

**Makale Türü:** Araştırma Makalesi

## OKUL MÜDÜRLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ROLLERİ

Süleyman GÖKSOY<sup>1</sup>, Elif TORLAK<sup>2</sup>, Beyza UĞUZ<sup>3</sup>

### Öz

Etkili okul liderliği paradigmalarından biri de dönüşümcü liderlik modelidir. Dönüşümcü liderlik örgüt üyelerinde büyük değişiklikleri etkileyen ve örgütün amaçlarına adanmışlık inşa eden liderlik olarak da tanımlanır. Birçok araştırma sonucuna göre dönüşümcü liderlik; lider etkililik oranları, grup, örgüt performansı ve takipçilerinin iş memnuniyeti, motivasyonu ile pozitif bir şekilde ilişkilidir. Araştırmanın amacı öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rolünü ne derece sergilediklerini tespit edebilmektir. Araştırmada nitel araştırma desenlerinden olgu bilim deseni tercih edilmiştir. Araştırma çalışma grubu farklı eğitim kademelerinden sekiz eğitim kurumundan oluşmuştur. Eğitim kurumları müdürlerinin dönüşümcü liderlik rollerine ilişkin araştırmaya, bu okul kurumlarında görev yapan 59 öğretmen gönüllü olarak katılmıştır. Araştırma verileri betimsel yaklaşımına göre analiz edilmiştir. Araştırma sonucuna göre, okullardaki okul müdürlerinin yüksek ahlaki standartlara sahip olduğu görülmektedir. Ancak araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun görüşüne göre ise okul müdürleri öğretmenlerde hayranlık uyandırmamakta ve rol model oluşturmamaktadırlar. Ayrıca öğretmenler okul müdürünü benimsediklerini fakat ona benzemeye çalışmadıklarını da dile getirmektedirler.

**Anahtar Kavramlar:** Okul müdürü, liderlik, idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım, bireysel destek

## TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ROLES OF SCHOOL PRINCIPALS

### Abstract

One of the recently emerging effective school leadership paradigms is the transformational leadership model. Transformational leadership is also defined as the leadership that affects major changes in the members of the organization and builds commitment to the aims of the organization. According to many research results, transformational leadership is positively associated with leadership effectiveness, group and organization performance and job satisfaction and motivation of its followers. The aim of the study is to determine the extent to which school principals display the transformational leadership role based on the views of teachers. In the study, phenomenological design was preferred among qualitative research designs. The study group consisted of eight educational institutions from different educational levels and 59 teachers who has worked in these institutions and volunteered in the study. These teachers were interviewed about the transformational leadership roles of the principals in their schools. The research data were analyzed according to the descriptive approach. According to the results of the study, it can be inferred that the school principals in all schools have high moral standards. However, the negative aspects are that in the opinion of the majority of the teachers participating in the research, the school principals do not raise admiration in the teachers and do not constitute a role model. Teachers also stated that they did not internalize the school principals and did not try to be like them in their future professional lives.

**Keywords:** School principal, leadership, idealized effect, inspirational motivation, intellectual stimulation, individual support

<sup>1</sup>Doç, Dr. Düzce Üniversitesi, suleymangoksoy@duzce.edu.tr, orcid: 0000-0002-7151-0863

<sup>2</sup>Yüksek Lisans öğrencisi, eliftorlakk@gmail.com, orcid: 0000-0002-1263-1286

<sup>3</sup>Yüksek Lisans öğrencisi, bturkseven@hotmail.com, orcid: 0000-0002-1263-1286

**Bu Yayına Atıfta Bulunmak için:** Göksoy, S., Torlak, E. ve Uğuz, B. (2019), Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Rollerini, *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(2), 29-222.

## 1. Problem Durumu

Okul liderliği, hem kurumsal olarak okulu hem de öğrenme ve öğretme sürecini geliştirmede çok önemli bir rol oynamaktadır. Genel anlamda liderliği ve özelde ise okul liderliğini tanımlamak kolay değildir. Liderliğin ne olduğu, nasıl ortaya çıktığı ve yönetim, idare gibi kavramlarla nasıl ilişkili olduğu konusunda çok az fikir birliği vardır. Geleneksel liderlik tartışmaları liderin özelliği, kişiliği ve davranışları üzerine odaklanırken; çağdaş yaklaşımlar, durumların, şartların, bağlamın, rollerin ve liderin takipçilerini etkileme gücü gibi kavramlara odaklanmaktadır. Nitekim bu kapsamda son zamanlarda, okullardaki liderlik, net bir yön duygusuna dayanan faaliyetler ve ilişkiler üzerinde kasıtlı bir etki süreci olarak tanımlanmaktadır (Bush ve Glover, 2003; Krüger ve Scheerens, 2012). Okul liderlerinin yerine getirmesi beklenen geniş görev ve sorumluluk yelpazesi ile takipçilerin okul liderlerinden çok yüksek beklentileri bulunmaktadır (Coffield, 2012:140). Örneğin sistem çapında bir bakış açısına göre, okul liderleri, eğitim sistemi genelinde iyileştirmeyi teşvik etmek için kendi okullarının yanı sıra diğer okulların başarısı için de sorumluluk alır ve çalışırlar (Hopkins, 2008). Day ve arkadaşları (2010) başarılı okul liderlerini şu şekilde kavramsallaştırmıştır. Beklentileri yükseltmek, yön belirlemek ve güven oluşturmak için değerleri ve vizyonu tanımlamak, öğretme ve öğrenme koşullarını yeniden şekillendirmek. Okulun bölüm ve birimlerini yeniden yapılandırmak ve liderlik rollerini ve sorumluluklarını yeniden tasarlamak. Müfredatı zenginleştirmek, öğretmen kalitesini arttırmak, öğretme ve öğrenme kalitesini arttırmak, kurumsal işbirliği yapmak, okul topluluğu dışında da güçlü ilişkiler kurmaktır.

Etkili okul liderliği paradigmalarından biri de dönüşümcü liderlik modelidir (Bush and Glover, 2003; Mulford, 2008; Krüger and Scheerens, 2012). Alan araştırmalarında dönüşümsel liderlik kavramı yerine dönüştürücü liderlik kavramı da kullanılmaktadır. Ancak mevcut araştırmada dönüşümcü liderlik kavramı tercih edilmiştir. Dönüşümcü liderlik günümüzde en popüler liderlik yaklaşımıdır. Dönüşümcü liderlik birçok alanda desteklenmiştir. Dönüşümcü liderlik, liderlik etkililiği ve takipçilerin iş tatmini ölçekleriyle olumlu bir şekilde bağdaşmıştır. Ayrıca dönüşümcü liderlik; lider etkililik oranları, grup ve örgüt performansı ve takipçilerinin iş memnuniyeti ve motivasyonu ile pozitif bir şekilde ilişkilidir. Nitekim dönüşümcü liderlik örgüt üyelerinde büyük değişiklikleri etkileyen ve örgütün amaçlarına adanmışlık inşa eden liderlik olarak da tanımlanır (Akt. Lunenburg ve Ornstein, 1991/2013). Dönüşümcü liderler, örgütleri etkili yöneten kişiler olarak algılanmakta ve çalışanlarının performanslarını arttıracığı kabul edilmektedir. Nitekim dönüşümcü liderliğin çalışanlarda daha fazla çaba, bağlılık ve tatmin yarattığına inanılmaktadır (Yukl, 1999, Bass, 1998'den akt. Hoy ve Miskel, 2012). Dönüşümcü liderler, çalışanların içsel bilgilerinin farkındalık seviyesini yükseltirler ve çalışanlara yüksek performans sonuçlarına ulaşmada yardımcı olurlar. Bu teori dönüşümcü liderliği dört bölümde inceler; idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel destek (Antonakis, Avolio ve Sivasubramanam, 2003'den akt. Hoy ve Miskel, 2012).

İdealleştirilmiş etki, çalışanlarda güven, saygı ve bireylerin, örgütün yaptığı işlerde radikal ve köklü değişiklikler yapmasını kabul etmeleri için zemin oluşturur. Bu liderler, önemli konularda ikna kabiliyetine ve ahlaki konularda yüksek standartlara sahiptirler. Ayrıca başkalarının ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından üstün tutarlar, bireyleri ve grupları işlerini yapmaya zorlarlar. Sonuç olarak dönüşümcü liderler hayranlık uyandırır, saygı görür ve güven oluştururlar. Çalışanlar liderlerini benimserler ve ona benzemeye çalışırlar (Avolio 1994'den akt. Hoy ve Miskel, 2012).

İlham verici motivasyon, grup üyelerinin beklentilerini örgütün sorunlarının

çözülebileceğine inanma yönünde değiştirir. Dönüşümcü liderler güzel bir gelecek tablosu çizerek, zor amaçları önemseyerek ve örgüt için ideal vizyonlar oluşturarak ve bu vizyona ulaşabileceğini anlatarak insanlara enerji verirler (Bass ve Avolio 1994'den akt. Hoy ve Miskel, 2012).

Entelektüel uyarım, yaratıcılık sorununa eğilir. Dönüşümcü liderler çalışanları yenilik ve yaratıcı olmaya teşvik ederler. Dönüşümcü liderler çalışanları yaratıcı düşünmeye, yeni programlar düzenlemeye, zor soruları çözmeye zorlarlar (Bass ve Avolio 1994'den akt. Hoy ve Miskel, 2012). Bu liderler başarmak için büyük çaba gösterir. Ayrıca dönüşümcü liderler, iş görenlere bireysel destek sağlar, onların gelişme ve ilerlemelerine yardımcı olur (Bass, 1990, s. 21 akt; Çelik:425). Bireysel destek, dönüşümcü liderlerin her bir bireyin ihtiyaçlarını karşılamak için özel dikkat göstermesi anlamına gelir. Bu yaklaşımın amacı, diğerlerinin ihtiyaçlarını ve güçlü yönlerini belirlemektir. Dönüşümcü liderler, çalışanlara potansiyellerini yüksek seviyelere çıkarmada ve kendi gelişimlerinin sorumluluğunu almada yardımcı olurlar (Bass ve Avolio 1994'den akt. Hoy ve Miskel, 2012).

1980'lerin ortalarında dönüşümcü liderliğin ortaya çıkışından beri üzerinde çok fazla literatür incelemesi yapılmıştır. Avolio'ya (1994'den akt. Hoy ve Miskel, 2012) göre araştırma bulguları dönüşümcü liderliği oluşturan faktörlerle ilgili birçok genellemeyi desteklemektedir. Örneğin, idealleştirilmiş etki ve ilham verici motivasyon liderliğin en etkili ve tatmin edici faktörleridir. Entelektüel uyarım ve bireysel destek daha az etkiye sahiptir. Dolayısıyla dönüşümcü liderlik, insanların liderlerini tanımlarken zihinlerinde olan şeye çok yakındır. Bu durum liderlerin, çalışanlarda yüksek performans beklentisi geliştirdikleri anlamına gelir (Bass, 1990'den akt. Hoy ve Miskel, 2012). Dolayısıyla dönüşümcü liderler; değişim ihtiyacını belirleyebilmeli, yeni vizyonlar oluşturmalı ve vizyonlara bağlılığı sağlamalı, uzun süreli amaçlara odaklanmalı, çalışanlara yüksek amaçlara ulaşabilmek için ilham vermeli, örgütü vizyona göre uyarlamak için değiştirmeli ve çalışanları kendi gelişimlerinin sorumluluğunu almaya yönlendirmelidir. Böylece çalışanlar liderler haline, liderler değişim ajanları haline gelirler ve nihayetinde örgütü dönüştürürler. Leithwood'un (1994) çalışmalarında, okullardaki dönüşümcü liderlerin öğretmenlerin amaçlarını gerçekleştirme, amaçları gerçekleştirme derecesine yönelik algısı ve öğrenci notları gibi sonuçları doğrudan etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Leithwood'e göre dönüşümcü liderlik, liderliğin bütün yönlerine sahip olmayı gerektirir. Zira dönüşümcü liderlik okulları yeniden yapılandırmada önemli role sahiptir (Akt. Hoy ve Miskel, 2012).

Araştırmanın amacı öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rollerini ne derece sergiledikleri öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak tespit edebilmektir. Bu amaç doğrultusunda şu sorulara yanıt aranmıştır.

- 1) Okul müdürleri dönüşümcü liderliğin *idealleştirilmiş etki* boyutuna ne derece sahiptirler?
- 2) Okul müdürleri dönüşümcü liderliğin *ilham verici motivasyon* boyutuna ne derece sahiptirler?
- 3) Okul müdürleri dönüşümcü liderliğin *entelektüel uyarım* boyutuna ne derece sahiptirler?
- 4) Okul müdürleri dönüşümcü liderliğin *bireysel destek* boyutuna ne derece sahiptirler?

## 2. Yöntem

Araştırmada nitel araştırma desenlerinden olgu bilim deseni tercih edilmiştir. Olgu bilim, olguların bireylerin bakış açılarından görebilmek, olgular hakkında kapsamlı bilgiler

edinebilmek, belli sonuçlar ortaya koyabilmektir (Yıldırım ve Şimşek, 2008:69). Araştırmada okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik olgusuna ne derece sahip olduğu ve dönüşümcü liderlik rolünü ne oranda sergilediği incelenmiştir.

Araştırma güvenilirlik ölçütlerini karşılamak için Kirk ve Miller, 1986; Moisaner ve Valtonen, 2006 (akt. Silverman, 1993/2018) araştırma raporunda araştırma stratejisi ve veri analiz yöntemleri daha ayrıntılı bir biçimde açıklanarak araştırma süreci daha şeffaf bir hale getirilmiştir. Daha sonra yorumların desteklediği veya çeliştiği kuramsal çerçeve açıkça belirtilerek, kurumsal şeffaflığa önem verilmiştir.

Nitel araştırmada araştırılan olgu hakkında geçerliliğin sağlanabilmesi için çeşitleme, katılımcı teyidi ve meslektaş teyidi gibi bazı yöntemlerin kullanılması gerekmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008:45). Yapılan bu araştırmada katılımcı teyidi yöntem ile geçerliliğin sağlanmasına dikkat edilmiştir.

Araştırmanın güvenilirliğini; inandırıcılık, aktarılabilirlik, tutarlılık ve teyit edilebilirlik ölçütleri sağlamaktadır. İnanırıcılık, bulguların gerçekle ne kadar uyumlu olduğunu ifade ederken aktarılabilirlik, bulguların farklı ortamlara ne kadar uyarlanabildiğidir. Tutarlılık, aynı ortamda aynı katılımcılarla aynı sonuçları alabilmeyi ifade ederken teyit edilebilirlik ise bulguların katılımcıların görüş ve düşüncelerini yansıttığıdır (Akt. Arastaman, Öztürk Fidan ve Fidan, 2018).

### 3. Veri Toplama Aracı

Öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik boyutlarına ne derece sahip olduklarını tespit edebilmek için alan yazın taraması sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda dönüşümcü liderlik boyutlara ilişkin maddeler yazılmıştır. İlgili maddelerin uygunluğu, anlamlılığı, kapsamı, anlaşılabilirliği açısından eğitim yönetimi tezsiz lisans üstü öğretmen, okul yöneticisi öğrencileri ile tartışmalar ve pilot uygulamalar yapılmıştır. Yapılan uygulamalar sonucu yarı yapılandırılmış görüşme sorularını içeren soru forma son şekli verilmiştir. Yapılandırılmış görüşme formu alan yazına uygun olarak dört alanda toplam yirmi altı soru maddesinden oluşmuştur. Soru maddeleri aşağıda yer almaktadır.

#### 1) Okul Müdürünüz;

- Sizlerde güven ve saygı oluşturur mu?
- Önemli konularda ikna kabiliyetine sahip midir?
- Ahlaki konularda yüksek standartlara sahip midir?
- Başkalarının ihtiyaçlarını kendilerinkinden üstün tutar mı?
- Bireyleri veya grupları işlerini yapmaya zorlar mı?
- Hayranlık uyandırır mı?
- Saygı görür mü?
- Güven duyulur mu?
- Sizler okul müdürünüzü benimser ve ona benzemeye çalışır mısınız?
- Okul müdürünüz sizin için bir model oluşturur mu?

#### 2) Okul Müdürünüz;

- Sizin beklentilerinizi kurumun sorunlarını çözebileceğine inanma yönünde değiştirir mi?
- Sizin için güzel bir gelecek tablosu çizer mi?

- 
- c) Kurumun zor amaçlarını önemser mi?
- 
- d) Kurum için ideal vizyonlar oluşturur mu?
- 
- e) Belirlenen vizyonlara ulaşılabileceğini anlatarak sizlere enerji verir mi?
- 

**3) Okul Müdürünüz;**

- 
- a) Yaratıcılık sorununa eğilir mi?
- 
- b) Eski durumlara yeni yöntemlerle yaklaşarak yenilikçi ve yaratıcı olmayı teşvir eder mi?
- 
- c) Sizleri zor sorunları çözmeye cesaretlendirir mi?
- 
- d) Her şeyin açıkca incelenmesi ve değişime tamamen açık olma konusunda ısrarcı mıdır?
- 
- e) Kurumda değişim ve yeniliğe açık mıdır?
- 

**4) Okul Müdürünüz;**

- 
- a) Her birinizin ihtiyaçlarını gidermek için özel dikkat gösterir mi?
- 
- b) Sizlerin güçlü yönlerinizi belirler mi?
- 
- c) Sizlerin potansiyelinizi yüksek seviye çıkarmada ve kendi gelişiminizin sorumluluğunuzu almada yardımcı olur mu?
- 
- d) Kurumda yeni öğrenme fırsatları yaratır mı?
- 
- e) Bireysel farklılıkları görüp, kabul eder mi?
- 
- f) Sizlerle çift yönlü iletişim kurar mı?
- 
- g) Sizleri aktif ve etkili bir şekilde dinler mi?
- 

### 3.1. Çalışma Grubu

Araştırma, nitel araştırmalarda kullanılan amaçlı örnekleme tekniklerinden maksimum çeşitlilik örnekleme tercih edilmiştir. Amaçlı örnekleme, araştırmanın dış geçerliğini yükseltmek adına araştırmacının örnekleme olarak alacağı kişiler konusunda tercihini ortaya koyması ve bu seçimini araştırmanın hedefine en uygun kişileri seçerek yaptığı olasılıksız ve genellikle nitel yaklaşımın benimsediği bir örnekleme yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2018:118). Böylece Araştırmada değişik eğitim kademelerinden sekiz eğitim kurumu ve eğitim kurumları müdürlerinin dönüşümcü liderlik rollerine ilişkin bu okullarda görev yapan ve araştırmaya gönüllü olarak katılan 59 öğretmen oluşturmuştur. Öğretmenlerin 36'sı kadın (%61), 23'ü ise erkektir (%39). Araştırmada her bir okula Yönetici A (YA), Yönetici B (YB), Yönetici H (YH) şekilde kodlar verilmiştir. Öğretmen ve okul dağılımları şu şekildedir. YA10, YB11, YC5, YD8, YE6, YF3, YG6 ve YH10'dur.

### 3.2. Verilerin Analizi

Araştırma verileri betimsel yaklaşıma göre analiz edilmiştir. Betimsel analizde temel amaç birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve kategoriler çerçevesinde bir araya getirerek bunları anlaşılabilir bir biçimde düzenleyerek yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2008:239). Öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik boyutlarına ne derece sahip oldukları ile ilgili algıları; dönüşümcü liderliğin alt boyutlarını oluşturan, *idealleştirilmiş etki*, *ilham verici motivasyon*, *entelektüel uyarım* ve *bireysel destek* temaları altında düzenlenerek, yorumlanmıştır.

#### 4. Bulgular

##### 4.1. İdealleştirilmiş etki boyutu ile ilgili bulgular

Okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin *idealleştirilmiş etki* boyutuna sahip olma düzeyleri ile ilgili bulgular Tablo 1’de verilmiştir. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğinin *idealleştirilmiş etki* boyutu ile ilgili olarak;

Okul müdürlerinden YA ve YC’nin; güven ve saygı oluşturdukları, önemli konularda ikna kabiliyetine sahip oldukları, ahlaki konularda yüksek standartlara sahip oldukları, başkalarının ihtiyaçlarının kendi ihtiyaçlarından üstün tuttıkları, hayranlık uyandırdıkları, saygı gördükleri, kendilerine güven duyulduğu, çalışanların okul müdürünü benimsedikleri ve ona benzemeye çalıştıkları, çalışanlar için bir model oluşturdukları görülmektedir. Okul müdürü YB’nin önemli konularda yeterince ikna kabiliyetine sahip olmadığı, çalışanların okul müdürünü benimsemediği ve ona benzemeye çalışmadıkları, çalışanlar için bir model oluşturmadığı görülmektedir.

Okul müdürü YD, güven ve saygı oluşturduğu, ahlaki konularda yüksek standartlara sahip olduğu ancak araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun görüşüne göre okul müdürü; önemli konularda ikna kabiliyetine sahip olmadığı, başkalarının ihtiyaçlarının kendi ihtiyaçlarından üstün tutmadığı, hayranlık uyandırmadığı, saygı görmediği, kendisine güven duyulmadığı, çalışanların okul müdürünü benimsemediği ve ona benzemeye çalışmadığı, çalışanlar için bir model oluşturmadığı görülmektedir.

**Tablo-1 Okul Müdürünün İdealleştirilmiş Etki Boyutuna Sahip Olma Düzeyleri**

1) Okul Müdürü;	YA		YB		YC	YD	YE	YF	YG	YH						
	E	H	E	H	E	H	E	H	E	H						
a) Sizlerde güven ve saygı oluşturur mu?	10	-	9	-	5	-	6	2	6	-	-	3	6	-	6	4
b) Önemli konularda ikna kabiliyetine sahip midir?	9	-	6	4	5	-	3	5	6	-	-	3	4	2	7	3
c) Ahlaki konularda yüksek standartlara sahip midir?	10	-	11	-	5	-	6	1	5	1	-	1	5	1	6	4
d) Başkalarının ihtiyaçlarını kendilerinkinden üstün tutar mı?	9	-	10	-	5	-	-	8	2	2	-	2	2	3	6	4
e) Hayranlık uyandırır mı?	8	2	8	-	4	1	-	8	2	4	-	3	-	6	4	6
f) Saygı görür mü?	10	-	10	-	5	-	5	3	6	-	-	3	5	1	4	6
g) Güven duyulur mu?	9		8		5	-	5	3	6	-	-	3	4	2	4	6
h) Sizler okul müdürünüzü benimser ve ona benzemeye çalışır mısınız?	6	3	-	11	4	1	1	5	-	5	-	3	-	2	2	8
i) Okul müdürünüz sizin için bir model oluşturur mu?	10	-	-	7	4	1	1	7	1	4	-	3	2	4	3	7

Okul Müdürü YE, araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun görüşüne göre; güven ve saygı oluşturduğu, önemli konularda ikna kabiliyetine sahip olduğu, ahlaki konularda yüksek standartlara sahip olduğu, bazı öğretmenlere göre başkalarının ihtiyaçlarının kendilerinkinden üstün tuttuğu, ancak bazı öğretmenlere göre ise tutmadığı, saygı gördüğü, kendisine güven duyulduğu, ancak araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun görüşüne göre hayranlık uyandırmadığı, çalışanların okul müdürünü benimsemedikleri ve ona benzemeye çalışmadıkları, çalışanlar için bir model oluşturmadığı görülmektedir.

Okul Müdürleri YF, YG ve YH'nin araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun görüşüne göre; güven ve saygı oluşturmadıkları, önemli konularda ikna kabiliyetine sahip olmadıkları, ahlaki konularda yüksek standartlara sahip olmadıkları, başkalarının ihtiyaçlarının kendi ihtiyaçlarından üstün tutmadıkları, hayranlık uyandırmadıkları, saygı görmedikleri, kendilerine güven duyulmadıkları, çalışanların okul müdürlerini benimsedikleri ve ona benzemeye çalışmadıkları, çalışanlar için bir model oluşturmadıkları görülmektedir. Mevcut bulgulara göre okul müdürü YF, YG ve YH'nin dönüşümcü liderliğin *idealleştirilmiş etki boyutunun gerektirdiği rollere sahip olmadıkları* söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenler tüm okullardaki okul müdürlerinin yüksek ahlaki standartlara sahip olduklarını kabul etmektedirler. Ancak araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun (33 öğretmen) görüşüne göre; YD, YE, YF, YG, YH okul müdürleri öğretmenlerde hayranlık uyandırmamakta ve rol model oluşturmamaktadırlar. Ayrıca öğretmenler okul müdürünü benimsemeyip ve ona benzemeye çalışmadıklarını da dile getirmektedirler.

#### 4.2. İlham verici motivasyon boyutu ile ilgili bulgular

Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rolünün *ilham verici motivasyon* boyutuna sahip olma düzeyleri ile ilgili bulgular Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo-2 Okul Müdürünün İlham Verici Motivasyon Boyutuna Sahip Olma Düzeyleri

2) Okul Müdürü;	YA	YB		YC		YD		YE		YF		YG		YH			
		E	H	E	H	E	H	E	H	E	H	E	H	E	H		
a) Sizin beklentilerin izi kurumun sorunlarını çözebileceği ne inanma yönünde değiştirir mi?		7	1	4	3	5	-	3	5	5	1	1	2	4	2	4	6
b) Sizin için güzel bir gelecek tablosu çizer mi?		8	-	-	9	5	-	1	7	5	1	-	3	4	2	4	6
c) Kurumun zor amaçlarını önemser mi?		9		7	-	5	-	6	2	6	-	2	1	5	1	4	6

d) Okul için ideal vizyonlar oluşturur mu?	9	1	7	-	5	-	2	5	5	1	3	-	5	1	4	6
e) Belirlenen vizyonlara ulaşabileceğini anlatarak sizlere enerji verir mi?	10	-	6	-	5	-	-	7	4	2	-	3	4	2	4	6

Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rolünün *ilham verici motivasyon* boyutuna ait bulgular analiz edildiğinde;

Öğretmenlerin çoğunluğunun (31 öğretmen) görüşüne göre; okul müdürlerinden YA, YC, YG, YE (öğretmenler için güzel bir gelecek tablosu çizme maddesi hariç okul müdürü YB), öğretmenlerin beklentilerini kurumun sorunlarını çözebileceklerine inanma yönünde değiştirdikleri, öğretmenler için güzel bir gelecek tablosu çizdikleri, kurumun zor amaçlarını önemsedikleri, okul için ideal vizyonlar oluşturdukları ve belirlenen vizyonlara ulaşabileceklerini anlatarak öğretmenlere enerji verdikleri vurgulanmaktadır. Dolayısıyla mevcut bulgulara göre YA, YC, YE, YG ve YB okul müdürleri dönüşümcü liderliğin *ilham verici motivasyon* boyutu rollerine sahip oldukları ve öğretmenlerine sergiledikleri söylenebilir.

Öğretmenlerin çoğunluğunun (11) görüşüne göre; okul müdürleri YD, YF kurumun zor amaçlarını benimsedikleri ancak; öğretmenlerin beklentilerini kurumun sorunlarını çözebileceğine inanma yönünde yeterince değiştirmedikleri, öğretmenler için güzel bir gelecek tablosu çizmedikleri, okul için ideal vizyonlar oluşturmadıkları, belirlenen vizyonlara ulaşabileceklerini anlatarak öğretmenlere enerji vermedikleri görülmektedir.

### 4.3. İlham verici motivasyon boyutu ile ilgili bulgular

Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rolünün *entelektüel uyarım* boyutuna sahip olma düzeyleri ile ilgili bulgular Tablo 3'te verilmiştir.

**Tablo-3 Okul Müdürünün Entelektüel Uyarım Boyutuna Sahip Olma Düzeyleri**

3) Okul Müdürü;	YA		YB		YC		YD		YE		YF		YG		YH	
	E	H	E	H	E	H	E	H	E	H	E	H	E	H	E	H
a) Yaratıcılık sorunu ile ilgilenir mi?	9		6		5	-	-	8	4	2	3	-	3	3	4	6
b) Eski durumlara yeni yöntemlerle yaklaşarak yenilikçi ve yaratıcı olmayı teşvir eder mi?	1		6		5	-	-	7	4	1	3	-	4	2	4	6
c) Sizleri zor sorunları çözmeye cesaretlendirir	1		6	5	-	4	4	6	-	-	3	3	3	4	6	



	mi?														
d)	Her şeyin açıkça incelenmesi ve değişime tamamen açık olunması konusunda ısrarcı mıdır?	9	6	5	-	1	6	4	2	-	2	2	4	4	6
e)	Okulda değişim ve yeniliğe açık mıdır?	1	6	5	-	1	7	5	1	2	-	5	1	6	4

Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rolünün *entelektüel uyarım* boyutuna ait bulgular analiz edildiğinde;

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürleri YA, YC ve büyük oranda YE; yaratıcılık sorunu ile ilgilendikleri, eski durumlara yeni yöntemlerle yaklaşarak yenilikçi ve yaratıcı olmayı teşvik ettikleri, öğretmenleri zor sorunları çözmeye cesaretlendirdikleri, her şeyin açıkça incelenmesi ve değişime tamamen açık olunması konusunda ısrarcı oldukları, okulda değişim ve yeniliğe açık oldukları kanaatindedirler. Mevcut bulgular doğrultusunda okul müdürlerinin YA, YC ve YE dönüşümcü liderlik rolünün *entelektüel uyarım* boyutu rol ve davranışlarını sergileyebildikleri söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürü YB genellikle; yaratıcılık sorunu ile ilgilendiğini, eski durumlara yeni yöntemlerle yaklaşarak yenilikçi ve yaratıcı olmayı teşvik ettiğini, okulda değişim ve yeniliğe açık olduğunu; Ancak öğretmenleri zor sorunları çözmeye cesaretlendirmediklerini, her şeyin açıkça incelenmesi ve değişime tamamen açık olunması konusunda ısrarcı olmadığını dile getirmektedirler. Okul müdürü YD, YF, YG, YF dönüşümcü liderlik rolünün *entelektüel uyarım* boyutunun; yaratıcılık, yenilikçi ve yaratıcı olmayı teşvik etme, öğretmenleri zor sorunları çözmeye cesaretlendirme, her şeyi açıkça incelenme, değişime tamamen açık olunması davranışlarına yeterince sahip olmadıkları görülmektedir.

#### 4.4. Bireysel destek boyutu ile ilgili bulgular

Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rolünün *bireysel destek* boyutuna sahip olma düzeyleri ile ilgili bulgular Tablo 4'te verilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun görüşüne göre okul müdürleri YA, YC, YE ve YG dönüşümcü liderliğin bireysel destek boyutunda; öğretmenlerin ihtiyaçlarını gidermek için özel dikkat göstermekte, öğretmenlerin güçlü yönlerini vurgulamakta, öğretmenlerin potansiyellerini yüksek seviyeye çıkarmada ve kendi gelişimlerinin sorumluluğunu almada yardımcı olmakta, okulda yeni öğrenme fırsatları yaratmakta, bireysel farklılıkları görüp, kabul etmekte onlarla çift yönlü iletişim kurmakta ve öğretmenleri aktif ve etkili bir şekilde dinlemektedirler. Mevcut bulgular YA, YC, YE ve YG okullarındaki okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin bireysel destek boyutunun gerektirdiği rol ve davranışlara sahip olduklarını göstermektedir. Öğretmenlere göre okul müdürü YB'nin ise, öğretmenlerin güçlü yönlerini vurgulamadığını, öğretmenlerin potansiyellerini yüksek seviyeye çıkarmada ve kendi gelişimlerinin sorumluluğunu almada yardımcı olmadığını söylemektedirler. Mevcut bulgular YA, YB, YC, YE ve YG okul müdürleri öğretmenlere dönüşümcü liderlik kapsamında bireysel destek verdikleri söylenebilir. Ancak araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun görüşüne göre Okul müdürleri YD, YF ve YH dönüşümcü liderliğin bireysel destek boyutunda; öğretmenlerin

ihtiyaçlarını gidermek için özel dikkat göstermemekte, öğretmenlerin güçlü yönlerini vurgulamamakta, öğretmenlerin potansiyellerini yüksek seviyeye çıkarmada ve kendi gelişimlerinin sorumluluğunu almada yardımcı olmamakta, okulda yeni öğrenme fırsatları yaratmamakta, bireysel farklılıkları görüp, kabul etmemekte onlarla çift yönlü iletişim kurmamakta ve öğretmenleri aktif ve etkili bir şekilde dinlememektedirler. Dolayısıyla YD, YF ve YH okul müdürleri dönüşümcü liderliğin bireysel destek boyutu kapsamındaki rol ve davranışları yerine getirmemektedirler.

**Tablo-4 Okul Müdürünün Bireysel Destek Boyutuna Sahip Olma Düzeyleri**

1) Okul Müdürü;		YA		YB		YC		YD		YE		YF		YG		YH	
		E	H	E	H	E	H	E	H	E	H	E	H	E	H	E	H
4) Bireysel Destek	a) Her birinizin ihtiyaçlarını gidermek için özel dikkat gösterir mi?	10	-	7	-	4	1	3	5	4	2	-	3	6	-	4	6
	b) Sizlerin güçlü yönlerinizi vurgular mı?	10	-	-	5	5	-	-	8	4	2	-	3	3	3	4	6
	c) Sizlerin potansiyelinizi yüksek seviye çıkarmada ve kendi gelişiminizin sorumluluğunuzu almada yardımcı olur mu?	9	-	-	5	5	-	2	6	6	-	-	3	4	2	4	6
	d) Okulda yeni öğrenme fırsatları yaratır mı?	9	1	5	-	5	-	1	7	5	-	2	-	3	3	4	6
	e) Bireysel farklılıkları görüp, kabul eder mi?	9	-	9	-	5	-	4	4	3	2	-	3	5	1	6	4
	f) Sizlerle çift yönlü iletişim kurar mı?	9	-	7	-	5	-	1	7	6	-	-	3	5	1	6	4
	g) Sizleri aktif ve etkili bir şekilde dinler mi?	10	-	6	4	5	-	5	3	6	-	-	3	5	1	6	4

## 5. Sonuç ve Öneriler

Öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik boyutlarına ne derece sahip oldukları ile ilgili aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

### 5.1. İdealleştirilmiş etki boyutuna ilişkin sonuçlar

Okul müdürü YA ve YC'nin dönüşümcü liderliğin *idealleştirilmiş etki boyutunun gerektirdiği rollere sahip oldukları* ayrıca araştırmaya katılan öğretmenlere göre tüm okullardaki okul müdürlerinin yüksek ahlaki standartlara sahip oldukları görülmüştür. Ancak araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun görüşüne göre; YD, YE, YF, YG, YH okul müdürleri öğretmenlerde hayranlık uyandırmamakta ve rol model oluşturmamaktadırlar. Ayrıca öğretmenler okul müdürünü benimseyip ve ona benzemeye çalışmadıklarını da dile getirmektedirler. Ancak Kuhnert ve Lewis'e (1987) göre dönüşümcü liderliğin kaynağı kişisel değerler ve inançlardır. Kişisel standartlarını ortaya koyarak dönüşümcü liderler, hem çalışanları birleştirebilir hem de performans seviyesini yükseltecek şekilde onların amaç ve inançlarını değiştirebilirler. Dolayısıyla okullarında lider konumunda olan veya olması gereken okul müdürlerinin kişisel değer ve inançlara sahip olması gerekli ve önemlidir.

## 5.2. İlham verici motivasyon boyutuna ilişkin sonuçlar

YA, YC, YE, YG ve kısmen YB okul müdürleri dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyon boyutu rollerine sahip olup öğretmenlere sergilemektedirler. YD, YF, YH okul müdürleri ise kurumun zor amaçlarını benimsediklerini ancak; öğretmenlerin beklentilerini kurumun sorunlarını çözebileceklerine inanma yönünde yeterince değiştirmedikleri, öğretmenler için güzel bir gelecek tablosu çizmedikleri, okul için ideal vizyonlar oluşturmadıkları, belirlenen vizyonlara ulaşabileceklerini anlatarak öğretmenlere enerji vermedikleri sonucu elde edilmiştir.

## 5.3. Entelektüel uyarım boyutuna ilişkin sonuçlar

Okul müdürleri YA, YC ve YE dönüşümcü liderlik rolünün *entelektüel uyarım* boyutu rol ve davranışlarına büyük oranda sahiptirler. Ancak okul müdürü YB öğretmenleri zor sorunları çözmeye cesaretlendirmedikleri, her şeyin açıkça incelenmesi ve değişime tamamen açık olunması konusunda ısrarcı olmadığı; okul müdürleri YD, YF, YG, YH dönüşümcü liderlik rolünün *entelektüel uyarım* boyutunun; yaratıcı, yenilikçi ve yaratıcı olmayı teşvir etme, öğretmenleri zor sorunları çözmeye cesaretlendirme, her şeyin açıkça incelenme, değişime tamamen açık olunma davranışlarına yeterince sahip olmadıkları sonucu elde edilmiştir.

Sergiovanni'ye (1994) göre dönüşümcü liderlik, yeniliğe, değişime ve reforma dönük liderlik biçimidir. Kurumda, çalışanlara bir vizyon kazandırmak ve bir yeniliğin ve değişimin gerekliliğini ilham ettirmek ve inanç aşılama önemlidir. Dönüşümcü liderler daha zorlayıcı amaçlar koyarlar ve daha yüksek performans sergilerler (Akt. Hoy ve Miskel, 2012). Dolayısıyla bazı okul müdürlerinde bu tür liderlik özelliklerinin yeterince olmaması eğitimde değişim, dönüşüm, motivasyon ve nihayetinde eğitimsel kalite adına oldukça düşündürücüdür.

## 5.4. Bireysel destek boyutuna ilişkin sonuçlar

YA, YC, YE ve YG okullarındaki okul müdürleri dönüşümcü liderliğin bireysel destek boyutunun gerektirdiği rol ve davranışlara sahiptirler. Okul müdürleri YD, YF ve YH dönüşümcü liderliğin bireysel destek boyutunda; öğretmenlerin ihtiyaçlarını gidermek için özel dikkat göstermemekte, öğretmenlerin güçlü yönlerini vurgulamamakta, öğretmenlerin potansiyellerini yüksek seviyeye çıkarmada ve kendi gelişimlerinin sorumluluğunu almada yardımcı olmamakta, okulda yeni öğrenme fırsatları yaratmamakta, bireysel farklılıkları görüp kabul etmemekte onlarla çift yönlü iletişim kurmamakta ve öğretmenleri aktif ve etkili bir şekilde dinlememektedirler. Dolayısıyla YD, YF ve YH okul müdürleri dönüşümcü liderliğin bireysel destek boyutu kapsamındaki rol ve davranışları yerine getirmemektedirler.

Yukarıda da belirtildiği gibi son zamanlarda ortaya çıkan etkili okul liderliği paradigmalarından biri de dönüşümsel (transformational) liderlik modelidir (Bush and Glover, 2003; Mulford, 2008; Krüger and Scheerens, 2012). Dönüşümsel/dönüştürücü liderliğin önemi ve kurumsal olumlu sonuçları ile ilgili yapılan bazı araştırma sonuçlarına aşağıda ver verilmiştir.

Naktiyok (2015) tarafından yapılan çalışmada dönüşümcü liderliğin ve örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu yönde etkilerinin olduğu ve işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz yönde bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Görker (2017). yöneticilerin dönüştürücü (dönüşümcü) liderlik tarzının, öğrenme ve girişim odaklı kültür aracılığıyla, örgütsel inovasyon performansını arttırdığını göstermektedir. Çalışkan (2017). dönüştürücü (dönüşümcü) liderlik ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu

sonucuna ulaşılmıştır. Zorlu (2003). Dönüştürücü (dönüşümcü) liderlik davranışlarının bilgi yönetimi süreçlerini pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Vural (2013). Dönüştürücü (dönüşümcü) liderlik davranışları ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Yapılan araştırmanın sonucunda genel olarak dönüştürücü liderlik davranışları ile örgüt sağlığı arasında ve iki değişkene ait tüm alt boyutlarda istatistikî olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Eroğlu (2010). Dönüştürücü (dönüşümcü) liderlik davranışları yüksek olan yöneticilerin düşük olanlara nazaran problemleri çözme konusunda kendilerini daha yeterli gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Topaloğlu (2005). Dönüştürücü (dönüşümcü) liderlik davranışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur. İşcan (2002). Dönüştürücü (dönüşümcü) liderlik anlayışının küresel düşünce sistemine uygun bir liderlik modeli olduğu ve araştırma yapılan işletme liderlerinin dönüştürücü lider niteliklerine büyük ölçüde sahip oldukları saptanmıştır.

Dönüşümcü liderlik ile ilgili yapılmış olan araştırmalar ve mevcut araştırma sonuçları dikkate alındığında aşağıdaki öneriler yapılabilir:

- ✓ Okul müdürleri okullarında güven ve saygı, ikna kabiliyeti, başkalarının ihtiyaçlarının kendi ihtiyaçlarından üstün tutma, hayranlık uyandırma, saygı görme, kendisine güvenilen, çalışanların benimsediği ve rol model olma gibi değerleri, mesleki etik kuralları, tutum ve alışkanlıkları öne çıkarmalıdır.
- ✓ Okul müdürleri okullarında öğretmenler için güzel bir gelecek tablosu çizmelidir.
- ✓ Öğretmenlerin beklentilerini kurumun sorunlarını çözebileceğine inanma yönünde değiştirmeliler.
- ✓ Okul için ideal vizyonlar oluşturmalı ve belirlenen vizyonlara ulaşabileceklerini anlatarak öğretmenlere enerji vermeliler.
- ✓ Okul müdürleri yaratıcı yenilikçi olmak, öğretmenleri zor sorunları çözmeye cesaretlendirmek, her şeyi açıkça incelemek, değişime tamamen açık olmak gibi konularda kendilerini geliştirmelidirler.
- ✓ Okul müdürleri öğretmenlerin ihtiyaçlarını gidermek için özel dikkat göstermeli, öğretmenlerin güçlü yönlerini vurgulamalı, öğretmenlerin potansiyellerini yüksek seviyeye çıkarmada ve kendi gelişimlerinin sorumluluğunu almada yardımcı olmalı, okulda yeni öğrenme fırsatları yaratmalı, bireysel farklılıkları görüp, kabul etmeli, öğretmenlerle çift yönlü iletişim kurmalı ve öğretmenleri aktif ve etkili bir şekilde dinlemelidirler.
- ✓ Öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerine olanak sağlayan hizmet içi faaliyetlere katılım konusunda öğretmenleri motive etmelidir.

### Kaynakça

- Arastaman, G., Öztürk Fidan, İ. ve Fidan, T. (2018), Nitel Araştırmada Geçerlik Ve Güvenirlik: Kuramsal Bir İnceleme. YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi, 15(1), 37-75.
- Bush, T. ve Glover, D. (2003), School leadership: concepts and evidence, National College for School Leadership, Nottingham.
- Coffield, F. (2012), Why The Mckinsey Reports Will Not Improve School Systems. Journal Of Education Policy, 27(1), pp. 131-149.
- Çelik, V. (1998), Eğitimde Dönüşümcü Liderlik, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 4(4), 423-442.

- Çalışkan, M. (2017), Dönüştürücü Liderlik Ve Örgütsel Yenilikçilik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ardahan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ardahan.
- Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., Gu Q. and Brown, E. (2010), 10 Strong Claims About Successful School Leadership, Nottingham: National College for School Leadership.
- Eroğlu, A. (2010), Örgütlerde Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Problem Çözme Becerilerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Komutanlığı, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Görker, N. (2017), Dönüştürücü Liderlik Tarzı İle Girişim Ve Öğrenme Odaklılığın Örgütsel İnovasyon Performansına Etkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Hopkins, D. (2008), Realising the potential of system leadership. In B. Pont, D. Nusche and D. Hopkins (eds.). Improving School Leadership. Volume 2: Case Studies on System Leadership, Paris: OECD Publishing.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2012), Educational Administration, Theory, Research And Practice, (Çev. Selahattin Turan). Ankara: Nobel Yayınları.
- İşcan, Ö. F. (2002), Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı -Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Krüger, M. and Scheerens J. (2012), Conceptual Perspectives on School Leadership, in J. Scheerens (ed.), School Leadership Effects Revisited: Review And Meta-Analysis Of Empirical Studies,(1-31), Springerbriefs In Education, Springer, Dordrecht, Heidelberg, London, New York.
- Kuhnert, K. W., ve Lewis, P. (1987), Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Development Analysis, Academy Of Management Review. 12(4), 648-657.
- Lunenburg Fred, C., ve Ornstein, Allan C. (2013), Educational Administration (Eğitim Yönetimi Çeviri Editörü: Gökhan Arastaman), 6. Baskı, Ankara: Nobel Yayınları.
- Mulford, B. (2008), The Leadership Challenge: Improving Learning in Schools, Australian Education Review, No. 53, Australian Council for Educational Research, Camberwell, Victoria, Web: <http://research.acer.edu.au/aer/2/> adresinden 12 Şubat 2019 tarihinde alınmıştır.
- Naktiyok, S. (2015), Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven Algısının Aracı Rolü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Sergiovanni, T. J. (1994), Building Community In Schools, San Francisco: Jossey-Bass.
- Silverman, D. (2018), Nitel Verileri Yorumlama, (Çeviri Ed. Erkan DİNÇ), Ankara: Pegem A Akademi.
- Topaloğlu, G. (2005), Liderlik Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Vural, T. (2013), Otel İşletmelerinde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Üzerine Etkileri: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008), Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, 6. Baskı, Ankara: Seçkin Yayınları.

Zorlu, Ö. (2003), Bilgi Yönetimi Süreçlerinin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Etkisi: Zincir Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.