field with certain criteria and the analyzes made to reach a general result by bringing them together (Cumming, 2012; Dinçer, 2014; Petticrew & Roberts, 2008). The meta-analysis method allows for obtaining more precise results by reaching a larger sample by combining individual studies with smaller samples, which are at the highest level in the evidence hierarchy (Açikel, 2009; Deliktaş, Kabukcuoğlu, & Kış, 2016). In this context, the meta-analysis method was preferred to reveal a holistic and comprehensive result with the quantitative data obtained about the gender variable in the postgraduate theses about the authentic leadership behaviors of school administrators. Since the research was conducted using publicly accessible data, it does not require ethics committee approval.

### **Data Collection**

In order to determine the studies to be included in the research, the postgraduate theses were scanned from the database of the Council of Higher Education Thesis Center at the first stage. In this

database, the phrases "authentic leadership", and "authentic leadership and school administrators" were used as keywords. As a result, a total of 70 postgraduate theses were reached. In the second stage of the inclusion process of the obtained theses in the meta-analysis, the following criteria were used;

- 1) The postgraduate theses are open to full access,
- 2) Identifying the postgraduate theses that are suitable for meta-analysis (containing quantitative data such as the number of samples, standard deviation, mean score, etc.)
- 3) The postgraduate theses and the authentic leadership behaviors of school leaders were examined with quantitative data according to the gender variable,
- 4) The authentic leadership behaviors of school administrators have been determined by a scale score in the postgraduate theses,
- 5) Postgraduate theses conducted between 2013-2023.

As a result of the literature review, 13 studies that met the criteria were subjected to meta-analysis. On the other hand, 57 studies that did not meet the criteria did not have the necessary quantitative data, were not open to access, did not include gender variables, etc. For these reasons, it was understood that it did not provide sufficient data for meta-analysis. Therefore, these studies were not included in the analysis. The list of postgraduate theses included in the meta-analysis is in Appendix 1.

### **Coding of Data**

The researcher developed a data coding form using the literature to collect the study data. Statistical data needed to calculate the effect size of individual studies in the data coding form, and research characteristics (method, sample, measurement tool, thesis type, etc.) were questioned. For the research, the thesis title, year, thesis type, research city, research region, school level, type of school, participant title, and the number of females and males were coded. A positive effect size value indicates that men have a higher authentic leadership score than females, and a negative one indicates that females have a higher authentic leadership score than men.

### **Dependent and Moderator Variables**

School administrators' authentic leadership scores are the dependent variable in this meta-analysis study. The data on the authentic leadership of the school administrators used in the research were determined with the scale. The effect sizes calculated with the help of the data taken from the scales in the theses present standardized values for the data collection tools that differ in each study.

Year, thesis type, type of school, school level, participant title, and research region variables in the studies were determined as moderator variables. School administrators' authentic leadership effect sizes were analyzed according to these determined moderator variables.

### **Analysis of Data**

The data obtained from the theses meeting the criteria were entered into the Comprehensive Meta-Analysis (CMA) 4.0 program for the necessary analysis. In the literature, there are two options for calculating the effect size. These are the fixed effects model and the random effects model. In the fixed effect model, it is assumed that the population size of the study is the same and the standard deviations are zero, whereas in the random effects model, the study population sizes are different and the standard deviation is not equal to zero (Dinçer, 2021). Since each study included in this study did not have the same universe size, random effects model was used to calculate the effect size of total authentic leadership. In the random effects model, the effect size of studies with small samples is

Examining School Administrators' Authentic Leadership Behaviors By Gender Variable: A Meta-Analysis Study  
*Sümeyye Kübra DAĞLI*

weighted according to the sample size. In this way, studies with small samples can also be included in the meta-analysis and it is possible to determine the contributions of other studies to the common effect (Borenstein, Hedges, Higgins, & Rothstein, 2009).

In the study, Cohen d statistics were calculated to find the effect size, and Q and I<sup>2</sup> statistics were calculated for heterogeneity tests. To find the source of heterogeneity, subgroup analyses were calculated according to the random effects model. In addition, the forest chart showing both the effect size and confidence interval of each analyzed study and the total effect size and confidence interval of the study was used (Lewis & Clarke, 2001).

Effect size values were calculated in the statistics of the study. This calculation was made according to Hedges' g calculation suggested by Hedges and Olkin (1985). Hedges' g was used for the overall effect size and homogeneity test, according to the level classification given below by Thalheimer and Cook (2002) on a large scale while classifying the effect of the studies.

-0.15 ≤ effect size (g or d) < 0.15 ignored,

0.15 ≤ effect size (g or d) < 0.40 low,

0.40 ≤ effect size (g or d) < 0.75 medium,

0.75 ≤ effect size (g or d) < 1.10 high,

1.10 ≤ effect size (g or d) < 1.45 very high,

1.45 ≤ effect size (g or d) excellent.

### Publication Bias

The funnel plot method and Begg and Mazumdar rank correlation statistic was used to determine whether there was publication bias. The funnel plot is the most widely used method to control publication bias (Dinçer, 2021). If there is no publication bias in a meta-analysis study, the graph is expected to resemble an inverted symmetric funnel (Delgado-Rodríguez, 2001). Kendall's tau b coefficient is calculated in the Begg and Mazumdar rank correlation statistics. In case of publication bias in statistics, it is expected that this coefficient should be close to 1 and that the two-tailed (two-way) p-value would not make a significant difference, in other words, the p-value would be greater than 0.05 (Dinçer, 2014).

### Findings

13 graduate theses selected according to the criteria in the research were subjected to meta-analysis tests. The sample of the study consists of 6257 teachers and school administrators, 3652 (58.37%) female and 2605 (41.63%) male. Table 1 contains the percentage and frequency information of the studies included in the meta-analysis.

**Table 1.** Percent-frequency distribution of theses included in the meta-analysis

Variable (Moderator)	f	Total	%	Total
2013	1		7,69	
2015	3		23,08	
2016	1		7,69	
2017	2		15,38	
Year	2018	2	15,38	100
	2019	1	7,69	
	2020	1	7,69	
	2021	1	7,69	
	2022	1	7,69	

Thesis Type	Master	7	13	53,85	100
	Doctorate	6		46,15	
Types of School	State	8	13	61,54	100
	Private	1		7,69	
	State and private	4		30,77	
School Level	Primary	2	13	15,38	100
	Primary and secondary	3		23,08	
	High school	1		7,69	
	Mixed	7		53,85	
Participant Title	Teacher	8	13	61,54	100
	Administrator	2		15,38	
	Mixed	3		23,08	
Research Region	Mediterranean	1	13	7,69	100
	Eastern Anatolia	1		7,69	
	Southeastern Anatolia	1		7,69	
	Central Anatolia	4		30,77	
	Marmara	6		46,15	

According to Table 1, it was determined that theses were written mostly in 2015 (23.08%) and at least in 2013, 2015, 2016, 2019, 2020, 2021, and 2022 (9.09%). While 7 (53.85%) of the 13 theses included in the research are master's theses, 6 (46.15%) are doctoral theses. It is seen that the authentic leadership behaviors of school administrators are investigated in public schools with the most 8 (61.54%) studies according to the type of school. This result may be because public schools are more numerous than private schools. In terms of school level, it is understood that the mixed school level, which includes all school levels, is the most with 7 (53.85%) studies. It was determined that most teachers (61.54%) were chosen as the sample group in the theses as the participant, and the theses were carried out mostly in the Marmara region (46.15%). It can be argued that these results emerged because the number of teachers is higher than the number of administrators and the Marmara region is the most densely populated region of Türkiye.

The results of the effect size and heterogeneity test, in which authentic leadership and its sub-factors are examined according to gender, are shown in Table 2.

**Table 2.** Effect size and heterogeneity test

Authentic Leadership	Model	n	Effect Size	Z	Standard Error	95% Confidence Interval		sd	Q	p	I <sup>2</sup>
						Lower Limit	Upper Limit				
Relational Transparency	Fixed Effects Model	8	-0,034	-1,025	0,033	-0,098	0,031	7	15,494	.030*	54,820
	Random Effects Model	8	-0,054	-1,051	0,051	-0,154	0,046				
Internalized Moral Perspective	Fixed Effects Model	7	-0,040	-1,018	0,039	-0,117	0,037	6	8,211	.223*	26,928
	Random Effects Model	7	-0,039	-0,835	0,046	-0,129	0,052				
Balanced Processing	Fixed Effects Model	8	-0,023	-0,692	0,033	-0,087	0,042	7	13,977	.052*	49,917
	Random Effects Model	8	-0,035	-0,724	0,049	-0,130	0,060				
Self-Awareness	Fixed Effects Model	8	-0,032	-0,981	0,033	-0,097	0,032	7	15,865	.026*	55,878
	Random Effects Model	8	-0,051	-0,979	0,052	-0,152	0,051				
Total	Fixed Effects Model	13	-0,018	-0,660	0,027	-0,070	0,035	12	41,713	.000***	71,232
	Random Effects Model	13	-0,034	-0,650	0,052	-0,135	0,068				

\*  $p < .5$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

### Meta-Analysis Results Revealing the Effect of Gender on the Relational Transparency Sub-factor of Authentic Leadership

As a result of the homogeneity test, the Q statistical value for the gender variable for the transparency sub-factor of authentic leadership was calculated as 15,494. According to the chi-square table, the critical value is accepted as 14,067 with 7 degrees of freedom at the 95% significance level. The statistical value of Q (15,494) calculated in this study is greater than the critical value of 14,067. In addition, the  $I^2$  value is interpreted as the percentage of the actual heterogeneity of the variability in the study and the total variability in the effect size sequence and can measure heterogeneity more precisely (Huedo-Medina, Sánchez-Meca, Marín-Martínez, & Botella, 2006). According to Higgins, Thompson, Deeks, and Altman's (2003) classification of  $I^2$  values, 25% ( $I^2=25$ ) low, 50% ( $I^2=50$ ) moderate, and 75% ( $I^2=75$ ) high-level heterogeneity are interpreted. Table 2 shows that the  $I^2$  value for the gender variable for the sub-factor of authentic leadership and transparency in the relationship is 54.820%. This value indicates that the percentage of true heterogeneity or total variability attributable to variability between studies is 54.82%. In other words, 54.82% of the variance is between studies and 45.18% is within the study based on random error. Besides, the p-value (.030) is less than  $p=.05$ . All these values ( $Q=15,494$ ,  $p<.05$ ,  $I^2=54,820$ ) show that there is a heterogeneous distribution among the effect sizes and the random effects model should be used in the interpretation of the effect sizes.

Model	Study name	Statistics for each study							Hedges's g and 95% CI				
		Hedges's g	Standard error	Variance	Lower limit	Upper limit	Z-Value	p-Value	-1,00	-0,50	0,00	0,50	1,00
	Ors (2015)	-0,307	0,111	0,012	-0,525	-0,089	-2,765	0,006					
	Boz (2016)	0,089	0,060	0,004	-0,029	0,207	1,474	0,140					
	Yurtsever (2022)	-0,163	0,098	0,010	-0,355	0,030	-1,656	0,098					
	Aydinoglu (2020)	0,049	0,122	0,015	-0,189	0,287	0,403	0,687					
	Kupeli (2018)	0,073	0,091	0,008	-0,106	0,252	0,800	0,424					
	Ozerten (2018)	-0,067	0,098	0,010	-0,259	0,125	-0,684	0,494					
	Yaras (2017)	-0,146	0,089	0,008	-0,319	0,028	-1,646	0,100					
	Keser (2013)	-0,009	0,147	0,022	-0,297	0,279	-0,061	0,951					
Fixed		-0,034	0,033	0,001	-0,098	0,031	-1,025	0,305					
Random		-0,054	0,051	0,003	-0,154	0,046	-1,051	0,293					

**Figure 1.** Forest plot showing the effect of gender on the relational transparency sub-factor of authentic leadership

The average effect size of the 8 theses included in the study was calculated for the gender variable in the relational transparency sub-factor of authentic leadership. Accordingly, the average effect size was calculated as  $ES= -0.054$  at the lower limit of  $-0.154$  and the upper limit of  $0.046$  of the 95% confidence interval.

In this context, in the relational transparency sub-factor of authentic leadership according to gender, it was seen that female participants perceived school administrators as more transparent in the relationship than male participants. However, according to the level classification specified by Thalheimer and Cook (2002), it was determined that the effect size value had an insignificant effect.

In order to determine whether the effect values calculated according to the gender variable, thesis year, thesis type, type of school, school level, the participants' title, and the region where the thesis was conducted are variables (moderators), subgroup analysis was carried out according to the random effects model.

Research year variables 2013 ( $n=1$ ), 2015 ( $n=1$ ), 2016 ( $n=1$ ), 2017 ( $n=1$ ), 2018 ( $n=2$ ), 2020 ( $n=1$ ), and 2022 ( $n=1$ ) were divided into 7 groups. The effect sizes of the research year groups were calculated as  $-0.009$ ,  $-0.307$ ,  $0.089$ ,  $-0.146$ ,  $0.008$ ,  $0.049$ , and  $-0.163$ , respectively. According to the results of the analysis to determine whether there is a significant difference between the effect sizes, it was observed that there was a statistically significant difference between the years of the study

( $Q_b=14.359$ ,  $p=.026$ ). The variance between studies for the publication year variable was statistically significant ( $p<.05$ ). In other words, the fact that the studies were conducted in different years changed the effect size of the transparency sub-factor of authentic leadership according to the gender variable. Accordingly, it was determined that the difference was due to the study of Örs conducted in 2015 and the difference was in favor of females.

Thesis type variables were divided into 2 groups master ( $n=3$ ) and doctorate ( $n=5$ ). Effect sizes were calculated as  $-0.179$  and  $0.007$ , respectively. According to the results of the subgroup analysis to determine whether there is a significant difference between the effect sizes, it was observed that there was a statistically significant difference between the types of thesis ( $Q_b=4.136$ ,  $p=.042$ ). For the thesis type variable, the variance between studies was statistically significant ( $p<.05$ ). In this context, it was determined that the difference was in favor of females.

Types of school variables were divided into 3 groups state ( $n=6$ ), private ( $n=1$ ), and mixed ( $n=1$ ). The effect sizes were calculated as  $-0.069$ ,  $0.049$ , and  $-0.067$ , respectively, according to the random effect model. In the heterogeneity test between groups using the random effects model, the  $Q$  statistical value of the study was calculated as  $0.769$  ( $p=.681$ ) and the degree of freedom was 2. The critical value of the chi-square table at the 95% significance level is 5,991. Therefore, it can be said that the variance between studies for the school-type variable is not statistically significant ( $p>.05$ ).

School-level variables were divided into 4 groups primary school ( $n=1$ ), primary school ( $n=2$ ), high school ( $n=1$ ), and mixed ( $n=4$ ). The effect sizes were calculated as  $-0.146$ ,  $0.075$ ,  $-0.067$ , and  $-0.086$ , respectively, according to the random effects model. Based on the results of the subgroup analysis, there was a statistically significant difference between school levels ( $Q_b=5.663$ ,  $p=.129$ ). In other words, the variance between studies for the school level variable is not statistically significant ( $p>.05$ ).

The titles of the participants in the research were divided into 3 groups teacher ( $n=6$ ), administrator ( $n=1$ ), and both ( $n=1$ ). The effect sizes were calculated as  $0.678$ ,  $0.951$ , and  $0.006$ , respectively, according to the random effects model. In the results of the subgroup analysis, there was no statistically significant difference between the participant titles ( $Q_b=5.731$ ,  $p=.057$ ). In other words, the variance between studies for the job title variable was not statistically significant ( $p>.05$ ).

The variables of the research region were divided into 4 groups Marmara ( $n=4$ ), Southeastern Anatolia ( $n=1$ ), Central Anatolia ( $n=2$ ), and Eastern Anatolia ( $n=1$ ). The effect sizes were calculated as  $0.373$ ,  $0.140$ ,  $0.512$ , and  $0.100$ , respectively, according to the random effects model. Based on the results of the subgroup analysis, there was no statistically significant difference between school levels ( $Q_b=5.918$ ,  $p=.116$ ). As a result, the variance between studies for the research region variable is not statistically significant ( $p>.05$ ).

### **Meta-Analysis Results Revealing the Effect of Gender on the Internalized Moral Perspective Sub-factor of Authentic Leadership**

As a result of the homogeneity test, the statistical value of  $Q$  for the internalized moral understanding sub-factor of authentic leadership for the gender variable was calculated as 8,211. In the chi-square table, the critical value is accepted as 12,592 with 6 degrees of freedom at the 95% significance level. The statistical value of  $Q$  (8,211) calculated in this study is smaller than the critical value of 12,592. Table 2 shows that the  $I^2$  value of the gender variable for the internalized moral understanding sub-factor of authentic leadership is 26.928%. In addition, the  $p$ -value (.223) is greater than  $p=.05$ . All these values ( $Q=8.211$ ,  $p>.05$ ,  $I^2=26.928$ ) show that there is a homogeneous

Examining School Administrators' Authentic Leadership Behaviors By Gender Variable: A Meta-Analysis Study  
*Sümeyye Kübra DAĞLI*

distribution among the effect sizes and the fixed effects model should be used in the interpretation of the effect sizes.

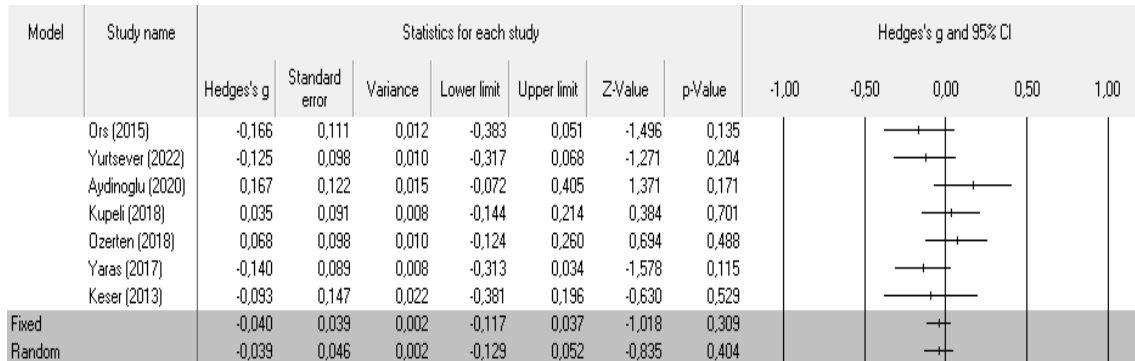


Figure 2. Forest plot showing the effect of gender on the internalized moral perspective sub-factor of authentic leadership

The average effect size of 7 theses included in the research was calculated according to the gender variable, in the internalized moral perspective sub-factor of authentic leadership. The average effect size was found to be ES= -0.040 at the lower limit of -0.117 and the upper limit of 0.037 at the 95% confidence interval. In this context, in the sub-factor of the internalized moral perspective of authentic leadership according to gender, it was seen that female participants perceived school administrators as having more internalized moral perspectives than male participants. However, according to the level classification specified by Thalheimer and Cook (2002), it was determined that the effect size value had an insignificant effect.

**Meta-Analysis Results Revealing the Effect of Gender on the Balanced Processing Sub-factor of Authentic Leadership**

As a result of the homogeneity test, the Q statistical value for the gender variable for the balanced processing sub-factor of authentic leadership was calculated as 13,977. In the chi-square table, the critical value is accepted as 14,067 with 7 degrees of freedom at the 95% significance level. The statistical value of Q (13,977) calculated in this study is smaller than the critical value of 14,067. The I<sup>2</sup> value for the sub-factor of the gender variable for the balanced evaluation of knowledge of authentic leadership was calculated as 49.917%. In addition, the p-value (.052) is greater than p=.05. All these values (Q=13.977, p>.05, I<sup>2</sup>=49.917) show that there is a homogeneous distribution among the effect sizes and the fixed effects model should be used in the interpretation of the effect sizes.

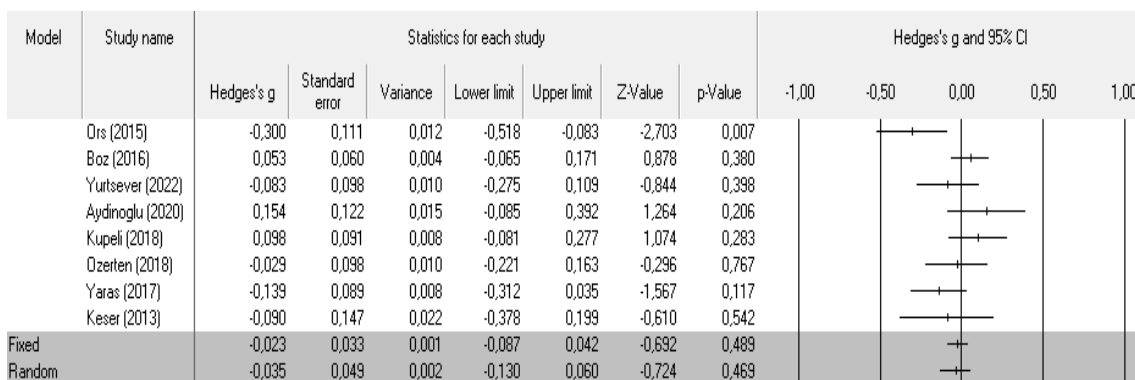


Figure 3. Forest plot showing the effect of gender on the balanced processing sub-factor of authentic leadership

The average effect size of 8 theses included in the research was calculated according to the gender variable, in the balanced processing sub-factor of authentic leadership. At the lower limit of -0.087 and upper limit of 0.042 at the 95% confidence interval, the average effect size was found as ES= -0.023. In this context, in the balanced processing sub-factor of authentic leadership according to



gender, it was seen that female participants perceived school administrators with more balanced processing than male participants. Nevertheless, according to the level classification specified by Thalheimer and Cook (2002), it was determined that the effect size value had an insignificant effect.

### Meta-Analysis Results Revealing the Effect of Gender on the Self-Awareness Sub-factor of Authentic Leadership

As a result of the homogeneity test, the Q statistical value for the self-awareness sub-factor of authentic leadership for the gender variable was calculated as 15,865. In the chi-square table, the critical value is accepted as 14,067 with 7 degrees of freedom at the 95% significance level. The statistical value of Q (15,865) calculated in this study is greater than the critical value of 14,067. It was determined that the I<sup>2</sup> value for the self-awareness sub-factor of the gender variable was 55.878%. In addition, the p-value (.026) is less than p=.05. All these values (Q=15.865, p<.05, I<sup>2</sup>=55.878) show that there is a heterogeneous distribution among the effect sizes and the random effects model should be used in the interpretation of the effect sizes.

Model	Study name	Statistics for each study						Statistics for each study	Hedges's g and 95% CI					
		Hedges's g	Standard error	Variance	Lower limit	Upper limit	Z-Value		p-Value	-1,00	-0,50	0,00	0,50	1,00
	Ors (2015)	-0,267	0,111	0,012	-0,485	-0,050	-2,409	0,016						
	Boz (2016)	0,083	0,060	0,004	-0,035	0,201	1,375	0,169						
	Yurtsever (2022)	-0,099	0,098	0,010	-0,291	0,094	-1,007	0,314						
	Aydinoglu (2020)	0,140	0,122	0,015	-0,099	0,378	1,149	0,250						
	Kupeli (2018)	0,062	0,091	0,008	-0,117	0,241	0,679	0,497						
	Ozerten (2018)	-0,058	0,098	0,010	-0,250	0,134	-0,592	0,554						
	Yaras (2017)	-0,205	0,089	0,008	-0,379	-0,031	-2,308	0,021						
	Keser (2013)	-0,120	0,147	0,022	-0,408	0,169	-0,813	0,416						
Fixed		-0,032	0,033	0,001	-0,097	0,032	-0,981	0,327						
Random		-0,051	0,052	0,003	-0,152	0,051	-0,979	0,328						

Figure 4. Forest plot showing the effect of gender on the self-awareness sub-factor of authentic leadership

The average effect size of 8 theses included in the research was calculated according to the gender variable, in the self-awareness sub-factor of authentic leadership. As average effect size was found to be ES= -0.051 at the lower limit of -0.152 and the upper limit of 0.051 of the 95% confidence interval. In this context, in the self-awareness sub-factor of authentic leadership according to gender, it was seen that female participants perceived school administrators as having more self-awareness than male participants. Despite that, according to the level classification specified by Thalheimer and Cook (2002), it was determined that the effect size value had an insignificant effect.

In order to determine whether the thesis type, school level, type of school, title of the participants, and the region of the research were variables (moderators) to the effect values calculated according to the gender variable, subgroup analyses were made according to the random effects model. But the research year variable was not included in the analysis due to the scarcity of data.

Thesis type variables were divided into 2 groups master (n=3) and doctorate (n=5). Effect sizes were calculated as -0.162 and 0.002, respectively. According to the results of the subgroup analysis to determine whether there is a significant difference between the effect sizes, it was observed that there was no statistically significant difference between the types of thesis (Qb=3,395, p=.065). Therefore, the variance between studies for the thesis type variable is not statistically significant (p>.05).

The type of school variables was divided into 3 groups state (n=6), private (n=1), and mixed (n=1). The effect sizes were calculated as -0.077, 0.140, and -0.058, respectively, according to the random effects model. According to the heterogeneity test between groups using the random effects

Examining School Administrators' Authentic Leadership Behaviors By Gender Variable: A Meta-Analysis Study  
*Sümeyye Kübra DAĞLI*

model, the statistical value of the Q of the study was calculated as 2,556 ( $p=.279$ ) and the degree of freedom was 2. The critical value of the chi-square table at the 95% significance level is 5,991. The statistical value of Q (2,556) is lower than the critical value (5,991). So, it can be claimed that the variance between studies for the type of school variable is not statistically significant ( $p>.05$ ).

School-level variables were divided into 4 groups primary school ( $n=1$ ), primary and secondary school ( $n=2$ ), high school ( $n=1$ ), and mixed ( $n=4$ ). The effect sizes were calculated as -0.205, 0.026, -0.058, and -0.042, respectively, according to the random effects model. Based on the results of the subgroup analysis, there was no statistically significant difference between school levels ( $Q_b=3.544$ ,  $p=.315$ ). In other words, the variance between studies for the school-level variable is not statistically significant ( $p>.05$ ).

The titles of the participants in the research were divided into 3 groups teacher ( $n=6$ ), administrator ( $n=1$ ), and both ( $n=1$ ). The effect sizes were calculated as -0.013, -0.120, and -0.267, respectively, according to the random effects model. Based on the results of the subgroup analysis, there was no statistically significant difference between the job titles ( $Q_b=4.428$ ,  $p=.109$ ). Thus, the variance between studies for the school-level variable is not statistically significant ( $p>.05$ ).

The variables of the research region were divided into 4 groups Marmara ( $n=4$ ), Southeastern Anatolia ( $n=1$ ), Central Anatolia ( $n=2$ ), and Eastern Anatolia ( $n=1$ ). The effect sizes were calculated as -0.084, 0.083, 0.010, and -0.205, respectively, according to the random effects model. Based on the results of the subgroup analysis to determine whether there is a significant difference between the effect sizes, it was observed that there was a statistically significant difference between the types of thesis ( $Q_b=8.037$ ,  $p=.045$ ). As a consequence, the variance between studies for the research region variable was statistically significant ( $p<.05$ ). In this regard, it was determined that the difference stemmed from the studies carried out in the Marmara region in favor of females.

**Meta-Analysis Results Revealing the Effect of Gender on Authentic Leadership**

As a result of the homogeneity test, the statistical value of Q for authentic leadership according to the gender variable was calculated as 41,713. In the chi-square table, the critical value is accepted as 21,026 with 12 degrees of freedom at the 95% significance level. The statistical value of Q (41,713) calculated in this study is smaller than the critical value of 21,026. The  $I^2$  value of the gender variable for authentic leadership was calculated as 71,232%. Besides, the p-value (.000) is less than  $p=.05$ . All these values ( $Q=41,713$ ,  $p<.000$ ,  $I^2=71,232$ ) show that there is a heterogeneous distribution among the effect sizes and the random effects model should be used in the interpretation of the effect sizes.

Model	Study name	Statistics for each study								Hedges's g and 95% CI				
		Hedges's g	Standard error	Variance	Lower limit	Upper limit	Z-Value	p-Value	-1,00	-0,50	0,00	0,50	1,00	
	Gok (2015)	0,314	0,174	0,030	-0,028	0,655	1,799	0,072						
	Ors (2015)	-0,267	0,111	0,012	-0,485	-0,050	-2,409	0,016						
	Boz (2016)	0,084	0,060	0,004	-0,034	0,202	1,392	0,164						
	Yurtsever (2022)	-0,135	0,098	0,010	-0,327	0,058	-1,372	0,170						
	Karaman (2021)	-0,196	0,119	0,014	-0,431	0,038	-1,645	0,100						
	Aydinoglu (2020)	0,143	0,122	0,015	-0,096	0,381	1,174	0,240						
	Kocak (2019)	0,292	0,081	0,007	0,133	0,451	3,601	0,000						
	Kupeli (2018)	0,056	0,091	0,008	-0,123	0,235	0,614	0,539						
	Ozerten (2018)	-0,035	0,098	0,010	-0,227	0,157	-0,357	0,721						
	Yaras (2017)	-0,170	0,089	0,008	-0,343	0,004	-1,915	0,055						
	Ozmen (2017)	-0,155	0,096	0,009	-0,343	0,033	-1,613	0,107						
	Ozden (2015)	-0,220	0,098	0,010	-0,412	-0,028	-2,241	0,025						
	Keser (2013)	-0,098	0,147	0,022	-0,386	0,191	-0,664	0,507						
Fixed		-0,018	0,027	0,001	-0,070	0,035	-0,660	0,509						
Random		-0,034	0,052	0,003	-0,135	0,068	-0,650	0,516						

Figure 5. Forest plot showing the effect of gender on authentic leadership

The average effect size was calculated according to the random effects model of 13 studies investigating the effect of gender on authentic leadership. As a result, it was observed that the average effect size  $ES = -0.034$  at the lower limit of  $-0.135$  and the upper limit of  $0.068$  of the 95% confidence interval. In this context, it was observed that female participants perceived school administrators as more authentic leaders than male participants. Nevertheless, in light of the level classification specified by Thalheimer and Cook (2002), it was determined that the effect size value had an insignificant effect.

Subgroup analyses were carried out based on the random effects model to determine whether the year of the thesis, the type of thesis, the type of school, the school level, the title of the participants, and the region of the research were variables (moderators) to the effect values calculated according to the gender variable.

Research year variables 2013 ( $n=1$ ), 2015 ( $n=3$ ), 2016 ( $n=1$ ), 2017 ( $n=2$ ), 2018 ( $n=2$ ), 2019 ( $n=1$ ), 2020 ( $n=1$ ), 2020 ( $n=1$ ) and 2022 ( $n=1$ ) are divided into 9 groups. The effect sizes of the research year groups were calculated as  $-0.098$ ,  $-0.090$ ,  $0.084$ ,  $-0.163$ ,  $0.014$ ,  $0.292$ ,  $0.143$ ,  $-0.196$ , and  $-0.135$ , respectively. Based on the results of the analysis performed to determine whether there is a significant difference between the effect sizes, it was observed that there was a statistically significant difference between the years of the research ( $Qb=27.952$ ,  $p=.000$ ). The variance between studies for the publication year variable was statistically significant ( $p<.001$ ).

Thesis type variables were divided into 2 groups master ( $n=7$ ) and doctorate ( $n=6$ ). Effect sizes were calculated as  $-0.143$  and  $0.063$ , respectively. Based on the results of the subgroup analysis performed to determine whether there is a significant difference between the effect sizes, it was observed that there was a statistically significant difference between the types of thesis ( $Qb=6.071$ ,  $p=.014$ ). For the thesis type variable, the variance between studies was statistically significant ( $p<.05$ ). In this context, it was determined that the difference was in favor of women in graduate studies.

The type of school variables was divided into 3 groups state ( $n=8$ ), private ( $n=1$ ), and mixed ( $n=4$ ). The effect sizes were calculated as  $-0.048$ ,  $0.143$ , and  $-0.053$ , respectively, based on the random effects model. According to the heterogeneity test between groups using the random effects model, the Q statistical value of the study was calculated as  $2,088$  ( $p=.352$ ) and the degree of freedom was calculated as 2. The critical value of the chi-square table at the 95% significance level is 5,991. Therefore, it can be said that the variance between studies for the type of school variable is not statistically significant ( $p>.05$ ).

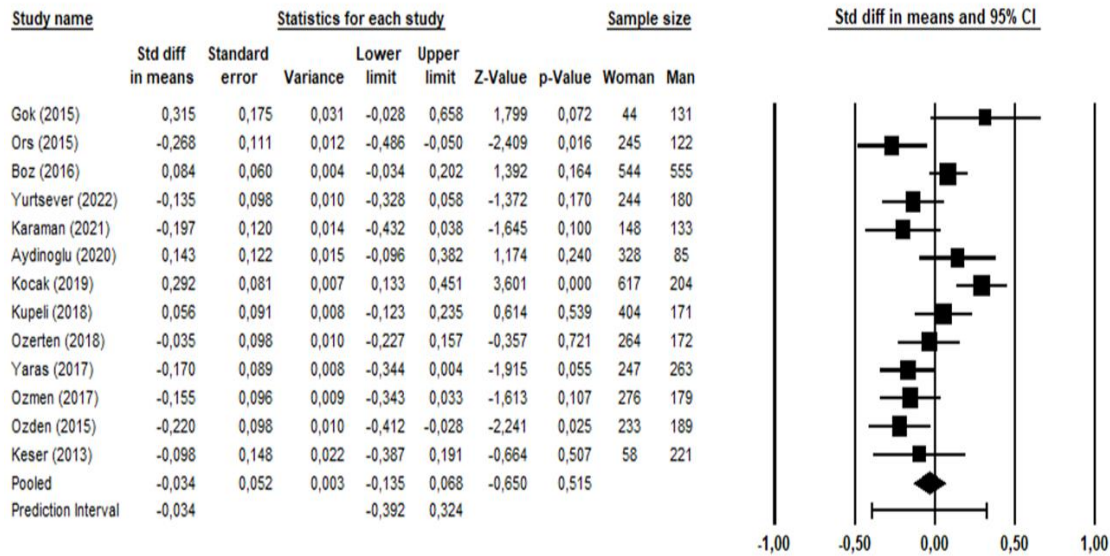
School level variables were divided into 4 groups primary school ( $n=2$ ), primary and secondary school ( $n=3$ ), high school ( $n=1$ ), and mixed ( $n=7$ ). The effect sizes were calculated as  $-0.192$ ,  $0.083$ ,  $-0.035$ , and  $-0.033$ , respectively, according to the random effects model. According to the results of the subgroup analysis, there was a statistically significant difference between school levels ( $Qb=6,913$ ,  $p=.075$ ). Hence, the variance between studies for the school-level variable is statistically significant ( $p<.01$ ). It was determined that the difference was in favor of females in the studies carried out at the primary school level. This result may mean that female teachers working in primary schools consider school administrators working in their schools more authentic leaders than their male colleagues.

The titles of the participants in the research were divided into 3 groups teacher ( $n=8$ ), administrator ( $n=2$ ), and both ( $n=3$ ). The effect sizes were calculated as  $0.013$ ,  $0.097$ , and  $-0.228$ , respectively, based on the random effects model. According to the results of the subgroup analysis, there was a statistically significant difference between the participant titles ( $Qb=8,784$ ,  $p=.012$ ). So, the variance between theses for the participant title variable is statistically significant ( $p<.05$ ).

Examining School Administrators' Authentic Leadership Behaviors By Gender Variable: A Meta-Analysis Study  
*Sümeyye Kübra DAĞLI*

The research region variables were divided into 5 groups Marmara (n=6), Southeastern Anatolia (n=1), Central Anatolia (n=2), Eastern Anatolia (n=1), and Mediterranean (n=1). The effect sizes were calculated as -0.052, 0.084, 0.031, -0.170, and -0.220, respectively, based on the random effects model. According to the results of the subgroup analysis, there was a statistically significant difference between the research regions ( $Q_b=10.086$ ,  $p=.039$ ). Thus, the variance between theses for the job title variable is statistically significant ( $p<.05$ ).

The forest plot of the statistical results of the Random Effects Model (REM) applied to determine whether the authentic leadership of the school administrators in the theses makes a difference according to the gender variable is shown in Figure 6.



**Figure 6.** Forest plot showing the effect of gender on authentic leadership

Figure 6 shows that the Cohen  $d=-0.034$  according to the random effects model as a result of the analysis. Although the effect size shows that the authentic leadership of school administrators is in favor of females, it was determined that this value has an insignificant effect according to the level classification determined by Thalheimer and Cook (2002). The lines passing through the middle of the squares in the forest plot do not cut the ineffectiveness line, which means that the effect detected is statistically significant (Benligül, Bektaş, & Arslan, 2022).

It was figured out that four postgraduate theses (Koçak, 2019; Örs, 2015; Özden, 2015; Yaraş, 2017) included in the meta-analysis did not cut the line of ineffectiveness, while the other nine theses (Aydinoğlu, 2020; Boz, 2016; Karaman, 2021; Keser, 2013; Kırhallı Gök, 2015; Küpeli, 2018; Özerten, 2018; Özmen, 2017; Yurtsever, 2022) were found to cross the ineffectiveness line and were not statistically significant. In light of these findings, the first question of the research has been answered, and it is understood that gender does not have a significant effect on the authentic leadership of school administrators.

The effect size funnel plot of the studies obtained as a result of the research is shown in Figure 7.

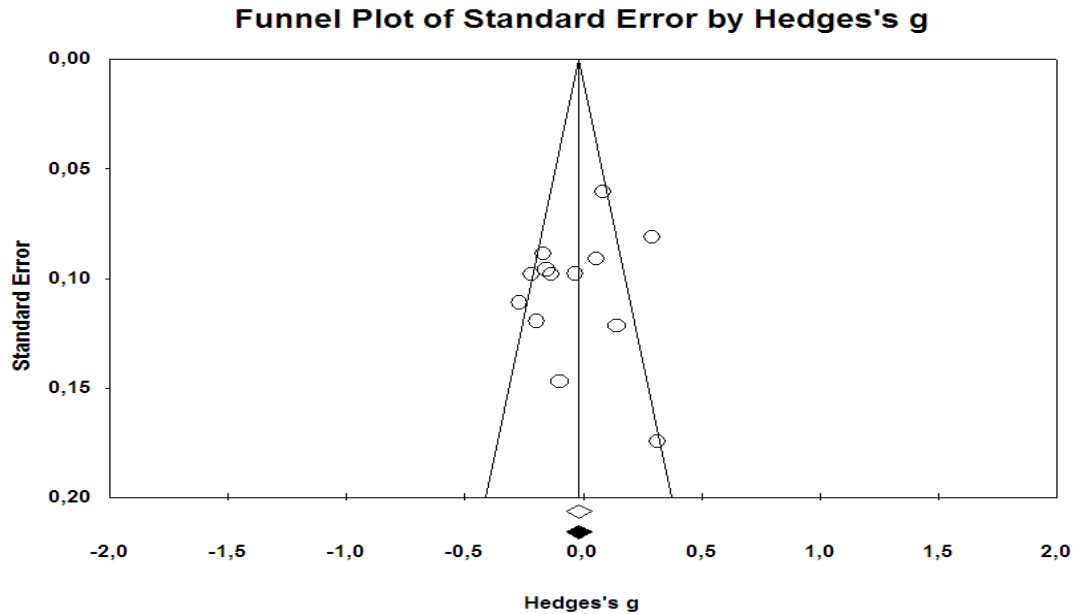


Figure 7. Authentic leadership publication bias Funnel plot obtained by CMA 4.0 program of theses included in meta-analysis

If the effect sizes of each study included in the meta-analysis in the funnel plot are distributed equally and symmetrically to each side of the overall meta-analytical result and within the funnel plot limits, there is no publication bias; If the effect sizes of the studies in question are distributed asymmetrically and outside the funnel plot, then on the contrary, it is understood that there is publication bias (Bown & Sutton, 2010; Sari & Sasmaz Oren, 2020). The fact that most of the studies are collected towards a certain region of the middle vertical line or toward the bottom of the funnel indicates publication bias (Borenstein et al., 2009). In this context, it can be said that 13 postgraduate theses included in the study according to Figure 7 shows a symmetrical distribution and there is no publication bias.

Table 3 shows the test results of the Begg and Mazumdar rank correlation coefficients used to determine whether there is publication bias in this study, in which the authentic leadership of school administrators is examined according to the gender variable.

Table 3. Authentic leadership-gender Begg and Mazumdar rank correlation

Begg and Mazumdar Rank Correlation	Value
Kendall's S statistic (P-Q)	-6,00000
Kendall's tau without continuity correction	
Tau	-0,07692
z-value for tau	0,36605
P-value (1-tailed)	0,35716
P-value (2-tailed)	0,71433
Kendall's tau with continuity correction	
Tau	-0,06410
z-value for tau	0,46710
P-value (1-tailed)	0,38017
P-value (2-tailed)	0,76033

Table 3 shows that the two-tailed p-value is 0.58579 without continuity correction and the two-tailed p-value is 0.64043 with continuity correction. According to the Begg and Mazumdar Rank Correlation calculation, if the two-tailed p-value result is greater than 0.05, it means that there is no publication bias (Dinçer, 2014). In this case, it is understood that the two-tailed p-value without continuity correction and the two-tailed p-value with continuity correction is greater than 0.05, and therefore, publication bias cannot be mentioned in this study.

Examining School Administrators' Authentic Leadership Behaviors By Gender Variable: A Meta-Analysis Study  
*Sümeyye Kübra DAĞLI*

So as to determine whether the year, type of thesis, type of school, participant title, school level, and research region that constitutes the sample group of the theses included in the meta-analysis is a variable (moderator) in the effect of the gender variable on the authentic leadership of school administrators, subgroup analyzes were made according to the random effects model. The obtained results are shown in Table 4.

**Table 4.** Subgroup analysis according to the random effects model for authentic leadership of school administrators

Variable (Moderator)	n	Effect Size	Standard Error	95% Confidence Interval		df	.05 Confidence Level X <sup>2</sup>	Qb	p	
				Lower Limit	Upper Limit					
Year	2013	1	-0,098	0,147	-0,386	0,191	8	15,507	27,952	.000*
	2015	3	-0,090	0,149	-0,382	0,202				
	2016	1	0,084	0,060	-0,034	0,202				
	2017	2	-0,163	0,065	-0,290	-0,035				
	2018	2	0,014	0,067	-0,117	0,144				
	2019	1	0,292	0,081	0,133	0,451				
	2020	1	0,143	0,122	-0,096	0,381				
	2021	1	-0,196	0,119	-0,431	0,038				
	2022	1	-0,135	0,098	-0,327	0,058				
	Total	13	0,005	0,029	-0,052	0,061				
Thesis Type	Master	7	-0,143	0,053	-0,248	-0,039	1	3,841	5,991	.014*
	Doctorate	6	0,063	0,064	-0,064	0,189				
	Total	13	-0,060	0,041	-0,140	0,021				
Type of School	State	8	-0,048	0,070	-0,184	0,089	2	5,991	2,088	.352
	Private	1	0,143	0,122	-0,096	0,381				
	State and Private	4	-0,053	0,088	-0,226	0,120				
	Total	13	-0,017	0,050	-0,115	0,080				
School Level	Primary	2	-0,192	0,066	-0,321	-0,063	3	7,815	6,913	.075
	Primary and secondary	3	0,083	0,087	-0,087	0,254				
	High school	1	-0,035	0,098	-0,227	0,157				
	Mixed	7	-0,033	0,082	-0,193	0,128				
	Total	13	-0,068	0,040	-0,147	0,011				
Participant Title	Teacher	8	0,013	0,059	-0,102	0,127	2	5,991	8,784	.012*
	Administrator	2	0,097	0,205	-0,305	0,500				
	Administrator and Teacher	3	-0,228	0,063	0,351	-0,106				
	Total	13	-0,092	0,042	-0,174	-0,010				
Research Region	Mediterranean	1	-0,220	0,098	-0,412	-0,028	4	9,488	10,086	.039*
	Eastern Anatolia	1	-0,170	0,089	-0,343	0,004				
	Southeastern Anatolia	1	0,084	0,060	-0,034	0,202				
	Central Anatolia	4	0,031	0,124	-0,211	0,274				
	Marmara	6	-0,052	0,068	-0,186	0,082				
	Total	13	-0,039	0,036	-0,109	0,031				

\*  $p < .05$

As seen in Table 4 according to the heterogeneity test between groups using the random effects model, the Q statistical value of the study for the year variable was calculated as 27,952 ( $p=.000$ ) and the degree of freedom was 8. The critical value of the chi-square table at the 95%



significance level is 15,507. Therefore, it was determined that the calculated statistical value of Q was above the critical value determined in the  $X^2$  distribution with 8 degrees of freedom. In this case, it was concluded that the year variable created a statistically significant difference in the effect size ( $p < .05$ ).

For the thesis type variable, the Q statistical value of the study was calculated as 5,911 ( $p = .014$ ) and the degree of freedom was 1, according to the heterogeneity test between groups using the random effects model. The critical value of the chi-square table at the 95% significance level is 3.841. Therefore, it was determined that the calculated statistical value of Q was above the critical value determined in the  $X^2$  distribution with 1 degree of freedom. Hence, it was concluded that the thesis type variable created a statistically significant difference in the effect size ( $p < .05$ ).

According to the heterogeneity test between groups using the random effects model, the Q statistical value of the study for the type of school variable was calculated as 2,088 ( $p = .352$ ) and the degree of freedom was calculated as 2. The critical value of the  $X^2$  table at the 95% significance level is 5,991. Therefore, it was determined that the calculated statistical value of Q was lower than the critical value determined in the chi-square distribution with 2 degrees of freedom. As a result, it was concluded that the type of school variable did not cause a statistically significant difference in the effect size ( $p > .05$ ).

For the school-level variable, the Q statistical value of the study was calculated as 6,913 ( $p = .075$ ) and the degree of freedom was 3, according to the heterogeneity test between groups using the random effects model. The critical value of the  $X^2$  table at the 95% significance level is 7.815. For this reason, it was determined that the calculated statistical value of Q was lower than the critical value determined in the chi-square distribution with 3 degrees of freedom. Therefore, it was understood that the school-level variable did not cause a statistically significant difference in the effect size ( $p > .05$ ).

According to the heterogeneity test between groups using the random effects model, the Q statistical value of the study for the participant title variable was calculated as 8,784 ( $p = .012$ ) and the degree of freedom was calculated as 2. The critical value of the  $X^2$  table at the 95% significance level is 5,991. Therefore, it was determined that the calculated statistical value of Q was above the critical value determined in the chi-square distribution with 2 degrees of freedom. So it was concluded that the participant title variable created a statistically significant difference in the effect size ( $p < .05$ ).

For the research region variable, the Q statistical value of the study was calculated as 10,086 ( $p = .039$ ) and the degree of freedom was 4, according to the heterogeneity test between groups using the random effects model. The critical value of the chi-square table at the 95% significance level is 9.488. As a result, it was determined that the calculated statistical value of Q was above the critical value determined in the  $X^2$  distribution with 4 degree of freedom. Therefore, it was understood that the thesis type variable made a statistically significant difference in the effect size ( $p < .05$ ).

As a result, the type and level of the school did not make a significant difference in the effect size obtained as a result of the research ( $p > .05$ ). On the other hand, the year, type, the participant title, and the research region made a significant difference in the effect size ( $p < .05$ ). Thus, the third question of the research was answered.

### **Conclusion, Discussion, and Recommendations**

In this meta-analysis study, which aims to reveal the effect of the gender variable on the authentic leadership of school administrators, 13 postgraduate theses, which were included in the database of the National Thesis Center system of the Council of Higher Education between 2013 and 2023, on the authentic leadership of school administrators and selected according to certain criteria,

# Examining School Administrators' Authentic Leadership Behaviors By Gender Variable: A Meta-Analysis Study

*Sümeyye Kübra DAĞLI*

were used. The sample of the research consists of 6257 teachers and school administrators, 3652 (58.37%) female and 2605 (41.63%) male, obtained from postgraduate theses.

The first question of the research was 'What is the effect of gender on school administrators' authentic leadership?'. Based on this the results of the research show that the average effect size value for the gender variable in all sub-factors of authentic leadership is insignificant according to the Thalheimer and Cook (2002) classification.

The second question of the research was 'Does this effect differ between the sub-factors, relational transparency, internalized moral perspective, balanced processing, and self-awareness?' The results obtained in the authentic leadership sub-factors for the gender variable are as follows. In the study, according to the meta-analysis performed according to the fixed and random effects model in authentic leadership sub-factors in terms of gender variable, the average effect size was found as -0.054 for the relational transparency sub-factor, -0.040 for the internalized moral perspective sub-factor, -0.023 for the balanced processing sub-factor, and -0.051 for self-awareness sub-factor. The average effect size for authentic leadership was found -0.034. Although the average effect size value for all sub-factors and total authentic leadership is in favor of females, it is seen that this value is insignificant according to the Thalheimer and Cook (2002) classification. These findings can be interpreted as gender does not affect the authentic leadership of school administrators. The findings of the study overlap with the authentic leadership literature, which assumes that authentic leadership is not gender-dependent (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004; Caza, Bagozzi, Woolley, Levy, & Barker Caza, 2010; Endrissat, Müller, & Kaudela-Baum, 2007; Yammarino, Dionne, Schriesheim, & Dansereau, 2008).

The third question of the research was 'Is the thesis year, thesis type, types of school, school level, participant title, and research region of the thesis a moderator that makes a significant difference for the calculated effect size?' As a result of the analysis performed to determine the general impact level, it was determined that there was a high level of heterogeneity among the postgraduate theses. In order to understand the reason for the heterogeneity, subgroup analyses were carried out for the year, thesis type, school level, school type, participant title, and research region moderators. According to the results, it was determined that the school type and school-level variables did not affect the authentic leadership of the school administrators in terms of the gender variable. Similarly, in Bento and Ribeiro's (2013) study, it was revealed that the type of school, namely state or private school, did not make a significant difference in the authentic leadership of school administrators. In addition Bird, Wang, Watson, & Murray's (2012) study supports the finding that school level does not make a significant difference in authentic leadership.

On the other hand, it was determined that there was a significant difference in the year, type, participant title, and research region. The studies were conducted in different years changes the effect size of authentic leadership according to gender it was determined that the difference was due to Koçak's study conducted in 2019 and that the difference was in favor of males. For the thesis type variable, the variance between studies was statistically significant. In this context, it was determined that the difference was in favor of women in master's studies. Master's theses were generally conducted in big cities such as Istanbul and Ankara. It has been determined that the difference arises in favor of females in studies conducted at the level of both teachers and administrators. This result may mean that both female teachers and female administrators find school administrators working in their schools more authentic leaders than their male colleagues. It was determined that the difference was in favor of females in the study conducted in the Mediterranean region. This result may mean that both female teachers and female administrators consider school administrators working in their schools more authentic leaders than their male colleagues.



The funnel plot method and Begg and Mazumdar rank correlation statistics were used to investigate publication bias. No publication bias was found in any of these analyses. One of the limitations of the study is that only postgraduate theses on the subject are evaluated. Another limitation is that meta-analysis only consists of theses carried out in Türkiye between the years 2013-2023. Within the scope of the findings of the study and the results achieved, the following recommendations are presented.

- Meta-analysis studies can be carried out by keeping the range of publication years wider and including studies conducted abroad in the meta-analysis.
- In the study, gender independent variable and its effect on school administrators' authentic leadership were examined. Researchers can conduct meta-analysis research on this subject with different independent variables.
- In the study, it was concluded that the effect of gender on the authentic leadership of school administrators is insignificant. Researchers can conduct studies that include in-depth analysis of the causes of this situation.
- Within the scope of the research, the effect of gender on the authentic leadership of school administrators was analyzed in terms of the moderator variables “sample group of the study”, “sample size of the study” and “the duration of implementation of the experimental procedure”. For this reason, new studies can be carried out by examining this subject according to different variables (moderators) by researchers.

#### **Statement of Research and Publication Ethics**

The research was carried out in accordance with the principles of publication ethics. Since this research is a meta-analysis study, there is no need for an ethics committee approval document.

#### **Authors' Contribution Rate**

The author has prepared the article alone.

#### **Statement of Interest**

The author has no conflict of interest with any person or organization.

## References

- Adler, N. J. (1997). Global leadership: women leaders. *MIR: Management International Review*, 37, 171–196.
- Akbaşı, S., Erçetin, Ş. Ş., & Yüce, H. (2019). İlkokul öğretmenlerinin global liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri. *OPUS International Journal of Society Researches*, 14(20), 54–74. <https://doi.org/10.26466/opus.585869>
- Asarkaya Memiş, Ç., Karaçay Aydın, G., Kabasakal, H., & Ertenü Saraçer, B. (2009). *Türkiye’de otantik liderlik üzerine bir keşif çalışması*. 294. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Yayınları. Retrieved from <http://w3.balikesir.edu.tr/~seymen/yonetim.pdf>
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- \*Aydinoğlu, N. (2020). *Yöneticilerin otantik ve paternalist liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyon, iş tatmini ve örgüt bağlılığına etkilerinin incelenmesi (Ankara özel okullar örneği)* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634–652. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.006>
- Benligül, E. M., Bektaş, M., & Arslan, G. (2022). Meta-analizi anlamak ve yorumlamak: Hemşireler için pratik bir rehber. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 15(1), 86–98. <https://doi.org/10.46483/deuhfed.872337>
- Bento, A., & Ribeiro, M. I. (2013). Authentic leadership in school organizations. *European Scientific Journal*, 9(31), 121–130.
- Berkovich, I., & Gueta, B. (2022). Teachers’ authentic leadership programs psychological need satisfaction climate in second chance programmes: The moderating role of teachers’ gender. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(6), 995–1012. <https://doi.org/10.1177/1741143220957340>
- Bird, J. J., Wang, C., Watson, J., & Murray, L. (2012). Teacher and principal perceptions of authentic leadership: implications for trust, engagement, and intention to return. *Journal of School Leadership*, 22(3), 425–461. <https://doi.org/10.1177/105268461202200302>
- Borenstein, M., Hedges, L. V., Higgins, J. P. T., & Rothstein, H. R. (2009). *How a meta-analysis works*. John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9780470743386.ch1>
- Bown, M. J., & Sutton, A. J. (2010). Quality control in systematic reviews and meta-analyses. *European Journal of Vascular and Endovascular Surgery*, 40(5), 669–677. <https://doi.org/10.1016/j.ejvs.2010.07.011>
- \*Boz, A. (2016). *Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile okulların akademik iyimserlik ve öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dicle Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- Caza, A., Bagozzi, R. P., Woolley, L., Levy, L., & Barker Caza, B. (2010). Psychological capital and authentic leadership: Measurement, gender, and cultural extension. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2(1), 53–70. <https://doi.org/10.1108/17574321011028972>
- Christo-Baker, E. A., & Wilbur, D. S. (2017). Gender, authentic leadership, and communication. In C. M. Cunningham, H. M. Crandall, & A. M. Dare (Eds.), *Gender, communication, and the leadership gap* (pp. 111–122). Information Age Publishing.
- Cumming, G. (2012). *Understanding the new statistics: Effect sizes, confidence intervals, and meta-analysis*. Routledge, Taylor and Francis Group.

- De Nmark, F. L. (1993). Women, leadership, and empowerment. *Psychology of Women Quarterly*, 17(3), 343–356. <https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.1993.tb00491.x>
- Delgado-Rodríguez, M. (2001). Glossary on meta-analysis. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 55(8), 534–536. <https://doi.org/10.1136/jech.55.8.534>
- Deliktaş, A., Kabukcuoğlu, K., & Kış, A. (2016). Hemşirelikte meta-analiz uygulama süreci: Metodolojiye yönelik bir rehber. *Journal of Human Sciences*, 13(1), 1906–1925.
- Dinçer, S. (2014). *Eğitim bilimlerinde uygulamalı meta-analiz*. Ankara: Pegem Akademi.
- Dinçer, S. (2021). *Eğitim bilimlerinde uygulamalı meta-analiz* (3rd ed.). Ankara: Pegem Akademi.
- Dramićanin, S., Mihajlov, S., & Pavlović, N. (2020). Authentic leadership: women leaders in Serbia. *Bizinfo (Blace)*, 11(2), 33–45. <https://doi.org/10.5937/bizinfo2002033D>
- Ely, R. J., Ibarra, H., & Kolb, D. M. (2011). Taking gender into account: theory and design for women's leadership development programs. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 474–493. <https://doi.org/10.5465/amle.2010.0046>
- Endrissat, N., Müller, W. R., & Kaudela-Baum, S. (2007). En route to an empirically-based understanding of authentic leadership. *European Management Journal*, 25(3), 207–220. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.04.004>
- Erçetin, Ş. Ş. (2020). *Lider sarmalında vizyon* (2nd ed.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erçetin, Ş. Ş., & Açıkalın, Ş. N. (2018). Erçetin and Açıkalın's new women leadership model: development and training. In Ş. Ş. Erçetin (Ed.), *Chaos, Complexity and Leadership 2016* (pp. 23–32). Springer International Publishing.
- Feng, F.-I. (2016). School principals' authentic leadership and teachers' psychological capital: Teachers' perspectives. *International Education Studies*, 9(10), 245–255.
- Fine, M. G. (2009). Women leaders' discursive constructions of leadership. *Women's Studies in Communication*, 32(2), 180–202. <https://doi.org/10.1080/07491409.2009.10162386>
- Gardner, W. L., & Schermerhorn, J. R. (2004). Unleashing individual potential. *Organizational Dynamics*, 33(3), 270–281. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.06.004>
- George, B. (2003). *Authentic leadership: rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco, USA: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Harter, S. (2002). Authenticity. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* (pp. 382–394). Oxford University Press.
- Hedges, L. V., & Olkin, I. (1985). *Statistical methods for meta-analysis*. San Diego: CA: Academic Press.
- Higgins, J. P. T., Thompson, S. G., Deeks, J. J., & Altman, D. G. (2003). Measuring inconsistency in meta-analyses. *BMJ (Clinical Research Ed.)*, 327(7414), 557–560. <https://doi.org/10.1136/bmj.327.7414.557>
- Hopkins, M. M., & O'Neil, D. A. (2015). Authentic leadership: application to women leaders. *Frontiers in Psychology*, 6. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00959>
- Huedo-Medina, T. B., Sánchez-Meca, J., Marín-Martínez, F., & Botella, J. (2006). Assessing heterogeneity in meta-analysis: Q statistic or I<sup>2</sup> index? *Psychological Methods*, 11, 193–206. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.11.2.193>
- Ismail, S. N., Abdullah, A. S., & Abdullah, A. G. K. (2019). The effect of school leaders' authentic leadership on teachers' job stress in the eastern part of peninsular Malaysia. *International Journal of Instruction*, 12(2), 67–80.

Examining School Administrators' Authentic Leadership Behaviors By Gender Variable: A Meta-Analysis Study

Sümeyye Kübra DAĞLI

- Kâhya, C. (2013). *Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel güvenin rolü* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Kapasi, I., Sang, K. J. C., & Sitko, R. (2016). Gender, authentic leadership and identity: Analysis of women leaders' autobiographies. *Gender in Management: An International Journal*, 31(5/6), 339–358. <https://doi.org/10.1108/GM-06-2015-0058>
- \*Karaman, M. (2021). *Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları üzerine etkileri: Karaman ilinde bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- \*Keser, S. (2013). *İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Keser, S., & Kocabaş, İ. (2014). İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 1–22.
- \*Kırhallı Gök, B. (2015). *İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik düzeylerinin yaşam doyumları ve aileden algılanan sosyal destek algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- \*Koçak, O. (2019). *Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- \*Küpelî, A. Ö. (2018). *Okul yöneticilerinin koçluk yeterlilikleri ile otantik liderlik yatkınlıkları arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). How leadership influences student learning. Review of research. In *Wallace Foundation, The*. New York: The Wallace Foundation.
- Lewis, S., & Clarke, M. (2001). Forest plots: trying to see the wood and the trees. *British Medical Journal (BMJ)*, 322(7300), 1479–1480. <https://doi.org/10.1136/bmj.322.7300.1479>
- Liu, H., Cutcher, L., & Grant, D. (2015). Doing authenticity: the gendered construction of authentic leadership. *Gender, Work & Organization*, 22(3), 237–255. <https://doi.org/10.1111/gwao.12073>
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 241–261).
- May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32, 247–260. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(03\)00032-9](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(03)00032-9)
- \*Örs, H. (2015). *Okul yöneticilerinde otantik liderlik ve çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- \*Özden, Ö. (2015). *Okul yöneticilerinin otantik liderlik özellikleri ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- \*Özerten, K. N. (2018). *Okul yöneticilerinin algılanan otantik liderlik özelliklerinin öğretmenlerin mesleki motivasyonuna etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- \*Özmen, A. (2017). *Okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Petticrew, M., & Roberts, H. (2008). *Systematic reviews in the social sciences: a practical guide*. John Wiley & Sons.
- Sari, K., & Sasmaz Oren, F. (2020). The effect of inquiry-based learning strategy on the students' academic achievements: A meta-analysis study. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi-Hacettepe University Journal of Education*, 35(3). <https://doi.org/10.16986/huje.2019052510>
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395–417. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.005>
- Thalheimer, W., & Cook, S. (2002). How to calculate effect sizes from published research: a simplified methodology. *Work-Learning Research*, 1–9.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Wong, C. A., & Laschinger, H. K. S. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 69(4), 947–959. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2012.06089.x>
- Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Schriesheim, C. A., & Dansereau, F. (2008). Authentic leadership and positive organizational behavior: a meso, multi-level perspective. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 693–707. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.004>
- \*Yaraş, Z. (2017). *Okul yöneticilerinin otantik ve holistik liderlik tarzlarının pozitif örgütsel davranış üzerindeki etkisi: yapay sinir ağları uygulaması* (Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- \*Yurtsever, G. (2022). *Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile kriz yönetimi becerileri arasındaki ilişki ve bazı değişkenlere göre incelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

**Appendix 1. List of graduate theses included in meta-analysis**

	<b>Thesis Title</b>	<b>Year</b>	<b>Thesis Type</b>	<b>Research City</b>	<b>Research Region</b>	<b>School Level</b>	<b>Type of School</b>	<b>Participant Title</b>	<b>Female (n)</b>	<b>Male (n)</b>
<b>1</b>	Gok (2015)	2015	Master	Istanbul (European Side)	Marmara	Primary and secondary school	State and private	Administrator	44	131
<b>2</b>	Ors (2015)	2015	Master	Istanbul (European Side)	Marmara	Mixed	State	Administrator and teacher	245	122
<b>3</b>	Boz (2016)	2016	Doctorate	Siirt	Southeastern Anatolia Region	Primary and secondary school	State	Teacher	544	555
<b>4</b>	Yurtsever (2022)	2022	Master	Ankara	Central Anatolia	Mixed	State	Teacher	244	180
<b>5</b>	Karaman (2021)	2021	Master	Karaman	Central Anatolia	Mixed	State and private	Administrator and teacher	148	133
<b>6</b>	Aydinoglu (2020)	2020	Doctorate	Ankara	Central Anatolia	Mixed	Private	Teacher	328	85
<b>7</b>	Kocak (2019)	2019	Doctorate	Sivas	Central Anatolia	Mixed	State	Teacher	617	204
<b>8</b>	Kupeli (2018)	2018	Doctorate	Canakkale	Marmara	Mixed	State	Teacher	404	171
<b>9</b>	Ozerten (2018)	2018	Doctorate	Istanbul (European Side)	Marmara	High school	State and private	Teacher	264	172
<b>10</b>	Yaras (2017)	2017	Doctorate	Elazig	Eastern Anatolia Region	Primary school	State	Teacher	247	263
<b>11</b>	Ozmen (2017)	2017	Master	Istanbul (Anatolian Side)	Marmara	Mixed	State and private	Teacher	276	179
<b>12</b>	Ozden (2015)	2015	Master	Adana	Mediterranean	Primary school	State	Administrator and teacher	233	189
<b>13</b>	Keser (2013)	2013	Master	Istanbul (European Side)	Marmara	Primary and secondary school	State	Administrator	58	221



Received Date / Başvuru Tarihi: 03.02.2023

Accepted Date / Kabul Tarihi: 27.04.2023

Article Type / Makale Türü: Research Article / Araştırma Makalesi

doi: 10.52848/ijls.1247028

**Citation Information:** Daban, M. (2023). Problems encountered by school administrators during the Covid-19 outbreak: a case study. *International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice*, 6(1), 69-89. doi: 10.52848/ijls.1247028

**Kaynakça Gösterimi:** Daban, M. (2023). Covid-19 salgını sürecinde okul yöneticilerinin karşılaştığı sorunlar: bir durum çalışması. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 6(1), 69-89. doi: 10.52848/ijls.1247028

## PROBLEMS ENCOUNTERED BY SCHOOL ADMINISTRATORS DURING THE COVID-19 OUTBREAK: A CASE STUDY

Mehmet DABAN<sup>1</sup>

### Abstract

The aim of this research is to analyze the problems faced by school administrators in performing educational activities during the Covid-19 pandemic. A qualitative research method was adopted in this research and the study was conducted with embedded multiple-case design. The study group of this research consists of 8 school principals and 8 deputy principals working in 2 kindergartens, 2 primary schools, 2 secondary schools and 2 Anatolian high schools affiliated to the Manavgat District Directorate of National Education in the 2021-2022 academic year. The data were obtained by interview technique using a semi-structured interview form. Five important conclusions were reached as a result of this research. Firstly, the decrease in the number and duration of the lessons affected the planning and implementation of face-to-face education negatively. Secondly, assessment and evaluation studies in face-to-face education could not be carried out in a healthy way. Thirdly, technological obstacles related to use of the Internet, tablet, computer and Education Information Network (EIN) have been effective in distance education. Fourthly, schools have not been able to establish the necessary relationship with their stakeholders, institutions and non-governmental organizations (NGOs). Finally, the studies carried out with the parent-teacher associations (PTAs), which are the stakeholder of the schools, have not reached the desired level. As a requirement of being a social state, schools and citizens should be prepared for possible crisis situations in order to ensure equality of opportunity and possibility.

**Anahtar Kelimeler:** Covid-19, distance education, face to face education, school administrator education.

### *Covid-19 Salgını Sürecinde Okul Yöneticilerinin Karşılaştığı Sorunlar: Bir Durum Çalışması*

### Öz

Bu araştırmanın amacı Covid-19 salgını sürecinde okul yöneticilerinin eğitim-öğretim faaliyetlerini gerçekleştirme konusunda karşılaştığı sorunları analiz etmektir. Bu araştırma nitel bir araştırma olup iç içe geçmiş çoklu durum deseni ile yürütülmüştür. Bu araştırmanın çalışma grubunu 2021-2022 eğitim öğretim yılında Manavgat İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı 2 anaokulu, 2 ilkokul, 2 ortaokul ve 2 Anadolu lisesinde görev yapan 8 okul müdürü ve 8 müdür yardımcısı oluşturmaktadır. Veriler yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak görüşme tekniği ile elde edilmiştir. Bu araştırmanın sonucunda beş önemli sonuca ulaşılmıştır. Birincisi, ders sayısı ve süresinin azalması yüz yüze eğitime yönelik planlamayı ve uygulamayı olumsuz etkilemiştir. İkincisi, yüz yüze eğitimde ölçme değerlendirme çalışmaları sağlıklı bir şekilde yapılamamıştır. Üçüncüsü, uzaktan eğitimde internet, tablet, bilgisayar ve Eğitim Bilişim Ağı (EBA) kullanımı ile ilgili teknolojik engeller etkili olmuştur. Dördüncüsü, okullar, paydaşları olan kurumlar ve Sivil toplum kuruluşları (STK) ile gerekli olan ilişkiyi kuramamıştır. Son olarak okulların paydaşı olan okul aile birlikleriyle yapılan çalışmalar istenilen düzeye

<sup>1</sup> PhD Student, Akdeniz University, Education Administration, E-mail: [mehmetdaban@hotmail.com](mailto:mehmetdaban@hotmail.com), ORCID: 0000-0001-8458-7571



ulaşmamıştır. Sosyal devlet olmanın gereği olarak fırsat ve imkân eşitliğini sağlamak üzere okulların ve vatandaşların olası kriz durumlarına karşı hazırlıklı olması sağlanmalıdır.

**Keywords:** Covid-19, uzaktan eğitim, yüz yüze eğitim, okul yöneticisi.

## Introduction

The impact of epidemic diseases has affected societies at different periods in history and the impact of them on all segments of society has not been at the same level. There is a strong possibility that epidemics will also have effects in the future (Türk et al., 2020). The education systems of the countries have not encountered such a challenge as Covid-19 until today (Daniel, 2020). Covid-19 has affected education all over the world, and countries have gone to different practices in education. Different countries have applied different practices for students receiving education, teachers who will provide education, and parents of students (Eken et al., 2020). Face-to-face education (Kılınç, 2015), which is traditionally practiced education in which students and teachers are mutual and in the same physical environment, has left its place to distance education with the instruction of the Ministry of National Education (MEB) dated 13.03.2020 and numbered 28892082-869-E.5497866 (MEB, 2020a). Distance education, which is defined as the education carried out through written lecture notes, digital recordings, television broadcasts or the internet, without face-to-face communication without the students and teachers coming to school (Kılınç, 2015), has been started.

With its article dated 19.11.2020 and numbered 83203306-10.03-E.16964289, the Ministry of National Education (MEB) has decided to conduct education activities via EIN TV through distance education (MEB, 2020b). In addition to the education provided via EIN TV, an arrangement has been made where teachers can define synchronous online lessons via the EIN platform (MEB, 2020c). Educators and parties providing resources for education were caught unprepared for the decision to start distance education. Unlike the face-to-face education practice that teachers have been applying for years, they have encountered the distance education practice on which they do not have any qualifications (Adıgüzel, 2020).

Education, on the one hand, is a component of individual and social life (Turan, 2021). From a national policy perspective, education is the best tool for developing skills (Olaganwatte, 2020). Given these characteristics of education, the school, as a subsystem of the general education system, must take its own goals from the general goals of Turkish national education. The school should serve to raise individuals who love their country and nation and who feel responsibility towards the state, who are democratic and embrace human rights and who are developed in all aspects. In summary, the principles of generality and equality, the right to education, equality of opportunity, continuity, scientificity, and planning (MEB, 1973) come to the forefront in terms of their importance during the pandemic period in fulfilling the general objectives of national education.

A school is an organization that provides its students with the necessary behaviors (knowledge, skills and attitudes) to achieve pre-designed educational goals in a planned process within a certain period of time (Başaran, 2008). When we take its importance as a basis, it turns out that the school administration arises from the duty of the administration. The task of management is to ensure that the organization lives in accordance with its objectives (Bursalıoğlu, 2010). In schools, learning and teaching form the technical basis of the school. Compared to other school activities, teaching and learning activities take first place. Because of this characteristic, learning and teaching activities guide the managerial decisions to be taken in schools (Hoy & Miskel, 2010). Ensuring the success of organizations is the main purpose of human resource management (Armstrong, 2006). Considering its importance and function, it is a prerequisite for the school principal to fulfill his/her duties and responsibilities effectively in order for the school to achieve its goals.



Playing the role of principal helps the school principal to fulfill his/her duties and responsibilities (Özdemir, 2010). In the Regulation on Preschool and Primary Education Institutions, the duties of the school principal are stated as carrying out educational activities, students, personnel, management, accounting, security, etc. (MEB, 2014). The administrators of the schools undertake the task of leading the teachers, students and their surroundings. They create team spirit to increase efficiency. They carry out studies for the integration of the school with its environment and the development of corporate culture. The school principal carries out tasks such as research, planning, organizing, guidance, supervision and monitoring, evaluation, communication and governance (MEB, 2013). The school principal, as the education leader, should fulfill these responsibilities in cooperation with the vice principals and teachers and should be prepared for the changes in the environment.

With the Covid -19 epidemic, a new situation has emerged that the school principal, students, teachers, parents and all other stakeholders of education have to struggle with. In this process, both the school principal and the other stakeholders of the school faced some new problems. The problems emerged in education during Covid-19 process have been the subject of many researches in Turkey and abroad. Different results were obtained in these studies. Participants in the research of Yılmaz et al. (2021) stated that there are problems such as the short duration of the lesson. In the same study, it was concluded that dividing the students into groups for face-to-face training caused confusion and there were problems in cleaning the classrooms. Participants in the study of Southall, et al. (2021) stated that absenteeism increased every time the schools began face-to-face education during the Covid-19 process. Participants in Özdoğan & Berkant's (2020) research stated that technical problems and lack of computers and internet are disadvantages of distance education. Participants in the research of Arslan & Şumuer (2020) stated that both teachers and students have connection problems and the internet connection speeds and internet packages do not meet the needs. In the study of Pressley & Ha (2021), it was concluded that there was no difference in teachers' self-efficacy in terms of regional differences. Participants in the study of Chakraborty et al. (2021) stated that students would better communicate with their teachers in a face-to-face classroom. Participants in Al Darayseh's (2020) research stated that teachers have difficulties in communication and using emotional expression during the distance education process. Participants in the research of Özdoğan & Berkant (2020) stated that they experienced a lack of socialization. Participants in the research of Almazova et al. (2020) stated that communication with students is limited.

School principals, who lead teachers, students and the school environment, have many important duties such as research, planning, organization, guidance, supervision-monitoring, evaluation, communication and governance. Considering the diversity and complexity of the duties of school principals and vice principals, this research is important in terms of analyzing the views of school administrators on the problems they face during the Covid-19 pandemic and providing feedback to all stakeholders. The purpose of this study is to analyze the problems faced by school administrators in carrying out educational activities during the Covid-19 pandemic. In order to achieve this aim, answers to the following questions were sought.

- 1) What are the problems faced by school administrators in planning face-to-face education studies during the Covid-19 pandemic?
- 2) What are the problems faced by school administrators in implementing face-to-face education studies during the Covid-19 pandemic?
- 3) What are the problems faced by school administrators in evaluating face-to-face training studies during the Covid-19 pandemic?

# Problems Encountered By School Administrators During The Covid-19 Outbreak: A Case Study

*Mehmet DABAN*

- 4) What are the problems faced by school administrators in planning distance education studies during the Covid-19 pandemic?
- 5) What are the problems faced by school administrators in implementing distance education studies during the Covid-19 pandemic?
- 6) What are the problems faced by school administrators in evaluating distance education studies during the Covid-19 pandemic?
- 7) During the Covid-19 pandemic, what are the problems faced by school administrators in carrying out the studies with the stakeholders of schools?

## **Method**

### **The Philosophy of Research**

This research was designed from an interpretive research philosophical perspective. The interpretive research perspective is based on the assumption that reality is socially constructed. In other words, it is not the interpretation of a single observable fact, but instead the interpretation of a larger number of facts or single events in different ways (Merriam, 2018). The focus of interpretive social science is on how people interact and get along with each other. In general, they aim to arrive at explanations and interpretations of the way in which people create and maintain their social world. It is a systematic analysis that meticulously observes socially meaningful action in their own environment (Neuman, 2020).

### **Research Design**

Qualitative method was used in this study. The case study, which is one of the qualitative research methods, was carried out using an embedded multiple case design, which is one of the case study sub-types. Qualitative methods are first and foremost concerned with what is going on and with evidence to help us understand them. In other words, it focuses on what people do and say (Gillham, 2000). The aim of qualitative research is to create a perspective on how people make sense of life, to determine the framework for the process of making sense, and to express how people interpret their experiences about their lives (Merriam, 2018). Qualitative research can be defined as a type of research in which a process is followed to reveal perceptions and events in a realistic and holistic way in a natural environment by using data collection methods such as observation, interview and document analysis (Yıldırım & Şimşek, 2011). Case studies can be expressed as a limited system that is described and analyzed in detail (Merriam, 2018; Yin, 2017). It can be regarded as an empirical inquiry into a contemporary phenomenon, as the boundaries between phenomenon and context are not clearly defined (Yin, 2009). The Covid-19 epidemic process has created various problems that deeply affect education. For this reason, the case study design was preferred in this research in order to analyze the problems faced by school administrators in depth.

### **Research Participants**

The study group consists of 84 school principals and 161 vice principals working in Manavgat district of Antalya province in the 2021-2022 academic year. In this study, the convenience sampling method was preferred, taking into account the negative circumstances during the Covid-19 process. Convenience sampling involves selecting participants from the most accessible participants (Cohen et al., 2007). The participants consist of 8 school principals and 8 vice principals working in 2 kindergartens, 2 primary schools, 2 secondary schools and 2 Anatolian high schools working in the Manavgat District Directorate of National Education.

**Table 1.** Demographic information about the participants

Participant Code	Gender	School Type	Task
SP1	Male	Secondary school	School Principal
SP2	Male	Primary School	School Principal
SP3	Male	Primary School	School Principal
SP4	Male	Secondary school	School Principal
SP5	Male	Kindergarten	School Principal
SP6	Male	Anatolian High School	School Principal
SP7	Male	Anatolian High School	School Principal
SP8	Male	Kindergarten	School Principal
VP1	Male	Anatolian High School	Vice Principal
VP2	Male	Anatolian High School	Vice Principal
VP3	Male	Primary School	Vice Principal
VP4	Male	Secondary school	Vice Principal
VP5	Male	Secondary school	Vice Principal
VP6	Female	Primary School	Vice Principal
VP7	Female	Kindergarten	Vice Principal
VP8	Male	Kindergarten	Vice Principal

### Collecting Data

In order to carry out the research, first of all, an application was made to Akdeniz University Social and Human Sciences Scientific Research and Publication Ethics Commission for ethics committee permission, and the necessary permission was obtained with the letter dated 02.03.2021 and numbered 41293. After this permission, the data collection process started. In the study, interview was used as a qualitative data collection method and a semi-structured interview form was used. Qualitative interviewing allows us to learn about the perspective that others have. Interviews are used to find out what is on their minds (Patton, 2002). Researchers who conduct qualitative interviews start their work by asking general open-ended questions to the participants, recording the answers they receive, and transferring the records to the computer environment for analysis by writing them down (Creswell, 2019). In a semi-structured interview, topics are formed from the literature or the field of practice before the research begins. The same topic is discussed with all interviewees, and after the determined questions have been asked, participants can add other things about the topic if they wish. If the researcher needs to examine certain points in more detail, he/she can ask additional questions (Corbin & Strauss, 2015). Semi-structured interview questions including open-ended questions were prepared to determine the views of the participants on the problems faced by school administrators in carrying out educational activities during the Covid-19 pandemic. The interview questions were organized in a clear and understandable way, away from any kind of guidance. Interviews were carried out with volunteer participants. Each interview lasted approximately 25-30 minutes. Seven participants agreed to have the interviews done by audio recording, and the other nine participants did not allow audio recording, so their opinions were gathered by taking notes.

### Analysis of Data

In order to process the research data systematically, the data were entered into Microsoft Office programs. Taking Günbayı's (2018, 2019) studies as a guide, themes were identified through theme analysis from the transcripts of the records and a tally table showing the themes was created. After the theme analysis, the participant views on the themes were analyzed descriptively in the

# Problems Encountered By School Administrators During The Covid-19 Outbreak: A Case Study

Mehmet DABAN

participant's own words. Descriptive analysis of the data was followed by content analysis. In order to keep the identities of the managers participating in the research confidential, their real names were not used in the research. Code names were given to the real names of the participants. Code names given in Table 1 were used in all processes of the research.

## Validity and Reliability of the Research

In order to increase the internal validity of the research, the preparation and implementation processes of the individual interview form, which is the data source, were carried out meticulously. In order to create the interview form, the literature was reviewed and expert opinion was obtained. After the interviews with the participants, the texts of the interview recordings were presented to the participants and participant confirmation was obtained. In order to increase the external validity of the research, all the studies carried out during the research process were tried to be given in detail. Information about the philosophy on which the research is based, the model, the working group, the tool used in data collection, the data collection process, and the analysis of the data are given. The theory has been generalized through comparisons with the researches on the research subject and then interpreted. In order to increase the internal reliability of the research, all of the findings of the research were given without comment and the opinions of the participants were taken directly. Also, the researcher and an experienced qualitative research expert coded the data obtained from the interviews separately. The coding made by the researcher and the expert were compared and consistency ratio was calculated with Kappa Statistic. The consistency ratio (Kappa value) was 0.83. The study concluded that there was excellent agreement between the evaluators and that the coding was done reliably (Landis & Koch, 1977). In order to ensure external reliability in the research, the raw and processed data obtained during the research process, theme analysis, descriptive analysis, content analysis and analytical generalization were presented to an external expert for review and confirmation review.

## Results

In this section the results of the research are given.

### Problems Encountered in Planning Face-To-Face Education

The opinions of school principals and vice principals on the problems they face in planning face-to-face education are given in Table 2.

**Table 2.** *Planning Face-to-face Education*

<b>Planning Face-to-Face Education</b>	<b>School Principal</b>	<b>Vice Principal</b>	<b>Total (F)</b>
1. Decrease in the number and duration of courses	SP2,SP4,SP5,SP6,SP7,SP8	VP1,VP2,VP3,VP5,VP6,VP8	12
2. Inadequate physical environment	SP1,SP4,SP5,SP7,SP8	VP1,VP2	7
3. Not including social activities in planning	SP2,SP3,SP4,SP6,SP8	VP6,VP7	7
4. Anxiety about the pandemic	SP2,SP4,SP8	VP2,VP3,VP6	6
5. Problems related to pandemic rules	SP2,SP3,SP4,SP6	VP3	5
6. Service planning	SP2	VP3	2

When Table 2 is analyzed, we can see that the opinions on planning face-to-face education vary. Participants expressed the following opinions: twelve about the reduction in the number and duration of lessons, seven about the lack of physical environment, seven about the lack of inclusion of social activities in the planning, six about the anxiety against the pandemic, five about the problems related to pandemic rules, and two about service planning. When we comment on the problems in

planning face-to-face education, it is seen that the reduction in the number and duration of courses ranks first. Participants' views on this subject are given below.

- *In order to minimize the physical encounter for students, we have arranged the lesson hours of the classes so that they do not coincide. We received feedback from some parents that it was special and not suitable for working conditions (SP5).*
- *The course content in the curriculum has become a problem because it cannot be covered sufficiently during the course (VP6).*
- *The fact that the lessons were 30 minutes and the students stayed at school for a total of 3 hours were not warmly welcomed by the parents. Especially since the parent profile consists of working mothers and fathers, the 3-hour time period made their work difficult (VP8).*
- *One of the most important problems we encounter in face-to-face planning is related to the formation of student groups. While forming student groups, determining the courses and determining the number of course hours create an important problem (SP7).*
- *The decrease in the duration of the lessons negatively affects the quality of education as it leads to compressed education, and some activities are either not included at all or time is insufficient for these activities (SP8).*

When we interpret the problems in planning face-to-face education, it is seen that the lack of physical environment takes the second place. Participants' views on this subject are given below.

- *We have 15 classrooms. Naturally, we had to comply with the 1.5-meter social distance rule, so we had to divide the classrooms into two (SP4).*
- *Due to the high number of students, we had difficulty in planning 1 student per 4 sqm (SP8).*

When we comment on the problems in planning face-to-face education, it is seen that not including social activities in the planning ranks second. Participants' views on this subject are given below.

- *The rate of increase of the pandemic and the negative news in the media affected our teachers a lot. We had to stop many social activities (SP2).*
- *We could not do social activities. In sportive activities, we did sportive activities under the supervision of the teacher, but unfortunately, we could not do social activities (SP3).*
- *The inability to organize social activities due to limited classroom capacity and Covid-19 made the adaptation and integration period difficult for students (VP7).*

When we interpret the problems in planning face-to-face education, it is seen that the anxiety about the pandemic ranks third. Participants' views on this subject are given below.

- *No one wants to share anything together because of the pandemic. They tried to keep children away from the educational environment because they or their families had a hereditary disease or because of their families' fears. In other words, due to Covid-19, our students could not benefit much from education compared to normal times (SP4).*

## Problems Encountered By School Administrators During The Covid-19 Outbreak: A Case Study

Mehmet DABAN

- *Our parents had concerns about the hygiene of the school environment. The risk of Covid-19 transmission in face-to-face education negatively affected the motivation of our teachers (SP8). Another problem experienced in planning is the anxiety of parents about their children receiving education in a safe environment in face-to-face education (VP2). Another problem experienced at the planning stage of face-to-face education is the anxiety of parents about receiving education safely in face-to-face education (VP6).*

### Problems Encountered in Implementing Face-To-Face Education

The opinions of school principals and vice principals on the problems they face in implementing face-to-face education are given in Table 3.

<b>Implementing face-to-face education</b>	<b>School Principal</b>	<b>Vice Principal</b>	<b>Total (F)</b>
1. Decrease in the number and duration of courses	SP5,SP6,SP8	VP1,VP2,VP3,VP6,VP7,VP8	9
2. Problems related to pandemic rules	SP2,SP4,SP7,SP8	VP2,VP6	6
3. Decrease in social interaction	SP4,SP7	VP7,VP8	4
4. Failure to organize social activities	SP7,SP8	VP3,VP6	4
5. Anxiety against the pandemic	SP6	VP1,VP2	3
6. Economic problems		VP3,VP8	2
7. Inadequate physical environment	SP2,SP5		2
8. Increased workload		VP3,VP8	2
9. Information about the process	SP5,SP6		2
10. Increased absenteeism	SP4		1

When Table 3 is examined, we can see that the problems in implementing face-to-face education vary. The participants expressed the following opinions: nine about the decrease in the number and duration of lessons, six about the problems related to pandemic rules, four about the decrease in social interaction, four about the inability to organize social activities, three about the anxiety against the pandemic, two about economic problems. Also, two of the participants stated that there was inadequate physical environment, two stated that the workload increased and two stated that they were informed about the process. Finally, one participant commented on the increase in absenteeism. Participants' views on this subject are given below.

- *Parents, both of whom work, do not find 3 hours of school time sufficient (SP8).*
- *Since the number of lessons to be taught has to be limited, students' all-round development cannot be ensured. Since the lesson time is 30 minutes, in some lessons there is not enough time for giving example and feedback (VP1).*
- *The teachers stated that they had difficulty in raising the subjects due to the shortening of the duration of the lessons (one lesson hour was reduced to 30 minutes) (VP3).*
- *The problem experienced in practice in face-to-face education is that the curriculum does not match the course duration and the classes are divided into two. The fact that the groups came to school for two days each caused disruption in the lessons (VP6)*
- *Diminishing lesson duration causes negative feedback from parents (VP7).*
- *Decreased lesson times prevented teachers from completing their entire curriculum (FY8).*

When we interpret the problems in implementing face-to-face education, it is seen that the problems related to pandemic rules rank second. Participants' views on this subject are given below.

- *We started to lose this sensitivity and attention about social distancing and wearing masks after the 2nd-3rd week. We started not to apply the social distancing rule especially in school buses (SP2). Younger students were not able to maintain social distance (SP8).*
- *Our teachers on duty reminded the mask and distance rules in classrooms, corridors and sinks. It was observed that our school staff also experienced difficulties on this subject (VP2).*
- *Since our students are in the younger age group, social distance is a problem during breaks. Another problem is that parents do not observe social distancing at school entrances and exits (VP6).*

Only one participant expressed an opinion on absenteeism, which is one of the problems in the implementation of face-to-face education. Participant's view on this subject is given below.

- *In a class of 30 students, we didn't even have 15 participants. We could hardly find 8, 9, 10 people. For example, we had supporting and training courses for 8th graders. While we normally use our full capacity, we had difficulty even opening a course for a class due to Covid-19 (SP4).*

### Problems Encountered in Evaluating Face-To-Face Education

The opinions of school principals and vice principals on the problems they face in evaluating face-to-face education are given in Table 4.

<b>Evaluation of face-to-face education</b>	<b>School Principal</b>	<b>Vice Principal</b>	<b>Total (F)</b>
1. Inability to perform measurement and evaluation	SP6	VP2,VP3,VP7,VP8	5
2. Decrease in social activities	SP1,SP8	VP2,VP5	4
3. Reduction of lesson time		VP3,VP6,VP8	3
4. Increase in absenteeism		VP1,VP3	2
5. Uncertainties in the exam schedule	SP8	VP3	2
6. Decrease in social interaction	SP4	VP8	2
7. Failure to keep up with the curriculum	SP4		1
8. Decline in student achievement	SP3		1

When Table 4 is examined, we can see that the problems in evaluating face-to-face education vary. Participants expressed the following opinions about the problems: five stated that there was a failure in assessment and evaluation, four stated that there was a decrease in social activities, and three stated that there was a decline in the duration of the course. Two participants expressed opinion about increased absenteeism, uncertainties in the exam schedule and decreased social interaction. One participant stated that the course schedule was not kept up and student achievement decreased. When we analyze the problems related to the evaluation of face-to-face education, it is seen that the failure in measurement and evaluation ranks first. Participants' views on this subject are given below.

- *I think that it is wrong to evaluate students without exams and that this method negatively affects the validity and reliability of the assessment and evaluation process (VP3).*
- *When we planned the first semester exams, we started distance education due to the increase in the number of cases, and face-to-face exams could not be held. Parents*

# Problems Encountered By School Administrators During The Covid-19 Outbreak: A Case Study

Mehmet DABAN

*reacted to the lack of time to announce the exam schedule to all classes in the second semester, and some parents said that they were out of town (VP5).*

- *It causes teachers to have difficulties in measuring all developmental areas of children (VP8).*

When we comment on the problems in evaluating face-to-face education, it is seen that the decrease in social activities ranks second. Participants' views on this subject are given below.

- *Unfortunately, as a school, we have not been able to make positive discrimination against students participating in social and sports activities during this process (SP8).*
- *Social and sporting events were held less frequently due to the pandemic (VP2).*

When we interpret the problems in evaluating face-to-face education, it is seen that the decrease in the duration of the course ranks third. The opinions of the participants on this issue are given below.

- *The lesson objectives could not be realized sufficiently due to decline in course periods and students being away from the education process due to the pandemic (VP3).*
- *It cannot be said that the objectives of the outcomes were fully achieved due to time limitations and divided classes. Due to decline in face-to-face education time in preschool education, free time activities could not be carried out. Teachers did not have the opportunity to examine the readiness of their students and faced problems in end-of-day evaluation (VP6).*
- *Short course hours, spending little time with the child and limited parental participation in the education process made it difficult to get to know the student in all aspects. This situation created problems in measurement and evaluation (VP8).*

## Problems in Planning Distance Education

The opinions of school principals and vice principals on the problems they face in planning distance education are given in Table 5.

**Table 5.** *Planning distance education*

<b>Planning Distance Education</b>	<b>School Principal</b>	<b>Vice Principal</b>	<b>Total (F)</b>
1. Technological obstacles	SP2,SP3,SP4,SP5,SP6,SP7,SP8	VP1,VP2,VP6,VP7,VP8	12
2. Difficulty in making a lesson schedule	SP2.SP3,SP4,SP7	VP1,VP2,VP5,VP6	8
3. Student absenteeism	SP1,SP2		2
4. Decline in social activities	SP5	VP5	2
5. Inability to communicate	SP7		1
6. Lack of concentration	SP5		1
7. Inability of younger age groups to participate in distance education	SP8		1
8. Hesitancy against distance education	SP8		1

When Table 5 is examined, we can see that the problems in planning distance education vary. Twelve of the participants expressed opinions on technological obstacles and eight on the difficulty of making the course program. Two participants expressed opinions on student absenteeism and a decrease in social activities. One participant expressed opinion about inability to communicate, lack of concentration, inability of younger age groups to participate in distance education and hesitation against distance education. When we analyze the problems in planning distance education studies, it is



seen that technological obstacles take the first place. The opinions of the participants on this subject are given below.

- *In the first distance education program, courses were limited. Not every course was given the chance for distance education. Some courses were offered distance education while others were not (SP2).*
- *A group of students do not have tablets and computers. A group of students do not have internet access. There are students who connect via cell phones. Their families work or go to work. In these time periods, students naturally do not have access (SP3).*
- *Our teachers had problems both in using EIN and other alternative distance education programs (SP5).*
- *Since kindergarten students have short attention spans, there were problems in being in front of the screen (SP8).*
- *Intensity in the EIN synchronous online lesson system has become a major problem in course assignments. When the EIN synchronous online lesson was opened at every grade level, the lesson hours could not be defined during the day. Since both the lessons and the activities were in front of the computer, it caused the students to be dependent on the screen. Students who did not have computers and internet at home had great difficulty in accessing the lessons (VP6).*
- *The biggest problems are parents having difficulties in accessing the internet, students not having internet at home or having classes at the same time with their older brothers and sisters, and connection problems (VP7).*

When we interpret the problems in planning distance education, it is seen that the difficulty of making a course program ranks second. Participants' opinions on this issue are given below.

- *Parents stated that EIN synchronous online lessons started very early in the morning, that students did not have time to eat and that it was not suitable for their children to continue these lessons at regular intervals until the evening (VP2).*
- *The biggest problem we had with teachers in terms of planning was the time limitations. The Ministry imposed restrictions on us, such as this time for first graders and that time for second graders. In this regard, some teachers had classes at all hours of the day and for 6 days. This situation caused discomfort among teachers (SP2).*
- *There were occasionally some difficulties in combining the courses. Because sometimes there were problems in combining two courses, sometimes in combining three courses, sometimes in planning the unification of classes. Combining is what I mean by combining classes, classes at the same level, same course groups (SP7).*
- *Some of our teachers arranged lesson hours late in the morning. This caused parents to complain about the start times (VP6).*

# Problems Encountered By School Administrators During The Covid-19 Outbreak: A Case Study

Mehmet DABAN

## Problems Faced in Implementing Distance Education

The opinions of school principals and vice principals on the problems they face in implementing distance education are given in Table 6.

<b>Implementation of Distance Education</b>	<b>School Principal</b>	<b>Vice Principal</b>	<b>Total (F)</b>
1. Technological obstacles	SP4,SP5,SP6,SP7	VP1,VP2,VP3,VP5,VP6,VP8	10
2. Inability to use information technologies	SP1,SP2,SP5,SP6	VP1,VP3,VP6,VP8	8
3. Inefficiency of distance education	SP1,SP8	VP2,VP7	4
4. Increase in absenteeism	SP3,SP5,SP8		3
5. Parental support	SP1,SP2,SP4		3
6. Reduction of lesson time		VP1	1

When Table 6 is examined, we can see that the problems in implementing distance education vary. Participants expressed the following opinions: ten on technological barriers, eight on inefficiency in using information technologies and four on the inefficiency of distance education. Three of the participants expressed opinions on increased absenteeism, three on parental support, and one on reduced lesson time. When we interpret the problems in implementing distance education, it is seen that technological obstacles come first. The opinions of the participants on this issue are given below.

- *They had difficulty in using the content. We received a few complaints from families with more siblings that they did not have the tools for distance education such as computers and tablets for all siblings. We received some complaints from parents about the need for technological support and they had limited home internet (SP5).*
- *Students could occasionally not reach the courses, due to the freezing that occurred in EIN. Apart from that, we used other information channels. In this regard, we learned that some parents had problems with internet applications and access to the internet. We did the necessary work on this issue. Internet problem was experienced frequently (SP7).*
- *From the parents' point of view, students could not adapt to this system. Because EIN lesson hours were very disorganized and spread throughout the day (VP1).*
- *During the implementation phase of the distance education, there were technical problems such as connecting to the EIN synchronous online lesson and disconnecting during the lesson. Technological inadequacies, such as the lack of computers and internet in some of the students' homes, prevented participation in distance education (VP5).*
- *Parents think that their children's being in front of the screen for too long will affect their health negatively. Distance education was done online. Some of our students had difficulty in accessing the internet and had connection problems (FY6).*
- *Some of the students did not have internet at home and some did not have computers at home (VP8).*

When we analyze the problems in implementing distance education, it is seen that the inability to use information technologies ranks second. The views of the participants on this issue are given below.

- *When the online education started, teachers said that they were inadequate in terms of taking them to the waiting room, technical issues or giving them passwords (SP1).*
- *As teachers and the school, we had problems in informing the parents about the use of EIN, Zoom and similar programs and about participation in the lesson (SP5).*
- *Our teachers had some problems with distance education. It was observed that some of our teachers lacked technical knowledge (VP1).*
- *The fact that our students and parents did not have sufficient skills to use technological devices and programs and some of our teachers' deficiencies in technology became a problem (VP3).*
- *When other platforms started to be used in distance education, the technological inadequacy of some of our teachers negatively affected distance education (VP6).*

When we analyze the problems in the implementation of distance education studies, it is seen that the ineffectiveness of distance education ranks third. Participants' opinions on this issue are given below.

- *In terms of learning-teaching activities, student motivation is not provided sufficiently (SP8).*
- *Teachers were not successful enough in the messages they wanted to give in the distance education lessons because they could not see eye to eye with the student. The fact that parents thought that distance education was not very useful also negatively affected attendance at classes (VP2).*
- *The short attention span of preschool children and the inability to establish eye contact, which is essential for healthy communication, created problems in the healthy teaching of the lessons (FY7).*

### Problems Encountered in Evaluating Distance Education

The opinions of school principals and vice principals on the problems they face in evaluating distance education are given in Table 7.

<b>Evaluation of Distance Education</b>	<b>School Principal</b>	<b>Vice Principal</b>	<b>Total (F)</b>
1. Difficulties in assessment and evaluation	SP5,SP7,SP8	VP2,VP3,VP6,VP8	7
2. Technological obstacles	SP4,SP6,SP7	VP2,VP3,VP5,VP6	7
3. Failure to achieve program objectives	SP2,SP5,SP8	VP2,VP3	5
4. Increase in absenteeism	SP3,SP7	VP5,VP6	4
5. Inability to use information technologies	SP5,SP6	VP3	3
6. Reduction of lesson time	SP6	VP2	2
7. Parent demands	SP8	VP6	2
8. Decline in student achievement		VP1	1
9. Decrease in social interaction		VP8	1
10. The inefficiency of distance education		VP7	1

When Table 7 is analyzed, we can see that the problems in evaluating distance education vary. Participants expressed the following opinions: seven on assessment and evaluation difficulties, seven on technological barriers, five on not achieving program objectives, and four on increased absenteeism. Three of the participants expressed an opinion on the inability to use information technologies, two on the reduction of course time, and two on the demands of parents. One participant

## Problems Encountered By School Administrators During The Covid-19 Outbreak: A Case Study

Mehmet DABAN

expressed an opinion on the decline in student achievement, the decrease in social interaction and the inefficiency of distance education.

When we analyze the problems about evaluating distance education, it is seen that measurement and evaluation difficulties take the first place. The opinions of the participants on this issue are given below.

- *The fact that the lessons are conducted remotely has of course made it difficult to make the exams. There is no consensus on which criteria teachers will apply, to whom and according to what (VP2).*
- *Since exams could not be made, we could not observe the assessment and evaluation processes of the students in a healthy way. Teachers did not want to give undeserved points to students who had the opportunity but did not attend the lessons (VP3).*
- *Due to the inability to make observations, the results of the assessment were far from reliability and validity, it was a problem for students to get help in some measurement and evaluation studies (SP8).*

When we analyze the problems in evaluating distance education, it is seen that technological obstacles rank first. Participants' views on this issue are given below.

- *Indeed, besides finishing the curriculum, we certainly suffered from not having technological knowledge and equipment in the age of internet and technology (SP6).*
- *Parents of children who do not have computers or the internet stated that positive discrimination should be made to prevent their children from being negatively affected (VP2). The limited number of lessons and lesson hours that could be defined from EİN prevented us from making a healthy assessment and evaluation (VP3).*
- *I think that measurement and evaluation activities to be carried out will not be healthy due to reasons such as students not getting used to measurement activities in distance education enough and not having equal opportunities to access technology (VP5).*
- *For students who do not have a computer and internet, it is a problem to make an assessment about whether they can achieve the objectives (VP6).*

When we analyze the problems in evaluating distance education, it is seen that not achieving the program objectives ranks second. The opinions of the participants on this issue are given below.

- *When distance education started, we realized that many objectives were not achieved. We actually deceived each other (SP2).*
- *There are serious problems in giving the desired objectives to students. The issue of how to assess students who do not have computers and the internet creates problems (VP2).*
- *In the distance education process, the required objectives could not be achieved to the desired extent due to the shortening of the course hours and the insufficient participation of the students in the courses (VP3).*

- *Measurement and evaluation had to be done without enough lessons and activities (SP8).*

### **Problems Faced in Carrying Out the Studies with the Stakeholders of the School**

The views of the school principals and vice principals on the problems they face in carrying out studies with the stakeholders of the school are given in Table 8.

**Table 8.** *Studies Carried Out With Stakeholders*

<b>Studies with Stakeholders</b>	<b>School Principal</b>	<b>Vice Principal</b>	<b>Total (F)</b>
1. Studies of parent-teacher associations (PTAs)	SP1,SP3,SP4,SP5,SP7	VP2,VP3,VP6	8
2. Studies with institutions and NGOs	SP2,SP3,SP4,SP5,SP6	VP1,VP2	7
3. Parental support	SP4,SP8	VP2,VP8	4

When Table 8 is examined, we can see that the problems in performing the studies with stakeholders vary. Eight of the participants expressed opinions on the work of PTAs, seven on the work with institutions and NGOs, and four on parental support. When we analyze the problems regarding the studies with stakeholders, it is seen that the work of the parent-teacher associations ranks first. Participants' views on this issue are given below.

- *Among these stakeholders, we only had communication with the PTA. But with other stakeholders, such as the municipality and non-governmental organizations (NGOs), we did not have any work (SP1).*
- *Schools were also negatively affected. PTA activities almost stopped. Both cultural activities and income-generating activities were completely suspended (SP3).*
- *I can easily say that the PTA was the most negatively affected. We could not ensure the cooperation between the school and the PTA. We could not meet with our parents frequently (SP5).*
- *The PTA could not hold meetings during this period and decisions had to be postponed (VP2).*
- *The closure of the school caused the PTA management to have difficulties in finding income for the school (VP3).*

When we interpret the problems about the studies done with the stakeholders, it is seen that the studies done with institutions and NGOs takes the second place. The opinions of the participants on this subject are given below.

- *After the pandemic, unfortunately, we had to close the doors of our school to everyone. During the epidemic, we could not plant the saplings that we do with the forest directorate every year. We used to clean the environment every year, but this year we couldn't. We were actively donating blood at our school, but we couldn't (SP2).*
- *Unfortunately, as in the whole country and the world, stakeholders suspended some of their studies. Again, whether it was other organizations, municipalities or other stakeholders, we can say that interactions and cooperation decreased by 50% compared to before due to the pandemic (SP3).*
- *The Covid-19 process only taught us new things in every subject, but also negatively affected our sharing with our stakeholders and the institutions that we wanted to contribute to education (SP5).*

## Problems Encountered By School Administrators During The Covid-19 Outbreak: A Case Study

Mehmet DABAN

- *Since school stakeholders could not come together due to Covid-19, social and sports activities were not carried out to the desired extent (VP1). As a result of the inability to act jointly with other institutions and organizations, joint projects could not be carried out (VP2).*

When we interpret the problems regarding the work done with the stakeholders, we see that parental support ranks third. Participants' views on this issue are given below.

- *Uncertainties about the opening and closing of schools caused our parents to remain indifferent to the school. The lack of face-to-face meetings reduced the exchange of information, opinions and suggestions about the student (SP8).*
- *We have experienced difficulties in reaching parents remotely about surveys or data collection. We could not get healthy feedback from them on this issue. Parents stated that they were already worried about this issue, that they were experiencing difficulties, and that their concerns about their child's situation were increasing (VP2).*

### Conclusion and Discussion

The problems faced in planning face-to-face education include the reduction in the number and duration of courses, insufficient physical environment, not including social activities in the planning, anxiety about the pandemic, service planning, and problems related to pandemic rules. The participants in the study of Yılmaz et al.'s (2021) stated that the training period and the course duration are short. These views support our research results.

The problems encountered in the implementation of face-to-face education are as follows: decrease in the number and duration of courses, problems related to pandemic rules, decrease in social interaction, inability to organize social activities, anxiety about the pandemic, economic problems, insufficient physical environment, increased workload and increased absenteeism. We can say that the views of the participants in Southall et al.'s (2021) study that absenteeism increased in every period when schools were opened to face-to-face education during the Covid-19 process; and the views of the participants in Yılmaz et al.'s (2021) study that there were problems with cleaning and that teaching in groups caused confusion support the research results.

The problems encountered in the evaluation of face-to-face education are as follows: lack of assessment and evaluation, decrease in social activities, decrease in course duration, increase in absenteeism, uncertainties in the exam calendar, decrease in social interaction, failure to keep up with the course schedule and decrease in student success. The problems encountered in planning distance education are technological obstacles, difficulty in making a course schedule, student absenteeism, decrease in social activities, inability to communicate, lack of concentration, inability of young age groups to participate in distance education and hesitation towards distance education. The participants in Özdoğan & Berkant's (2020) study put forward the view that lack of computers and internet, technical problems, and distance education are disadvantages; we can say that the participants in Arslan & Şumuer's (2020) study supported our research results with the views that both teachers and students have problems with the internet connection, disconnection on the internet, internet connection speeds and internet packages do not meet the needs. We can say that the opinions of the participants in Arslan & Şumuer's (2020) study that they had problems in the management of the activities related to the plan and program, planning about the course content and preparing for the lesson support the

results of the research. The result of Pressley & Ha's (2021) study that there is no difference in teachers' self-efficacy between regional differences does not match with our research results.

The problems encountered in the implementation of distance education activities are technological obstacles, inadequacy in using information technologies, inefficiency of distance education, increased absenteeism, parental support and reduced course duration. The participants in Chakraborty et al.'s (2021) study believed that students would communicate better with their teachers in a face-to-face classroom; The opinions of the participants in Alper's (2020) study that the feedback in face-to-face communication with students cannot be seen instantly, face-to-face communication cannot be seen, spoken, reactions cannot be received, instant questions cannot be asked because the faces of the whole class cannot be seen at the same time, and the quality of communication decreases; The views of the participants in Al Darayseh's (2020) study that teachers have difficulty in using emotional expression and open communication; The views of the participants in Özdoğan & Berkant's (2020) study that there is a lack of socialization; The views of the participants in Almazova et al.'s (2020) study that communication with students is limited support the research results.

The views of the participants in Özdoğru's (2021) study that the parents of the students were insufficient in the use of technology; the views of the participants in Türker & Dündar's (2020) study that the participants had problems in logging in to EİN, problems with system connection, internet connection problems, hardware problems and not being able to reach students at the desired time; the views of the participants in Yüksel Şahin's (2021) study that psychological counselors may experience technological and technical obstacles, and that they experience problems such as power and internet cuts, disconnection of the connection; We can say that the views of the participants in Turan's (2020) study on technical problems, lack of technological tools due to the absence of parents at home during class time; the views of the participants in Kuş et al.'s (2021) study that almost all of their students do not have computers, tablets and auxiliary tools; the views of the participants in Turan's (2020) study that teachers with much more experience are far from technology; the views of the participants in Baltacı's (2021) study that teachers with a much more experience find themselves inadequate in conducting measurement and evaluation support the research results.

The problems encountered in the evaluation of distance education are measurement and evaluation difficulties, technological barriers, failure to achieve program outcomes, increased absenteeism, inadequacy in using information technologies, decreased course time, parental demands, decreased student success, decreased social interaction and inefficiency of distance education. The opinions of the participants in the research of Arslan & Şumuer (2020) that in the synchronous online lessons given on the internet, interaction with the students could not be achieved, they could not be seen due to the camera being turned off, eye contact could not be established even with the students seen on the camera, and measurement and evaluation could not be made at the desired level due to the reduction of the course duration; The opinions of the participants in the research of Özgül et al. (2020) that a healthy measurement and evaluation could not be made; The opinions of the participants in the research of Çakın & Akyavuz (2020) that the students cannot be followed sufficiently; We can say that the opinions of the participants in Niemi & Kousa's (2020) research about problems such as that there are problems in the evaluation of learning outcomes of many teachers, how reliable remote assessments are, and that students do not know how much they have learned support the research results. The problems encountered in implementing the work with stakeholders include the studies of PTAs, studies with institutions and NGOs, and parental support. We can say that the participants in Ünal & Bulunuz's (2020) study supported the results of the research with their views that parents do not guide and care enough about students and that it is difficult for parents to adapt to distance education.

# Problems Encountered By School Administrators During The Covid-19 Outbreak: A Case Study

*Mehmet DABAN*

## **Limitations and Recommendations**

This research was limited to the participants interviewed from school principals and vice principals working in Manavgat district of Antalya province in the 2020-2021 academic year. Some suggestions were made in line with the general results obtained from the findings of the research. Schools should be provided with internet, computer and all kinds of technical infrastructure and software facilities for distance education. The physical capacities of schools should be adapted to the number of students. Applied trainings can be organized to improve administrators' and teachers' information technology competencies, distance education methods and techniques. A training program can be prepared that can be used as a guide in the event of a crisis that requires the transition to distance education. Distance education scenarios can be prepared and implemented at least twice a year as a country, province, district and school. Activities to increase the cooperation of schools with institutions and NGOs can be enhanced. Activities that school see parents a natural element of the process can be increased. Qualitative research can be done to examine the experiences of administrators, teachers and students who lost their relatives or were hospitalized for a long time due to the Covid-19 pandemic.

## **Statement of Research and Publication Ethics**

This research was carried out with the permission of Akdeniz University Social Sciences and Humanities Scientific Research and Publication Ethics Commission dated 02.03.2021 and numbered 41293.

## **Authors' Contribution Rate**

All processes of the article were carried out by the corresponding author.

## **Statement of Interest**

There is no conflict of interest to be declared by the author.



## References

- Adıgüzel, A. (2020). Salgın sürecinde uzaktan eğitim ve öğrenci başarısını değerlendirmeye ilişkin öğretmen görüşleri. *Milli Eğitim*, 49 (Özel Sayı), 253-271. doi: <https://doi.org/10.37669/milliegitim.781998>
- Al Darayseh, A. (2020). The impact of COVID-19 pandemic on modes of teaching science in UAE schools. *Journal of Education and Practice*, 11(20). doi: 10.7176/JEP/11-20-13
- Almazova, N., Krylova, E., Rubtsova, A., & Odinkaya, M. (2020). Challenges and opportunities for Russian higher education amid Covid-19: teachers' perspective. *Education Sciences*, 10(368), 1-11. <https://doi.org/10.3390/educsci10120368>
- Alper, A. (2020). Pandemi sürecinde k-12 düzeyinde uzaktan eğitim: durum çalışması. *Milli Eğitim*, 49(Özel Sayı), 45-67. <https://doi.org/10.37669/milliegitim.787735>
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.
- Arslan, Y., & Şumuer, E. (2020). Covid-19 döneminde sanal sınıflarda öğretmenlerin karşılaştıkları sınıf yönetimi sorunları. *Milli Eğitim*, 49 (Özel Sayı), 201-230. doi: <https://doi.org/10.37669/milliegitim.791453>
- Baltacı, A. (2021). Covid-19 salgın sürecinde din dersi öğretmenlerinin ölçme ve değerlendirme faaliyetlerine ilişkin yeterlik algıları. *Pamukkale Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 8(2), 1158 -1182. <https://doi.org/10.17859/pauifd.1002570>
- Başaran, İ. E. (2008). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Ekinoks Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2010). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Chakraborty, P., Arora, A., Yadav, S., Mittal, P., & Gupta, M. S. (2021). Opinion of students on online education during the COVID-19 pandemic. *Hum Behav & Emerg Tech*, 3, 357-365. doi: <https://doi.org/10.1002/hbe2.240>
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research methods in education*. New York: Routledge.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2015). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks, Sage Publications.
- Creswell, j. W. (2019). *Eğitim araştırmaları nitel ve nicel araştırmaların planlanması, yürütülmesi ve değerlendirilmesi* (H. Ekşi, Çev.) İstanbul: Edam Yayıncılık.
- Çakın, M., & Akyavuz, E. K. (2020). Covid-19 süreci ve eğitime yansımaları: öğretmen görüşlerinin incelenmesi. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 6(2), 165-186. doi: <https://doi.org/10.24289/ijsser.747901>
- Daniel, S. J. (2020). Education and the COVID-19 pandemic. *Prospects*, 49, 91-96. doi: <https://doi.org/10.1007/s11125-020-09464-3>
- Eken, Ö., Tosun, N., & Tuzcu Eken, D. (2020). Covid-19 salgını ile acil ve zorunlu uzaktan eğitime geçiş: genel bir değerlendirme. *Milli Eğitim*, 49 (Özel Sayı), 113-128. doi: <https://doi.org/10.37669/milliegitim.780722>
- Gillham, B. (2000). *Case study research methods*. London: Continuum.
- Günbayı, İ. (2018). Developing a qualitative research manuscript based on systematic curriculum and instructional development. *European Journal of Social Sciences Studies*, 3(3), 124-153. doi: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.1463223>
- Günbayı, İ. (2019, 11 30). 01 15, 2021 tarihinde <http://www.nirvanasosyal.com/h-392-nitel-arastirmada-veri-analizi-tema-analizi-betimsel-analiz-icerik-analizi-ve-analitik-genelleme.html%20adresinden%20al%C4%B1nd%C4%B1>

# Problems Encountered By School Administrators During The Covid-19 Outbreak: A Case Study

Mehmet DABAN

- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2010). *Educational administration; theory, research and practice* (Çev. Ed. Turan, S). Ankara: Nobel Yayınları.
- Kılınç, M. (2015). *Uzaktan eğitim uygulamalarının etkililiği üzerine bir araştırma (İnönü Üniversitesi uzaktan eğitim merkezi ilahiyat lisans tamamlama programı örneği)*. İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kuş, Z., Mert, H., & Boyraz, F. (2021). Covid-19 salgını süresince eğitimde fırsat eşit(siz)liği: kırsalkesimdeki öğretmen ve ebeveyn görüşleri. *Eğitim Teknolojisi Kuram ve Uygulama*, 11(2), 470-493. <https://doi.org/10.17943/etku.913684>
- Landis, J. R., & Koch, G. G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 33(1), 159-174.
- MEB. (1973). Millî Eğitim Bakanlığı *Milli Eğitim Temel Kanunu* 11.07.2021 tarihinde <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.1739.pdf> adresinden alındı.
- MEB. (2013). *Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği* 12. 13. 2021 tarihinde <https://www.mevzuat.gov.tr/File/GeneratePdf?mevzuatNo=18812&mevzuatTur=KurumVeKurulYonetmeliği&mevzuatTertip=5> adresinden alındı.
- MEB. (2014). Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği.12.10.2021.tarihinde <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/07/20140726-4.htm> adresinden alındı.
- MEB. (2020a). Milli Eğitim Bakanlığının idari izin konusundaki resmi yazısı 01 15, 2021 tarihinde [https://maol.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2020\\_03/16140039\\_idari\\_izin.pdf](https://maol.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2020_03/16140039_idari_izin.pdf) adresinden alındı.
- MEB. (2020b). Milli Eğitim Bakanlığının Yüz Yüze Eğitime Ara Verilmesi konulu yazısı. 05 21, 2021 [http://ogm.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2021\\_03/08134508\\_22.pdf](http://ogm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2021_03/08134508_22.pdf) adresinden alındı.
- MEB. (2020c). Milli Eğitim Bakanlığının EBA 'dan canlı ders duyurusu 05 26, 2021 tarihinde <http://www.meb.gov.tr/ebada-canli-sinifla-egi-tim-basliyor/haber/20602/tr> adresinden alındı.
- Merriam, S. B. (2018). *Nitel araştırma: desen ve uygulama için bir rehber* (S. Turan, Çev.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Neuman, W. L. (2020). *Toplumsal araştırma yöntemleri: nicel ve nitel yaklaşımlar* (Ö. Akkaya , Çev.). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Niemi, H. M., & Kousa, P. (2020). A case study of students' and teachers' perceptions in a Finnish high school during the COVID pandemic. *International Journal of Technology in Education and Science (IJTES)*, 4(4), 352-369. doi: <https://doi.org/10.46328/ijtes.v4i4.167>
- Olaganwatte, C. O. (2020). The covid-19: impact on education. *International Journal of Advanced Education and Research*, 5(3), 13-14.
- Özdemir, S. (2010). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (3.Baskı). Ankara: Nobel Basın Dağıtım.
- Özdoğan, A. Ç., & Berkant, H. G. (2020). Covid-19 pandemi dönemindeki uzaktan eğitime ilişkin paydaş görüşlerinin incelenmesi. *Milli Eğitim*, 49 (Özel Sayı), 13-43. doi: <https://doi.org/10.37669/milliegitim.788118>
- Özdoğru, M. (2021). Covid-19 sürecinde değişen veli rolleri. *International Journal of Contemporary Educational Studies (IntJCES)*, 7(1), 35-50.
- Özgül, E., Ceran, D., & Yıldız, D. (2020). Uzaktan eğitimle yapılan Türkçe dersinin öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi. *Milli Eğitim*, 49(Özel Sayı), 395-412. doi: <https://doi.org/10.37669/milliegitim.776137>
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation method* (3. ed. b.). Thousand Oaks, Sage Publications.

- Pressley, T., & Ha, C. (2021). Teaching during a pandemic: united states teachers' self-efficacy during Covid-19. *Teaching and Teacher Education*, 106(103465), 1-8. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tate.2021.103465>
- Southall, E., Holmes, A., Hill, E. M., Atkins, B. D., Leng, T., Thompson, R. N., . . . Tildesley, M. J. (2021). An analysis of school absences in England during the COVID-19 pandemic. *Southall et al. BMC Medicine*, 19(137), 1-14. doi: <https://doi.org/10.1186/s12916-021-01990-x>
- Turan, S. (2020). Covid-19 sürecinde okul müdürlerinin teknolojik liderliği. *Milli Eğitim*, 49(Özel Sayı), 175-199. doi: <https://doi.org/10.37669/milliegitim.788133>
- Turan, S. (2021). *Eğitim yönetimi*. Elazığ: Asos Yayınları.
- Türk, A., Ak Bingöl, B., & Ak, R. (2020). Tarihsel süreçte yaşanan pandemilerin ekonomik ve sosyal etkileri. *Gaziantep University Journal of Social Sciences* (Special Issue), 612-632. doi: <https://doi.org/10.21547/jss.766717>
- Türker, A., & Dündar, E. (2020). Covid-19 pandemi sürecinde eğitim bilişim ağı (eba) üzerinden yürütülen uzaktan eğitimlerle ilgili lise öğretmenlerinin görüşleri. *Milli Eğitim*, 49(Özel Sayı), 323-342. <https://doi.org/10.37669/milliegitim.738702>
- Ünal, M., & Bulunuz, N. (2020). Covid-19 salgını dönemi uzaktan eğitim çalışmaları ve sonraki süreçle ilgili fen bilimleri öğretmenlerinin görüş ve öneriler. *Mili Eğitim*, 49(Özel Sayı), 343-369. doi: <https://doi.org/10.37669/milliegitim.775521>
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, İ., Yılmaz, E., & Savaş, B. (2021). İlkokul 1. sınıf öğretmenlerinin pandemi döneminde yüz yüze eğitime ilişkin görüşleri. *Disiplinlerarası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5(9), 38-50.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, Sage.
- Yin, R. K. (2017). *Durum çalışması araştırması uygulamaları* (İ. Günbayı, Çev.). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Yüksel Şahin, F. (2021). Psikolojik danışmanların covid-19 'a, yüz yüze ve çevrimiçi psikolojik danışma yapmaya, yüz yüze ve çevrimiçi eğitim almaya ilişkin görüşlerinin incelenmesi. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, 9, 496-522.



**Başvuru Tarihi / Received Date:** 31.03.2023

**Kabul Tarihi / Accepted Date:** 28.04.2023

**Makale Türü / Article Type:** Derleme Makalesi / Review Article

**doi:** 10.52848/ijls.1274276

**Kaynakça Gösterimi:** Çelik, Ö. (2023). Sosyolojik paradigmalardan örgüt kuramlarına: liderlik kavramının dönüşümü. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 6(1), 90-101. doi: 10.52848/ijls.1274276

**Citation Information:** Çelik, Ö. (2023). (2023). From sociological paradigms to organizational theories: transformation of the concept of leadership. *International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice*, 6(1), 90-101. doi: 10.52848/ijls.1274276

## SOSYOLOJİK PARADİGMALARDAN ÖRGÜT KURAMLARINA: LİDERLİK KAVRAMININ DÖNÜŞÜMÜ

Özge ÇELİK<sup>1</sup>

**Öz**

Örgütlerin temel ve en önemli sayılabilecek bileşeni olan liderlik, gerek zamanla değişen örgüt kuramları kapsamında gerekse liderlik alanyazımında rastlanan çoklu tanımlamalarla dinamik bir yapıda kabul edilebilir. Günümüze dek evrilen liderlik kuramları incelendiğinde, liderlik kavramında sürekli bir değişim ve dönüşümün varlığından söz edilebilir. Bu bağlamda örgüt kuramlarını doğrudan etkilemiş olan sosyolojik paradigma değişimlerinin, liderlik olgusunu kaçınılmaz bir şekilde etkilediği ifade edilebilir. Tüm bunlar ışığında bu çalışma, örgüt sosyolojisi ve kuramlarındaki paradigmatik dönüşümleri; çeşitli liderlik yaklaşımları ile ilişkilendirerek ele almaya çalışmıştır. Çalışma sonucunda sosyolojik paradigma değişimlerinin örgüt kuramlarına bakış açılarını benzer şekilde etkilediği sonucuna varılmıştır. Ardından bu etkiler; örgütlerde liderlik olgusu ile ilişkilendirilerek değerlendirilmiş ve her bir örgüt kuramının belirli liderlik yaklaşımları ile uyumlu olarak değerlendirilebilecek yaklaşımlar içerdiği saptanmıştır. Tüm bunlar ışığında, sosyolojik paradigma değişimlerinin; ontolojik ve epistemolojik konumlanmalarını değiştirdikçe örgüt kuramlarını da benzer doğrultuda etkilediği; dolayısıyla liderlik türlerinin de ilgili örgüt kuramının temelleri doğrultusunda farklılaştığı ve çeşitlendiği sonucuna varılabilir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Örgüt sosyolojisi, örgüt teorisi.

### *From Sociological Paradigms to Organizational Theories: Transformation of the Concept of Leadership*

**Abstract**

Leadership, which is considered as the fundamental and most important component of organizations, can be accepted as a dynamic structure with multiple definitions encountered in both changing organizational theories and leadership literature. When the evolution of leadership theories to date is examined, it can be said that there is a continuous change and transformation in the concept of leadership. In this context, it can be expressed that sociological paradigm shifts that have directly influenced organizational theories inevitably affect the phenomenon of leadership. Based on this perspective, this study aims to address paradigmatic transformations in organizational sociology and theories, by linking them to various leadership approaches. As a result of the study, it was concluded that sociological paradigm shifts change the perspectives of organizational theories in similar ways. These effects were then evaluated in relation to the phenomenon of leadership in organizations, and it was determined that each organizational theory contained approaches that could be evaluated in accordance with certain leadership approaches. In light of these findings, it can be concluded that sociological paradigm shifts differentiate and diversify the types of leadership in accordance with the foundations of the relevant organizational theory, as they change their ontological and epistemological positions.

**Keywords:** Leadership, Sociology of organization, organizational theory.

<sup>1</sup> Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, E-posta: [celikozge1987@gmail.com](mailto:celikozge1987@gmail.com), ORCID: 0000-0002-4964-6967

## Giriş

Örgütler, insanlığın en eski tarihlerinden modern yaşama dek farklı şekillerde etkileşime girdiği çok çeşitli yapılar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yönüyle birçok farklı disiplinin araştırma nesnesi olabilen örgütler, son derece karmaşık ve çeşitli olan iç ve dış dinamikleri ile farklı bağlamlarda çözümlenmeye çalışılmıştır. Özellikle gelişen iş bölümü ve uzmanlaşmaya yanıt verme amacıyla ortaya çıkan modern örgütler, toplumdaki eşzamanlı siyasi, hukuki, ekonomik veya teknolojik değişimlerden etkilenmiştir. Tüm bunların ışığında, söz konusu gelişmelerden kaçınılmaz olarak etkilenen sosyal yapılar olarak örgütlerin sosyolojik açıdan incelenmesi, bir tür gereklilik olarak ifade edilebilir (Aytaç, 2004; Şenol, 2011).

Sosyoloji; toplumsal eylemin yapısı, insanların kendi aralarındaki veya sosyal yapılar ile girdiği etkileşimlerin ortaya çıkış süreçleri; diğer bir ifadeyle sosyal gerçeğin yapısını inceleyen bir bilim dalı olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla örgütlerin, sosyolojinin doğal olarak çalışma konusu olduğu belirtilebilir. Bununla ilgili olarak Bozkurt (1977), örgüt teorisini sosyolojik açıdan ele almak için önemli olan bazı yöntemsel ölçütlere dikkat çekmiştir. Bunlar, bireysel ve örgütsel davranış ayrımını yapmak, örgüt bağlamını etkili şekilde detaylandırmak ve örgüte bir bütün olarak dışarıdan bakabilmek olarak özetlenebilir. Bunlara ek olarak sosyal teori ve felsefeyi içine alan çoklu bir perspektif aracılığıyla, örgütleri ve sosyolojiyi ortak bir araştırma zemininde buluşturmak mümkün olabilir.

Örgüt kuramlarını açı-karşı açı şeklinde birbirini dışlayan sosyolojik paradigmalardan farklı epistemolojik, ontolojik ve pragmatolojik felsefi varsayımları üzerinden ele alan Sociological Paradigms and Organizational Analysis, Burrell ve Morgan (1979) tarafından ortaya konan ve örgüt sosyolojisinin en önemli sayılabilecek eserlerinden biridir. Şekil 1'de de görülebileceği gibi örgütler, objektivite-subjektivite ve düzenleme-radikal değişim spektrumları üzerindeki felsefi ve sosyolojik konumlanmaları üzerinden yorumlanmaktadır.



Şekil 1. Burrell ve Morgan'ın (1979) sosyal paradigmaları

Yukarıda da görülebileceği gibi 2x2 şeklindeki bir matris halinde ele alınan dört paradigma, şu şekilde açıklanabilir:

- 1) İşlevselcilik: Örgütler rasyonel ve etkin sistemlerdir. Yapısalcı ve durumsallık temelli bir sosyolojik konumu benimser.
- 2) Yorumlayıcılık: Örgütsel olgular ancak bireylerin subjektif bakış açıları, içinde yaşadıkları kültür ve şartları açısından değerlendirilebilir.

3) Radikal Hümanizm: Örgütsel olguların anlaşılmasında bireysel sübjektiflik önem kazanır. Sosyal gerçeklik objektif değildir ve keşfedilmesi imkânsızdır. Bireyler gerçeği ancak kendi anlamlandırmaları yoluyla açıklayabilir.

4) Radikal Yapısalcılık: Sosyal sistemlerin doğasında radikal değişime neden olan politik ve ekonomik krizler aracılığıyla sosyal bir dönüşüm kaçınılmazdır (Keskin, Akgün, ve Koçoğlu, 2016).

Örgüt kuramlarının geliştirilmesi ve farklı yaklaşımlarla ele alınması; kuramların bilim felsefesi temelli sorgulamalarının değişik ontolojik ve epistemolojik konumlanmalardan yapılabilmesi ve beraberinde teorinin nasıl ortaya çıktığını gösterebilmesi açısından önemlidir. Nitekim örgüt kuramlarının derinliği arttıkça, örgütün farklı bileşenlerini oluşturan fenomenler daha zengin bir bakış açısıyla tanımlanabilir. Bunlardan en önemlilerinden biri ise, örgütün belli bir amaç doğrultusunda bir araya gelmiş olan bireyleri ile çeşitli örgütsel zeminlerde fazlasıyla etkileşimde olan liderlerdir.

### Liderlik

Son 60 yılda, liderliğin boyutlarını tanımlamak için 65 farklı sınıflandırma sistemi geliştirilmiştir (Fleishman ve diğerleri, 1991). Bazıları liderliği liderler ve takipçiler arasındaki güç ilişkisi açısından tanımlarlar. Bu bakış açısına göre liderler, başkalarında değişiklik yapmak için kullandıkları güce sahiptirler. Diğerleri liderliği, takipçileri genellikle beklenenden daha fazlasını başarmaya yönlendiren bir dönüşümsel süreç olarak görürler. Son olarak, bazı araştırmacılar liderliği bir beceri perspektifinden ele alırlar. Bu bakış açısı, etkili liderliği mümkün kılan yetenekleri (bilgi ve beceriler) vurgular. Buradan hareketle liderliğin ortak tanımı üzerine bir konsensüs olmadığından söz edilebilir. Öte yandan devam eden liderlik tanımı tartışmalarına rağmen bazı bileşenler, fenomenin merkezi olarak tanımlanabilir (Northouse, 2021):

- Liderlik bir süreçtir,
- liderlik etki içerir,
- liderlik gruplar içinde gerçekleşir ve
- liderlik ortak hedefleri içerir.

Farklı tanımlara sahip olsa da yukarıdaki bileşenlerden yola çıkarak lider olmanın bazı temel gereklerinin var olduğu sonucuna varılabilir. Özellikle örgütsel bir değişken olarak yöneticilik kavramından ayrıldığı noktalarda; söz konusu gereklerin belirginleştiği ifade edilebilir. Nitekim liderlik ve yöneticilik, yaygın kanının aksine aynı anlamlara sahip değildir. Bennis ve Nanus (2007) bunu “*yöneticiler işleri doğru yapar, lider doğru işleri yapar*” sözleri ile vurgulamıştır. Buna ek olarak, liderliği yöneticilikten ayırırken kullandıkları “*lider ortamı fetheder, yönetici ise bu ortama teslim olur*” sözleri, liderliğin bir etkileme süreci olduğunu vurgulaması açısından önemlidir. Böyle bir etkiyi yaratmak ise örgütü, örgütsel veya bireysel davranışı, toplumdaki değişimlerle ve dönüşümlerle birlikte örgütün sosyolojik olarak nasıl bir atmosfere maruz kaldığını yorumlamayı gerektirmektedir.

Tüm bunlarla birlikte düşünüldüğünde liderliğin, örgütsel veya bireysel değişkenlerin yanı sıra toplumsal değişkenlerden de etkilendiği sonucuna varılabilir. Bu durum liderliği hem örgütün türü ve yapısı kapsamında dar bağlamda, hem de toplum ve geçirdiği değişimler veya dönüşümler kapsamında geniş bağlamda incelemeyi gerektirir. Bu doğrultuda liderliği, örgüt kuramlarının temellerini şekillendiren sosyolojik paradigmların; sosyal gerçekliği tanımlamadaki farklı konumlanmalarının perspektifinden ele almak liderlik tanımının dinamik yapısını anlamaya yardımcı olacaktır.

### İşlevselci Sosyoloji: Liderlikte Kişilik Özellikleri Yaklaşımı, Yetenek Yaklaşımı, Davranışsal Yaklaşım ve Durumsal Liderlik

Comte ve Durkheim’in pozitivist geleneğinden köklenen işlevselcilik, toplumu birbiriyle belli bir düzen içerisinde olan tümleşik parçaların bütünü olarak görmektedir (Gönç Şavran, 2018).

Toplumsal düzeni ve onun sağlanması için temel değerleri muhafaza etmeyi vurgulayan bu paradigma, örgüt kuramlarında ise kendisini durumu doğru anlama ve ona göre davranma şeklinde göstermiş; ardından örgütsel performansın yükseleceğine işaret etmiştir (Burrell ve Morgan, 1979). Söz konusu sosyolojik anlayışın, liderin çalışanlarını devamlı gözetleme ve kontrol etmesi gerektiği vurgulanan bilimsel yönetim kuramları bağlamında etkili olduğundan söz edilebilir (Lunenburg ve Ornstein, 2021). Benzer zamanlarda, liderliği sistematik olarak ele alan ilk teorilerden biri olarak kabul edilen kişilik özellikleri teorisi geliştirilmiştir. Liderliği sadece doğuştan getirdiği özelliklerle bir tür ‘harika insan’ olanların yapabileceği fikrine odaklanan yaklaşım kapsamında Mann’ın (1959) liderin altı özelliği olarak kabul ettiği zekâ, maskülinite, baskınlık, muhafazakarlık, düzenleyicilik ve dışadönüklük; lider için ‘doğru reçete’ kapsamında ele alınmıştır (Northouse, 2021). Özellikle muhafazakarlık, maskülinite ve baskınlığın aracılığıyla düzenleyici olma vurguları, işlevselciğin toplumsal düzenin bozulmaması için belli değerleri koruma gerekliliği vurgusu ile uyumlu olarak ifade edilebilir. Dolayısıyla, sosyolojik paradigmalardaki işlevselci esintilerin klasik örgüt kuramlarına yansımalarının; liderin tüm çalışma ortamını yapılandırdığı otoriter bir liderlik ihtiyacı olarak belirlediğinden söz edilebilir.

Liderlikte kişilik özellikleri yaklaşımında öne çıkmayan insan faktörü, ardından gelen yetenek yaklaşımında kendini göstermiştir. “İnsanlarla çalışabilme yeteneği” olarak vurgulanan ve teknik ve kavramsal beceriler ile birlikte üç liderlik bileşeninden biri olan bu yeterlik, hala lider merkezli ve ona yapması gerekenleri reçete edilen bir özellik göstermektedir (Northouse, 2021). Ancak bu özelliği ile işlevselci esintiler taşıyan yaklaşım, sosyal faktörlere ilk kez işaret etmesiyle ilk yaklaşımın objektivizminden uzaklaşarak daha sübjektif bir noktaya doğru yol alır niteliktedir. Bu yönüyle, işlevselci paradigmadaki objektivizm ve sübjektivizm ortasında konumlanmaya çalışan Weber’in *verstehen* anlayışı ile benzerlik gösterdiği ileri sürülebilir. Nitekim ilgili yaklaşım, kavramsal becerilerin de önemine işaret ederek bir örgütü çok boyutlu anlamlandırabilme, yorumlama ve projeksiyon yeterliklerinin de altını çizmiştir. Buna ek olarak *verstehen* kavramının içerdiği kendini aktörün yerine koyabilme ve sosyal olguları onun açısından yorumlama vurgusu, yetenek yaklaşımı kapsamında sosyal değerlendirme yeteneği olarak tanımlanan liderlik yeterliği (Mumford ve diğerleri, 2000) ile benzer kabul edilebilir. Buna ek olarak insanları anlama ve onlarla empati becerileri, Katz (2009) tarafından da önemli bir insani yönetici yeterliği olarak belirtilmiştir. Tüm bunlarla birlikte düşünüldüğünde, -her ne kadar yeterince anlaşılammış olsa da- Weber’in bürokrasinin insani tarafının korunması ve demir bir kafese dönüştürülmemesi gerektiği (Hanson, 1996) uyarılarının önemi öne çıkmaktadır.

Liderlik yaklaşımlarında bir diğer beliren düşünce olan davranışsal yaklaşım, liderliği görev davranışları ve ilişki davranışları olarak iki bölüme ayırmıştır. İlgili yaklaşımda insanlarla etkileşimin görevlerden bağımsız ve özgül bir öneme sahip olması göze çarpmaktadır (Northouse, 2021). Bu yönüyle, merkezde işlevsel düzeni koruyucu fakat aynı zamanda sosyal süreci ve içerdiği diyalektiği öne çıkarıcı akımlarla radikal yapısalcılığa karşı konumlanan bütünleştirici sosyolojik kurum bağlamında yorumlanabilir (Burrell ve Morgan, 1979). Nitekim neoklasik yönetim kuramlarının temelini oluşturan Hawthorne çalışmaları da, iş yerlerinde meydana gelen karmaşık sosyal süreçlerin etkililiğini destekler ampirik bulgulara sahiptir. İlgili çalışma örgüt sosyolojisini; hala işlevselcilik sınırları içerisinde olsa da Hawthorne-sonrası bir objektivizme (Burrell ve Morgan, 1979) doğru ilerletmesiyle, örgüt kuramlarının gelişiminde bir dönüm noktası niteliğindedir. Bunlara ek olarak davranışsal yaklaşım başlığı altında ele alınan paternalizm ve oportünizm gibi çeşitli liderlik davranışları, liderin gücünü nasıl kullanacağına dair farklı seçimleri ve uygulamalarına işaret etmektedir. İlgili liderlik tarzları, bütünleştirici örgüt kuramı kapsamında Blau’nun sosyal sürecin ortaya çıkış dinamiklerinin her birinin kendi bağlamında anlaşılması gerektiğini vurgulayan güç ve takas modeli ile birlikte değerlendirilebilir yorumlanabilir (Burrell ve Morgan, 1979). Söz konusu modelde Blau, sosyal analizlerinin kalbine -meşru olup olmadığı fark etmeksizin- güç olgusunu koymakta ve onun kolektivite



ve üyeleri arasındaki sosyal takasta farklı şekillere bürünebildiğini belirtmektedir. Dolayısıyla ilgili sosyolojik yaklaşım örgüt kuramı kapsamında değerlendirildiğinde; liderlik olgusunun lider-örgüt veya lider-takipçi arasındaki bağlamlara göre farklılık gösterebileceği kabul edilebilir. Daha genel bir ifadeyle; örgüt sosyolojisindeki bu düşünsel devinimlerin, takipçileri ile etkileşime girdiği durumların dinamiklerine göre şekillenen bir liderlik tarzının doğuşuna zemin hazırladığı belirtilebilir.

Liderlikte durumsal yaklaşım, etkili liderliği takipçilerinin nelere ihtiyaç duyduğunu bilip söz konusu ihtiyaçları karşılamaya yönelik bir liderlik stili geliştirme şeklinde ele almaktadır (Northouse, 2021). Başka bir ifadeyle; yukarıda sözü edilen liderin ilişkileri yönetme yeterliğinin, takipçilerin ilgi ve ihtiyaçlarını daha ayrıntılı bir şekilde tanımlama olarak vurgulandığı ifade edilebilir. Bunun için liderin yönetsel becerilerinin yanı sıra destekleyici davranışlarının da bulunması gerektiğine işaret eder. Bu yaklaşım, işlevsel sosyolojik bakış açısının örgüt kuramlarına yansımalarından biri olan denge kuramı bağlamında yorumlanabilir. İlgili kuramda Chester Barnard; iletişim, hizmet vermeye isteklilik ve ortak amaç gibi değişkenleri işbirlikçi sosyal sistemlerin temel gerekleri olarak tanımlar (Burrell ve Morgan, 1979). Ona göre ortak amacın gerçekleşmesi, örgütü oluşturan üyelerin onu benimsemesine doğrudan bağlantılıdır. Böyle bir bütünleşmenin ise lider ve takipçileri arasında işbirliği ve karşılıklı destekleyicilik bağlamında oluşacağı ifade edilebilir. Yine farklı durumlarda düşük-yüksek yönetici-destekleyici tavırları esnek şekilde alabilen bir liderin, çevre ve kurum içi değişimlere etkili cevaplar vereceğinden söz edilebilir. Ayrıca denge teorisinde bir diğer öne çıkan isim olan Herbert Simon, çalışanların sınırlı rasyonellikleri nedeniyle sadece çıkarlarını gözeterek ekonomik insan karakterinden çıktığını ve kararlarını verirken o anki durumlarını gözetenek yönetimsel davrandıklarına dikkat çekmiştir. Dolayısıyla bir liderin, klasik yönetim anlayışının pekiştiricileri olarak kabul edilebilecek ücret artışı, terfi, ödüllendirme gibi araçlardan daha çok çalışanlarının ilgi ve ihtiyaçlarını içinde buldukları durumsal bağlamlarda doğru değerlendirmesi gerekliliği ön plana çıkmıştır.

Son olarak, Burn (1978) tarafından liderliğin merkezinde gösterilen etik, lider tarafından göz ardı edildiğinde liderliğin karanlık yüzü ortaya çıkabilmektedir. Benzer şekilde Lipman-Blumen (2005) tarafından takipçilerini bulduklarından daha kötü bir halde bırakan toksik liderlere ve davranışlarının yıkıcı sonuçlarına işaret edilmiştir. Buna ek olarak ilgili liderlik biçimi, dönüşümcü liderlik kapsamında yalancı dönüşümcü (pseudotransformational) liderlik olarak ele alınmış; örneklerine Adolf Hitler, Saddam Hussein gibi toplum dönüşümünü kendi lehine kullanan lider örnekler verilmiştir (Northouse, 2021). Bu durum, toplumsal ve kültürel yapılara dair işlevleri sorgulamasıyla işlevselciliğe katkıda bulunan Merton'un bozuk işlevsellik tanımıyla açıklanabilir. Merton'a göre, tüm yapıların ve sistemlerin toplum açısından olumlu sonuçları yoktur. Hatta bazı sistemsel öğeler, sistemin bazı parçaları açısından olumsuz işlevlere ve çıktılara sebep olabilir (Gönç Şavran, 2018). Dolayısıyla liderliğin kimi zaman, beklenenin ve görünen aksine bozuk işlevlerle çalışabileceği ve etik odağını kaybederek toplumun zararına sonuçlar doğurabileceği belirtilebilir.

Tüm bunların ışığında, işlevsel sosyolojinin objektif bakış açılarının subjektif noktalara doğru ilerledikçe; örgüt kuramlarını da eş zamanlı olarak rasyonellikten doğallığa doğru götürdüğü sonucuna varılabilir. Bu durum ileride yorumlayıcılığın yükselen sosyolojik paradigma olması ve ardından örgüt kuramlarını aynı doğrultuda etkilemesi ile, liderlik fenomeninin insanı ve iş hayatında kilit rol oynayabilecek olguları onun bakış açısından anlama olarak ele alınmasına zemin hazırlayacaktır.

### **Yorumlayıcı Sosyoloji: Liderlikte Psikodinamik Yaklaşım, Dönüşümcü Liderlik ve Lider-Etkileşim Kuramı**

Yorumlayıcı sosyoloji ile olguların ontolojik ve epistemolojik temellerinin insan ve bilinci merkezli tanımlanması, örgüt kuramlarını da beraberinde daha subjektif bir zemine taşımıştır. Liderlik teorilerinin gelişimine yansımaları bağlamında incelendiğinde, en subjektif yorumlayıcı anlayış olan solipsizmden en az subjektif olan hermenötik yaklaşıma kadar birlikte değerlendirilebilecek birçok ortak



noktadan söz edilebilir. Ancak en genel değerlendirme sonucunda fenomenolojiye dair izlerin daha belirgin olduğu kabul edilebilir.

Subjektif idealizmin en uç noktasında yer alan solipsizm, kişi dışında bir realitenin varlığını tamamen reddederek gerçekliği sadece insan bilincinin algıladığı ve yarattıkları olarak belirtmektedir. İnsanın en karanlık alanı olarak derinlerde yatan bir solipsizm resifi şeklinde adlandırılan bu tamamen kişisel dünya, yorumlayıcı ve radikal insancıl paradigmanın arasında konumlanmış kabul edilmektedir (Burrell ve Morgan, 1979). Bu bakış açısı sosyal kuram geliştirmeyi zorlaştırıyor gibi görünse de, psikodinamik liderlik yaklaşımında kendine yer bulduğu noktalardan söz edilebilir. Psikodinamik yaklaşıma göre tıpkı solipsist bakış açısındaki gibi insanın derinlerinde kendisinin bile tanımadığı, hatta tanımak istemeyeceği bir yanı bulunmaktadır (Kets de Vries ve Cheak, 2014). Solipsist düşüncede Berkeley tarafından hızlı ve sert bir realiteyle çevrili olarak tanımlanan insanın, kendi bilinç düzeyinde oluşmadığı sürece hiçbir dışsal gerçeklikten söz edilemeyeceği savunulmaktadır (Burrell ve Morgan, 1979). Psikodinamik liderlik yaklaşımında da benzer şekilde, hızlı ve sert realite kapsamında ortaya çıkan rasyonel davranış fenomenine değil; bilinçaltına odaklanılması gerektiğine işaret edilir. Bu yaklaşıma göre gündelik rasyonel davranışların çoğu insan zihninin derinindeki bu irrasyonel kısım tarafından yönetilir. Freud'dan oldukça etkilenen ve klinik paradigma olarak adlandırılan bu liderlik kuramının, subjektif idealizmin solipsist düşünce tarzıyla dikkat çektiği öznel realite vurgusu, liderin takipçilerinin davranışlarını yorumlarken çocukluk anılarından geçmiş tecrübelerine dek geniş bir yelpazede değerlendirme yapabilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Liderlik anlayışını bambaşka bir zemine taşıyan dönüşümcü liderlik yaklaşımı duygulara, değerlere, etik kodlara önem vermeyi; insanın ihtiyaçlarını tatmin etmeyi; bir başka deyişle liderin takipçilerine tamamen bir insan oldukları gerçeğiyle yaklaşması gerektiğini öne çıkarmaktadır. Bu yaklaşım, tıpkı yorumlayıcılığın işlevselciliğe karşı sahneye çıkışı gibi, liderlik literatüründe kritik bir paradigma değişimi olarak kabul edilmektedir (Northouse, 2021). Bu noktada liderin insanı ve dünyasını anlamlandırma sürecinde, Husserl'in insan ve fenomen ilişkisini açıklarken kullandığı araçlar birlikte yorumlanabilir. Örneğin yönelimsellik, insanın yöneldiği herhangi bir fenomeni öznel yaşantılarından yola çıkarak inşa ettiğini açıklar. Bu durumda bir lider, takipçilerinin her birinin iş dünyasına dair algılarının biricikliğini göz önünde bulundurmalıdır. Liderin bunu yaparken kendi sağduyusu, önyargıları gibi bilgilerini de paranteze alması (epoche) (Gönç Şavran, 2018), iş yaşamındaki duygu, değer, etik kodlar, motivasyon gibi algıları çalışanlarının bakış açısından görebilmesinin bir şartı olarak işaret edilebilir.

Buna ek olarak Schutz'un işaret ettiği yaşam evreni, bir liderin takipçilerinin olguları hangi bağlamlarda algıladığı, nasıl işlediği ve kodladığına dair önemli bir veri kaynağı olarak görülebilir (Gönç Şavran, 2018). Bir lider iş dünyasını, çalıştığı sektörü, kurumu çalışanlara verili bir evren (Burrell ve Morgan, 1979) olarak düşündüğünde, özneler arası kanallarla inşa edilen ve biriken bir bilgi birikimi oluşumundan söz edilebilir. Bu bağlamda dönüşümcü bir lider, bu bilgi birikimi içinde gerçekleşen bilinç akışını etkili şekilde anlamlandırabilirse, çalışan tutum ve değerlerinin inşa sürecini onların bakış açısından tecrübe edebileceği belirtilebilir. Dolayısıyla, dönüşüm için ilk adım olarak vurgulanan örgüt-birey amacını ortak bir zeminde buluşturmanın daha kolay olacağı kabul edilebilir. Sonrasında ise kişinin anlam ve anlamlandırma dünyasına onun gözünden bu kadar hâkim olan bir liderin, takipçilerinin potansiyellerini en üst sınırdaki gerçekleştirilmesi yolculuğunda onlara eşlik etmesi kolaylaşacaktır (Northouse, 2021). Tüm bunlar ışığında, örgüt için ortak değer yaratma ve üyeleri tarafından içselleştirilmesini sağlayabilen liderin dönüşümcülük nosyonu kazanabileceğinden söz edilebilir. Nitekim büyük bir kitleyi arkasına alan Gandhi'nin liderliğinde “*Bir hayalim var*” sloganıyla başlayan dönüşüm yolculuğu, bu duruma bir örnek olarak ele alınabilir.

Schutz'un fenomenolojisinin Mead'in sembolik etkileşimciliği ile yorumlanarak temelleri atılan fenomenolojik sosyoloji, farklı fenomenolojik düşünce geleneklerine yön vermiştir (Burrell ve Morgan, 1979). Bunlardan biri olan etnometodoloji, kişilerin gündelik yaşam aktiviteleri sırasındaki etkileşimlerine dikkat çekmektedir. Bu düşüncenin isim babası olan Garfinkel tarafından belirtildiği üzere fenomen, insanın olguları görünür ve anlaşılır kılma yolları olan gündelik pratikler bağlamında, ortaya çıkma şekillerine odaklanarak incelenmelidir. Benzer şekilde lider ve etkileşim kuramı olarak adlandırılan liderlik anlayışı incelendiğinde, ilgili sosyolojik paradigmanın izlerini taşıdığı kabul edilebilir. Söz konusu liderlik anlayışı, çalışanların liderleri ile kurdukları ikili ilişkinin önemine işaret etmektedir. Bu liderlik kuramı liderin takipçilerini ortalama bir liderlik anlayışı ile kolektif olarak etkilediği düşüncesine karşı, liderin her bir takipçisi ile kurduğu ikili ilişkinin farklı nitelikler aldığı vurgulanmaktadır (Northouse, 2021). Bu bağlamda her bir çalışanın liderlik fenomenine dair tutum ve algılarını belgelemesi ve dinlenmesi; lider takipçi iletişimindeki düşünömsellik ve gündelik iş ortamında beliren anlamların bağlamı ve ilgili bağlamlara gönderimliliği gibi detaylar (Gönç Şavran, 2018), bu etkileşimi anlayabilmek adına etkili örgötsel analiz araçları olarak ifade edilebilir. Liderin örgötsel bir gerçekliğin oluşum süreçlerine belirtilen noktalarda hâkimiyetinin, örgüt yapısına, amaçlarına ve takipçiye özel bir liderlik yapabilmesinde faydalı olacağı sonucuna varılabilir.

Örgütleri mekanize kapalı sistemler olarak düşünölmekten uzaklaştırarak kuramlara insanların toplumu etkileyip ve aynı zamanda ondan etkilendikleri dinamik varlıklar oldukları kabulünü getiren yorumlayıcı yaklaşımın; lider tanımını da kaçınılmaz olarak aynı doğrultuda etkilediğinden söz edilebilir. Diğer bir ifadeyle lider, örgütün düzeni için sert işlevsel komutlarla grubu yöneten bir yapıdan, insan ve doğasını anlamaya veya onunla bütünleşme yoluna giden daha ılımlı bir profile bürünmüştür. Bir sonraki önemli paradigmatik yol ayrımının ise; insanların olguları belli bir statüko bağlamı içerisinde tanımladıklarını ifade eden yorumlayıcılığa ilgili statükonun insan bilinci ve ruhunu hapseden varlığı üzerine eleştiriler yönelten radikal insancıl bir düşünösel hareket şeklinde yaşanacağı belirtilebilir (Burrell ve Morgan, 1979).

### **Radikal İnsancıl Sosyoloji: Hizmetkar Liderlik ve Lidersizlik**

Radikal insancıl sosyoloji anlayışı, geleneksel bilim anlayışı ile arasına net olarak çizdiği eleştirel çizgi ile tarihteki diğer bir paradigmatik değişime yol açmış bir entelektöel akım olarak kabul edilebilir. Özellikle Frankfurt Okulu ve üyelerinin farklı disiplinlere dair uzmanlıkları olan çeşitli bilim insanlarından oluşması, tüm dünyada var olan üretim ve düşünce sistemlerine karşı geniş bir yelpazede meydan okunmasına ortam hazırlamıştır. Geleneksel bilim anlayışı gözlemciye, insanın dünyayı bilincinde yaratırken işe koştuğu süreçleri sadece analiz etme rolü verirken eleştirel kuramlar, araştırmacının gözlemlediği şeyi eleştirmeye ve hatta değiştirmeye açık olması gerektiğini vurgular. Ayrıca bu anlayış, radikal insancıl paradigmatı yorumlayıcılıktan ayırmada öne çıkan en temel özellik olarak değerlendirilebilir (Burrell ve Morgan, 1979).

Geleneksel liderlik anlayışlarının aksine lider ve takipçi pozisyonlarını değiştiren hizmetkâr liderlik, liderin nasıl hizmet edebileceğine dair bir paradoks olarak yorumlanabilir. Ancak Hermann Hesse'nin *Doğuya Yolculuk* kitabında hizmetkârlarının onlara eşlik etmediği her seferde yollarını kaybeden bir grubun varlığından esinlenen Greenleaf (2007), lideri bir hizmetkâr olarak değerlendirmiş ve grubun liderinin aslında hizmetkârı olan kişi olduğuna dikkat çekmiştir. Nitekim bu yaklaşımda lider, gruba hizmet ederken aslında onları yönlendirmektedir. Daha az otorite, daha az kurumsal güç kullanımı, topluluğa değer vererek gelişimlerini sağlama gibi liderlik özellikleriyle lider ve takipçileri arasında klasik, otoriter veya hiyerarşik sayılabilecek tüm duvarların kalkmasından söz edilebilir. Daha ayrıntılı bir bakış açısıyla incelendiğinde ise, grubun lider tayininin hâkim liderlik anlayışının tam aksi bir özellik göstermesi, radikal insancıl paradigmatın yorumlayıcılık kapsamında insanların algılarının oluşumunda patolojik bir tuzak olarak nitelendirdiği yönelimsellik eleştirisini karşılar niteliktedir.

Ayrıca söz konusu lider belirleme sürecinin beklenenin tersine işleyişi, Hegel'in işaret ettiği bilinç ve nesne ilişkisindeki diyalektiğin yapısına örnek olarak değerlendirilebilir. Ona göre realite madalyonunun iki yüzü olan dış dünya ve bilinç, aralarında durmaksızın devam eden etkileşim aracılığıyla her şeyi kendi zıttı ile var etmektedir (Burrell ve Morgan, 1979). Bu düşünce, ilgili liderlik kuramındaki lider-hizmetkâr yer değişimi ile benzer kabul edilebilir. Ayrıca Hegel'e göre, ancak tüm bu akışın kalbindeki ruh anlaşılırsa ideal bir toplum yapısına ulaşılabilecektir. Bu anlayış, Sendjaya, Sarros ve Santora, (2008) tarafından hizmetkâr lider özellikleri betimlenirken insanüstü bir ruhanilik olarak vurgulanmıştır. En genel değerlendirmeye radikal insancıl bir bakış açısının liderlik bağlamında, kendi bilincini özgür kılarak toplumun süregelen tüm liderlik tanımlarından bağımsız; kendi lider fenomenini yaratması şeklinde öne çıktığı sonucuna varılabilir.

Radikal insancıl paradigma kapsamında öne çıkan bir diğer düşünce akımı olan bireyci anarşizm, Stirner tarafından egonun merkeze alındığı ve başka hiçbir sosyal kural veya yapının tanınmadığı bir fikir akımı olarak özetlenebilir. Ona göre, insanın özgürlüğü sadece egonun serbest kalması değil, aynı zamanda bilişsel bir özgür bırakılma halidir. Bunun için hayatı düzenleyen tüm sosyal kuralların ve hatta devletin, gerekirse anarşist bir biçimde ortadan kaldırılması gerektiğini savunur (Burrell ve Morgan, 1979). Dolayısıyla ilgili sosyolojik yaklaşımda, liderlik gibi örgütsel bir kavramın varlığından söz edilemeyeceği belirtilebilir. Bu bağlamda dönüşümcü liderliğin farklı bir bakış açısını oluşturan *leadersizlik* kavramı, bireysel anarşizmin sosyal yapılara bakış açısı ile benzer kabul edilebilir. Liderlik alanyazınında *laissez-faire* liderlik şeklinde öne çıkan bu yaklaşım, liderin tamamen arkasına yaslanarak işleri akışına bırakması şeklinde tanımlanabilir (Northouse, 2021). Lider ve takipçileri arasında ne dönüşümsel (transformational) ne de işlemsel (transactional) bir ilişki vardır. Lider çoğu sorumluluğunu yerine getirmez veya çalışanları ile adeta yok sayılabilecek çok kısıtlı ilişkiler kurar. Dolayısıyla çalışanların işlerinde tamamen tek başlarına olduğu ifade edilebilir. Her ne kadar Stirner'ın bireysel anarşizmindeki kadar radikal bir devrimcilik nosyonuyla liderlik yapısını tamamen reddetmese de, neredeyse var olmayan bir liderlik tarzı ile çalışanları tüm kısıtlamalardan azade eden bir yaklaşım olarak, özellikle bireysellik bağlamında benzerlik gösterdiği ifade edilebilir. Özetle radikal insancıl yaklaşım, liderliğin geleneksel tanımlarını sorgulayan, ve hatta varlığını tartışmaya açan bir bakış açısı şeklinde liderlik alanyazınında sosyolojik izdüşümlere sahip bir paradigma olarak değerlendirilebilir.

### **Radikal Yapısalcı Sosyoloji: Uyumlu Liderlik**

Radikal yapısalcılık, dünyayı sadece anlamaya değil değiştirmeye de odaklanan bir sosyolojik akımdır. Bundan dolayı asıl odak noktalarını toplumun içindeki yapılar ve birbiriyle ilişkileri oluşturur (Burrell ve Morgan, 1979). 19. yüzyılın ikinci yarısındaki çalışmalarıyla akımı etkileyen Marx'ın ileri sürdüğü şekliyle bu yapılar, birbiriyle devamlı bir karşılıklı içerisindedir ve dönemselsel olarak krize sebep olurlar. Objektif temelli düşünceleri aracılığıyla Marx, sosyal değişimin bu tür kriz dönemlerinde yaşandığına dair radikal bir değişim sosyolojisini savunmaktadır. Akımın bir diğer temsilcisi Weber ise, *Marx'ın hayaletiyle konuşurcasına* (Burrell ve Morgan, 1979) merkezinde devletin olduğu bürokratik yapılarla çevrili bir sosyal faaliyetler bütününden söz eder (Şenol, 2011). Bu düşünceler etrafında radikal Weberyenizm, tüm bu ağın nasıl yönetileceğine dair liderliği, merkezi bir politik sorgulama halinde ele almıştır.

Radikal yapısalcılığın vurguladığı sosyal değişimi yönetebilme becerisi, toplumdaki çok katmanlı kişisel, örgütsel ve sosyal değişimi etkili şekilde yöneten bir lider anlayışına sahip olan uyumlu liderlik yaklaşımı ile birlikte değerlendirilebilir (Heifetz, Grashow ve Linsky, 2009; Northouse, 2021). Söz konusu yaklaşım; liderlerin insanları sorunlarla, zorluklarla ve değişikliklerle yüzleşmek ve başa çıkmak için teşvik eden bir liderlik anlayışına işaret etmektedir. Ayrıca uyumlu radikal yapısalcılık kapsamında Althusser'ci sosyolojinin ekonomik, politik, ideolojik ve bilimsel pratikler bütünü olarak

ele aldığı toplumu (Burrell ve Morgan, 1979); bunlardan herhangi birindeki teknik, durumsal veya hem teknik hem durumsal değişime karşı etkili şekilde yönlendirebilmeyi içermektedir.

Radikal Weberyanizm çatısı altında beliren bir düşünce sistemi olan çatışma kuramı (Burrell ve Morgan, 1979), sosyal sınıf bağlamında toplumsal, grup çatışması bağlamında ise örgütsel bir olgu olarak ele alınabilir. Uyumlu liderliğin bir gereği olarak ifade edilen çatışma yönetimi, yukarıda sözü geçen herhangi bir değişimin tetiklediği herhangi bir uyumsuzluk durumunda; liderin çatışmayı etkili bir şekilde yönetme sorumluluğunu ifade eder. Gruplar ve organizasyonlar içinde çatışmalar, bu tür değişimlere uyum zorlukları sırasında kaçınılmazdır ve insanlara öğrenme ve büyüme fırsatı sunar. Çatışma yönetimi, liderin çatışma sürecini etkili bir şekilde yönetmesi ve uygun bir şekilde çözmesiyle ilgilidir. Bu, liderin, çatışmanın taraflarını dinleyerek, onların ihtiyaçlarını anlayarak, açık ve adil bir şekilde kararlar alarak ve çatışmanın daha da kötüleşmesini önlemek için çözüm önerileri sunarak yapacağı bir süreçtir (Northouse, 2021). Tüm bunlar birlikte düşünüldüğünde radikal bir değişim öngören örgüt kuramlarında uyumlu liderliğin, yaşanacak süreçleri etkili yönetebilme fırsatı sunacağından söz edilebilir.

### **Sonuç ve Öneriler**

Sosyal gerçeğin var olup olmadığı, varsa nasıl tanımlanacağına dair ontolojik ve epistemolojik tartışmalar; sosyal gerçekliğin insanlar tarafından nasıl tanımlandığına dair bir dizi sosyolojik değişimi de tetiklemiş; tüm bunlar farklı entelektüel fikirler birliği olarak örgüt sosyolojisini oluşturmuştur. Ardından bu düşünsel gelişmeler, kaçınılmaz olarak yönetim anlayışlarını da etkilemiş ve farklı örgüt kuramları olarak ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla toplumdaki farklı gelişmelerin ve sosyal değişimlerin etkisiyle şekillenen düşünce akımlarının, olgulara olan bakış açısını devamlı olarak etkilediği ifade edilebilir. Bu değişimlerden payını alan örgüt kuramlarının ilgili gelişmelerden en çok etkilenen bileşeninin ise yönetim kuramlarında oldukça önemli bir yere sahip olan liderlik olduğu görülmektedir. Nitekim liderlik fenomeninin ilk klasik tanımlarından günümüzdeki 350'yi aşkın tanımına (Turner ve Baker, 2018) dek geçen sürede üzerine binlerce çalışma yapılmış olması ve dolayısıyla büyük bir liderlik alanyazınının varlığı bu ifadeyi destekler niteliktedir. Öte yandan hala liderliğin tanımı üzerinde bir uzlaşma sağlanamaması, onun ne kadar dinamik bir yapı gösterdiğine dair bir kanıt olarak kabul edilebilir (Turan, 2020). Yapılan sosyolojik paradigmlar analizinin örgüt kuramlarına olan etkileri ve liderlik fenomeninin geçirdiği dönüşüm birlikte düşünüldüğünde, benzer araştırma ve tartışmaların sosyal yaşam ve örgüt yönetimi var oldukça devam edeceği sonucuna varılabilir. Durmaksızın değişen dünya dinamiklerinde lidere düşen görevlerin ise toplumdaki düşünsel, örgütsel veya sosyolojik değişim ve gelişimleri etkili olarak okuyabilme, sorgulama ve gerekirse var olan zihinsel otomatizmlerinden kurtulmak adına yaratıcı bir özyıkım içerisine (Özsoy, 2010) girebilme olarak işaret edilebilir. Tüm bunların ışığında etkili bir liderin özelliklerine, içinde bulunduğu özel ve genel örgütsel bağlamları farklı bakış açılarıyla bütünsellik içerisinde değerlendirebilecek örgütsel bir sosyolojik analiz yetisine sahip olmak eklenebilir.

### **Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı**

Bu çalışma, araştırma ve yayın etiğine uyularak hazırlanmıştır.

### **Yazarların Makaleye Katkı Oranları**

Bu makale tek yazar tarafından hazırlanmıştır.

### **Çıkar Beyanı**

Yazarın hiçbir kişi ve kuruluşla çıkar çatışması yoktur.

### Kaynakça

- Aytaç, Ö. (2004). Örgütler: sosyolojik bir perspektif. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 189-217.
- Bennis, W. G., Nanus, B., & Bennis, S. (2007). *Leaders: strategies for taking charge*. New York: Harper & Collins.
- Bozkurt, Ö. (1977). Karşılaştırmalı kamu yönetimi ve yönetim sosyolojisi. *Toplum ve Bilim*, (2), 179-186. Kollokuyumuna Sunulan Bildiriler-Tartışmalar 14-15 Ekim 1976, Ankara.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis*. Heineman Educational Books.
- Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Korotkin, A. L., & Hein, M. B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: a synthesis and functional interpretation. *Leadership Quarterly*, 2(4), 245-287.
- Gönç Şavran, T. (2018). İşlevselcilik-I: Talcot Parsons. Fenomenoloji ve fenomenolojik sosyoloji. S. Suğur (Ed.), *Modern sosyoloji tarihi*. T. C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3781, Eskişehir.
- Greenleaf, R. (2007). The servant as leader. In *Corporate ethics and corporate governance* (pp. 79-85). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Hanson, E. M. (1996). *Educational administration and organizational behavior*. Allyn & Bacon, A Simon & Schuster Company, 160 Gould Street, Needham Heights, MA 02194-2310.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: tools and tactics for changing your organization and the world*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Katz, R. L. (2009). *Skills of an effective administrator*. Harvard Business Review Press.
- Keskin, H., Akgün, A. E., & Koçoğlu, İ. (2016). *Örgüt teorisi*. Nobel Dağıtım.
- Kets de Vries, M. F., & Cheak, A. (2014). Psychodynamic approach. In P. G. Northouse (Ed.), *Leadership: theory and practice* (pp. 295-320). Sage publications.
- Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic leadership: when grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader*, 2005(36), 29-36.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. (2021). *Educational administration: concepts and practices*. Thousand Oaks, Sage Publications.
- Mann, R. D. (1959). A review of the relationships between personality and performance in small groups. *Psychological bulletin*, 56(4), 241.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Connelly, M. S., & Marks, M. A. (2000). Leadership skills: conclusions and future directions. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 155-170.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: theory and practice*. Thousand Oaks, Sage publications.
- Özsoy, S. (2010). Eğitim bilimcinin politik işlevi ve sorumluluğu: yaratıcı özyıkım. L. I. Ünal, S. Özsoy (Ed.), *Eğitim bilimleri felsefesine doğru*. Ankara: Tan Kitabevi.
- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management studies*, 45(2), 402-424.
- Şenol, P. (2011). *Örgüt kuramına sosyolojik yaklaşım*. Yaşar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Turan, S. (2020). Liderlik nedir? K. Yılmaz (Ed.), *Liderlik, kuram, araştırma uygulama*. Pegem Akademi: Ankara.
- Turner, J. R., & Baker, R. (2018). A review of leadership theories: identifying a lack of growth in the HRD leadership domain. *European Journal of Training and Development*, 42(7/8), 470-498.

### Extended Abstract

Organizations have undergone diverse transformations and have interacted with individuals in various manners across history. So these intricate systems can be analyzed from different perspectives, taking into account their internal and external dynamics. Contemporary organizations were molded by the development of specialized skills and expertise, as well as the delegation of tasks and responsibilities to individuals and departments within the organization. In addition, they were influenced by various societal factors including governmental policies, legal frameworks, market forces, and technological advancements. Leadership, just like modern organizations within society, is also susceptible to the rapidly changing nature of society, and can also be described as a structure that needs to adapt quickly to these changes and transformations.

As a part of this effort, the book "Sociological Paradigms and Organizational Analysis" utilizes the sociological paradigm analysis established by Burrell and Morgan (1979) to examine organizational theories through various epistemological, ontological, and praxeological philosophical assumptions. In this 2x2 matrix of four paradigms, organizations are interpreted based on their philosophical and sociological positions on the objectivity-subjectivity and regularity-radical change spectrums. The first prominent sociological paradigm, functionalism, sees organizations as rational and efficient systems and proposes a structural and contingency-based organizational theory. Interpretivism, on the other hand, argues that organizational phenomena can only be understood through individuals' subjective perspectives, cultural and contextual conditions. Another sociological school of thought, radical humanism, emphasizes individual subjectivity in understanding organizational phenomena, positing that social reality is inherently subjective and impossible to discover objectively. Finally, radical structuralism highlights the inevitability of social transformation through political and economic crises that cause radical change in the nature of social systems.

Over time, there have been numerous definitions and conceptions of leadership. However, the fundamental element that is present in almost all of these classifications is that leadership involves a process of influence that helps groups of individuals to achieve their goals. As a consequence, it can be acknowledged that one of the fundamental necessities of organizations is leaders who guide individuals aiming to achieve those goals and the leadership style they adopt while doing so. In conjunction with organization theory, leadership within organizations, is also a dynamic phenomenon that is influenced by both organizational and individual behavior, as well as broader societal changes and transformations. As a matter of fact, the significant changes that have occurred over time in the traditional definitions that emerged in the leadership literature provide support for this. Given that effective management of organizations heavily relies on leadership, analyzing the evolution of the sociological perspectives and their reflections on organizational theories in the context of leadership will facilitate a multi-perspective understanding of the concept, and enable the display of leadership styles suitable for different organizations.

When examining organizational theory, sociological paradigms, and leadership literature altogether; traits approach, skills approach, behavioral approach in leadership, and situational leadership are considered within the context of functional sociology and the organizations it shapes. Then, within the framework of interpretive sociology and contemporary organizational theories, the psychodynamic approach to leadership, transformational leadership, and leader-member exchange theory are evaluated in relation to compatible leadership profiles. In examining radical humanistic sociology and organizational theories together, the concepts of servant leadership and nonleadership factor come to the forefront. Finally, in the context of radical structural sociology, it is concluded that a leader who exhibits qualities of adaptive leadership may be effective in organizations. In a more general sense, it is observed that each paradigmatic shift affects the organization's perspective and that different types of leadership are built on similar foundations.

In summary, societal developments and social change have had a continuous impact on schools of thought, leading to the evolution of perspectives towards phenomena. Due to this fact, these changes have had a significant impact on leadership, which is a crucial element of organizational theories. Indeed, by examining the characteristics of an organization shaped by four different sociological

paradigms, various leadership theories have emerged. So it can be inferred that there will be ongoing relevance for research and discourse on the influence of sociological paradigms on organizational theories and the evolution of leadership. It is an essential component of achieving the goals of organizations and societies, and effective leadership can have a significant impact on both micro and macro levels. As the world continues to change and evolve, so too must man's understanding and approach to leadership. By embracing a multifaceted perspective and adapting leadership styles to fit the needs of different organizations and contexts, positive change and work can be facilitated towards achieving collective goals as a society.