

Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzları ile Yenilikçilik ve Risk Alma Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi¹

Investigation of The Relationship Between School Managers' Leadership Style and Innovation and Risk Taking Behaviors¹

Güven ÇELİK²

Makale Türü / Article Type: Araştırma makalesi / Research manuscript

Başvuru Tarihi / Application Date: 29.04.2021

Kabul Tarihi / Accepted Date: 14.06.2021

Atf İçin / To Cite This Article: Çelik, G. (2021). Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile yenilikçilik ve risk alma davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (REFAD)*, 1(1), 29-41.

ÖZ: Bu araştırmanın temel amacı, okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile yenilikçilik ve risk alma davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Ayrıca, okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının cinsiyet, eğitim durumu, yönetsel pozisyon, yöneticilik süresi ve çalışılan okul kademesine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi de araştırmanın diğer amaçları arasında yer almaktadır. Araştırmanın örneklemini, Trabzon ilinde ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan 256 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Örneklem grubunu oluşturan katılımcıların 36'sı kadın 220'si erkektir. Verilerin toplanmasında Kişisel Bilgi Formu, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği, Yenilikçilik ve Risk Alma Davranışları Ölçeği kullanılmıştır. Verilerin analizinde SPSS 21.00 istatistik programı kullanılmış olup bağımsız grup t testi, tek yönlü varyans analizi, pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı ve çoklu doğrusal regresyon analizi tekniklerinden yararlanılmıştır. Analiz sonuçları, dönüşümcü liderlik tarzı ile yenilikçilik arasında ve risk alma arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu; etkileşimci liderlik tarzı ile yenilikçilik ve risk alma arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu; liberal liderlik tarzı ile yenilikçilik ve risk alma arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca liderlik tarzlarının yenilikçilik ve risk alma davranışlarının anlamlı birer yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra, dönüşümcü liderlik tarzının yöneticilerin eğitim durumlarına göre, dönüşümcü ve liberal liderlik tarzlarının yönetsel pozisyona göre, dönüşümcü liderlik tarzının yöneticilikte geçen süreye göre farklılık gösterdiği belirlenirken liderlik tarzlarının cinsiyete ve okul kademesine göre farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır. Araştırma sonuçları literatürdeki benzer araştırma sonuçları ile karşılaştırılarak birtakım önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar sözcükler: Dönüşümcü liderlik tarzı, etkileşimci liderlik tarzı, liberal liderlik tarzı, yenilikçilik, risk alma

ABSTRACT: The main purpose of this research is to examine the relationship between school managers' leadership styles and innovation and risk taking behaviors. It is also another purpose of the research to determine whether school managers differ in their leadership styles according to gender, educational status, managerial position, managerial duration, and school level studied. The sample of the research consists of 256 managers and

¹ Bu çalışma, "Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzları ile Yenilikçilik ve Risk Alma Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" adlı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

² Müdür Yardımcısı, Çayeli Öğretmenevi, Milli Eğitim Bakanlığı, astarloti@hotmail.com

assistant managers working in primary and secondary schools in the province of Trabzon. The participants in the sample group are 36 women and 220 men. Personal Information Form, Multifactor Leadership Scale, Innovation and Risk Taking Behavior Scale were used to collect data. Data were analyzed using SPSS 21.00. Pearson's product moments correlation coefficient, multiple linear regression analysis, the independent t-test and one-way ANOVA were used for data analysis. The analysis results show that there is a significant negative correlation between the transformational leadership style and innovation and risk taking; there is a meaningful negative correlation between the transactional leadership style and innovation and risk taking; there is a significant negative correlation between the liberal leadership style, and innovation and risk taking. It has also been found that leadership styles are a significant predictor of innovation and risk taking behaviors. Moreover, it has been determined that the style of the transformational leadership differs according to the educational status of the managers and managerial duration; the style of the transformational and liberal leadership differs according to the managerial position. Leadership styles did not differ according to gender and school level. The results of the research were compared with similar research results in the literature and some suggestions were made.

Keywords: Transformational leadership style, transactional leadership style, liberal leadership style, innovation, risk taking

1. GİRİŞ

Son yıllarda küreselleşme, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler nedeniyle toplumsal hayatın her alanında önemli değişimler yaşanmaktadır. Toplumdaki örgütsel yapılar ve bu yapılar etki eden faktörler yeniden incelenmekte, değişimin hızına yetişmeleri sağlanmaya çalışılmaktadır. Bu örgütler arasında eğitim kurumları doğrudan ve dolaylı işlevleri açısından oldukça önem arz etmektedir. Bu kurumların sistemlerinde köklü reformların yapılabilmesi, değişen ve gelişen dünyaya uyum sağlayabilmesi için yöneticiler daha da önemli hale gelmiştir. Bu değişimleri sağlayacak yöneticilerin yeniliklere açık, risk alabilen ve liderlik gibi özelliklere sahip olması gerekli görülmektedir.

Bu özellikler arasında liderlik önemli bir kavram olarak görülmektedir. Çoğu kez yöneticilik kavramı liderliği de içine alacak biçimde kullanılmasına rağmen iki kavram hizmet ettikleri amaç nedeniyle birbirlerinden oldukça farklıdır. Her yönetici lider olamayacağı gibi her liderde yöneticiliği etkili bir şekilde yapamayabilir (Arıkan, 2003) fakat istenen her yöneticinin liderlik özelliğini de taşımasıdır. Çünkü liderlik, etkin yöneticinin önemli bir özelliğidir (Nicholls, 1993). Kurumlarda, liderlik vasfı taşıyan yöneticiler, yönetimde daha başarılı ve etkili olabilmektedirler (Peker ve Aytürk, 2000). Buna karşın, yönetici liderlik özelliklerine sahip değilse kurumun başarı ve performansında düşüşler yaşanabilmektedir.

Liderlik, bir örgütteki çalışanları belli amaçlar çevresinde toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirecek bilgi ve yeteneklerinin toplamı şeklinde tanımlanmaktadır (Erdoğan, 2000). Lider kurumun ya da örgütün hedefleri doğrultusunda astlarının davranışlarını etkilemekte ve astlarının davranışlarından etkilenmektedir (Yukl, 1989). Her kurumun yöneticisinin kurumun yapısına uygun bir liderlik tarzı benimsemesi gerekmektedir (Bakanauskiene ve Bartnikaite, 2009). Benimsenen liderlik tarzı; kurum çalışanlarının iş tatmini, iş için fazladan çaba göstermeleri, verimlilikleri ve tükenme düzeyleri üzerinde etkili olabilmektedir (Bennett, 2009). Örgütsel gelişimin gerçekleşmesi tek bir liderlik tarzının benimsenmesi ile mümkün olamaz. Bu nedenle kurumun yönetim anlayışını yansıtan en uygun liderlik tarzlarının seçilmeli, seçim esnasında ise ortam koşulları, liderlik süreci ve liderin kişisel özellikleri göz önünde bulundurulmalıdır (Çelik ve Sünbül, 2008). Örgütsel etkinlik bağlamında araştırmacılar tarafından çeşitli liderlik tarzları üzerinde çalışılmış ve bu tarzlar içerisinde en fazla sayıda araştırma yapılan, en bilinen ve en modern teori Bass tarafından ortaya koyulan tam alan liderlik modeli bakış açıdır (Bodla ve Nawaz, 2010; Giri ve Santra, 2010;). İlk kez 1978 yılında Burns tarafından tanımlanan tam alan liderlik modeli; öncelikle dönüşümcü ve etkileşimci liderlik özellikleri ile literatürde yer almış, sonrasında Bass ve Avolio tarafından genişletilerek; modele liberal liderlik özelliği eklenmiştir. Dolayısıyla model; dönüşümcü, etkileşimci ve liberal olmak üzere üç temel liderlik özelliğini içermektedir (Dilek, 2005; Eren, 2010).

Dönüşümcü liderler, farklı değişim stratejileri kullanırlar, hayal dünyaları geniştir ve yüksek performans seviyesine çıkabilmek için çalışanlara imkan tanırlar. Dönüşümcü liderler, kurumların geleceğe yönelik hedeflerine ulaşabilmeleri için, yeni bir vizyon oluştururlar ve buna yönelik gerekli örgütsel koşulları da hazırlayarak değişimleri fırsatlara dönüştürürler (Özalp ve Öcal, 2000). Dönüşümcü liderlik, liderin takipçilerinin ihtiyaçlarını, ideolojilerini ve değer yargılarını değiştirebilen kişi olduğunu vurgulamaktadır. Lider, değişim ve gelişimi gerçekleştirerek astlarını maksimum verimliliğe ulaştırır kişidir. Bu da liderin ulaşmak istediği hedef ve amaçlara sahip olması ve bu amaç ve hedefleri takipçilerine benimsettirmesiyle mümkün olmaktadır. Lider, hedeflere ulaşma noktasında çalışanlarının kendilerine ve potansiyellerine güvenmesini sağlar ve kendisi de takipçileri için bir rol modeli oluşturur. Takipçilerin bağlılık ve işe adanmışlık düzeylerini yükseltir (Bass ve Avolio, 1990). Etkileşimci liderlik tarzı temel olarak var olan konu ve sorunlara yönelik olup tepkisellik içermektedir. Etkili bir etkileşimci lider, çalışanlarla etkileşime girmeyi önemseydiği için çoğu zaman koşulsal faktörleri ve bu koşullarda takipçilerin beklentilerini doğru olarak anlamaya çalışır. Kısacası, takipçileri sürekli güdeleyen faaliyetlerde bulunarak onları etkileme çabası içine girmektedir (Uyguç, Duygulu, Çıraklar, 2000). Liberal liderler, güçten ve sorumluluk almaktan kaçarlar. Kendi hedeflerini gerçekleştirmek için çalışanlarla işbirliği içindedir. Çalışanlar kendi kendilerini eğitmekte ve güdülemektedir. Kurum ya da örgüt içindeki liderin fonksiyonu yok denebilecek kadar azdır

(Hellriegel ve Slocum, 1978). Alınacak kararlarda liderin katkısı yok denecek kadar azdır. İzleyiciler bu yönden tam bir serbestliğe sahip olup, iş görenlerinin yapacağı işlere ve eş seçimi konusuna karışmazlar. İzleyiciler, sorunlara en iyi çözümü bulma konusunda yalnızdırlar. Liderin asıl görevi, araç-gereç ve kaynak sağlamak olup ortaya çıkan problemleri çözmektir. Lider ancak kendisine herhangi bir konuda fikir sorulduğunda görüşünü bildirmekte; ama bu görüş izleyicilerin faaliyetlerini bağlayıcı nitelikte olmamaktadır (Eren, 1993).

Etkili bir lider, acil durumlarda, liderlik tarzını seçebilmeli ve tanımlayabilmelidir. Geçmişte yönetsel başarıya ulaşmak için yöneticilerde, liderlik ve iletişim kurma yetenekleri aranırken, günümüzde bu yeteneklerin yanı sıra etkinlik sağlamada daha farklı özelliklere de ihtiyaç duyulmaktadır. Dinamik ve değişken bir çevreye uyum gösterebilecek kurumlarda yeniliklere açık, risk alabilen ve yaratıcı fikirlere sahip yöneticilerin başarıya ulaşabildikleri gözlemlenmektedir.

Yenilikçilik kavramı, yeni bir düşüncenin işletme faaliyetlerine aktarılması ve uygulanması olarak tanımlanmakta ve bu kapsama, teknolojideki yenilikler, süreç yeniliği ve yönetsel yenilik gibi farklı yenilik türleri de girmektedir (Arslan, 2001). Örgütlerde yenilik, yeni bir ürünün sunulması, yeni imkanların kullanılması ya da yeni bir yöntem/uygulamanın keşfedilmesi biçiminde gerçekleşebilmektedir (Diedre, Joe ve Sadri, 1997). Bu yenilikçi davranışlar örgütün diğer örgütlerden farklılaşmasını ve öne çıkmasını sağlayan unsurlardır. Aksi takdirde, örgütler hızlı değişime ayak uyduramazlarsa buldukları alan içerisinde yaşamlarını da etkili bir şekilde sürdüremezler (Drucker, 1998). Doğal olarak, anılan farklılaşmanın temelinde örgüt yöneticilerinin ve çalışanlarının yenilikçiliği benimsemesi yatmaktadır. Bu bağlamda yöneticileri yenilikçi davranışa iten özelliklerin neler olduğunu değerlendirmek uygun olacaktır.

Risk alma, değişimin bir sonucu olarak artan belirsizlik ortamında, belirli düzeylerde başvurulması gereken davranışlar arasında yer almaktadır. Belirsizliğin doğurduğu bilgi yetersizliği nedeniyle zamanında verilmeyen kararlar, örgütlerin fırsatları kaçırmalarına ve rekabet avantajını kaybetmelerine neden olabilmektedir (Basım, Korkmazyürek ve Tokat, 2008). Özellikle yöneticiler, fırsatları değerlendirebilmek ve örgütü geliştirebilmek için, gerektiğinde planlarında büyük değişiklikler yapmak ve risk almak durumundadırlar (Hitt ve diğerleri, 2005). Risk almanın, girişimci yöneticilerin önde gelen özelliklerinden birisi olduğu bilinmektedir (Drucker, 1998; Hewison ve Badger, 2006; Hisrich ve diğerleri, 2005; Hitt ve diğerleri, 2005; Zhao, Seibert ve Hills, 2005). Yenilikçiliği ve risk almayı teşvik eden bir örgüt kültüründe örgüt liderinin özellikleri ilerleme açısından önem taşımaktadır (Drucker, 1998; Hitt ve diğerleri, 2005).

Çağdaş okul yöneticilerinin yenilikçi olmaya ve risk almaya açık davranışlar sergilemeleri kurumlarının gelişmesi açısından önemli görülmektedir. Okulun sunduğu hizmette başarılı olması ve tercih edilmesi büyük ölçüde, yöneticinin geleceğe yönelik hedeflerini gerçekleştireceğine olan inancı ve buna bağlı olarak oluşturacağı yenilikçi ve risk almaya açık stratejilere bağlıdır (Budak, 1998). Yeniliklere açık olmak beraberinde risk almayı da gerektirdiğinden yenilikçilik ve risk alma birbirini tamamlayan kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüz eğitim anlayışında okul yöneticilerinin liderlik özelliklerine sahip olması beklenen davranışlar arasında yer aldığından bu çalışmada liderlik tarzları, yenilikçilik ve risk alma kavramları ele alınmıştır. Literatür incelendiğinde okul yöneticilerindeki liderlik davranışını yenilikçilik ve risk alan nicel bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu durum çalışmayı önemli hale getirmektedir. Araştırmanın amacı; okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile yenilikçilik ve risk alma davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Ayrıca, okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının cinsiyet, eğitim durumu, yönetsel pozisyon, yöneticilik süresi ve çalışılan okul kademesine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi de araştırmanın alt amaçları arasında yer almaktadır.

2. YÖNTEM

Bu araştırma, okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile yenilikçilik ve risk alma davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen ilişkisel araştırma türünde bir çalışmadır. İlişkisel araştırmalar, iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkileri ve neden-sonuç ile ilgili ipuçları belirlemek amacıyla yapılan

araştırmalardır (Büyüköztürk, Çakmak, Aygün, Karadeniz ve Demirel, 2009). İlişki aramadaki betimlemeler var olanın belli standartlara uyan ölçülerini bulmaya çalışmaktan çok birey, nesne vb. durumlar arası ayrımların belirlenebilmesi amacına dönüktür (Karasar, 2008).

2.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Trabzon ilinde ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan müdür ve müdür yardımcısı pozisyonundaki yöneticiler oluşturmaktadır. Bu okullarda toplam yönetici sayısı 272 müdür, 559 müdür yardımcısı olmak üzere toplam 831' dir. Evreni oluşturan yöneticilerin tamamına ulaşmak, ayrı ayrı bilgi toplamak zaman ve emek açısından mümkün olmadığından seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılarak örneklem grubu oluşturulmuştur. Seçkisiz örnekleme, örneklemede temel alınan birimleri örneklem için seçilme olasılıklarının eşit olması durumunda kullanılmaktadır (Büyüköztürk ve diğerleri, 2008). Evreni oluşturan okullardaki yöneticilerden 350 kişiye veri toplama araçları dağıtılmış ve 290 tanesi geri toplanmıştır. Toplanan ölçekler değerlendirilmiş, hatalı ve eksik doldurulanlar elenmiş ve 256 kişilik örneklem sayısına ulaşılmıştır. Örneklem grubunu oluşturan katılımcıların 36' sı (%14.1) kadın ve 220' si (%85.9) erkektir. Katılımcıların yaşları 25 ile 64 arasında değişmekte olup yaş ortalaması 41.93' dür (Ss: 9.07).

2.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan Kişisel Bilgi Formu, Çok Faktörlü Liderlik Envanteri ve yenilikçilik ve Risk Alma Davranışları Ölçeği ile ilgili bilgiler aşağıda yer almaktadır.

2.2.1. Kişisel Bilgi Formu (KBF)

Araştırmacı tarafından hazırlanan KBF' de cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, yönetsel pozisyon, yöneticilikte geçen süre, çalışılan okul kademesi gibi bilgi toplamaya dönük sorulara yer verilmiştir.

2.2.2. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (ÇFLÖ)

Bass ve Avolio (1990) tarafından Durumsal Liderlik Teorisi kapsamında kişilerin liderlik stillerinin tespiti için geliştirilen ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması Akdoğan (2002) tarafından yapılmıştır. Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Liberal Liderlik şeklinde üç alt boyuta sahip olan ölçek 36 maddeden oluşmaktadır. Hiçbir zaman (1), nadiren (2), bazen (3), genellikle (4) ve her zaman (5) biçiminde olmak üzere 5'li Likert tipinde derecelenmektedir. Ölçekten alınabilecek en yüksek puan 180, en düşük puan ise 36' dır. Ölçeğin Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı 0.70 ile 0.91 arasında değişmektedir. Ölçeğin tüm boyutlarında, 36 maddenin madde-test korelasyonu .36 ile .85 arasında değişmektedir.

2.2.3. Yenilikçilik ve Risk Alma Davranışları Ölçeği (YRADÖ)

Ölçek, yenilikçilik davranışlarını ve risk alma eğilimlerini ölçmek amacıyla Korkmazzyürek, Tokat ve Basım (2008) tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte, yenilikçi uygulama ve davranışlar 7; risk alma konusundaki tutumlar ise 5 madde ile ölçülmektedir. Altılı Likert tipinde düzenlenen ölçekte, katılımcılara belirtilen davranışları hangi sıklıkta yaptıkları hiçbir zaman (1), nadiren (2), ara sıra (3), sık sık (4), çoğunlukla (5), her zaman (6) şeklinde sorulmaktadır. Ölçeğin Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı .84 olup yenilikçilik alt ölçeğinin güvenirlik katsayısı .84, risk alma alt ölçeğinin güvenirlik katsayısı ise .77 olarak bulunmuştur. Ölçeğin geçerliğini tespit etmek için yapılan faktör analizinde, kuramsal çerçeveye uygun iki boyutlu yapı desteklenmiş ve toplam varyansın %53.22'si bu ölçekle açıklanabilmiştir.

2.3. Verilerin Toplanması ve Analizi

Verilerin toplanma sürecinde, Trabzon il ve ilçelerindeki ilkököl, ortaokul ve liselerde görevli öğretmenlerden verilerin toplanabilmesi için Trabzon İl Milli Eğitim Müdürlüğünden gereken izinler alınmıştır. Ölçekler gönüllülük esasına dikkat edilerek öğretmenlere elden ulaştırılmıştır. Ölçekler öğretmenlerin uygun olduğu zaman dilimlerinde uygulanmış ve uygulamanın ortalama 15 dakika sürdüğü gözlenmiştir. Katılımcıların cevaplarının içten ve objektif olmasını sağlamak amacıyla gizlilik esasına vurgu yapılmıştır. Katılımcılardan toplanan 290 ölçek araştırmacı tarafından incelenerek boş ve eksik doldurulan ölçekler değerlendirilme dışı bırakılmıştır. Toplamda 256 ölçek bilgisayar ortamına aktarılarak analize hazır hale getirilmiştir. Verilerin analizinde, SPSS 21.00 istatistik programı kullanılmıştır. Öncelikle verilerin normallik varsayımını karşılayıp karşılamadığı incelenmiştir. Veriler normal dağıldığı için bağımsız grup t testi, tek yönlü varyans analizi, pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı ve çoklu doğrusal regresyon analizi tekniklerinden yararlanılmıştır. Araştırmada analizler için anlamlılık düzeyi .05 ve .01 olarak alınmıştır.

3. BULGULAR

Bu bölümde, araştırma ile ilgili denenceleri test etmek amacıyla yapılan istatistik analizlere yer verilmiştir.

3.1. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile yenilikçilik ve risk alma davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi için Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı tekniği kullanılmıştır. Sonuçlar, dönüşümcü liderlik tarzı ile yenilikçilik arasında negatif yönde anlamlı ($r=-.34$, $p<.001$) ve risk alma arasında negatif yönde anlamlı ($r=-.26$, $p<.001$) bir ilişki olduğunu; etkileşimci liderlik tarzı ile yenilikçilik arasında negatif yönde anlamlı ($r=-.20$, $p<.001$) ve risk alma arasında negatif yönde anlamlı ($r=-.21$, $p<.001$) bir ilişki olduğunu; liberal liderlik tarzı ile yenilikçilik arasında negatif yönde anlamlı ($r=-.26$, $p<.001$) ve risk alma arasında negatif yönde anlamlı ($r=-.21$, $p<.001$) bir ilişki olduğunu göstermektedir. Analiz sonuçları Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1: Değişkenler Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Matrisi

	1	2	3	4	5
1.Dönüşümcü Liderlik	1	.44**	.78**	-.34**	-.26**
2.Etkileşimci Liderlik		1	.36**	-.20**	-.21**
3. Liberal Liderlik			1	-.26**	-.21**
4.Yenilikçilik				1	.64**
5.Risk Alma					1
Ort.	40.99	33.17	7.98	33.01	23.87
Ss	12.91	4.76	3.03	5.21	4.22

* $p<.05$ ** $p<.001$

Okul yöneticilerinin yenilikçilik davranışlarını liderlik tarzlarının yordayıp yordamadığını tespit etmek için Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda, liderlik tarzlarının yenilikçilik davranışı toplam varyansının %12’sini açıkladığı görülmektedir ($F_{(3,252)}=11.30$, $p<.05$). Dönüşümcü liderlik tarzının ($\beta=-.33$, $p<.05$) modele özgün katkısı anlamlı iken etkileşimci ve liberal liderlik tarzlarının modele özgün katkısı anlamlı değildir. Sonuçlar Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Yenilikçilik Davranışını Yordayan Değişkenler

Değişkenler	B	β	t	p	R	R ²	ΔR^2	F
Sabit	40.29		18.58	.000	.34	.12	.12	11.30
Dönüşümcü liderlik	-.14	-.33	-3.41	.001				
Etkileşimci liderlik	-.06	-.06	-.87	.383				
Liberal liderlik	.04	.03	.26	.795				

Okul yöneticilerinin risk alma davranışlarını liderlik tarzlarının yordayıp yordamadığını tespit etmek için Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi yapılmıştır. Tablo 3’de görüldüğü gibi, liderlik tarzlarının yenilikçilik davranışı toplam varyansının %8’ ini açıkladığı görülmektedir ($F_{(3,252)}=7.23$, $p<.05$). Dönüşümcü liderlik tarzının ($\beta=-.22$, $p<.05$) modele özgün katkısı anlamlı iken etkileşimci ve liberal liderlik tarzlarının modele özgün katkısı anlamlı değildir.

Tablo 3: Risk Alma Davranışını Yordayan Değişkenler

Değişkenler	B	β	t	p	R	R ²	ΔR^2	F
Sabit	29.95		16.67	.000	.28	.08	.08	7.23
Dönüşümcü liderlik	-.07	-.22	-2.20	.029				
Etkileşimci liderlik	-.09	-.11	-1.60	.111				
Liberal liderlik	.01	.00	.05	.964				

Okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla bağımsız grup t testi yapılmıştır. Analiz sonucunda, okul yöneticilerinin dönüşümcü, etkileşimci ve liberal liderlik tarzlarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığı ortaya çıkmıştır. Sonuçlar, Tablo 4’ de sunulmuştur.

Tablo 4: Liderlik Tarzlarının Cinsiyete Dayalı Farklılıkları

Liderlik Tarzı	Cinsiyet	N	X	Ss	t	p
Dönüşümcü	Kadın	36	40.69	15.92	-.15	.882
	Erkek	220	41.04	12.39		
Etkileşimci	Kadın	36	32.22	4.97	-1.29	.199
	Erkek	220	33.32	4.72		
Liberal	Kadın	36	8.30	3.84	.56	.575
	Erkek	220	7.93	2.88		

$p<.05$

Okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının eğitim durumlarına göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla bağımsız grup t testi yapılmıştır. Analiz sonucunda, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzlarının eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık gösterdiği, lisans mezunu olan yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzı puan ortalamasının lisansüstü (yüksek lisans ve doktora) mezunu olan yöneticilerden yüksek olduğu ortaya çıkmıştır ($t=2.63$, $p<.05$). Bunun yanında, okul yöneticilerinin etkileşimci ve liberal liderlik tarzlarının eğitim durumuna göre farklılık göstermediği de ortaya çıkan diğer bir araştırma bulgusudur. Bulgular Tablo 5’ de gösterilmiştir.

Tablo 5: Liderlik Tarzlarının Eğitim Durumuna Dayalı Farklılıkları

Liderlik Tarzı	Eğitim Durumu	N	X	Ss	t	p
----------------	---------------	---	---	----	---	---

Dönüşümcü	Lisans	201	42.09	13.54	2.63	.009
	Lisansüstü	55	36.98	9.35		
Etkileşimci	Lisans	201	33.19	4.86	.17	.867
	Lisansüstü	55	33.07	4.40		
Liberal	Lisans	201	8.15	3.17	1.76	.079
	Lisansüstü	55	7.34	2.35		

p<.05

Okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının yönetsel pozisyona göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla bağımsız grup t testi yapılmıştır. Sonuçlar, dönüşümcü ($t=-3.25$, $p<.05$) ve liberal liderlik tarzlarının ($t=-4.10$, $p<.05$) yönetsel pozisyona göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Müdür yardımcısı pozisyonunda olan okul yöneticilerinin dönüşümcü ve liberal liderlik tarzları puan ortalamalarının müdür pozisyonunda olan yöneticilerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin etkileşimci liderlik tarzının ise eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığı da belirlenmiştir. Bulgular Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6: Liderlik Tarzlarının Yönetsel Pozisyona Dayalı Farklılıkları

Liderlik Tarzı	Yönetsel Pozisyon	N	X	Ss	t	p
Dönüşümcü	Müdür	130	38.45	11.91	-3.25	.001
	Müdür Yardımcısı	126	43.61	13.41		
Etkileşimci	Müdür	130	32.82	4.91	-1.18	.240
	Müdür Yardımcısı	126	33.52	4.58		
Liberal	Müdür	130	7.23	2.71	-4.10	.000
	Müdür Yardımcısı	126	8.74	3.15		

p<.05

Okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının yöneticilikte geçen süreye dayalı olarak farklılığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzının yöneticilikte geçirilen süreye göre farklılaştığını ortaya koymaktadır ($F_{(2,253)}=4.16$, $p>.05$). Bu farklılaşmanın hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla yapılan LSD testi sonucunda; 6-10 yıl arasında yöneticilik deneyimine sahip olan yöneticilerin 1-5 yıl ve 10 yıl üstünde yöneticilik deneyimine sahip olanlara göre dönüşümcü liderlik tarzı puan ortalamalarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bunun yanında etkileşimci ve liberal liderlik tarzlarının yöneticilikte geçen süreye göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği de tespit edilmiştir. Bulgular Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7: Liderlik Tarzlarının Yöneticilikte Geçen Süreye Dayalı Farklılıkları

	Kaynak	KT	Sd	KO	F	p
Dönüşümcü Liderlik	Gruplar arası	1353.38	2	676.69	4.16	.017
	Grup içi	41152.60	253	162.66		
	Toplam	42505.98	255			
Etkileşimci Liderlik	Gruplar arası	15.32	2	7.66	.34	.715
	Grup içi	5766.45	253	22.79		
	Toplam	5781.78	255			
Liberal Liderlik	Gruplar arası	36.04	2	18.02	1.98	.140
	Grup içi	2300.86	253	9.09		
	Toplam	2336.90	255			

p<.05

Okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının çalışılan okul kademesine göre farklılık göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Sonuçlar, okul yöneticilerinin dönüşümcü, etkileşimci ve liberal liderlik tarzlarının çalışılan okul kademesine (ilkokul, ortaokul, lise) göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığını göstermektedir. Elde edilen bulgular Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8: Liderlik Tarzlarının Çalışılan Okul Kademesine Dayalı Farklılıkları

	Kaynak	KT	Sd	KO	F	p
Dönüştürücü Liderlik	Gruplar arası	319.92	2	159.96	.96	.385
	Grup içi	42186.07	253	166.74		
	Toplam	42505.98	255			
Etkileşimci Liderlik	Gruplar arası	24.18	2	12.09	.53	.588
	Grup içi	5757.59	253	22.76		
	Toplam	5781.78	255			
Liberal Liderlik	Gruplar arası	.13	2	.07	.01	.993
	Grup içi	2336.77	253	9.24		
	Toplam	2336.90	255			

p<.05

4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırmanın sonucunda dönüştürücü liderlik tarzını benimseyen okul yöneticilerinin yenilikçi ve risk alma davranışlarını daha az kullandıkları ortaya çıkmıştır. Dönüştürücü liderler, kurumların geleceğe yönelik amaçlarına ulaşabilmesi için, oluşturdukları vizyon ile birlikte gerekli örgütsel koşulları da sağlayarak çevresel değişimleri fırsatlara dönüştürürler (Özalp ve Öcal, 2000). Yani dönüştürücü liderlerin daha yenilikçi ve risk alma davranışlarını sergiledikleri araştırma sonuçları ile doğrulanmaktadır (Aryee vd., 2012; Shibu ve Uysal, 2020; Şentürk vd., 2016). Bu çalışmada ise tam tersi bir sonuç ortaya çıkmıştır. Okul yöneticilerinin bu tutumu sergilemelerinde planladıkları misyon ve vizyonu uygulamaları aşamasında yöneticiliklerinin süreleri konusunda kaygı duymaları etkili olabilir. Kuruma belli bir dönem için atanan okul yöneticileri çoğunlukla bu süreleri tamamlayamamakta ve görevlerine son verilmektedir. Planlanan çalışmalar doğrultusunda elde ettikleri olumlu dönütlerde pozitif bir ödüllendirme süreci olmamaktadır. Hedefleri doğrultusunda farklı alanlarda risk alma ihtiyacı olması ve bu süreçte üst yöneticileri tarafından yeterince destek görmemeleri gibi sebeplerin onları yenilikçi ve risk alma davranışlarını daha az kullanmaya ittiği düşünülmektedir.

Diğer bir araştırma sonucunda etkileşimci liderlik tarzını benimseyen okul yöneticilerinin yenilikçi ve risk alma davranışlarını daha az sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Etkileşimci liderler; kurumda iş standartlarına uyulmasını, kurumun hedeflerinin gerçekleştirilmesi için görev odaklılığı ve çalışanların görevlerini tamamlamaları durumunda ödül alabileceklerini vurgulayan bir anlayışa sahiptirler (Serinkan, 2002). Bu bağlamda, etkileşimci liderlik tarzlarını benimseyen okul yöneticilerinin daha görev odaklı oldukları ve gücünü yazılı kurum kurallarından aldıkları bilinmektedir. Okulların hedeflerine ulaşmalarında temel başarı kriteri öncelikle bir okul kültürünün ortaya çıkması ve paydaşların okulu sahiplenmeleriyle oluşmaktadır. Bu noktada, etkileşimci liderlik tarzını benimseyen yöneticiler ödül, ceza ve yönetmeliklere bağlı kalmakta ve yönetimi tamamen yönetmeliklere göre yapmaktadırlar (Şentürk vd., 2016). Yenilikçi davranışlar, sonucu başarı garantisi olmadığından yöneticilerin yönetmeliklere bağlı kalıp risk almadıkları düşünülmektedir.

Diğer bir araştırma bulgusu ise liberal liderlik tarzını benimseyen okul yöneticilerinin yenilikçi ve risk alma davranışlarını daha az tercih ettiklerini göstermektedir. Liberal liderler, güç ve sorumluluktan kaçarak, kendi amaçlarını gerçekleştirmek için gruba bağımlıdırlar, grup üyeleri kendi kendilerini eğitmekte ve motive etmektedirler. Örgüt içindeki liderin rolü yok denebilecek kadar azdır. Alınacak kararlarda liderin hiçbir katkısı yoktur. Grup ya da kişiler bu yönden tam bir serbestiye sahip olup, elemanlarının yapacağı işlere ve partner seçimi konusuna karışmazlar. Bu tür liderler gücün kaçınırlar. İzleyiciler, sorunlara en iyi çözümü bulma konusunda yalnızdırlar (Hellriegel ve Slocum, 1978). Liberal liderlik tarzını benimseyen okul yöneticileri tüm görev ve yetkiyi çalışanlara bıraktığı için yenilikçi davranışların denenmesi ve risk alınması da çalışanların sorumluluğuna bırakılmıştır. Bu tarzdaki yöneticilerin yenilikçi ve risk alma davranışlarına kapalı olması muhtemel bir sonuçtur.

Araştırmada okul yöneticilerinin benimsedikleri liderlik tarzları cinsiyete göre farklılık göstermemiştir. Araştırmanın bu bulgusunu destekleyen araştırmalar literatürde mevcuttur. Başdoğan

ve arkadaşları (2002) yaptıkları çalışmada okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığını tespit etmişlerdir. Manning'in (2002) üst düzey yöneticilerle yaptığı çalışmada da liderlik tarzlarının cinsiyete göre bir farklılık oluşturmadığı ortaya çıkmıştır. Benzer bir çalışmada ise Moore ve Rudd (2006) yöneticilerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının cinsiyete göre farklılaşmadığını ortaya koymuşlardır. Türkiye'de yapılan benzer bir çalışmada ise ilköğretim kademesinde çalışan yöneticilerin liderlik tarzlarının cinsiyete göre farklılaşmadığı belirlenmiştir (Taş vd., 2007). Toplumsal açıdan kadın ve erkeklerin farklı kişisel özelliklerine atıf yapma, cinsiyete ilişkin kalıplaşmış örneklerin altyapısını oluşturmaktadır (Kidder ve Parks, 2001). Toplumun erkeğe ve kadına yüklediği roller yöneticilik sektöründe kadına daha az bir pay vermektedir. Çalışmanın örneklemini cinsiyet açısından ele alındığında kadın (n=36) ve erkek (n=220) katılımcılar arasında eşit bir dağılım olmadığı görülmektedir. Bu dağılım istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın ortaya çıkmamasını açıklayabilir.

Araştırmanın diğer bir bulgusunda lisans mezunu olan okul yöneticilerinin yüksek lisans ve doktora mezunu olan okul yöneticilerine göre dönüşümcü liderlik tarzını daha çok benimsedikleri ortaya çıkmıştır. Literatür incelendiğinde, dönüşümcü 48 liderlerin vizyon sahibi, değişime ve yenilenmeye açık kişiler olduğu, çalışanlarının inanç, değer ve tutumlarını etkileyerek kurumunu amaçlarına ulaştıran kişiler olduğu bilinmektedir (Özalp ve Öcal, 2000). Bu bilgiden yola çıkarak, eğitim düzeyi arttıkça liderin vizyonunun gelişeceği ve aslında daha çok dönüşümcü liderlik tarzını benimseyeceği düşünülmektedir. Fakat çalışmada tam tersi bir sonuç ortaya çıkmıştır. Örneklem grubundaki lisansüstü mezun yönetici sayısının (n=55) lisans mezunu yönetici sayısından (n=201) oldukça az olmasının böyle bir bulgunun ortaya çıkmasında etkili olduğu düşünülmektedir. Literatür incelendiğinde, liderlik tarzları ve mezun olunan okul değişkenine göre farklı sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir. Örneğin liderlik tarzlarının mezun olunan okula göre farklılık göstermediğini ortaya koyan çalışmalar (Çobanoğlu, 2003; Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009) yanında farklılığın ortaya çıktığı çalışmalarda mevcuttur (Erarslan, 2003; Razi, 2003).

Araştırmada okul yöneticilerinin yönetsel pozisyonlarına göre benimsedikleri liderlik tarzları arasında anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. Müdür yardımcısı pozisyonunda bulunan yöneticilerin müdür pozisyonundakilere göre dönüşümcü ve liberal liderlik tarzlarını daha çok benimsedikleri görülmektedir. Müdür yardımcıları hedefler için tüm fırsatları değerlendirmekte ve yeniliklere açık davranış sergilemekte, yönetmeliklerin dışında hareket edebiliyor çalışanlar arasında bütünlük sağlama ve görev ve yetki paylaşımı yapabilmekte iken müdürlerin bu davranışları sergilemekten kaçınıp daha kuralcı ve risklerden uzak çalışmayı tercih ettikleri düşünülmektedir.

Araştırmanın diğer bir bulgusunda yöneticilikte geçen süre yani deneyime göre liderlik tarzları arasında da anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. 6-10 yıl arasında deneyimi olan okul yöneticilerinin 1-5 yıl ile 10 yıl üzerinde deneyimi olan yöneticilere göre daha çok dönüşümcü liderlik tarzını benimsedikleri ortaya çıkmıştır. 1-5 yıl arasında deneyimi olan okul yöneticileri göreve yeni başladıkları ve deneyimsiz oldukları için yönetmeliklere daha sıkı sıkıya bağlıdırlar. Yönetim deneyimine hakim olmadıklarından dönüşümcü liderlik tarzını benimsemeyebilirler. Yine 10 yıl üzerinde deneyime sahip okul yöneticileri de mevcut yönetim sürecindeki konumlarını yitirmemek için dönüşümcü liderlik tarzını benimsemeyebilirler. 6-10 yıl arası deneyime sahip okul yöneticileri ise tüm çalışanlarla hareket etmeye onların fikirlerini alıp değerlendirmeyi, yapılan stratejik planda tüm çalışanlara yer verirler. Okulu birlikte yönetme ve başarı için tüm birey ve çevreyi etkin hale getirmeye çalışırlar. Çünkü acemilikleri ortadan kalktığı ve yöneticilikte tecrübelerinin olduğu bir süreçtir. Kurumunu ve çalışanlarını daha ileri noktalara taşıyabilecek paylaşımlı bir liderlik tarzı olan dönüşümcü liderlik tarzını benimsemiş olmaları muhtemeldir. Literatür incelendiğinde, dönüşümcü liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin mesleki kıdemlerine göre farklılıklar saptandığı ortaya çıkmıştır (Çelik ve Eryılmaz, 2006; Razi, 2003). Taş ve arkadaşlarının (2007) yaptıkları çalışmada 16-20 yıl ve 20 yıl üzeri mesleki kıdeme sahip yöneticilerin daha serbest bırakıcı liderlik tarzını benimsedikleri ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın son bulgusunda, ilköğretim, ortaokul ve lise gibi okul kademelerinde görev yapan okul yöneticilerinin liderlik tarzları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Okul kademelerine

göre yöneticilerin mevcut eğitim sisteminde sınava dayalı başarıya endeksli olduklarından farklı bir tutum ortaya koymadıkları düşünülmektedir. Hedefler sınav başarısına göre seçildiğinden öğretim ve davranışa dönük hedefler konulamadığı için farklı okul kademelerindeki kurum yöneticileri ortak yönetim tutumları sergilemektedirler.

Araştırma sonucunda, dönüşümcü, etkileşimci ve liberal liderlik tarzlarına sahip okul yöneticilerinin yenilikçi ve risk alma davranışlarını daha az tercih ettikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, dönüşümcü liderlik tarzının yenilikçilik ve risk alma davranışlarını yordadığı tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulardan yola çıkılarak bundan sonra yapılacak çalışmalar için aşağıda birtakım önerilere yer verilmiştir: Bu çalışmada okul yöneticileri sadece dönüşümcü, etkileşimci ve liberal liderlik tarzlarına göre incelenmiştir. Bundan sonra yapılacak araştırmalarda literatürde yer alan farklı liderlik tarzlarının yenilikçilik ve risk alma ile ilişkisi incelenebilir. Eğitim kurumları yöneticileri ve çalışanları ile bir bütün olduğu düşünüldüğünde öğretmenlerin ve diğer okul personelinin yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzlarına bakış açıları ve bu tarzlardan memnunluk düzeyleri nitel araştırmalarla ortaya konularak istenilen liderlik tarzlarına yönelik yöneticilere hizmet içi eğitimler verilebilir. Araştırmada dönüşümcü, etkileşimci ve liberal liderlik tarzlarını benimseyen okul yöneticilerinin yenilikçilik ve risk alma davranışlarını daha az benimsedikleri ortaya çıkmıştır. Okullarda hem yöneticilerin hem de okul personelinin yenilikçilik ve risk alma uygulamalarına yönelik spesifik çözümler üretilebilmesi için, çalışanların bu iki kavrama yönelik algıları detaylı olarak neden ve sonuçlarıyla incelenebilir.

KAYNAKLAR

- Akdoğan, E. (2002). *Öğretim elemanlarının algıladıkları liderlik stilleri ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arıkan, S. (2003). Kadın yöneticilerin liderlik davranışları ve bankacılık sektöründe bir uygulama. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 5(1), 1-19.
- Arslan, M. (2001). *Yönetim ve organizasyonun bazı temel kavramları*. S. Güney (Ed.), *Yönetim ve Organizasyon* (ss.25-44). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Zhou, Q., & Hartnell, C. A. (2012). Transformational leadership, innovative behavior, and task performance: Test of mediation and moderation processes. *Human Performance*, 25(1), 1-25.
- Bakanauskienė I. & Bartnikaitė E. (2009). Leadership styles in the context of overall managerial competence: the lithuanian company case. *Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, 51, 1392-1142.
- Bass B. M. & Avolio B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21-27.
- Başdoğan Z. Ö., Acuner A., Ağırbaş İ. & Yalçın T. (2002). *Sağlık meslek lisesi yöneticilerinin liderlik davranışları ve öğretmenlerin yöneticilerine ilişkin liderlik algıları: Ankara örneği*. 5. Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi Sempozyumu, 16-19 Ekim, Eskişehir.
- Bennett, T. M. (2009). A study of the management leadership style preferred by its subordinates. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 13(2), 1-25.
- Bodla M. A. & Nawaz, M. M. (2010). Comparative study of full range leadership model among faculty members in public and private sector higher education institutes and universities. *International Journal of Business and Management*, 5/4, 208-214.
- Budak, G. (1998). *Yenilikçi yönetim yaratıcı birey*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Büyüköztürk Ş., Kılıç Çakmak E., Akgün Ö., Karadeniz Ş. & Demirel F. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Çelik S. & Eryılmaz F. (2006). Öğretmen algılarına göre endüstri meslek lisesi müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeyleri (Ankara ili örneği). *Politeknik Dergisi*, 9(4), 211-224.
- Çelik C. & Sünbül Ö. (2008). Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: Mersin ilinde bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 49-66.
- Çobanoğlu, F. (2003). *İlköğretim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları, Denizli ili örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Diedre, E.E., Joe, J.M. & Sadri, G. (1997). An empirical comparison of entrepreneurs and employees: Implications for innovation. *Creativity Research Journal*, 10, 1, 45-49.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Drucker, P.F. (1998). *Sonuç için yönetim* (Çev. Bülent Toksöz), İstanbul: İnkılâp Kitabevi.
- Eraslan, L. (2003). *İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri, (Kırıkkale il örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Eren, E. (1993). *Yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi ve okul liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Giri V. N. & Santra, T. (2010). Effects of job experience, career stage, and hierarchy on leadership style. *Singapore Management Review*, 32(1), 85-93.
- Hellriegel D. & Slocum J. W. (1978). *Management: Contingency approaches*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.

- Hewison, A. & Badger, F. (2006). Taking the initiative: Nurse intrapreneurs in the NHS. *Nursing Management-UK*, 13(3), 14-19.
- Hisrich, R.D., Peters, M.P., & Shepherd, D.A. (2005). *Entrepreneurship* (Sixth Edition). New York: McGraw-Hill.
- Hitt, M. A., Black, J.S. & Porter, L.W. (2005). *Management*. New Jersey: Pearson Prentice-Hall.
- Karasar, N. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Kidder, D.L. & Parks, J.M. (2001). The good soldier: who is s(he)?. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 939-959.
- Korkmazıyrek H., Tokat A. O. & Basım H. N. (2008). Örgüt içi girişimcilik bağlamında yenilikçilik, risk alma ve fırsatlara odaklanma tutumları: karşılaştırmalı bir çalışma. *İktisat İşletme ve Finans*, 23(263), 70-81.
- Manning, T. T. (2002). Gender, managerial level, transformational leadership and work satisfaction. *Women in Management Review*, 17(5), 207-216.
- Moore L. L. & Rudd R. D. (2006). Leadership styles of current extension leaders. *Journal of Agricultural Education*, 47(1), 6-16.
- Nicholls, J. (1993). The paradox of managerial leadership. *Journal of General Management*, 18(Summer), 1-11.
- Özalp İ. & Öcal H. (2000). Örgütlerde dönüştürücü (transformational) liderlik yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3/4, 207-226.
- Peker Ö. & Aytürk N. (2000). *Etkili yönetim becerileri öğrenilebilir ve geliştirilebilir*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Razi, S. (2003). *İlköğretim yöneticilerinin çağdaş liderlik eğilimleri, (Van ili örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Serinkan, C. (2002). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları ve tepe yöneticileri için önemi. *Maltepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi*, 1-2, 73-89.
- Shibu, A.A. & Uysal, G. (2020). Kobilerde örgütsel yenilik ve örgütsel yaratıcılık stratejileri: dönüşümcü liderlik etkisi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 41-49.
- Şentürk, F. K., Durak, M., Yılmaz, E., Kaban, T., Nesimi, K. Ö. K. & Aynur, B. A. Ş. (2016). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının bireysel yenilikçiliğe etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(17), 173-198.
- Taş A., Çelik K. & Tomul E. (2007). Yenilenen ilköğretim programının uygulandığı ilköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik tarzları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(22), 85-98.
- Tahaoğlu F. & Gedikoğlu T. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(58), 274-298.
- Uyguç N., Ethem D. & Nurcan Ç. (2000). *Dönüşümcü liderlik etkileşimci liderlik ve performans*. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi bildiriler kitabı içinde (ss. 589). Nevşehir.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weakness in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.
- Zhao, H., Seibert, S.E. & Hills, G.E. (2005). The mediating role of self-efficacy in the development of entrepreneurial intentions. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1265-1272.