

## Ortaokul Müdürlerinin Liderlik Stilinin Öğretmen Algılarına Göre İncelenmesi

*Examination Of The Leadership Style Of Secondary School Principals According To Teacher's Perceptions*

### ÖZET

Bu araştırma ortaokul müdürlerinin liderlik tarzlarına yönelik öğretmen algılarını çeşitli demografik değişkenler üzerinden incelemek amacı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evreni 2022-23 eğitim öğretim yılında İstanbul Sancaktepe ilçesindeki resmi ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerden, çalışmanın örneklemi ise Sancaktepe ilçesinde görev yapan öğretmenler arasından ve kolay erişilebilir örnekleme metodu ile belirlenmiş 207 ortaokul öğretmeninden meydana gelmektedir. Çalışmada veri toplama aracı olarak Akan, Yıldırım ve Yalçın (2014) tarafından geliştirilmiş olan "Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Belirleme Ölçeği (OMLSÖ)" ve katılımcıların bazı demografik bilgilerini toplamak amacı için kullanılan kişisel bilgiler formu kullanılmıştır. Veriler dijital ortamda hazırlanan çevrimiçi veri toplama araçları kullanılarak toplanmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerden toplanan verilere göre ortaokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik tarzına sahip oldukları bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin liderlik tarzına yönelik algıları mesleki kıdem, yaş, öğrenim durumu ve cinsiyete değişkenlerine bağlı olarak farklılaşma göstermediği görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik Stili, Ortaokul, Müdür

### ABSTRACT

The purpose of this research is to examine teachers' perceptions of middle school principals' leadership styles based on various demographic variables. The population of the study consists of teachers working at public middle schools in Istanbul Sancaktepe district during the 2022-23 academic year. The sample of the study consists of 207 middle school teachers selected from the population using the easily accessible sampling method. The "School Principals' Leadership Styles Determination Scale (OMLSÖ)" developed by Akan, Yıldırım and Yalçın (2014) was used as the data collection tool in the study, along with a personal information form used to collect some demographic information from the participants. The data was collected using online data collection tools prepared in digital format. According to the data collected from the participating teachers, it was found that middle school principals have a transformational and laissez-faire leadership style. The study revealed that teachers' perceptions of school administrators' leadership styles did not differ based on variables such as professional seniority, age, educational background, and gender.

**Keywords:** Leadership Style, Middle School, Principal

### GİRİŞ

Örgütlerin amaçları doğrultusunda gerçekleştirdikleri uygulamalar hedeflerine ulaşmalarında oldukça önemlidir, bu süreçlerde alınması gereken kritik öneme sahip kararlar, çalışanlar arasındaki koordinasyonun sağlanması ve olumlu yönde bir örgüt kültürü meydana getirmek liderin önemli görevleri arasında yer almaktadır. Liderlik kavramının örgütlerin hedeflerine ulaşmalarında bu denli önemli olmaları sebebiyle bilimsel çalışmaların konusu olmaya devam edecek ve güncelliğini hiçbir zaman kaybetmeyecektir (Bakan ve Doğan, 2012).

Liderlik olgusunun neredeyse insanlık tarihi kadar eski olduğu söylenebilir, sosyal bir yapı içinde yaşamını sürdüren insanlar tüm dönemlerde bir liderliğe ihtiyaç duymuşlardır. Liderler sosyal yapı içinde insanları yönlendirebilen, amaç ve hedefler için enerji verebilen ve toplum çıkarlarına yönelik çözümler üretebilen bireylerdir (Kırmaz, 2010). Liderlik kavramına farklı bakış açıları bulunmakla birlikte günümüzde farklı liderlik stillerine vurgu yapan çalışmalar bulunmaktadır (Akan ve Yalçın, 2015). Liderlik kavramı genel olarak davranışçı, durumsal ve özellik yaklaşımı olmak üzere üç grupta incelenmektedir. Özellik kuramına göre liderlik özellikleri doğuştan gelmektedir, bu özellikler arasında özgüven, boy, zeka, iletişim ve güvenilir olmak gibi özellikler sayılabilir (Eren, 2009). Bu kuram liderlik kavramını yalnızca liderin özellikleri üzerinden incelediğinden başarılı bir teori olduğu söylenemez ve özellik kuramı başarılı liderlerin nasıl yetiştirilebileceği sorusuna yanıt verememektedir (Ankara Üniversitesi, 2023).

Davranışçı liderlik kuramı, özellik kuramının liderliğin doğuştan gelen bazı yeteneklere bağlamasına eleştirel bir bakış açısı ile yaklaşmaktadır. Davranışçı yaklaşıma göre liderlik toplumsal olarak ele alınmalıdır ve topluluk içindeki tüm bireylerin liderin hangi davranışlarından olumlu yönde etkilendiğini araştırmaya eğilimindedir (Aydın,

Arife Güvenoğlu<sup>1</sup> 

### How to Cite This Article

Güvenoğlu, A. (2023). "Ortaokul Müdürlerinin Liderlik Stilinin Öğretmen Algılarına Göre İncelenmesi" International Social Sciences Studies Journal, (e-ISSN:2587-1587) Vol:9, Issue:109; pp:6124-6132. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/sss.68551>

Arrival: 25 January 2023

Published: 28 March 2023

Social Sciences Studies Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

<sup>1</sup> Öğretmen, MEB, İstanbul, Türkiye. ORCID: 0000-0002-1541-8050

2010). Kurama göre liderin başarısı süreç içinde sergilemiş olduğu davranışlara bağlıdır. Yönetim süreçlerinde yetki devri, etkili iletişim, planlama, kontrol ve amaçları belirleme gibi davranışlar lideri başarısını belirler (Aydemir, 2014).

Durumsal liderlik kuramına göre her koşul ve durum için etkili olabilecek bir liderlik yaklaşımı öne sürülemez. Bireyler bulunduğu toplum ile sürekli bir etkileşim içindedir ve bu etkileşim liderlik davranışlarının da duruma göre değişmesi gerekmektedir. Zaman, mekan ve sosyal yapıda gerçekleşen değişim liderlik rollerini de değiştirmektedir bu sebeple yönetsel süreçler oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir (Kılınç, 1995).

Çok faktörlü liderlik yaklaşımı olarak ileri sürülen çağdaş liderlik yaklaşımı ise Leitwood tarafından ileri sürülmüştür. Çok faktörlü liderlik kuramında işe odaklı, örgüt üyelerine özgürlük alanı tanıyan ve dönüştürücü liderlik bileşenlerden meydana gelen yapı bulunmaktadır. Geleneksel liderlikte mevcut yapının sürdürülmesi öne çıkmaktadır ve bu durum sürdürücü liderlik olarak nitelendirilmektedir, dönüştürücü liderlikte ise geleneksel yapının korunması yerine örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda değişim ve yeniliklere açıklık ön pladadır. Ayrıca bu kurama göre örgüt üyelerine serbest bırakıcı bir liderlik tavrının sergilenmesi ön plana çıkmaktadır buna göre lider iş görenlere karar alma ve yetki için tam bir serbestlik tanır, örgüt içi denetim süreçlerinde ise özdenetim mekanizması işletilmektedir (Aydemir, 2014).

Literatürde eğitim yönetimi alanında gerçekleştirilmiş çalışmalar incelendiğinde liderlik kavramının güncelliğini koruduğu görülmektedir. Yapılan araştırmalar okul müdürlerinin liderlik stillerinin 6 kategoride toplandığı görülmüştür bunlar; otoriter, serbest bırakıcı, etkileşimci, dönüşümsel, sürdürücü ve karizmatik liderliklerdir.

Otoriter Liderlik, liderlik stillerinin gruplandırılmasında en temel yaklaşım olarak görülen otoriter liderlikte statü farkı örgüt liderinin güç kaynağıdır. Otoriter liderlik tarzını benimseyen örgüt liderleri katı bir disiplin anlayışına sahiptir, yetki devri söz konusu değildir ve tüm yetki liderdedir. Arıkan (2001)'a göre başka bir liderlik yaklaşımı sergileme imkanı bulunmadığı durumlarda otoriter liderlik kullanılmaktadır. Otoriter liderlik stilinde örgütün başarılı olması liderin zekasına ve güçlü bir karaktere sahip olmasına bağlıdır, diğer örgüt üyeleri ise lidere olan bağlılık ve sadakatleri ile başarılı sayılabilirler (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010).

Serbest Bırakıcı Liderlik, örgüt lideri örgüt üyeleri sağlıklı bir iletişim ve etkileşim içinde değildir, herhangi bir yol gösterici görevi üstlenmez ve genellikle sorumluluk almak istemediklerinden örgüt üyelerini serbest bırakırlar. Serbest bırakıcı liderlik stilini benimseyen liderler çoğunlukla odasından çıkmaz, örgüt üyeleri ile ilgilenmez, yönetsel süreçleri ve kararları geciktirir ve iş görenlere görevleri ile ilgili geri bildirimde bulunmaz. Örgüt üyeleri görevlerini yaparken limitsiz bir özgürlüğe sahiptir, liderin varlığını hissetmediklerinden yapılan iş ve görevler çoğunlukla çalışanların inisiyatifindedir, bu kontrolsüz serbestlik örgüt içi çatışmalara neden olabilir (Tunçbilek ve Kaya, 2020). Serbest bırakıcı liderlerin liderlik özelliklerine sahip olmadıkları söylenebilir (Akan, Yıldırım, & Yalçın, 2014). Otoriter liderliğin aksine tam bir yetki devri söz konusudur fakat bu durumda sağlıklı değildir çünkü çalışanlar tamamen kontrolsüz bir şekilde görevlerini yürütürler, bu durum ise örgütün başarıya ulaşmasını zorlaştırır (Cansüngü ve Güney, 2016).

Etkileşimci Liderlik, lider takipçilerinin kişisel ilgilerini önemsemektedir. Çalışanların görevleri ile ilgili sorumlulukları ve başarılı olmaları halinde ulaşacakları ödüller örgütsel olarak tanımlanmıştır. Örgüt lideri ile çalışanlar arasındaki etkileşim sonucunda değişim gerçekleşmesi söz konusudur. Örgüt üyelerinin örgüte yönelik yaptıkları katkılar sonucunda bir ödüle kavuşurlar, etkileşimci liderlik stilinin temelinde bu ödül ve katkı etkileşimi bulunmaktadır. Örgütün amaç ve hedeflerine uygun hareket eden iş görenler, örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunurlarken kendi menfaatlerini de göz önünde bulundururlar (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010).

Dönüşümsel Liderlik, çevresel olaylara tepki verirken çevresini değiştirme gücüne sahip olan liderlik stildir (Çelik, 1998). Dönüşümsel liderler örgüt üyelerine ilham verir, örgüt amaçlarına ulaşmak için tüm süreçlerde istekli, farkındalık düzeyi yüksek ve bilgilidirler. Ayrıca etik kurallara uymada dikkatli, takipçilerine destek veren, olaylara çözüm odaklı yaklaşan davranışlar sergilerler (Şahin, 2005). Dönüştürücü liderler için örgütsel amaçlar ve örgütün menfaatleri bireysel kazanımlardan öndedir (Çetin, Korkmaz, & Çakmakçı, 2012). Dönüşümsel liderlik en etkili liderlik stillerinden biridir, karar verme, etkili iş birliği, örgütsel gelişim ve dönüşümü sağlayarak amaç ve hedeflere ulaşmada son derece önemli bir liderlik yaklaşımıdır (Şahin, 2005). Dönüşümsel liderlik ile yönetilen örgütlerde iş birliği ile birlikte rekabete dayalı bir çalışma ortamı bulunur Avcı (2015).

Sürdürücü Liderlik, örgüt çalışanlarının görev ve sorumluluklarına odaklanan bir yönetim anlayışıdır fakat sürdürücü liderler takipçileri ile etkili iletişim kurarlar ve örgütün amaçlarına ulaşması adına görevler kolaylaştırılır. Örgütün işleyişi hiyerarşik bir düzen içinde yürütülür, bir otorite mevcuttur genellikle bilgi, beceri, tutum ve değerler göz ardı edilerek ödül ve ceza sistemi işletilir (Şahin, 2005). Sürdürücü liderler geçmişten devredilen geleneksel faaliyetleri sürdürme görevini üstlenirler (Akan, Yıldırım, & Yalçın, 2014). Sürdürücü

liderliğin hakim olduğu örgütlerde lider ile iş görenler arasında bir ödül ceza sistemi hakimdir. Yöneticilerde çalışanlara yönelik bilgilerinin sınırlı olduğu ön yargısı mevcuttur ve çalışanlar içsel güdülenmeye sahip değillerdir (Şahin, 2005). Lider çalışanlar için bir rol model teşkil eder, sürdürümcü liderler etkileşimci liderlerden farklı olarak örgüt üyeleri ile bağ kurarlar.

Karizmatik Liderlik, heyecanlandırıcı bir motivasyon kaynağı olan lider örgüt üyeleri tarafından sorgusuz bir şekilde takip edilir. Karizmatik liderlerin liderlik güdeleri yüksektir, örgütü tehdit eden faktörleri önceden fark edebilirler, takipçilerinin saygısını süreç içinde doğal bir şekilde kazanmışlardır. Karizmatik liderlik temelde ideal olan bir liderlik stildir, takipçilerin en çok tercih ettikleri liderlik stili olduğuna dair araştırmalar bulunmaktadır (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010). Karizmatik liderlikte takipçileri olumlu yönde etkilemek önemli olmakla birlikte örgütsel başarıların tümünden liderlere bağlanması diğer örgüt üyelerinin emeklerini yok saymak anlamına gelebileceğinden onları yıpratır (Avcı, 2015).

Günümüzün rekabetçi sosyolojik yapısında her örgüt amaç ve hedeflerine ulaşarak varlığını sürdürebilmek için bazı değişimlere ayak uydurmak durumundadır. Eğitim kurumları olan okulların da yönetim biçimi okul atmosferini, çalışan öğretmen, idareci ve diğer personellerin örgütsel bağlılık düzeylerini ve dolayısı ile öğrencilerin akademik başarılarını etkileyebilmektedir. Bir toplumun kolektif başarısı ve mevcut sorunlarına geçerli çözümler geliştirebilmesi öncelikle nitelikli insan kaynağının artırılmasına bağlı olduğu söylenebilir. Nitelikli insan kaynağının yetiştirilmesinde en önemli sorumluluk okullara ve okulların yöneticileri olan okul müdürlerinin yönetim anlayışına bağlıdır (Avcı, 2015). Özgenel ve Aktaş (2020)'a göre okullar geleceği şekillendiren örgütlerdir ve okulda görev yapan öğretmenlerin performansını etkileyen tüm unsurlar üzerinde araştırılması gerek konulardır. Özellikle bilgi çağı olarak adlandırılan günümüzde bilimsel ve teknolojik gelişmelere ayak uydurabilen eğitim sistemlerinin tasarlanması daha üst kademelerin sorumluluğunda olsa da okul ve okul çalışanlarının güncel kalarak öğrencilere olumlu bir vizyon verebilmelerinde okul müdürlerinin davranışları ve yönetsel anlayışı önemli bir faktör olarak ele alınabilir. Bilginin hızlı artışı ve bu bilgiye erişimin kolaylaşması eğitim kurumları olan okullarda geleneksel örgüt liderliği yerini daha güncel yaklaşım ve metotlara bırakmaktadır (Gümüşeli, 2001). Baloğlu (2011)'na göre özellikle son yıllarda öne çıkan liderlik yaklaşımları yetki devri yapmaya odaklanan dağıtımcı liderlik, koşullara göre çözümler üretebilen durumsal liderlik ve takipçilerine ilham vererek örgütlerini dönüştürmeyi amaç edinen dönüştürücü liderlik stilleridir.

Taher (2020)'e göre geleneksel ve otoriter liderlik tarzını benimseyen okul müdürlerinin davranışları öğretmenlerin iş doyumunu olumsuz yönde etkilerken demokratik okul müdürlerinin davranışları öğretmen iş doyumunu artırmaktadır. Terzi ve Çelik (2016) ise okul müdürlerinin liderlik stili ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek arasındaki ilişkiyi incelemiş ve çalışmasının sonucunda demokratik liderlik anlayışı ile yönetilen okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel destek algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Liderlik kavramı örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmaları açısından sorgulanan ve araştırılan bir olgudur. Bu durum eğitim kurumları için de oldukça önemli olduğundan okul müdürlerinin liderlik stillerinin okul verimliliği, öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve öğrencilerin akademik başarıları açısından en önemli etmenlerden biri olarak görülebilir. Okulların toplumsal sorunlara çözümler üretilmesi ve çağın gerekliliklerini kazanmış bireyler yetiştirilmesi gibi önemli misyonları bulunmaktadır, okulların başarılı olmalarında ise öncelikli sorumluluk okulun lideri kabul edilen okul müdürlerine aittir (Avcı, 2015). Olumlu bir okul iklimi oluşturulması okul müdürlerinin liderlik stilleri ile ilişkili olduğu düşünüldüğünde liderlik stillerinin incelenmesi oldukça önemlidir. Buluç (2009)'a göre öğretmen performansını etkileyen her faktörün araştırılması çok önemlidir. Bu çalışma ortaokullarda görev yapmakta olan okul müdürlerinin liderlik stillerine yönelik öğretmen algılarının incelenmesi amaçlanmaktadır bu. Literatürde ortaokul müdürleri özelinde gerçekleştirilmiş bir çalışma olmaması göz önünde bulundurulduğunda çalışmadan elde edilen bulguların literatüre katkı sağlaması hedeflenmektedir.

## YÖNTEM

### Araştırmanın Modeli

Bu çalışma öğretmenlerin gözünden ortaokul müdürlerinin liderlik stillerinin incelenmesi amacı ile nicel araştırma yöntemlerinden tarama modeli ile gerçekleştirilmiştir. Geçmişte yaşanmış veya yaşanmakta olan olay ve olguların farklı değişkenler açısından incelenerek var olan durumun ortaya çıkarılması için kullanılmaktadır (Karasar, 2014).

### Evren ve Örneklem

Çalışmanın evreni 2022-2023 eğitim öğretim yılında İstanbul Sancaktepe ilçesinde resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenler meydana gelmektedir. Çalışmanın örnekleme ise 2022-2023 eğitim öğretim yılında İstanbul Sancaktepe ilçesinde resmi ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerden kolay ulaşılabilir örnekleme metodu

ile seçilen 207 ortaokul öğretmeninden oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleme dair demografik dağılım Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1: Örnekleme Dair Demografik Veriler

Demografik Özellik	Değişken	f	%
Cinsiyet	Kadın	135	65,2
	Erkek	72	34,8
Yaş	29 ve altı	28	13,5
	30-40 aralığı	113	54,6
	41- 50 aralığı	47	22,7
	51 ve üstü	19	9,2
Mesleki Kıdemin (Yıl)	0-5 aralığı	24	11,6
	6-10 aralığı	47	22,7
	11-15 aralığı	74	35,7
	16-20 aralığı	33	15,9
Öğrenim Durumu	21 ve üstü	29	14,0
	Lisans	172	83,1
	Yüksek Lisans	31	15,0
Toplam	Doktora ve üzeri	4	1,9
		207	100,0

### Veri Toplama Araçları

Çalışmada veri toplama aracı olarak katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin kişisel bilgi formu ve Akan, Yıldırım ve Yalçın (2014) tarafından geliştirilen “okul müdürleri liderlik stili ölçeği” gerekli izinler alınarak kullanılmıştır. 5’li likert türünde geliştirilmiş olan ölçek 35 maddeden ve 3 faktörden meydana gelmektedir. Ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı dönüşümcü liderlik faktöründe ,96, sürdürümcü liderlik faktöründe,85 ve serbest bırakıcı liderlik faktöründe ,82 olarak belirtilmiştir. Ölçeğin açıkladığı toplam varyans ise %54,19’ dur. Ölçeğin değerlendirilmesi amacı ile referans alınan puan aralıkları; 1,00 ve 1,80 için “çok düşük”, 1,81 ve 2,60 aralığı için “düşük,” 2,61 ve 3,40 aralığı için “orta düzey,” 3,41 ve 4,20 aralığı için “yüksek”, 4,21 ve 5,00 aralığı için ise “çok yüksek” şeklindedir.

### Verilerin Toplanması

Çalışmanın veri toplama sürecinde yüz yüze veri toplama yöntemi kullanılmıştır. Katılımcılardan toplanan veriler kontrol edilerek eksik veya hatalı işaretlemelerin bulunduğu formlar araştırmada kullanılmamıştır.

### Verilerin Analizi

Katılımcı öğretmenlerden toplanmış olan veriler nicel analiz yöntemlerinde kullanılabilecek şekilde kodlanmış ve dijital ortama aktarılmıştır. Araştırma sürecinde veri analizi için SPSS paket programı kullanılmıştır. Veri setinin dağılımı alt boyutlar açısından incelendiğinde çarpıklık ve basıklık değerlerinin standart normal dağılım ile uyumlu olduğu görülmüştür. Veri setinin dağılımına dair çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 2’te sunulmuştur.

Tablo 2. Ölçek değerlendirilmesinde kullanılan düzey ve puan aralıkları

Alt Boyut	Çarpıklık	Basıklık
Dönüşümcü Liderlik	-,580	-,455
Serbest Bırakıcı Liderlik	,285	-,852
Sürdürümcü Liderlik	,105	-,651
Ölçek Geneli	-,228	,360

Tabachnick ve Fidell (2013)’e göre çarpıklık ve basıklık mutlak değerlerinin 1,5 değerinden küçük olması halinde dağılım normal kabul edilmektedir. Veri seti üzerinde frekans, ortalama, standart sapma, oran (%) değerleri hesaplanarak tablo halinde bulgular bölümünde sunulmuştur. Bağımsız değişkenler arasındaki farklılaşmaların incelenmesinde bağımsız örneklem t-Testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yöntemleri kullanılmıştır.

## BULGULAR

### *Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Liderlik Stiline İlişkin Algılarına Dair Bulgular*

Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stiline incelemek için gerçekleştirilen analiz sonuçları aşağıda tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 3: Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerine İlişkin Algıları

Boyut	$\bar{x}$	SS
Dönüşümcü Liderlik	3,60	1,04
Serbest Bırakıcı Liderlik	2,76	1,09
Sürdürümcü Liderlik	3,05	0,96

Tablo 3'e göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik stili algısının dönüşümcü liderlik alt boyutunda aritmetik ortalamının  $\bar{x} = 3,60$ , serbest bırakıcı liderlik alt boyutunda aritmetik ortalamının  $\bar{x} = 2,76$ , sürdürümcü liderlik alt boyutunda aritmetik ortalamının  $\bar{x} = 3,05$  olduğu ve görülmektedir. Katılımcı öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik stili algısının dönüşümcü liderlik boyutunda yüksek düzeyde olduğu, serbest bırakıcı liderlik alt boyutunda orta düzeyde olduğu, sürdürümcü liderlik alt boyutunda orta düzeyde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

#### Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Liderlik Stiline İlişkin Algılarının Cinsiyet Değişkenine Bağlı Farklılaşmasına Dair Bulgular

Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine bağlı olarak okul müdürlerinin liderlik stili algılarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan t-Testinin sonuçları aşağıda tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 4: Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stiline ilişkin algıları arasında cinsiyet değişkenine bağlı farklılaşma olup olmadığına yönelik yapılan t-Testi sonuçları

Puan	Grup	N	$\bar{x}$	SS	Sh	T Testi		
						t	df	p
Dönüşümcü Liderlik	Kadın	135	3,54	1,03	,09	-1,012	205	,313
	Erkek	72	3,70	1,05	,12			
Serbest Bırakıcı Liderlik	Kadın	135	2,68	1,07	,09	-1,507	205	,133
	Erkek	72	2,92	1,12	,13			
Sürdürümcü Liderlik	Kadın	135	3,04	,93	,08	-,193	205	,847
	Erkek	72	3,07	1,03	,12			

Tablo 4'e göre katılımcı öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stiline ilişkin algıları arasında cinsiyet değişkenine bağlı olarak anlamlı farklılaşma yoktur ( $p > ,05$ ).

#### Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Liderlik Stiline İlişkin Algılarının Yaş Değişkenine Bağlı Farklılaşmasına Dair Bulgular

Öğretmenlerin yaş değişkenine bağlı olarak okul müdürlerinin liderlik stili algılarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan ANOVA sonuçları aşağıda tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 5: Öğretmenlerin Program Okuryazarlıkları Düzeylerinin Yaş Değişkenine Bağlı Değişimi

f, $\bar{x}$ ve SS değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Yaş Grupları	N	$\bar{x}$	SS	Var. K.	KT	df	KO	F	p
Dönüşümcü Liderlik	29 ve altı	28	3,68	,85	G. Arası	,526	3	,18	,16	,923
	30-40 aralığı	113	3,57	1,06	G. İçi	223,31	203	1,10		
	41- 50 aralığı	47	3,58	1,01	Toplam	223,84	206	1,28		
	51 ve üstü	19	3,70	1,32						
	Toplam	207	3,60	1,04						
Serbest Bırakıcı Liderlik	29 ve altı	28	3,01	1,24	G. Arası	246,07	206	,56	1,07	,362
	30-40 aralığı	113	2,66	,98	G. İçi	1,69	3	,93		
	41- 50 aralığı	47	2,89	1,19	Toplam	189,40	203	1,49		
	51 ve üstü	19	2,69	1,24						
	Toplam	207	2,76	1,09						
Sürdürümcü Liderlik	29 ve altı	28	3,21	,94	G. Arası	139,32	203	,69	,60	,614
	30-40 aralığı	113	2,98	,90	G. İçi	140,29	206	,18		
	41- 50 aralığı	47	3,15	1,04	Toplam	,53	3	,87		
	51 ve üstü	19	3,03	1,21						
	Toplam	207	3,05	,96						

Tablo 5'e göre katılımcı öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stiline ilişkin algıları arasında yaş değişkenine bağlı bir anlamlı farklılaşma yoktur ( $p > ,05$ ).

#### Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Liderlik Stiline İlişkin Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Bağlı Farklılaşmasına Dair Bulgular

Öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine bağlı olarak okul müdürlerinin liderlik stili algılarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan ANOVA sonuçları aşağıda tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 6: Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik stiline ilişkin algıları arasında mesleki kıdem değişkenine göre bir farklılaşma olup olmadığına yönelik yapılan ANOVA testi sonuçları

f, $\bar{x}$ ve SS değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Mesleki Kıdem Grupları (Yıl)	N	$\bar{x}$	SS	Var. K.	KT	df	KO	F	p
Dönüşümcü Liderlik	0-5	24	3,62	,76	G. Arası	4,21	4	1,05	,97	,426
	6-10	47	3,37	1,19	G. İçi	219,63	202	1,09		
	11-15	74	3,69	1,01	Toplam	223,84	206	2,14		
	16-20	33	3,52	1,03						
	21 ve üstü	29	3,79	1,07						
	Toplam	207	3,60	1,04						
Serbest Bırakıcı Liderlik	0-5	24	2,95	1,01	G. Arası	9,76	4	2,44	2,09	,084
	6-10	47	2,38	,98	G. İçi	236,31	202	1,17		
	11-15	74	2,87	1,09	Toplam	246,07	206	3,61		
	16-20	33	2,94	1,15						
	21 ve üstü	29	2,73	1,19						
	Toplam	207	2,76	1,09						
Sürdürümcü Liderlik	0-5	24	3,06	,84	G. Arası	2,92	4	,73	,79	,536
	6-10	47	2,85	,93	G. İçi	188,16	202	,93		
	11-15	74	3,13	,95	Toplam	191,09	206	1,66		
	16-20	33	3,06	1,01						
	21 ve üstü	29	3,1773	1,09						
	Toplam	207	3,0537	,96						

Tablo 6'ya göre katılımcı öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stiline ilişkin algıları arasında mesleki kıdem değişkenine bağlı anlamlı farklılaşma yoktur ( $p > .05$ ).

### Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Liderlik Stiline İlişkin Algılarının Öğrenim Durumu Değişkenine Bağlı Farklılaşmasına Dair Bulgular

Öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine bağlı olarak okul müdürlerinin liderlik stili algılarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan ANOVA sonuçları aşağıda tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 7: Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik stiline ilişkin algıları arasında öğrenim durumu değişkenine göre bir farklılaşma olup olmadığına yönelik yapılan ANOVA testi sonuçları

f, $\bar{x}$ ve SS değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	SS	Var. K.	KT	df	KO	F	p
Dönüşümcü Liderlik	Lisans	172	3,59	1,02	G. Arası	,18	2	,09	,083	,920
	Yüksek Lisans	31	3,64	1,16	G. İçi	223,65	204	1,10		
	Doktora ve üzeri	4	3,41	1,43	Toplam	223,84	206	2,00		
	Toplam	207	3,60	1,04						
Serbest Bırakıcı Liderlik	Lisans	172	2,76	1,08	G. Arası	1,36	2	,68	,568	,567
	Yüksek Lisans	31	2,84	1,23	G. İçi	244,71	204	1,20		
	Doktora ve üzeri	4	2,22	,56	Toplam	246,07	206	1,88		
	Toplam	207	2,76	1,09						
Sürdürümcü Liderlik	Lisans	172	3,05	,93	G. Arası	,88	2	,44	,470	,625
	Yüksek Lisans	31	3,13	1,14	G. İçi	190,21	204	,93		
	Doktora ve üzeri	4	2,64	1,26	Toplam	191,09	206	1,37		
	Toplam	207	3,05	,96						

Tablo 7'ye göre katılımcı öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stiline ilişkin algıları arasında öğrenim durumu değişkenine bağlı anlamlı farklılaşma yoktur ( $p > .05$ ).

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yanıtları analiz edildiğinde okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stili için yüksek düzeyde, serbest bırakıcı liderlik ve sürdürümcü liderlik stilleri için orta düzeyde olduğu görülmüştür. Bu çalışmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre ortaokul müdürlerinin yüksek düzeyde dönüşümcü liderlik stiline sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Koçdemir (2022)' tarafından gerçekleştirilen çalışmaya göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik ve sürdürümcü liderlik stillerini benimsemektedirler ve araştırmanın sonuçları bu çalışmadan elde edilen sonuçlar ile uyumlu olduğu görülmüştür. Ayrıca serbest bırakıcı liderlik stiline kurum kültürü, amaç ve hedeflere ulaşma konularında ki zararları göz önünde bulundurulduğunda okullarda bu liderlik stiline benimsenmemesi olumlu bir durum olduğu söylenebilir. Buluç (2010)'a göre okul yöneticilerinin liderlik stillerinde en sık benimsenen stil dönüşümcü liderlik sonrasında ise etkileşimci liderlik gelmektedir. Güçlü, Kalkan ve Dağlı (2017) ise gerçekleştirdikleri araştırmanın sonucunda okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik

stilini kullandıkları sonucuna ulaşmışlardır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçların literatürde okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin gerçekleştirilen çalışmalar ile uyumlu olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algıları cinsiyet değişkenine bağlı olarak anlamlı farklılaşma olmadığı görülmüştür. Şahin (2005), Memişoğlu (2006), Aydemir (2014), Avcı (2006), Sonel (2019), Koçdemir (2022) tarafından yapılan çalışmaların bulgularına göre de öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerine yönelik algıları cinsiyet değişkenine bağlı farklılaşma olmadığı belirtilmiştir. Bu çalışmadan elde edilen sonuçların literatürde bulunan çalışmaları desteklemekte olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algıları yaş değişkenine bağlı olarak anlamlı farklılaşma olmadığı görülmüştür. Cemaloğlu (2007)'na göre 33 yaş üzerindeki öğretmenlerin okul yöneticilerini 23-32 yaş grubu arasındaki öğretmenlere göre okul "idealleştirilmiş etki (atfedilen), bireysel destek, koşullu ödül, istisnalarla yönetim (pasif), ekstra çaba, etkililik ve doyum alt boyutlarında" daha yüksek düzeyde davranışlar sergilediğini düşündükleri sonucuna ulaşmıştır, bu çalışmadan elde edilen bulguların bu çalışma ile örtüşmemesi farklı bir ölçme aracı kullanılmasından kaynaklanabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Pektaş (2019) ve Aydemir (2014) ise öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerine yönelik algılarının yaş değişkenine bağlı anlamlı bir farklılaşmaya neden olmadığı sonucuna ulaşılmışlardır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algıları mesleki kıdem değişkenine bağlı olarak anlamlı farklılaşma olmadığı görülmüştür. Cemaloğlu (2007) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın bulgularına göre 11 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler ile daha az kıdeme sahip öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik stili algılarında anlamlı farklılaşma bulunmaktadır. Bu çalışmadan elde edilen bulgular ile örtüşmemesi araştırmalarda kullanılan veri toplama araçlarının farklı olmasından kaynaklanabilir. Koçdemir (2022)'e göre dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik alt boyutlarında mesleki kıdeme bağlı farklılaşma bulunmamaktadır fakat serbest bırakıcı liderliğe ilişkin öğretmen algıları mesleki kıdem değişkenine bağlı olarak anlamlı farklılaşma göstermektedir. Bu çalışmadan elde edilen sonuçların farklı bir evren ve örneklem ile çalışmasından dolayı olabileceği düşünülebilir. Memişoğlu (2006), Pektaş (2019), Demir Balcı (2019) ve Özgenel ve Aktaş (2020) tarafından gerçekleştirilen çalışmalara göre mesleki kıdem değişkeni, öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stillerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmaya neden olmamaktadır. Bu çalışmaların sonuçları bu araştırmadan elde edilen sonuçlar ile örtüşmekte ve araştırmalar birbirini destekler niteliktedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algıları öğrenim durumu değişkenine bağlı olarak anlamlı farklılaşma olmadığı görülmüştür. Demir Balcı (2019) tarafından anaokulu öğretmenlerinin katılımı ile gerçekleştirilen çalışmanın sonuçlarına göre ön lisans ve lisans düzeyinde öğrenime sahip olan katılımcılar arasında anlamlı farklılaşma bulunmaktadır. Fakat bu çalışmada ortaokul öğretmenlerinde meydana gelen bir örneklem ile çalışılmış ve ön lisans mezunu katılımcı bulunmamaktadır. Çalışmaların sonuçlarının örtüşmemesi nedeni bu evren ve örneklem farklılığından kaynaklanabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Avcı (2015)'ya göre de öğretmenlerin eğitim düzeyi okul müdürlerinin liderlik tarzı algılarında istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmaya neden olmaktadır. Aydemir (2014), Sonel (2019) ve Yaman, Duran, Çalışkan, Ocak ve Meriç (2022) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda öğretmenlerin eğitim durumu okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algılarında anlamlı farklılaşmaya neden olmamaktadır.

Araştırmanın bulgu ve sonuçları bağlamında araştırmacılara ve uygulayıcılara yönelik öneriler aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır;

- ✓ Ortaokul müdürlerinin liderlik stillerine yönelik öğretmenlerin katılımı ile nitel çalışmalar gerçekleştirilmesi derinlemesine bir bakış açısı sağlayabilir.
- ✓ Farklı veri toplama araçları kullanılarak gerçekleştirilecek çalışmalar faydalı olabilir.
- ✓ Öğretmenlerin liderlik stillerine ilişkin çalışmaların gerçekleştirilmesi öğretmenlerin liderlik becerilerine yönelik var olan durumu ortaya çıkarmak anlamında faydalı olabilir.
- ✓ Farklı ve daha geniş evren ve örneklem ile benzer çalışmalar gerçekleştirilebilir.
- ✓ Okul müdürlerinin liderlik stillerinin incelenmesi amacı ile özel okullarda benzer çalışmaların gerçekleştirilmesi faydalı sonuçlara ulaşmak anlamında önemli olduğu söylenebilir.
- ✓ Okul müdürlerini dönüşümcü liderlik stilini benimsemeleri için hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlenebilir.
- ✓ Eğitim fakültelerinde ve eğitim yönetimi yüksek lisans programlarında liderlik stillerine yönelik derslerin verilmesi faydalı olabilir.

- ✓ Etkili liderlik ve liderlik stilleri konularında bakanlık personelleri, il, ilçe, şube ve okul müdürlerine yönelik düzenlenecek etkinlikler ile konuyla ilgili farkındalık oluşturulması sağlanabilir

## KAYNAKÇA

- Akan, D. ve Yalçın, S. (2015). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 6(11), 123-150.
- Akan, D., Yıldırım, İ. ve Yalçın, S. (2014). Okul müdürleri liderlik stili ölçeğinin geliştirilmesi (OMLSÖ). *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(51), 392-415.
- Ankara Üniversitesi. (2023, 01 27). Liderlik Teorileri. Açık Ders / Ankara Üniversitesi: [https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/54984/mod\\_resource/content/0/6\\_Liderlik%20Teorileri.pdf](https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/54984/mod_resource/content/0/6_Liderlik%20Teorileri.pdf) adresinden alındı
- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve demokratik liderlik tarzları açısından Atatürk'ün liderlik davranışlarının değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 231-257.
- Avcı, A. (2015). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12-2(24), 161-189.
- Aydemir, S. (2014). Milli eğitim bakanlığına bağlı çalışan rehber öğretmenlerin yöneticilerinin liderlik tarzını algılamaları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı, İstanbul.
- Aydın, M. (2010). Eğitim yönetimi (9. Baskı b.). Ankara: Hatiboğlu Yayınları.
- Bakan, İ. ve Doğan, İ. F. (2012). Hizmetkâr liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 1-12.
- Baloğlu, N. (2011). Dağıtımçı liderlik: okullarda dikkate alınması gereken bir liderlik yaklaşımı. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(3), 127-148.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(57), 5-34.
- Buluç, B. (2010). İlköğretim okullarında bürokratik okul yapısı ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 34(152), 71-86.
- Cansüngü, O. ve Güney, S. (2016). İlk ve ortaokul müdürlerinin liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 44, 1-20.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul müdürlerinin liderlik stillerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 73-112.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(16), 423-442.
- Çetin, Ş., Korkmaz, M. ve Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile lider-üye etkileşiminin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(1), 7-36.
- Demir Balcı, T. (2019). Okul öncesi öğretmenlerinin algılarına göre yöneticilerin liderlik stili ile okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demir, C., Yılmaz, M. K. ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.
- Eren, E. (2009). Yönetim ve organizasyon: Çağdaş ve küresel yaklaşımlar (9. Baskı b.). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Güçlü, N., Kalkan, F. ve Dağlı, E. (2017). Mesleki ve teknik ortaöğretim okulu öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 37(1).
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28(28), 531-548.
- Karasar, N. (2014). Bilimsel araştırma yöntemi kavramlar, ilkeler, teknikler. Ankara: Nobel Akademi.



- Kılınc, T. (1995). Durumsal liderlik anlayışında gelişmeler. Liderliğe ikameler yaklaşımı (Substitutes for leadership). İÜ İşletme Fakültesi Dergisi, 24(1), 59-76.
- Kırmaz, B. (2010). Bilgi Çağı Lideri. nkara Barosu Dergisi, 68 (3), 207-222.
- Koçdemir, Y. (2022). Sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre okul müdürlerinin liderlik stillerinin incelenmesi. Tezsiz Yüksek Lisans Projesi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Memişoğlu, S. P. (2006). Lise müdürlerinin liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşleri. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 6(1), 179-189.
- Özgenel, M. ve Aktaş, A. (2020). Okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmen performansına etkisi. Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, 3(2), 1-18.
- Pektaş, H. M. (2019). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik tarzı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Sonel, Z. (2019). Eğitim yöneticilerinin liderlik stillerinin düşünme stilleri ve bazı değişkenler Eğitim yöneticilerinin liderlik stillerinin düşünme stilleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Konya.
- Şahin, S. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleri (İzmir İli Örneği). (49, Dü.) Eğitim ve Bilim, 30(135), 39.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). Using multivariate statistics (6. Baskı b.). Boston: MS:Pearson.
- Taher, J. A. (2020). Liderlik stillerinin öğretmenin iş memnuniyetleri üzerindeki etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Terzi, A. ve Çelik, H. (2016). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve algılanan örgütsel destek ilişkisi. Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi, 5(2), 87-98.
- Tunçbilek, M. M. ve Kaya, M. (2020). Otoriter, demokratik ve serbest bırakıcı liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. Journal of Politics Economy and Management, 3(2), 31-52.