



International Journal of Eurasia Social Sciences
Vol: 10, Issue: 35, pp. (98-118).

Research Article

Received: 17.10.2018 Accepted: 17.03.2019

A META-SYNTHESIS STUDY ON LEADERSHIP BEHAVIOR IN TURKISH SCHOOL MANAGEMENT

Ebru ARAÇ ILGAR

Dr, Yozgat Bozok University, ebruarac@hotmail.com
ORCID Number: 0000-0002-0442-1158

Bekir Barış CİHAN

Dr, Yozgat Bozok University, bekirbaris_cihan@hotmail.com
ORCID: 0000-0002-3107-3849

ABSTRACT

The aim of this paper is to present the studies on leadership in Turkish school management by applying analysis and synthesis processes. In the study, a total of 29 papers, which were conducted the years between 2001 and 2018, were examined and the findings were presented in certain themes, which are the result of meta-synthesis research method's stages. In order to determine which studies to include, Educational Resources Information Centre (ERIC), Google Scholar search engine, YÖK (The Council of Higher Education) National Thesis Centre, Dergipark and TUBITAK (Turkish Scientific and Technological Research Council) Ulakbim databases were employed. Studies were thoroughly examined regarding their research methods, data collection methods, sample groups and results of conducted analyses. In the examined studies, it was observed that they had similar aims and they usually were conducted using qualitative data collection tools on different sample groups. As a result of the study, it was seen that leadership style was affected by age, seniority, tenure and gender variables in different ways. It is envisioned that the findings of this paper will guide future studies and help create awareness about leadership behavior in school management.

Keywords: School management, leadership, meta-synthesis.

INTRODUCTION

Schools are government controlled public and private entities, which guide and orient human kind aligned with students' skills and in accordance with the needs and expectations of the society. The medium of education has a great importance because of behavioral gains to oneself (Urlu, 2002). At this point, the school order and the applications depend upon the school administrator and their knowledge and skills about school management (Bursalioğlu, 2010).

There are many effects of school administration on the school management. These can be named as teacher, student, parent, school setting, environment and physical structure of the school. It is possible to say that the most important factor that affects quality is the school administrator (Bush, 2007; Çelikten, 2004; Dönmez 2002). The school administration should utilize the power of stakeholders in order to realize the goals of the school. To realize those goals and by doing so form an effective school depends on the administrative properties of the managers (Şişman, 2012).

According to a still popular perception, even though it is in steady decline in popularity in Turkey, a school principle is a manager, who has a strict job definition, plans the school budget, organizes event, takes necessary measures to ensure a healthy application of lectures, follows law and regulations to the letter, has clear boundaries and never takes risks (Taha and Gedikoğlu, 2009). Whereas, the school administration is both to fulfill the duties in its own scope and to organize the behaviors, which it carries out by influencing other people (Şişman, 2011).

School administrators are the managers and trackers of all event in a school as natural leaders of the school organ, which is the heart of an education system. Therefore, school administrators, who exhibit leadership traits, take upon an important role in education and the development of the society (Doğan, 2012).

In order for the educational environment to succeed, effective schools are needed. And in order for the schools to achieve this success, they need qualified administrators, who are able to lead the group towards a set goal.

The concept of leader has many definitions in general. Bass (1981) defined leadership as the process of influencing group activities towards reaching that group's goals. A leader is the creator and starter of big plans. The administrators are the ones who help realize those plans (Bursalioğlu, 2013). When the studies about leadership were examined, the most forthcoming property is the fact that there are many theories of leadership. The studies on factors that affect school management shows diversity with respect to their content. When researches about school management in Turkey were studied, it was seen that in most of the papers the main focus was on covariance.

Meta-synthesis studies were interpreted by Noblit and Hare (1988) using the findings from cultural studies and named as meta-ethnography. Paterson, Thorne, Canam and Jillings (2001) on the other hand, named this kind of papers as meta studies. In recent years, these concepts were gathered under a single roof as meta-synthesis

studies (Polat and Ay, 2016). The aim of this study is to reveal the current status of the researches, which examine the leadership characteristics in Turkish school management, through meta-synthesis. In light of this information, this study tries to inspect theses, articles and papers from Turkey, which delve into leadership characteristics in school management, and descriptively lay out which goals they had, what sample space they used, which data collection tool they employed and what kind of findings they concluded. In the scope of this study the following questions were tried to be answered:

- What are the targeted goals about leadership in the studies?
- Which research methods were employed in the studies?
- How the preferred sample groups were determined in the studies?
- What data collection tools were used in the studies?
- What are findings about leadership in the studies?

METHOD

Research Method

In this study, a qualitative research method, “meta-synthesis”, was used to synthesize the findings. Meta-synthesis is a systematical comparison, which is used for picturing the results, theories that are created by combining the findings, super narratives, generalizations and interpretive transformations (Polat and Ay, 2016). Meta-synthesis is a qualitative research method, which uses both qualitative and quantitative findings as data sources and is a member of interpretive research paradigm (Paterson, Thorne, Canam and Jillings, 2001). The purpose in meta-synthesis is to reveal the similarities and dissimilarities of studies by employing a conceptual analysis (Sözbilir and Gül, 2015). Induction has a central role in the inspection of social phenomena using qualitative research methods and an inductive structure is needed starting with the data collection stage. The conceptualization of social phenomena is only possible through induction (Baltacı and Balcı, 2017). Since the aim is to qualitatively determine the studies conducted directly on leadership in the field of school management throughout Turkey, meta-synthesis was utilized.

Limitations of the Research

In this study criterion sampling, which is one of the purposeful sampling methods, was used. Criterion sampling consist of units, which fulfills preset criteria for the sampling and these units may consist of people, events, objects or situations (Büyüköztürk, Kılıç-Çakmak, Akgün, Karadeniz and Demirel, 2008).

Criteria for Including or Excluding the Studies

- Inclusion of leadership concept in the titles of among the keywords of the articles, master thesis or doctoral dissertations.
- Clear indication of research patterns and all utilized data collection methods.

- Sample group being limited to Turkey.
- Studies conducted between 2001 and 2018.

This paper is limited to a total of 29 studies, 14 of which are theses and other 15 are articles.

Data Collection

This study was conducted in alignment with PRISMA decision criteria (Liberati, Altman, Tetzlaff, Mulrow, Gøtzsche, Ioannidis and Moher, 2009), which sits upon evidence based criteria used in writing systematic compilations and meta-analyses. The included papers were accessed through Google Scholar search engine, Council of Higher Education National Thesis Center, DergiPark and Scientific and Technological Research Council of Turkey's Turkish National Academic Network and Information Center. While determining which articles should be included and during the data collection process, keywords were used in the search. During literature review, it was seen that keywords related to the subject of this study, namely "School Management", "Leadership", "Management Styles" were frequently used. A total of 109 studies were found when each problem statement of reviewed studies were input in the databases, results from which are Google Scholar search engine (27 results), Council of Higher Education National (YÖK) Thesis Center (43 results), DergiPark (17 results) and Scientific and Technological Research Council of Turkey's Turkish National Academic Network and Information Center (TUBITAK Ulakbim) (22 results). With these search results from different databases, 43 study were found to be duplicates and were excluded. After a detailed review, 37 studies were also excluded since full texts were not available but only abstracts. The study was conducted by using a total of 29 eligible researches, 14 of which were master theses and doctoral dissertations, and the other 15 were scientific papers (Figure 1).

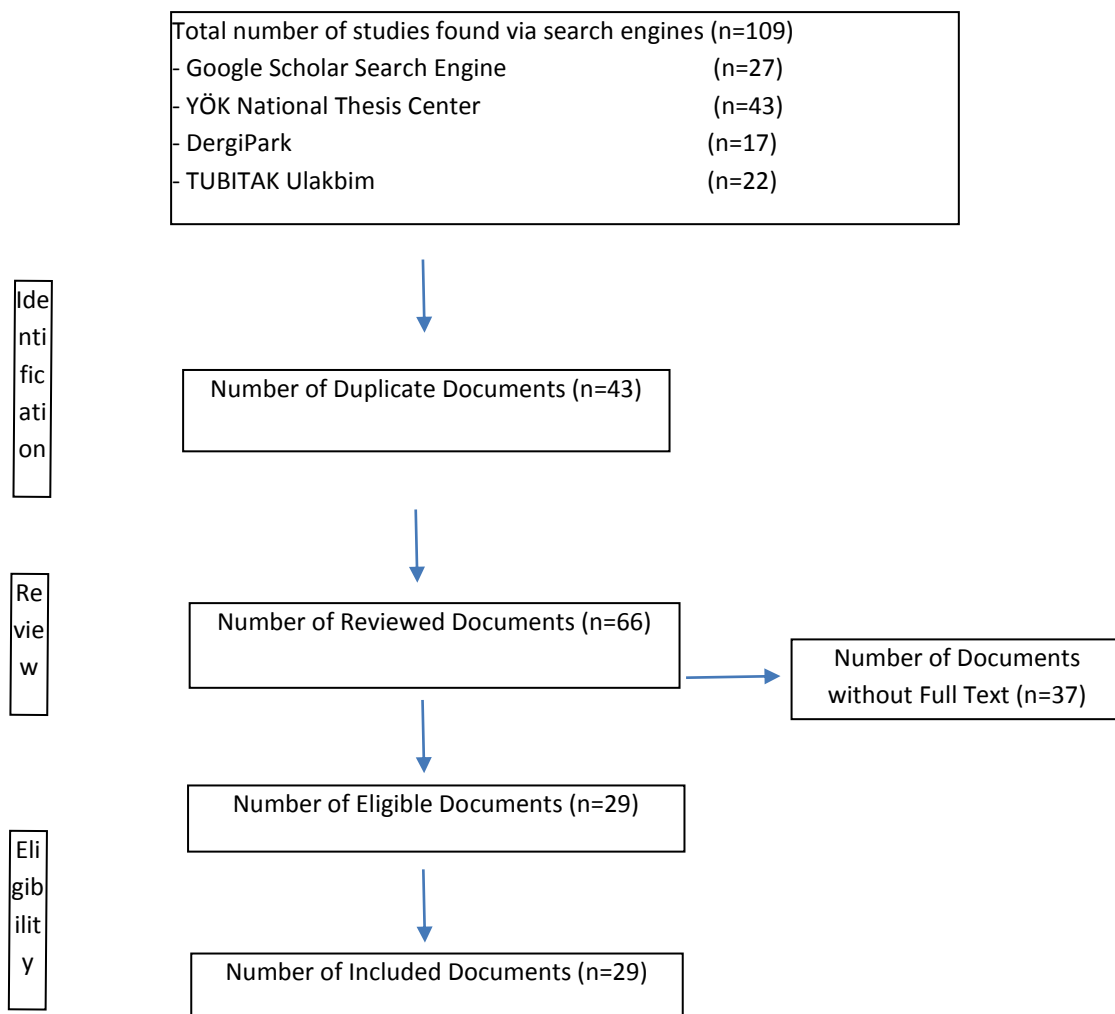


Figure 1. PRISMA Decision Criteria

Data Analysis, Coding Process, Validity and Reliability Studies

The first step taken in the study was deciding on a phenomenological study and starting it. Consecutively, related researches were selected by reviewing and evaluating the gathered data and determining the inclusion/exclusion criteria. All the ideas and the metaphors/concepts within the themes and sub-themes of the 29 studies that are included in this paper were carefully noted. Afterwards, inferences were made synthesizing themes within their respective frameworks and reporting was carried out. For each examined study a code was assigned. For articles it was M1, M2, ... and for these it was T1, T2, Their respective themes and sub-themes were summarized and codes were generated regarding every theme. The analyses were repeated after 3 weeks and the reliability of the codes was found to be 92% using [Reliability = Number of matches / (matches + mismatches)] formula (Miles and Huberman, 1994). Expert opinion was sought in order to increase consistency of the study. Thus the validity and the reliability of the data was ensured.

RESULTS

In Table 1, the year of publication, authors and problem statements of the examined studies can be found.

Table 1. Articles Included in the Meta-synthesis and Their Codes

Code	Author (Year), Level of Publication	Aim of the Research
M1	Gümüşeli, (2001), Article	Leadership Areas of the Modern School Administrator
M2	Turan, Ebiçlioğlu (2002), Article	Evaluation of leadership characteristics of School Principals from A Gender Perspective
M3	Çağlar, Yakut, Karadağ (2005), Article	Evaluation of The Relationship Between Leadership Behaviors and Personal Properties of Primary School Principals as Perceived By Teachers
M4	Korkmaz, (2006), Article	The Relationship Between Personality Properties and Leadership Styles of School Administrators
M5	Taş, Çelik, Tomul (2007), Article	Leadership Styles of School Managers of Primary Schools, Where the Renewed Education Program Is Being Carried Out
M6	Korkmaz, (2008), Article	A Quantitative Study on The Relationship Between Leadership Styles and The Learning Organ Properties of School Administrators
M7	Buluç, (2009) Article	The Relationship Between Leadership Styles of School Principals and The Bureaucratic School Structure
M8	Özmen, Aküzüm (2010) Article	Perspective of Schools Towards Conflict Within Their Cultural Structure and Leadership Behavior of School Principals In Conflict Resolution
M9	Yılmaz, Ceylan, (2011) Article	The Relationship Between Primary School Principals' Leadership Behavior Levels and Teacher Job Satisfaction
M10	Şentürk, Sağnak (2012) Article	The Relationship Between Primary School Principals' Leadership Behaviors and School Atmosphere
M11	Cemaloğlu, Kılınc, (2012) Article	The Relationship Between Primary School Principals' Ethical Leadership Behaviors and Teachers' Perceived Organizational Trust and Mobbing
M12	Ünal, Çelik, (2013) Article	Analysis of Educational Leadership Behaviors of School Principals and Teachers' Organizational Citizenship Behaviors
M13	Keser, Kocabaş (2014) Article	Comparison of Authentic Leadership and Psychological Wealth Properties of Primary School Administrators
M14	Aktepe, Buluç, (2014) Article	Evaluation of leadership characteristics of School Administrators with Respect to Teachers' Perception
M15	Özdemir, Sezgin, Kılıç, (2015) Article	Leadership Competences of School Administrators with Respect to The Views of School Administrators and Teachers

When Table 1 is examined, the sequence of studies, which are related to leadership characteristics of school administrators and were conducted between 2001 and 2015. The studies that are included in the meta-synthesis, their year of publication, code, authors and problem statements were all presented. It is evident that there is at least one study on school administrators and leadership in Turkey.

Table 2. Master Theses and Doctoral Dissertations Included in the Meta-synthesis and Their Codes

Code	Author (Year), Level of Publication	Aim of The Research
T1	Tıkkır, (2005), Master Thesis	Examination of The Relationship Between Educational Leadership Behaviors and Emotional Intelligence of Primary School Principals
T2	Yılmaz (2006), Doctoral Dissertation	Inspection of Organizational Trust Levels with Respect to Ethical leadership characteristics of School Administrators and Certain Variables
T3	Çiftçi, (2007), Master Thesis	Examination of The Relationship Between Career Stages of School Principals and Their Preferred Leadership Model Perceptions
T4	Gavuz, (2008), Master Thesis	The Relationship Between Leadership Styles of Primary School Administrators and Their Levels of Delegation
T5	Kış (2009), Master Thesis	Learning Leadership Role of School Principals While Forming A Learning Organization
T6	Taş, (2010), Master Thesis	Educational Leadership and Use of Technology
T7	Sağban, (2011), Master Thesis	The Effect of Cultural Leadership Roles of School Principals on Teachers' Organizational Commitment Levels
T8	Tan, (2012), Doctoral Dissertation	The Effect of Team Leadership Behaviors of Primary School Administrators on Teachers' Job Satisfaction, Organization Commitment and Organizational Citizenship Levels
T9	Hiçyılmaz, (2013), Master Thesis	Cultural Leadership Behaviors of Primary School Principals
T10	Çengelci (2014), Master Thesis	Ethical Leadership Behaviors of School Administrators
T11	Şahin, (2015), Master Thesis	Examination of leadership characteristics of Primary School Administrators About Formation and Development of A School Culture
T12	Yıldız, (2016), Master Thesis	Examining the Expression Levels for Ethical Leadership Behaviors of Vocational and Technical Anatolian High School Principals
T13	Turan, (2017), Doctoral Dissertation	The Effect of Quantum Leadership Behaviors of School Administrators on Organizational Intelligence
T14	Yürek, (2018), Master Thesis	The Relationship Between Administrators' Self-Competence Perceptions and Their Leadership Styles

Master theses and doctoral dissertations that are included in the study were listed in Table 2. The studies were coded as T-1, T-2, ..., T-14 according to their year of publication. When Table 2 is examined, at least one thesis or dissertation has benefit this study in each year. Furthermore, 11 of the included studies were master theses and 3 were doctoral dissertations.

Table 3. Research Methods Used in the Included Studies

Research Model	Graduate Thesis	Article	%
Qualitative Method	2	3	17.25
Quantitative Method	12	12	82.75
Mix Method	-	-	-
Total	14	15	100

When Table 3 is inspected, it is evident that the majority of the studies used quantitative methods. In most of the examined studies, screening method was employed. And in almost all of the studies, where the screening

method was used, it was observed that a small number of measuring tools were used and short-term studies were conducted in order to lay out the existing situation. No mix models were preferred in the studies. It is evident that qualitative studies were the minority.

Table 4. Data Collection Tools, Sample Groups and Sample Sizes of The Included Articles

Code	Sample Group	Employed Scale	Sample Size
M2	School Administrator - Teacher	Effective Leader Qualities Scale	42 - 474
M3	School Administrator - Teacher	Leadership Behavior Determination Scale	38 - 380
M4	School Administrator - Teacher	Multi-Factor Leadership Questionnaire	97 - 375
M5	Teacher	Leadership Style Behavior Scale	788
M6	School Administrator	Multi-Factor Leadership Questionnaire	230
M7	Teacher	Multi-Factor Leadership Questionnaire	250
M8	School Administrator	Qualitative Data Analysis	20
M9	School Administrator - Teacher	Leadership Behavior Levels Scale	153 - 804
M10	School Administrator - Teacher	Leadership Behavior Description Scale	57 - 723
M11	Teacher	Ethical Leadership Scale	775
M12	Teacher	Educational Leadership Inventory	711
M13	School Administrator	Authentic Leadership Scale	795
M14	Teacher	Qualitative Data Analysis	13
M15	School Administrator - Teacher	Leadership Competence Inventory	121 - 143

When Table 4 is reviewed, it can be seen that 5 of the studies (M5, M7, M11, M12, M14) were conducted with only teachers, 3 of the studies (M6, M8, M13) were conducted with only school administrators and 6 of the studies (M2, M3, M4, M9, M10, M15) were conducted with both teachers and school administrators. In just one paper (M1) a status study was carried out. When the sample sizes were inspected, it is clear that the sample size of teachers (5436) is far greater than the sample size of school administrators (1895). It was observed that a diverse selection of scales and questionnaires were employed in order to determine the leadership characteristics of school administrators.

Table 5. Data Collection Tools, Sample Groups and Sample Sizes of The Included Master Theses and Doctoral Dissertations

Code	Sample Group	Employed Scale	Sample Size
Y1	School Administrator - Teacher	Educational Leadership Scale	38 - 254
Y2	Teacher	Ethical Leadership Scale	2432
Y3	School Administrator	Qualitative Data Analysis	45
Y4	Teacher	Multi-Factor Leadership Scale	312
Y5	School Administrator	Qualitative Data Analysis	Meta-Synthesis
Y6	School Administrator - Teacher	Questionnaire	81 - 399
Y7	School Administrator - Teacher	Cultural Leadership Questionnaire	70 - 707
Y8	Teacher	Team Leadership Scale	822
Y9	School Administrator - Teacher	Cultural Leadership Questionnaire	51 - 910
Y10	School Administrator - Teacher	Ethical Leadership Scale	80 - 120
Y11	Teacher	Leadership Scale	386
Y12	Teacher	Ethical Leadership Scale	141
Y13	Teacher	Quantum Leadership Behavior Scale	600
Y14	School Administrator	Leadership Style Scale	93

After examining Table 5, 6 of the documents included in the study (Y2, Y4, Y8, Y11, Y12, Y13) were conducted with only teachers, 3 of them (Y3, Y5, Y14) were conducted with only school administrators and 5 of them (Y1, Y6, Y7, Y9, Y10) were conducted with both teachers and school administrators. Since Y5 was a meta-synthesis study, it does not have a sample group. When the sample sizes are inspected, it was found that there were 7083 teachers and 458 school administrators, who participated in the included studies. It was evident that various scales and questionnaires were used in order to determine the leadership characteristics.

Table 6. Data on The Findings of The Studies

Key Concepts and Statements

In the conducted studies (M1, M8, T5), it was emphasized that in order for school principals to fulfill the roles, which are expected of them, they first need to be aware of the education system, the changing roles of the school management and environmental dynamics that affect these roles. School administrators state that the main source of conflicts is cultural reasons. The findings from different studies (T7, T9) however, suggest the main belief is that the school administrators exhibit comparatively more cultural leadership to the teachers. It is expressed that the higher the level of education of the school manager, the more they tend to find the cultural level of the school inadequate (T11).

It was argued that female and male school administrators have the determined leadership characteristics and there were no significant difference within sub-dimensions (M2, M3). The highest dimension for female school managers was “communication” and it was “vision” for the male school managers (M2). There were studies that suggest male school administrators should be more open to accepting bad administrative decision they made (M2).

There is a significant difference between administrators’ view of technological leadership of school managers and teachers’ view of technological leadership of school managers. While school administrators find themselves sufficient in the matter, teachers argue that they are not totally adequate (T6). It was determined that private school principals exhibit more leadership characteristics, show more empathy and lean more towards building a structure than public school principals (M3).

It was concluded that in the democratic leadership perception, schools should be in constant cooperation with society in order for the school principals to meet the needs of this day and age (M1). In the matter of teachers evaluating school administrators with respect to leadership styles, there was a significant and negative correlation between authoritarian leadership style and other leadership styles (democratic, enabling, transformational and interactive). The relationship between other leadership styles (democratic, enabling, transformational and interactive) was also significant and positive (M5, T4). According to the result of the study, focus of which was leadership styles, school administrators exhibit more transformational leadership behaviors when transformational and interactive leadership styles were compared (M6). It was emphasized that when teachers see more leadership behaviors in their administrators, their job satisfaction levels increase (M9).

In the results of the studies focusing on transformational leadership (M5, M6), it was stated that the administrators in the examined schools exhibited democratic and transformational leadership style behaviors. There are also studies that argue the fact that principals, who have different personalities and behaviors, reacting to situations in a school in a creative or conservative way, is a marker for transformational or interactive behavior (M4). It was stated that an effective bureaucratic school structure is a precursor of transformational leadership and not a precursor of interactive leadership (M7).

In the studies (M9, M14), a significant relationship between school principals’ leadership behaviors and the atmosphere dimension of the schools were found. It was emphasized that when school principals’ structure forming and empathy leadership behaviors increase, disorganization, inhibition and avoidance in the school atmosphere decrease. In another study (T8), it was concluded that school administrators exhibit a certain level of leadership behaviors. There were also studies (M6, M14, T1, T2), which reached the conclusion that a

school administrator can positively affect their school through a cooperative atmosphere. It was adjudged that managing a school in an authoritarian style negatively impacts school atmosphere and as hierarchical use of authority in an organization increases, relationships become more formal (M7, M14).

According to the results of the study (M13), when the primary school administrators' authentic leadership levels were examined, it was seen that all authentic leadership elements had high average values.

In the study results, it was concluded that ethical leadership has a positive and significant effect on organizational trust (M15). However, in some studies it was emphasized that some school managers were not very successful at exhibiting ethical leadership behaviors (M10). In most of the studies, where school managers were inspected with respect to ethical leadership behaviors (M1, T2, T10, T12), it was reiterated that they should organize school activities in alignment with learning and teaching principles and in a student-centric manner; ethical principles and legal statutes should be their ultimate guide.

It was observed that there was no significant difference between the perceptions of form teachers and branch teachers about school principals' empathy and total leadership behaviors (M3, M5). It was seen in the study (M3) that there was no meaningful difference between leadership behavior perceptions of single and married teachers. The views about teachers' evaluation of leadership style behaviors with respect to seniority is that as seniority increases leadership styles do not pose great importance (M5). There are studies, where there were no significant difference between school managers' assessment of leadership styles with respect to teachers' school of graduation (T4, M5, M2, T10).

It was seen that school administrators exhibit certain personal properties such as military leadership, personal adoption, compassion and panache personal properties more than others, namely, closeness, independence, change and self-control personal properties (M3).

According to the results of the reviewed studies (M12, M14, T1), it was determined that school principals had a high level of educational leadership behavior. While school administrators' educational leadership behavior exhibition levels differ in the dimension of goal definition, there was no difference in other dimensions.

DISCUSSION

In this section, the findings of the study were discussed with respect to the research problems. When the findings were inspected, the aim of the researches was generally on the examination of the relationship between different components of the leadership concept. After carefully analyzing the included studies, it was determined that, especially in screening studies, the aims were similar and the studies were conducted using quantitative data collection tools on different sample groups. Quantitative studies have emerged out of the necessity of statistical analysis of data, which is collected using quantitative data collection tools. If the main purpose of the studies conducted in social sciences is to lay out the current situation regarding social phenomena and events, then it is thought that qualitative or mix methods will benefit the studies in a greater extent.

When the studies focusing on school administrators' leadership characteristics were examined with respect to sample types, it was seen that most of the studies were conducted from teachers' leadership characteristics point of views towards school administrators. This type of studies inspects the changes within the process and yield helpful findings. When the studies done in Turkey regarding leadership activities in school management were reviewed, it can be concluded that school administrators see themselves as adequate in general. There

are articles, which support the findings of the included studies, in the literature (Ağaoğlu, Altinkurt, Yılmaz and Karaköse, 2012; Uzun, 2008; Yakut, 2006; Şişman, 2012). These findings can be interpreted as individuals having a more positive self-perception. Nonetheless, the teachers state that leadership characteristics of managers are at a low level. Dönmez (2002), in their study that examined the competence of principals based on the perceptions of inspectors, school principals and teachers, concluded that teachers and inspectors and teachers had less of an opinion about school principals that school principals perceive themselves.

It was seen that in most of the conducted studies, the main focus was on leadership behaviors of school principals and schools' atmosphere dimension. It was emphasized that the school manager's cooperative atmosphere has a positive impact on school. In alignment with these findings, it was argued that in a trustful organization setting, the frequency of negative behaviors diminish and a more positive communication medium, a more participating school atmosphere was formed (Arslan, 2009; Tınaz, 2006; Yılmaz, 2008). It is thought that the determined trust levels for schools should even be further improved.

According to the results of the included studies, the educational leadership behaviors of school principals were reported to be at a high level. There are studies (Akgün, 2001; Oğuz, 2011; Tanrıöğen, 2000 and İnceler, 2005), whose findings are in parallel with the researches. Moreover, it is indicated that academic success increases where the school principle is the educational leader (Leithwood, Strauss and Anderson, 2007). It can be said that the reasons for school principals not to exhibit more educational leadership behaviors are that the students need help and they tend to care more about education due to stress of the tests.

When the included studies were examined, it was evident that ethical leadership has a positive impact on levels of organizational trust. There are studies in the literature that supports the findings (Turhan, 2007; Arslantaş and Dursun 2008; Badii, 2006; Pipkin, 2000). Ethical leadership can be defined as being able to realize an organization's all goals and values with an ethical understanding. It is foreseen that when school administrators' ethical leadership behaviors increase, organizational trust levels in schools also increase and problematic behaviors decrease. However, it will be safe to say for school managers that not being sufficiently ethical in their behaviors and decision, being unfair towards their subordinates, being indecisive and especially being unjust will shake the confidence of employees towards school administrators.

In the findings of the study, it was found that managers, who lean towards transformative leadership, exhibit democratic and transformative leadership style behavior. It was proposed that principals, who have different personality traits, reacting to situations in a school in a creative or conservative way, is a marker for transformational or interactive behavior. The positive effect of transformative leadership behaviors on organizational properties as a whole is evident based upon the findings of earlier studies such as Silins and Mulford (2002), Töremen (2001) and Avcı (2015). It can be stated that certain properties of school administrators that exhibit transformative leadership traits such as dreaming, shared mission, cooperative atmosphere, professional development, risk taking, taking initiative and delegation, are more pronounced and effective in a school's development.

It was asserted that when school principals' structure forming and empathy leadership behaviors increase, disorganization, inhibition and avoidance in the school atmosphere decrease. It was ascertained that managing a school in an authoritarian style negatively impacts school atmosphere and as hierarchical use of authority in an organization increases, relationships become more formal. When different studies were inspected (Ömeroğlu, 2006; Dönder, 2006), it was underlined that managing a school in an extremely bureaucratic manner negatively effects the school atmosphere. In schools, where relationships become formalized, teachers' self-esteem get damaged. Therefore, a decrease in performance can be foreseen due to this negative atmosphere.

In the studies, authentic leadership levels of school managers were found to have a high average value. Authentic leaders are people, who fulfill an important function towards getting positive results by their self-awareness, internalized moral perspectives, trust that is developed and sustained in an organizational setting and transparency. Conducted studies (Jensen and Luthans 2006; Caza, Bagozzi, Woolley, Levy, and Caza, 2010; Zamahani, Ghorbani and Rezaei, 2011) have all concluded on a direct correlation between authentic traits of organization leaders and their positive psychological capital levels. It is thought that the emergence of a mutual trust within the authentic leadership process will benefit forming of an organizational atmosphere that nurtures personal development and creating an effect, which enhances performance.

In conclusion, education has gained an important place for all countries and societies. The increased efficiency and effectiveness of education is emphasizing the importance of school managers' leadership roles in order for academic performance to strengthen and improve. According to the findings of the included studies, leadership styles are affected diversely by different variables such as age, seniority, year of tenure and gender. The emerging common understanding is that possessing high levels of leadership properties will reduce problems in an organization such as performance loss, conflict and absenteeism.

TÜRK OKUL YÖNETİMİNDE LİDERLİK DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN META-SENTEZ ÇALIŞMASI

GİRİŞ

Okul, öğrencilerin becerileri doğrultusunda toplumun ihtiyaç ve beklentilerine göre insanı yönlendiren, devletin kontrolü altında bulunan özel ve resmi kurumlardır. Eğitim ortamı bireye kazandırdığı davranışlar sebebiyle büyük bir öneme sahiptir (Urlu, 2002). Bu noktada okul düzeni ve ortaya konan uygulamalar okul yöneticisine ve onun okul yönetimi hakkındaki bilgi ve becerisine bağlıdır (Bursaloğlu, 2010).

Okul yönetiminin okulun işleyişin açısında birçok etkisi vardır. Bunları; öğretmen, öğrenci, veli, okul ortamı, çevre ve okulun fiziki yapısı olarak sıralamak mümkündür. Faktörler arasında kaliteyi etkileyen en önemli faktörün okul yöneticisi olduğunu söylemek mümkündür (Bush, 2007; Çelikten, 2004; Dönmez, 2002). Okul yönetimi okulun amaçlarının gerçekleştirebilmek için paydaşların sahip oldukları güçleri harekete geçirmelidir. Bunu gerçekleştirmek ve bu yolla etkili bir okul oluşturmak ta müdürlerin yönetsel özelliklerine bağlıdır (Şişman, 2012).

Okul yöneticileri, eğitim sisteminin özünü oluşturan okul örgütlerinin doğal liderleri olarak okulda meydana gelen tüm olayların yöneticileri ve takipçileridir. Bu yüzden liderlik vasıfları olan okul yöneticileri, eğitim ve toplumun gelişimi açısından önemli bir misyon üstlenmektedir (Doğan, 2012).

Eğitim ortamının başarılı olması için etkili okullara ihtiyaç vardır. Okulların bu başarıya ulaşabilmesi için ise özellikli yöneticiye yani grubu belirlenen amaçlara ulaştırmak için etkili bir liderlik gerçekleştirecek kişilere ihtiyaç duyulmaktadır.

Lider kavramının genel anlamda birçok tanımı mevcuttur. Bass (1981) liderliği, grup etkinliklerinin grup hedeflerine ulaşma doğrultusunda etkileme süreci olarak tanımlamıştır. Lider, büyük planların yaratıcısı ve başlatıcısıdır. Bu planların gerçekleşmesini yöneticiler sağlar (Bursaloğlu, 2013). Liderlikle ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde göze çarpan başlıca özellik farklı liderlik kuramlarının olduğudur. Okul yönetim sürecini etkileyen faktörler ile ilgili yapılan çalışmalar içerikleri noktasında farklılıklar göstermektedir. Türkiye’de okul yönetimi alanında araştırmalarda; çalışmaların büyük bir bölümünde ilişkili değişkenlere bakıldığı görülmüştür.

Bu araştırmanın amacı Türkiye’de okul yönetimi alanında liderlik özelliklerini inceleyen çalışmalarının mevcut durumunun meta-sentez yoluyla ortaya konmasıdır. Bu bilgiler ışığında, Türkiye’de yürütülmüş yönetim stilleri ile ilgili tezler, makaleler ve bildirilerin meta-sentez yöntemi kullanılarak incelenmesi ve yapılan çalışmaların hangi amaçlarla, hangi evren ve örneklem grubunda, hangi yöntemlerle, hangi veri toplama aracı kullanılarak nasıl sonuçlara ulaşıldığı betimsel olarak ortaya konmaya çalışılmıştır. Araştırma kapsamında aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

YÖNTEM

Bu çalışmada, araştırma bulgularını sentezlemek için nitel araştırma deseni olan “metasentez” araştırma yöntemi kullanılmıştır. Meta-sentez, çalışmaların sonuçlarını resmetmek için kullanılan sistematik bir karşılaştırma, sonuçların birleştirilmesi ile oluşturulan kuramlar, üst anlatılar, genellemeler ve yorumlayıcı dönüşümlerdir (Polat ve Ay, 2016). Meta-sentez, nitel ve nicel araştırmaları veri kaynağı olarak kullanan, yorumlayıcı araştırma paradigması altında yer alan nitel bir araştırma yöntemidir (Paterson, Thorne, Canam ve Jillings, 2001). Meta-sentezde amaç; kavramsal bir çözümlene yaparak araştırmaların benzer ve farklı yönlerini ortaya koymaktır (Sözbilir ve Gül, 2015). Sosyal olguların nitel araştırma yöntemleriyle incelenmesinde tümevarım, merkezi bir yere sahiptir ve veri toplama aşamasından itibaren tümevarımcı bir yapıya ihtiyaç duyulmaktadır. Sosyal olguların kavramsallaştırılması ancak tümevarım ile mümkün olabilmektedir (Baltacı ve Balcı, 2017). Türkiye’de okul yönetim alanında yapılan, liderlik ile doğrudan ilgili çalışmaların nitel yöntemlerle belirlenmesi amaçlandığından, meta-sentez çalışması kullanılmıştır.

Bu araştırmada amaçsal örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme kullanılmıştır. Ölçüt örnekleme; örneklem için önceden belirlenen ölçütleri yerine getiren birimlerden oluşur ve bu birimler kişi, olay, nesne veya durumlardan meydana gelebilir (Büyüköztürk, Kılıç-Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2008).

Çalışmaların Dâhil Edilme ve Hariç Tutulma Ölçütleri

- Yüksek lisans ve doktora tezleri ile makalelerin başlık veya anahtar kelimelerinde okul yönetimi ve liderlik kavramının yer alması.
- Araştırma deseninin ve kullanılan tüm veri toplama yöntemlerinin açıkça belirtilmiş olması.
- Örneklem grubunun Türkiye sınırları içinde olması.
- Çalışmaların 2001 – 2018 yılları arasında yapılmış olması.

Bu çalışma okul yönetiminde liderlik ile ilgili 14 tez ve 15 makale olmak üzere toplam 29 çalışma ile sınırlıdır.

BULGULAR

Araştırma bulgularına göre; okul yöneticilerinin liderlik özellikleri ile ilgili çalışmaların 2001-2018 yılları arasındaki yapıldıkları görülmektedir.

Araştırmaya dâhil edilen 29 adet bilimsel çalışma, için kodlama yapılmış ve lisansüstü tezler; T-1, T-2, T-3, T-4... şeklinde makaleler M-1, M-2, M3, M4... şekilde numaralandırılmıştır. Ayrıca tez çalışmalarının 11’i yüksek lisans tezi, 3’ü doktora tezi şeklindedir.

İncelenen çalışmaların önemli bir bölümünde tarama yöntemi tercih edilmiştir. Tarama yönteminin kullanıldığı çalışmaların hemen hepsinde az sayıda ölçme aracı ile verilerin toplandığı ve kısa süreli araştırmalar yürütülerek

mevcut durumun ortaya konulmaya çalışıldığı görülmüştür. Karma modeller çalışmalarda tercih edilmemiştir. Nitel araştırmaların sayısal olarak az olduğu görülmektedir.

Yapılan çalışmalarda (M1, M8, T5) okul müdürlerinin kendilerinden beklenen rolleri yerine getirebilmeleri için, öncelikle eğitim sistemi ve okul yönetiminin değişen rollerinden ve bu rolleri etkileyen çevresel dinamiklerden haberdar olmaları gerektiği vurgulanmıştır. Okul yöneticileri, en çok kültürel nedenlerden dolayı çatışmalar yaşadığını ifade etmektedirler. Farklı çalışmalarda (T7, T9) ortaya çıkan sonuç ise; okul müdürlerinin öğretmenlere nispeten kültürel liderlik rollerini sergilediklerini daha fazla düşünüyor olmasıdır. Okul yöneticilerinin eğitim seviyesi arttıkça okullarındaki okul kültür düzeyini yetersiz buldukları ifade edilmiştir (T11).

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu bölümde araştırmadan elde edilen sonuçlar araştırma problemleri doğrultusunda tartışılmıştır. Bulgular incelendiğinde genellikle çalışmaların liderlik kavramının farklı bileşenler ile arasındaki ilişkiyi inceleme amaçlarıyla yapıldığı görülmektedir. Çalışmalar dikkatli bir şekilde analiz edildiğinde özellikle tarama türünden çalışmalarda benzer amaçların ele alındığı, farklı örneklem grupları üzerinde, çoğunlukla nicel veri toplama araçları kullanılarak çalışmaların yürütüldüğü görülmektedir. Nicel araştırmalar fen bilimleri alanında sayısal olarak ölçülebilen verilerin istatistiksel çözümlenmesi ihtiyacı ile ortaya çıkmış bir yöntemdir. Sosyal bilimler alanında yürütülen araştırmalarının temel amacı, toplumsal olgu ve olaylara ilişkin mevcut durumu ortaya koymak ise, nitel araştırmalar veya karma yöntem çok daha fazla katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Okul yöneticilerinin liderlik özelliklerine yönelik yapılan çalışmalar örneklem çeşitlerine göre incelendiğinde, çalışmaların çoğunluğunun öğretmenlerin gözünden okul yöneticilerinin liderlik özelliklerine yönelik görüşleri şeklinde yürütüldüğü tespit edilmiştir. Bu türden çalışmalar süreç içerisindeki değişimi inceleyen ve faydalı veriler ortaya koyan çalışmalardır. Türkiye’de okul yöneticiliği alanındaki liderlik çalışmalarına bakıldığında genel olarak yöneticiler kendilerini yeterli seviyede görmektedir. Alan yazında, incelenen çalışma sonuçlarını destekler araştırmalar bulunmaktadır (Ağaoğlu, Altinkurt, Yılmaz ve Karaköse, 2012; Uzun, 2008; Yakut, 2006; Şişman, 2012). Bu sonuçlar bireylerin kendilerine ilişkin algılarının genellikle daha olumlu olduğu şeklinde yorumlanabilir. Ancak öğretmenler yöneticilerin liderlik özelliklerini düşük seviyede olduğunu belirtmişlerdir. Dönmez (2002) ilköğretim kurumu müdürlerinin yeterliklerini müfettiş, okul müdürü ve öğretmen algılarına dayalı olarak incelediği çalışmasında, öğretmenlerin ve müfettişlerin okul müdürlerini, okul müdürlerinin kendilerini algıladıklarından daha yetersiz değerlendirdikleri sonucuna varmıştır.

Yapılan çalışmaların büyük bir bölümünde okul müdürlerinin liderlik davranışları ile okulun iklim boyutları alanına odaklanıldığı görülmüştür. Okul yöneticisinin işbirlikçi iklim ile okul üzerinde olumlu katkısı olduğu vurgulanmıştır. Bu sonuçları destekler nitelikte güven dolu bir örgüt ortamında, olumsuz davranışların görülme sıklığının azaldığını, daha olumlu bir iletişim ortamının ve açık, paylaşımcı bir okul ikliminin oluştuğu

savunulmaktadır (Arslan, 2009; Tınaz, 2006; Yılmaz, 2008). Okullar için tespit edilen örgütsel güven düzeyinin daha da yükseltilmesinin gerekli olduğu düşünülmektedir.

İncelenen araştırmalarda elde edilen sonuçlara göre, okul müdürleri öğretimsel liderliği davranışlarını yüksek düzeyde olduğu belirtilmiştir. Çalışmalarla paralel sonuçları olan araştırmalar (Akgün, 2001; Oğuz, 2011; Tanrıöğen, 2000 ve İnceler, 2005) bulunmaktadır. Bununla birlikte okul müdürünün öğretim lideri olduğu okullarda akademik başarının arttığı ifade edilmektedir (Leithwood, Strauss ve Anderson, 2007). Okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışını daha fazla sergilemelerinin nedeni; öğrencilerinin yardıma ihtiyaç duymaları ve sınav kaygısı nedeniyle öğretimi daha fazla önemsemelerinden kaynaklanabileceği söylenebilir.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde etik liderliğin örgütsel güven düzeyi üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu ortaya konmuştur. Alanyazın incelendiğinde elde edilen sonuçları destekler nitelikte çalışmalarda bulunmaktadır (Turhan, 2007; Arslantaş ve Dursun 2008; Badii, 2006; Pipkin, 2000). Etik liderlik, örgütün bütün amaç ve değerlerini etik bir anlayış ile hayata geçirebilmek olduğu şeklinde tanımlanabilir. Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları arttıkça, okullarda örgütsel güven düzeyinin arttığını ve problemleri davranışlarının azaldığını düşünülmektedir. Fakat okul yöneticilerinin davranışlarında, kararlarında, yeterince etik olmamaları, çalışanlarına eşit davranmamaları, kararsız kalmaları özellikle adaletli olmamaları çalışanların okul yöneticilerine duydukları güveni sarsacağı söylenebilir.

Araştırma sonuçlarında, dönüşümsel liderliğe yönelik yöneticilerin, demokratik ve dönüşümcü liderlik tarzı davranışlar sergiledikleri belirlenmiştir. Farklı kişilik davranışlarına sahip müdürlerin okul içerisinde ortaya çıkan durumlara karşı yaratıcı bir yaklaşım ya da tutucu bir yaklaşım göstermeleri dönüşümsel veya etkileşimsel davranışın belirleyicisi olduğu öne sürülmektedir. Dönüşümsel liderlik davranışlarının örgüt özelliklerinin bütünü üzerindeki olumlu etkisini, daha önce yapılan Silins ve Mulford (2002), Töremen (2001) ve Avcı'nın (2015) araştırma sonuçları destekler niteliktedir. Dönüşümsel liderlik davranışı sergileyen okul müdürlerinin hayal kurma, paylaşılan misyon, işbirlikçi iklim, mesleki gelişim, risk alma, inisiyatif kullanma bununla beraber yetki devri gibi özelliklerinin ön plana çıkarak okulun gelişiminde etkili olduğu söylenebilir.

Okul müdürlerinin yapıyı kurma ve anlayış gösterme liderlik davranışları arttıkça okul ikliminde çözülme, engelleme ve uzak durmanın azaldığı sonucu vurgulanmıştır. Okul yönetiminin kuralcı bir tarz ile yönetilmesi, okulun atmosferini olumsuz etkilemekte, örgütte otoritenin hiyerarşik kullanımı arttıkça, ilişkilerin resmileştiği sonucuna varılmıştır. Farklı araştırmalar incelendiğinde ise, (Ömeroğlu, 2006; Dönder, 2006) okulların kuralcı bir tarz ile yani aşırı bürokratik olarak yönetilmesi, okulun atmosferini olumsuz etkilemekte olduğu vurgulanmıştır. İlişkilerin resmileştiği okullarda öğretmenlerin medeni cesaretleri kırılmaktadır. Buna bağlı olarak örgüt üzerinde olumsuz bir hava oluşması dolayısıyla performansın düşmesine neden olacağı öngörülebilir.

Yapılan çalışmalarda, okul yöneticilerinin otantik liderlik düzeyi ortalamalarının, otantik liderlik unsurlarının tümünde yüksek sonuçlara ulaştığı görülmektedir. Otantik liderler; öz farkındalığı, içselleştirilmiş ahlaki perspektifi, örgütsel ortamda geliştirdikleri ve sürdürdükleri güven, şeffaflık, ortamıyla pozitif sonuçlar elde

etmeye dönük önemli işlevleri yerine getiren kişilerdir. Yapılan araştırmalarda (Jensen ve Luthans 2006; Caza, Bagozzi, Woolley, Levy, ve Caza, 2010; Zamahani, Ghorbani ve Rezaei, 2011) örgüt liderlerinin otantik özelliklerin pozitif psikolojik sermaye düzeyleri ile arasında pozitif yönde direk bir ilişkiye ulaşımlardır. Otantik liderlik sürecinde karşılıklı güvenin ortaya çıkması, kişisel gelişimi kolaylaştırıcı bir örgüt iklimi oluşması ile performans artırıcı bir etki yaratmada ve hedeflere ulaşmada kolaylık sağlayacağı düşünülmektedir.

Sonuç olarak eğitim tüm ülkeler ve toplumlar için önemli bir hale gelmiştir. Eğitimin daha etkili ve verimli olması, akademik performansın güçlenmesi ve gelişmesi açısından okul yöneticilerinin liderlik rolünün önemi de gün geçtikçe artmaktadır. İncelenen araştırma sonuçlarına göre liderlik tarzları; yaş, kıdem, hizmet yılı, ve cinsiyet değişkenlerinden farklı şekillerde etkilemektedir. Ortaya çıkan genel kanı, yüksek düzeyde liderlik özelliklerine sahip olunmasının örgütler içerisinde olumsuz sonuçlar olarak sıralanan performans kaybı, çatışma, devamsızlık, gibi sorunları azaltacağı şeklindedir.

Anahtar Kelimeler: Okul yönetimi, liderlik, meta-Sentez.

REFERENCES

- Ağaoğlu, E., Altinkurt, Y., Yılmaz, K. & Karaköse, T. (2012). Okul Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri. *Eğitim ve Bilim Dergisi*. 37(164), 159-175.
- Akgün, N. (2001). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderliği. Doktora Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Aktepe, V. & Buluç, B. (2014). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Özelliklerinin Değerlendirilmesi. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 34(2), 227-247.
- Arslan, M. M. (2009). Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları. *Eğitimde Kuram ve Uygulama Dergisi*, 5(2), 274-288.
- Arslantaş, C. & Dursun, M. (2008). Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven Ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 8 (1) 111–128.
- Avcı, A. (2015). Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(24), 161-189.
- Badii, M. (2006). Ethical Leadership Based on Zoroastrian Values. *International Journal of Good Conscience*, 1(1), 9–20.
- Baltacı, A. & Balcı, A. (2017). Complexity Leadership: A Theoretical Perspective. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 5(1), 30-58. <http://dx.doi.org/10.17583/ijelm.2017.243>
- Bass, B. (1981). *Stogdill's Handbook of Leadership*. NewYork: Free Press.
- Buluç, B. (2009). İlköğretim Okullarında Bürokratik Okul Yapısı ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *Eğitim ve Bilim Dergisi*. 34(152), 71-87.

- Bursalıoğlu, Z. (2010). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2013). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış (18. Baskı)*. Ankara: Pegem Akademi.
- Bush, T. (2007). Educational Leadership and Management: Theory, Policy and Practice. *South African Journal of Education*, 27(3), 391-406.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Caza, A., Bagozzi, R. P., Woolley, L., Levy, L. & Caza, B. B. (2010). Psychological Capital and Authentic Leadership. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2(1), 53-70.
- Cemaloğlu, N. & Kılınc, A. Ç. (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Güven ve Yıldırma Arasındaki İlişki. *Eğitim ve Bilim Dergisi*. 37(165), 137-152.
- Çağlar, A., Yakut, Ö. & Karadağ, E. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Kişilik Özellikleri ve Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi. *Ege Eğitim Dergisi*. 6(1), 61-80.
- Çelikten, M. (2004). Bir Okul Müdürünün Günlüğü. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 123-135.
- Çengelci, E. (2014). *Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları*. Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi. Afyon.
- Çiftçi, E. Y. (2007). *Okul Müdürlerinin Kariyer Aşamaları İle Tercih Ettikleri Liderlik Model Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi. Kocaeli.
- Doğan, S. (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Kullandıkları Çatışma Çözüm Stratejileri Arasındaki İlişki. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 226-233.
- Dönder, H. H. (2006). *Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Bürokrasi*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi. Afyon.
- Dönmez, B. (2002). Müfettiş, Okul Müdürü ve Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterlikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 8(29), 27-45.
- Gavuz, Ş. (2008). *İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Liderlik Tarzları ve Yetki Devretme Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi. İstanbul.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. 28, 553- 571.
- Hiçyılmaz, Y. (2013). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışları*. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi. İzmir.
- İnceler, S. (2005). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimlerine Yönelik Öğretimsel Liderlik Davranışları*. Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi. Bolu.
- Jensen, S. M. & Luthans, F. (2006). Relationship between entrepreneurs' psychological capital and their authentic leadership. *Journal of Managerial Issues*, 18(2), 254-273.
- Keser, S. & Kocabaş, İ. (2014). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. 20(1), 1-22.

- Kış, A. (2009). *Öğrenen Örgüt Oluşturmada Okul Müdürlerinin Öğrenen Liderlik Rolü*. Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Malatya.
- Korkmaz, M. (2006). Okul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri ile Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi. 46, 199-226.
- Korkmaz, M. (2008). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğrenen Örgüt Özellikleri Arasındaki İlişki Üzerine Nicel Bir Araştırma. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi. 53, 75-98.
- Leithwood, K., Strauss, T. & Anderson, S. E. (2007). District Contributions to School Leaders' Sense Of Efficacy: A Qualitative Analysis. Journal of School Leadership, 17, 735-770.
- Liberati, A., Altman, D. G., Tetzlaff, J., Mulrow, C., Gøtzsche, P. C., Ioannidis, J. P. & Moher, D. (2009). The PRISMA Statement for Reporting Systematic Reviews and Meta-Analyses Of Studies That Evaluate Health Care Interventions: Explanation and Elaboration. PLoS Medicine, 6(7), 1-28. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000100>
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded Sourcebook*. (2nd ed). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Noblit, G. W. & Hare, R. D. (1988). *Meta-ethnography: Synthesizing qualitative studies (Vol. 11)*. Newbury Park: Sage.
- Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Yöneticilerin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 17(3), 377-403.
- Ömeroğlu, Ö. (2006). *Okul Yönetiminde Bürokrasi ile Öğretmenlerin Okula İlişkin Tutumları Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Özdemir, S., Sezgin, F. & Kılıç, D. Ö. (2015). Okul Yöneticisi ve Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Yeterlikleri. Eğitim ve Bilim Dergisi. 40 (177), 365-383.
- Özmen, F. & Aküzüm, C. (2010). Okulların Kültürel Yapısı İçinde Çatışmalara Bakış Açısı Ve Çatışma Çözümünde Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları. Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi. 2(2), 65-76.
- Paterson, B. L., Thorne, S. E., Canam, C. & Jillings, C. (2001). *Meta-Study Of Qualitative Health Research: A Practical Guide To Meta-Analysis And Meta-Synthesis*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pipkin, C. H. (2000). A Call for Ethical Leadership. GSU Educational Forum, 5(1), 1-3.
- Polat, S. & Ay, O. (2016). Meta-sentez: Kavramsal Bir Çözümleme. Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi. 4(2), 52-64. <http://dx.doi.org/10.14689/issn.2148-2624.1.4c2s3m>
- Sağban, Ş. (2011). *Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi. Afyon.
- Silins, H., Zarins, S. & Mulford, W. (2002) What Characteristics and Processes Define A School as A Learning Organisation? Is This A Useful Concept To Apply To Schools. International Education Journal, 3(1), 24, 32.
- Sözbilir, M. & Gül, Ş. (2015). Thematic Content Analysis of Scale Development Studies Published in The Field Of Science And Mathematics Education. Education and Science, 40(178), 85-102.

- Şahin, Y. (2015). *İlkokul Eğitim Yöneticilerinin Okul Kültürünün Oluşması ve Geliştirilmesi Konusunda Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi. İstanbul.
- Şentürk, C. & Sağnak, M. (2012). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları İle Okul İklimi Arasındaki İlişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 10(1), 29-47.
- Şişman, M. (2011). *Öğretmenliğe Giriş*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Şişman, M. (2012). *Öğretim Liderliği*. Pegem Akademi, Ankara.
- Taha, F. & Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerini. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 58, 274-298.
- Tan, Ç. (2012). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Takım Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin İş Doyumu, Örgütsel Adanmışlık Ve Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerine Etkisi*. Doktora Tezi. Fırat Üniversitesi. Elazığ.
- Tanrıoğen, A. (2000). Temel Eğitim Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinden Bekledikleri Öğretimsel Liderlik Davranışları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7, 67-73. Titrek
- Taş, A., Çelik, K. & Tomul, E. (2007). Yenilenen İlköğretim Programının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 22 (2), 85-99.
- Taş, S. (2010). *Eğitimsel Liderlik Ve Teknoloji Kullanımı*. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi. Isparta
- Tıkr, N. (2005). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarıyla Duygusal Zekâları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep Üniversitesi. Gaziantep.
- Tınaz, P. (2006). İşyerinde Psikolojik Taciz. *Work & Society*, 4, 13-28.
- Töremen, F. (2001). *Öğrenen Okul*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Turan, S. (2017). *Okul Yöneticilerinin Kuantum Liderlik Davranışlarının Örgütsel Zekâ Düzeyine Etkisi Doktora Tezi*. Hacettepe Üniversitesi. Ankara.
- Turan, S. & Ebiçoğlu, N. (2002). Okul Müdürlerinin Liderlik Özelliklerinin Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 31, 445-459.
- Turhan, M. (2007). *Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi*. Doktora Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Urlu, R. (2002). *Okul Yöneticilerinin Yönetimsel Yaklaşımları (Niğde İl Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Niğde Üniversitesi, Niğde.
- Uzun, E. (2008). *Özel Ve Devlet Okulu Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Ünal, A. & Çelik, M. (2013). *Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Davranışı ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Analizi*. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 6(2), 239-258.
- Yakut, Ö. (2006). *Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi (Küçükçekmece İlçesi Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldız, B. (2016). *Mesleki Ve Teknik Anadolu Liseleri Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları Gösterme Düzeylerinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi. İstanbul.

- Yılmaz, A. & Ceylan, Ç., B. (2011). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doymu İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(2), 277-394.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi. Konya.
- Yılmaz, K. (2008). The Relationship Between Organizational Trust and Organizational Commitment In Turkish Primary Schools. *Journal of Applied Sciences*, 8(12), 2293–2299.
- Yürek, U. (2018). *Yöneticilerin Öz Yeterlik Algıları ile Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi. Denizli.
- Zamahani, M., Ghorbani, V. & Rezaei, F. (2011). Impact of Authentic Leadership and Psychological Capital On Followers' Trust And Performance. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(12), 658-667.