

## **Duyuların ve Liderlik Stilllerinin Öğretmenlerin Performansı Üzerinde Etkisi**

**Yard. Doç. Dr. Mehmet Korkmaz**  
Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi

*Bu çalışma, engellenme ve iyimserlik duygularının yapısal eşitlik modeli çerçevesinde tamamen ya da kısmen dönüşümsel liderlik stili ile öğretmenlerin performansı arasındaki ilişkiye aracılık edip etmediğini incelemektedir. Bunun için, Ankara ili merkez ilçelerinde görev yapan 285 öğretmene likert tipinde bir ölçek uygulanmıştır. Bağımlı değişkenle bağımsız değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkileri açıklamak için Path analizi kullanılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular göstermektedir ki, dönüşümsel liderlik engellenme ve iyimserlik duyguları üzerinde manidar bir etkiye sahiptir. Ayrıca, engellenme ve iyimserlik duyguları, performans üzerinde direkt bir etkiye sahiptir. Önemli diğer bir bulgu da göstermiştir ki, engellenme ve iyimserlik duyguları dönüşümsel liderlik ile performans arasındaki ilişkide tam olarak aracılık etmektedir. Böylece, dönüşümsel liderlik stilinin performans üzerindeki etkisi manidar fakat dolaylıdır.*

**Anahtar Sözcükler:** *Dönüşümsel liderlik, performans, duygu.*

Birçok okul müdürü, örgütsel amaçlara ulaşmak ve öğretmenlerinin performansını en üst düzeye çıkartmak için çaba gösterir. Müdür, mükemmel bir okulun yaratılmasında anahtar kişidir. Müdürün yöneticilik becerisi sınıf içindeki eğitsel gelişmeler için kritik önem taşımakta ve bir okulun bütün başarısında önemli bir yer tutmaktadır (Anderson, 1991). Okul müdürünün iyi bir yönetici olmasının yanında etkili bir lider de olması gerekir. Okul liderliği, okulun örgütsel amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik öğretmenleri harekete geçirme olarak tanımlanmıştır (Yukl, 1999). Bundan dolayı, okul müdürlerinin lider olmaya çalışması okulun amaçlarını gerçekleştirmesi açısından önemli bir değişkendir.

Liderlik stili örgütsel amaçlara erişmede önemli bir faktör olarak düşünülmektedir. Araştırmalar, örgütsel amaçlara erişmede dönüşümsel liderlik tarzının, daha geleneksel formları içeren etkileşimci liderlikten daha fazla etkili olduğunu göstermektedir (Çelik, 1998; Karip, 1998; Conger ve Kanungo, 1999). Ayrıca, dönüşümsel liderlik stili, astların performansını artırma ve bu yönde etkileme konusunda da önemli olarak düşünülmektedir (Avolio, 1999; Bass, 1998). Buna rağmen herhangi bir liderlik stili ne çalışanların performansını, ne de örgütsel amaçlara ulaşmayı tek başına açıklayıcı değildir. Bu konuda çalışanlar da önemli bir rol oynar. Özellikle çalışanların, liderlerinin stilini algılamaları ve örgütsel amaçlara ulaşma konusundaki kendi yeteneklerine ilişkin duyguları önemli faktörler olarak görülmektedir. Ayrıca, çalışanların yöneticileri ile olan bireysel ilişkileri ve yöneticilerden aldıkları desteğin düzeyinin de performans üzerinde etkili olduğu görülmektedir (Geyer ve Steyrer, 1994).

### **Liderlik Davranışları**

Müdür mükemmel bir okulun yaratılmasında en etkili kişidir. Müdürün yöneticilik vasfı sınıf içindeki öğrenme ve öğretme için kritik önem taşımakta ve bir okulun bütün başarısında önemli bir yer tutmaktadır. Çünkü okuldaki öğrenme iklimini, profesyonellik düzeyini ve öğretmenlerin moralini etkileyen onun liderliğidir (Anderson, 1991). Belirli bir liderlik biçimi öğretmenin moralini ya güçlendirir ya da ortadan kaldırır. Müdürlerin liderlik biçimleri ile öğretmenlerin morali arasındaki ilişkiyi ortaya koyan birçok araştırma yapılmıştır (Houseknecht, 1990; Hipp, 1997; Hipp ve Bredeson, 1995; Matteson, Ivancevich ve Smith, 1984; Leithwood, 1992; Bogler, 2001).

Etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik stilleri arasındaki ilk karşılaştırma Burns tarafından yapılmıştır. Burns (1978), dönüşümsel liderleri takipçilerini adalet ve eşitlik gibi yüksek moral ve güdüleme düzeylerine erişimde birbirlerine esin kaynağı olan kişiler olarak betimlemiştir. Etkileşimsel liderliği ise, lider takipçilerinin örgütsel amaçlara ulaşmasında onları motive eder ve yönlendirir diye açıklamıştır. Bass (1985), Burns'un bu konudaki görüşlerinden hareket ederek Avolio ile birlikte "Multifactor Leadership Questionnaire" (MLQ) dönüşümsel ve etkileşimsel liderliğe ait iki yaklaşım ortaya koymuştur. Bass, dönüşümsel liderliğe ilişkin "Karizma", "Telkinle güdüleme", "Entellektüel uyarım" ve "Bireysel destek" olmak üzere 4 alt boyut belirlemiştir. Bu boyutlardan telkinle güdüleme; dönüşümsel liderler takipçileri için moral kaynağı oluşturur ve örgütsel amaçlara ulaşmada takipçilerinde ortak amaç duygusu yaratmayı içerir. Entellektüel uyarım ise; liderin takipçilerini sorunlara çözüm bulmaları için motive edebilme yeteneğini ifade eder. Diğer taraftan bireysel destek ise; takipçilerinin ihtiyaçları doğrultusunda gelişmeleri için yeni olanaklar yaratmayı ifade eder. Karizma boyutu ise; takipçilerin liderlerine benzemeyi arzu etmelerini açıklar.

Her ne kadar etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik, yüksek performansı ödüllendirmek, çalışanları örgüt amaçlarına doğru yönlendirmek gibi ortak özellikleri paylaşıyor olsa da uygulamadaki süreç ve davranış açısından ikisi arasında farklılıklar vardır. Dönüşümsel liderler, takipçilerine yetki verirler ve takipçilerinin orijinal olarak yapmasını beklediklerinden daha fazlasını yapmaları konusunda onları cesaretlendirirler. Etkileşimsel liderler ise çalışanların rol ve göreve ilişkin davranışlarını belirleyerek, onları hedeflenmiş örgütsel amaçlara doğru yönlendirir ya da motive ederler (Bass, 1985:20). Dönüşümsel liderler, vizyon sahibi ve astlarında güven ve saygı yaratan kişiler olarak nitelendirilirler. Etkileşimsel liderler ise, takipçilerin uygun görülen hareketlerini ödüllendirirler. Fakat uygun olmayan davranışlarını ise cezalandırırlar (Mackenzie, 2001). Etkileşimsel liderler çalışanlarını önceden tanımlanmış görevlerini yapma ve diğer grup üyeleri ile birlikte problemleri çözme doğrultusunda yönlendirirken dönüşümsel liderler, yeni amaçlar ve yeni yöntemler belirleyerek vizyon oluştururlar. Ayrıca, dönüşümsel liderler karizmatik ve yaratıcı olma özelliklerine sahiptirler (Howell ve Avolio, 1993). Bu farklılıklar dikkate alındığında dönüşümsel liderlik kavramı, son on yıl içerisinde liderlik araştırmalarında geniş bir popülerlik kazanmıştır (Lowe, Kroeck, Sivasubramaniam, 1996; Gardner ve Avolio, 1998; Howell ve Avolio, 1993; Yammarino, Spangler ve Bass, 1993).

Howell ve Avolio (1993), 78 yönetici üzerinde yaptıkları araştırmanın sonucunda dönüşümsel liderliğin örgütsel performansı direkt olarak, astların iş doyumunu üzerindeki etkileri yoluyla da endirekt olarak etkilediğini bulmuşlardır. Shamir, House ve Arthur (1993), dönüşümsel liderlerin takipçileri üzerinde sahip oldukları özel etkinin, takipçilerin tutumlarında, kendi algılarında ve değerlerinde gözlenebilir olduğunu ifade etmişlerdir. Dönüşümsel liderin kişilik özellikleri arasında duygusal ve sosyal yeterlilik vardır. Dönüşümsel liderlik “düşünen” kişilik stilinden daha çok “hisseden” kişilik stili ile ilişkilidir (Roush ve Atwater, 1992).

### **Duygular**

Gerek özel, gerekse iş hayatımızdaki ilişkilerimizi derinden etkileyen ve çoğu kez de olumsuz etkileyen duygularımız; iyimserlik ve neşe gibi son derece pozitiften, engellenme ve kızgınlık gibi son derece negatife kadar değişmektedir. Kızgınlık insanların düşünce biçimlerinin ürünü olup, insanca bir duygudur. Bu duygularla başa çıkabilmek bir yönetici için vazgeçilmez bir beceridir. Bir kurumda sık sık nefret, engellenme ve kızgınlık gibi duyguların gelişmesi örgüt iklimini olumsuz etkiler. Bu durum, çalışanlarda iş doyumsuzluğuna yol açar. Liderlik özelliğine sahip bir yöneticinin duyguların nasıl ortaya çıktığı, nasıl geliştiği ve nasıl kontrol altına alınabileceği konularında bilgi sahibi olması gerekir.

Fitness (2000), Lewis (2000), Ashforth ve Humphrey (1995), Ashkanasy, Hartel ve Zerbe (2000) gibi araştırmacılar, bir çalışma ortamındaki duyguların neler olduğu, nasıl geliştiği ve duyguların nasıl anlaşılacağı konularına ilişkin yaptıkları çalışmalarda; iş ortamının, kişiler arası engellenmeye neden olan yerlerden biri olduğunu öne sürmektedirler. Grossman (2000), tarafından yapılan bir araştırma, üst düzey yöneticilerin iki nedenle işlerini kaybettiklerini ortaya koymuştur: Birincisi, değişikliğe uyumda başarısızlık; ikincisi ise, ekip liderliğinde yetersizliktir. İki özellik de duygusal zekâ yetkinlikleri olan sosyal beceri ve duygusal kontrole bağlıdır. “Kafası kızdığı zaman gözü hiçbir şey görmeyen”, “pire için yorgan yakan” kişiler ekip liderliğinde yetersiz olurlar. Bu kişilerin 21. yüzyılın ihtiyaç duyduğu yöneticiler olmadığı da bellidir. Duygular, çalışan personelin işi konusundaki motivasyonu üzerinde de önemli bir rol oynar. Duyguları anlayan liderler astlarını daha etkili ve verimli çalıştırmak için motive ederler. Etkili motivasyonun iyimserlik ve şevk düzeylerini artırdığı varsayılmaktadır (Dubinsky, Yammarino, Jolson ve Spangler, 1995).

Liderler, takipçilerinin gereksinimlerini belirleyebilmek için duyarlı olmak durumundadırlar. Ayrıca, kendi davranışlarının takipçileri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ve takipçilerini organize etmekten ziyade onlara esin kaynağı olmaları gerektiğini anlamak durumundadırlar (Ashkanasy ve Tse, 2000).

Dönüşümsel liderler astlarını motive etmek için duygularını kullanırlar olumlu imaj yansıtırlar ve iyimserdirler (Bass, 1988; Dubinsky, 1995). Aynı zamanda dönüşümsel liderler takipçilerinde psikolojik yetkilendirme güvenini de sağlarlar. Psikolojik yetkilendirme; bir çalışanın çalışma rolüne doğru olan aktif yönelimidir (Spreitzer ve Quinn 1996). Özellikle, astlarını destekleyen liderler, astların iyimserlik duygularını ortaya çıkartma eğilimindedirler. Çünkü bu tür destek olmaksızın çalışanlar kendilerini karamsar hissetmektedirler. Aksi taktirde, çalışma konusundaki şevklerini yitiren çalışanlar, geçmişteki aynı çabayı göstermezler ve bu onların performansını etkiler (Manion, 2000).

### **İyimserlik**

İyimserlik, bireyin çevresindeki olay, olgu ve kişileri olumlu duygu ve düşüncelerle algılamasıdır (Pielstick, 1998). İyimserliğin getirileri bazı araştırma sonuçlarıca desteklenmiştir. Strutton ve Lumpkin (1993), Spritzer ve Quinn (1996), yaptıkları araştırmalarında dönüşümcü liderlerin, savunduğunu yapma ve örgütsel vizyon yaratma gibi davranışlarıyla bir örnek oluşturarak izleyenlerinin arasında güven tesis ettiklerini ortaya koymuşlardır. Önemli olan, liderin davranışlarındaki tutarlılıktır. İzleyenlerine güvenmek örgüt içerisinde olumlu duyguların yayılmasına neden olur. Sonuç ise, yaratıcılığın gelişmesi ve lidere güvendir (Pielstick, 1998). Dönüşümcü lider güveni ve iyimserliği projelendirir. İzleyenleri, liderlerinin önsezilerini kabul ederek örgütün gelişmesine yardımcı olacağını görür ve inanır. Friedman'a (2000) göre, dönüşümsel liderler yüksek düzeyde tolerans gösterme eğilimindedirler. Takipçileri tarafından yapılan hataları soğukkanlılıkla karşılarlar. Çünkü onlar, hatalara tolerans gösterilmezse izleyenlerin daha sonra tekrar denemekten korkacaklarını bilirler. Dönüşümsel liderler diğer liderlik biçimlerinden daha iyimser tutum ve davranışlara sahiptirler ve çevreleri hakkında daha olumlu duygulara sahip olma eğilimi gösterirler (Friedman, 2000).

Bu açıklamalar ışığında araştırmanın amacına ilişkin ilk hipotezimizi kurabiliriz:

*Mehmet Korkmaz*

1. Bir eğitim kurumunda çalışanlarca algılanan dönüşümsel liderlik stilinin iyimserlik duygusu üzerinde doğrudan olumlu bir etkisi vardır.
2. Bir eğitim kurumunda çalışanlarca algılanan dönüşümsel liderlik stilinin engellenme duygusu üzerinde doğrudan olumsuz bir etkisi vardır.

### **Performans**

Performans, insan kaynakları yönetimi alanında sık sık kullanılan fakat sınırları ve içeriği yeterince açıklanmamış bir kavramdır (Çalık, 2003). Örgüt yöneticileri örgütün bir görevlisi olarak astların performansını yönlendirme ve değerlendirme sorumluluğuna sahiptirler. Örgüt çalışanları, yöneticilerinin kendilerine karşı yaptıkları (hoşa giden veya gitmeyen) davranışları örgütün desteğinin bir göstergesi olarak algılarlar (Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa, 1986; Levinson, 1965). Çalışanlar, işlerini etkili bir şekilde yapabilmeleri için hem örgütün hem de örgüt yöneticisinin desteğine ihtiyaç duyarlar. Çalışanların performansının yöneticinin kendi örgütünde sergilediği liderlik stilinden etkilenebileceğini düşünmek yanlış olmayacaktır. Lowe, Kroeck ve Sivasubramaniam (1996) ve Patterson, Fuller, Kester ve Stringer (1995) tarafından yapılan Meta Analizi sonuçları, dönüşümsel liderlik ile performans arasındaki olumlu ilişkiyi doğrulamıştır. Ayrıca, Degroot, Kiker ve Cross (2000) yaptıkları üçüncü Meta Analizi sonucunda, dönüşümsel liderlik ile performans arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu bulmuşlardır. Geyer ve Steyrer (1998), dönüşümsel liderlik ile performans arasındaki olumlu bir ilişkinin nedenini, dönüşümsel liderlerin örgütlerinde yarattıkları birleştirici kültüre bağlamışlardır.

Tüm bunların ışığında, sadece birleştirici kültür mü dönüşümsel liderlik ile performans arasında arabuluculuk yapmaktadır. Yoksa arabuluculuk rolünü üstlenen başka değişkenlerde var mıdır? Bazı araştırmacıların bulgularına göre liderlik stili ile performans arasındaki önemli arabulucu değişkenlerin neler olduğu tam olarak incelenmemiştir (Yukl, 1999).

Türkiye’de liderlik stilleri ile performans arasındaki ilişkilerin test edilmesine yönelik yapılan araştırmalarda, okul yöneticilerinin kendi okullarında gösterdikleri liderlik özelliklerinin tespiti veya liderlik stili ile örgütsel sağlık arasındaki ilişkiye bakılmıştır (Korkmaz, 2004). Fakat çalışanların performansı üzerinde duyguların ve liderlik stillerinin herhangi

### *Liderlik Stilllerinin Öğretmenlerin Performansı Üzerinde Etkisi*

bir etkisinin olup olmadığını inceleyen hiçbir araştırma ile karşılaşmamıştır. Diğer bir ifade ile engellenme ve iyimserlik duygularının liderlik stili ile performans arasındaki ilişkide arabuluculuk yapıp yapmadığının bilinmesi, okul yöneticileri için anlamlı sonuçlar doğuracaktır.

Duyguların performans üzerindeki etkisi konusunda bu araştırmaya ilişkin ikinci set hipotezimizi de kurabiliriz:

- 1) Eğitim kurumlarında yaşanan iyimserlik duygusunun performans üzerinde doğrudan olumlu bir etkisi vardır.
- 2) Eğitim kurumlarında yaşanan engellenme duygusunun performans üzerinde doğrudan olumsuz bir etkisi vardır.

Bu çalışmanın amacı; kişiler arası etkileşimlerden kaynaklanan ve eğitim ortamlarında yaygın olarak ortaya çıkan engellenme ve iyimserlik duygularının dönüşümsel liderlik stili ile öğretmenlerin performansı arasındaki ilişkide nasıl bir rol oynadıklarını ortaya koymaktır.

### **Yöntem**

#### *Çalışma Grubu*

Araştırmanın evrenini, 2004-2005 öğretim yılında Ankara ilinde eğitim ve öğretim yapan ilköğretim okullarındaki öğretmenler oluşturmaktadır. Merkez ilçelerde (Yenimahalle, Mamak, Keçiören, Çankaya, Altındağ) yer alan ilköğretim okullarından şans yöntemi ile seçilen 21 okulda görevli öğretmenler araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Bu okullarda görev yapan 285 öğretmene anket uygulanarak araştırma için gerekli veriler elde edilmiştir. Araştırma örneklemini oluşturulurken farklı çevrelerde bulunan farklı sosyo-ekonomik düzeye sahip okullardaki öğretmenlerin araştırmaya dahil edilmesi dikkat edilen önemli bir noktaydı. Öğretmenlerin cinsiyetinin araştırma için manidar olmadığı düşünüldüğünden bir değişken olarak ele alınmamıştır.

*Veri Toplama Araçları*

*Çok Faktörlü Liderlik Anketi (MLQ)*

Araştırmada, Bass ve Avolio (1990) tarafından geliştirilen liderlik anketininin 36 maddesi üzerine Varimax rotasyonu uygulandı. Faktör analizi, iki faktörlü bir yapı ortaya çıkarttı. Birinci faktör; Entellektüel uyarım, telkinle güdüleme ve karizmaya ait olan ve madde yükleri .56'dan .88'e kadar değişen 17 madde içeriyordu. İkinci faktör; bireysel destek'e atıfta bulunan ve madde yükleri .52 den .77'ye kadar değişen 7 madde ihtiva etti. Dönüşümsel liderliğin 4 alt boyutuna ilişkin olan bu maddeler bizim araştırmamızda iki faktörlü bir yapı ortaya çıkartmıştı. Bu yapılardaki maddeler birleştirilerek dönüşümsel liderliğin ölçeği yaratıldı. İki faktörün ayırt edici değerleri aşağıdaki gibidir: 16.22 (Faktör 1), 3.14 (Faktör 2) bunlar toplam varyansın %65'ini açıklamaktadır.

*Engellenme ve İyimserlik Duygularının Boyutları*

Varimax rotasyonu öğretmenlerin iş ortamında kişisel ilişkilerinin bir sonucu olarak ortaya çıkan engellenme ve iyimserlik duygularını ölçmek için oluşturulan 27 maddeye uygulandı. Faktör analizi, 2 faktörlü bir yapı ortaya çıkarttı. İlk faktör; sinirlenme, gerginlik ve engellenmeye ait olan ve madde yükleri .49'dan .85'e kadar değişen 14 madde içeriyordu. İkinci faktör; hırs, şevk ve heyecan duygularını içeren 13 madde ihtiva etti. Bu maddeler birleştirilerek likert tipi 5 ölçekli engellenme ve iyimserlik ölçeği oluşturuldu.

İki ölçeğin ayırt edici değerleri, 8.03 (Faktör 1), 7.05 (Faktör 2). Bu, toplam varyansın %61'ini açıklamaktadır.

TABLO 1

*Dört Ölçeğe Ait Güvenirlik, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri*

Ölçekler	Güvenirlik <sup>a</sup>	Aritmetik Ortalama	SD
Dönüşümsel Liderlik (24 Madde, n=285)	0.9426	2.6751 <sup>b</sup>	0.3790
Engellenme (14 madde, n=285)	0.8512	1.6862 <sup>c</sup>	0.4861
İyimserlik (13 Madde, n=285)	0.8491	2.8654 <sup>c</sup>	0.4252
Performans (58 madde, n=285)	0.7853	2.4386 <sup>d</sup>	0.7124

<sup>a</sup> Cronbach's Alpha

<sup>b</sup> Sınıflama ölçeği: 0= hiçbir zaman, 4=her zaman

<sup>c</sup> Sınıflama ölçeği : 0= hiçbir zaman, 5 = her zaman

<sup>d</sup> Sınıflama ölçeği : 0= hiçbir zaman, 5= her zaman



*Performansın Boyutları*

Performans ölçümleri için gerekli olan veriler, Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığının geliştirip okullarda öğretmenlere uyguladığı 360 derece performans değerlendirme aracından elde edildi. Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığının ilköğretim müfettişleri aracılığı ile pilot il seçilen Ankara’da bir okulda “Yenimahalle İlçesi, İsmail Erez İlköğretim Okulu” ve Aksaray ilinde “Merkez İlçesinde” yer alan Kanber Gülizar Demir ve Kılıçaslan İlköğretim Okullarında uyguladığı performans değerlendirme ölçeğinin 81 maddesi üzerinde Varimax rotasyonu uygulandı. Bunun nedeni MEB Teftiş Kurulu Başkanlığı tarafından önerilen değişik davranışsal boyutların bu örnekleme aynı sonucu verip vermeyeceğini belirlemektir. Comfirmatory faktör analizi, Teftiş Kurulu ölçeğinde olduğu gibi 10 faktörlü bir yapı ortaya çıkarttı. Birinci faktör, “Alan bilgisini eğitim-öğretime yansıtması”na atıfta bulunan ve madde yükleri .62’den .75’e kadar değişen 3 madde ihtiva etti. İkinci faktör “Planlama ve Hazırlık Çalışmaları”na atıfta bulunan ve madde yükleri .51’den .66’ya kadar değişen 5 madde içeriyordu. Üçüncü faktör “Ders içi etkinlikler” ile ilgili olan ve madde yükleri .49’dan .78’e kadar değişen 9 maddeden oluştu. Dördüncü faktör, “ölçme ve değerlendirmeye ilişkili ve madde yükleri .52’den .80’e kadar değişen 6 madde içerdi. Beşinci ve altıncı faktörler “Rehberlik yapma” faktörü 5, “ders dışı etkinlikler” faktörü 6’ya ilişkin 5’er maddeden oluştu ve her iki faktörün, faktör yükleri .47’den .83’e kadar değişmekteydi. Yedinci, sekizinci ve dokuzuncu faktörler sırası ile “okulun genel işleyişine katkısı” faktör 7, madde yükleri .55’den .67’ye kadar değişen 5 madde; “Kişisel özellikleri” Faktör 8, madde yükleri .51’den .78’e kadar değişen 4 madde”; “Sınıf yönetimi ve öğrenci iletişimi”ne atıfta bulunan ve madde yükleri .61’den .78’e kadar değişen 6 madde içeriyordu. Onuncu ve son faktör “Milli Eğitim Temel Kanunundaki amaç ve ilkeleri gerçekleştirmedeki Çabası”na atıfta bulunan ve madde yükleri .67’den .74’e kadar değişen 5 madde içeriyordu. Toplam 10 faktörde, 23 madde, madde yükleri düşük çıktığı için ölçek dışına bırakılmıştır. Geriye kalan toplam 10 faktör ve 58 maddeden oluşan performans değerlendirme ölçeğinin ayırt edici değerleri aşağıdaki gibiydi.

Faktörler toplam varyansın; (Faktör 1: %14.16, Faktör 2: %12.72, Faktör 3: %11.38, Faktör 4: %8.61, Faktör 5: %7.59, Faktör 6: %6.96, Faktör 7: %5.38, Faktör 8: %3.17, Faktör 9: %2.11 ve Faktör 10: %1.38 olmak üzere, %59 unu açıklamaktadır.

TABLO 2  
*Ölçekler Arasındaki Pearson İlişki Katsayıları*

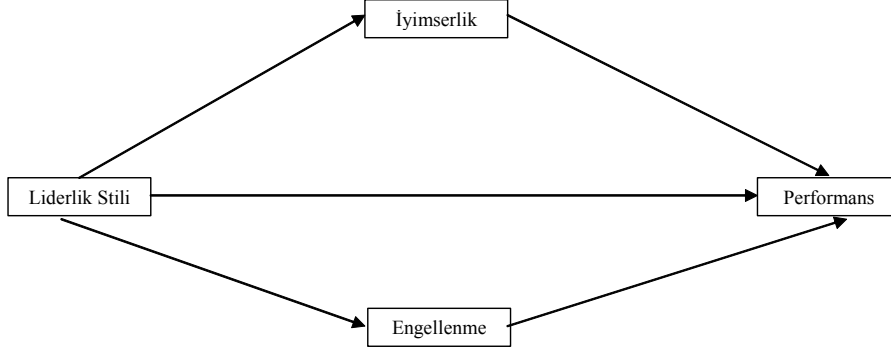
Ölçekler	1	2	3	4
1. Dönüşümsel liderlik	1.00	-.53	.45	.23
2. Engellenme		1.00	-.24	-.33
3. İyimserlik			1.00	.24
4. Performans				1.00

TABLO 2 bu çalışmada kullanılan dönüşümsel liderlik, performans, engellenme ve iyimserlik ölçeklerine ilişkin değişkenlerin Pearson moment korelasyon katsayılarını özetlemektedir. Korelasyon Matrix'i aşağıdaki sonuçları ortaya çıkarttı.

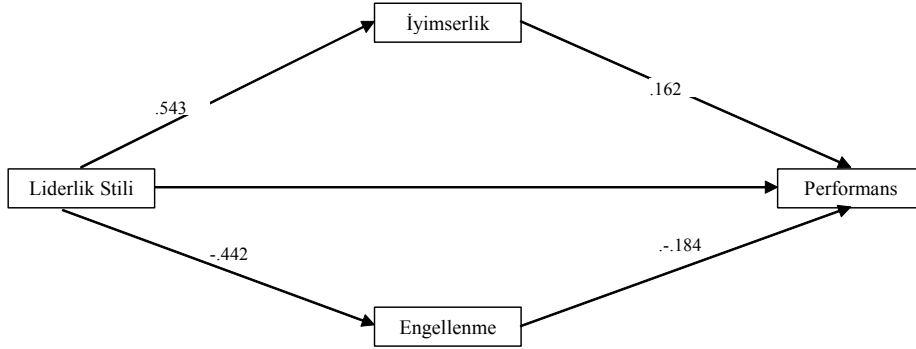
Öğretmenlerin performansı manidar bir biçimde dönüşümsel liderlik ( $r=.23$ ,  $p<.0001$ ), Engellenme ( $r=-.33$ ,  $p<.0001$ ) ve iyimserlik ( $r=.24$ ,  $p<.0001$ ) ile ilişkilidir. Dönüşümsel liderliğin engellenme üzerindeki direkt etkisi  $-.53$ 'dür. Bu ise, dönüşümsel liderliğin algılanmasındaki 1 standart sapmalık artış Engellenmede  $.53$ 'lük bir standart sapma ile sonuçlanacağını ifade etmektedir. Dönüşümsel liderliğin iyimserlik üzerindeki direkt etkisi  $.24$ 'dür. Bunun bir sonucu olarak liderlikteki 1 standart sapmalık artış iyimserlikte  $.44$  lük bir standart sapma ile sonuçlanacağı beklenmektedir. Engellenmedeki 1 standart sapmalık artış performans da  $.33$ 'lük bir standart sapma azalmasına sebep olacağı beklenirken; iyimserlikteki 1 standart sapmalık artış performans da  $.24$ 'lük bir artış ile sonuçlanması beklenir.

Değişkenler arasındaki bu ilişkiler göstermiştir ki, öğretmenler okul müdürlerini daha yüksek derecede dönüşümsel lider olarak algıladıkça direkt olarak iyimserliği ve dolaylı olarak da performansı artırmaktadır. Aynı zamanda, bu sonuçlar Kennedy ve Anderson (2002) yılında yaptıkları araştırma sonuçlarını da destekler niteliktedir.

*Liderlik Stilllerinin Öğretmenlerin Performansı Üzerinde Etkisi*



ŞEKİL 1. Müdürlerin liderlik stili, iyimserlik, engellenme ve performans arasındaki kavramsal ilişki



ŞEKİL 2. Liderlik stili, iyimserlik, engellenme ve performans arasındaki ilişkiye ait Path analizi sonuçları ( $p < .05$ )

ŞEKİL 1’deki modeli test etmek için yapısal eşitlik analizi “Path” kullanıldı. Bu analizin kullanılma nedeni, değişkenler arasındaki sebep sonuç ilişkilerinin modellerini oluşturarak gözlenmiş korelasyonların mantıklı açıklamalarının yapılabilmesine imkan sağlamaktı (Johnson ve Wichern, 1982). Ara değişkenler arasında doğrusal ve tekrarlanmayan ilişkileri varsayan bu yöntem, bağımsız değişkenlerin “Liderlik stili, İyimserlik ve Engellenme” bağımlı değişken “Performans” üzerindeki

direkt ve dolaylı etkilerinin incelenmesine izin verir. Modelin test sonuçlarını elde etmek için AMOS 3.61 kullanıldı. Elde edilen değerler:  $X^2$  (1, N=235)=.429,  $p=.506$ ; Fit index'in mükemmelliği =1.000; Fit index'in düzeltilmiş mükemmelliği=.997; Ortalama karakökler arasındaki fark=.003.

Yapısal eşitlik analizi sonucunda elde edilen en önemli bulgu, liderlik stilinin güçlü bir şekilde öğretmenlerin iyimserlik duygularını etkilediğidir ( $\beta=.54$ ,  $p<.05$ ). Okul müdürünün dönüşümsel liderliği okulda çalışan öğretmenlerin performansını hem direkt olarak hem de öğretmenlerde yaratacağı iyimserlik duygusu ile ( $\beta=.16$ ,  $p<.05$ ) endirekt olarak etkilemektedir. Öğretmenlerin, müdürün liderlik stilini düşük bir düzeyde algılamaları engellenme duygularını negatif olarak etkileyecektir ( $\beta=.44$ ,  $p<.005$ ). Model, performanstaki varyansın %62'sini açıklamaktadır.

Analiz sonucu göstermektedir ki, öğretmenler okul müdürlerinin liderlik biçimlerini daha fazla dönüşümsel algıladıkça direkt olarak iyimserliği ve dolaylı olarak da performansları artacaktır.

### **Tartışma**

Bu çalışmada elde edilen analiz bulguları, dönüşümsel liderlik stili ve iyimserlik duygularının performans düzeyini olumlu bir biçimde etkilediğini göstermiştir. Öğretmenlerin kendi okul müdürlerini yüksek düzeyde dönüşümsel lider olarak algılamaları, direkt olarak iyimserlik duygularını ve dolaylı olarak da kendi performanslarını artırmaktadır. Diğer bir açıdan, eğer öğretmenler okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik özelliklerini düşük düzeyde algılıyorlar ise, kendi performansları da bu algılamaya bağlı olarak azalmaktadır. Yani, dönüşümsel liderliğin düşük düzeyde algılanması, öğretmenlerin performansı üzerinde negatif bir etkiye sahip olabilecek yüksek düzeylerde engellenme ile sonuçlanır. Ayrıca, araştırma bulguları bize göstermiştir ki, engellenme ve iyimserlik duyguları dönüşümsel liderlik stili ile performans arasındaki ilişkide arabuluculuk yapmaktadır. Bu çalışmada öğretmenler, hem kendi okul müdürleri hem de yaptıkları iş, kendilerine “Kendini beğenme” hissi verdiği, “Kendilerini geliştirme konusunda olanaklar” tanındığında, “Bir başarı duygusu” elde ettiklerinde, kendilerinin yöneticiler tarafından okul uygulamalarına ve karar verme sürecine katılmalarına izin verildiği zaman yüksek doyum elde ettiklerini rapor ettiler. Bu bulgu, hipotez 1 ve 2'yi destekler görünmektedir. Ayrıca öğretmenler işleri hakkında böyle bir duyguya sahip olmalarının kendi

performanslarını artırdığını söylemişlerdir. Bu bulgu, hipotez 3 ve 4'ü destekler niteliktedir. Okul ortamlarında iyimserlik duygularının ortaya çıkmasına ve gelişmesine yardım eden “dönüşümsel liderlik stili gibi” uygun liderlik biçimleri, okullarda performansı düşüren sebeplerin azaltılmasına da yardımcı olabilir. Bu çalışmanın sonuçları, Dubinsky (1995), Kennedy ve Anderson (2002) tarafından dönüşümsel liderliğin engellenme ve iyimserlik duygularına ilişkin tutum ve davranışları etkilediği iddiasında bulunduğu çalışmaları da desteklemektedir.

Bu çalışma, aynı zamanda Çelik, (1998); Karip, (1998); Berson, Shamair, Avolio ve Popper'in (2001) yaptıkları araştırmalarında iddia ettikleri dönüşümsel liderler, astlarını pozitif bir biçimde etkileyebilirler görünüşünü de destekler görünmektedir. Araştırmada kullanılan yapısal eşitlik analizi sonuçları da göstermiştir ki, algılanmış liderlik stili öğretmenlerin iyimserlik duygularından ziyade engellenme duyguları üzerinde daha güçlü bir etkiye sahiptir. Diğer bir ifade ile engellenme duygusunun performans üzerindeki negatif etkisi, iyimserliğin performans üzerindeki pozitif etkisinden daha güçlü bir etkiye sahiptir. Eğitim sisteminin bir alt parçası olan okullarımızda yoğun olarak yaşanan engellenme duygusu hem bireyin enerjisini tüketir, hem de davranışlarını kontrol etmesini güçleştirir. Aynı zamanda yaşanan engellenme duyguları, iletişimi olumsuz yönde etkileyerek kişiler arası ilişkilerde bozulmaya, işten ve iş yerinden kopmaya, saldırgan davranışların birikmesine ve şiddetlenmesine neden olabilir (Strutton ve Lumpkin, 1993). Bir araştırmalarında Seligman ve Schuman (1986), karamsar öğretmenlerin görevlerinden ayrılma eğilimlerinin, iyimser duygulara sahip meslektaşlarına göre iki kat daha fazla olduğunu bulmuşlardır.

### **Sonuç ve Öneriler**

Araştırmada elde edilen bulgular üç önemli sonuç ortaya çıkartmıştır: Birincisi, eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin kendi okullarında gösterdikleri dönüşümsel liderlik stili, hem kurum hem de çalışanlar açısından motive edici olumlu davranışlara sebep olacaktır. İkincisi, çalışan personelin iyimserlik duygularının ortaya çıkmasında ve gelişmesinde dönüşümsel liderlik stili, inkâr edilemeyecek derecede olumlu etkisinin varlığıdır. Üçüncü sonuç ise, dönüşümsel liderlik stili ile yaşanmış iyimserlik duygularının öğretmenin performansını arttırıcı bir rol oynadığıdır. Bu sonuçların öğretmenlere ve eğitim sistemine sağlayacağı faydalar dikkate alınarak gerekli açıklama ve öneriler yapılmıştır.

*Mehmet Korkmaz*

Bu ve bu alanda yapılan bütün araştırma sonuçları göstermiştir ki okul müdürlerinin kendi okullarında uygun liderlik biçimi göstermeleri açıkça çok önemlidir. Bu sebepten dolayı, eğitim yetkilileri öğretmenlerin yüksek performans seviyesine sahip olabilmeleri için, yönetici yetiştirme programlarına katılan yönetici adaylarına ve hâlihazırda görevlerinin başında bulunan okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik niteliklerini geliştirme çabasına ağırlık vermelidirler. Bununla birlikte, iyimserlik duygusunun öğrenilip geliştirilmesi konusunda da öğretmenler hizmetiçi eğitime alınmalıdır. Çünkü iyimserliğin öğrenilmesinin mümkün olduğu konusunda bilişsel kuramcılar tarafından kanıtlar ileri sürülmüştür. Seligman (1991), bu konuda insanların bu tür duygularla baş etmenin yollarını öğrenebileceklerini göstermiştir.

Eğitim kurumlarının en değerli kaynağı olan öğretmenlerin doğru yönlendirilmesi kurum ve çalışan çıkarları açısından hayati önem taşımaktadır. Performans değerlendirme sonuçları, çalışanların gerçek performanslarıyla olması gereken performansı arasındaki farkı ortaya çıkararak, bu farkı azaltmak veya ortadan kaldırmak için harekete geçme fırsatı yaratır. Performans değerlendirmenin sonucunda çalışanların motive olmalarını sağlamak için, yüksek performans gösteren personel mutlaka ödüllendirilmeli ve verilen ödüller çalışanın arzu edeceği nitelikte olmalıdır. Çünkü kurumların, düşük performansı cezalandırmak yerine yüksek performansı ödüllendirmeleri, olumlu davranışın pekişmesi açısından daha geçerli bir yoldur. Ayrıca, çalışanın hangi tür ödülü daha çok arzu edeceği de titizlikle tespit edilmelidir. Yukarıda belirtilen noktalara dikkat edilmediği ya da özen gösterilmediği takdirde performans sisteminin vaat ettiği tüm avantajların yok olmasının yanı sıra, elde edilecek veriler sağlıklı ve işe yarar olmayacaktır.

## **Effects of Leadership Styles and Emotions on Teachers' Performance**

**Mehmet Korkmaz, Asst. Prof.**  
Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi

*This article examines whether the emotions of frustration and optimism mediate fully or partially, the relationship between leadership style and subordinate performance in the context of structural equation modeling a likert type measurement was applied to 285 teachers in the province of Ankara path analysis was used to explain the direct and indirect relations between dependent and independent variables. The findings suggested that transformational leadership as a significant effect on frustration and optimism. Frustration and optimism has a direct effect on performance. One of the other important finding showed that frustration and optimism mediate, fully, the relationship between transformational leadership and performance. Thus the effect of transformational leadership style on performance is significant but indirect.*

**Key Words:** *Transformational Leadership, Performance, Emotion*

### **Summary**

School principals are the key people to create an excellent school. His managerial skill plays an important role on school's success. The roles of principals require them to show their leadership styles. Leadership style is considered to be an important factor in accomplishing organizational goals and increasing the performance of workers (Çelik, 1998; Karip, 1998). However, any leadership style alone can explain neither the performance of workers nor the accomplishment of organizational goals. Workers' perception of the principal's leadership style and emotions that they acquired are also important factors.

### **Problem**

A certain type of leadership either increases or demolishes the motivation of teachers. There are a lot of researches that explains the relationship between leadership styles and teachers' motivation. (Hipp and Bredeson, 1995; Bogler, 2001). Although there is something in common between the styles of transformational leadership and transactional leadership; there are also differences between them. When these differences are taken into consideration, the concept of transformational leadership has become the focus of interest in recent years (Gardner and Avolio, 1998). A transformational leader is a person with a vision and he creates trust and respect and causes them to have humanistic emotions. Emotions play an important role on the motivation of workers. (Fitness, 2002). Leaders who realize the emotions of his juniors can motivate them to make them work effectively and productively. Transformational leaders use their emotions to motivate them. For this reason, they support them and help them to have emotion of optimism.

This study attempted answer following questions:

1. In an educational institution, does the perceived of transformational leadership style have a direct effect on the emotion of optimism?
2. In an educational institution, does the perceived transformational leadership style have direct negative effect on the emotion of frustration?

School managers have the responsibility of directing and evaluating of teachers and other workers. It is not incorrect to think that the performance of



the workers can be affected by the leadership style the manager shows in his organization. For this reason, knowing if emotions mediate the relationship between leadership style of emotions and performance will yield significant results. The aim of this research is to find out how the emotions of frustration and optimism play a role in the relationship between these emotions and teachers' performance.

### **Method**

In this research the sample is the 285 teachers working in 21 primary schools in the central towns of the province of Ankara during the 2004-2005 academic year.

Three different questionnaires in Likert -type were used to get data. The first one is the one developed by Bass and Avolio (1990), leadership questionnaire (MLQ). The second one was developed by the researcher and it is a 27-question questionnaire used to measure the emotions in the workplace. For performance measurement, 360 degrees performance evaluation questionnaires developed by the Ministry of National Education were used.

After the reliability and validity of the measurements, Pearson Moment Correlation coefficients were calculated. To test the model, Path analysis was used.

### **Findings**

The findings showed that the performance of teachers were significantly related to transformational leadership ( $r=.23$ ,  $p<.0001$ ), emotions of optimism ( $r=.24$ ,  $p<.0001$ ), and emotions of frustration ( $r=.33$ ,  $p<.0001$ ; Table 2). The relationships between these variables show that the more teachers perceive their school leaders as transformational leadership the more performance they show.

### **Discussion and Implications**

The findings of the research show that teachers' perception of their school leaders as transformational leadership directly increases the emotions of optimism and indirectly their performance. In other words, perception of transformational leadership at a low level results in a high level of frustration which may have a negative effect on the performance of teachers. This finding seems to support the first and second sub problems. Leadership styles like

Mehmet Korkmaz

'transformational leadership style' which causes emotions of optimism to emerge and develop may help the reasons can help the reasons which decrease performance to be decreased Moreover, the findings of this research support the findings of Dubinsk (1995), Kennedy and Anderson(2002).

The findings have yielded three important results: First, transformational leadership style that the managers show in their schools has a motivating effect on workers. Besides, transformational leadership style may cause emotions of optimism to emerge. Lastly, transformational leadership style and emotions of optimism increase performance.

Findings suggested that in order to improve teachers' performance, candidate leaders' and working leaders' transformational leadership capabilities should be further enhanced.

#### **Kaynakça**

- Anderson, M. E. (1991). Principals: How to train, recruit, select, induct, and evaluate leaders for America's schools. ERIC *Clearinghouse on Educational Management College of Education*. University of Oregon.
- Ashforth, B. E. & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace : a reappraisal. *Human Relations*, 48, 97-125.
- Ashkanasy, N. M. & Tse, B. (2000). Transformational leadership as management of emotion : a conceptual review.
- Ashkanasy, N. M; Hartel, C.E; & Zerbe, W. J. (2000). Emotions in the workplace : Research, theory and practice Developments in the study of the managed heart (pp.1-18) Westport, CT:Quorum Boks.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development : Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks. CA : Sage.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development. In R.W. Woodman & W.A. Passmore (Eds), *Research in organizational change and development*. Greenwich, CT : JAI Pres.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York : Free Pres.

- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership* : Individual, military and educational impact. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B. M. Avolio, B.J. (1990). Developing transformational leadership : 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14, 21-27.
- Berson, Y., Shamair, B., Avolio, B. J. & Popper, M. (2001). The Relationship between vision strength leadership style and context *The leadership Quarterly*, 12, 53-73.
- Bogler, R. (2001). The Influence of Leadership style on Teacher Job satisfaction. *Educational Administration Quarterly*. Vol. 37, No: 5 (December 2001) 662-683.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Conger, J. A. & Kanungo, R.N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks, C.A. Sage.
- Çalık, T. (2003). Performans Yönetimi: Tanımlar, Kavramlar, İlkeler. Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Dışkapı, Ankara.
- Çelik, V. (1998). *Eğitimde Dönüşümcü Liderlik. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Yıl, 4. Sayı, 16 Pegem Yayıncılık.
- DeGroot, T., Kiker, D. S. & Cross, T. C. (2000). A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17, 356-371.
- Dubinsky, A. J., Yammarino, F. J., Jolson, M. A., & Spangler, W.D. (1995). Transformational leadership : an initial investigation in sales management. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 15, 17-29.
- Eisenberger, R. Huntington, R. Hutchison, S. Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71, 500-507.
- Fiedler, G. (1996) Research on leadership selection and training: One view of the future. *Administrative Science Quarterly*, 41, 241-250.
- Friedman, H. (2000). Transformational Leadership National Public Accountant. 45 (3). May.
- Geyer, A. & Steyrer, J. (1994). Transformational Leadership, Leadership Theories, and Success Indicators of Banks, *Zeitschrift Fuer Betriebswirtschaft* haft 8:961-79.
- Grossman, R. J. (2000). Emotions at work. *Health Forum Journal*, 43 (5), 18-22.

Mehmet Korkmaz

- Hipp, K. A. & Bredeson, P.V. (1995). Exploring connections between teacher efficacy and principal's behavior. *Journal of School Leadership*, 5 (2), 136-150.
- Hipp, K. A. (1997, April) *Documenting the effects of transformational leadership behavior on teacher efficacy*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, Chicago.
- Houseknecht, S. A. (1990). *The relationship between perceived leadership behaviors and the morale of elementary classroom teachers*. (CD-ROM). Abstract from . Proquest file : Dissertation Abstracts International Item : 51/10.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation : key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.
- Howell, J. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.
- Johnson, Richard A. & Wichern Dean W. (1982) *Applied Multivariate Statistical Analysis*. University of Wisconsin-Madison. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 07632.
- Karip, E. (1998). *Dönüşümcü Liderlik*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi. Yıl, 4 Sayı : 16, Pegem Yayıncılık.
- Keller, R.T. (1992). Transformational leadership and the performance of research and development project groups. *Journal of Management*, 18, 489-501.
- Korkmaz, M. (2004). *The Relationship Between organizational Health and Robust School Vision in Elementary schools*. Educational Research Quarterly Journal, 113 Greenbrair Drive, West Monroe, Louisiana.
- Leithwood, K.A. (1992). The move toward transformational leadership. *Educational Leadership*, 49 (5), 8.13.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation : The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, 370-390.

- Lewis, K.M. (2000). When leaders display emotion : how followers respond to negative emotional expression of male and female leaedrs. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 221-234.
- Lowe, K.B., Kroeck, K.G. & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership : A meta-analytic review. *Leadrship Quarterly*, 7, 385-425.
- Lowe, K.B; Kroeck, K.G; & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review *Leadership Quarterly*, 7, 385-425.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. & Rich, G.A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of Academy of Marketing Science*, 29 (2), 115-134.
- Manion, J. (2000). *Retaining Current Leaders*. *Health Forum Journal*, 43 (5), 24-27.
- Matteson, M.T; Ivancevich, J.M. & Smith, S.V. (1984) Relation of type A behavior to performance and satisfaction among sales personel. *Journal of Vocational Behavior*, 25, 203-214.
- Patterson, C.; Fuller, J.B., Kester., & Stringer, D.Y. (1995, April). *A meta-analytic examination of leadership style andselected compliance outcomes*. Paper presented at the 10 th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando, F.L.
- Pielstick, D. (1998). “*The Transforming Leader, A Meta-Ethnographic Analysis*” *Community College Review*, 26 (3) Winter.
- Roush, P.E. & Atwater, L.E. (1992). Using the MBTI to understand transformational leadership and self perception accuracy. *Military Psychology*, 4, 17-34.
- Seligman, P., & Schulman, P.(1986). Explanatory style as a predictor of productivity and quitting among life insurance sales agents. *Journal of personality and social psychology*, 50, 832-838.
- Shamir, B., House, R.J., & Arthur, M.B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership. *Organizational Science*, 4, 577-594.
- Shamir, B; House, R.J. & Arthur, M.D. (1993) The motivational effects of charismatic leadership. A self concept based theory. *Organizational science*, 4, 577-593.

*Mehmet Korkmaz*

Spreitzer, G. M. & Quinn, R. E. (1996). Empowering middle managers to be transformational leaders. *Journal of Applied Behavioral Science*, 32 (3), 237-261.

Strutton, D., & Lumpkin, J. R. (1993). The relationship between optimism and coping styles of salespeople, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 13 (2), 71-82.

Yammarino, F. J. Spangler, W. D.& Bass, B. M. (1993). Transformational leadership and performance : a longitudinal investigation. *The Leadership Quarterly*, 4, 81-102..

Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10, 295-305.

**İletişim/Address:**

Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi  
Eğitim Bilimleri Bölümü  
Beşevler/Ankara  
e-posta: korkmaz@gazi.edu.tr