



e-ISSN: 2630-6417

International Journal Of  
Social, Humanities And  
Administrative Sciences  
(JOSHAS JOURNAL)

Vol: 8 Issue: 53  
Year: 2022 JUNE  
Pp: 776-788

Arrival  
07 May 2022  
Published  
30 June 2022

Article ID  
62840  
Article Serial Number

DOI NUMBER  
<http://dx.doi.org/10.29228/JOSHAS.62840>

How to Cite This Article  
Koçyiğit, İ., Buhur, İ., Esen, İ.,  
Buğday, M., & Gürbüz, M. H.  
(2022). "Karizmatik Liderlik,  
Sahip Olunması Gereken  
Beceriler Ve Bunların Okula  
Yansımaları", Journal Of  
Social, Humanities and  
Administrative Sciences,  
8(53):776-788



International Journal Of  
Social, Humanities And  
Administrative Sciences is  
licensed under a Creative  
Commons Attribution-  
NonCommercial 4.0  
International License.  
This journal is an open  
access, peer-reviewed  
international journal.

# Karizmatik Liderlik, Sahip Olunması Gereken Beceriler Ve Bunların Okula Yansımaları

Charismatic Leadership, Required Skills Andtheir Reflections To The Schoolcharismatic  
Leadership

İrfan KOÇYİĞİT İsmail BUHUR İhsan ESEN Mustafa BUĞDAY   
Mehmet Halil GÜRBÜZ

MEB, Müdür. Mehmet Sabri İlkokulu, Diyarbakır, Türkiye  
MEB, Müdür. Nazime Tathıcı İlkokulu, Diyarbakır, Türkiye  
MEB, Müdür. Güler Şevki Özbek Anadolu Lisesi, Diyarbakır, Türkiye  
MEB, Müdür Yardımcısı. Mehmet Sabri Güzel İlkokulu, Diyarbakır, Türkiye  
MEB, Müdür. Dökmetaş İlkokulu, Diyarbakır, Türkiye

## ÖZET

Liderlik kavramının bilimsel ve evrensel anlamda açıklanması ve okullarda nasıl algılandığı önem arz etmektedir. Özellikle eğitim kurumları için liderlik modelleri ve bunların uygulanış şekilleri adaletin dağıtımı, verimlilik ve kalite, iş doyumu, kurumsal devamlılık yönünden gereklidir. Her okulda lider, çalışanlarının performansını, iş doyumunu, güdülenme düzeyini ve örgütsel bağlılığını arttırmak zorundadır. Bu çalışmada Karizmatik Liderliğin okullardaki ortaya koymak amacıyla literatür tarama yönteminden yararlanılmıştır. Öncelikle Lider, Karizmatik Lider, sahip olduğu özellikler ve okullardaki bu tarz liderlik anlayışlarının olumlu ve olumsuz analizinden yola çıkarak, ülkemizdeki ve yurtdışındaki yayımlar analiz edilmiş, ülkemizdeki karizmatik liderlerden örnekler üzerinden konu incelenmiştir. Liderlik, Karizmatik Liderlik, Karizmatik Liderin Özellikleri ve okullardaki yansımaları hakkında görüşler açıklanarak, Karizmatik liderin okul çalışanları üzerine olumlu ve olumsuz etkileri, onları güdeleme ve motivasyonlarını sağlama, okula bağlılık ve kurumsal itibarı arasındaki ilişkileri, bu liderlik tarzının çalışanlarda işe devamlılığını sağlama ile stresin karizmatik liderlik üzerindeki etkileri ortaya konmuştur. Karizmatik lider davranışlarından, liderin çevresel duyarlılık göstermesi, kişisel risk üstlenmesi ve mevcut durumu sürdürmemesi ile çalışanların okula bağlılıkları arasında pozitif yönde ilişki olduğu, stresin olumlu ya da olumsuz herhangi bir etkisinin olmadığı, okul müdürlerinin karizmatik liderlik özelliklerinin, okulların kurumsal itibarının bir yordayıcısı olduğu, bu liderlik tarzının iş doyumunu ve verimliliği artırarak işe devamlarda süreklilik sağladığı, karizmatik liderlik ile ilgili var olan kuramlar ışığında stratejiler belirlenmesi, örgütün vizyon ve misyonunu gerçekleştirme sürecinde karizmatik liderlik davranışları göstermesinin yararlı olacağını sonuçlarına ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Karizmatik Liderlik, Eğitimde Karizmatik Liderlik

## ABSTRACT

It is important that the concept of leadership is explained scientifically and universally and how it is perceived in schools. Especially for educational institutions, leadership models and their implementation are necessary in terms of distribution of justice, efficiency and quality, job satisfaction, and institutional continuity. In every school, the leader has to increase the performance, job satisfaction, motivation level and organizational commitment of his employees. In this study, literature review method was used in order to reveal the Charismatic Leadership in schools. First of all, the publications in our country and abroad were analyzed, based on the positive and negative analysis of the Leader, the Charismatic Leader, their characteristics and such leadership understandings in schools, and the subject was examined through examples from the charismatic leaders in our country. Leadership, Charismatic Leadership, Characteristics of the Charismatic Leader and their reflections in schools were explained, the positive and negative effects of the charismatic leader on school employees, their motivation and motivation, the relationships between school commitment and corporate reputation, the continuity of this leadership style in employees and the charismatic leadership of stress. effects have been demonstrated. Among the charismatic leader behaviors, there is a positive relationship between the leader's environmental awareness, taking personal risks and not maintaining the current situation, and the commitment of the employees to the school, there is no positive or negative effect of stress, the charismatic leadership characteristics of the school principals are a predictor of the corporate reputation of the schools. It has been concluded that the leadership style provides continuity in job attendance by increasing job satisfaction and productivity, determining strategies in the light of existing theories about charismatic leadership, and showing charismatic leadership behaviors in the process of realizing the vision and mission of the organization.

**Keywords Leadership:** Charismatic Leadership, Charismatic Leadership in Education

## 1. GİRİŞ

İnsan doğası gereği sosyal bir canlıdır. Bu da insanı toplumlumla birlikte hayatını yaşamaya mecbur kılar. Dünyanın sürekli olarak hızlı bir değişim ve dönüşüm içinde olmasından dolayı insanında bu değişim ve dönüşüm ayak uydurması büyük bir önem taşımaktadır. Bu değişim süreçlerine uyum sağlamanın en önemli unsurlarından biri de eğitimidir. Ülkeler ya da topluluklar, kültürlerini bir sonraki nesile en hızlı ve en verimli bir şekilde ancak okullar vasıtasıyla aktarabilmektedir Bu nedenle de okulların bu değişim, dönüşüm ve kültürleri aktarabilmesi sürekli olarak kendini güncellemesi ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Eğitimin en önemli paydaşlarından biri olan öğrencilere verilecek kaliteli eğitim ile sistemden iyi yetişmiş insanların ürün olarak çıkacağı kesindir. Bunun için de okul yöneticilerinin eğitim öğretim sürecini iyi bir şekilde planlaması ve yönetebilmesi önem arz etmektedir. Yönetim ve yöneticilik kavramından hareketle okul yöneticilerinin görevini, "okulun mevcut kaynakları en verimli şekilde kullanması ve okulu amaçları doğrultusunda yönetmesi biçiminde tanımlamak mümkündür. (Töremen, 2000, s. 18). Bunun yanında okul yöneticilerinin yöneticilik özelliklerinin yanında bir de okulun liderli olarak kendilerini görmeleri gerekir. Bu

tanımlara bakıldığında okul müdürlerinin mevzuat, yönetmelik ve kanunla belirlenmiş görevlerini yerine getirirken, okulda olumlu bir kültür ve iklim oluşturmaları; öğretmen ve personellerine rehberlik etmesi için liderlik özelliklerine sahip olması gerekliliğini doğurmaktadır.

Günümüzde gelişen ve değişen toplumsal değerlerin etkisiyle tüm örgüt, grup ve yöneticilerin de liderlik davranış ve beklentileri birbirinden farklılık göstermektedir. Hem doğu hem de batı ülkeleri kendi kültürel değerlerine has liderlik davranışlarını ön plana çıkarmaktadırlar. Dolayısıyla etkin liderlerin; otoriter, demokratik, katılımcı, dönüşümcü, hizmetkâr, paternalist veya karizmatik özellikler taşıması durumu toplumdan topluma ya da ülkeden ülkeye farklılıklar göstermektedir. Liderin hangi liderlik tarzını benimsediği önemli olmakla birlikte etki ettikleri insanların nasıl ve ne derecede etkilendiği ise bazı temel özelliklerle yakından ilgili görülmüştür. Liderlik kavramı, çok eski dönemlerden bugüne araştırması yapılmış bir konudur. Liderlik kavramının bilimsel olarak 1920'li yılların başında araştırmaya başlanmış ve konu ile ilgili çok sayıda araştırmacı tarafından tanımı yapılmıştır (Erçetin, 2000:3). Bu kadar çok araştırmacı tarafından tanımı yapılmasına karşılık, herkesin hem fikir olduğu bir tanım üzerinde anlaşılammıştır. (Bass, 1990:18).

Liderlik tanımının tarihsel sürecine bakıldığında döneme, duruma, zamana ve koşullara göre, kültürel farklılıklardan etkilenen (Hodgetts ve Luthans, 2003:356) çok fazla sayıda liderlerin ortaya çıktığı, değişenin ise yalnızca liderliğin içeriği ve onun izleyenler tarafından algılanış biçimi olduğu görülmektedir. Bunun nedeni toplumların sürekli bir değişim ve gelişim içinde olması ve bu bağlamda çevre şartları ile insanların sürekli değişmesinden dolayı geçerli olan liderlik şekil, stil ve davranışların günün şartlarının gerisinde kaldığı ve bu nedenle de geçerliliğini kaybederek yeni liderlik tiplerinin ortaya çıkması gerekliliğidir.

Bu özelliklerin en belirgin olanlarından biri ise liderin 'karizma'sıdır. Karizmayı kimi insanlar doğuştan gelen bir özellik, kimilerince eğitimle kazanabilen bir özellik ya da bazı araştırmacılar tarafından da bireysel özellikler ve çevrenin etkileşimi olarak ortaya çıkan bir liderlik özelliğidir. Lider karizması, etkileşimdekilerin lider ve örgüt için koşulsuz ve kendini adanmış olarak çalışması açısından önemli bir faktördür. Bunun yanında; okulun amaçlarına bakıldığında, kendini ifade edebilen, sosyal yönü gelişmiş, ruh ve beden sağlığı yerinde olan, sezgileri kuvvetli, girişimci bir ruha sahip, içinde bulunduğu kültürü benimseyerek içselleştirmiş, geleceğe dair fikirleri ve hedefleri olan öğrencileri yetiştirmektir. Öğretmenlerin de okulun amacını kavrayarak buna uygun davranışları göstermeleri beklenir. Öğretmenlerin, görevlerini ifa ederken, okulun bu amaçlarına hizmet edecek davranışları sergileyebilmesi için okul müdürü tarafından güdülenerek, motive edilmesi ve yönlendirilmesi gerekmektedir. Ayrıca, öğretmenler öğrencileri yetiştirirken, bu amaçlarla birlikte; bilim dünyasının verilerini anlayan, yorumlayan, kullanan ve yenilerini ortaya koyabilen; hedeflenen bilgi, beceri tutum ve alışkanlıkları davranışa dönüştürmüş, problem çözme yeteneğine sahip bireyler yetiştirme, eğitimde gerçekleşmesi beklenen diğer amaçlar arasındadır. (Şişman ve Turan, 2006).

Karizmatik liderler ile çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışları, okula bağlılık ve liderin kurumsal itibara etkisi birçok çalışmada ele alınmış ve çalışanların asıl görevlerinin yanında, verilen farklı görevleri de yerine getirme becerisinin geliştirilmesi için en uygun liderlik tipi olduğu sonucuna varmışlardır. Karizmatik liderlik stili ile birlikte çalışan, çalıştığı işin önem ve değerine gereken anlamı yüklemekte, işi sahiplenmekte, yeteneğinin farkına vararak çalışma performansını arttırarak, daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedir.

Ülkemizde ve yurt dışında bu liderlik tipi ile ilgili Okul Müdürü, belirlenen hedeflere ulaşmada, öğrencileri, öğretmenleri ve diğer personelleri, yönlendirmesi ve onlara rehberlik etmesi gereken lider olmak durumundadır. Okul müdürü sahip olduğu vizyonla okulunu daha emin adımlarla belirlediği hedeflere taşımaktan sorumludur. Peki Türk Milli Eğitim sisteminde okul müdürü bağlı olduğu ve sahip olduğu yetkiler ile bu liderlik özelliklerinin ne kadarına sahip ve bunun ne kadarını kendi okuluna yansıtabildiği problemi ile karşı karşıyayız. Çünkü mevcut sistemde daha çok statükoyu korumaya amaçlayan, çok fazla değişim dönüşümden yana olmayan mevcut durumun devamından yana tavır takınan müdür özellikleri karşımızı çıkmaktadır.

### 1.1. Problem Konusu:

Karizmatik liderliğin, örgütsel vatandaşlık davranışlara bağlılık, Kurumsal itibar, Proaktif kişilik, Örgüt kültürü etkileri üzerine literatür taraması yapılarak; ülkemizdeki okul müdürlerinin karizmatik liderliğe dair özellikleri ve Milli Eğitim Bakanlığının eksik kaldığı yönler araştırmanın konusu oluşturmaktır.

### 1.2. Araştırmanın Amacı:

Bu çalışmada liderlik, Karizmatik Liderliğin özellikleri ve bu liderlik türünün okullardaki yansımalarının neler olabileceği üzerinde açıklama yapmak amaçlanmaktadır.

### 1.3. Çalışmanın Önemi

Karizma terimini yönetim bilimi literatürüne sokan kişi olan ünlü Alman Sosyolog Max Weber (1947) terimi, geleneğe veya resmi otoriteye değil, liderin istisnai niteliklere sahip olduğu algısına dayanan bir etki biçimini tanımlamak için kullanmıştır. Weber'e göre karizma, bir sosyal kriz sırasında, liderin krizi çözmek için radikal bir vizyonla ortaya çıktığı durumda ve vizyona inanan izleyicileri etkilerken ortaya çıkar. İzleyiciler bu süreçte vizyonu ulaşılabilir kılan bazı başarıları deneyimlerler ve lideri olağanüstü görürler (Yukl, 2013).

Karizmatik liderlik, örgütün içine düştüğü kriz zamanlarında ortaya çıkan, örgütü bu kötü durumdan kurtaracak, farklı kişilik özelliklerine sahip güçlü yönleri olan ve izleyenleri sahip olduğu cesaret, özgüven, motivasyon ve ikna kabiliyetiyle kendine hayran bırakan bir liderlik tarzıdır. (Çelik ve Sünbül, 2008:52).

Liderlik yaklaşımlarından Karizmatik Liderlik, son yıllarda kurumlarda çok sık kullanılmaya başlanan popüler bir liderlik tarzı haline gelmiştir. İlk kez Max Weber tarafından kullanılan “Karizmatik Yetki” kavramıyla literatürde yerini almıştır. (Deliveli, 2010). Max Weber'e göre karizma, liderin kişilik ve karakter özelliklerinin dışı vurumudur. (Hoy ve Miskel, 2010, s.204).

Bu çalışmayla okullarda görev yapan müdürlerinin karizmatik liderlik, karizmatik liderlik özellikleri ile bu özelliklerin okula yansımalarının nasıl olması gerektiği, bu liderlik tarzı ile yönetilen okullarda olması beklenen değişiklikler arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması bu araştırmanın önemini oluşturmaktadır. Çalışmanın bu anlamda literatür için fayda getireceği ve eğitim kurumlarındaki liderlere rehberlik edeceği hedeflenmektedir.

### 1.4. Lider Ve Liderlik Kavramı

Liderlik kavramının geçmişten günümüze, farklı bilim adamları ve araştırmacılarca birçok tanımı yapılmıştır. Bunlardan bazıları; Davis (1988:141) liderliği, insanları belirli hedeflere doğru gitmesi için yönlendirme, Rost (1991: 102) lider ile izleyenlerin karşılıklı etkileşimleri, Eren (1998:465) takipçileri hareketlendirmek, onları amaçlarına ulaştırmak için kullanması gereken yetenek ve bilginin bütünü, Burns (1978: 425) insanları, birçok alanda belirledikleri hedeflere ulaştırmada birlikte yada tek başına harekete geçirmelerini sağlama, Cook ve arkadaşları (1997) liderin, misyon ve vizyonuna inanma ve onun için çaba sarf etme ve Bass (1990) ise; izleyen ve takipçilerin grup dinamikleri ile, karakter, mevcut gücü kullanma yeteneği, insanların itaat etmesini sağlama hedefe ulaşma, başkasının yardımı olmaksızın karar alma gibi özelliklerin bir yada birkaçının bir arada kullanılması olarak ifade etmiştir. (Çelik ve Sünbül, 2008:50). Koçel (2003), Ertürk (2000: 151), Acuner ve Yılmaz (2000: 2) liderliğin; takipçi ile mevcut ortam şartları arasındaki ağlardan oluşan basit olmayan aksine oldukça karmaşık olan bir süreç olduğunu vurgulamışlardır. Tüm tanımlardan hareketle liderliği, bir grubun, bir kurumun ya da bir ülkenin ve ortak amaçlarının etrafında biçimlenen ve insanları etkileme ve dönüştürme süreci olarak tanımlamak daha uygun olacaktır. Lider ise; insanları yöneten, yönlendiren, belirlemiş olduğu hedeflere yürümelerini sağlayan, bunları yaparken de verdiği emir ve talimatlarla kendine itaat ettiren, izleyenleri aydınlatan, rehberlik edip yol gösteren, beraber yürüdüğü izleyenlerin istek ve ihtiyaçlarını göz ardı etmeyip zamanında bunlara olanak sağlayan yaratıcı kişilerdir (Bakan, 2008).

- ✓ Kantos, liderlerde bulunması gerekli özellikleri şöyle sıralamıştır (Kantos, 2011):
- ✓ Örgütlerin zayıf yönlerini tespit etmek, bunu üyelere göstermek ve geliştirmek için uygun davranışlar sergilemek.
- ✓ Sezgisel olarak güçlü olmak ve geleceğe dair sağlam algılara geliştirmek.
- ✓ Üyelere kendi isteklerinden ziyade, örgütün istek ve ihtiyaçlarının daha önemli olduğu hissiyatını vermek.
- ✓ Liderlik özelliklerinin farkına varmalı, onları izleyenlere karşı kullanmak.

### 1.5. Karizma ve Karizmatik Liderlik:

Karizma, imkansız gerçekleştirme veya gelecek ile doğru tahmin yapma yeteneği gibi “ilahi armağan” anlamına gelen Yunanca bir kelimedir. (Yukl, 2013). Bir diğer ifadeye göre karizma; duygusal ifade, özgüven, güven, kararlılık, iç istikrar, entelektüel uyarım, tutku ve kendi ve kendi vizyonuna bağlılık olarak ifade edilmiştir (Nikoloski, 2015). İngilizce sözlük anlamıyla karizma, bireye ilahi güç tarafından verilen ve herkeste olmayan güç, kitleleri yetenekleri ile kendine çeken ve sadece liderin kendisine özel olarak verildiği ilham gücü ve yeteneği, House (1976) karizmayı, sosyoloji ve siyaset bilimi literatüründe, sahip oldukları kişiliklerinin gücüyle takipçileri üzerinde derin ve olağanüstü etkileri olan liderleri tanımlamak için yaygın olarak kullanılan bir terim olarak ifade etmiştir. House ve arkadaşları (1991) daha sonraki çalışmalarında tanımı genişleterek karizmayı, izleyenlerin liderin davranış, inanç ve kişisel özelliklerinden dolayı kendi davranış, inanç ve performansları üzerinde değişiklik yaratan bir güç olarak tanımlamışlardır. Bradley ise (1987) karizmayı kişisel karakteristik olarak, lider ve izleyiciler arasındaki ilişki olarak ve sosyal bir yapı olarak incelemiştir. House ve arkadaşları (1991) da bu yaklaşımlar içerisinde ikincisini benimseyerek, karizmayı bir kişisel özellik olarak gören yaklaşımı eleştirerek kavramı lider ve izleyicileri izleyicileri arasında oluşan bir bağ olarak tanımlamışlardır(House, Spangler ve Woycke, 1991). Karizmayı açıklayan davranış

kalıpları farklı kaynaklarda ortak bir şekilde; ‘istisnai ve örnek bireysel davranış + vizyon (bağlamsal kriz durumu) + stres altındaki takipçiler + karizmanın tahsis edilmesi’ olarak ifade edilmiştir (Steyrer, 1998). Tüm bu tanımlardan hareketle Karizma kişinin sahip olduğu özelliklerle, kişileri peşinden sürüklemeye, onları etkilemeye, izleyenlerle ortak bir bağ kurmak suretiyle; onları istediği şekilde yönlendirme yeteneği olarak kabul edilebilir.

Karizmatik liderliğin biçimsel örgüt yapıları üzerinde ilk uygulaması House’un (1977) çalışmasına dayanmaktadır. House çalışmasında kişilik özellikleri, liderlik davranışları ve durumsal faktörleri birleştiren bir çerçeve çizmiştir. House’a göre liderin karizmatikliğine katkıda bulunan dört özelliği vardır. Bunlar; baskın olma, kendine güvenme, etkileme ihtiyacı ve kendi inancının güçlü bir şekilde kabul görmesi olarak belirtilmiştir. Meindl (1990) ise sosyal bulaşma süreci olarak karizmayı açıklar. Toplumsal bulaşma görüşüne göre, lider-takipçi ilişkilerinin karizmatik unsurları, takipçiler arasında gelişen ve kendilerini yöneten süreçlerin bir fonksiyonu olarak ifade edilmektedir. Conger ve Kanungo (1987,1988) da, karizmayı izleyenlerin lidere karizmayı atfetmesi açısından açıklamıştır. Bu anlamda çoğu araştırmacı tarafından lidere atfedilen bir özellik olarak görülen karizma, liderin sadece belirli özellikler göstermesini değil, aynı zamanda karizmatik olarak algılanmasının da önemli olduğunu göstermektedir (Den Hartog ve Koopman, 2001). House’a göre karizmatik liderler, takipçilerini etkileyen ve onları güdüleyen özelliklere sahiptir. İzleyiciler, liderin aldığı kararı ve verdiği emirlerin doğruluğuna inandıklarından, kararlarını sorgulamaz ve tamamıyla ona itaat ederler. Takipçiler, liderlerine gönülden bağlıdırlar, ona saygı duyarlar ve onun misyon ve vizyonundan oldukça fazla etkilenirler. (Cinel, 2008). House, izleyenlerin, ideolojik bir bağlılık içinde liderlerin peşinden gittiklerini, liderlerini kendilerine model olarak seçtiklerini, karizmatik liderlerin de örgütlerin kriz ve zor zamanlarında ortaya çıktıklarını ve bunu ideolojik özelliklerle birleştirerek, sorunlara çözüm ürettiğini dile getirmektedir (Celep, 2004, s.33-36).

Conger ve Kanungo’ya (1994, s.442) göre ise karizma, izleyenlerin, yönetici kişiye yapmış oldukları bir atıftır. Bir kişiye karizmanın atfedilmesi için, o kişinin mevcut riskleri üstlenmesi, izleyenlerde güven oluşturmaya, belirlenen hedef ve amaçları varmada ortaya çıkan maliyetleri karşılaması gerekliliğidir. Bu modele göre; karizmatik liderlik; çalışanların, liderin göstermiş olduğu davranış özelliklerine göre onu algılayış biçimleridir. (Akt. Aslan, 2009). Atıf kuramına göre karizmatik liderlik için, örgütte herhangi bir sorun, problem ya da kriz olması gerekmez. Lider, örgütün içinde bulunduğu durumdan insanların hoşnutsuz olduğunu ve örgütün bulunduğu durumdan daha iyi bir duruma gelebileceğini vadeden bir vizyon ve misyon ile de ortaya çıkabilir.

Shamir ve arkadaşları açısından karizmatik liderliğe bakıldığında ise, lider ile izleyiciler arasındaki etkileşim olarak göze çarpmaktadır. Bu etkileşim sonucunda; liderin vizyon ve misyonu doğrultusunda izleyicilerin öz saygınlığının gelişmesi, izleyiciler tarafından liderin değer ve hedeflerinin güçlü bir şekilde içselleştirilmesi, bu değer ve hedeflere yönelik güçlü kişisel veya moral bağlılığının gelişmesinin yanında izleyicilerin kişisel ilgilerinin belli bir zamandan sonra gönüllü olarak örgüte olan ilgiye dönüştüğü gözlenmektedir (Gül, 2003).

Aşağıda yer alan şekil 1’de ifade edildiği üzere karizmatik liderlik davranışı bir bakıma örgütlerin vizyonları ile ilgilidir. Karizmatik liderler, çalışanlar için yapılan iş ve işlemleri daha cazip bir hale getirerek, onların yaptıkları işlere odaklanma düzeylerini arttırabilir. İzleyenlerin fedakarlıklarını ve performans göstergelerini arttırarak, iş verimleri de artışı sağlar. Bunun sonucu olarak da personelde duygusal bağlılığın artmasına olanak sağlamış olur.

Lider Davranışı	Takipçilerin Kendilerine Güvenlerini Kazanmaları	Motivasyon Mekanizmaları	Bireysel Sonuçları
* Lider yeni bir gelecek belirler	*Takiçileri motive eder	*İşletmenin hedefleri ile takipçilerin çabaları uyumlaştırır.	*Lider ve vizyona Kişisel Bağlılık
*Lider izleyicilerin güvenini kazanmak için bir vizyon ve misyon belirler. Daha sonra takipçilerinin yeteneğini ortaya koyar.	*Takipçiler genel olarak lider ve üyeleri ile ortak bir ilgi alanları oluşturur.	*Performans göstergelerini yükseltecek unsurlar belirler	*Bireysel fedakarlık hareketlerinde bulunulması
*Liderlik için kabul gören şartları gerçekleştirmede beklenen düşünce ve davranışlardır.	*Takipçilerin kendilerine duydukları güvenleri yükseltir.	*Hedeflere ulaşmak için örgüt üyelerinde içsel konulara daha fazla ağırlık verilir.	*İş bağlılığı ve tatmin unsur *Performansın yükselmesi

Şekil 1. Karizmatik Liderlik Modeli (Kirel, 2001: 46).



### 1.5.1. Karizmatik Liderlik İle İlgili Ülkemizde Yapılan Çalışmalar

Karizmatik liderlik ile ilgili ülkemizde çok fazla sayıda çalışma yapılmıştır. Öztıp tarafından 2008 yılında yazılan “Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkinin Nitel Performans Üzerine Etkileri” isimli yüksek lisans tezidir. Bu çalışmada, bir adet anket uygulanırken, karizmatik liderliğe dair 11 adet soru deneklere sorulmuştur. Bu araştırmanın sonucunda; adhokrasi kültürü ile karizmatik liderlik arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Karizmatik lider ile örgüt yönetimi arasında; Örgütlerde risk alma, girişimciliği destekleme, esnek bir örgüt yapısı ile yeniliklere açık bir örgüt kavramı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Aykanat tarafından 2010 yılında yazılan “Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama” isimli yüksek lisans tezi bir diğer araştırma olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmada örgüt kültürü, “Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkinin Nitel Performans Üzerine Etkileri” isimli yüksek lisans tezinden daha detaylı bir şekilde ele alınmıştır. 5 çeşit örgüt kültürü modeli üzerinde çalışma yapılmıştır. Bunlar sırası ile Deal ve Kennedy’nin örgütsel kültür modeli, Harrison ve Handy’nin örgütsel kültür modeli, Hofstede’in örgütsel kültür modeli, Kets De Vries ve Danny Miller’in örgütsel kültür modeli ve Kilmann modelidir. Bunların yanı sıra, karizmatik liderlik ile örgüt kültürleri arasındaki ilişki çok farklı yönleri ile ele alınmıştır. Bu çalışmada karizmatik liderliği için Conger ve Kanungo’nun 20 sorudan oluşan anketi, örgüt kültürü için ise; Hofstede’in 20 soruluk ölçeği kullanılmıştır.

Çalışma sonuçlarına bakıldığında ise; Liderin çevreye duyarlılığı, riskleri üstlenmesi, mevcut durumu değiştirmesi ile örgüt kültür arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bunun yanında, liderin misyon ve vizyonu belirlemesi, çok farklı davranışlar sergilemesi, örgüt çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurması ve örgüt kültürünü benimsetmesi arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Alan yazında karizmatik liderlik ile eğitim yöneticileri arasındaki ilişkileri kapsayan araştırmalara rastlamak mümkündür. Kocatürk tarafından 2007 yılında yazılan “Meslek Lisesi Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Davranışlarının İncelenmesi” isimli yüksek lisans tezidir. Bu tezin içeriğinde birkaç kıstas ele alınmıştır. Örneğin; Karizmatik liderlik ile izleyenlerin cinsiyetleri, çalıştıkları okul türleri, öğrenim durumları, branşları ve meslekteki kıdem süreleri göz önünde bulundurulmuştur. “Meslek Lisesi Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Davranışları” adlı bir anket katılımcılara uygulanmıştır. Anketin ilk bölümünde demografik bilgilere ilişkin sorular bulunurken, 32 soruluk ikinci bölüm ve son olarak da, öğretmenlerin görüş ve önerilerini yazmaları için sorular hazırlanmıştır.

Çalışma sonunda mevcut kriterlerle, karizmatik liderlik davranışı arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

Kültür tarafından 2006 yılında yazılan “Ortaöğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri ve Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılması” isimli yüksek lisans tezi bir diğer araştırmadır. Çalışmada sadece karizmatik liderlik değil diğer liderlik tipleri de araştırma konusu olarak ele alınmıştır. Kişilik özellikler olarak; dışa dönüklük, uyumluluk, sorumluluk, açıklık ve duygusal istikrar özellikleri incelenmiştir. Bu çalışma için Cattell tarafından geliştirilmiş iki adet envanter ölçeği kullanılmıştır. Bunlar “16 Kişilik Faktörü Envanteri” (The Sixteen Personality Factor Questionnaire) ve çoklu faktör-liderlik envanteri MLQ (Multiple Leadership Questionnaire) envanterleridir.

Çalışma sonunda ise; liderlerin birbirinden farklı birçok özelliği ortaya konulmuştur. Öğretmenlere göre; Hoşgörülü, dışadönük, kararlı, hassas, uzak görüşlü, değişime ve eleştiriye açık okul müdürlerinin, karizmatik lider davranışlarını sergilediklerini dile getirmişlerdir. Bu çalışma ile karizmatik liderlik özelliklerinin, okul müdürlerinin okulu yönetirken sahip olması gereken özellikler olması gerektiği, bu özelliklere sahip liderlerin izleyenlerin örgüte olan bağlılıklarını arttırdığını ve örgütü daha etkili bir şekilde yönettikleri sonuçlarına varılmıştır. Ayrıca, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerine karizmatik liderliğin olumlu sonuçlar ortaya koyduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında örgütte ve çalışanlarda strese neden olan etmenlerle, karizmatik liderlik davranışları arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

### 1.5.2. Karizmatik Liderlik ile İlgili Yurt dışında Yapılan Çalışmalar

Karizmatik liderliği konu alan yurtdışı çalışmalarına bakıldığında üç çalışmanın ön plana çıktığı görülmektedir. Birincisi; Babcock-Roberson ve Strickland (2010) tarafından yazılan “The Relationship between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors” (“Karizmatik Liderlik, İşe Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”) isimli makaledir. Bu makale de iki hipotez öne sürülmüştür. Bu hipotezlerden ilki, “Karizmatik liderlik çalışanların işe olan bağlılığı ile olumlu yönde ilişkilidir” ve ikinci ise “Karizmatik liderlik örgütsel vatandaşlık davranışı ile olumlu yönde ilişkilidir” hipotezleridir. Üniversitelerde Psikoloji dersi alan 91 öğrenci üzerinde, her iki hipotez ayrı ayrı uygulanarak, çalışma sonuçlandırılmıştır. Çalışmada karizmatik liderlik için, Avolio’nun geliştirdiği MLQ (Çok Faktörlü Liderlik Anketi) anketi, çalışanların bağlılığını ölçmek için de Schaufeli’nin “Çalışan bağlılığı ölçeği” anketi ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının ölçülmesi için

Smith, Organ ve Near'ın “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği” kullanılmıştır. Çalışmaya ait veriler incelendiğinde her iki hipotezinde doğru olduğu sonucuna varılmıştır.

İkinci yurtdışı araştırma ise; Crant ve Thomas(2000) tarafından yapılmış olan “Charismatic leadership viewed from above: the impact of proactive personality”( Karizmatik liderliğin, proaktif kişilik üzerine etkisi”) adlı makale çalışmasıdır. Araştırmada karizmatik bir liderin sahip olması gereken özelliklerden biri olan proaktif kişilik ( İleriye Etkili) ile liderin algı düzeyi arasındaki ilişki ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Proaktif kişilikli bir lider, çevresindeki izleyenleri etkileyip sürükleyen, risk alıp inisiyatif kullanan, her ortamı fırsata çevirerek bu yönde davranış gösteren ve değişim dönüşüme kendisinden başlayarak kurumunda belirgin değişimler sağlanıncaya kadar çalışmaktan vazgeçmeyen bireyler olduğu açıklanmıştır. Bu konuda iki adet hipotez öne sürülmüştür. Bunlar:

1)“Karizmatik liderlik ile yöneticilerin proaktif kişilikleri arasındaki ilişki”

2) “Proaktif kişilik, karizmaya dair beş faktörlü kişilik modeli, yöneticinin görevine ilişkin davranışı ve sosyal cazibe ile ilişkili olarak algılanmasındaki farklılıkları”.

Karizmatik liderliğin, proaktif kişilik üzerine etkisi adlı makale de sözü geçen karizmaya ilişkin beş faktörün ise; Sorumluluk, dışadönüklük, uyumluluk, duygusal denge ve açıklık olduğu görülmektedir. Çalışmaya 156 çift üzerinde uygulanmıştır. Proaktif kişilik için, Bateman ve Crant'ın 17 maddelik ölçeği, Karizmatik liderlik için, Conger ve Kanungo'nun 25 maddelik ölçeği; beş faktörlü kişilik modeli için 12 maddelik NEO Beş-faktör envanteri; görev performansı davranışı için William ve Anderson'un 7 maddelik bir ölçeği; sosyal cazibe için ise Marlow-Crowne'un 10 maddelik Sosyal Cazibe Ölçeği kullanılmıştır.

Yapılan çalışmanın sonuçlarına bakıldığında; karizmatik liderlik ile yöneticilerin proaktif kişilikleri arasında olumlu ilişkilerin olduğu görülmüştür. Yine aynı çalışmada öne sürülen proaktif kişilik ile karizmatik liderliğe ilişkin beş faktörlü kişilik modelinin algılanmasındaki farklılıkların olduğu görüşü doğrulanmıştır.

Yurtdışında yapılan üçüncü çalışma ise; Boerner, Dütschke ve Wied (2008) tarafından yapılmış olan “Charismatic leadership and organizational citizenship behaviour: examining the role of stressors and strains (Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı: stres faktörlerinin ve gerilimlerin rolünün incelenmesi) ” adlı çalışmadır. Bu çalışma da Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Karizmatik Liderlik arasındaki ilişkiyi ölçmüştür. Çalışma 3 hastaneden toplam 142 hemşire üzerinde yapılmıştır. Bu çalışma kapsamında iki adet hipotez öne sürülmüştür. Bu hipotezler:

- ✓ Karizmatik liderliğin, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasındaki ilişki de stres faktörü ve bu faktörün lider ve izleyen üzerindeki etkisi,
- ✓ Karizmatik liderlik ve izleyenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları arasındaki ilişkide çalışanların emek ve çabalarının etkisi.”

Çalışmada, karizmatik liderlik, , izleyenlerin gayreti ve strese sebep olan faktörleri ölçmek için Waldman'ın 13 maddelik ölçeği kullanılmıştır.

Çalışmaların sonuçlarına bakıldığında, öne sürülen karizmatik liderliğin, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasındaki ilişki de stres faktörü ve bu faktörün lider ve izleyen üzerindeki etkisi hipotezinin doğrulanmadığı gözlemlenmiştir. Hipotezin doğrulanmamasının sebeplerine bakıldığında, stres düzeyinin az veya çok olmasının, karizmatik liderin davranışları ile ilişkisinin olmamasından kaynaklandığı sonucu varılmasıdır. Örgütü strese sokan durumların kaynaklarının farklı olması, karizmatik liderin örgütü yönetirken göstermiş olduğu davranışlarla herhangi bir ilgisinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Karizmatik liderlik ve izleyenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları arasındaki ilişkide çalışanların emek ve çabalarının etkisi hipotezinin ise doğruluğunun kanıtlandığı gözlemlenmiştir. Karizmatik liderin göstermiş olduğu samimiyet, çalışanları güdüleyerek motive etmesi, onların fikirlerini alması, varsa sorunlarına dair çözüm üretmesi, çalışanlarda örgüte karşı bağlılık oluşturduğu, verimliliği artırdığı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerine olumlu etki etki yaptığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

### 1.5.3. Karizmatik Liderlikte Okul Liderlerinin Sahip Olması Gereken Beceriler

Mevcut okul liderlerinin değişen ve dönüşen teknolojik gelişimleri takip etmeleri, çağın gerektirdiği bilgi ile kendilerini donatmaları, öğrencilerine, velilerine ve en önemlisi öğretmenlerine gerekli yardımı ve desteği sağlamaları için; onlara rehberlik edecek düzeyde bilgi sahibi olmaları, eski idarecilere nazaran her alanda kendilerini geliştirmeleri, teknolojik gelişmeleri takip ederek, bunları kullanmaları elzem bir durum haline gelmiştir. Bu anlamda okul lideri, sürekli kendini yetiştirerek geliştirmeli ve okulun sorumluluğunu üzerine almalıdır. Okullar sürekli canlı ve yaratıcılığın olduğu ortamlardır. Okullar, her zaman canlı tutulması gereken eğitim kurumlarıdır. Bu nedenle de lider gerekli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip olmalıdır. Günümüz okullarının, okul müdürleri; yönetici ve liderlere ait temel özelliklerin ne olduğunun bilincinde olmalı, bu becerileri kazanmalı ve bunu okullarda uygulamalıdır.

Ayrıca okul müdürü, çalışanların davranışlarını istendik yönde değiştirmek için, sahip olduğu formal ve informal gücünü doğru bir şekilde kullanmalı, ona verilen yasal gücün bilincinde olmalıdır. Taymaz'da eğitim yöneticisinin yani okul müdürünün; okulun belirlenen hedef ve amaçlarına ulaştırmak için maddi kaynakların yanında insan kaynaklarını da etkili bir şekilde kullanması gerektiğini vurgulamıştır. Okul müdürünün bu süreçleri yöneten, yönlendiren, politikalar üreten, bunların doğrultusunda kararlar alan ve aldığı kararları uygulatan kişi olarak ön plana çıkması gerekir. (Taymaz, 1995: 15). Okul müdürlerinin liderlik yapma vasıfları ve bunların okul için önemi 19.yüzyılda daha çok önem kazanmıştır. Okulları, diğer kamu kurum ve kuruluşlardan ayıran en temel özelliği insanı şekillendirmesidir. Yani hammaddesinin insan olmasıdır. Okulun hedef ve amaçlarının gerçekleştirilmesi ve istendik davranış değişikliklerinin öğrenci de oluşması için formal ve informal tüm ortamların düzenlenmesinin okul müdürü tarafından yapılması gerekir. Bunun için de okul müdürünün hem yöneticilik hem de liderlik vasıflarının her ikisine de eşit derece de sahip olması beklenir. Bir okulun yönetirken liderin göz önünde bulundurması gereken belli başlı öğeler vardır. Bu öğeleri, iç öğeler ve dış öğeler olarak tanımlamak mümkündür. İç öğelere bakıldığında bunların okul çalışanları ile öğretmenler iken; dış öğelerin ise, öğrenci velileri, okulun çevresini oluşturan gruplar, diğer kamu kurum ve kuruluşları, sivil toplum örgütleri, sendikalar, üniversiteler, il ve ilçedeki diğer yöneticiler ile diğer dış paydaşlardır. İç öğeleri yönetecek ve yönlendirecek kişi okul müdürüdür. Okul müdürü, bu içi öğelerle birlikte, okulun belirlenen hedef ve amaçlarını gerçekleştirerek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak yönetim tarzını belirlemelidir. (Erçetin, 1993). Türkiye'de okullara müdürler, seçme sınavlarıyla seçilip, atanmaktadır. Bu atama ile okul müdürlerine birtakım yetkiler verilmiştir. (Korkmaz, 2005: 30). Bu formal yetkilere bakıldığında üç grupta toplandıklarını görmekteyiz. Bunlar: yasal güç, ödül gücü ve zorlayıcı güçtür. (Çelik, 2000:6). Bu yetkilerin, okul müdürlerine verilmiş olması, onu formal bir lider durumuna getirmektedir. Bu durumda, okul müdürlerinden liderlikten çok yöneticilik yapmaları beklenmektedir. Okul liderleri, okulu yönetirken bu güçlerinin yanında, kişisel güçlerini de kullanmaları gerekir. Liderlere bakıldığında, izleyenden farklı olarak, kendine güveni daha fazla olan, bireysel davranmaktan kaçınan, yönettiği ortamdaki insanlara karşı hassas olan kimselerdir. Liderliğin bazı yetenekler gerektirdiği bir gerçektir. Bunlar liderin, insanlarla iletişim durumları, olayların çözümleme şekilleri ve belirli işleri yapabilecek kimselerin seçiminde yararlanabileceği yeteneklerdir. Ayrıca araştırmacılar bunların dışında da liderlerin kişilik öge ve özelliklerinin bulunduğunu ortaya koymuşlardır. Bunların, öz kontrol, cesaret, ileri görüşlülük, sosyal uyum, önlem alma, direşme, bağlılık ve özgüven olduğudur. (Bursalıoğlu, 1998: 212-213) Ancak araştırmalarda çıkan bir diğer önemli özellikte, bir liderin başka bir grupta liderlik vasıflarını ortaya koyamadığıdır. (Bursalıoğlu, 1998: 212-213). Okul müdürlüğünde liderlik, hem örgüte yönelik olmalı hem de örgütün içindeki dinamitlerden çalışanlar ve öğretmenlere yönelik olmalıdır. Bu konuda yapılan araştırmalarda, hem çevrenin okulu desteklemesi, gelişmesine yardımcı olması hem de personel ve öğretmenlerin çevre baskısından korunmasını sağlayan yöneticilerin, iyi bir lider olabilecekleridir. (Bursalıoğlu, 1998:213). Bir yöneticinin okul müdürü olarak lider kabul edilebilmesi için; okulun belirlenen amaçlara ulaştırılmasındaki iletişim becerisi, bilgi ile donatılmış olması, kriz ortamlarında ya da sorun zamanlarında problem çözme becerisi, kararlarının arkasında durma dirayeti, çok yönlü düşünebilmesi, olayları anlamlandırma, açıklama ve yargılama yönelik kişilik yönetsel becerilerinin okulun tüm paydaşları tarafından benimsenip, içselleştirmesine bağlıdır. Yöneticinin lider olarak kabul edilmesi için yönettiği personelin düşüncelerini, duygularını, değer yargılarını, inançlarını ve davranışlarını etkilemede ve yönlendirmede alışılmış uygulamaları ve belli otorite kaynaklarını aşabilmesi gerekir (Erkuş, 1997:12). Bir okul müdürü tüm bu sayılan yönetsel ve kişilik özelliklerine sahip değilse, bir yöneticiden öteye geçemeyecektir. Yöneticiden lidere geçme ya da okulu lider bir yönetici olarak yönetebilmesi, okulun işleyiş doğrultusuna ilişkin özel bir bilinç ve anlayışa sahip olmasını gerektirir. (Bursalıoğlu, 1998: 209). Tüm bunlardan yola çıkarak; okullarda okul müdürlerinin karizmatik lider olarak aşağıdaki becerilere sahip olması beklenir;

Tablo 1. Karizmatik ve Karizmatik Olmayan Liderlerin Davranışsal Özellikleri

Değişken	Karizmatik Olmayan Lider (Yönetici)	Karizmatik Lider
Konumla İlişki	Konumuna uyum sağlayarak devam eder.	Mevcut yapıya karşıdır ve onu kaldırmaya uğraşır.
Amaç	Statükodan çok farklı değildir.	Mevcut yapıdan farklı bir vizyona sahiptir.
Sevilirliği	Paylaşılmış bakış açısı onu sempatik yapabilir.	Paylaşılmış vizyonu onu, kendisiyle özdeşlemeye ve taklide değer kahraman yapar.
Uzmanlık	İçerisinde bulunduğu ortamdaki araçları kullanarak amaçlara ulaşma.	Geleneksel olmayan araçları kullanarak duruma ve düzene baş kaldıran.
Davranış	Kurallara uyar ve gelenekseldir.	Geleneksel değil veya yeni normlar belirleyici
Doğaya Karşı Hassaslık	Konumunun sürdürülebilirliğine daha az gerek duyulur.	Düzeni değiştirmek için bir çaba gösteren.
İfade Etme	Amaçları ifadede ve liderlikte motivasyon eksikliği.	Vizyonu anlatma çabası
Gücün Kaynağı	Pozisyon Gücü	Bireysel güç (uzmanlık, saygı, övgüye dayalı)
Lider-İzleyen İlişkisi	Uyum arayıcı ve yönlendirici görüşlerini paylaşmaları için emreder.	Girişimci ve örnektir Köklü değişiklikleri paylaştırarak insanları değiştirir.

Kaynak: İşcan (2012: 7)

Söz konusu araştırmacıların bu konuda yaptıkları çalışmaların sonuçlarına göre karizmatik liderler; mevcut durumu diğerlerine göre farklı algılayan ve takipçilerine durumu kendi algısı şeklinde kabul ettirebilen, risk alan ve bu amaç doğrultusunda her şeyi göze alabilen, sıra dışı uygulamalara imza atabilen kimselerdir. Ayrıca karizmatik liderler iyi birer fırsatçı olarak kaos ortamındaki tehditleri fırsata çevirebilen yapıya da sahiptirler. Karizmatik liderler için bir diğer önemli özellikte zekâ ve bilgiyi birlikte kullanma becerileridir. Bilgiye sahip olmak, zekâları sayesinde onu özümsemek, yeni değerler ortaya çıkartmak ve bunları takipçilerini etkilemek için farklı taktikler geliştirmek, karizmatik liderleri önemli kılan özellikleri arasındadır (Zel, 2001: 153).

Bir örgütün karizmatik lideri olarak görev yapmak zor olduğu kadar aynı zamanda bir o kadar da yorucu bir şey olabilir. Ancak öte yandan da bireyi güçlü hissettiren, ona gurur veren ve başarılı hissettiren yüksek bir mevkidir. Örgüt içerisinde aktif ve başarılı olan bir karizmatik lider aynı zamanda heyecan ve özgüvenin mükemmel birleşimini bulmuş bir kişidir. Tüm bunların hepsi tesadüf olarak karşımıza çıkmamaktadır. Yukarıda yapılan açıklamalar ışığında, iyi bir karizmatik liderin sahip olduğu temel özellikler şu şekilde sıralanabilir (<https://www.uplifters.com>):

- ✓ Geleceği öngörebilir risk almaktan çekinmez,
- ✓ Kendi kendini motive edebilir,
- ✓ Kendine güven en üst düzeydedir,
- ✓ Kararlı davranmak,
- ✓ İkna kabiliyeti yüksek ve etkili olmak,
- ✓ Ekip kurabilmek ve yaratıcı olmak,
- ✓ Olağanüstü durumlarda sıra dışı davranış özellikleri göstermek,
- ✓ İnovasyona açık olmak,
- ✓ Kendisine bağlı taraftarlarının talepleri önemsemek,
- ✓ Devamlılığı olan üstün yetenekleri olmak.

*“Akıllı insan çok şey bilen değil, işe yarar şeyleri bilendir.”*

*Aeschylus*

Bir ülkenin geleceğini belirleyen eğitim kurumları olarak okullara yapılan müdür atamalarında maalesef Türkiye’de gerekli hassasiyet gösterilmemektedir. Sadece sınava dayalı atamalar yapılmaktadır. Ancak sınava konularına baktığımızda sadece bilgi ve ezbere dayalı sorular sorulmakta; müdür olarak seçilecek kişinin; iletişim gücü, problem çözme becerisi, öfke kontrolü, soğukkanlılığı, yönetsel becerisi, vizyona sahip oluşu, girişimciliği, mevcudu değiştirme dönüştürme yetisi ve ikna kabiliyeti gibi özelliklerine bakılmamaktadır. Bu durum da tüm okulların tekdüze bir şekilde yönetilmesine, profesyonel yöneticiliğin ve problem çözme kapasitesinin olmamasına, mevcudu koruma şeklinde işlerin yapılmasına ve bir adım ileriye götürülmemesine neden olmaktadır. Hâlbuki okul yöneticilerinin 21.yy.’ın gerektirdiği şekilde bilgi ile donatılmaları, teknoloji kullanım becerilerinin geliştirilmesi, iletişim yönlerinin güçlü kılınması, kriz ortamlarında çözüm üretme kapasitelerinin artırılması ve profesyonel yöneticilik davranışları sergilemeleri gibi konularda yetiştirilmeleri gerekir. Bunlarla birlikte günümüz çağının değişen ve dönüşen şartlarına ayak uydurma özelliği de kazandırılmalıdır (Korkmaz, 1996: 30).

#### 1.5.4. Eğitim ve Okul Yönetiminde Karizmatik Liderlik

*“Kazanan savaşçılar, önce kazanır, sonra savaşa giderler,*

*Kaybedenler ise önce savaşa giderler ve sonra nasıl kazanacaklarını düşünürler.”*

*Sun Tzu*

Liderlik bir etkileme, yönlendirme ve yönetme yeteneğidir. Etkileme ve yönlendirme eğitim yönetiminde çok önemlidir. Özellikle okul yöneticiliği yetkiden çok etkilerinin ağır bastığı bir alandır. Kanunlarda okul yöneticilerinin görevleri ve yetkileri açıkça yazılmıştır. Kanunlarla belirlenen yetki ve sorumlulukların gerçekleşme şansı ise yöneticinin liderlik özellikleriyle doğru orantılıdır. Eğitimde liderlik denince, liderin kullandığı formal güç, etkileme ve yönlendirme ile kendisini göstermektedir. Okul müdürünün sahip olduğu formal güç yöneticiye ancak statü liderliği sağlarken, informal yetki, çalışanlar tarafından okul müdürüne verilmekte olup yöneticiye bir tür liderlik görevi ve ünvanı sağlamaktadır.(Erdoğan,2000)

Eğitim kurumlarında, hedeflere ve amaçlara ulaşmada liderlerin yanı sıra çalışan personellerin de yani öğretmenler ile diğer çalışanların da göstermiş oldukları performans büyük önem arz etmektedir. Okullarda tüm personellerin performansını arttırmak için, okul kültür ve iklimine, etik kurallara, çalışanın iş doyumuna, okul kültürü, okul iklimi, okulun demokratik yapısına, örgütsel sağlığa vb. etmenlere dikkat edilmesi gerekmektedir. Bunların yanında okulun verimi arttırmaya yönelik faktörlere örgütsel bağlılıkta eklenmelidir. (Buluç, 2009). Örgütsel bağlılık, örgütlerde iş



bırakmanın neden olduğu tüm olumsuzlukların ortaya çıkmasını yada ortaya çıktıktan sonra neden olduğu etmenlerin ortadan kaldırılmasında önemli bir etmen olarak görülmektedir (Cinel, 2008).

House ve arkadaşları (1991, s.363-396), karizmatik liderliği, çalışanların iş doyumu ve performanslarının artırılması, istenen başarının sağlanması, çalışanların çabasının yükseltilmesi gibi sonuçlarının yanında en önemli sonucunun lider olarak okul müdürünün ve çalışanların aynı vizyon ve misyon ile ortak hedeflere yüksek düzeyde bağlılık göstermeleri olduğunu ifade ettiğini savunmaktadırlar. Seltzer ve Bass (1987) yaptıkları çalışmada karizmatik liderlikle örgütsel bağlılık arasında yüksek korelasyonlu bir ilişki olduğunu belirtirken, Smith' e göre ise, karizmatik liderler, okuldaki tüm paydaşların kendilerine olan güvenlerini arttırdığı ve bunu sonucunda da çalışanların görevlerini daha istek ve iştahla yaptığını belirtmektedir. (Akt. Gül, 2003).

Karizmatik liderlerin vizyon oluşturma ve kendi düşüncelerinin içselleştirilmesini sağlamalarının bir sonucu olarak, bireylerin örgütsel hedeflere sarılması ve örgütle özdeşleşmesi anlamına gelen duygusal bağlılığı arttırdıklarını ifade eden Cinel (2008), karizmatik liderlerin üyelerinin istek ve ihtiyaçlarına karşı duyarlı olması, fikirlerini önemsemeleri ve yönetimde söz haklarının olması, çalışanlarda kendilerine değer verildiği ve önemsendiklerin inancının yerleşmesini sağlayacaktır. Kendilerine değer verildiğini gören çalışanların örgüte bakış açıları olumlu yönde olacak ve bu durum örgüte karşı duygusal bağlılıklarında artışı sağlayacaktır.

Karizmatik liderlerin göstermiş oldukları davranış şekilleri, çalışanların okula devamları ile doğrudan ilişkisi bulunmaktadır. Gül (2003), karizmatik liderlerin, diğer yöneticilerden farklı olarak göstermiş oldukları davranışların ve değişime açık olma, mevcudu değiştirme özelliklerinin çalışanlarda devam bağımlılığını arttırdığını ifade ederken, Cinel (2008), Karizmatik liderlerin sahip oldukları vizyonları ve çalışanlara karşı ilgi ve duyarlılıkları, izleyenlerin; örgütte devam bağıllığı üzerinde olumlu sonuçlar doğurduğunu dile getirmiştir. Karizmatik liderlerin, örgütte meydana gelebilecek riskleri üstlenmeleri, örgüt için birçok zarara katlanmaları, çalışanların devam bağıllığı üzerinde pozitif bir etkiyi sağlayacaktır.

Bir lider olarak okul müdürleri, çalıştıkları yer itibari ile bürokratik ortamdan etkilenmektedir. Bu özelliği nedeniyle de diğer kurum liderlerine göre birtakım farklılık göstermektedirler. Okul müdürleri öncelikle okulda çalışanların amiri konumundadır. Yani o kurumun en başındaki kişidir. Okul müdürleri sahip oldukları amirlik rollerinden, liderlik rolüne geçmeleri her ne kadar zorluklar teşkil etse de, bunu sağlamanın birçok yolu vardır. Bunlara baktığımızda;

Birincisi; Bir eğitim yuvası olan okulların, eğitime dair temel değerler ve öğelere sahip olması ve bunları davranışlara dönüştürebilmesidir. Bu temel değer ve öğeler ise: İşbirliği, verim, öğrenci ve öğretmen gelişimi olarak sayılabilir. Bunlar, bir okul müdürünün, liderlik görevlerini tayin etmektedir.

İkincisi; Okul için belirlenen hedef ve amaçların çalışanların istek ve ihtiyaçları ile uyumasıdır. Lider olarak okul müdürü, bunlar arasında denge kurabildiği kadarıyla başarılıdır.

Üçüncüsü ise, okulun içinde bulunduğu, okul kültürü ve iklimidir. Çalışanların kendilerini rahat ve huzurlu hissettikleri okul iklimlerinde daha iyi bir iletişim ve sonucunda da daha mutlu çalışanlar olacaktır. Okullarda bu iklimi yakalamakta yine lider olarak okul müdürünün görevidir. Liderlik, bir grup eylemi iken, amirlik; kişisel hak ve görevleri kapsamaktadır. Bunlardan hareketle, okul yöneticisi, amirden çok grubuna dönük çalışarak, izleyenlerde liderlik imajını yaratabilmelidir (Bursalıoğlu, 1971).

Okul liderliğinde başarılı olmanın yazılı kriterleri olmasa da okulda uyumlu bir okul kültürü ve iklimi, kendini adama ve ilkelerin olması gerekir. Okullarda eylemleri başlatıp, sürdürmek ve bunları sonuca bağlamak okul yöneticisinin sorumluluğundadır. Okul müdürleri; öğretmenleri güdülemede, moral motivasyonların sağlamada, okulun hedefleri etrafında onları bir çatı altında birleştirmede, fedakârlık yapmalarını ve eğitim-öğretim sürecini geliştirip dönüştürme de liderlik vasıflarını ortaya koyma durumundadır. (Başaran, 1996).

## 2. YÖNTEM

Alanyazın, üzerinde çalışılan sorunun kavramsal alanının belirlenmesine yönelik araştırmaların neticelerinin gözden geçirilmesi olarak yapılan bir tarama modelidir. Alanyazın, literatür taraması; bir konuyla ilgili daha önceden ortaya konulmuş bilgileri çalışmanın amacına uygun bir biçimde incelemek ve değerlendirmektir. Bu doğrultuda, belirli bir konu hakkında akademik olarak güvenilir, yetkin kişiler tarafından yayınlanmış olan çalışmaların incelenmesidir. Yani alanyazın literatür; bir konu hakkında oluşturulmuş kaynakların toplamıdır. Bunun tespiti için ülkemizde ve yurtdışında bu alan ile ilgili yazılmış olan makaleler, yüksek lisans tezleri incelenmiştir. Bu çalışmada eğitim kurumlarında çalışan okul müdürlerinin karizmatik liderlik, karizmatik liderlik özellikleri okula yansımaları, örgütsel vatandaşlık davranışlarına bağlılık, Kurumsal itibar, Proaktif kişilik ve Örgüt kültürü üzerine etkilerinin nasıl olduğu, karizmatik liderlik tarzı ile yönetilen okullarda gözlemlenmesi beklenen değişiklikler arasındaki ilişkinin

tespit edilmesi planlanmaktadır. Çalışmanın bu anlamda literatür için fayda getireceği ve eğitim kurumlarındaki liderlere rehberlik edeceği hedeflenmektedir.

Karizmatik liderlik ile ilgili bu çalışmada literatür taraması yapılmış olup; ülkemizdeki 4 adet çalışma incelenirken, yurtdışında yapılan çalışmalardan ise, üç adet araştırma incelenmiştir. Ülkemizdeki araştırmalar; Kültür “Ortaöğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri ve Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılması” (2006), Kocatürk “Meslek Lisesi Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Davranışlarının İncelenmesi”(2007), Öztop “Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkinin Nitel Performans Üzerine Etkileri” (2008) ve Aykanat “Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama” (2010) iken; yurtdışı kaynaklı çalışmalar ise, Crant ve Thomas(2000) “Charismatic leadership viewed from above: the impact of proactive personality”, Boerner, Dütschke ve Wied (2008) “Charismatic leadership and organizational citizenship behaviour: examining the role of stressors and strains”, Babcock-Roberson ve Strickland “The Relationship between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors” (2010)” dir.

Bu çalışmalarda, Conger ve Kanungo’nun Karizmatik Liderlik Ölçeği, CLIO ölçeği, Deal ve Kennedy’nin örgütsel kültür modeli, Harrison ve Handy’nin örgütsel kültür modeli, Hofstede’in örgütsel kültür modeli, Kets De Vries ve Danny Miller’in örgütsel kültür modeli ve Kilmann modeli, Meslek Lisesi Müdürleri’nin Karizmatik Liderlik Davranışları” anket formu, Cattell’in “16 Kişilik Faktörü Envanteri” ve çoklu faktör-liderlik envanteri MLQ, Avolio’nun “Çok Faktörlü Liderlik Anketi”, Smith,Organ ve Near’ın “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği” Bateman ve Crant’ın likert ölçeği; Conger ve Kanungo’un, 25 maddelik 6’lı likert ölçeği; NEO Beş-faktör envanteri, d William ve Anderson 7 maddelik ölçeği; Marlow-Crowne’un Sosyal Cazibe Ölçeği isimli ölçekler ve envanterler kullanılmıştır.

### 3. BULGULAR

Yapılan literatür taraması sonucu aşağıdaki bulgular tespit edilmiş ve bu tespitler üzerinden yorum yapılmaya çalışılmıştır.

#### 3.1. Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Okulların Kurumsal İtibarına Etkisi araştırması sonuçlarına göre;

Okulların kurumsal itibarı ile karizmatik liderlik özellikleri arasında gözle görülür bir ilişki tespit edilmiş ve karizmatik liderliğin, okulların kurumsal itibarına olumlu etkiler yaptığı görülmüştür. Karizmatik liderlik özellikleri sayesinde, okulların kurumsal itibarlarıyla ilgili izleyenlerde olumlu anlamda bir değişim gösterdiği ve kurumsal itibarın düzeltilmesi konusunda yardımcı olduğu gözlemlenmiştir. (Demir, 2021)

#### 3.2. Yönetimde Karizmatik Liderlik Tarzı araştırmasına göre;

Genel olarak değerlendirildiğinde karizma kavramı daha çok dış görünüşü ifade eden bir özellik olarak görülmektedir. Ancak karizma bu genel değerlendirmenin çok ötesinde ve daha kapsamlı bir olguya karşılık gelmektedir. Karizma dış görünüşün yanı sıra duygusal zeka, ileri görüşlülük, dışa dönüklük, bilgelik, olağanüstülük gibi birçok farklı atfı da içerisinde var edebilmektedir. Öte yandan karizmanın yalnızca dış görünüş veya daha fazlası olduğunu öne süren bu iki bakış açısının en önemli ortak yönü etkileyciliğidir. İlki eksik dahi olsa her iki karizma kavramsallaştırması da bünyesinde etkileyici bir olağanüstü çekimi barındırmaktadır. Bu açıdan bakıldığında karizmanın genel olarak algılanan tanımıyla bile etkileyici bir özelliğe karşılık geleceği açıktır.(Gürçan, 2021)

#### 3.3. Karizmatik Liderliğin Yönetimsel Açıdan Değerlendirilmesi araştırmasına göre;

Karizmatik lider, çalışanlarının ihtiyaçlarını göz önünde bulunduran, onları yöneten yönlendiren ve rehberlik eden, emek ve çaba sarf edenleri ödüllendiren, astları arasında adil uygulamalar yapan kişidir. Bu nedenle de karizmatik liderlerin bu bilgilerle donatılması gerekir. Bu bilgilerle donatılan liderler kurumsal bütünleşmeyi, astlarının verimliliğini ve örgütün gelişim ve dönüşümünü sağlayabilirler. Çalışanları motive biçimi, işletmenin yönetim tarzına, insanların içinde yaşadığı toplumsal çevreye ve bu çevreden alıp kullandığı kültürel değer yargıladığına göre değişir.( Demircioğlu,2015)

#### 3.4. Karizmatik Liderlik, Alan Yazın Taraması araştırmasına göre;

Geçmişten günümüzde çok farklı yönetim stilleri üzerinde çalışma yapılmıştır. Bunlardan biri de karizmatik liderlik stilidir. Karizmatik liderlerin personelleri etkilemek suretiyle peşinden sürüklemesi, onlarda bu heyecanı uyandırması gerekir. Okul müdürlerinin de, karizmatik lider olarak; okulunun vizyon ile stratejilerini belirlemesi, bunlara uygun davranışlar sergilemesi, kurumun gelişmesine katkı sağlayacağını söylemek mümkündür. (Günçavdı,2017)

Yukarıdaki araştırmalardan hareketle, Karizmatik Liderliğin; kurumsal itibar üzerine olumlu etki yarattığı, en önemli özelliklerinden biri olan etkileycilikle grupları olumlu yönde etkileyerek, peşinden sürükleyebildiği, yine sahip

olduğu yönetsel özellikler sayesinde herkesin ihtiyaç ve beklentilerine cevap vererek, çalışanların moral-motivasyonun arttırmak suretiyle ortak amaç çevresinde bütünleşmelerini sağlayarak, örgütün daha ileri gitmesine öncülük yapabildiği, sahip olduğu vizyon ile kurumda istendik davranış değişikliklerini meydana getirebildiği görülmektedir.

#### 4. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Ülkemizde karizmatik liderlik ile ilgili yapılan çalışmalara baktığımızda Karizmatik Liderlerin; kurumsal itibar ile anlamlı bir ilişkisinin bulunduğu, bu liderlerin en önemli özelliklerinden birinin etkileyicilik olduğu, çalışanların moral motivasyonunu arttırmak suretiyle devamlılığı ve okula bağlılığı arttırdığı, kurumun misyon ve vizyonunun gerçekleşmesinde karizmatik liderlerin önemli bir yere sahip olduğu sonuçlarına ulaşılrken; yurtdışındaki araştırmalarda ise; Karizmatik Liderlerin, çalışanların işe bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde olumlu bir ilişki bulunduğu, proaktif kişilik ile karizmatik liderlik algıları arasında kayda değer bir ortaklık olduğu, stresin olumsuz bir etkisinin olmadığı, ayrıca çalışanların çalışma gayret ve isteğin karizmatik liderler tarafından artırıldığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Tüm bu araştırma sonuçlarından hareketle; günümüz okullarında çalışanların, velilerin ve öğrencilerin istendik yönde ve kurumun vizyon ve misyonuna uygun olarak yönlendirmesinde karizmatik lider olarak okul müdürlerinin, değişimleri takip edip ayak uydurması, kendini sorgulayabilmesi, şeffaf bir yönetim anlayışına sahip olması, tüm fırsatları görüp, kurumun gelişimi için bunları kullanabilmesi, bir okul kültürü ve iklimi oluşturabilmesi gerekmektedir. Bununla beraber, Karizmanın daha çok kriz ve kaos durumlarında ortaya çıktığı düşünüldüğünde, krizin çözülüp, şartların düzelmesiyle birlikte vizyoner ve takım ruhuyla hareket eden olumlu bir karizmatik liderlik tarzının ön plana çıkarılması gerektiği görülecektir.

Okul müdürlerinin gösterdikleri karizmatik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında düşük düzeyde bir ilişki çıkmasının ana kaynağı olarak, okul müdürlerinin karizmatik liderlik özelliklerine dair becerileri yeterince geliştirmemiş olmalarıdır. Bu konuda Milli Eğitim Bakanlığı'nın okul müdürlerine yönelik hizmet içi seminerler düzenlemesi yararlı olacaktır.

Burada tüm iş Milli Eğitim Bakanlığına düşmektedir. Milli Eğitim Bakanlığının, okul müdürlerini seçme ve atama kriterlerini değiştirmesi, ülkenin eğitim alanında kalkınmasında önemli bir rol oynayacaktır. Milli Eğitim Bakanlığının, sadece yazılı sınava bağlı olarak okul müdürlerini seçmesi, eğitimin gelişmesinde büyük bir engel teşkil etmektedir. Yazılı sınavla birlikte; insan ilişkileri yönünden iyi bir iletişime sahip, hitap yeteneği güçlü, insanları yönetme ve yönlendirme yeteneği olan ve kitleleri peşinden sürükleyebilecek karizmaya sahip özellikleri de seçme kriterlerinin içine koyması gerekmektedir. Bu özelliklere sahip okul liderleri, okulların kurumsal itibar algılarının olumlu yönde değişimine katkı sunacaklardır. Ayrıca görevleri başında bulunan okul müdürlerinin de karizmatik liderlik özelliklerini ortaya koyabilmelerini sağlayacak hizmet içi eğitime alınmaları, yine ülke eğitim sisteminin gelişimine çok büyük katkılar sunacaktır.

#### KAYNAKÇA

- Acuner ve Yılmaz (2000), "Günümüzün Etkin Liderlik Anlayışı: Değişimci Liderlik" Dergipark, Yıl 2000, Cilt 6, Sayı 1, 1 - 12, 01.06.2000
- Aslan, Ş. (2009). Karizmatik liderlik ve vatandaşlık davranışı ilişkisi: "Kurumda çalışma yılı" ve "ücret" değişkenlerinin rolü. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi. 6, 1, 256-275.
- Aydın, M. (2011). Çağdaş Eğitim Denetimi. Hatipoğlu Yayınları, Ankara.
- Aykanat, Z. (2010). Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Kamu Yönetimi Bilim Dalı, Karaman.
- Babcock-Roberson ve Strickland (2010), he relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors, he Journal of Psychology
- Bakan, İ. (2008). 'Örgüt Kültürü' Ve "Liderlik" Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması', KMu İİBF Dergisi Yıl:10 Sayı:14 Haziran.
- Balay, R. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Başıyigit, F. (2009). Öğretmenlerin Karar Alma Sürecine Katılım Düzeylerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri İle İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Sayıştay Dergisi. 59, 125-139

- Boerner, Dütschke ve Wied (2008), Charismatic leadership and organizational citizenship behaviour: Examining the role of stressors and strain, University of Konstanz, Germany
- Boylu, Y. Pelit, E. ve GÜÇER, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. Finans Politik & Ekonomik Yorumlar. 44 (11), 55-74.
- Buluç, B. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. 15 (57), 5-34.
- Bursalıoğlu, Ziya (2000). Eğitimde Yönetimi Anlamak ve Sistemi Çözümlemek. Ankara. Pegem A Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Ziya (2003). Eğitim Yönetiminde Teori Ve Uygulama. Ankara: Pegem Yayınları
- Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.
- Can, H. (1991), Organizasyon ve Yönetim, Adım Yayıncılık, Ankara.
- Celep, C. (2000). Eğitimde Örgütsel Adanma Ve Öğretmenler. Anı Yayıncılık, Ankara.
- Cinel, O. M. (2008). Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Conger ve Canungo (1987), Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings, *The Academy of Management Review*, 12(4), 637-647
- Çelik Ve Sünbül, 2008 Liderlik Algılamalarında Eğitim Ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırma, Dergipark
- Den Hartog ve Koopman, 2001, Leadership in organizations, Sage Pages,
- Deliveli, Ö. (2010). Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Isparta.
- Davis, K., (1988). İşletmede İnsan Davranışı, 5.Baskıdan Çeviri, (Çev. Kemal Tosun, Tomris Somay, Fulya Aykar, Can Baysal, Ömer Sadullah ve Semra Yalçın), 3.Baskı, İstanbul.
- Durna, U. ve Eren, V. (2005). Üç Bağlılık unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. Doğu Üniversitesi Dergisi. 6 (2), 210-219.
- Ertürk (2000: 151), Liderlik Kapasitesi, Pegem Akademi
- Erçetin (2000), Çağdaş liderlik yaklaşımları: hizmetkar liderlik - ruhsal liderlik - kuantum liderlik.
- Gül, H. (2003). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Gül, H. ve Çöl, G. (2003). Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Çalışma. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 17,3-4.
- House, Spangler ve Woycke, 1991 Personality and Charisma in the US Presidency A Psychological Theory of Leader Effectiveness.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2010). Educational Administration Theory, Research and Practice (Çev. Edt. Turan, Selahattin). Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kılınç, T.(2004). Karizmatik Liderlik: Tanımları, Olumlu ve Olumsuz Yönleri.<http://www.merih.net/m2/lid/karizmatik.htm>, Erişim: 23,8,2013.
- Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Yayınları.
- Korkmaz, 2005, Duyguların ve Liderlik Stilllerinin Öğretmenlerin Performansı Üzerinde Etkisi, Dergipark Sayı 43, 401 - 422, 01.04.2005
- Meindl (1990), Romance of Leadership - SAGE Publications
- Nikoloski, 2015, "Leadership And Management: Practice Of The Art Of Influence," Annals - Economy Series, Constantin Brancusi University, Faculty of Economics
- Ölçüm Çetin, M. (2004). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Richard M. Hodgetts Fred Luthan(2003) International Management Culture Strategy and Behavior by



Rost, J.C., (1991). Leadership for the Twenty-first Century, Praeger, New York.

Steyrer, 1998 Charisma and the Archetypes of Leadership

Seltzer ve Bass (1987), Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration, CA: Sage

Şişman ve Turan( 2006) Eğitimde Yerelleşme ve Demokratikleşme Çabaları, Dergipark

Şahin, F. (2012). Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 13 (1), 141-163. (Taymaz, 1995: 15).

Töremen (2000), Kaos Teorisi ve Eğitim Yöneticisinin Rolü, Makale, Dergipark

Yukl, 2013 Leadership in Organizations, Pearson, 2013

Zel, 2001 Kişilik ve Liderlik, Seçkin Yayıncılık 2001