

ÖĞRETMENLERİN OKUL MÜDÜRÜ ALGILARININ LİDERLİK MODELLERİNE GÖRE İNCELENMESİ: ELAZIĞ İLİ ÖRNEĞİ*

Analysis of Teachers' Perception on School Principals According to Leadership Models: Sample of Elazığ City

Mukadder BOYDAK ÖZAN**

Gönül ŞENER***

Özet

Günümüzün okul müdürlerinin artık her şeyi önceden bilen ve astlarının talimatlarına uyup uymadığını kontrol eden kişiler değil, aksine öğrenim süreçlerini başlatan ve astların yeteneklerini, yaratıcılıklarını, örgütün amaçlarının gerçekleşmesi için destekleyen kişi olması beklenmektedir. Bu noktada okul müdürlerinin yönetim biçimlerinin öğretmenler tarafından nasıl algılandığı önem taşımaktadır. Bu araştırma ile öğretmenlerin okul müdürlerine ilişkin algıları ile olmasını istedikleri okul müdürü algılarının liderlik modellerine göre belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda öğretmenlerin cinsiyet, eğitim durumu ve branş değişkenlerine göre okul müdürü kavramına ilişkin öne sürmüş oldukları metaforların hangi liderlik modelinde yer aldığı belirlenmeye çalışılmıştır. Nitel araştırma yaklaşımı doğrultusunda tasarlanan bu çalışmada "içerik analizi" yöntemi kullanılmıştır. Bu bağlamda katılımcılara "Okul müdürü.....gibidir" "Çünkü...." ve "Okul müdürü olmalıdır" "Çünkü....." şeklinde açık uçlu sorular sorulmuştur. Ayrıca öğretmenlerden zihinlerinde var olan okul müdürü imgesi ile olmasını istedikleri okul müdürü imgesini karikatürize etmeleri istenmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu tabakalı örneklem yöntemi ile belirlenen 50 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre öğretmenlerin zihinlerinde var olan okul müdürü algısı, daha çok yönetmeliklerle belirlenmiş kuralları uygulayan ve geleneksel yönetim anlayışını benimseyen yönetici tipidir. İncelenen öğretmen görüşlerine göre öğretmenlerin görmek istedikleri okul müdürü daha çok babacan tavırlı, çalışanların sorunlarıyla ilgilenen hümanist liderlik modelinde olmalıdır. Öğretmenlerin çizmiş oldukları karikatürlerden elde edilen sonuçlar da bu bulguları destekler niteliktedir.

Anahtar sözcükler: Okul Müdürü, Öğretmen, Klasik Yönetim Anlayışı, Günümüz Yönetim Anlayışı, Liderlik Modelleri.

Abstract

The present school principals are expected to be the persons initiating the learning processes and supporting his subordinates' skills and creativity in order to achieve the organizational aims rather than the persons who know everything beforehand and check whether his subordinates comply with his instructions. At this

* Bu makale, 7. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi'nde bildiri olarak sunulmuştur.

** Doç. Dr., Fırat Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, boydakoza@hotmail.com

*** Doktora Öğrencisi, Fırat Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, gonulsener17@hotmail.com

point, how teachers perceive the school principals' management styles is crucial. With this research, it is aimed to determine the teachers' perceptions on school principals along with the perceptions of school principal they would like to have according to the leadership model. In line with this purpose, it has been tried to define the leadership models in which the metaphors the teachers have put forward for the perception of school principal are included according to the variables of gender, education level and field of study. In this research designed in line with the qualitative research approach, "content analysis" method has been used. Within this context, the participants have been asked open-ended questions such as "School principal is like....." "Because" and "School principal should be" "Because"". In addition, the teachers have been asked to caricature the image of school principal they have in their mind and the one they would like to have. The study group determined with a stratified random sampling method consisted of 50 teachers. Stratified sampling method has been used in this research. Considering the results obtained from the research, the perception of the school principal available in teachers' minds is an administrator type who applies the rules determined by the regulations and adopts traditional administrative mentality. Based on the teachers' opinions analysed, the school principal that the teachers would like to see should have rather paternalistic attitude and humanistic leadership model dealing with the problems of his employees. The results obtained from the caricatures drawn by the teachers support these findings.

Keywords: *School Principal, Teacher, Traditional Management Mentality, Present Management Mentality, Leadership Models.*

1.Giriş

Yoğun rekabetin ve hızlı değişimlerin yaşandığı günümüz dünyasında okullar söz konusu değişimlerin gerektirdiği örgütsel ve yönetsel dönüşümleri zamanında ve başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmek için bir lidere ihtiyaç duymaktadır (Demirci ve Aydemir, 2006:224; Erdal, 2007:4; Keşan, Kaya, 2011:21; Cerit, 2008:5). Bu nedenle liderlik diğer alanlarda olduğu gibi eğitim yönetimi alanında da son yıllarda üzerinde dikkatle ve önemle durulan bir kavram haline gelmiştir. Günümüz okul müdürleri sadece okullarındaki teknik konularla ilgilenip, çeşitli bürokratik yönetim süreçlerini uygulayan ve mevcut olanı koruyan bir anlayıştan uzaklaşarak, okullarını daha etkili yönetmek için değişimi hedefleyen, okul ve toplumdaki bireyleri etkilemeyi amaçlayan kişiler olmalıdır (Şentürk, 2010:5; Gümüşeli, 2001:6). Okul yöneticileri bunu başarmak için geleneksel yönetici profilinden, çağdaş eğitim liderliğine doğru bir geçiş yapmalıdır. Bu geçişte liderlik tarzının belirlenmesi çok önemli bir yere sahiptir. Çünkü liderlik tarzı, liderin örgütsel amaçlarını gerçekleştirmesinde, karşılaşılan sorunların çözümünde, çalışanların motivasyonunu ve iş ortamını dikkate alarak seçmiş

olduğu davranış biçiminde önemli bir yere sahiptir (Çelik ve Sünbül, 2008:51; Tezcan, 2006:166).

Örgütler için hayati öneme sahip olan yöneticilerin liderlik tarzları incelendiğinde klasik yapıdan günümüze gelinceye kadar, klasik ve geleneksel yönetim anlayışı çerçevesinde Kurt Lewin tarafından geliştirilen otokratik, demokratik ve serbest bırakıcı liderlik modelleri karşımıza çıkmaktadır (Çetinkaya, 2011:50). Bunlardan ilki olan otokratik liderlik, bürokratik toplumlarda yetişip, bu eğitimi alan ve bu birikime sahip insanlar için uygun bir tarzdır. Liderler veya yöneticiler, astların duygularını ve düşüncelerini çok fazla dikkate almadıkları için, iş doyumsuzluğu ve örgüte olan bağlılık en alt düzeydedir (Boğa, 2010:65; Yıldırım, 2010:10). İkinci liderlik modeli demokratik tarzdaki liderlik modelidir. Bu modeli benimseyen yöneticiler, amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin meydana getirilmesinde daima astlarına onlardan aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda liderlik davranışı göstermeye önem verir (Gümüş, 2010:18; Elma,2010:146). Günümüz liderlik modellerine yaklaşırken son olarak serbest bırakıcı liderlik modeli gelmektedir. Bu liderlik modeli ofisinde oturan, mümkün olduğu kadar az çalışanla görüşen, çalışanların ihtiyaçları ve sorunları ile ilgilenmeyen ve her şeyin olduğu gibi devam etmesine izin veren bir yönetici modelidir (Turan, 2010:396; Çakınberk, Demirel, 2010:107).

Günümüz çağdaş yönetim ve liderlik modellerine gelindiğinde ilk olarak transaksiyonel liderlik göze çarpar. Bu liderlik modeli örgüt yönetimi ile çalışanlar arasında karşılıklı etkileşime ve destek düşüncesine dayanan bir liderlik modelidir (Cinel, 2008:28). Ayrıca transaksiyonel liderlik, organizasyonun geçmişten gelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek sureti ile geleneklere bağlı kalarak iş yapma ve yaptırma sürecini ifade etmektedir (Şentürk, 2010:47). Diğer bir liderlik modeli olan dönüşümcü liderlik özgürlük, eşitlik, adalet ve kardeşlik gibi çok geniş çevreyi kapsayan ortak değerlerle ilgilidir (Erkuş, Günlü, 2008:190; Töremen, Yasan, 2010:28) Bu liderlik biçiminde örgüt ile toplum arasındaki ilişkilere ve örgütün temel amaçlarına önem verilmektedir. Ayrıca bu liderlikte bir vizyon yaratma ve bu vizyon doğrultusunda örgütü harekete geçirmek esastır. (Çelik, 1999:142; Gül, Şahin, 2011:241; Tutar vd, 2009). İnsanı merkeze alan diğer bir liderlik türü hümanist liderliktir (Özsalmanlı, 2005:38). Hümanist lider, babacan davranışları olup; korumacı rolündedir. Bu liderlik modeline sahip okul müdürleri çalışanları duygusal yönlendirmeler ile motive eder (Kazancı, 2010:24; Deliverli, 2010:15). Öğretim liderliği olarak ifade edilen diğer bir liderlik türü; eğitim programı,

akademik başarı ve öğretim süreci ile ilgili etkinlikleri merkeze alan, okullara özgü bir liderlik yaklaşımı olarak tanımlanmıştır. Bu liderlik modeli okulun misyonunu tanımlama, eğitim programını ve öğretimi yönetme, olumlu öğrenme iklimi geliştirme gibi üç temel öğeden meydana gelmiştir (Keşan, Kaya, 2001:23; Sönmez, 2011:41; Karatay, 2011:37). Karizmatik liderliğe gelindiğinde, bu liderlik modeli sahip oldukları öz güvenleri, cesaretleri, konuşma ve ikna yetenekleri, vizyon ve değerleriyle başkalarını etkileyebilen kişiler olarak tanımlanmaktadır (Oktay, Gül, 2003:405). Son olarak süperliderlik ya da kendi kendine liderlik olarak ifade edilen yaklaşım, diğer liderlik yaklaşımlarından oldukça farklı bir bakış açısına sahiptir. İnsanın kendi kendine liderlik etmesi anlayışına dayanan bu yaklaşımda izleyici ya da işgören merkeze alınmaktadır. (Çelik, 1999:82; Can, 2007:268; Gürbüz, 2011:37). Görüldüğü gibi geçmişten günümüze gelinceye kadar birçok liderlik modelinin varlığından söz edebiliriz. Yukarıda verilen bilgilerden yola çıkarak, klasik ve geleneksel yönetim anlayışı; belirli bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilmek ve bunu sahip olduğu bürokratik güç ile gerçekleştirmek esasına dayanırken, günümüz yönetim anlayışında, klasik okul yöneticiliğinin katı mevzuat uygulamaları içerisindeki idareci anlayışından çok modern ve değişimi algılayıcı, vizyon sahibi, yüksek performans bekleyen ve sergileyen, risk alabilen, motivasyon sağlayan çağdaş yönetim ve liderlik özelliğine sahip olmak esasına dayanmaktadır (Eraslan, 2004a:2; Eraslan, 2004b: 19-20; Okçu, 2011:107). Bunun yanında klasik ve geleneksel yönetim anlayışı, yöneticilik, planlama, örgütlenme, kontrol gibi klasik yönetim işlevlerinin yerine getirilmesi ile ilgili bir kavram olarak ifade edilirken, liderlik ise bir işin yapılmasının beşeri yönleri üzerinde durup, insanları güdüleme, yönlendirme, yetkilendirme ve harekete geçirme ile ilgili bir kavramı ifade etmektedir (Leblebici, 2008:63; Akbudak, 2010:17).

Günümüz okul müdürlerinin artık her şeyi önceden bilen ve astlarının talimatlarına uyup uymadığını kontrol eden kişiler değil, aksine öğrenim süreçlerini başlatan ve astların yeteneklerini, yaratıcılıklarını, örgütün amaçlarının gerçekleşmesi için destekleyen bir kişi olması beklenmektedir (Gümüseli, 2001:6). Bu bağlamda okul müdürlerinin yönetim biçimlerinin öğretmenler tarafından nasıl algılandığı önem taşımaktadır (Cerit, 2008:5). Bu araştırma ile öğretmenlerin okul müdürlerine ilişkin algıları ile olmasını istedikleri okul müdürü algılarının liderlik modellerine göre belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1) İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin cinsiyet, eğitim durumu ve branş değişkenlerine göre okul müdürlerine ilişkin öne sürmüş oldukları metaforlar, bu metaforların frekans dağılımları ve bu metaforların yer aldığı liderlik modelleri nelerdir?

2) İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin cinsiyet, eğitim durumu ve branş değişkenlerine göre olmasını istedikleri okul müdürü algılarına ilişkin metaforlar, bu metaforların frekans dağılımları ve bu metaforların yer aldığı liderlik modelleri nelerdir?

3) İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerine ilişkin çizmiş oldukları karikatürler ile oluşturdukları metaforlar arasındaki ilişki nedir?

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Deseni

Öğretmenlerin okul müdürlerine ilişkin algıları ile olmasını istedikleri okul müdürü algılarının liderlik modellerine göre belirlenmesi amacıyla nitel araştırma yaklaşımı doğrultusunda tasarlanan bu çalışmada “içerik analizi” yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizinde, temelde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunu okuyucunun anlayabileceği bir biçimde organize ederek yorumlamaktır. İçerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Bu yolla veriler tanımlanmaya, verilerin içinde saklı olabilecek gerçekler ortaya çıkarılmaya çalışılır (Yıldırım, Şimşek, 2000:162).

2.2. Çalışma Grubu

Çalışma grubunun belirlenmesinde tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Buna göre, 2011-2012 eğitim öğretim yılında, Elazığ il merkezine bağlı beş eğitim bölgesinde yer alan, resmi ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler benzeşik bir grup olarak düşünülmüş örneklem oluşturulmuştur. Seçkisiz yöntemle elde edilen örnekleme, herhangi bir eğitim bölgesindeki öğretmen sayısı diğer bölgelere oranla daha fazla veya az çıkabilme ihtimali göz önünde bulundurulmuş, bunu önlemek için beş eğitim bölgesinin her biri evrenin alt tabakaları olarak düşünülmüş ve her tabakada belli sayıda (10) öğretmen görüşü alınmıştır. Böylece toplam örneklem içinde her bölge eşit düzeyde veya evrendeki oranı ölçüsünde temsil edilmiştir (Yıldırım, Şimşek, 2010:66). Tabakalı örnekleme, sınırları belirlenmiş bir evrende alt tabakalar veya alt birim gruplarının var olduğu durumlarda kullanılır. Burada önemli olan, evren içindeki alt tabakaların

varlığından yola çıkarak evren üzerinde çalışmaktır (Yıldırım, Şimşek, 2000:66).

2.3. Veri Toplama Araçları

Öğretmenlerin okul müdürlerine ilişkin algıları ile olmasını istedikleri okul müdürü algılarının liderlik modellerine göre belirlenmesi amacıyla örneklem grubunda yer alan öğretmenlere, “Okul müdürü..... gibidir” “Çünkü.....” cümlesi ile “Okul müdürü..... olmalıdır” “Çünkü.....” cümleleri verilerek tamamlaması istenmiştir. Ayrıca öğretmenlerden vermiş oldukları yanıtlara ek olarak her bir açık uçlu sorunun altında yer alan kısma zihinlerinde var olan ve olmasını istedikleri okul müdürü imgesini karikatürize etmeleri istenmiştir. Böylece açık uçlu sorulara verilen yanıtlar ile karikatürler arasındaki tutarlılık değerlendirilmiştir.

2.4. Verilerin Analizi

Çalışmada ilk olarak öğretmenlerin yarı yapılandırılmış forma vermiş oldukları yanıtlar incelenmiş ve öğretmenlerden toplanan bütün veriler (50 anket) geçerli kabul edilmiştir. Daha sonra bu anketler üzerinde çözümlenmeler yapılmıştır. 50 anketin her birine sırayla sayı numarası verilerek Word belgesine aktarılmıştır. Öğretmen görüşlerinin analizinde, ifadelerin benzerliğine göre gruplandırmalar yapılarak her biri bir tema olarak kabul edilen liderlik modellerine yerleştirilmiştir. Ayrıca öğretmenlerin görüşleri cinsiyet, eğitim durumu, ve branş değişkenlerine göre incelenmiş, frekans ve yüzde değerleri belirlenmiştir. Her bir temada dikkat çeken katılımcı görüşleri doğrudan alıntılarla yansıtılmıştır. Araştırmanın güvenilirliğini ölçmek için, öğretmenlerden elde edilen 50 metaforun yerleştiği temayı temsil edip etmediğini görebilme amacıyla uzman görüşüne başvurulmuştur. Bu doğrultuda uzman tarafından incelenmesi istenen soru formlarından elde edilen metaforlar ile araştırmacı tarafından oluşturulan tema listesi, hiçbir metafor kavramı dışarıda kalmayacak şekilde eşleştirmesi yapılmıştır. Ayrıca araştırmanın güvenilirliğini ölçmek için Miles ve Heberman’ın (1994) geliştirdiği aşağıdaki formül kullanılmıştır. Uzlaşma Yüzdesi(P) = Görüş Birliği(Na) / (Görüş Birliği(Na) + Görüş Ayrılığı(Nd)) X 100. Nitel çalışmalarda, uzman ve araştırmacı değerlendirmeleri arasındaki uyumun %90 ve üzeri olduğu durumlarda güvenilirlik sağlanmış olmaktadır (Saban, 2008:467). Buna göre görüşüne başvuru uzman sadece iki metaforu araştırmacılardan farklı bir kategoriyle yerleştirmiştir. Bu hesaplama sonucunda araştırmanın güvenilirliği; $P = 50 / (50 + 2) \times 100 = \%96$ olarak bulunmuştur. Öte yandan

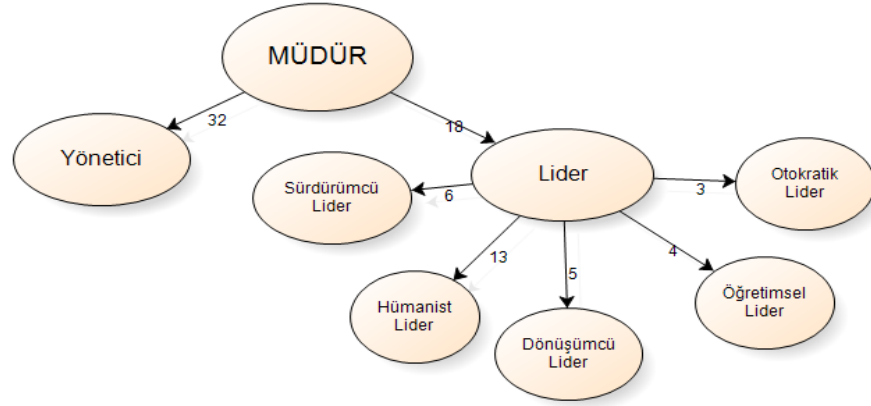
öğretmenlerin çizmiş oldukları karikatürler tek tek incenmiş, öğretmenlerin açık uçlu sorulara verdikleri yanıtlarla karikatür ilişkisi sorgulanmıştır.

3. BULGULAR

Bu bölümde öğretmenlerin zihinlerinde var olan okul müdürü algıları ile öğretmenlerin görmek istedikleri okul müdürü algılarının liderlik modelleri ile ilişkisi iki bölüm halinde incelenmiş ve aşağıda verilmiştir.

3.1. “Okul müdürü gibidir. Çünkü” Metaforuna İlişkin Öğretmen Algıları

Araştırmanın birinci bölümünü oluşturan “Okul müdürü gibidir. Çünkü” metaforuna ilişkin öğretmen algıları incelendiğinde 32 öğretmen okul müdürünü yönetici vasfında değerlendirirken, 18 öğretmen ise okul müdürünü lider vasfında değerlendirmiştir. Öğretmenlerin öne sürdüğü okul müdürü metaforlarının liderlik modelleri ile ilişkisi Şekil 1’de verilmiştir.



Şekil 1. Öğretmenlerin Öne Sürdüğü Okul Müdürü Metaforlarının Liderlik Modelleri ile İlişkisi

Elde edilen verilere göre öğretmenlerin %64’ü okul müdürlerini yönetici vasfında değerlendirirken, %36’sı okul müdürlerini lider vasfında değerlendirmiştir. Liderlik vasfında değerlendiren öğretmenlerden %12’si okul müdürünü sürdürücü lider olarak değerlendirirken, %26’sı hümanist lider, %10’u dönüşücü lider, %8’i öğretimsel lider ve %6’sı otokratik lider, olarak değerlendirmiştir. Elde edilen bulgulara göre öğretmenler okul müdürlerini daha çok yönetici olarak görmektedirler. Öğretmenlerin cinsiyet

değişkeni dikkate alınarak öne sürmüş oldukları okul müdürü metaforlarının liderlik modellerine göre dağılımları Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1: Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Öne Sürdükleri Okul Müdürü Metaforlarının Liderlik Modellerine Göre Dağılımları

	KADIN	%	ERKEK	%	
Yönetici	16	59	3	13	19
Otokratik Liderlik	1	4	2	9	3
Dönüşümcü Liderlik	3	11	2	9	5
Öğretimsel Liderlik	-	-	4	17	4
Sürdürümcü Liderlik	2	7	4	17	6
Hümanist Liderlik	5	19	8	35	13
Toplam	27	100	23	100	50

Tablo 2: Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Öne Sürdükleri Okul Müdürü Metaforlarının Liderlik Modellerine Göre Dağılımları

	ÖN LİSANS	%	LİSANS	%	LİSANS ÖSTÜ	%	
Yönetici	1	14,2	14	40	4	50	19
Otokratik Liderlik	1	14,2	2	6	-	-	3
Dönüşümcü Liderlik	1	14,2	4	11	-	-	5
Öğretimsel Liderlik	1	14,2	3	9	-	-	4
Sürdürümcü Liderlik	1	14,2	2	6	3	38	6
Hümanist Liderlik	2	29	10	28	1	12	13
Toplam	7	100	35	100	8	100	50

Araştırmaya katılan kadın öğretmenlerin %59’u okul müdürlerini yönetici vasfında değerlendirirken, %4’ü otokratik lider olarak değerlendirmişlerdir. Erkek öğretmenlerin ise %35’i okul müdürlerini hümanist lider olarak değerlendirirken, %9’u otokratik lider olarak değerlendirmiştir. Bu bulgulara göre kadın öğretmenler okul müdürlerini daha çok yönetici olarak görürken, erkek öğretmenler hümanist lider olarak görmektedir. Öğretmenlerin eğitim durumu değişkeni dikkate alınarak öne

sürmüş oldukları okul müdürü metaforlarının liderlik modellerine göre dağılımları Tablo 2’de gösterilmiştir.

Eğitim durumu değişkenine göre ön lisans mezunu olan öğretmenlerin %29’u okul müdürlerini hümanist lider olarak değerlendirirken, diğer liderlik modellerine eşit görüş bildirmişlerdir. Lisans mezunu olan öğretmenlerin %40’ı okul müdürlerini yönetici vasfında değerlendirirken, %6’sı sürdürümcü lider olarak değerlendirmişlerdir. Lisansüstü eğitim mezunu olan öğretmenlerin %50’si ise okul müdürlerini yönetici vasfında değerlendirirken, %12’si hümanist lider olarak değerlendirmişlerdir. Bu bulgular ışığında ön lisans mezunu öğretmenler okul müdürlerini daha çok hümanist lider olarak görürken, lisans ve lisansüstü eğitime sahip öğretmenler ise okul müdürlerini yönetici olarak görmüşlerdir. Öğretmenlerin branş değişkeni dikkate alınarak öne sürmüş oldukları okul müdürü metaforlarının liderlik modellerine göre dağılımları Tablo 3’de gösterilmiştir.

Tablo 3: Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Öne Sürdükleri Okul Müdürü Metaforlarının Liderlik Modellerine Göre Dağılımları

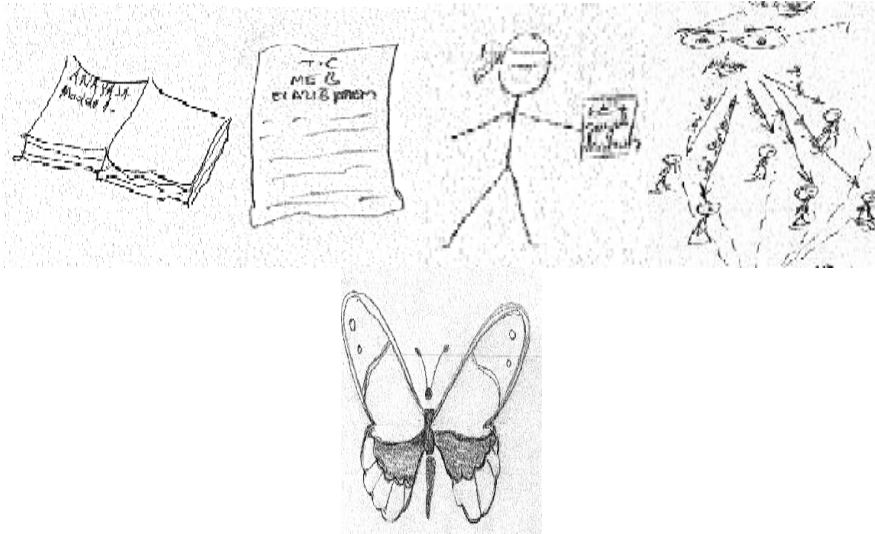
	SINIF	%	BRANŞ	%	
Yönetici	10	33	9	45	19
Otokratik Liderlik	2	7	1	5	3
Dönüşümcü Liderlik	3	10	2	10	5
Öğretimsel Liderlik	3	10	1	5	4
Sürdürümcü Liderlik	3	10	3	15	6
Hümanist Liderlik	9	30	4	20	13
Toplam	30	100	20	100	50

Branş değişkeni dikkate alındığında, sınıf öğretmenlerinin %33’ü okul müdürlerini yönetici vasfında değerlendirirken, %7’si otokratik lider olarak değerlendirmiştir. Branş öğretmenleri ise okul müdürlerini %45’i yönetici vasfında değerlendirirken, öğretmenler %5’lik oranlarla otokratik ve öğretimsel lider olarak değerlendirilmiştir. Bu bulguya göre hem sınıf hem de branş öğretmenleri okul müdürlerini yönetici olarak görmüşlerdir.

Öğretmenlerin okul müdürü algılarına ilişkin görüşleri ile ilgili örnek ifadeler aşağıda verilmiştir.

- *Okul müdürü evrak gibidir. Çünkü kurallara(resmiyete) çok önem verir. (Yönetici)*

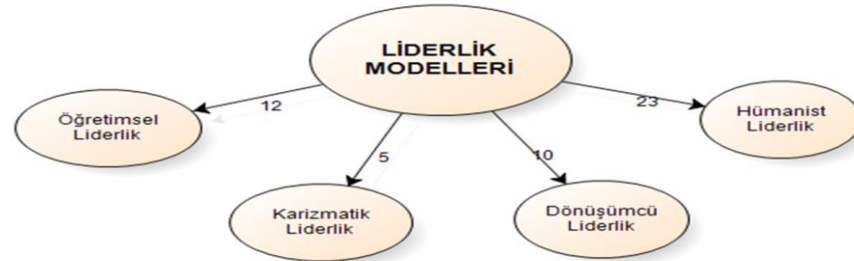
- Okul müdürü kelebek gibidir. Çünkü naif ve yumuşak huyludur. (Hümanist Lider)
 - Okul müdürü yanardağ gibidir. Çünkü her an patlamaya hazır. (Yönetici)
 - Okul müdürü lama gibidir. Çünkü çok üstüne gidince tükürür. (Yönetici)
 - Okul müdürü İngilizler gibidir. Çünkü çok resmi, sınırlı ve kuralcı bir kişiliği var. (Otokratik Lider)
 - Okul müdürü patron gibidir. Çünkü okul bir işletme yeridir ve bunun iyi yönetilmesi, organize edilmesi ve ürünün satılması lazımdır. (Yönetici)
 - Okul müdürü eğitim lideri gibidir. Çünkü eğitim adına stratejiler geliştirip bunları bire bir uygulayan, yöneten alternatifler üreten kişidir. (Öğretimsel Lider)
 - Okul müdürü imparator gibidir. Çünkü öğretmenleri halkı olarak görür, her türlü yaptırımı yaptıracağını düşünür. (Otokratik Lider)
- Öğretmenlerin okul müdürü algılarına ilişkin görüşleri ile ilgili örnek karikatürler aşağıda verilmiştir.



Öğretmenlerin okul müdürü algılarına ilişkin karikatürize ettiği imgeler incelendiğinde, öğretmenlerin zihinlerinde var olan okul müdürü imgelerinin resmiyetin dışına çıkmayan, kişiden kişiye tavırları değişen, daha çok yönetici vasfındaki okul müdürleri olduğu görülmektedir.

3.2. “Okul müdürü gibi olmalıdır. Çünkü” Metaforuna İlişkin Öğretmen Algıları

Araştırmanın ikinci bölümünü oluşturan “Okul müdürü gibi olmalıdır. Çünkü” metaforuna ilişkin öğretmen algıları incelendiğinde öğretmenlerden 23’ü okul müdürlerinin hümanist liderlik özelliklerine sahip olmasını isterken, öğretmenlerden 12’si okul müdürlerinin öğretimsel liderlik özelliklerine sahip olmasını istemektedir. 10 öğretmen okul müdürlerinde dönüşümcü liderlik özelliklerini görmek isterken, 5 öğretmen ise okul müdürlerinin karizmatik liderlik özelliklerine sahip olmasını istemektedir. Öğretmenlerin okul müdürlerine ilişkin algıları Şekil 2’deki gibidir.



Şekil 2. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinde Görmek İstedikleri Liderlik Vasıfları ile İlgili Öne Sürmüş Oldukları Metaforların Liderlik Modelleri ile İlişkisi

Elde edilen verilere göre öğretmenlerin okul müdürlerinde görmek istedikleri liderlik vasıfları ile ilgili algıları dikkate alındığında, öğretmenlerin %24’ü okul müdürlerini öğretimsel lider, %10’u karizmatik lider, %20’si dönüşümcü lider, %46’sı ise hümanist lider olarak görmek istemektedir. Öğretmenlerin görmek istedikleri, hümanist liderlik modelinin özelliklerini taşıyan okul müdürleridir. Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre öne sürdükleri okul müdürü metaforlarının liderlik modellerine göre dağılımları Tablo 4’te gösterilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenler cinsiyet açısından incelendiğinde, kadın öğretmenlerin %13’ü okul müdürlerini hümanist lider olarak görmek isterken, öğretmenlerin %7’si okul müdürlerini karizmatik lider olarak görmek istemektedir. Erkek öğretmenlerin %43’ü okul müdürlerini hümanist

lider olarak görmek isterken, %13'ü dönüşümcü lider olarak görmek istemektedir. Bu bulguya göre hem kadın hem de erkek öğretmenler okul müdürlerini en çok hümanist liderlik özelliklerine sahip olmasını istedikleri söylenebilir. Öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre öne sürdükleri okul müdürü metaforlarının liderlik modellerine göre dağılımları Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 4: Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Öne Sürdükleri Okul Müdürü Metaforlarının Liderlik Modellerine Göre Dağılımları

	KADIN	%	ERKEK	%	
Dönüşümcü Liderlik	7	26	3	13	10
Hümanist Liderlik	13	48	10	43	23
Karizmatik Liderlik	2	7	3	13	5
Öğretimsel Liderlik	5	19	7	31	12
Toplam	27	100	23	100	50

Tablo 5: Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Öne Sürdükleri Okul Müdürü Metaforlarının Liderlik Modellerine Göre Dağılımları

	ÖN LİSANS	%	LİSANS	%	LİSANS ÜSTÜ	%	
Dönüşümcü Liderlik	1	14	9	26	-	-	10
Hümanist Liderlik	4	57	14	40	5	63	23
Karizmatik Liderlik	-	-	4	11	1	12	5
Öğretimsel Liderlik	2	29	8	23	2	25	12
TOPLAM	7	100	35	100	8	100	50

Eğitim durumu değişkenine göre ön lisans mezunu olan öğretmenlerden %57'si okul müdürlerini hümanist lider olarak görmek isterken, %14'ü dönüşümcü lider olarak görmek istemektedir. Lisans mezunu olan öğretmenlerden %40'ı okul müdürlerini hümanist lider olarak görmek

isterken, %11'i karizmatik lider olarak görmek istemektedir. Lisansüstü eğitim mezunu olan öğretmenlerin ise %63'ü okul müdürlerini hümanist lider olarak görmek isterken, %12'si karizmatik lider olarak görmek istemektedirler. Eğitim durumu değişkenine göre bütün öğretmenler okul müdürlerini en çok hümanist lider özelliklerini göstermesini istemektedirler. Öğretmenlerin branş değişkenine göre öne sürdükleri okul müdürü metaforlarının liderlik modellerine göre dağılımları Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6: Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Öne Sürdükleri Okul Müdürü Metaforlarının Liderlik Modellerine Göre Dağılımları

	SINIF	%	BRANŞ	%	
Dönüşümcü Liderlik	7	23	3	15	10
Hümanist Liderlik	11	37	12	60	23
Karizmatik Liderlik	3	10	2	10	5
Öğretimsel Liderlik	9	30	3	15	12
Toplam	30	100	20	100	50

Branş değişkeni dikkate alındığında sınıf öğretmenlerinin %37'si okul müdürlerini hümanist lider olarak görmek isterken, %15'i dönüşümcü ve öğretimsel lider olarak görmek istemektedir. Branş öğretmenlerinin %60'ı okul müdürlerinin hümanist lider olarak görmek isterken, %10'u karizmatik lider olarak görmek istemektedir. Bu bulguya göre hem sınıf öğretmenleri hem de branş öğretmenleri okul müdürlerini en çok hümanist lider olarak görmek istemektedirler.

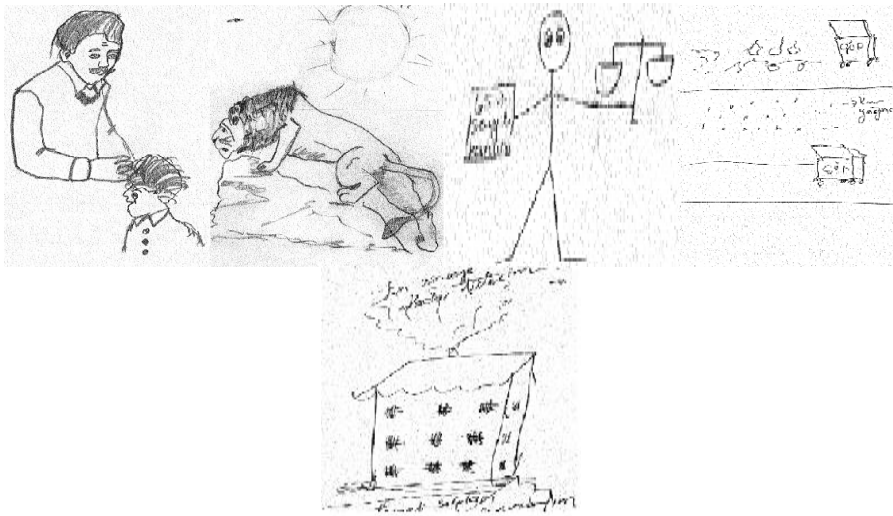
Öğretmenlerin okul müdürlerinde görmek istedikleri liderlik vasıflarına ilişkin görüşleri ile ilgili örnek ifadeler aşağıda verilmiştir:

- *Okul müdürü terazi gibi olmalıdır. Çünkü insan adil olmalıdır. Memleket, din, dil, ırk, arkadaşı, ahab, çavuş ayrımı yapmamalıdır. (Dönüşümcü Lider)*

- *Okul müdürü doktor gibi olmalıdır. Çünkü herkesin sıkıntısına çözüm bulmalıdır. (Hümanist Lider)*

- Okul müdürü aslan gibi olmalıdır. Çünkü cesur, koruyucu ve lider olmalıdır. (Karizmatik Lider)
- Okul müdürü çok yönlü olmalıdır. Çünkü müdür aynı zamanda öğrenci, öğretmen, lider, hizmetli, bir lider, akraba, profesyonel gibi düşünebilmeli ve buna göre yaklaşmalıdır. (Dönüşümcü Lider)
- Okul müdürü Mevlana gibi olmalıdır. Çünkü çevresine hoşgörü, sevgi, saygı vermelidir. (Hümanist Lider)
- Okul müdürü arkadaş gibi olmalıdır. Çünkü tüm sorunlarını konuşabilmelisin. (Hümanist Lider)
- Okul müdürü baba gibi olmalıdır. Çünkü kendi çıkarından çok personelin çıkarını düşünmeli, kollamalı, gözetmelidir (Hümanist Lider).
- Okul müdürü babacan gibi olmalıdır. Çünkü yaptığımız iş gönül vicdan işidir. Bu işi bize korku vererek değil sevdirek yaptırmalıdır. (Hümanist Lider)

Öğretmenlerin okul müdürlerinde görmek istedikleri liderlik vasıflarına ilişkin görüşleri ile ilgili örnek karikatürler aşağıda verilmiştir:



Öğretmenlerin okul müdürü algılarına ilişkin karikatürize ettiği imgeler incelendiğinde, öğretmenlerin olmasını istedikleri okul müdürlerinin öğretmenlerin hatalarını örten, yasalarla insan ilişkileri arasındaki dengeyi kuran, okulda sıcak bir iklim oluşturan, cesur, koruyucu, babacan tavırlı, liderlik özellikleri gösteren okul müdürleri olmaları beklenmektedir.

4. SONUÇ ve TARTIŞMA

4.1. “Okul müdürü gibidir. Çünkü” Metaforuna İlişkin Elde Edilen Sonuçlar

Araştırmanın birinci bölümünü oluşturan “Okul müdürü gibidir. Çünkü” metaforuna ilişkin, öğretmenlerin cinsiyet, eğitim durumu ve branş değişkenlerine göre öne sürmüş oldukları metaforlarla ilişkilendirilen liderlik modelleri incelendiğinde, genel olarak öğretmenlerin %64’ü okul müdürlerini yönetici vasfında değerlendirirken, %36’sı ise okul müdürlerini lider vasfında değerlendirmiştir. Elde edilen sonuçlardan farklı olarak Sharma’nın (2011) hazırlamış olduğu bildiride öğretmen algılarına göre, okul müdürlerinin liderlik davranışları gösterme düzeylerinin pozitif sonuçlandığı görülmektedir.

Değişkenler açısından elde edilen sonuçlar incelendiğinde cinsiyete göre, kadın öğretmenler okul müdürlerini en çok yönetici vasfında değerlendirirken en az otokratik liderlik modeline uygun olarak değerlendirmişlerdir. Erkek öğretmenler okul müdürlerini en çok hümanist liderlik modeline uygun olarak değerlendirirken en az dönüşümcü ve otokratik liderlik modeline uygun değerlendirmiştir. Kadın ve erkek öğretmen görüşleri arasındaki bu fark Türkiye’deki okul müdürlerinin daha çok erkek olması ve erkek öğretmenlerin müdürleriyle olan iletişiminin daha etkili olması şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgu Karaman’ın (2008) hazırlamış olduğu yüksek lisans tez çalışmasında yer alan, cinsiyet açısından liderlik bakışı incelendiğinde, erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre müdürlerinin daha fazla liderlik davranışlarını yerine getirdiklerine inanmaktadırlar sonucu ile örtüşmektedir.

Eğitim durumu değişkenine göre, ön lisans mezunu olan öğretmenler okul müdürlerini en çok hümanist liderlik modeline uygun olarak değerlendirmişlerdir. Lisans mezunu olan öğretmenler okul müdürlerini en çok yönetici vasfında değerlendirirken, az da olsa sürdürümcü ve otokratik liderlik modeline uygun görüş bildirmişlerdir. Lisansüstü eğitim mezunu olan öğretmenler okul müdürlerini en çok yönetici vasfında değerlendirirken en az hümanist liderlik modeline uygun olarak değerlendirmişlerdir. Eğitim durumu ön lisans olan öğretmenlerin okul müdürlerini daha çok hümanist

lider olarak görmelerinin nedeni, Türkiye’de ön lisans mezunu olan öğretmenlerin emekliliği yaklaşmış ya da emekliliği dolmuş öğretmenler olması, okul müdüründen çok fazla beklenti içinde olmaması, bu öğretmenlerin yeniliğe ve değişime kapalı olması şeklinde yorumlanabilir.

Branş değişkenine göre sınıf öğretmenleri okul müdürlerini en çok yönetici vasfında değerlendirirken en az otokratik liderlik modeline uygun görüş bildirmişlerdir. Branş öğretmenleri okul müdürlerini en çok yönetici vasfında değerlendirirken en az öğretimsel liderlik modeline uygun görüş bildirmişlerdir. Bu bulguya göre hem sınıf hem de branş öğretmenleri okul müdürlerini yönetici vasfında değerlendirmektedirler. Şentürk’ün (2010) hazırladığı yüksek lisans tez çalışmasında ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin, okul müdürlerinin liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında branş değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucu ile örtüşmektedir.

4.2. “Okul müdürü gibi olmalıdır. Çünkü” Metaforuna İlişkin Elde Edilen Sonuçlar

Araştırmanın ikinci bölümünü oluşturan “Okul müdürü gibi olmalıdır. Çünkü” metaforuna ilişkin, öğretmenlerin cinsiyet, eğitim durumu ve branş değişkenlerine göre öne sürmüş oldukları metaforlarla ilişkilendirilen liderlik modelleri incelendiğinde, cinsiyete göre hem kadın hem de erkek öğretmenler okul müdürlerinin en çok hümanist lider olarak görmek isterken, kadın öğretmenler en az karizmatik lider, erkek öğretmenler ise en az dönüşümcü ve karizmatik lider olarak görmek istemektedir.

Öğrenim durumu değişkenine göre öğretmenlerin tamamı okul müdürlerinin en çok hümanist lider özelliklerine sahip olmasını isterken eğitim durumu ön lisans olan öğretmenler okul müdürlerinin en az dönüşümcü lider, eğitim durumu lisans olan öğretmenler okul müdürlerini en az karizmatik lider, eğitim durumu lisans üstü olan öğretmenler okul müdürlerini en az karizmatik lider özelliklerine sahip olmasını istemektedir.

Branş değişkeni dikkate alındığında, hem sınıf öğretmenleri hem de branş öğretmenleri okul müdürlerinin en çok hümanist lider özelliklerine sahip olmasını isterken, en az karizmatik lider özelliklerine sahip olmasını istemektedir.

Sonuç olarak öğretmenlerin zihinlerinde var olan okul müdürü algısı, daha çok yönetmeliklerle belirlenmiş kuralları uygulayan ve geleneksel yönetim anlayışını benimseyen yöneticilerdir. Yapılan çalışmaya göre

öğretmenlerin görmek istedikleri okul müdürü algısı ise daha çok hümanist liderlik modelinde değerlendirilen babacan tavrılı, çalışanların sorunlarıyla ilgilenen liderdir. Ancak bu bulgu Okutan'ın (2000) yapmış olduğu çalışmada, öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin davranışları, çağdaş yönetim ve liderlik davranışlarına daha çok uymaktadır şeklindeki sonucuyla farklılık göstermektedir.

Ayrıca öğretmenlerin, yöneticilerinin liderlik vasıflarına ilişkin oluşturdukları karikatürler incelendiğinde, öğretmenlerin zihinlerinde var olan imgeleri karikatürize ederek vermiş oldukları yanıtlardan elde edilen sonuçlarla, metaforlarla elde edilen sonuçların birbirlerini destekler nitelikte olduğu görülmüştür.

Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar dikkate alınarak, okul müdürleri hangi liderlik modeline uygun davranış sergilediklerini sorgulamalı ve kendilerinde eksik gördükleri liderlik vasıflarını edinmek için mesleki gelişimlerine önem vermelidir.

5. KAYNAKLAR

Akbudak, H. İ. (2010). *İlköğretim okul yöneticileri liderlik davranışlarının, öğretmenlerin stres düzeyine etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Boğa, Ç. (2010). *İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeylerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisi (Samsun ili örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ondokuzmayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.

Çakınberk, A., Demirel, E. T. (2010). Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak liderlik: sağlık çalışanları örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24, 103-119.

Can, N. (2007). Öğretmen liderliği becerileri ve bu becerilerin gerçekleştirilme düzeyi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22 (1), 263-288.

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.

Çelik, V. (1999). Eğitimsel liderlik. Ankara: Pegem.

Cerit, Y. (2008). Öğrenci, öğretmen ve yöneticilerin müdür kavramı ile ilgili metaforlara ilişkin görüşleri. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 33(147).

Çetinkaya, İ. (2011). *Ortaöğretim okul müdürlerinin liderlik stilleri ve iletişim becerileri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Cinel, M O. (2008). *Karizmatik liderlik özelliklerinin örgütsel bağlılık unsurları üzerindeki etkileri ve bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Deliveli, Ö. (2010). *Yönetimde yeni yönelimler bağlamında lider yöneticilik*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Demirci, M. K. ve Aydemir, M. (2006). Transformasyonel önderlik boyutlarının algılanmasına ilişkin bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(1), 253-266.

Elma, R. (2010). *Kamu yönetiminde kurumsal dönüşüm ve stratejik liderlik*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

Eraslan, L. (2004a). Okul düzeyinde dönüşümcü liderlik. *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1).

Eraslan, L. (2004b). Liderlikte post-modern bir paradigma: dönüşümcü liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1).

Erdal, M. (2007). *İşletmelerde dönüştürücü lider davranışlarının analizi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Erkuş, A. ve Günlü, E. (2008). Duygusal zekanın dönüşümcü liderlik üzerine etkileri. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 9(2), 187-209.

Gül, H., Şahin, K. (2011). Bilgi toplumunda yeni bir liderlik yaklaşımı olarak transformasyonel liderlik ve kamu çalışanlarının transformasyonel liderlik algısı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 237-249.

Gümüş, H. (2010). *Liderlik ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 28, 531-548.

Gürbüz, F. (2011). *Öğretmenlerin liderlik tarzı tercihlerinin kullandıkları öğretim üzerine etkisi: Isparta okullarında bir araştırma*. Yayınlanmamış tezsiz yüksek lisans bitirme projesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

Karaman, F. (2008). *Orta öğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin göstermiş olduğu liderlik ve etkili yöneticilik davranışları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Karatay, Ş. (2011). *İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretim liderliği davranışları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.

Kazancı, N. (2010). *İlköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki düzeyi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Keşan, C. ve Kaya, D. (2011). Öğretimsel liderlik boyutu üzerine üniversite mezunlarının bakış açıları. *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30, 20-37.

Leblebici, D. N. (2008). 21. Yüzyılın liderlik anlayışına bakış. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 32(1), 61-72.

Okçu, V. (2011). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve yıldırma yaşama düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Oktay, E. ve Gül, H. (2003), Çalışanların duygusal bağlılıklarının sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun karizmatik lider özelliklerinin etkileri üzerine Karaman ve Aksaray emniyet müdürlüklerinde yapılan bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, 403-428.

Okutan, M. (2000). Okul müdürlerinin yönetsel davranışlarının değerlendirilmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7, (Özel Sayı).

Özsalmanlı, A. Y. (2005). Türkiye'de kamu yönetiminde liderlik ve lider yöneticilik. *Manas Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 137-146.

Saban, A. (2008). Okula ilişkin metaforlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 55, 459-496.

Şentürk, C. (2010). *İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları ile okul ikliminin karşılaştırılması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

Sharma, S. (2011, January). *Attributes of school principals- leadership qualities & capacities*. 24th International Congress for School Effectiveness and Improvement, Limassol, Cyprus.

Sönmez, A. (2010). *Ortaöğretim okulu müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan durumsal liderlik stilleri ile öğretimsel liderlik rolleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Bahçelievler örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tezcan, Y. (2006). *Liderliğin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Töremen, F., Yasan, T. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri (Malatya ili örneği). *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(2), 27-39.

Turan, S. (2010). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Nobel.

Tutar, H., Tuzcuoğlu F., Argun, Ç. ve Akman E. (2009). *Dönüştürücü/etkileşimci liderliğin örgütsel adanmışlık üzerine etkisi: karşılaştırmalı bir çalışma*. 1. Uluslararası Davraz Kongresi, Isparta.

Yıldırım, A. (2010). *Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi üzerine bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

Yıldırım, A., Şimşek, H. (2000). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.