



LİSE MÜDÜRLERİNDE LİDERLİK, LİDERLİK DÜZEYLERİNİN ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYONUNA ETKİSİ (KONYA İLİ ÖRNEĞİ)*

*Leadership in School Director, The Effect of Motivation of Teachers of Leadership Level
(Konya Sample)*

Yrd.Doç.Dr. Birol BÜYÜKDOĞAN
KTO Karatay Üniversitesi, birol.buyukdogan@karatay.edu.tr
Şeref ARSLANOĞLU
serefarslanoglu1975@gmail.com

Büyükdoğan, B. & Arslanoğlu, Ş. (2017). "Lise Müdürlerinde Liderlik, Liderlik Düzeylerinin Öğretmenlerin
Motivasyonuna Etkisi (Konya İli Örneği)", Vol:3, Issue:11; pp:224-234 (ISSN:2149-8598)

ARTICLE INFO

Article History

Makale Geliş Tarihi
Article Arrival Date
02/05/2017
Makale Yayın Kabul Tarihi
The Published Rel. Date
25/05/2017

Anahtar Kelimeler

Liderlik, Motivasyon,
Öğretmen, Müdür, Okul
Liderlik, Motivasyon,
Öğretmen, Müdür, Okul

Keywords

Leadership, Motivation,
Teacher, Principal, School
JEL Kodları: O15, I21

ÖZ

Bu araştırma ile Konya ili; Meram, Karatay ve Selçuklu ilçelerinde bulunan 2014-2015 yılları arasında liselerde görevli öğretmenlerin görüşleri alınarak lise müdürlerinin liderlik düzeylerinin öğretmenlerin motivasyonuna etkileri saptanmaya çalışılmıştır. Konya ölçeğinde kesitsel araştırmasına yönelik bu çalışmada, lise müdürlerinin liderlik düzeylerinin bazı değişkenler açısından öğretmenlere göre algılamaların karşılaştırılması yapılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu 31 lisede görevli 303 öğretmene uygulanmıştır. Anketin birinci bölümde demografik sorulara ve ikinci bölümünde liderlik ve motivasyon ile ilgili sorulara yer verilmiştir. Öğretmenlerin ölçeklerden elde ettikleri puanların öğretmenlerin bireysel özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği iki kategorili değişkenlerde t testi ile; ikiden fazla kategoriye sahip değişkenlerde ise tek yönlü ANOVA analizi ile test edilmiştir. ANOVA analizi sonrasında farklılığın hangi kategorilerde ortaya çıktığını belirlemek amacıyla post hoc testlerden Tukey HSD testi kullanılmıştır. Bu araştırmada; geleceğin emanetçisi gençlerimizi yetiştirmek hedefini taşıyan lise müdürlerinin, kalifiye hale getirilebilmesi, öğretmenlerin motivasyonunun artırılması ve eğitim sisteminin etkililiğinin oluşturulmasına ilişkin sonuç ve öneriler ortaya konulmaya çalışılmıştır.

ABSTRACT

With this research, Konya province; Meram, Karatay and Selçuklu districts in 2014-2015, the opinions of the teachers in the high schools were taken and the leadership levels of the high school principals tried to determine the motivation effects of the teachers. In this cross-sectional study on Konya scale, the leadership levels of high school principals were compared according to the teachers according to some variables. The questionnaire used in the study consisted of 303 teachers in 31 high schools. The first part of the questionnaire included demographic questions and the second part was about leadership and motivation questions. The t test was used for two categories of variables, in which the scores obtained by the teachers from the scales differed according to the individual characteristics of the teachers; One-way ANOVA analysis was used to test for variables with more than one categorical pair. Tukey HSD test was used in post hoc tests to determine which categories differed after ANOVA analysis. In this study; We have tried to put forward the conclusions and suggestions about the improvement of the motivation of the teachers and the formation of the effectiveness of the education system in order to improve the qualifications of the high school principals who are aiming to educate our future custodial young people.

1. GİRİŞ

Geleceğimizi emanet edeceğimiz lise öğrencilerinin prestijli bir üniversite kazanabilmeleri için öncelikle motivasyonu yüksek öğretmenler tarafından iyi bir şekilde yetiştirilmeleri gereklidir. Ancak öğretmenlerin motivasyonunu artıracak lider müdürlere ihtiyaç vardır.

* Bu makale Yrd.Doç.Dr. Birol Büyükdoğan danışmanlığında yürütülen Şeref Arslanoğlu'nun "Lise Müdürlerinde Liderlik, Liderlik Düzeylerinin Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi (Konya İli Örneği)" adlı Yüksek Lisans Tezinden derlenerek oluşturulmuştur.

Bir toplumun varlığını sürdürmesi ve gelişmesinde en önemli kaynağı amaçların uygun olarak yetiştirdiği insanlardır. Eğitim sisteminin üretici bir alt sistemi olan okulun, toplumun üyesi olan bireyin bütün yeteneklerinin geliştirilmesindeki başarısızlığı aile, ülke ve daha ötesi insanlık için bir kayıptır (Taymaz, 2003: 3).

Günümüzde çok fazla dergi, kitap, makale, yüksek lisans ve doktora çalışmalarında liderlik hakkında araştırmalar yapılmıştır. Söz konusu çalışmalarda liderliği çeşitli yönlerden ele alınmış ve liderlik her kesim tarafından ilgisini hiç bir zaman yitirmemiştir. Çağımızda, çok çeşitli liderlik tanımları ile liderlik teorileri mevcuttur (Barutçugil, 2014: 26).

İnsanların zamanlarının çoğu örgüt içinde geçmektedir. Bu örgütün etkinliği ya da amaçlarını gerçekleştirebilmesi, kişilerin çalışma eğilimlerine bağlıdır. Bu nedenle, örgütlerin üyelerini motive etmede ne derece etkili olduklarını ne gibi araçlar kullandıklarını ve yeni olarak neleri kullanmaları gerektiğini iyi bilmek gerekmektedir. Motivasyonun işlevi, iş görenlerin çalışma eğilim ve isteklerini yoğunlaştırarak yönlendirmektir (İnal, 1990: 209).

Liderliğin tanımına bakıldığında liderin emri altındaki kişilere karşı yönetim şekli ile hem kendisi hem de çalışanları mutluluğu garanti altına alınmış olduğu görülmektedir. Çünkü lider etrafında toplanan insanları hedeflerine ulaştırmada oldukça yeteneklidir. Mutlu çalışanlar ve yöneticilerin olması organizasyonları hedeflerine sancısız ve acısız bir şekilde ulaştıracağı bir gerçektir.

Liderlik, insanları işletmelerin hedeflerine ulaştırmak için yönlendirme yapabilme becerisidir. İşletmeler amaçlarına ve hedeflerine başarılı liderler sayesinde ulaşmaktadırlar. Bu nedenle liderliğin tanımını yapmak önemlidir (Aktaran: Arslanoğlu, 2009:8).

Lider lise müdürlerinin varlığı, okulda bulunan öğretmenlerin motivasyonunu artıracığından, okulda öğrenim gören öğrencilerin eğitimine doğrudan etki yapacaktır. Liselerin en prestijli üniversitelere öğrenci kazandırması geleceğimiz gençlerin doğru bir şekilde yetişmesine neden olacaktır.

Müdürler akademik araştırmalar sayesinde eğitimin lideri olarak görülmekte ve eğitim ile ilgili olumlu ya da olumsuz sonuçlar nedeniyle okul müdürleri muhattap alınmaktadır. Okul müdürlerinin liderlik özelliklerini ortaya koyabilmek için sahip oldukları gücün yapmış oldukları görevleri ile uyumlu olması önemli bir durumdur (Baştan vd., 2014: 14).

Araştırmanın amacı, lise müdürlerinin liderlik düzeylerinin bazı değişkenler açısından öğretmenlere göre algılamaları ölçmektir. Bu amaçlar doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır;

Çalışmanın amacı, lise müdürlerinin liderlik düzeylerinin bazı değişkenler açısından öğretmenlere göre algılamalarını belirlemektir. Bu amaçla aşağıdaki hipotezler test edilecektir. Öğretmenlerin cinsiyeti, medeni durumu, yaş grubu, eğitim durumu, hizmet yılı ve çalışılan kurum değişkenlerine göre;

1. Lise müdürlerinin liderlik düzeyleri algısında öğretmenlerin cinsiyetine göre farklılık vardır.
2. Lise müdürlerinin liderlik düzeyleri algısında öğretmenlerin medeni durumuna göre farklılık vardır.
3. Lise müdürlerinin liderlik düzeyleri algısında öğretmenlerin yaşına göre farklılık vardır.
4. Lise müdürlerinin liderlik düzeyleri algısında öğretmenlerin eğitim durumuna göre farklılık vardır.
5. Lise müdürlerinin liderlik düzeyleri algısında öğretmenlerin hizmet yılına göre farklılık vardır.
6. Lise müdürlerinin liderlik düzeyleri algısında öğretmenlerin çalıştıkları kuruma göre farklılık vardır.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Araştırmanın amacı, lise müdürlerinin liderlik düzeylerinin bazı değişkenler açısından öğretmenlere göre algılamalarını ölçmektir. Araştırma, lise müdürlerinin göstermesi gereken ve göstermekte olduğu liderlik düzeylerinin öğretmenler açısından algılamalarının belirlenmesine yöneliktir. Araştırma evrenini Konya il merkezindeki Selçuklu, Meram ve Karatay ilçelerindeki liselerde görevli öğretmenler oluşturmuştur. Araştırmanın evreninden rastgele seçilen 500 öğretmene anket gönderilmiştir. Yapılan değerlendirmeler sonucunda sağlıklı olarak geri dönen 303 anket üzerinde analiz yapılmıştır. .

2.2. Verilerin Toplanması

Araştırmada Doç.Dr. Turgut Karaköse tarafından geliştirilen “Okul Müdürlerinin Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi Anketi” kullanılmıştır. Söz konusu anketin kullanımı konusunda Doç.Dr. Turgut Karaköse’den izin alınmıştır. Araştırmada kullanılacak anket formu lisede görevli öğretmenlere uygulanmıştır. Anket 47 sorudan ve iki bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölümde 7 sorudan oluşan demografik özellikler ölçülmüştür. Demografik bilgiler olarak, cinsiyeti, medeni durumu, yaş grubu, eğitim durumu, hizmet yılı, en son çalıştığı okuldaki hizmet yılı ve çalışılan kurum olarak incelenmiştir. İkinci bölümde ise, müdürlerin liderlik durumlarını inceleyen 40 soru bulunmaktadır. Söz konusu 40 sorunun cevaplanmasında, 1:“Kesinlikle Katılmıyorum” ve 5:“Kesinlikle Katılıyorum” ifade edecek şekilde 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır.

Bu araştırmada, ölçeklerin güvenilirliğinin saptanmasında literatürdeki benzer çalışmalar da göz önüne alınarak en popüler güvenilirlik ölçümü olarak kabul edilen Cronbach α değeri kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirliğine yönelik olarak yapılan madde analizi sonucunda tüm ölçek puanlarıyla, ölçeğin güvenilirlik düzeyini saptamak için Cronbach Alfa Katsayısı hesaplanmış ve 0,934 olarak bulunmuştur.

2.3. Verilerin Analizi ve Bulgular

Verilerin analizinde SPSS 22.0 programı kullanılmıştır. Araştırmada ölçeklerden elde edilen sonuçlar ortalama ve standart sapma değerleri ile; demografik sorulardan elde edilen yanıtlar ise frekans dağılımları ile sunulmuştur. Öğretmenlerin ölçeklerden elde ettikleri puanların öğretmenlerin bireysel özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği iki kategorili değişkenlerde t testi ile; ikiden fazla kategoriye sahip değişkenlerde ise tek yönlü ANOVA analizi ile test edilmiştir. ANOVA analizi sonrasında farklılığın hangi kategorilerde ortaya çıktığını belirlemek amacıyla post hoc testlerden Tukey HSD testi kullanılmıştır. Lise müdürlerinin liderlik düzeyleri ve öğretmenlerin motivasyonu ilişkisini belirlemek amacıyla korelasyon analizi; lise müdürlerinin liderlik düzeylerinin öğretmenlerin motivasyonuna etkisini belirlemek amacıyla ise çoklu regresyon analizi kullanılmıştır.

Bu bölümde araştırmada toplanan verilerin istatistiksel tekniklerle çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgulara ve ilgili yorumlara yer verilmiştir. Bu kapsamda 303 öğretmenin cevapladığı anketler değerlendirilmeye alınmıştır.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Bilgilerinin Dağılımları

Değişkenler		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	103	34,0
	Erkek	200	66,0
	Toplam	303	100,0
Medeni Durum	Evli	276	91,1
	Bekâr	27	8,9
	Toplam	303	100,0
Yaş	20-30	30	9,9
	31-40	120	39,6
	41-50	95	31,4
	51 ve üzeri	58	19,1
	Toplam	303	100,0
Eğitim Durumu	Yüksekokul	16	5,3
	Fakülte	216	71,3
	Yükseklisans	62	20,5
	Doktora	9	3,0
	Toplam	303	100,0
Hizmet Süresi	1 yıldan az	10	3,3
	1-5 yıl	22	7,3
	6-10	40	13,2
	11-15	69	22,8
	16 yıl ve üzeri	162	53,5
	Toplam	303	100,0
Çalıştığı Kurum	Kamu	225	74,3
	Özel	78	25,7
	Toplam	303	100,0

Tablo 1 incelendiğinde; çalışmaya katılanların % 66'sının erkek olduğu, % 91,1'inin evli olduğu, % 39,6'sının 31-40 yaş aralığında olduğu, % 71,3'ünün fakülte mezunu olduğu, % 53,5'inin 16 yıl ve üzeri çalışan olduğu, % 74,3'ünün kamu sektöründe çalıştığı görülmüştür.

2.3.1. Birinci Hipoteze Ait Bulgular

Tablo 2'de yer alan analiz sonuçlarına göre, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin lise müdürlerinin liderlik düzeyleri algısı cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t testi yapılmıştır.

Tablo 2. Cinsiyet Değişkenine Göre Müdürlerin Liderlik Düzeyleri Algısında Öğretmenlerin Puanlarının Farklılaşp Farklılaşmamasına İlişkin T-Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	x	ss	sd	t	p
Kadın	103	3,8368	0,73375	301	-0,430	0,668
Erkek	200	3,8763	0,76925			

Yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ($t = -0,430$; $p > 0,05$). Başka bir deyişle, lise müdürlerinin liderlik düzeyleri öğretmenlerin cinsiyetlerine bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir. Bu sonuçlardan dolayı kadın öğretmenler ile erkek öğretmenlerin, lise müdürlerinin liderlik düzeylerinin algılamaları birbirinin benzeri olduğu söylenebilir.

2.3.2. İkinci Hipoteze Ait Bulgular

Liselerde görev yapan öğretmenlerin, müdürlerin liderlik düzeyleri algısında öğretmenlerin "medeni durum değişkeni" açısından değerlendirilmesine ilişkin bulgulara ve yorumlara aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 3. Medeni Durum Değişkenine Göre Müdürlerin Liderlik Düzeyleri Algısında Öğretmenlerin Puanlarının Farklılaşp Farklılaşmamasına İlişkin T-Testi Sonuçları

Medeni Durum	N	x	ss	sd	t	p
Evli	276	3,8601	0,76257	301	-0,204	0,839
Bekar	27	3,8912	0,70276			

Tablo 3'de yer alan analiz sonuçlarına göre, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin lise müdürlerinin liderlik düzeyleri algısı medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ($t = -0,204$; $p > 0,05$). Başka bir deyişle, lise müdürlerinin liderlik düzeyleri öğretmenlerin medeni durumuna bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir. Bu sonuçlardan dolayı evli öğretmenler ile bekar öğretmenlerin, lise müdürlerinin liderlik düzeylerinin algılamaları birbirinin benzeri olduğu söylenebilir.

2.3.3. Üçüncü Hipoteze Ait Bulgular

Liselerde görev yapan öğretmenlerin, müdürlerin liderlik düzeyleri algısında öğretmenlerin "yaş değişkeni" açısından değerlendirilmesine ilişkin bulgulara ve yorumlara aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 4. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine İlişkin ANOVA Sonuçları

Yaş	N	x	S
20-30	30	3,8479	0,73818
31-40	120	3,8094	0,80256
41-50	95	3,9270	0,75759
51 ve üzeri	58	3,8761	0,67054
Toplam	303	3,8628	0,75638

Yapılan ANOVA test sonuçlarına göre; lise müdürlerinin liderlik düzeyleri öğretmenlerin yaş gruplarına bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir. Bu sonuçlardan dolayı yaş gruplarına göre öğretmenlerin, lise müdürlerinin liderlik düzeylerinin algılamaları birbirinin benzeri olduğu söylenebilir.

Tablo 5. Yaş Değişkenine Göre Müdürlerin Liderlik Düzeyleri Algısında Öğretmenlerin Puanlarının Farklılaşp Farklılaşmamasına İlişkin ANOVA Sonuçları

Kaynak	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	0,751	3	0,250	0,435	0,728
Grup içi	172,029	299	0,575		
Toplam	172,779	302			

Tablo 5’de yer alan analiz sonuçlarına göre, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin lise müdürlerinin liderlik düzeyleri algısı öğretmenlerin yaş grupları değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($F=0,435$; $p>0,05$). Başka bir deyişle, lise müdürlerinin liderlik düzeyleri öğretmenlerin yaş gruplarına bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir. Bu sonuçlardan dolayı yaş gruplarına göre öğretmenlerin, lise müdürlerinin liderlik düzeylerinin algılamaları birbirinin benzeri olduğu söylenebilir.

2.3.4. Dördüncü Hipoteze Ait Bulgular

Liselerde görev yapan öğretmenlerin, müdürlerin liderlik düzeyleri algısında öğretmenlerin “eğitim durumu değişkeni” açısından değerlendirilmesine ilişkin bulgulara ve yorumlara aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 6. Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin ANOVA Sonuçları

Eğitim Durumu	N	x	S
yüksek okul	16	3,6797	0,68878
fakülte	216	3,9117	0,74121
yüksek lisans	62	3,6673	0,81951
doktora	9	4,3611	0,33914
Toplam	303	3,8628	0,75638

Tablo 6 incelendiğinde; müdürlerin liderlik düzeyi algısının eğitim durumlarına göre farklılıkların anlamlı olup olmadığı için “tukey” testi yapılmıştır. Test sonucuna göre doktora öğrenimine sahip olanlar ile yüksek lisans öğrenimine sahip olanlar arasında anlamlı fark vardır ($p<0,05$).

Tablo 7. Öğretmenlerin Eğitim Durumuna Göre Varyans Homojenliği Testi Sonuçları

Levene İstatistiği	sd1	sd2	p
1,420	3	299	0,237

Tablo 7 incelendiğinde, p değeri 0,05 değerinden büyük olduğu için gruplar arasında homojenliğin sağlandığı söylenebilir.

Tablo 8. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Müdürlerin Liderlik Düzeyleri Algısında Öğretmenlerin Puanlarının Farklılaşp Farklılaşmamasına İlişkin ANOVA Sonuçları

Kaynak	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	5,658	3	1,886	3,374	0,019
Grup içi	167,122	299	0,559		
Toplam	172,779	302			

Tablo 8’de yer alan analiz sonuçlarına göre, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin lise müdürlerinin liderlik düzeyleri algısı öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ($F=3,374$; $p<0,05$). Başka bir deyişle, lise müdürlerinin liderlik düzeyleri öğretmenlerin eğitim durumları gruplarına bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. Bu sonuçlardan dolayı eğitim durumuna göre öğretmenlerin, lise müdürlerinin liderlik düzeylerinin algılamalarının birbirinin benzeri olduğu söylenemez.

Öte yandan yapılan varyansların homojenlik testi neticesinde bulunan 0,237 anlamlık düzeyi değeri varyansların homojenliğini ifade etmektedir. Dolayısıyla hangi gruplar arasında fark olduğuna aşağıda yapılan Tukey testi neticesinde karar verilmiştir.

Tablo 9. Öğretmenlerin Eğitim Durumuna Göre Çoklu Karşılaştırma

	Eğitim Durumu (I)	Eğitim Durumu (J)	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	p	% 95 Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Tukey HSD	yüksek okul	fakülte	-,23206	,19370	,629	-,7325	,2684
		yüksek lisans	,01235	,20964	1,000	-,5293	,5540
		doktora	-,68142	,31151	,129	-1,4862	,1234
	fakülte	yüksek okul	,23206	,19370	,629	-,2684	,7325
		yüksek lisans	,24441	,10772	,108	-,0339	,5227
		doktora	-,44936	,25435	,291	-1,1065	,2077
	yüksek lisans	yüksek okul	-,01235	,20964	1,000	-,5540	,5293
		fakülte	-,24441	,10772	,108	-,5227	,0339
		doktora	-,69377*	,26668	,048	-1,3828	-,0048
	doktora	yüksek okul	,68142	,31151	,129	-,1234	1,4862
		fakülte	,44936	,25435	,291	-,2077	1,1065
		yüksek lisans	,69377*	,26668	,048	,0048	1,3828

Tablo 9’da yer alan tukey testine göre; eğitim durumu doktora olan öğretmenlerin (4,3611) lise müdürlerinin liderlik düzeyleri algısı, eğitim durumu yüksek lisans olan öğretmenlerden (3,6673) daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2.3.5. Beşinci Hipoteze Ait Bulgular

Liselerde görev yapan öğretmenlerin, müdürlerin liderlik düzeyleri algısında öğretmenlerin “hizmet yılı değişkeni” açısından değerlendirilmesine ilişkin bulgulara ve yorumlara aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 10. Öğretmenlerin Hizmet Yılları Değişkenine İlişkin ANOVA Sonuçları

Eğitim Durumu	N	x	S
1 yıldan az	10	3,9563	,77171
1-5 yıl	22	3,8750	,62945
6-10	40	3,8281	,83826
11-15	69	3,8841	,73681
16 yıl ve üzeri	162	3,8549	,76653
Toplam	303	3,8628	,75638

Tablo 10 incelendiğinde; müdürlerin liderlik düzeyi algısının öğretmenlerin hizmet yıllarına göre farklılıklarını anlamlı olup olmadığı için ANOVA testi yapılmıştır. Test sonucuna göre anlamlı fark yoktur ($p > 0,05$)

Tablo 11. Öğretmenlerin Hizmet Yıllarına Göre Varyans Homojenliği Testi Sonuçları

Levene İstatistiği	sd1	sd2	p
0,752	4	298	,557

Tablo 11 incelendiğinde, p değeri 0,05 değerinden büyük olduğu için gruplar arasında homojenliğin sağlandığı söylenebilir.

Tablo 12. Hizmet Yılları Değişkenine Göre Müdürlerin Liderlik Düzeyleri Algısında Öğretmenlerin Puanlarının Farklılaşp Farklılaşmamasına İlişkin ANOVA Sonuçları

Kaynak	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	0,180	4	0,045	0,078	0,989
Grup içi	172,599	298	0,579		
Toplam	172,779	302			

Tablo 12’de yer alan analiz sonuçlarına göre, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin lise müdürlerinin liderlik düzeyleri algısı öğretmenlerin hizmet yılları değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır ($F=0,078$;

$p > 0,05$). Başka bir değişle, Lise müdürlerinin liderlik düzeyleri öğretmenlerin hizmet yılları gruplarına bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

Bu sonuçlardan dolayı hizmet yıllarına göre öğretmenlerin, lise müdürlerinin liderlik düzeylerinin algılamaları birbirinin benzeri olduğu söylenebilir.

2.3.6. Altıncı Hipoteze Ait Bulgular

Liselerde görev yapan öğretmenlerin, müdürlerin liderlik düzeyleri algısında öğretmenlerin “çalıştığı kurum değişkeni” açısından değerlendirilmesine ilişkin bulgulara ve yorumlara aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 13. Çalıştığı Kurum Değişkenine Göre Müdürlerin Liderlik Düzeyleri Algısında Öğretmenlerin Puanlarının Farklılaşp Farklılaşmamasına İlişkin T-Testi Sonuçları

Çalıştığı Kurum	N	x	Ss	sd	t	p
Kamu	225	3,7914	0,78783	301	-2,824	0,005
Özel	78	4,0689	0,61671			

Tablo 13’de yer alan analiz sonuçlarına göre, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin lise müdürlerinin liderlik düzeyleri algısı çalıştığı kurum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($t = 2,824$; $p < 0,05$). Buna göre, özel sektörde çalışan öğretmenlerin (4,0689) liderlik düzeyleri algıları, kamu kesiminde çalışan öğretmenlerden (3,7914) daha yüksektir. Başka bir değişle, lise müdürlerinin liderlik düzeyleri öğretmenlerin çalıştığı kuruma bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. Bu sonuçlardan dolayı özel sektörde çalışan öğretmenler ile kamu kesiminde çalışan öğretmenlerin, lise müdürlerinin liderlik düzeylerinin algılamaları birbirinin benzeri olduğu söylenemez.

3. TARTIŞMA

Tablo 2’de “cinsiyet değişkeni” açısından değerlendirilmesine göre anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı görülmüştür. Bu sonuç, Toksöz (2009)’ün “21. Yüzyılın Liderlik Anlayışı Olarak Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Algılarına Göre Değerlendirilmesi” konulu İstanbul ili Bakırköy ilçesinde yapmış olduğu araştırmanın sonuçları ve Marshall (2014)’in “Asıl Adı Liderlik Tarzı ve Öğretmen Memnuniyeti Abşeron Öğretmenleri: (Barbados Örneği)” konulu Barbados’da yapmış olduğu araştırmanın sonuçları ile örtüşürken, Şimşek (2005)’in “Lise Müdürlerinin Liderlik Tarzları (Erzurum İli Örneği)” konulu Erzurum il merkezinde yapmış olduğu araştırmanın sonuçları ve Ololube (2006)’nin “Okul Etkinliği İçin Öğretmenler İş Doyumu ve Motivasyon: Bir Değerlendirme” konulu Nijerya’da yapmış olduğu araştırmanın sonuçları ile örtüşmemektedir.

Tablo 3’de “medeni durum değişkeni” açısından değerlendirilmesine göre anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı görülmüştür. Bu sonuç, Aytakin (2014)’in “Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Durumsal Liderlik Stilleri ile Öğretimsel Liderlik Rollerini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Kartal İlçesi Örneği)” konulu İstanbul ili Kartal ilçesinde yapmış olduğu araştırmanın sonuçları ve Gul ve diğerleri (2012)’nin “Kalıplaşmış Cinsiyet ve Öğretmenlerin Algıları (Pakistan Örneği)” konulu Pakistan’da yapmış oldukları araştırmanın sonuçları ile örtüşürken, Sönmez (2010)’in “Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Durumsal Liderlik Stilleri ile Öğretimsel Liderlik Rollerini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Bahçelievler Örneği)” konulu İstanbul ili Bahçelievler ilçesinde yapmış olduğu araştırmanın sonuçları ve Njiru (2014)’nin “Kiharu İlçesi Öğretmenleri Arasında İş Doyumu ve Motivasyon” konulu Kenya’da yapmış olduğu araştırmanın sonuçları ile örtüşmemektedir.

Tablo 5’de “yaş değişkeni” açısından değerlendirilmesine göre anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı görülmüştür. Bu sonuç, Karadaş (2014)’in “Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Güdülenme Düzeyleri Arasındaki İlişki” Antalya ili merkezinde yapmış olduğu araştırmanın sonuçları ve Tanang ve Abu (2014)’nin “Öğretmen Profesyonellik ve Güney Sulawesi, Endonezya Profesyonel Gelişim Uygulamaları” konulu Endonezya’da yapmış oldukları araştırmanın sonuçları ile örtüşürken, Ergen (2009)’in “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi (Manisa İli Örneği)” konulu

Manisa il merkezinde yapmış olduğu araştırmanın sonuçları ve Ololube (2006)'nin "Okul Etkinliği İçin Öğretmenler İş Doyumu ve Motivasyon: Bir Değerlendirme" konulu Nijerya'da yapmış olduğu araştırmanın sonuçları ile örtüşmemektedir.

Tablo 8'de "eğitim durumu değişkeni" açısından değerlendirilmesine göre anlamlı bir farklılaşmanın var olduğu görülmüştür. Bu sonuç, Kurt (2013)'ün "İlkokul ve Ortaokul Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Davranışlarının Öğretmen Motivasyonuna Etkisi" konulu İstanbul il merkezinde yapmış olduğu araştırmanın sonuçları ve Njiru (2014)'nin "Kiharu İlçesi Öğretmenler arasında İş Doyumu ve Motivasyon" konulu Kenya'da yapmış olduğu araştırmanın sonuçları ile örtüşürken, Balcı (2009)'nin "İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmen ve Yöneticilerinde Örgütsel Bağlılığı ile Yöneticilerin Öğretimsel Liderlik ve Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkilerin Analizi" konulu İzmir il merkezinde yapmış olduğu araştırmanın sonuçları ve Rouse (2005)'nin "Liderlik Uygulamaları: Sullivan İlçesi Müdürlerinin Algıları ve Öğretmenler" konulu Amerika Birleşik Devletleri'nde yapmış olduğu araştırmanın sonuçları ile örtüşmemektedir.

Tablo 12'de "hizmet yılı değişkeni" açısından değerlendirilmesine göre anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı görülmüştür. Bu sonuç, Madenoğlu ve diğerleri (2014)'nin "Okul Müdürlerinin Etik "Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Doyumlarının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi" konulu Eskişehir il merkezinde yapmış oldukları araştırma sonuçları ile ve Inayatullah ve Jehangir (2011)'in "Öğretmen İş Performansı: Motivasyon Rolü" konulu Pakistan'da yaptıkları araştırmanın sonuçları ile örtüşürken, Boğa (2010)'nin "İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi" konulu Samsun ilinde yapmış olduğu araştırma sonuçları ve Ling ve İbrahim (2013)'in "Dönüşümcü Liderlik ve Sarawak Ortaöğretimde Öğretmen Taahhüdü" konulu Malezya'da yaptıkları araştırmanın sonuçları ile örtüşmemektedir.

Tablo 13'de "çalışılan kurum değişkeni" açısından değerlendirilmesine göre anlamlı bir farklılaşmanın var olduğu görülmüştür. Bu sonuç, Büyükdoğan (2015)'in "Lise Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarının Değerlendirilmesi Üzerine Bir Alan Araştırması" konulu Konya il merkezinde yapmış olduğu araştırmanın sonuçları ve Tineh ve diğerleri (2009)'nin "Uygulamada Kouzes ve Posner'in Dönüşümcü Liderlik Modeli: (Ürdün Okulları Örneği)" konulu Ürdün'de yaptıkları araştırmanın sonuçları ile örtüşürken, Yurdakul (2007)'ün "Büyükçekmece İlçesi Orta Öğretim Kurumları Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonlarına Etkisi" konulu İstanbul ili Büyükçekmece ilçesinde yapmış olduğu araştırmanın sonuçları ve Njiru (2014)'nin "Kiharu İlçesi Öğretmenler arasında İş Doyumu ve Motivasyon" konulu Kenya'da yapmış olduğu araştırmanın sonuçları ile örtüşmemektedir.

4. SONUÇ

Lise müdürlerinin liderlik düzeylerinin bazı değişkenler açısından öğretmenlere göre algılamalarını araştırmak amacıyla yapılan bu araştırmadan elde edilen bulgular yorumlanarak sonuca ulaşılmıştır. Bu amaca bağlı olarak liselerde görev yapan öğretmenlerin, "cinsiyeti, medeni durumu, yaş grubu, eğitim durumu, hizmet yılı ve çalışılan kurumuna" ilişkin bilgiler şeklinde sorulan değişkenlere göre öğretmenlerin algıları araştırılmıştır. Lise öğretmenlerin algılarına göre liselerde görev yapan müdürlerin liderlik düzeylerinin yeterli ya da yetersiz olduğu alanlar ortaya konulmuştur.

Liselerde görev yapan kadın ve erkek öğretmenlerin, lise müdürlerinin liderlik düzeylerinin algılamasında "cinsiyet değişkeni" açısından değerlendirilmesine ilişkin bağımsız gruplar t testi sonuçlarına göre, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı görülmüştür.

Liselerde görev yapan evli ve bekar öğretmenlerin, lise müdürlerinin liderlik düzeylerinin algılamasında "medeni durum değişkeni" açısından değerlendirilmesine ilişkin bağımsız gruplar t testi sonuçlarına göre, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı görülmüştür.

Liselerde görev yapan öğretmenlerin, lise müdürlerinin liderlik düzeylerinin algılamasında "yaş değişkeni" açısından değerlendirilmesine ilişkin bağımsız gruplar ANOVA testi sonuçlarına göre, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı görülmüştür.

Liselerde görev yapan öğretmenlerin, lise müdürlerinin liderlik düzeylerinin algılamasında "eğitim durumu değişkeni" açısından değerlendirilmesine ilişkin bağımsız gruplar ANOVA testi sonuçlarına göre, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmanın var olduğu görülmüştür. Yapılan Tukey testine

göre; eğitim durumu doktora olan öğretmenlerin lise müdürlerinin liderlik düzeyleri algısı, eğitim durumu yüksek lisans olan öğretmenlerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Liselerde görev yapan öğretmenlerin, lise müdürlerinin liderlik düzeylerinin algılamasında "hizmet yılı değişkeni" açısından değerlendirilmesine ilişkin bağımsız gruplar ANOVA testi sonuçlarına göre, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı görülmüştür.

Kamu ve özel liselerde görev yapan öğretmenlerin, lise müdürlerinin liderlik düzeylerinin algılamasında "çalışılan kurum değişkeni" açısından değerlendirilmesine ilişkin bağımsız gruplar t testi sonuçlarına göre, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmanın var olduğu görülmüştür. Buna göre, özel sektörde çalışan öğretmenlerin liderlik düzeyleri algıları, kamu kesiminde çalışan öğretmenlerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın sonucunda "çalışılan kurum ve eğitim durumu" değişkenlerinde anlamlı bir farklılaşmanın olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre;

Lise müdürlerinin liderlik düzeyleri açısından çalışılan kurum yani kamu ve özel okullarda görev yapan öğretmenlerin algılarında farklılık olmasının nedeni olarak özel okullarda çalışan müdürlerin çalıştıkları kurumu bir eğitim kurumundan çok işletme olarak görmelerinin sonucu olabilir. Çünkü özel kurumda görev yapan müdür başarısız olduğunda işine son verileceğini bilir. Bu nedenle okulda görev yapan öğretmenlerin motivasyonunu üst düzey tutarak okulun başarısına katkı sağlamak isteyecektir. Lider bir yöneticinin emri altındaki personelin motivasyonu yöneticinin liderlik becerileri ile artış göstereceği daha önce yazılmış kitaplar ile yapılan araştırmalarla sabittir. Bu sebeplerden dolayı özel okullarda görev yapan müdürler, devlet okullarında görev yapan müdürlere göre daha fazla liderlik özelliklerini okuldaki öğretmenlere yansıttıkları bu araştırma ile ortaya konmuştur.

Lise müdürlerinin liderlik düzeyleri açısından eğitim düzeyinin öğretmenlerin algılarında farklılık göstermesinin nedeni olarak eğitim düzeyi yüksek olan öğretmenlerin liderlik, yönetim ve motivasyon konularında diğer öğretmenlerden daha fazla bilgi sahibi olmasıdır. Günümüzde her meslekte olduğu gibi öğretmenler içinde kariyer yapmak bir ihtiyaç haline gelmiştir. Bu ihtiyaç öğretmenler tarafından yüksek lisans veya doktora yaparak giderilmektedir. Söz konusu ihtiyaç daha önceki yıllarda uzman/baş öğretmenlik uygulaması ile karşılanıyordu. Ancak bu uygulamanın askıya alınması ile öğretmenlerin yüksek lisans ve doktora eğitimine yönelmesine sebep olmuştur. Diğer yandan kariyer yapmak istemeyen öğretmenlerin amaç ve hedeflerden uzak durmaları nedeniyle müdürlerin liderlik düzeyleri algılamaları düşük düzeydedir. Buraya kadar yapılan açıklamalar ışığında kariyer yaparak kendini geliştirmek isteyen öğretmenler, diğer öğretmenlere nazaran lise müdürlerinin liderlik özelliklerini daha iyi algıladıkları bu araştırma ile tespit edilmiştir.

Bu sonuçlar ışığında;

- Mevcut mevzuatta müdürler öğretmenler arasından seçildiği süreçte, öğretmenlerin eğitim fakültelerinden başlayarak, öğretmenlik yaptıkları süreç zarfında gerekli liderlik eğitimleri verilebilir.
- Lise müdürleri, hizmet içi eğitim, seminer ve kurs programlarına katılarak kendilerini liderlik alanında geliştirebilirler. Bu kapsamda liselerdeki müdürlerin geleneksel yönetici imajlarının çağdaş yönetici imajı yönünde değişime geçmesine imkân sağlanmış olabilir.
- Liselerde görevli öğretmenlerin kariyer yapabilme ihtiyaçlarının karşılanması ile ilgili Milli Eğitim Bakanlığı tarafından çok kapsamlı bir çalışma yapılmasına ihtiyaç duyulmakta olup, bu konuda askıya alınan uzman/baş öğretmen uygulamasının hayata geçirilebilir.
- Liselerde görevli öğretmenlerin yüksek lisans ve doktora yapabilmelerine yardımcı olmak adına çeşitli üniversiteler ile protokol yapılabilir.
- Bu araştırma Konya ilindeki özel ve kamu liselerde yapılmıştır. Benzer araştırma ortaokul ve yüksek öğretim yöneticilerine yönelik yapıp, lise müdürlerinin liderlik düzeyleri açısından karşılaştırma yapılabilir.
- Bu araştırma ile lise müdürlerinin liderlik düzeyleri incelenmiş olup, diğer araştırmacılar ise lise müdürlerinde görülen liderlik türleri ve liderlik tarzları ile alakalı araştırmalar yapılabilir.

f. Araştırmaya öğrenci ve velilerde dahil edilerek kapsamlı bir araştırma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Arslanoğlu, A. (2009). Yönetimde Dış Kaynaklardan Yararlanma Yaklaşımı ve Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aytekin, H. (2014). Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Durumsal Liderlik Stilleri İle Öğretimsel Liderlik Rollerini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Kartal İlçesi Örneği) . Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Balcı, Y. (2009). İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmen ve Yöneticilerin Örgütsel Bağlılığı ile Yöneticilerin Öğretimsel Liderlik ve Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkilerin Analizi. Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (1.Baskı). Kariyer Yayınevi, İstanbul
- Baştan, A., Tetik, İ. ve Kasımay, C. (2014). Okul Müdürlerinin “Müdür” Algılarının İncelenmesi. 9. Ulusal Eğitim Yönetim Kongresi. 8-10 Mayıs. Ankara: Pegem Akademi, 14-15.
- Boğa, Ç. (2010). İlkokul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeylerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.
- Büyükdoğan, B. (2015). Lise Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarının Değerlendirilmesi Üzerine Bir Alan Araştırması. Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi, 4(2), 133-141.
- Ergen, Y. (2009). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi (Manisa İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Gul, S., Khan, M.B., Mughal, S., Rehman, S.U. ve Saif, N. (2012). Gender Stereotypes and Teachers Perceptions (The Case of Pakistan). Information and Knowledge Management, 2(7), 17-28.
- İnal, K. (1990). Eğitim Yönetimi ve Planlaması ve Halk Eğitimi (1.Baskı). Milli Eğitim Basımevi, Ankara.
- Inayatullah, A. ve Jehangir, P. (2011). Teacher's Job Performance: The Role of Motivation. Abasyn Journal of Social Sciences, 5(2), 78-99.
- Karadaş, F. (2014). Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Etik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Güdülenme Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- Kurt, B. (2013). İlkokul ve Ortaokul Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Davranışlarının Öğretmen Motivasyonuna Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Ling, S.L. ve İbrahim, M.S. (2013). Transformational Leadership and Teacher Commitment in Secondary Schools of Sarawak. International Journal of Independent Research and Studies, 2(2), 51-65.
- Madenoğlu, C., Uysal, Ş., Sarier, Y. ve Banoğlu, K. (2014). Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Doyumlarının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 20(1), 47-69.
- Marshall, I.A. (2014). Principal Leadership Style and Teacher Satisfaction among a Sample of Secondary School Teachers in Barbados. Caribbean Educational Research Journal, 2(2), 105-116.
- Njiru, L.M. (2014). Job Satisfaction and Motivation among Teachers of Kiharu District in Kenya. Mediterranean Journal of Social Sciences, 5(5), 135-152.
- Okyay, P. (2010). Araştırma ile İlgili Temel Kavramlar. <https://www.bibalex.org/supercourse/lecture/lec34851/014.htm>, Erişim Tarihi: 21.01.2016.
- Ololube, N.P. (2006). Teachers Job Satisfaction and Motivation for School Effectiveness: An Assessment. "Essays in Education, 18, 1-19.

Rouse, M. E. (2005). Leadership Practices: Perceptions of Principals and Teachers in Sullivan County. Doctor of Education, East Tennessee State University the Faculty of the Department of Educational Leadership and Policy Analysis, New York.

Sönmez, A. (2010). Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Durumsal Liderlik Stilleri İle Öğretimsel Liderlik Rollerini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Bahçelievler Örneği) . Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Şimşek, M. (2005). Lise Müdürlerinin Liderlik Tarzları (Erzurum İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.

Tanang, H. ve Abu, B. (2014). Teacher Professionalism and Professional Development Practices in South Sulawesi, Indonesia. Journal of Curriculum and Teaching, 3(2), 25-42.

Taymaz, H. (2003). Uygulamalı Okul Yönetimi (6. Baskı), Pegem Yayınları, Ankara.

Tineh, A.B., Khasawneh, S.A. and Omary, A.A. (2009). Kouzes and Posner's Transformational Leadership Model in Practice: The Case of Jordanian Schools. Journal of Leadership Education, 7(4), 265-283.

Toksöz, S. (2010). 21. Yüzyılın Liderlik Anlayışı Olarak Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Algılarına Göre Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yurdakul, R. (2007). Büyükçekmece İlçesi Orta Öğretim Kurumları Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonlarına Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.