

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK STİLLERİNİN
ÖĞRETMEN LİDERLİĞİ ÜZERİNE ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ayşe İnci YILMAZ

İstanbul
Temmuz - 2022

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK STİLLERİNİN
ÖĞRETMEN LİDERLİĞİ ÜZERİNE ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ayşe İnci YILMAZ

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Orkun Osman BİLGİVAR

İstanbul
Temmuz - 2022

TEZ ONAYI

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman Dr. Öğr. Üyesi Orkun Osman BİLGİVAR

Üye Doç. Dr. Mustafa ÖZGENEL

Üye Dr. Öğr. Üyesi Şebnem YAZICI

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Metin TOPRAK

Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım **Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Öğretmen Liderliği Üzerine Etkisi** adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

Ayşe İnci YILMAZ

ÖN SÖZ

Araştırmamdaki her aşamada bana yardımcı olan, bilgisi, saygısı, sabrı ve itinasıyla bu süreçte bana ışık tutan değerli tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Orkun Osman BİLGİVAR'a, yüksek lisans sürecimin en başından itibaren bilgisi, tecrübesi ve vizyonuyla bu süreci daha da anlamlı kılan değerli hocam Doç. Dr. Mustafa ÖZGENEL'e, tez sürecimizde çalışmalarımızı beraber yaptığımız, sorularımızın cevaplarını beraber bulduğumuz, beraber dertlenip beraber eğlendiğimiz arkadaşlarım Hilal GÜNYEL ve Gülnur ÖNER'e, bu süreçte her zaman yanımda olan ve motivasyonumun düştüğü anlarda beni yüreklendirerek hayatımda iyi ki var dediğim güzel dostlarım Tümay EKTİ ve Hilal ÖZDEMİR'e, yüksek lisans yapma fikrini bir tohum gibi kalbime gizleyen, çocukluğumdan beri gülen gözleriyle hep yanı başımda olan canım dostum Melike BABUCCİ KOYUTÜRK'e, lisans ve yüksek lisans eğitimim boyunca benden desteklerini esirgemeyen üzerimdeki haklarını asla ödemeyeceğim sevgili annem Nurşen YILMAZ, babam Hasan YILMAZ ve abim Oğuzhan YILMAZ'a teşekkürlerimi sunarım.

Ayşe İnci YILMAZ
İstanbul-2022

ÖZET

OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK STİLLERİNİN ÖĞRETMEN LİDERLİĞİ ÜZERİNE ETKİSİ

Ayşe İnci YILMAZ

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Orkun Osman BİLGİVAR

Haziran- 2022, 100 Sayfa

Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmen liderliği üzerine etkisini belirlemektir. Araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu İstanbul ili Kâğıthane ilçesinde 2021-2022 eğitim-öğretim yılında görev yapan 370 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma, kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Veri toplama araçları olarak, *Kişisel Bilgi Formu*, *Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeği (OMLSÖ)* ve *Öğretmen Liderliği Ölçeği (ÖLÖ)* kullanılmıştır. Verilerin normal dağılım gösterdiği tespit edilerek, parametrik testler uygulanmıştır. Araştırmada t-Testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), Pearson korelasyon, basit ve çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; öğretmenlerce okul müdürlerinin liderlik stillerinden Dönüşümcü ve Sürdürümcü liderlik stillerinin *orta*; serbest bırakıcı liderlik stiline ise *düşük düzeyde* olduğu, öğretmenlik liderliğinde; kurumsal gelişme, mesleki gelişim, meslektaşlarla işbirliği alt boyutları ve öğretmen liderliği toplam puanının *yüksek düzeyde* algılandığı tespit edilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre okul müdürlerinin liderlik stillerinin cinsiyet, kıdem, medeni durum ve kademe değişkenlerine göre, öğretmen liderliğinin cinsiyet ve kademe değişkenlerine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı bulunmuştur. Okul müdürlerinin sergilediği dönüşümcü liderlik stili ile öğretmen liderliği ve alt boyutları arasında *pozitif* yönde; serbest bırakıcı liderlik ve sürdürümcü liderlik stilleri ile öğretmen liderliği ve alt boyutları arasında *negatif* yönde bir ilişki olduğu ve tüm alt boyutlarda okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmen liderliğini yordadığı bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Müdür, Liderlik Stilleri, Öğretmen Liderliği

ABSTRACT

THE EFFECT OF SCHOOL MANAGERS' LEADERSHIP STYLES ON LEADING TEACHERS

Ayşe İnci YILMAZ

Master Thesis, Education Administration

Supervisor: Asst. Prof. Orkun Osman BİLGİVAR

June-2022, 100 Pages

The aim of this research is to conduct the effect of school managers' leadership styles on teacher leadership. The correlational survey model was used in the research. The study group of the research consists of 370 teachers working in the district of Kağıthane, Istanbul in the 2021-2022 academic year. In the research, the convenience sampling was used in the method. *Personal Information Form, Leadership Styles of School Principals Scale and Teacher Leadership Scale* were used as data collection tools. Parametric tests were applied after conducting the normal distribution of the data. In the research t-Test one-way analysis of variance (ANOVA), pearson correlation analysis and multiple regression analysis were applied. According to the results of the research; transformational and transactional leadership styles of school principals are moderate; on the other hand, in the teaching leadership, where the laissez-faire leadership style is at a low level; it has been determined that the sub-dimensions of institutional development, professional development, collaboration with colleagues and teacher leadership are perceived at a high level. According to the findings of the study, it was found that the leadership styles of school principals became distinct significantly according to the variables of gender, seniority, marital status and level and teacher leadership differed significantly according to gender and level variables. There is a positive correlation among the transformational leadership style reflected by the school principals and the teacher leadership and its sub-dimensions; moreover it was found that there was a negative relationship among laissez-faire, transactional leadership styles, teacher leadership and its sub-dimensions, and that the leadership styles of school principals predicted teacher leadership in all sub-dimensions.

Keywords: Manager, Leadership Styles, Teacher Leadership

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI	i
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ	ii
ÖN SÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	ix
BİRİNCİ BÖLÜM	1
GİRİŞ	1
1.1 Problem Durumu	1
1.2 Araştırmanın Amacı ve Alt Amaçları.....	3
1.3 Araştırmanın Önemi	4
1.4 Varsayımlar	5
1.5 Sınırlılıklar.....	5
1.6 Tanımlar	5
İKİNCİ BÖLÜM	7
KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	7
2.1.Liderlik Kavramı ve Özellikleri	7
2.2. Liderlik Stilleri	9
2.2.1.Dönüşümcü Liderlik (Transformational).....	9
2.2.2. Sürdürümcü Liderlik (Transactional)	11
2.2.3. Serbest Bırakıcı Liderlik (Laissez- Faire).....	13
2.2. Öğretmen Liderliği	14
2.2.1. Öğretmenlerin Liderlik Rollerini	17
2.2.2. Öğretmen Liderliğini Engellenen Faktörler.....	18
2.2.3. Öğretmen Liderliğini Destekleyen Faktörler	18
2.2.4. Öğretmen Liderliği Boyutları	19

2.3. İlgili Araştırmalar	19
2.3.1.Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile İlgili Araştırmalar	20
2.3.2. Öğretmen Liderliği ile ilgili Araştırmalar.....	24
2.3.3. Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ve Öğretmen Liderliği Konusunda Yapılan Araştırmalar.....	27
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	29
YÖNTEM.....	29
3.1. Araştırmanın Modeli	29
3.2. Çalışma Grubu.....	29
3.3. Veri Toplama Araçları.....	30
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu.....	30
3.3.2. Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeği (OMLSÖ).....	30
3.3.3. Öğretmen Liderliği Ölçeği (ÖLÖ).....	31
3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi	31
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	34
BULGULAR.....	34
4.1. Birinci Alt Amaca Yönelik Bulgular.....	34
4.2. İkinci Alt Amaca Yönelik Bulgular	34
4.3. Üçüncü Alt Amaca Yönelik Bulgular	35
4.4. Dördüncü Alt Amaca Yönelik Bulgular.....	40
4.5. Beşinci Alt Amaca Yönelik Bulgular.....	46
4.6. Altıncı Alt Amaca Yönelik Bulgular.....	47
BEŞİNCİ BÖLÜM	53
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	53
5.1. Tartışma ve Sonuç	53

5.1.1 Araştırmanın Birinci Alt Amacına İlişkin Tartışma ve Sonuç	53
5.1.2 Araştırmanın İkinci Alt Amacına İlişkin Tartışma ve Sonuç	54
5.1.3 Araştırmanın Üçüncü Alt Amacına İlişkin Tartışma ve Sonuç	56
5.1.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Amacına İlişkin Tartışma ve Sonuç.....	62
5.1.5. Araştırmanın Beşinci Alt Amacına İlişkin Tartışma ve Sonuç.....	65
5.1.6. Araştırmanın Altıncı Alt Amacına İlişkin Tartışma ve Sonuç	67
5.2. Öneriler.....	69
KAYNAKÇA	71
EKLER.....	82
Ek-1: Valilik İzinleri	82
Ek-2 ‘Liderlik Stilleri Ölçeği’ ve ‘Öğretmen Liderliği Ölçeği’ İzni.....	84
Ek-3: Kişisel Bilgi Formu	85
Ek-4: Ölçekler	86
ÖZGEÇMİŞ.....	90

TABLolar LİSTESİ

Tablo 3.2.1. Araştırmanın Katılımcılarına Ait Tanımlayıcı Veriler	29
Tablo 3.4.1. Verilerin Normallik Varsayımlarına İlişkin Sonuçlar	33
Tablo 4.1. Öğretmenlerce Algılanan Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Düzeyi	34
Tablo 4.2. Öğretmenlerin Öğretmen Liderliği Düzeyine İlişkin Veriler	35
Tablo 4.3. Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkeni Arasındaki t-Testi Sonuçları	35
Tablo 4.4. Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Eğitim Durumu Arasındaki t-Testi Sonuçları	36
Tablo 4.5. Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Medeni Durumları Arasındaki Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları	36
Tablo 4.6. Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Yaş Değişkeni Arasındaki ANOVA Sonuçları	37
Tablo 4.7. Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Kıdem Değişkeni Arasındaki ANOVA Sonuçları	38
Tablo 4.8. Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Okul Türü Değişkenine Arasındaki ANOVA Sonuçları	39
Tablo 4.9. Öğretmen Liderliği Düzeyi ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki t-Testi Sonuçları	40
Tablo 4.10. Öğretmenlerin Öğretmen Liderliği Düzeyi ile Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki t-Testi Sonuçları	41
Tablo 4.11. Öğretmenlerin Öğretmen Liderliği Düzeyi ile Medeni Durum Değişkeni Arasındaki t-Testi Sonuçları	41
Tablo 4.12. Öğretmenlerin Öğretmen Liderliği Düzeyi ile Yaş Değişkeni Arasındaki ANOVA Testi Sonuçları	42
Tablo 4.13. Öğretmenlerin Öğretmen Liderliği Düzeyi ile Mesleki Kıdem Değişkeni Arasındaki ANOVA Testi Sonuçları	44
Tablo 4.14. Öğretmenlerin Öğretmen Liderliği Düzeyi ile Okul Türü Değişkeni Arasındaki ANOVA Testi Sonuçları	45
Tablo 4.15. Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmen Liderliği Arasındaki Pearson Korelasyon Sonuçları	46
Tablo 4.16. Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Stillerinin Öğretmen Liderliğine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	47

Tablo 4.17. Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Stillerinin Kurumsal Gelişme Alt Boyutuna İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	48
Tablo 4.18. Öğretmenler Tarafından Algılanan Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Stillerinin Mesleki Gelişim Alt Boyutuna İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	48
Tablo 4.19. Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Stillerinin Meslektaşlarla İş Birliği Alt Boyutuna İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	48
Tablo 4.20. Okul Müdürlerinin Serbest Bırakıcı Liderlik Stillerinin Öğretmen Liderliğine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	49
Tablo 4.21. Okul Müdürlerinin Serbest Bırakıcı Liderlik Stillerinin Kurumsal Gelişme Alt Boyutuna İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	49
Tablo 4.22. Okul Müdürlerinin Serbest Bırakıcı Liderlik Stillerinin Mesleki Gelişim Alt Boyutuna İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	50
Tablo 4.23. Okul Müdürlerinin Serbest Bırakıcı Liderlik Stillerinin Meslektaşlarla İşbirliği Alt Boyutuna İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	50
Tablo 4.24. Okul Müdürlerinin Sürdürümcü Liderlik Stillerinin Öğretmen Liderliğine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	51
Tablo 4.25. Okul Müdürlerinin Sürdürümcü Liderlik Stillerinin Kurumsal Gelişme Alt Boyutuna İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	51
Tablo 4.26. Okul Müdürlerinin Sürdürümcü Liderlik Stillerinin Mesleki Gelişim Alt Boyutuna İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	51
Tablo 4.27. Okul Müdürlerinin Sürdürümcü Liderlik Stillerinin Meslektaşlarla İş Birliği Alt Boyutuna İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	52

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1 Problem Durumu

Liderler, insanlar üzerinde belirli bir etkiye sahiptirler. Liderlik ise her bir liderin bu etkiyi, farklı düşünce ve davranış şekilleriyle ortaya koymasındır (Yukl, 1989). Bir topluluğa liderlik yapan bireylerde; motivasyon, güvenilirlik, cesaretilik ve alanında bilirkişilik gibi özellikler bulunmalıdır (Can, 2014: 4).

Liderler, Erdem ve Bilge yönleriyle kültürümüzde öne çıkan kavramlara sahiptirler (Bilgivar, 2018). Liderlik, örgüt ve kurum oluşumlarının merkezinde olan bir kavramdır. Kurumlar, örgütsel amaçların uygulanabilmesi için liderlik özelliklerine sahip bireylere ihtiyaç duyarlar. Bütün kurumlarda önemli bir konuma sahip olan liderlik, eğitim kurumlarında da önemli görülmekte ve ihtiyaç hissedilmektedir (Can, 2009).

Okullarda eğitim-öğretim faaliyetleri öğretmenler eşliğinde okul müdürünün yönetimiyle gerçekleştirilir. Bu nedenle okul müdürlerinin benimseyerek yansıttığı liderlik stili okul içindeki tüm bireyleri doğrudan veya dolaylı olarak etkilemektedir. Bu etkinin pozitif yönde olabilmesi için okul müdürlerinin insan merkezli yüksek seviyede liderlik tutumuna sahip olması gerektiği söylenebilir (Perrew ve Nelson, 2004: 366). Kurumlarda değişim sağlayarak yenilikleri takip eden, etrafında bulunan bireylerin ihtiyaçlarına olumlu yönde dönüt verebilen liderlik örneği dönüşümcü liderliktir. Dönüşümcü liderler, geleneksel liderlere göre değişim ve dönüşüme daha istekli olan liderlerdir (Bass, 2000: 19-20).

Northouse (2007: 161) tarafından yapılan araştırmalara göre dönüşümcü liderler, liderliğin etkileyici ve etrafına karşı duyarlılık yönlerine diğer liderlik stillerinden daha fazla vurgu yapan “Yeni Liderlik” modelinin bir parçasıdır. Bu liderler, saygı, etrafa güven verme, kişiler arası olumlu iletişim ve örgüt üyelerinin birlikte hareket edebilmesini sağlayabilme ile istenilen amaçlara ulaşılabilir. Böylece üyeler hedeflenen amaçlara doğru gönüllü bir şekilde ilerler (Bass, 1999: 10). Okul içerisinde dönüşümcü liderlik vasfına sahip olan müdür ile çalışan tüm öğretmenler ve çalışanlar, yaptıkları işten doyum alarak yapabilmektedirler. Bununla birlikte

okulu benimsemekte ve en yüksek seviyede performans göstererek çalışmaktadırlar.

Sürdürümcü liderlikte, örgüt üyeleri ve lider arasında bir alış-veriş durumu söz konusudur. Lider, üyelerine ödül, övgü ve istediği şeylerin karşılanmasını vadeder. Karşılığında ise belirlenen hedefler doğrultusunda yapılan plana uyarak, beklenen iş performansını göstermesini ister. Bunu yaparken üyelerin ceza ve disiplin işlerinden kaçınması gerektiğini de vurgular (Bass, vd., 2003: 208). Sürdürümcü liderlik stilini benimsemiş bir okul müdürü ile öğretmenler arasındaki bağ tamamen iş odaklıdır. Öğretmenlerin ve tüm çalışanların kişilik özelliklerinin müdürün gözünde bir anlamı yoktur. Bu nedenle okul içerisindeki çalışanlar tam bir aidiyet duygusu hissedemezler.

Serbest bırakıcı liderlikte ise lider; idari yetkilere ihtiyaç duymayan ve kullanmayan bununla birlikte örgüt içerisindeki çalışanlara, yönetim, görev ve sorumluluk kontrolünü tamamen bırakan bir yol benimsemektedir (Eren, 2009: 523). Okul müdürünün bu liderliği benimsemesi ile tüm sorumluluk öğretmen ve diğer çalışanlara geçer. Okul içerisinde liderlik yapabilecek öğretmen varsa iş ve işleyişte sorun çıkmayabilir fakat bir liderleri olmazsa okul ortamında kaos hakim olması muhtemeldir.

Okul içerisinde liderliğine ihtiyaç duyulan bir diğer kişi de öğretmenlerdir. Okul müdürü hangi liderlik stilini benimsemiş olursa olsun uygulayıcı öğretmendir. Eğitim kurumlarında dönüşüm ve değişimin devam etmesiyle olanaklar artmış ve öğretmenler okulda merkezde olmaya başlamıştır (Can, 2009). Okulun idari plan ve programında aktif oldukları ve tüm önemli kararların alınma sürecine dâhil olmaları ile öğretmen liderliği kavramı ön plana çıkmıştır (Beycioğlu, 2009). Bundan dolayı problem çözme yeteneğine sahip, hedeflenen alışkanlık, tutum, beceri ve bilgilerini davranışa dönüştüren, bilim dünyasındaki kuralları kullanan, anlayabilen, yorumlayabilen ve etrafındakilere aktarabilen kişiler öğretmen liderliği özelliklerine sahiptir (Can, 2006, s. 349- 363).

Öğretmenin liderliği, okul içerisindeki atmosferi müdür kadar etkilemektedir. Öğretmenler odası ve sınıf içerisinde ise oluşan ilişki, tamamen öğretmenin tutum ve davranışları üzerine kurulmuştur (Beycioğlu ve Aslan, 2010). Bununla birlikte veli ile de aktif bir şekilde iletişimini sürdüren öğretmenler fark etmeseler de liderlik

özelliklerini sürekli kullanmaktadırlar. Değişen olanaklarla öğretmenlerde kendilerini geliştirerek liderliğini devam ettirmektedirler (Can, 2009).

Okullarda etkili bir ortam ve başarılı bir örgüt oluşturulabilmesi öğretmenin niteliği ile doğru orantılıdır. Öğretmenler, okullarda müdür ve öğrenci ile birebir ilişkide olan bireylerdir. Bundan dolayı birçok araştırma, gelişim ve değişimin merkezine öğretmeni yerleştirmiştir (Darling-Hammond, 1994). Bu çerçevede öğretmen liderliği en fazla üzerinde durulan konular arasındadır (Beycioğlu, 2009; Beycioğlu ve Aslan, 2010; Can, 2007; Dinçer, 2017; Eker, 2019; Kölükçü, 2011; İnanır, 2020; Orhan, 2020; Ovacıklı, 2018; Öztürk, 2015; Savaş, 2016; Tankut, 2021; Yaz, 2018). Öğretmen liderliği öğretmenin, kurum içinde etkili girişimlerde bulunabilmesi, yönetim kararlarına katılabilmesi ve yeni roller üstlenebilmesine bağlıdır (Mayo, 2002: 29-32). Bu araştırma, farklı liderlik stillerini benimseyen okul müdürlerinin, öğretmenler üzerindeki etkilerini ve öğretmenlerin liderliğini nasıl etkileyeceğini ortaya çıkarmak üzere söz konusu olan değişkenler ile yapılmıştır.

Okullarda dönüşümcü liderlik özelliği taşıyan müdürlerin yanında bürokratik, demokratik, otokratik, hizmetkâr, serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik özelliklerini gösteren müdürlerin de bulunduğu görülmektedir. Bu araştırma içerisinde birden fazla liderlik kavramı içinden, “Okul müdürlerinin dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik stilleri ile öğretmen liderliği” araştırılmıştır. Bu bağlamda liderlik stilleri ve öğretmen liderliğine ilişkin alan yazın incelemeleri gözetilerek, ilgili kavramların kendi aralarındaki ilişkisinin ve eğitim alanındaki etkisinin incelenmesi amacıyla araştırmanın problem cümlesi; “*Okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmen liderliği üzerine etkisi var mıdır?*” şeklinde belirlenmiştir.

1.2 Araştırmanın Amacı ve Alt Amaçları

Araştırmanın temel amacı, okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmen liderliği üzerine etkisini incelemektir. Bu bağlamda; öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin sergilediği, dönüşümcü liderlik, sürdürümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik davranışlarının, öğretmenlerin sergilediği, kuramsal gelişme, mesleki gelişme ve meslektaşlarla işbirliği davranışlarına etkisi incelenmiştir.

Temel amaç doğrultusunda, aşağıdaki alt amaçlar incelenmiştir:

1. Okul müdürlerinin liderlik stilleri hangi düzeydedir?

2. Öğretmen liderliği hangi düzeydedir?
3. Okul müdürlerinin liderlik stilleri öğretmenlerin; “cinsiyetlerine, yaşlarına, mesleki kıdemlerine, eğitim durumlarına, okul kademelerine ve medeni durumlarına” göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
4. Öğretmen liderliği, öğretmenlerin; “cinsiyetlerine, yaşlarına, mesleki kıdemlerine, eğitim durumlarına, okul kademelerine ve medeni durumlarına” göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
5. Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve öğretmen liderliği arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
6. Okul müdürlerinin liderlik stilleri, öğretmen liderliğini yordamakta mıdır?

1.3 Araştırmanın Önemi

Okullarda çalışan müdürlerin öğretmenler üzerindeki olumlu etkileri, okulları daha etkin bir hale getirmede ve mevcut etkileşimi iyileştirmede önemli rol oynamaktadır. Aynı zamanda öğretmenlerin de birbirleriyle daha etkili iletişim kurmalarına ve üstlendikleri görevleri benimseyerek yapmalarına katkı sağlamaktadır (Can, 2009). Müdürlerin sahip olduğu liderlik stillerinden; dönüşümcü liderlik ile sürdürümcü liderlik kavramları içerisinde zıt özelliklerin bulunduğu görülmektedir. “Serbest bırakıcı liderlik ise sürdürümcü liderliğin” alt boyutu olarak ele alınmıştır (Akan, Yalçın ve Yıldırım 2014). Bu çalışmada okul müdürlerinin sahip olabileceği bu üç liderlik stilinden herhangi birinin; öğretmenlerin sergiledikleri liderlik özelliklerine etkisi incelenmiştir. Araştırmanın sonuçlarından edilen bulguların, eğitim araştırmalarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışma ile ayrıca öğretmen liderliğinin ve okul müdürlerinin liderlik tarzlarını etkilerini incelemek isteyen araştırmacılara veriler sunması beklenmektedir. Öğretmenlerin; kurum içinde kendi liderlik özelliklerini inceleyip okul müdürlerinin, öğretmen liderliği üzerindeki etkisini gözlemlemesine de olanak tanımış olacaktır (Can, 2007).

Literatür taramasında okul müdürlerinin liderlik stilleri ile yapılan çalışmalar incelendiğinde; örgütsel sinerji (Yıldırım, 2021), ders denetim yeterlilikleri (Özdemir, 2020), okul mutluluğu (Şahin, 2019), politik beceriler (Nair, 2018), okul kültürü ve iklimi (Boyraz, 2018), psikolojik danışmanların yabancılaşması (Yılmazlar, 2018), okul kültürü (Işıldak, 2017; Şahin, 2003), öğretmenlerin örgütsel

bağlılıkları (Bozkurt, 2017), örgütsel sağlık (Yıldırım, 2006) arasındaki ilişkilerin ele alındığı araştırmalara rastlanmıştır.

Öğretmen liderliği ile yapılan çalışmalar incelendiğinde ise; örgüt kültürü (Tankut, 2021), işle bütünleşme düzeyleri ile okul iklimi (İnanır, 2020), iş motivasyonları (Orhan, 2020), öğrenci başarısı üzerindeki etkisi (Eker, 2019), özyeterlik algıları (Yaz, 2018), müdürlerin öğretmen liderliğini destekleyici davranışları (Ovacıklı, 2018; Savaş, 2016), örgütsel yaratıcılık davranışları (Dinçer, 2017), örgüt kültürü, lider üye etkileşiminin aracılık rolü ile (Öztürk, 2015), gereklilik ve sergileme dereceleri (Kölükçü, 2011) arasındaki ilişkilerin araştırıldığı saptanmıştır.

Alan yazına bakıldığında, “okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmen liderliği arasındaki ilişkiye” dair çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmüştür. Bu araştırmayı destekleyen çalışmalardan biri; okul müdürlerinin yenilikçi ve öğretimsel liderlik stilleri ile öğretmen liderliği arasındaki ilişkidir (Rakhymzhanov, 2022).

Bu araştırmada “okul müdürlerinin dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik stilleri ile öğretmen liderliği” arasındaki ilişki incelenmiş ve bu üç liderlik stillerinin bir arada kullanılmasından dolayı diğer araştırmalardan ayrılarak yapılan ilk çalışma olduğu için literatürde önemli bir yer edinmiştir.

1.4 Varsayımlar

Katılımcıların ölçme araçlarındaki soruları samimi ve dürüst olarak yanıtladıkları varsayılmıştır.

1.5 Sınırlılıklar

Araştırma 2021-2022 Eğitim-Öğretim Yılı İstanbul ilindeki devlet okullarında çeşitli kademelerde görev yapan öğretmenlerle sınırlıdır.

1.6 Tanımlar

Aşağıda araştırmada bulunan kavramların etkin olanlarının tanımlarına yer verilmiştir.

Liderlik: Belirli bir amaç için bir araya gelen bireylerin aralarında etkin bir bağ kurup hedefe ulaşmaları yolunda oluşabilecek sorunları çözme, ihtiyaçlarını karşılama, aktif bir şekilde süreç içinde yer alma yeteneğidir (Bass, 1990:20).

Liderlik Stili: Liderlerin, çalışanların motivasyonlarını artırmak, yol göstermek ve

amaçlarına ulaştırmak için kullandıkları davranışlardır (Hedlund, vd., 2003).

Müdür: Okullarda, öğretmen, öğrenci ve velileri okul içindeki iş ve işleyiş içinde etkin rol oynamalarını sağlayarak okul kültürünü oluşturan kişidir (Busher ve Barker, 2003).

Öğretmen Liderliği: Sınıf içinde etkinliklerle birlikte sınıf ve okul dışında da öğrencileri aktifleşebilme, kendini geliştirebilme, bilgiyi faal bir şekilde alabilme ve aktarabilme, etrafındaki öğretmenlerle sağlıklı iletişim kurabilme, okulun idari karar alma sürecine katılarak kurumun gelişimini sağlama yeteneğidir (Can, 2009).



İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1.Liderlik Kavramı ve Özellikleri

Liderlik bir kavram olarak incelendiğinde, birçok çalışmaya konu olduğu görülmüştür. Bu kavramın; bireysel özellikler, rol ilişkileri, lider davranışları ve örgüt kültürü gibi özellikleri bulunmaktadır. Liderlik sürecinin ve liderlik kavramının belirlenmesindeki bu bakış açıları araştırma yapan kişileri farklı noktalardan liderlik üzerine çalışmaya yönlendirmiştir (Yukl, 2010: 2).

Liderlik, lider ve takipçiler arasındaki etkileşime bağlı olan bir süreçtir. Kotter (1988:16) liderlik kavramını, bireyleri zorlamadan yönlendirme süreci olarak tanımlamaktayken, Hogan ve Kaiser (2005: 172), belirli amaçlar doğrultusunda çalışarak etkili gruplar oluşturabilme yetisi olarak tanımlamıştır.

Lider kavramı; “Önder, şef, bir partinin veya bir kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse” olarak, liderlik kelimesi de önderlik, liderin görevi olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2022). Liderlik kavramını adlandıran ilk kişi olan Platon bu kavramı; ‘çevreyi dolaşarak yönetmek’ olarak tanımlamıştır (Şahne ve Şar, 2015). Bu konuda yapılan bazı çalışmalara baktığımızda liderlik, beceri ve bilgi ile insanları ortak bir amaç etrafında toplayarak bu amaçları gerçekleştirebilmelerini sağlamaktır (Yalçın, 2014: 28). Özdemir’e (2003: 157) göre liderlik, toplumun temel yapıtaşı olan insanları ortak bir hedefe yönlendirmektir. Başaran’a (2004: 74) göre liderlik, ortak amaçları olan insanları bir araya toplayarak, amaçlarını gerçekleştirmek için onlara yol göstermektir. Bir örgüte dâhil olan çalışanların, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere liderin yönlendirmesi ve aktif bir şekilde örgütün içinde rol almasıyla birlikte, karşılaşılan çıktılarının hepsi liderlik kavramı ürünüdür (Gedikoğlu, 2015: 28).

Liderlik kavramını geniş bir perspektiften inceleyen Yukl’a (2010: 76) göre liderlik; toplumu oluşturan bireylerin öz yeteneklerini fark eden, ihtiyaçlarını belirleyerek amaçlarını oluşturan, benzer amaçlara sahip olan bireylerin ortak yönlerini açığa çıkaran, yol boyunca içerideki ve dışarıdaki tüm olayları analiz eden, sosyal bir oluşumdur.

Toplumda, bireysel özellik açısından çok yetenekli bireyler bulunmaktadır. Bu bireyler bir araya geldiklerinde onları bir amaç etrafında toplayan bir liderleri yoksa belirlenen hedeflere varmakta zorluklar yaşayabilirler. Bireylerin hedeflerine erken varmalarını ve daha aktif olacak şekilde çalışmalarını sağlayan; liderlik kavramını benimseyerek yansıtan kişidir (Akat, Budak ve Budak, 1999: 213).

Maxwell (2007), liderlerin göstermesi gereken özellikleri belirli başlıklar altında toplamıştır. Bunlar; karizma, odaklanma, özgünlük, etkin iletişim becerisi, olumlu davranış sergileme, kendine güvenme, sorumluluk sahibi olma, kişilik sahibi olma, uzmanlık, hevesli olma, süreklilik, öğrenmeye karşı meraklıdır. Bu başlıkları; koşulsuz dinleme, öz disiplin, sorun çözebilme, misyon ve vizyon oluşturabilme, güvenilirlik, sabır gösterebilme, olumsuzluklara dayanıklı olabilme, ihtiyaçları giderebilme ve kimsenin etkisi altında kalmama takip etmektedir. Özkan' a (2008: 51) göre belirtilen kavramlar doğrultusunda, liderliğin tek bir özelliğe ait olmadığı görülmektedir.

Liderlik kavramına sahip olan kişi; kavramın içinde bulundurduğu özellikleri doğuştan taşıyabilir ya da sonradan edinebilir. Liderlik özelliklerini her bir bireyin geliştirip taşıyabileceği, incelenen araştırmaların sonucunda görülmüştür (Grossman vd., 2005). Bu nedenle liderlik kavramı hayatın her alanında çok önemli bir yere sahiptir (Kotter, 1988: 14).

Liderlik, sadece yönetim bilimlerinin içine sığabilecek bir kavram değildir. Bununla birlikte okul ve eğitim alanlarında da çok etkin olduğu görülmüştür. 1950'li yıllardan bu zamana kadar "Eğitim Yönetimi" kavramı pek çok ülkede alan yazında bulunmaktadır (Erçetin, 2000: 21). Eğitim yönetimi başlığı altında, okul yöneticilerinin liderliği konusunda farklı araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalarda okul yöneticileri yani müdürler ve öğretmenler ayrı ayrı başlıklar altında toplanmıştır (Şişman, 2014: 1).

Günümüz dünyasındaki kurumlarda kurallar, koşullar, rekabet ortamı ve liderlik kavramının konumuna yönelik kuramlar ve yaklaşımlar geliştirilmiştir. Liderlik üzerine birbirinden farklı ve çok sayıda kuram bulunmaktadır (Erçetin, 2000: 23). Alan yazında araştırmacılar tarafından ortaya koyulan belli başlı liderlik yaklaşım ve kuramları; Büyük Adamlar Kuramı (1840'larda başlangıcı), Özellikler Kuramı (1940'lı yıllara kadar etkin), Davranışçı Kuram (1950-1960), Durumsallık Kuramları

(1950-1980), Modern liderlik Yaklaşımları (1978'den günümüze) şeklinde ele alınmıştır.

2.2. Liderlik Stilleri

Liderlik kavramı süregelen zaman içerisinde değişime uğrayarak; liderlerin davranış biçimlerine göre sınıflandırılmıştır. Burns ve Bass tarafından yapılan araştırmalarda liderlik davranışları Dönüşümcü ve Sürdürümcü başlıkları altında toplanılmıştır. Araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalarda liderlik stillerinin Bass tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Kuramına dayandırıldığı görülmektedir (Bass, 1990). Liderlik stilleri bazen serbest bırakıcı liderliği sürdürümcü liderliğin alt boyutu olarak kabul edip bu kurama göre, Dönüşümcü ve Sürdürümcü başlıkları altında toplanırken bazen de Dönüşümcü, Sürdürümcü ve Serbest Bırakıcı başlıkları altında ele alınmıştır. Yapılan bu araştırmada da liderlik stilleri Hoy ve Miskel (2012: 73-75) tarafından öne sürülen “Dönüşümcü, Sürdürümcü ve Serbest Bırakıcı liderlik” stili olarak ayrı ayrı incelenmiştir.

2.2.1.Dönüşümcü Liderlik (Transformational)

TDK (2020) tarafından yapılan açıklamaya göre dönüşüm (transformasyon); dönüşümsellik, dönüşümcü, bulunduğu halden başka bir biçime ya da duruma girme, değişmedir. Dönüşümcü lider, bulunduğu yapı veya kurumdaki kişileri söylemleriyle motive eden, çalışan kişiler arasında bir enerji ve sinerji oluşturarak kişileri etkinleştiren ve entelektüel uyarım sağlayan bireydir (Karip, 1998). Şahin (2009) tarafından yapılan araştırmaya göre dönüşümcü lider, birey merkezli karar vermek yerine çalışanlarının fikirlerine değer vererek kurumun çıkarları doğrultusunda hareket eder.

Karip'e (1998) göre dönüşümcü liderlik dört nicel özellikte birlikte değerlendirilmiştir. Bunlar:

- Liderin, çalışanlarıyla birlikte kurumun vizyon ve misyonunu oluşturabilmesi,
- Liderin, çalışanlarının sorunlarını çözerken akılcı olabilmesi,
- Liderin, çalışanlarını duygusal olarak bir amaca yönlendirebilmesi,
- Liderin, çalışanlarına destek olmasıdır.

Koçel (2001: 483) bir liderin, dönüşümcü lider olabilmesi için öncelikle vizyon sahibi olması gerektiğini belirtmiştir. Vizyon sahibi liderle birlikte yol alan bir örgüt,

kendini belirlenen amaca ait hissederek harekete geçer. Bu süreçte dönüşümcü lider, örgüt üyelerinin hem rol modeli hem de güç kaynağı olarak yanlarında bulunur. Örgüt üyelerinin yeteneklerini keşfederek, onların yapabileceğinin de üstünde performans sergilemelerini sağlamayı amaç edinir. Bu liderler sürekli dönüşüm odaklı oldukları için güncel olan tüm faaliyetleri takip ederek, astlarını bu yönde teşvik ederler (Sabuncuoğlu, 1998: 180).

Dönüşümcü liderler, örgüt üyelerine davranışlarıyla örnek olmanın yanında yaratıcılıklarını da arttırmak için bu bireylerin fikirlerine değer vererek, teknik ve yetenekleri konusunda olumlu dönütlerde bulunurlar (Şen ve Yaşlıoğlu, 2010). Böylece belirlenen hedeflere kolayca varılır ve örgütün performansını da pozitif bir ivmeyle yükseltirler (Koçel, 2001: 606).

Başarıyı değişim ve dönüşümle sağlayan bu liderler, belirlenen amaçlara varmanın birden fazla yolunun olduğunu öne sürerler. Örgüt üyelerinin potansiyellerini belirleyerek her birine uygun ve farklı yolları izleyebilirler (Şirin ve Yetim, 2009). Dönüşümcü liderlerin farklılıkları kabul ederek uygulayabilmesi özgüven ve cesaret özelliklerini barındırmalarından kaynaklanır. İçlerindeki bu potansiyeli örgüt üleriyle paylaşarak hedeflerine ilerlerler (Açıkalın, 2000).

Dönüşümcü liderlik yapılan araştırmalar sonucunda 4 kavram içinde incelenmiştir (Eraslan, 2004). Bunlar:

İdealleştirilmiş Etki (Karizma): Karşısında bulunan kişi veya kişileri etki altına alarak, ikna etme yeteneğidir (Balcı, 2009: 62). İdealleştirilmiş etki ve karizma tam olarak aynı anlama gelmemektedir (Karip, 1998: 447). İdealleştirilmiş etkinin karizmadan farkı; idealleştirilmiş etki liderin davranış, hitabet ve hareketleriyle bireyleri etkisi altına alması olarak tanımlanırken, karizma ise liderin duruşuyla etrafında bulunanları etkisi altına alması olarak ifade edilmektedir. (Celep, 2004: 75).

Telkin Etme: Etrafında bulunan bireyleri belirli bir amaç doğrultusunda yönlendirip, destek sağlayarak aidiyet duygusunu pekiştirebilme yeteneğidir (Gökkaya, 2005). Dönüşümcü lider, hedeflenen amacın gerçekleştirilebileceği bir plan yapar ve bireyler arasındaki iletişimi sağlayarak örgütün başarılı olabilmesi için gerekli motivasyonu sağlar (Eryılmaz, 2006: 24).

Dönüşümcü lider, belirlenen hedefleri örgüt üyelerine anlaşılır ve açık bir üslup ile anlatır. Bireylerin kendinden beklentilerini karşılayan lider, olumlu davranışlarıyla örgüt üyelerinin ilham kaynağı olur (Gökkaya, 2005).

Entelektüel Uyarım: Bass (1990) tarafından yapılan araştırmalara göre bireylerin yeni ve yaratıcı fikirler ortaya çıkarmasını destekleyen bir davranıştır. Üyelerin taşıdığı potansiyeli ortaya çıkaran dönüşümcü liderler, sabit fikir etrafında ilerlenmesine karşıdırlar.

Dönüşümcü liderler, üyeleri örgüt ile ilgili karar alma sürecine dâhil ederek, cesaretlerini arttırmaları (Celep, 2004: 77). Bununla birlikte üyelerin problem çözme, zekâ ve mantık gibi yeteneklerini ödüllendirerek başarılı olmalarını sağlarlar (Bass, 1990).

Bireysel Destek: Örgüt üyelerinin her biri ayrı ayrı bireysel özelliklere sahiptirler. Dönüşümcü lider, bu özelliklere dikkat ederek hedefe uygun yol gösterir. Liderin, bireysel özelliklere dikkat ederek davranması ve motive etmesi, üyeleri pozitif yönde etkileyerek örgütsel bağlılığını artırır (Karip, 1998: 449).

Dönüşümcü lider, bireysel özelliklere dikkat ederken adaleti de asla elinden bırakmaz. Liderin bu şekilde yaklaşımı üyelerin özgüvenini arttırmasının yanında, güvenli bir şekilde hareket etmesini de sağlar (Bass, 1990).

2.2.2. Sürdürümcü Liderlik (Transactional)

Sürdürümcü liderlik kavramı literatürde etkileşimci veya işlemci lider isimleriyle de yer almaktadır. Sürdürümcü liderlik, izleyen kişilerin kendi gelişimine odaklanma ve ihtiyaçlarını bireyselleştirme konuları açısından dönüşümcü liderlikten farklıdır (Akar, 2010).

Çetin (2009: 66) tarafından yapılan araştırmalarda sürdürümcü liderler, örgüt üyelerinden sadece verilen işi yapmalarını ve koşulsuz itaat etmelerini beklerler. Bu liderler çalışanların sadece iş ile ilgili ihtiyaçlarını gözetirler ve istenilen performansı sergilediklerinde bireyleri takdir eder veya ödüllendirirler. Örgüt içerisindeki bireyler eğer belirli kurallara uymaz ve beklenen görevleri yerine getiremezlerse sürdürümcü lider tarafından uyarılır ve cezalandırılırlar (Eren, 2000: 142).

Karip (1998), sürdürümcü liderlikte en önemli kavramın bireysel başarıdan ziyade örgüt başarısı olduğunu öne sürmüştür. Sürdürümcü lider ilk olarak hiyerarşik yapıyı

koruyarak plan yapar, üyelerin görevlerini belirler ve plandan çıkmadan üyelerin çalışmalarını beklerler.

Sürdürümcü liderler, geleneksel yapıya sahip olan liderlerdir. Deneyimlenmiş olumlu ve örgütü başarıya götürebilecek gelenekleri sürdürmek isterler. Bu deneyimlerini gelecek nesillere bırakmak için de çaba sarf ederler (Bass, 1990). Yenilikçi ve değişimi destekleyen dönüşümcü liderin benimsediği anlayışın tam tersini benimser ve uygularlar. Elindeki verileri değiştirmeden korumaya ve uygulamaya çalışmak en önemli ilkeleridir (Tengilimoğlu, 2005).

Koçel (2014: 696) tarafından yapılan araştırmalara göre örgüt üyeleri ve bu üyeler üzerinde etkili olan sürdürümcü lider arasındaki davranış ilişkisi dört gruba ayrılarak incelenmiştir.

- Birinci tür liderlik davranışı; örgüt üyelerinin gösterdiği performansa bakarak, sürdürümcü liderin izlediği yoldur.
- İkinci tür liderlik davranışı; liderin plan yapması ve örgüt üyelerinin bu plana uymalarını istemesidir. Bu süreci liderin izlemesi ve gerekli gördüğü yerlerde müdahale etmesidir.
- Üçüncü tür liderlik davranışı; liderin pasif olma durumudur. Yalnızca örgüt içerisinde iş ve işleyişte bir sorun oluşursa liderin müdahalede bulunmasıdır.
- Dördüncü tür liderlik davranışı; liderin tamamen hiçbir şeye karışmamasıdır. Örgüt ile ilgili işleyiş kuralları da dâhil tüm işleri üyelere bırakarak, her türlü sorumluluktan kaçınma durumudur.

Sürdürümcü liderlik kavramının çift taraflı etkileşim dengesinin en önemli faktörü güçtür. Lider; çalışanlarının istek ve beklentilerini karşılarken, performansı iyi olan kişilere ödül olarak para, kıdem veya saygınlık sunar (Karip, 1998). Performansı kötü olan kişileri ise aynı koşullar içerisinde cezaya tabi tutabilir. Lider ve örgütteki kişiler arasında karşılıklı olarak sürdürülen bu etkileşimin verimli olabilmesi için, liderin ödül ile cezaları kontrol etmesi, astların ise ödülle teşvik olması ve de cezadan çekinmesi gerekmektedir (Bass, 1990).

Sürdürümcü liderliğin 4 boyutu bulunmaktadır (Avolio ve Bass, 1999: 2):

Koşullu Ödül: Lider yaptığı planı örgüt üyeleriyle açık bir şekilde paylaşır. Bu plana uyulduğu müddetçe ödüllendireceği vaadinde bulunur. Plana uyulduğu her adımda üyeleri takdir eder. Liderin, üyeleri ödüllendirmesi ancak yapılan işte üstün çaba ve işin zamanında bitirilmesine bağlı olarak gerçekleşir.

İstisna ile Yönetim-Aktif: Lider yapılan planın işleyip işlemediğini aktif bir şekilde kontrol eder. Oluşan problemlere çözüm bulma konusuna yoğun bir şekilde odaklanır. Bununla birlikte hataları ve kurallara uyulmama durumlarını takip eder. Bu durumu engellemek için önlem alır. Engelleyici dönütlerle örgüt üyelerinin belirlenen kurallarla amaca ilerlemesini sağlar (Güney, 2015: 399).

İstisna ile Yönetim-Pasif: Lider, örgüt içerisinde sorunlar üst düzeye çıktığında ortaya çıkar. Düzeni korumaya çalışır ve karar almaktan kaçınır. Örgüt içerisinde bir sorun olduğunda ise lider, üyelerle olumlu bir iletişim kurmadan, eleştirel bir şekilde işleri yoluna sokar ve tekrardan pasif hale geçer (Sökmen, 2013: 163).

Tam Serbesti Tanıyan Liderlik: Bu kavram yapılan araştırmalar içerisinde farklı ifadelerle de kullanılmıştır; bunlardan biri pasif /kaçınmacı liderlik terimidir (Bennett, 2009). Lider, örgütte tüm yetki ve yönetimi üyelere bırakarak, sorumluluk ve karar almaktan kaçınır. Üyeler örgüt içerisinde plan ve uygulanma sürecinin her aşamasında aktif olmak zorunda kalırlar (Bass, 1990).

2.2.3. Serbest Bırakıcı Liderlik (Laissez- Faire)

Bass (1990) tarafından yapılan çalışmalara göre Serbest Bırakıcı Liderlik, liderin ortamda bulunmadığı veya liderin örgütteki kişilerle etkileşiminin olmadığı bir liderlik stilidir. Serbest bırakıcı lider, içinde bulunduğu makamdan ayrılmamaktadır. Kurumdaki kişilerin ihtiyaçları ile alakadar olmayıp gelişimlerine de katkı sağlamamaktadır. Kurulan düzenin ise aynı şekilde ilerlemesini istemektedir.

Serbest bırakıcı liderlik tarzını benimseyen liderler, örgüt içerisinde yapılanlara kayıtsız kaldıkları için üyeler rehbersiz, denetimsiz ve istikametsiz kalırlar. Bununla birlikte örgüt içerisinde karışıklıklar olabilir ve kaos ortama hakim olabilir. Özdenetim sağlayamayan bireyler ise bu kaos ortamından faydalanarak işten kaçabilir veya ortamı daha kötüye sürükleyebilirler (Arklan, 2010).

Serbest bırakıcı liderlikte örgüt çalışanları liderin varlığını veya yokluğu hissedememektedir. Bu liderin, örgütte önemli problemler olduğu zamanlarda ve yönetimle ilgili kararlarda bile etkisi görülmemektedir (Northouse, 2007). Böyle durumlarda örgüt çalışanları yönetimde söz sahibi olmakta ve lideri etkilemektedirler (Akan ve Yıldırım, 2014). Direnç ve kararlılık sergileyemeyen lider, örgüt üyeleri üzerinde iyi bir intiba oluşturmak için iyi davranışlarda bulunur. Alacağı kararların olumsuz sonuçlanmasından çekindiği için sorumluluk almayı reddeder (Busher ve Barker, 2003).

Tam serbestlik tanıyan liderlerin yararları da vardır. Bunlar, üyelerin;

-Amaçlarını belirlemesi,

-Plan yapımında yetkin olması,

-Örgüt politikalarının yapımında da aktif olması ile liderlik özelliklerini ve yöneticilik vasıflarını geliştirir. Yukarıda sıralanan özelliklerin yanında eğer üyeler; sorumluluk sahibi olmayan, kültür seviyesi normalin altında ise bu liderlik stili hedefine ulaşamaz. Dolayısıyla örgüt içerisinde karmaşanın yaşanmasına neden olur (Eren, 2009: 526).

Serbest bırakıcı liderlik hakkında literatürlere bakılıp, yapılan uygulamalar incelendiğinde; bu liderin sadece varlığından bahsedilebilir. Bu liderlikte, kurumdaki çalışanlarla araya bir set çekilerek etkileşimde çok fazla bulunulmaz (Bass, 1990).

Genel liderlik özellikleri ortaya konulmaktan ziyade ödül-ceza sistemiyle içinde bulunulan işleyiş devam ettirilmek istenir. Serbest Bırakıcı Liderlik çalışanlara destek sağlamama, sorulan sorulara cevap vermeme gibi özelliklere sahip olmasından dolayı, Sürdürümcü Liderlik'in alt boyutu olarak ele almak olumlu olmayabilir (Hoy ve Miskel, 2012: 82).

2.2. Öğretmen Liderliği

Eğitim örgütlerinde belirlenen amaçların uygulanabilmesi ve kalkınma sağlanabilmesi için öğretmenlerin liderliği vazgeçilmez bir olgudur (Çalık, 1997). Öğretmen liderliği kavram olarak 19. Yüzyıl da John Dewey tarafından ileri sürülen Demokratik Okullar Görüşü ile literatüre girmiştir (Danielson, 2006: 16). Okullardaki reform çalışmalarıyla, liderlik daha da önem kazanmış ve öğretmen liderliği eğitim örgütlerinin odak noktalarından biri haline gelmiştir (Can, 2014: 5).

Eskiden okullarda verilen görevlerin uygulayıcısı olarak görülen öğretmenler, içinde bulunduğumuz yüzyılda liderlik kavramının içerisine dâhil olmuşlardır. Liderlik özelliğini taşıyan öğretmenler, içerisinde buldukları örgütleri başarıya ulaştırmak için değişim ve dönüşüme uyum sağlamaktadırlar (Can, 2006).

Öğretmenlerin benimsediği özellikler eğitim ve öğretimin değişiminden etkilenmekte ve örgütlerdeki başarıyı etkilemektedir (Cranston, 2000). Müdürler okullardaki başarı düzeyini arttırmak için amaçlarını ve öğretmenlerden beklentilerini açıkça belirtmelidirler. Bu istekler doğrultusunda liderlik özelliği taşıyan öğretmenler belirlenen hedef doğrultusunda ilerlediklerinde, örgütlerin başarıya ulaşması daha da hızlanacaktır (Can, 2006).

Örgütlerin her yönüyle etkilendiği öğretmen liderliğinin belirli bir tanımı bulunmamaktadır (Çalık, 1997). Yapılan araştırmalar sonucunda birçok tanıma ulaşılmıştır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

Harden ve Crosby (2000) tarafından yapılan araştırmalara göre etrafına örnek davranışlarla model olabilme, sınıf içinde ve sınıf dışında okul ile ilgili planlar yapabilme, iş ve işlemleri kolaylaştırarak değerlendirebilme özelliklerini benimseyen öğretmenlerdir.

Koç (2006) tarafından yapılan araştırmalarda öğretmenlerin örgüt içinde model olma, hedef belirleme ve değerlendirme yapabilme gibi özelliklerle birlikte etrafındaki diğer öğretmenleri de olumlu yönde aktifleştirebilme özelliğinin de bulunması gerektiği belirtilmiştir.

Can (2006) tarafından yapılan araştırmalara göre öğretmen liderliği, eğitim-öğretim faaliyetlerini öğrencilerin bireysel seviyelerine göre değiştirebilme ve etkinleştirici bir atmosfer oluşturarak öğrencilerin öğrenme isteğini arttırabilmektir. Ayrıca öğrencilerin devamlı kendilerini geliştirebilme imkân ve ortamını sunabilme becerisi olarak tanımlamıştır.

Crowther, Ferguson, Hann ve Kaagen (2009: 63-69) tarafından yapılan çalışmalara göre öğretmen liderliği sadece sınıf içinde öğrencilerle kurulan bağ tanımı değildir. Öğretmen liderliği daha geniş bir pencereden izlenerek şu özelliklere vurgu yapılmıştır;

- İçinde bulunduğu kurumun eğitim ve öğretiminin içine aktif olarak katılarak değişim sağlayabilen,
- Okul içinde ve okul dışında bulunan bireylere etki ederek, bilgiyi öğrenmek adına bu kişileri bir araya getirebilen,
- Birlikte yaşadığı insanların hayata dair bakış açılarını geliştirerek yaşam kalitesini yükseltebilen kişilik özelliklerinin taşınmasıdır.

Çakmak'a (2011) göre lider öğretmenler, okul içinde ve okul dışında kendilerini geliştirebilme, etrafındaki bireyleri etkileyerek onlara model olabilme ve yön gösterebilme özelliklerini benimseyen kişilerdir.

Kaya'ya (2011) göre lider öğretmenler; öğretmenlerin yazılı kanunla belirtilen görevlerinin dışında danışmanlık, yol göstericilik ve koordinatörlük kavramlarını benimseyerek çevrelerine karşı güven oluştururlar. Bu öğretmenler, içinde buldukları kurumların vizyonunu ve misyonunu oluştururken ya kaynak sağlayıcı ya da geliştirici olup, okul ortamının havasını olumlu hale getiren bireylerdir.

Balyer'e (2016) göre öğretmen liderliği; öğretmenin kurumundaki idareci, öğretmen ve öğrenciyi olumlu bir şekilde etkilemesi, kendi deneyimlerini kurum arkadaşlarıyla paylaşarak onların gelişimine katkı sağlaması, sınıf içi ve sınıf dışındaki eğitim ve öğretim konularında aktif bir şekilde hareket etmesidir.

Alan yazında yapılan bu tanımlara bakıldığında okul içinde veya okul dışında aktif olan bir öğretmenin gelişimci tüm özelliklerinin bu kapsamda ele alınabileceği söylenebilir. Öğretmen liderliği; okul içindeki öğrenci, öğretmen ve yöneticileri aktifleştirebilme ve gelişimlerine katkı sağlayabilme yeteneğini içinde barındıran bir kavramdır (Cranston, 2000). Sadece dersine girip çıkan ve okulda ki görevini böylelikle tamamladığını varsayan öğretmenlik algısını yıkar, öğretmenin değişip dönüşmesi ile okuldaki eğitimin kalitesini artıran bireyler olarak kurumda bulunmasını sağlar (Kılınç, 2016: 77).

Kurumlarda öğretmen liderliği kavramını benimsemiş olan öğretmenler; öğrencilerinin sadece derslerdeki başarısını artırmaya odaklanmazlar. Öğrencilerin bireysel farklılıklarını göz önünde bulundurarak, değişik öğrenme metotlarına ihtiyaç duyduklarının farkında olurlar (Harden ve Crosby, 2000). Öğrencilerin hem akademik hem de yaşam alanındaki durumlarında pozitif etki sağlarlar. Öğrencileri

olumlu düşünce ve davranışlara yönlendirirler (Can, 2014: 151). Bu nedenle lider öğretmenlerin olumlu değişimleri takip ederek, önce kendi hayatında sonra da çevresindekilere bu değişimleri yansıtması gerekmektedir.

Öğretmen liderliği vasfını taşıyan öğretmenler; farklı bölgelerde, farklı kişilerin tümüyle iletişim kurmaktadırlar. Bu iletişimin temelinde demokrasi ile yaklaşım bulunmaktadır. Okul içinde, hem görev alanı paylaşımında bulunduğu öğretmenlere karşı hem de yetiştirdiği öğrencilere karşı demokrat bir tutum içinde olmalıdırlar (Kılınç, 2016). İletişimde bulunduğu her bir bireyin farklılıklarını göz önünde bulundurarak buna göre hareket etmelidirler. Eğitim ve öğretim planlamalarını yaparken öğrencilerinin sınıf içi performansını artırmaya yönelik hazırlıklar yapmalıdırlar (Can, 2014: 106).

2.2.1. Öğretmenlerin Liderlik Rollerini

Öğretmen liderliği ile ilgili yapılan tanımlamalara bakıldığında, bir öğretmenin lider olabilmesi için birden çok sorumluluk ve rolü benimsemiş olması gerekmektedir. Harrison ve Killion (2007) tarafından yapılan araştırmalara göre roller; kolay öğrenen ve kolay öğreten, bilgiye kaynaklık sağlayan, rehber, sınıf içi egzersiz planlayıcısı, eğitim ve öğretim planlarının bilirkişisi olarak açıklanmıştır. Billingsley (2007) bu rollere, kendi branşlarından oluşan grubun liderliğini eklemiştir. Harris ve Muijs (2005: 72) bu rolleri belirli başlıklar altında toplamıştır. Bunlar; belirli bir amaç için etrafındaki kişileri uzlaştırma rolü, samimi iletişimle bağ kurma rolü, aracılık rolü, planlama ile birlikte planın içinde bulunma rolüdür.

Danielson (2007) ise lider öğretmenlerin rollerini daha genel iki liderlik rolünün başlığı altında toplamıştır. Bunlar formal ve informal rollerdir. Öğretmenlerin formal rolü, okul içinde öğretmenlere atfedilen; uzman öğretmen, stajyer öğretmen gibi unvanlarla belirlenmiştir. İnfomal rolü ise öğretmenlerin kişilik özellikleriyle ilişkilidir.

Beycioğlu (2009) tarafından yapılan araştırmalarda da roller; geleneksel öğretmen ve lider öğretmen başlıkları altında incelenmiştir. Geleneksel öğretmen rolünü benimsemiş öğretmenler plansız, otoriter ve asosyal davranışlar sergilerken, Lider öğretmen rolünü benimseyenler ise değişime açık, etkinlik ve ilişki merkezli davranışlar sergilemektedirler.

2.2.2. Öğretmen Liderliğini Engelleyen Faktörler

Öğretmen liderliğini engelleyen faktörler yapılan araştırmalarla bulunarak, bu liderliğin uygulanması kolaylaştırılmak istenmiştir (Katzenmeyer ve Moller, 2009: 72). Bu faktörler eğitimin ve öğretim kültüründen veya yapısından kaynaklanabilmektedir (Harris, 2003).

Öztürk (2015), öğretmen liderliği kavramının her geçen gün yeni sorumluluklar kazandığını belirtmiştir. Bu sorumlulukları yerine getirmeye çalışan lider öğretmenler; olumsuz tutum sergileyen okuldaki idareciler, öğretmenler arasında geleneksel yöntemleri benimseyenler, resmi olarak belirlenmiş bürokratik hiyerarşi ve zaman yetersizliğinden olumsuz yönde etkilenmektedirler. Bunları okullardaki donanım eksiklikleri ve mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin kendilerini yetersiz hissetmeleri takip etmektedir (Kaya, 2016).

Öğretmen liderliği dışsal etmenlerin yanında öğretmenlerin içsel etmenlerinden de etkilenmektedir. Öğretmenlerin psikolojik, sosyolojik, kültürel, sağlık ve iletişim sorunlarının olması da öğretmen liderliğini engelleyen faktörler arasında bulunmaktadır (Katzenmeyer ve Moller, 2013). Bu engeller arasından en çok öne çıkan içsel kavramlar; öğretmenlerin yalnızlaşması ve mesleği bırakmak istemesi iken; dışsal kavramlar ise okul müdürlerinin liderlik rollerini paylaşmak istememeleri ve bürokrasideki hiyerarşidir (Murphy, 2005).

2.2.3. Öğretmen Liderliğini Destekleyen Faktörler

Öğretmen liderliğinin engelleyici faktörleri araştırıldığı gibi destekleyici faktörleri de araştırılmıştır. Okul ortamının destekleyici faktörün merkezinde olduğu görülmüştür (Harris, 2003). Harris ve Muijs (2006) tarafından yapılan araştırmalarda destekleyici faktörler;

- Destekleyici okul kültürü,
- Destekleyici okul yapısı,
- Dönüşüm ve değişimi benimseyen okul idaresi,
- Etkinlik çalışmaları,
- Mesleki gelişim girişimleri,
- Okul faaliyetlerine öğretmen katılımının artırılması,

-Grup projeleri,

-Yapılan çalışmaların ödüllendirilmesi başlıkları altında toplanmıştır. Lambert (2003) ise bu faktörlerden özellikle öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri için desteklenmesi üzerinde durmuştur.

Danielson (2006) ve Can'ın (2013) araştırmalarına göre öğretmen liderliğini destekleyen faktörlerden en önemlisi zamandır. Okullarda ders içi etkinlikler ve ders dışı proje, gezi gibi faaliyetlerde zamanın etkin bir şekilde planlanması lider öğretmenin gelişimini desteklemektedir.

2.2.4. Öğretmen Liderliği Boyutları

Beycioğlu ve Aslan (2012) yaptıkları araştırmada öğretmen liderliğini üç boyuta ayırarak incelemişlerdir. Bu boyutlar, “Kurumsal Gelişme, Mesleki Gelişim ve Meslektaşlarla İşbirliği” şeklindedir.

Kurumsal Gelişme: Öğretmenin, örgüt içerisindeki idari faaliyetlere katılmasıdır. Eğitim ve öğretim planlamalarında aktif olarak bulunan öğretmen, bu alandaki araştırmalarıyla da okul gelişimine katkı sunmaktadır (Muijs ve Harris, 2006).

Mesleki Gelişim: Öğretmenin, hem kendi branşında hem de öğretim yöntemleri kapsamında güncel bilgileri öğrenerek bunları uygulamasıdır. Öğrenirken etrafındaki öğretmenlerle de bu bilgileri paylaşarak liderliğini pekiştirmektedir (York-Barr ve Duke, 2004).

Meslektaşlarla İşbirliği: Öğretmenin, okul içinde bulunan tüm öğretmenlerle etkili bir iletişim halinde olmasıdır. Lider öğretmen okulda bulunan yeni ve eski öğretmenlerle bilgi alışverişi yaparak, örgüt içerisindeki sorunların ortak çözümü için beyin fırtınalarına yön verir (Beycioğlu ve Aslan, 2012).

Bu araştırma; öğretmen liderliğinin bu üç boyutu etrafında ele alınarak incelenmiştir.

2.3. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde, okul müdürlerinin liderlik stilleri ve öğretmen liderliğine dair yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

2.3.1.Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile İlgili Araştırmalar

2.3.1.1 Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Yıldırım'ın (2021) "*Etkili Lider Sinerjik Okul: Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Sinerji Arasındaki İlişki*" adlı çalışmasının uygulama kademesi, ilköğretim ve ortaöğretim okullarıdır. Bu okullarda bulunan 500 öğretmen araştırmaya katılmıştır. Araştırmada dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik stilleri ile örgütsel sinerji arasında ne düzeyde bağıntı olduğu araştırılmıştır. Tezin sonuçlarına göre, okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinerji arasında anlamlı bir ilişki içinde olduğu bulunmuştur.

Özdemir'in (2020)"*Okul Müdürlerinin Liderlik Stillерinin Ders Denetim Yeterliliklerine Etkisi*" adlı çalışması, 2019-2020 eğitim-öğretim yılında Sakarya ilinin belirli ilçelerinde yapılmıştır. Uygulama kademesi resmi ilköğretim ve ortaöğretim okulları ve bu okullarda görev yapan 540 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, okul müdürlerinin benimsediği liderlik stillerinden dönüşümcü liderlik stili, ders denetim yeterliklerini olumlu yönde, "sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik stili" ise olumsuz yönde yordadığı tespit edilmiştir.

Kara'nın (2019) "*Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stillерinin Uygulama Durumları*" adlı yüksek lisans tezinde, okul müdürlerinin liderlik stillerini uygulama düzeyinin incelenmesini amaçlamıştır. Araştırmanın uygulama kademesi ilköğretim okullarıdır. Bu okullarda görev yapan 294 öğretmen araştırmaya katılmıştır, paralel karma desen yöntemi kullanılan bu çalışmada, nitel veriler için ise 14 öğretmen ile görüşme yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, okul müdürlerinin okulu tanıma süreci tamamlanınca dönüşümcü liderlik stili ortaya koydukları ancak okulda çalışma süreleri arttıkça sürdürümcü liderlik stilini benimsedikleri tespit edilmiştir.

Şahin'in (2019) "*Okul Müdürlerinin Liderlik Stillерinin Okul Mutluluğunu Yordama Düzeyi*" adlı çalışmasında, araştırmanın uygulama kademesi resmi ve özel ilköğretim ve ortaöğretim okullarıdır. Bu okullarda görev yapan 576 öğretmen araştırmaya katılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, okul müdürlerinin "dönüşümcü liderlik stili" okul mutluluğunu pozitif yönde, "serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik" stili ise okul mutluluğunu negatif yönde etkilediği bulunmuştur.

Nair'in (2018) "*Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Politik Becerileri Arasındaki İlişki*" adlı yüksek lisans tezinde, "okul müdürlerinin benimsediği liderlik stilleri ile politik becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi" amaçlanmıştır. Araştırmanın uygulama kademesi resmi ilköğretim ve ortaöğretim okullarıdır. Bu okullarda görev yapan 593 öğretmen araştırmaya katılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, "okul müdürlerinin liderlik stilleri ile politik becerileri arasında ilişki" bulunmuştur.

Boyras'ın (2018) "*Özel Eğitim Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Okul Kültürü ve İklimine Etkisi*" adlı çalışması, 2017-2018 eğitim-öğretim yılında İstanbul ilinde kamu ve özel okullarda çalışan 292 özel eğitim öğretmeni ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, dönüşümcü ve serbest bırakıcı liderlik, demokratiklik ve okula adanma iklimi düzeyini arttırdığı belirlenmiştir.

Yılmazlar'ın (2018) "*Psikolojik Danışmanların Yabancılaşması Üzerinde Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Rolünün İncelenmesi*" adlı çalışması, 2017-2018 eğitim-öğretim yılında Artvin, Rize ve Trabzon illerinde yapılmıştır. Uygulama ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan 221 psikolojik danışman ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, psikolojik danışmanların yabancılaşmalarıyla sadece dönüşümcü liderlik stili arasında olumsuz yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

İşıldak'ın (2017) "*Öğretmen Algularına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki*" adlı çalışması, İstanbul ilinin Beşiktaş ilçesinde ortaöğretim okullarında görev yapan 396 öğretmen ile gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, okul müdürleri liderlik stilleri ile okul kültürünün pozitif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Bozkurt'un (2017) "*Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi*" adlı çalışması ortaöğretim okullarında görev yapan 346 öğretmen ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, okul müdürlerinin liderlik stillerinin, örgütsel bağlılığı pozitif yönde yordadığı tespit edilmiştir.

Arpaçay'ın (2014) "*Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ve İletişim Becerileri ile Öğretmenlerin Saygın Okul Müdürü Algısı Arasındaki İlişki*" adlı çalışması, İstanbul ili Bahçelievler ilçesinde ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan 50 öğretmen ile görüşme yapılarak gerçekleştirilmiştir. Tezin sonuçlarına göre öğretmenlerden, okul müdürlerini dönüşümcü lider olarak görenlerin, hepsi okul

müdürünü oldukça saygın, serbest bırakıcı lider olarak görenlerin çoğu, yeterince ve orta düzeyde saygın olarak tanımladıkları tespit edilmiştir.

Yıldırım'ın (2006) "*Okul Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin Örgütsel Sağlık Üzerine Etkisi (Ankara İli Örneği*" adlı çalışması, Ankara ilinin merkez ilçeleri ilköğretim okullarında görev yapan 980 öğretmen ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada örgüt sağlığı ile dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın sonucuna göre dönüşümcü liderlik alt boyutu ile örgütsel sağlık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Şahin'in (2003) "*Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki*" adlı çalışması, İzmir ili ilköğretim okullarında görev yapan 950 öğretmen ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada işlemci liderlik ve dönüşümcü liderlik ile okul kültürü arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Tez bulgularına göre, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stili ile okul kültürünün arasında pozitif yönde ilişki saptanmıştır.

2.3.1.2 Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Devine ve Alger'in (2011) "*Teachers' Perceptions of The Leadership Styles of Middle School Teachers' Perceptions of The Leadership Styles of Middle School Principals and Instructional Leader*" adlı araştırmasında, katılımcılara Çok Faktörlü Liderlik Anketi uygulanmıştır. Araştırmaya, ABD Connecticut eyaletinde bulunan 114 öğretmen katılmıştır. Araştırmanın sonucunda öğretmenlere göre, öğretim liderlerinin dönüşümsel liderlik algısının, okul müdürlerinin ise etkileşimci liderlik algısının yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tajasom ve Ahmad'in (2011) "*Principals' Leadership Style And School Climate: Teachers' Perspectives From Malaysia*" adlı araştırmasında, "okul müdürlerinin liderlik stili ile okul iklimi" arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada katılımcılara Çok Faktörlü Liderlik Anketi uygulanmıştır. Araştırmaya, Kuzey Malezyada bulunan 14 ortaokuldan 141 öğretmen katılmıştır. Araştırmanın sonucunda okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stili okul ikliminin dört yönü üzerinde etkili olurken, etkileşimci liderlik stili okul ikliminin tek yönü üzerinde etkilediği tespit edilmiştir.

Munir ve Aboidullah'ın (2018) "*Gender Differences in Transformational Leadership Behaviors of School Principals and Teachers' Academic Effectiveness*" adlı araştırmasında, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarındaki cinsiyet farklılıklarını ve bunun öğretmenlerin akademik etkililiği üzerindeki etkisini

incelemek amaçlanmıştır. Araştırmada katılımcılara Çok Faktörlü Liderlik Anketi uygulanmıştır. Araştırmaya, Pakistan’da bulunan devlet okulları ve özel okullarda çalışan 2300 öğretmen katılmıştır. Araştırmanın sonucunda okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları, öğretmenlerin akademik etkililiğini negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Chandra ve Priyono’nun (2016) “*The Influence of Leadership Styles, Work Environment and Job Satisfaction of Employee Performance—Studies in the School of SMPN 10 Surabaya*” adlı araştırmasında liderlik tarzlarının çalışma ortamı ve iş doyumunu üzerindeki etkisini tespit etmeyi amaçlamışlardır. Araştırma, 45 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda liderlik tarzlarının performans üzerinde ve iş doyumunu üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Chaudry ve Javed’in (2012) “*Transactional, Laissez faire leadership style and their impact on Motivation*” adlı araştırmasında, liderlik alt boyutlarından olan dönüşümcü, etkileşimci ve serbestlik tanıyan liderlik davranışlarının motivasyon üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırmaya 278 kişi katılmıştır. Araştırmanın sonucunda dönüşümcü liderlik stilini sergileyen yöneticilerin, örgütlerde motivasyon düzeyinin daha iyi seviyede olduğu, serbest bırakıcı liderlik stilini sergileyen yöneticilerin ise motivasyon düzeyini etkilemediği tespit edilmiştir.

Givens’in (2008) “*Leadership Styles and Employee Performance in Cameroon: The Case of St. Veronica Medical Centre*” adlı araştırmasında, liderlik tarzlarının Kamerun’da çalışanların performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırmaya, St. Veronica Tıp Merkezi’ndeki 100 kişi katılmıştır. Araştırmada, dönüşümcü liderlik davranışlarının bireysel ve örgütsel sonuçları üzerindeki etkisi tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlerin izleyenlerin davranışını etkileyebildiği ve böylece dönüşümcü liderlik davranışının örgüt üzerinde olumlu bir etkisi olduğuna ulaşılmıştır.

Konkle’nin (2007) “*An Examination of Leadership Styles of School Principals and Student Effectiveness in Urban Elementary Schools in The State Of Ohio*” adlı doktora tezinde okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve öğrencilerin etkililiği arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma, Ohio eyaletindeki ilköğretim okullarında 19’u müdür 62’si öğretmen olmak üzere 81 katılımcı ile yapılmıştır. Seçilen okulların üç yıl boyunca gelişimi takip edilmiştir. Araştırmada, birinci yıldan üçüncü

yıla kadar liderlik stillerinin, performans endeksi puanları üzerinde etkisi olduğu ve müdürlerin liderlik stili olarak dönüşümcü liderlik stilini benimsediği tespit edilmiştir.

Judge ve Piccolo'nun (2004) "*Transformational and Transactional Leadership: A- Meta Analytic Test of Their Relative Validity*" adlı araştırmasında, liderlik stillerinden dönüşümcü, işlemci ve serbest bırakıcı liderlik stillerinin benimsenmesi ile liderden memnuniyeti, izleyenlerin motivasyonu, liderin iş performansı ve liderin etkinliği boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmaya 87 kişi katılmıştır. Araştırmanın sonucunda dönüşümcü liderlik ile işlemci liderlik arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki içerisinde olduğu bulunmuştur.

2.3.2. Öğretmen Liderliği ile ilgili Araştırmalar

2.3.2.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Tankut'un (2021) "*Okullardaki Örgüt Kültürünün Öğretmen Liderliği ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*" adlı çalışması, 2020-2021 eğitim-öğretim yılında Karaman ilinin merkez ilçesinde yapılmıştır. Uygulama kademesi ilköğretim ve ortaöğretimde bulunan okullardır. Bu okullarda bulunan 355 öğretmen araştırmaya katılmıştır. Araştırmada okul kültürünün alt boyutlarının öğretmen liderliği arasındaki ilişki ile bazı değişkenler ile ilişkisi yordanmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre, öğretmen liderliğinin okul kültürünü pozitif yönde yordadığı tespit edilmiştir.

İnanır'ın (2020) "*Öğretmenlerin İşle Bütünleşme Düzeyleri ile Okul İklimi ve Öğretmen Liderliği Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*" adlı yüksek lisans tezinde, ilköğretim okulu öğretmenlerinin işle bütünleşme düzeylerini okul iklimini ve öğretmen liderliğinin yordayıp yordamadığının incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın uygulama kademesi ilköğretim okullarıdır. Bu okullarda bulunan 267 öğretmen araştırmaya katılmıştır. Araştırmada, öğretmen liderliği ve okul iklimi, işle bütünleşmeyi ne düzeyde yordadığı belirlenmiştir. Araştırmada elde edilen bulgulara göre öğretmen liderliği ve okul iklimi, işle bütünleşmeyi yordadığı tespit edilmiştir.

Orhan'ın (2020) "*Öğretmenlerin İş Motivasyonlarıyla Öğretmen Liderliği Arasındaki İlişki*" adlı çalışmasında, öğretmenlerin liderlik davranışlarının iş motivasyonu arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın uygulama kademesi, ilköğretim okullarıdır. Bu okullarda bulunan 334 öğretmen araştırmaya katılmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin çok boyutlu iş motivasyonları ile öğretmen liderliği arasında negatif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Yaz'ın (2018) "*Ortaokul Öğretmenlerinin Özyeterlik Algıları ile Öğretmen Liderliği Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*" adlı yüksek lisans tezinde, öğretmen özyeterlik algısının öğretmen liderliğini yordayıp yordamadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın uygulama kademesi ilköğretimin ikinci kademesindeki okullardır. Bu okullarda bulunan 502 öğretmen araştırmaya katılmıştır. Araştırmada, öğretmenlerin özyeterlik algıları ile öğretmen liderliği alt boyutları arasındaki ilişki belirlenmiştir. Araştırma sonucunda, öğretmen özyeterlik algısının öğretmen liderliğini olumlu yönde yordadığı tespit edilmiştir.

Dinçer (2017) tarafından yapılan "*İlkokullarda Örgütsel Yaratıcılık Davranışları ile Öğretmen Liderliği Arasındaki İlişki*" adlı çalışması, 2015-2016 eğitim-öğretim yılında Kütahya il merkezi ilköğretim okullarında görev yapan 190 ilköğretmeni ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, "öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık, bireysel ve toplumsal boyut davranışları ile öğretmen liderliği, meslektaşlarla iş birliği, kurumsal gelişme ve mesleki gelişim boyut davranışları" arasında pozitif yönde bağıntı olduğu bulunmuştur.

Öztürk (2015) "*Eğitim Örgütlerinde Örgüt Kültürü ve Öğretmen Liderliği: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü*" adlı çalışması, 2014-2015 eğitim-öğretim yılında Gaziantep ili ilköğretim okullarında görev yapan 502 öğretmen ile gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak, örgüt kültürü ve lider-üye etkileşimi ile öğretmen liderliği arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Kölükçü (2011) "*İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Öğretmen Liderliğini Gösteren Davranışlarının Gereklik ve Sergilenme Derecesine İlişkin Görüşleri*" adlı çalışması, Ankara ili resmi ilköğretim okullarında görevli 356 öğretmen ile gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak, öğretmen liderliğinin, kurumsal gelişme, mesleki gelişim ve meslektaşlarla işbirliği boyutlarında kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Beycioğlu'nun (2009) "*İlköğretim Okullarında Öğretmenlerin Sergiledikleri liderlik Rollerine İlişkin Bir Değerlendirme*" adlı çalışması, 2008-2009 eğitim-öğretim yılında, Hatay'da yapılmıştır. Uygulama kademesi ise ilköğretim okullarıdır. Bu okullarda görev yapan 721 öğretmenler ve yönetici araştırmaya katılmıştır.

Araştırmanın nitel kısmında ise odak grup görüşmesi için toplam 30 kişi ile görüşme yapılmıştır. Araştırma sonucunda; ölçeğin tüm boyutlarında, öğretmenlerin ve yöneticilerin büyük bir kısmının okullarında, öğretmen liderliğinin var olduğu gösteren davranışlar sergilendiği görüşü tespit edilmiştir.

Can'ın (2007) "*Öğretmen Liderliği Becerileri ve Bu Becerilerin Gerçekleştirilme Düzeyi*" adlı araştırması, Kahramanmaraş, Kayseri ve Nevşehir illeri ortaöğretim kurumlarında görev yapan 8 yönetici ve 15 öğretmenle görüşmeler yapmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, katılımcıların görüşleri sınıflandırılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin yarısından azının değişim sağlayacak, takım bilinci taşıyarak liderlik edebilecek ve okul eksenli projeler yapabileceği görülmüştür.

2.3.2.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Leithwood & Jantzi'nin (2010) "*Principal and Teacher Leadership Effects: A Replication*" adlı çalışmada, öğretmen ve müdür liderliğinin öğrencilerin katılımı üzerinde etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya Kanada'dan 1818 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda müdürlerin liderlik kaynaklarının, öğretmen liderliği kaynaklarından öğrenci katılımı üzerinde daha büyük etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

Muijs ve Harris'in (2006) "*Teacher led School Improvement: Teacher Leadership in The UK*" adlı çalışmasında öğretmen liderliğinin okul ve öğretmen gelişimine etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmaya Birleşik Krallık'ta 10 okulda görev yapan öğretmenler katılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, lider öğretmenlerin diğer öğretmenleri güçlendirdiği ve olumlu yönde etkilediği ve okul gelişimine katkı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Little (1995) tarafından yapılan "*Contested Ground: The Basis of Teacher Leadership in Two Restructuring High Schools*" yeniden yapılandırılan iki lisede öğretmen liderliğinin incelenmesi amaçlanmıştır. Branş öğretmenlerinin, öğretmen liderliği incelenmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre öğretmen liderliğini benimseyerek okullarda bulunan öğretmenler, geleneksel (konu merkezli) öğretmenlere göre çok daha güçlü ve profesyonel bir toplumun temellerini attıkları ve ders başarısına da pozitif yönde etki ettikleri sonucuna ulaşılmıştır.

2.3.3. Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ve Öğretmen Liderliği Konusunda Yapılan Araştırmalar

2.3.3.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Rakhymzhanov (2022) tarafından yapılan “*Okul Müdürlerinin Liderlik Stili, Örgütsel Öğrenme ve Öğretmen Liderliği Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*” adlı doktora tezi, 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Kazakistan'ın Türkistan bölgesi ilköğretimin ortaokullarında görev yapan 635 öğretmen ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre okul müdürlerinin yenilikçi okul liderliği uygulamaları öğretmenlerin öğretmen liderliği sergilemesine algılarını yüksek düzeyde pozitif yönde yordamaktadır.

Eker (2019) tarafından yapılan “*Okul Müdürünün Liderliğinin ve Öğretmen Liderliğinin Öğrenci Başarısı Üzerindeki Etkileri*” adlı yüksek lisans tezinde, okullarda öğrenci başarısının “okul müdürünün liderliği ve öğretmen liderliği” tarafından yordanıp yordanmadığının incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma Yozgat merkez ve ilçelerinde yapılmıştır. Uygulama kademesi ilköğretimin ikinci kademesidir. Bu okullarda bulunan 335 ortaokul öğretmeni araştırmaya katılmıştır. Araştırmada, okul müdürlerinin liderlik tarzlarının öğretmen liderliği üzerindeki etkisi ve öğrencilerin Teog sonuçlarına bunun nasıl yansıdığı yordanmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, öğretmen liderliğinin öğrenci başarısı üzerindeki etkisi okul müdürlerinin liderliğinin etkisinden daha fazla olduğu saptanmıştır.

Savaş (2016) “*Okul Müdürlerinin Destekleyici Davranışları ile Öğretmen Liderliği Arasındaki İlişki ve Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi*” adlı çalışması, Kastamonu ortaöğretim kurumlarında görev yapan 485 öğretmen ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin destekleyici davranış gösterme düzeyleri arttıkça öğretmen liderliğinin alt boyutlarına ilişkin davranış sergileme boyutlarının arttığı bulunmuştur.

Ovacıklı (2018) tarafından yapılan “*İlkokul Müdürlerinin Öğretmen Liderliğini Destekleyici Davranışları ile Öğretmen Liderliği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*” adlı yüksek lisans tezinde, okul müdürlerinin öğretmen liderliğini destekleyici davranışları ile öğretmen liderliği arasındaki ilişki saptanmıştır. Araştırmanın uygulama kademesi ilköğretim okullarıdır. Bu okullarda bulunan 282 öğretmen

araştırmaya katılmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin öğretmen liderliğini algılama düzeylerinin yüksek olduğu belirlenmiştir.

2.3.3.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Heidmets ve Liik'in (2014) "*School Principals' Leadership Style and Teachers' Subjective Well-Being at School*" adlı araştırmasında, okul müdürünün liderlik stillerinin okuldaki öğretmenlerin iyi ve başarılı olması üzerindeki etkisinin incelenmiştir. Araştırmada katılımcılara Çok Faktörlü Liderlik Anketi uygulanmıştır. Araştırmaya, Estonyadaki 12 devlet okullarından 305 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin okullara bağlılığını ve başarısını etkilediği tespit edilmiştir.

Francisco'nun (2019) "*School Principals' Transformational Leadership Styles and Their Effects on Teachers' Self-Efficacy*" adlı araştırmasında, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stiline öğretmenlerin öz-yeterliliklerine etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada katılımcılara Çok Faktörlü Liderlik Anketi uygulanmıştır. Araştırmaya SDO-Bulacan, Plaridel ilçesinden 260 ortaokul öğretmeni katılmıştır. Araştırma sonucunda, dönüşümsel liderlik stilini benimseyen okul müdürlerinin öğretmenlerin öz-yeterliliklerini düşük seviyede pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın amacı, okul müdürlerinin liderlik stillerinin, öğretmen liderliği üzerine etkisi olup olmadığını belirlemektir. Araştırma ilişkisel tarama modelinde yürütülmüştür. İlişkisel tarama modeli, “iki veya daha fazla değişken arasındaki birlikte oluşan değişimin varlığını ve derecesini belirlemek için gerçekleştirilir.” Bir değişkende oluşan değişimin bilinmesi ile diğer değişkende oluşan farklı durumun kestirilmesi amacı ile yapılan araştırma modelidir (Karasar, 2009). Bu çalışmada, öğretmenler tarafından algılanan okul müdürlerinin liderlik stilleri bağımsız değişken; öğretmen liderliği ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

3.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, 2021-2022 Eğitim-Öğretim Yılı’nda İstanbul ili Kâğıthane ilçesindeki resmi kamu okullarında görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmanın çalışma grubunu, Kâğıthane ilçesinde görev yapan öğretmenlerden Kolayda Örneklem tekniği ile belirlenmiştir. Kolayda örneklem yönteminin seçilmesindeki amaç, araştırmacının ulaşabileceği en yakın ve kolay örneklem ulaşma çabasıdır. Böylelikle araştırmanın pek çok yönden daha ekonomik olması hedeflenmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Katılımcıların özellikleri Tablo 3.2.1’de sunulmuştur.

Tablo 3.2.1. Araştırmanın Katılımcılarına Ait Tanımlayıcı Veriler

Değişken	Tanıtıcı Özellikler	n	%
Cinsiyet	Kadın	249	67.3
	Erkek	121	32.7
Medeni Durum	Evli	169	45.7
	Bekâr	201	54.3
Yaş	20-25 Yaş	34	9.2
	26-30 Yaş	106	28.6
	31-35 Yaş	76	20.5

		36-40 Yaş	64	17.3
		41-45 Yaş	44	11.9
		46 Yaş ve Üzeri	46	12.4
Öğrenim Durumu		Lisans	284	76.8
		Lisansüstü	86	23.2
Mesleki Hizmet Süresi		1-5 Yıl	110	29.7
		6-10 Yıl	123	33.2
		11-15 Yıl	52	14.1
		16 Yıl ve Üzeri	85	23.0
Çalıştığı Okul Türü		İlkokul	124	33.5
		Ortaokul	104	28.1
		Lise	142	38.4

Tablo 3.1'deki verilere göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin; %67.3'ü kadın, %54.3'ü bekâr ve %76.8'i lisans mezunudur. Öğretmenlerin %28.6'sı 26-30 yaş aralığında, %20.5'i 31-35 yaş aralığındadır. Katılımcıların %33.2'sinin mesleki kıdemi 6-10 yıl aralığında, %29.7'si 1-5 yıl aralığındadır. Öğretmenlerin %33.5'i ilkokulda, %28.1'i ortaokulda, %38.4'ü lisede görev yapmaktadır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın veri toplama araçları; Kişisel Bilgi Formu, Okul Müdürlerinin Liderlik Stili Ölçeği ve Öğretmen Liderliği Ölçeği'dir. Araştırmanın veri toplama araçları ile ilgili genel bilgi aşağıda verilmiştir.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmacı tarafından oluşturulan Kişisel Bilgi Formu altı sorudan oluşmaktadır. Kişisel Bilgi Formu ile katılımcıların demografik özellikleri belirlenmiştir.

3.3.2. Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeği (OMLSÖ)

Akan vd., (2014) tarafından geliştirilen "Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeği" (OMLSÖ), 35 maddeden oluşmaktadır. Ölçek, her biri ayrı ayrı değerlendirilen 3 alt boyuta sahiptir. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilini belirlemeyi amaçlayan birinci alt boyut 20 maddeden; okul müdürlerinin serbest bırakıcı liderlik stilini belirlemeyi amaçlayan ikinci alt boyut 8 maddeden ve okul müdürlerinin sürdürümcü

liderlik stilini belirlemeyi amaçlayan üçüncü alt boyut 7 maddeden oluşmaktadır. Ölçek beşli likert tipinde oluşturulmuştur. Ölçekte; “Dönüşümcü Liderlik” boyutundan alınabilecek en yüksek puan 100, en düşük puan 20’dir. “Serbest Bırakıcı Liderlik” boyutundan alınabilecek en yüksek puan 35, en düşük puan 7’dir. Sürdürümcü liderlik boyutundan alınabilecek en yüksek puan 40, en düşük puan 8’dir. Ölçeğin iç tutarlılık güvenirlik katsayısı (Cronbach’s Alpha) her alt boyut için ayrı ayrı hesaplanmıştır. Dönüşümcü Liderlik boyutu Cronbach’s Alpha katsayısı .96; Serbest Bırakıcı Liderlik boyutu Cronbach’s Alpha katsayısı .82; Sürdürümcü Liderlik boyutu Cronbach’s Alpha katsayısı .85 olarak bulunmuştur. Bu araştırmada; Dönüşümcü Liderlik boyutu Cronbach’s Alpha katsayısı .93; Serbest Bırakıcı Liderlik boyutu Cronbach’s Alpha katsayısı .85; Sürdürümcü Liderlik boyutu Cronbach’s Alpha katsayısı .68 olarak tespit edilmiştir.

3.3.3. Öğretmen Liderliği Ölçeği (ÖLÖ)

Beycioğlu ve Aslan (2010) tarafından geliştirilen ölçek 5’li likert tipinde oluşturulmuştur. Ölçekte toplam 25 madde ve üç alt boyuttan oluşmaktadır. “Kurumsal Gelişme” alt boyutu 9; “Mesleki Gelişim” alt boyutu 11 ve “Meslektaşlarla İş Birliği” alt boyutu 5 maddeden oluşmaktadır. Ölçekten alınabilecek en yüksek puan 125 ve en düşük puan 25 olarak belirlenmiştir. Ölçekten alınan yüksek puan öğretmen liderliği algı düzeyinin yüksek; düşük puan öğretmen liderliği düzeyinin düşük olduğunu göstermektedir. Ölçeğin iç tutarlılığını belirlemek amacıyla Cronbach’s Alpha katsayısı .95 olarak hesaplanmıştır. Bu araştırmada ölçeğin Cronbach’s Alpha katsayısı .92 olarak bulunmuştur.

3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmanın verileri toplanmadan önce, araştırmacı tarafından İstanbul İl Milli eğitim Müdürlüğü’nden ve İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Etik Kurulu’ndan ölçeklerin uygulanması için gerekli izinler alınmıştır. Toplam 415 anket araştırmacı tarafından dağıtılmış, katılımcılara gerekli açıklamalar yapılmış ve 403 anket geri dönmüştür.

Veriler toplandıktan sonra araştırmacı tarafından ölçekler kontrol edilmiş ve bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Eksik veya hatalı doldurulduğu tespit edilen 33 ölçek veri setinden çıkarılmıştır. Verilerin analizi için sosyal bilimler için istatistik programı kullanılmıştır. Verilerin analizinde ilk önce kayıp veri analizi yapılmış ve

eksik olan veriler için Serilerin Ortalamasını Atama analizi yapılmıştır. Daha sonra tanımlayıcı istatistik teknikleri istatistikler (min.-maks. Puan, yüzde, frekans, ortalama ve standart sapma) uygulanmıştır. Normal dağılım varsayımlarını karşılayan verilerin ikili karşılaştırmaları için t-Testi, çoklu karşılaştırmalar için ANOVA; ilişki testleri için korelasyon testi yapılmıştır. Değişkenlerin etkisini incelemek üzere regresyon testleri yapılmıştır.

Ölçekler eşit aralıklı olduğu için aralık değerleri hesaplanmış ve

- 1.00-1.80 arası olan değerler “*çok düşük*” ;
- 1.81- 2.60 arası olan değerler “*düşük*” ;
- 2.61- 3.40 arası olan değerler “*orta*” ;
- 3.41- 4.20 arası olan değerler “*yüksek*” ;
- 4.21- 5.00 arası olan değerler “*çok yüksek*” olarak belirlenmiştir (Balcı, 2021: 131-136).

Korelasyon:

- $r < 0.2$ ise çok zayıf ilişki yada korelasyon **yok**.
- 0.2-0.4 arasında ise **zayıf** korelasyon.
- 0.4-0.6 arasında ise **orta** şiddette korelasyon.
- 0.6-0.8 arasında ise **yüksek** korelasyon.
- $0.8 <$ ise **çok yüksek** korelasyon olduğu yorumu yapılır (Balcı, 2021: 80).

Verilen normalliğini kontrol etmek amacıyla basıklık ve çarpıklık değerlerine bakılmıştır. Verilerin basıklık ve çarpıklık değerlerine ilişkin veriler Tablo 3.2’de verilmiştir.

Analizlere verilerin normal dağılım gösterip göstermediği belirlenerek başlanmıştır. Verilerin normalliğini belirlemek amacıyla çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanmıştır. Verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 3.2’ de verilmiştir.

Tablo 3.4.1. Verilerin Normallik Varsayımlarına İlişkin Sonuçlar

Değişken	Çarpıklık	Basıklık
Dönüşümcü Liderlik Stili	0.80	1.11
Serbest Bırakıcı Liderlik Stili	0.77	0.18
Sürdürümcü Liderlik Stili	0.09	-0.30
Öğretmen Liderliği Toplam	0.50	-0.41
Kurumsal Gelişme	0.37	-0.51
Mesleki Gelişim	0.75	-0.16
Meslektaşlarla İş Birliği	0.81	-0.00

Tablo 3.2'deki verilere göre, "Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeği ve Öğretmen Liderliği Ölçeği" ne ilişkin verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri +1 ile -1 arasında olduğu için verilerin normal dağıldığı varsayılmıştır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012: 16). Verilerin dağılımı normal dağılım gösterdiği için parametrik testler ile analizler yapılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Bu bölümde, “okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmen liderliğinin; öğretmenlerin cinsiyetlerine, yaşlarına, mesleki kıdemlerine, eğitim durumlarına, görev yaptığı okul türüne ve medeni durumlarına” göre anlamlı bir farklılık göstermediğine ilişkin bulgular verilmiştir. “Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve öğretmen liderliği” arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı; okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmen liderliğini etkileyip etkilemediğine ilişkin bulgular verilmiştir.

4.1. Birinci Alt Amaca Yönelik Bulgular

Araştırmanın; *Öğretmenler tarafından algılanan okul müdürlerinin liderlik stilleri ne düzeydedir?* birinci alt amacına ilişkin bulgular Tablo 4.1’ de verilmiştir.

Tablo 4.1. Öğretmenlerce Algılanan Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Düzeyi

Liderlik Stilleri	n	(x)	SS	Değerlendirme
Dönüşümcü Liderlik Stili	370	3.87	0.70	Yüksek
Serbest Bırakıcı Liderlik Stili	370	2.11	0.79	Düşük
Sürdürümcü Liderlik Stili	370	2.64	0.69	Orta

Tablo 4.1’deki bulgulara göre, öğretmenlerce algılanan okul müdürlerinin; “dönüşümcü liderlik stili” düzeyi *yüksek* ($x=3.87$), “serbest bırakıcı liderlik stili” düzeyi *düşük* ($x=2.11$), “sürdürümcü liderlik stili” düzeyi *orta* ($x=2.64$) olarak bulunmuştur.

4.2. İkinci Alt Amaca Yönelik Bulgular

Araştırmanın; *Öğretmenlerin, öğretmen liderliği algıları ne düzeydedir?* ikinci alt amacına ilişkin veriler Tablo 4.2’de verilmiştir.

Tablo 4.2. Öğretmenlerin Öğretmen Liderliği Düzeyine İlişkin Veriler

	n	(x)	SS	Değerlendirme
Öğretmen Liderliği	370	4.03	0.72	Yüksek
Kurumsal Gelişme	370	3.80	0.84	Yüksek
Mesleki Gelişim	370	4.17	0.74	Yüksek
Meslektaşlarla İş Birliği	370	4.15	0.80	Yüksek

Tablo 4.2’deki verilere göre, öğretmenlerin öğretmen liderliği algıları düzeyi *yüksek* ($x=4.03$) olarak bulunmuştur. Öğretmen liderliği ölçeği alt boyutlarında; “kurumsal gelişme” boyutunda *yüksek* ($x=3.80$), “mesleki gelişim” boyutu *yüksek* ($x=4.17$), “meslektaşlarla iş birliği” boyutu *yüksek* ($x=4.15$) olarak bulunmuştur.

4.3. Üçüncü Alt Amaca Yönelik Bulgular

Araştırmanın; “Okul müdürlerinin liderlik stilleri öğretmenlerin; cinsiyetlerine, yaşlarına, mesleki kıdemlerine, eğitim durumlarına, okul kademelerine ve medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” üçüncü alt amacına ilişkin bulgular aşağıda belirtilmiştir.

Öğretmenlerin cinsiyetleri ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişkiye ait t-Testi sonuçları Tablo 4.3’te verilmiştir.

Tablo 4.3. Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkeni Arasındaki t-Testi Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutları	Gruplar	n	Ort. (x)	SS	t	p
Dönüşümcü Liderlik Stili	Kadın	249	3.92	0.69	1.90	.05
	Erkek	121	3.77	0.73		
Serbest Bırakıcı Liderlik Stili	Kadın	249	2.00	0.74	-4.17	.00
	Erkek	121	2.35	0.83		
Sürdürümcü Liderlik Stili	Kadın	249	2.56	0.65	-3.33	.00
	Erkek	121	2.81	0.72		

Tablo 4.3’teki verilere göre, öğretmenlerin cinsiyeti ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan t-Testi sonucunda; okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilleri düzeyi ile öğretmenlerin cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu; “okul müdürlerinin serbest bırakıcı liderlik stilleri” düzeyi ile öğretmenlerin cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık

olduğu, erkek öğretmenlerin puan ortalamasının ($x=2.35$), kadın öğretmenlerin puan ortalamasından ($x=2.00$) anlamlı olarak yüksek olduğu sonucu; okul müdürlerinin sürdürümcü liderlik stilleri düzeyi ile öğretmenlerin cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu, erkek öğretmenlerin puan ortalamasının ($x=2.81$), kadın öğretmenlerin puan ortalamasından ($x=2.56$) anlamlı olarak yüksek olduğu sonucu bulunmuştur.

Öğretmenlerin eğitim durumu ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişkiye ait t-Testi sonuçları Tablo 4.4'te verilmiştir.

Tablo 4.4. Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Eğitim Durumu Arasındaki t-Testi Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutları	Gruplar	n	Ort. (x)	SS	t	p
Dönüşümcü Liderlik Stili	Lisans	284	3.88	0.72	0.394	.69
	Lisansüstü	86	3.85	0.66		
Serbest Bırakıcı Liderlik Stili	Lisans	284	2.06	0.75	-2.163	.03
	Lisansüstü	86	2.27	0.89		
Sürdürümcü Liderlik Stili	Lisans	284	2.61	0.67	-1.363	.17
	Lisansüstü	86	2.73	0.72		

Tablo 4.4'teki verilere göre, öğretmenlerin eğitim durumu ile okul müdürlerinin liderlik stilleri ilişkilerini belirlemek amacıyla yapılan t-Testi sonucunda; okul müdürlerinin liderlik stilleri düzeyi ile öğretmenlerin eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu bulunmuştur.

Öğretmenlerin medeni durumu ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişkiye ait t-Testi sonuçları Tablo 4.5'te verilmiştir.

Tablo 4.5. Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Medeni Durumları Arasındaki Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutları	Gruplar	n	Ort. (x)	SS	t	p
Dönüşümcü Liderlik Stili	Evli	169	3.83	0.68	-1.12	.26
	Bekâr	201	3.91	0.72		
Serbest Bırakıcı Liderlik Stili	Evli	169	2.16	0.74	1.08	.28
	Bekâr	201	2.07	0.83		
Sürdürümcü Liderlik Stili	Evli	169	2.72	0.70	2.13	.03
	Bekâr	201	2.57	0.67		

Tablo 4.5'teki verilere göre, öğretmenlerin medeni durumu ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-Testi sonucunda; “okul müdürlerinin dönüştürücü ve serbest bırakıcı liderlik stilleri” düzeyi ile öğretmenlerin medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu; okul müdürlerinin sürdürücü liderlik stilleri düzeyi ile öğretmenlerin medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık olduğu, evli öğretmenlerin puan ortalamasının ($x=2.72$), bekâr öğretmenlerin puan ortalamasından ($x=2.57$) anlamlı olarak yüksek olduğu sonucu bulunmuştur.

Öğretmenlerin yaşları ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişkiye ait ANOVA Testi sonuçları Tablo 4.6'da verilmiştir.

Tablo 4.6. Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Yaş Değişkeni Arasındaki ANOVA Sonuçları

Ölçek	ve	AltGruplar	n	Ort.(x)	SS	KT	F	p	
Dönüştürücü Liderlik Stili		20-25 Yaş	34	3.90	0.84	G. Arası	5		
		26-30 Yaş	106	3.95	0.72				
		31-35 Yaş	76	3.75	0.66	G.İçi	364	1.84	.10
		36-40 Yaş	64	3.71	0.78				
		41-45 Yaş	44	3.97	0.45				
		46 Yaş ve Üzeri	46	3.99	0.68	Toplam	369		
Serbest Liderlik Stili		20-25 Yaş	34	1.91	0.83	G. Arası	5		
		26-30 Yaş	106	2.05	0.76				
		31-35 Yaş	76	2.10	0.80	G.İçi	364	1.55	.17
		36-40 Yaş	64	2.27	0.80				
		41-45 Yaş	44	2.05	0.65				
		46 Yaş ve Üzeri	46	2.28	0.88	Toplam	369		
Sürdürücü Liderlik Stili		20-25 Yaş	34	2.50	0.63	G. Arası	5		
		26-30 Yaş	106	2.56	0.72				
		31-35 Yaş	76	2.70	0.67	G.İçi	364	1.34	.24
		36-40 Yaş	64	2.67	0.66				
		41-45 Yaş	44	2.60	0.66				
		46 Yaş ve Üzeri	46	2.82	0.73	Toplam	369		

Tablo 4.6'daki verilere göre, öğretmenlerin yaşı ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testi sonucunda; "okul müdürlerinin liderlik stilleri" düzeyi ile öğretmenlerin yaşları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu bulunmuştur.

Öğretmenlerin mesleki kıdemi ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişkiye ait ANOVA Testi sonuçları Tablo 4.7'de verilmiştir.

Tablo 4.7. Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Kıdem Değişkeni Arasındaki ANOVA Sonuçları

Ölçek ve Alt	Gruplar	n	Ort.	SS	KT	F	p	Tukey
Dönüşümcü Liderlik Stili	a. 0-5 Yıl	110	3.99	0.67	G. Arası	3	2.08	.10
	b. 6-10 Yıl	123	3.76	0.77	G.İçi	366		
	c. 11-15 Yıl	52	3.82	0.63				
	d. 16 Yıl ve Üzeri	85	3.91	0.68	Toplam	369		
Serbest Bırakıcı Liderlik Stili	a. 0-5 Yıl	110	1.91	0.72	G. Arası	3	3.63	.01
	b. 6-10 Yıl	123	2.18	0.80	G.İçi	366		
	c. 11-15 Yıl	52	2.27	0.79				
	d. 16 Yıl ve Üzeri	85	2.18	0.82	Toplam	369		
Sürdürümcü Liderlik Stili	a. 0-5 Yıl	110	2.45	0.65	G. Arası	3	4.06	.00
	b. 6-10 Yıl	123	2.72	0.70	G.İçi	366		
	c. 11-15 Yıl	52	2.73	0.63				
	d. 16 Yıl ve Üzeri	85	2.71	0.72	Toplam	369		

Tablo 4.7'deki verilere göre, öğretmenlerin mesleki kıdemi ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testi sonucunda; okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilleri düzeyi ile öğretmenlerin mesleki kıdemleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı; okul müdürlerinin serbest bırakıcı (F=3.63, p<.05) ve sürdürümcü (F=4.06, p<.00) liderlik stilleri düzeyi ile öğretmenlerin mesleki kıdemleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucu bulunmuştur. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post-Hoc testi yapılmıştır. Post-Hoc testi yapılmadan önce varyansların homojen dağıldığı

belirlenmiştir. Bu sonuca göre yapılan Tukey Testi sonucunda; 0-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin serbest bırakıcı liderlik stili algısı puan ortalamasının ($x=1.91$), 6-10 yıl ($x=2.18$), 11-15 yıl ($x= 2.27$) ve 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin puan ortalamasından ($x=2.18$) anlamlı olarak düşük olduğu sonucu; 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin sürdürümcü liderlik stili algısı puan ortalamasının ($x=2.45$), 6-10 yıl ($x=2.72$), 11-15 yıl ($x= 2.73$) ve 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin puan ortalamasından ($x=2.71$) anlamlı olarak düşük olduğu sonucu bulunmuştur.

Öğretmenlerin görev yaptığı okul türü ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişkiye ait ANOVA Testi sonuçları Tablo 4.8’de verilmiştir.

Tablo 4.8. Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Okul Türü Değişkenine Arasındaki ANOVA Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutları	Gruplar	n	Ort. (x)	SS	KT	F	p	Fark
Dönüşümcü Liderlik Stili	a. İlkokul	124	4.06	0.67	G. Arası	2	.00	c>a
	b. Ortaokul	104	3.97	0.77	G.İçi	367		c<b
	c. Lise	142	3.63	0.61	Toplam	369		
Serbest Bırakıcı Liderlik Stili	a. İlkokul	124	1.78	0.59	G. Arası	2	.00	c>a
	b. Ortaokul	104	1.98	0.75	G.İçi	367		c>b
	c. Lise	142	2.51	0.81	Toplam	369		
Sürdürümcü Liderlik Stili	a. İlkokul	124	2.42	0.65	G. Arası	2	.00	c>a
	b. Ortaokul	104	2.51	0.63	G.İçi	367		c>b
	c. Lise	142	2.92	0.66	Toplam	369		

Tablo 4.8’deki verilere göre, öğretmenlerin görev yaptığı okul türü ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan ANOVA Testi sonucunda; öğretmenlerin görev yaptığı okul türü ile okul müdürlerinin dönüşümcü ($F=14.6$, $p<.00$), serbest bırakıcı ($F=35.8$, $p<.00$) ve sürdürümcü ($F=22.4$, $p<.00$) liderlik stilleri puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucu bulunmuştur. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post-Hoc testi yapılmıştır. Post-Hoc testi yapılmadan önce varyansların homojen dağıldığı belirlenmiştir. (Field, 2009: 32). Bu sonuca göre yapılan Tukey Testi sonucunda; lise kademesinde görev yapan öğretmenlerin dönüşümcü liderlik

stili algısı puan ortalamasının ($x=3.63$), ilkokul ($x=4.06$) ve ortaokulda ($x= 3.97$) görev yapan öğretmenlerin puan ortalamasından anlamlı olarak düşük olduğu sonucu; lise kademesindeki öğretmenlerin serbest bırakıcı liderlik stili algısı puan ortalamasının ($x=2.51$), ilkokul ($x=1.78$) ve ortaokulda ($x= 1.98$) görev yapan öğretmenlerin puan ortalamasından anlamlı olarak yüksek olduğu sonucu; lisede görev yapan öğretmenlerin sürdürümcü liderlik stili algısı puan ortalamasının ($x=2.92$), ilkokul ($x=2.42$) ve ortaokulda ($x= 2.51$) görev yapan öğretmenlerin puan ortalamasından anlamlı olarak yüksek olduğu sonucu bulunmuştur.

4.4. Dördüncü Alt Amaca Yönelik Bulgular

Araştırmanın; *Öğretmen liderliği, öğretmenlerin; cinsiyetlerine, yaşlarına, mesleki kıdemlerine, eğitim durumlarına, okul kademelerine ve medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?* Dördüncü alt amacına ilişkin bulgular aşağıda belirtilmiştir.

Öğretmenlerin cinsiyetleri ile öğretmen liderliği arasındaki ilişkiye ait t-Testi sonuçları Tablo 4.9’da verilmiştir.

Tablo 4.9. Öğretmen Liderliği Düzeyi ile Cinsiyet Değişkeni Arasındaki t-Testi Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutları	Gruplar	n	Ort. (x)	SS	t	p
Öğretmen Liderliği Toplam	Kadın	249	4.11	0.70	2.82	.00
	Erkek	121	3.88	0.74		
Kurumsal Gelişme	Kadın	249	3.87	0.84	2.20	.02
	Erkek	121	3.66	0.82		
Mesleki Gelişim	Kadın	249	4.27	0.69	3.82	.00
	Erkek	121	3.96	0.80		
Meslektaşlarla İş Birliği	Kadın	249	4.17	0.80	0.86	.38
	Erkek	121	4.10	0.78		

Tablo 4.9’deki verilere göre, öğretmenlerin cinsiyeti ile öğretmen liderliği arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan t-Testi sonucunda; öğretmenlerin cinsiyeti ile öğretmen liderliği ölçeği arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucu bulunmuştur. Kadın öğretmenlerin öğretmen liderliği puan ortalaması ($x=4.11$), erkek öğretmenlerin öğretmen liderliği puan ortalamasından ($x=3.88$) anlamlı olarak yüksek olduğu sonucu bulunmuştur. Ölçeğin alt boyutlarından kurumsal gelişme ve

mesleki gelişim boyutu puan ortalamaları ile öğretmenlerin cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu, kurumsal gelişme boyutunda kadın öğretmenlerin puan ortalamasının ($x=3.87$) erkek öğretmenlerin puan ortalamasından ($x=3.66$) anlamlı olarak yüksek olduğu sonucu; mesleki gelişim boyutunda kadın öğretmenlerin puan ortalamasının ($x=4.27$) erkek öğretmenlerin puan ortalamasından ($x=3.96$) anlamlı olarak yüksek olduğu sonucu bulunmuştur. Meslektaşlarla işbirliği boyutu puan ortalaması ile öğretmenlerin cinsiyeti arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu bulunmuştur.

Öğretmenlerin eğitim durumu ile öğretmenlerin öğretmen liderliği arasındaki ilişkiye ait t-Testi sonuçları Tablo 4.10'da verilmiştir.

Tablo 4.10. Öğretmenlerin Öğretmen Liderliği Düzeyi ile Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki t-Testi Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutları	Gruplar	n	Ort. (x)	SS	t	p
Öğretmen Liderliği Toplam	Lisans	284	4.05	0.70	0.982	.32
	Lisansüstü	86	3.96	0.78		
Kurumsal Gelişme	Lisans	284	3.82	0.82	0.962	.33
	Lisansüstü	86	3.72	0.90		
Mesleki Gelişim	Lisans	284	4.20	0.72	1.298	.19
	Lisansüstü	86	4.08	0.80		
Meslektaşlarla İş Birliği	Lisans	284	4.15	0.79	-0.016	.98
	Lisansüstü	86	4.15	0.80		

Tablo 4.10'daki verilere göre, öğretmenlerin eğitim durumu ile öğretmen liderliği arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan t-Testi sonucunda; öğretmenlerin öğretmen liderliği ile eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu bulunmuştur. Aynı şekilde ölçeğin tüm alt boyutları ile öğretmenlerin eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu bulunmuştur.

Öğretmenlerin medeni durumu ile öğretmen liderliği arasındaki ilişkiye ait t-Testi sonuçları Tablo 4.11'de verilmiştir.

Tablo 4.11. Öğretmenlerin Öğretmen Liderliği Düzeyi ile Medeni Durum Değişkeni Arasındaki t-Testi Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutları	Gruplar	n	Ort. (x)	SS	t	p
Öğretmen Liderliği Toplam	Evli	169	4.04	0.76	0.136	.89

	Bekâr	201	4.03	0.68		
Kurumsal Gelişme	Evli	169	3.82	0.89	0.394	.69
	Bekâr	201	3.78	0.80		
Mesleki Gelişim	Evli	169	4.16	0.77	-0.210	.83
	Bekâr	201	4.18	0.71		
Meslektaşlarla İş Birliği	Evli	169	4.16	0.81	0.295	.76
	Bekâr	201	4.14	0.79		

Tablo 4.11'deki verilere göre, öğretmenlerin medeni durumu ile öğretmen liderliği arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan t-Testi sonucunda; öğretmenlerin öğretmen liderliği ile medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu bulunmuştur. Aynı şekilde ölçeğin tüm alt boyutları ile öğretmenlerin medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu bulunmuştur.

Öğretmenlerin yaşları ile öğretmen liderliği arasındaki ilişkiye ait ANOVA testi sonuçları Tablo 4.12'de verilmiştir.

Tablo 4.12. Öğretmenlerin Öğretmen Liderliği Düzeyi ile Yaş Değişkeni Arasındaki ANOVA Testi Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutları	Gruplar	n	Ort.(x)	SS	KT	F	p	
Öğretmen Liderliği Toplam	20-25 Yaş	34	4.20	0.59	G. Arası	5	1.078	.37
	26-30 Yaş	106	4.07	0.70				
	31-35 Yaş	76	4.01	0.72	G.İçi	364		
	36-40 Yaş	64	3.91	0.80				
	41-45 Yaş	44	3.94	0.75	Toplam	369		
	46 Yaş ve Üzeri	46	4.13	0.71				
Kurumsal Gelişme	20-25 Yaş	34	3.95	0.71	G. Arası	5	1.311	.25
	26-30 Yaş	106	3.86	0.86				
	31-35 Yaş	76	3.78	0.83	G.İçi	364		
	36-40 Yaş	64	3.63	0.88				
	41-45 Yaş	44	3.67	0.85				

	46 Yaş ve Üzeri	46	3.93	0.83	Toplam	369		
Mesleki Gelişim	20-25 Yaş	34	4.36	0.62	G. Arası	5		
	26-30 Yaş	106	4.19	0.71				
	31-35 Yaş	76	4.14	0.70	G.İçi	364	0.773	.57
	36-40 Yaş	64	4.07	0.83				
	41-45 Yaş	44	4.11	0.79				
	46 Yaş ve Üzeri	46	4.21	0.75	Toplam	369		
Meslektaşlarla İş Birliği	20-25 Yaş	34	4.28	0.77	G. Arası	5		
	26-30 Yaş	106	4.16	0.79				
	31-35 Yaş	76	4.12	0.83	G.İçi	364	0.844	.51
	36-40 Yaş	64	4.06	0.81				
	41-45 Yaş	44	4.04	0.85				
	46 Yaş ve Üzeri	46	4.30	0.69	Toplam	369		

Tablo 4.12'deki verilere göre, öğretmenlerin yaşı ile öğretmen liderliği arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testi sonucunda; öğretmenlerin öğretmen liderliği puan ortalamaları ile yaşları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu bulunmuştur. Aynı şekilde ölçeğin tüm alt boyutları ile öğretmenlerin yaşları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu bulunmuştur.

Öğretmenlerin mesleki kıdemi ile öğretmen liderliği arasındaki ilişkiye ait ANOVA testi sonuçları Tablo 4.13'te verilmiştir.

Tablo 4.13. Öğretmenlerin Öğretmen Liderliği Düzeyi ile Mesleki Kıdem Değişkeni Arasındaki ANOVA Testi Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutları	Gruplar	n	Ort.(x)	SS	KT	F	p
Öğretmen Liderliği Toplam	0-5 Yıl	110	4.13	0.70	G. Arası 3 G.İçi 366 Toplam 369	1.83	.14
	6-10 Yıl	123	3.93	0.70			
	11-15 Yıl	52	3.95	0.80			
	16 Yıl ve Üzeri	85	4.10	0.71			
Kurumsal Gelişme	0-5 Yıl	110	3.92	0.83	G. Arası 3 G.İçi 366 Toplam 369	1.78	.15
	6-10 Yıl	123	3.70	0.82			
	11-15 Yıl	52	3.69	0.88			
	16 Yıl ve Üzeri	85	3.86	0.84			
Mesleki Gelişim	0-5 Yıl	110	4.26	0.70	G. Arası 3 G.İçi 366 Toplam 369	1.47	.22
	6-10 Yıl	123	4.08	0.74			
	11-15 Yıl	52	4.10	0.84			
	16 Yıl ve Üzeri	85	4.23	0.71			
Meslektaşlarla İş Birliği	0-5 Yıl	110	4.22	0.82	G. Arası 3 G.İçi 366 Toplam 369	1.40	.24
	6-10 Yıl	123	4.05	0.77			
	11-15 Yıl	52	4.09	0.82			
	16 Yıl ve Üzeri	85	4.24	0.78			

Tablo 4.13'teki verilere göre, öğretmenlerin mesleki kıdemi ile öğretmen liderliği arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testi sonucunda; öğretmenlerin öğretmen liderliği puan ortalamaları ile mesleki kıdemleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu bulunmuştur. Aynı şekilde ölçeğin tüm alt boyutları ile öğretmenlerin mesleki kıdemleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu bulunmuştur.

Öğretmenlerin görev yaptığı okul türü ile öğretmen liderliği arasındaki ilişkiye ait ANOVA testi sonuçları Tablo 4.14'te verilmiştir.

Tablo 4.14. Öğretmenlerin Öğretmen Liderliği Düzeyi ile Okul Türü Değişkeni Arasındaki ANOVA Testi Sonuçları

Ölçek ve Boyutları	AltGruplar	n	Ort.(x)	SS	KT	F	p	Fark	
Öğretmen Liderliği Toplam	1. İlkokul	124	4.35	0.61	G. Arası	2	26.1	.00	1>2-3 2>3
	2. Ortaokul	104	4.05	0.74	G.İçi	367			
	3. Lise	142	3.74	0.68	Toplam	369			
Kurumsal Gelişme	1. İlkokul	124	4.12	0.75	G. Arası	2	16.9	.00	1>2-3
	2. Ortaokul	104	3.77	0.87	G.İçi	367			
	3. Lise	142	3.54	0.80	Toplam	369			
Mesleki Gelişim	1. İlkokul	124	4.51	0.57	G. Arası	2	37.8	.00	1>2-3 2>3
	2. Ortaokul	104	4.27	0.69	G.İçi	367			
	3. Lise	142	3.80	0.74	Toplam	369			
Meslektaşlarla İş Birliği	1. İlkokul	124	4.41	0.72	G. Arası	2	10.6	.00	1>2-3
	İş2. Ortaokul	104	4.05	0.89	G.İçi	367			
	3. Lise	142	3.99	0.73	Toplam	369			

Tablo 4.14'teki verilere göre, öğretmenlerin görev yaptığı okul türü ile öğretmen liderliği arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testi sonucunda; öğretmenlerin öğretmen liderliği ile görev yaptığı okul türü arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucu bulunmuştur ($F= 26.1$, $p<.00$). Aynı şekilde ölçeğin alt boyutlarından; kurumsal gelişme ($F= 16.9$, $p<.00$) alt boyutu, mesleki gelişim ($F= 37.8$, $p<.00$) alt boyutu, meslektaşlarla iş birliği ($F= 10.6$, $p<.00$) alt boyutu öğretmenlerin görev yaptığı okul türü arasında anlamlı farklılık olduğu sonucu bulunmuştur.

Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post-Hoc testi yapılmıştır. Post-Hoc testi yapılmadan önce, varyansların homojen dağıldığı belirlenmiştir. Bu sonuca göre yapılan Tukey testi sonucunda; öğretmen liderliği algısında, ilkokulda görev yapan öğretmenlerin puan ortalamasının ($x=4.35$) ortaokul

($x=4.05$) ve lisede görev yapan öğretmenlerin puan ortalamasından ($x=3.74$); ortaokulda görev yapan öğretmenlerin puan ortalamasının ($x=4.05$) lisede görev yapan öğretmenlerin puan ortalamasından ($x=3.74$) anlamlı olarak yüksek olduğu sonucu bulunmuştur. Ölçeğin alt boyutlarından kurumsal gelişme boyutunda; ilkokulda görev yapan öğretmenlerin puan ortalamasının ($x=4.12$) ortaokul ($x= 4.05$) ve lisede görev yapan öğretmenlerin puan ortalamasından ($x= 3.54$) anlamlı olarak yüksek olduğu sonucu bulunmuştur. Mesleki gelişim alt boyutunda; ilkokulda görev yapan öğretmenlerin puan ortalamasının ($x=4.51$) ortaokul ($x=4.27$) ve lisede görev yapan öğretmenlerin puan ortalamasından ($x=3.80$); ortaokulda görev yapan öğretmenlerin puan ortalamasının ($x=4.27$) lisede görev yapan öğretmenlerin puan ortalamasından ($x=3.80$) anlamlı olarak yüksek olduğu sonucu bulunmuştur. Meslektaşlarla iş birliği alt boyutunda, ilkokulda görev yapan öğretmenlerin puan ortalamasının ($x=4.41$) ortaokul ($x= 4.05$) ve lisede görev yapan öğretmenlerin puan ortalamasından ($x= 3.99$) anlamlı olarak yüksek olduğu sonucu bulunmuştur.

4.5. Beşinci Alt Amaca Yönelik Bulgular

Araştırmanın; “Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve öğretmen liderliği arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” beşinci alt amacına ilişkin bulgular aşağıda belirtilmiştir.

Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmen liderliği arasındaki ilişkiye ait Pearson Korelasyon analizi sonuçları Tablo 4.15’te verilmiştir.

Tablo 4.15. Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmen Liderliği Arasındaki Pearson Korelasyon Sonuçları

	1	2	3	4	5	6	7
1. Dönüşümcü	—						
2.Serbest Bırakıcı	-.69*	—					
3. Sürdürümcü	-.50*	.62*	—				
4. Öğretmen Liderliği	.45*	-.43*	-.29*	—			
5. Kurumsal Gelişme	.41*	-.36*	-.24*	.94*	—		
6. Mesleki Gelişim	.45*	-.47*	-.33*	.93*	.78*	—	
7. Meslektaşlarla İş Birliği	.33*	-.28*	-.18*	.85*	.76*	.70*	—

* $p < .001$

Tablo 4.15'teki verilere göre, okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmen liderliği arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan Pearson Korelasyon analizi sonucunda; okul müdürlerinin “dönüşümcü liderlik stilleri ile öğretmen liderliği” puan ortalamaları arasında *pozitif* yönlü *orta düzeyde* anlamlı bir ilişki olduğu ($r=.45, p<.00$), okul müdürlerinin “serbest bırakıcı liderlik stilleri ile öğretmen liderliği” arasında *negatif* yönlü *orta düzeyde* bir ilişki ($r= -.43, p<.00$) ve okul müdürlerinin “sürdürümcü liderlik stilleri ile öğretmen liderliği” arasında *negatif* yönde *düşük düzeyde* bir ilişki ($r=-.29, p<.00$) olduğu sonucu bulunmuştur. Ölçeğin alt boyutları ile dönüşümcü liderlik stilleri arasında “pozitif yönlü orta düzeyde” bir ilişki, serbest bırakıcı liderlik stili ile öğretmen liderliği alt boyutları arasında “negatif yönlü orta düzeyde” bir ilişki ve sürdürümcü liderlik ile öğretmen liderliği alt boyutları arasında “negatif yönlü düşük düzeyde bir ilişki olduğu” sonucu bulunmuştur.

4.6. Altıncı Alt Amaca Yönelik Bulgular

Araştırmanın; “Okul müdürlerinin liderlik stilleri, öğretmen liderliğini yordamakta mıdır?” altıncı alt amacına ilişkin bulgular aşağıda belirtilmiştir.

Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stiline öğretmen liderliğini ve alt boyutlarını anlamlı olarak etkileyip etkilemediğine ait Regresyon analizi sonuçları Tablo 4.16’da verilmiştir.

Tablo 4.16. Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Stillерinin Öğretmen Liderliğine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	SH	β	t	Sig.
Dönüşümcü Liderlik	Sabit	2.27	.19		12.06	.00
	Öğretmen Liderliği	.46	.05	.45	9.55	.00
		R=.45, R ² = .20	F=91.19	p=.00		

4.16'daki verilere göre, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stiline öğretmen liderliğini *pozitif* yönde anlamlı olarak etkilediği ($\beta=.45, R^2= .20, p<.00$) ve %20 oranında açıkladığı sonucu bulunmuştur.

Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stiline kurumsal gelişme alt boyutunu anlamlı olarak etkileyip etkilemediğine ait Regresyon analizi sonuçları Tablo 4.17’de verilmiştir.

Tablo 4.17. Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Stillerinin Kurumsal Gelişme Alt Boyutuna İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	SH	β	t	Sig.
Dönüşümcü Liderlik	Sabit	1.91	.22		8.58	.00
	Kurumsal Gelişme	.49	.06	.41	8.61	.00
	R=.41, R2= .17	F=74.08	p=.00			

Tablo 4.17'deki verilere göre, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stillerinin kurumsal gelişme boyutunu *pozitif* yönde anlamlı olarak etkilediği ($\beta=.41$, $R^2= .17$, $p<.00$) ve %17 oranında açıkladığı sonucu bulunmuştur.

Öğretmenler tarafından algılanan okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stiline mesleki gelişim alt boyutunu anlamlı olarak etkileyip etkilemediğine ait Regresyon analizi sonuçları Tablo 4.18'de verilmiştir.

Tablo 4.18. Öğretmenler Tarafından Algılanan Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Stillerinin Mesleki Gelişim Alt Boyutuna İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	SH	β	t	Sig.
Dönüşümcü Liderlik	Sabit	2.35	.19		12.24	.00
	Mesleki Gelişim	.47	.05	.45	9.60	.00
	R=.45, R2= .20	F=92.16	p=.00			

Tablo 4.18'deki verilere göre, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stiline mesleki gelişim boyutunu *pozitif* yönde anlamlı olarak etkilediği ($\beta=.45$, $R^2= .20$, $p<.00$) ve %20 oranında açıkladığı sonucu bulunmuştur.

Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stiline meslektaşlarla iş birliği alt boyutunu anlamlı olarak etkileyip etkilemediğine ait Regresyon analizi sonuçları Tablo 4.19'da verilmiştir.

Tablo 4.19. Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Stillerinin Meslektaşlarla İş Birliği Alt Boyutuna İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	SH	β	t	Sig.
Dönüşümcü Liderlik	Sabit	2.71	.22		12.40	.00
	Meslektaşlarla	İş.37	.06	.33	6.69	.00

Birliği			
R=.33, R ² = .11	F=44.72	p=.00	

Tablo 4.19'daki verilere göre, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stiline meslektaşlarla iş birliği boyutunu *pozitif* yönde anlamlı olarak etkilediği ($\beta=.33$, $R^2=.11$, $p<.00$) ve %11 oranında açıkladığı sonucu bulunmuştur.

Okul müdürlerinin serbest bırakıcı liderlik stiline öğretmen liderliğini ve alt boyutlarını anlamlı olarak etkileyip etkilemediğine ait Regresyon analizi sonuçları Tablo 4.20'de verilmiştir.

Tablo 4.20. Okul Müdürlerinin Serbest Bırakıcı Liderlik Stillerinin Öğretmen Liderliğine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	SH	β	t	Sig.
Serbest Bırakıcı Liderlik	Sabit	4.86	.10		49.84	.00
	Öğretmen Liderliği	-.39	.04	-.43	-9.03	.00
	R=.43, R ² = .18		F=81.60	p=.00		

Tablo 4.20'deki verilere göre, okul müdürlerinin serbest bırakıcı liderlik stiline öğretmen liderliğini negatif yönde anlamlı olarak etkilediği ($\beta=-.43$, $R^2=.18$, $p<.00$) ve %18 oranında açıkladığı sonucu bulunmuştur.

Okul müdürlerinin serbest bırakıcı liderlik stiline kurumsal gelişme alt boyutunu anlamlı olarak etkileyip etkilemediğine ait Regresyon analizi sonuçları Tablo 4.21'de verilmiştir.

Tablo 4.21. Okul Müdürlerinin Serbest Bırakıcı Liderlik Stillerinin Kurumsal Gelişme Alt Boyutuna İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	SH	β	t	Sig.
Serbest Bırakıcı Liderlik	Sabit	4.61	.12		39.43	.00
	Kurumsal Gelişme	-.38	.05	-.36	-7.40	.00
	R=.36, R ² = .13		F=54.75	p=.00		

Tablo 4.21'deki verilere göre, okul müdürlerinin serbest bırakıcı liderlik stiline kurumsal gelişme boyutunu *negatif* yönde anlamlı olarak etkilediği ($\beta=-.36$, $R^2=.13$, $p<.00$) ve %13 oranında açıkladığı sonucu bulunmuştur.

Okul müdürlerinin serbest bırakıcı liderlik stiline mesleki gelişim alt boyutunu anlamlı olarak etkileyip etkilemediğine ait Regresyon analizi sonuçları Tablo 4.22’de verilmiştir.

Tablo 4.22. Okul Müdürlerinin Serbest Bırakıcı Liderlik Stillerinin Mesleki Gelişim Alt Boyutuna İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	SH	β	t	Sig.
Serbest Bırakıcı Liderlik	Sabit	5.11	.10		52.59	.00
	Mesleki Gelişim	-.44	.04	-.47	-10.32	.00
	R=.47, R2= .22		F=106.41	p=.00		

Tablo 4.22’deki verilere göre, okul müdürlerinin serbest bırakıcı liderlik stiline mesleki gelişim boyutunu *negatif* yönde anlamlı olarak etkilediği ($\beta=-.47$, $R^2= .22$, $p<.00$) ve %22 oranında açıkladığı sonucu bulunmuştur.

Okul müdürlerinin serbest bırakıcı liderlik stiline meslektaşlarla iş birliği alt boyutunu anlamlı olarak etkileyip etkilemediğine ait Regresyon analizi sonuçları Tablo 4.23’te verilmiştir.

Tablo 4.23. Okul Müdürlerinin Serbest Bırakıcı Liderlik Stillerinin Meslektaşlarla İşbirliği Alt Boyutuna İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	SH	β	t	Sig.
Serbest Bırakıcı Liderlik	Sabit	4.75	.11		41.67	.00
	Meslektaşlarla İş Birliği	-.28	.05	-.28	-5.62	.00
	R=.28, R2= .08		F=31.55	p=.00		

Tablo 4.23’teki verilere göre, okul müdürlerinin serbest bırakıcı liderlik stiline meslektaşlarla iş birliği boyutunu *negatif* yönde anlamlı olarak etkilediği ($\beta=-.28$, $R^2= .08$, $p<.00$) ve %8 oranında açıkladığı sonucu bulunmuştur.

Okul müdürlerinin sürdürümcü liderlik stiline öğretmen liderliğini ve alt boyutlarını anlamlı olarak etkileyip etkilemediğine ait Regresyon analizi sonuçları Tablo 4.24’te verilmiştir.

Tablo 4.24. Okul Müdürlerinin Sürdürümcü Liderlik Stillerinin Öğretmen Liderliğine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	SH	β	t	Sig.
Sürdürümcü Liderlik	Sabit	4.82	.14		33.75	.00
	Öğretmen Liderliği	-.30	.05	-.29	-5.72	.00
	R=.29, R ² = .08	F=32.75	p=.00			

Tablo 4.24'teki verilere göre, okul müdürlerinin sürdürümcü liderlik stili öğretmen liderliğini *negatif* yönde anlamlı olarak etkilediği ($\beta=-.29$, $R^2= .08$, $p<.00$) ve %8 oranında açıkladığı sonucu bulunmuştur.

Okul müdürlerinin sürdürümcü liderlik stillerinin kurumsal gelişme alt boyutunu anlamlı olarak etkileyip etkilemediğine ait Regresyon analizi sonuçları Tablo 4.25'te verilmiştir.

Tablo 4.25. Okul Müdürlerinin Sürdürümcü Liderlik Stillerinin Kurumsal Gelişme Alt Boyutuna İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	SH	β	t	Sig.
Sürdürümcü Liderlik	Sabit	4.56	.17		27.03	.00
	Kurumsal Gelişme	-.29	.06	-.24	-4.65	.00
	R=.24, R ² = .06	F=21.63	p=.00			

Tablo 4.25'teki verilere göre, okul müdürlerinin sürdürümcü liderlik stillerinin kurumsal gelişme boyutunu *negatif* yönde anlamlı olarak etkilediği ($\beta=-.24$, $R^2= .06$, $p<.00$) ve %6 oranında açıkladığı sonucu bulunmuştur.

Okul müdürlerinin sürdürümcü liderlik stili mesleki gelişim alt boyutunu anlamlı olarak etkileyip etkilemediğine ait Regresyon analizi sonuçları Tablo 4.26'da verilmiştir.

Tablo 4.26. Okul Müdürlerinin Sürdürümcü Liderlik Stillerinin Mesleki Gelişim Alt Boyutuna İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	SH	β	t	Sig.
Sürdürümcü Liderlik	Sabit	5.10	.14		35.32	.00
	Mesleki Gelişim	-.35	.05	-.33	-6.64	.00
	R=.33, R ² = .11	F=44.13	p=.00			

Tablo 4.26'daki verilere göre, okul müdürlerinin sürdürümcü liderlik stillerinin mesleki gelişim boyutunu *negatif* yönde anlamlı olarak etkilediği ($\beta=-.33$, $R^2= .11$, $p<.00$) ve %11 oranında açıkladığı sonucu bulunmuştur.

Okul müdürlerinin sürdürümcü liderlik stillerinin meslektaşlarla iş birliği alt boyutunu anlamlı olarak etkileyip etkilemediğine ait Regresyon analizi sonuçları Tablo 4.27'de verilmiştir.

Tablo 4.27. Okul Müdürlerinin Sürdürümcü Liderlik Stillerinin Meslektaşlarla İş Birliği Alt Boyutuna İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	SH	β	t	Sig.
	Sabit	4.70	.16		29.06	.00
Sürdürümcü Liderlik	Meslektaşlarla İş Birliği	İş -.21	.06	-.18	-3.52	.00
		R=.18, R2= .03	F=12.39	p=.00		

Tablo 4.27'deki verilere göre, okul müdürlerinin sürdürümcü liderlik stillerinin meslektaşlarla iş birliği boyutunu negatif yönde anlamlı olarak etkilediği ($\beta=-.18$, $R^2= .03$, $p<.00$) ve %3 oranında açıkladığı sonucu bulunmuştur.

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmaya ilişkin sonuçlara, tartışmalara ve bulgular üzerinden düzenlenen önerilere yer verilmiştir.

5.1. Tartışma ve Sonuç

5.1.1 Araştırmanın Birinci Alt Amacına İlişkin Tartışma ve Sonuç

Araştırmanın birinci alt amacı olan *Okul müdürlerinin liderlik stilleri hangi düzeydedir?* sorusuna ait tartışma ve sonuç bu bölümde verilmiştir. Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin “dönüşümcü liderlik stilini yüksek” düzeyde algıladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonucu destekleyen çalışmalar; Yıldırım (2021), Şahin (2019), Özdemir (2020), Kara (2019), Hıdıroğlu (2019), Boyraz (2018), Nair (2018), Bozkurt (2017), Işıldak (2017), Devine ve Alger (2011), Heidmets ve Liik (2014), Francisco (2019), Tajasom ve Ahmad (2011), Chandra ve Priyono (2016), Chaudcry ve Javed (2012), Givens (2008), Konkle (2007), Judge ve Piccolo (2004) ile Şahin’in (2003) yaptığı araştırmalardır. Örgütlerde bulunan bireyler, yöneticilerini değişime ve dönüşüme açık, onları destekleyen, bireysel özelliklerini dikkate alarak hareket eden bir lider olarak görmektedir. Literatürde tespit edilen bulguyu desteklemeyen çalışmalarda bulunmaktadır. Yıldırım (2006) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin dönüşümcü liderlik stilini orta düzeyde algıladığı sonucu bulunmuştur. Arpaçay (2014) tarafından yapılan araştırmada ise öğretmenlerin dönüşümcü liderlik stilini düşük düzeyde algıladığı tespit edilmiştir.

Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin “serbest bırakıcı liderlik stilini düşük” düzeyde algıladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonucu destekleyen çalışmalar; Yıldırım (2021), Şahin (2019), Özdemir (2020), Kara (2019), Hıdıroğlu (2019), Nair (2018), Bozkurt (2017), Tajasom ve Ahmad (2011), Chandra ve Priyono (2016), Chaudcry ve Javed (2012) ile Judge ve Piccolo’nun (2004) yaptığı araştırmalardır. Örgüt üyeleri liderlerini, serbest bırakıcı lider olarak görmemektedir. Bireyler aktif olarak çalışırken liderlerinin de bu sürecin içinde olduğunu belirtmişlerdir. Literatürde bu sonucu desteklemeyen çalışmalarda bulunmaktadır. Işıldak (2017) ve Yıldırım’ın (2006) araştırmasında serbest bırakıcı liderlik stiline orta düzeyde algılandığı,

Boyraz (2018) ve Arpaçay'ın (2014) araştırmalarında ise yüksek düzeyde algılandığı saptanmıştır. Bu araştırmaların yapıldığı okullardaki müdürlerin, öğretmenlerin yaptıkları işlere dâhil olmadıkları ve sadece bir problem durumunda odalarından çıktıkları söylenebilir.

Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin “sürdürümcü liderlik stilini ise *orta* düzeyde” algıladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonucu destekleyen araştırmalar; Yıldırım (2021), Şahin (2019), Boyraz (2018), Özdemir (2020), Kara (2019), Hıdıroğlu (2019), Munir ve Aboidullah (2018), Nair (2018), Bozkurt (2017), Arpaçay (2014), Devine ve Alger (2011), Chaudcry ve Javed (2012), Judge ve Piccolo'nun (2004) ile Şahin'in (2003) yaptığı çalışmalaradır. Sürdürümcü liderlerin, bazı durumlarda iş odaklı hareket ettikleri ve ödül-ceza sistemini uyguladıkları söylenebilir. Literatürde bu sonucu desteklemeyen çalışmalar da bulunmaktadır. Işıldak (2017) tarafından yapılan araştırma bulgularına göre sürdürümcü liderlik stilinin ise *düşük* düzeyde algılandığı sonuçları elde edilmiştir. Araştırmanın yapıldığı okullardaki müdürlerin, ödül- ceza sistemini kullanmadıkları veya yapılan plana uyulması konusunda öğretmenlere ikazda pek fazla bulunmadıkları söylenebilir.

Yapılan araştırmalara genel olarak bakıldığında okul müdürleri, en çok dönüşümcü liderlik stilini, arkasından sürdürümcü liderlik stilini ve en az da serbest bırakıcı liderlik stilini sergilemektedir. Bu sonuçlara göre, öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin örgütün ihtiyaç duyduğu dönüşüme cevap verdikleri ve okul içinde gereken değişimleri sağladıkları düşünülmektedir.

5.1.2 Araştırmanın İkinci Alt Amacına İlişkin Tartışma ve Sonuç

Araştırmanın ikinci alt amacı olan ***Öğretmen liderliği hangi düzeydedir?*** sorusuna ait tartışma ve sonuç bu bölümde verilmiştir. Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin, öğretmen liderliğini yüksek seviyede algıladığı tespit edilmiştir. Bu sonucu destekleyen çalışmalar; Rakhymzhanov (2022), Tankut (2021), Orhan (2020), İnanır (2020), Eker (2019), Yaz (2018), Dinçer (2017), Savaş (2016), Öztürk'ün (2015), Leithwood ve Jantzi (2010), Kölükçü (2011), Beycioğlu (2009), Can'ın (2007) Muijs ve Harris (2006) ile Little'ın (1995) yaptığı araştırmalardır. Öğretmenlerin, diğer öğretmenlerle sağlıklı bir iletişim içerisinde oldukları, seminer

ve proje gibi etkinliklere gönüllü katıldıkları ayrıca okul içerisinde plan ve program yapılırken bu sürece dâhil oldukları söylenebilir.

Araştırma bulgularına göre öğretmen liderliği alt boyutlarından mesleki gelişim boyutunun *en yüksek*, seviyede algılandığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonucu destekleyen çalışmalar; Tankut (2021), Orhan (2020), İnanır (2020), Yaz (2018), Dinçer (2017), Savaş (2016), Kölükçü (2011), Beycioğlu (2009) ve Can'ın (2007) yaptığı araştırmalardır. Öğretmenler, kendi alanlarındaki güncel bilgileri takip ederek, okulda kısa sürede hayata geçirdikleri düşünülmektedir. Kendi gelişim ve değişimleri için yüksek seviyede performans gösterdikleri söylenebilir. Literatürde tespit edilen bulguyu desteklemeyen çalışmalarda bulunmaktadır. Eker (2019) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlere göre, mesleki gelişim boyutunun düşük düzeyde algılandığı saptanmıştır. Araştırmanın yapıldığı okullardaki öğretmenler buldukları ortamdaki memnun olmadıkları ya da öğretmenlik mesleğine karşı ilgi duymadıkları düşünülmektedir.

Araştırma bulgularına göre öğretmen liderliği alt boyutlarından meslektaşlarla iş birliği boyutunun *yüksek* seviyede algılandığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonucu destekleyen çalışmalar; Tankut (2021), Orhan (2020), İnanır (2020), Eker (2019), Yaz (2018), Dinçer (2017), Savaş (2016) ve Can'ın (2007) yaptığı araştırmalardır. Okul içerisinde, öğretmenlerin birbirleriyle aktif ve pozitif bir iletişim içerisinde olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, edindikleri bilgileri kendi aralarında konuşup tartışarak birbirlerini geliştirdiği söylenebilir. Literatürde tespit edilen bulguyu desteklemeyen çalışmalarda bulunmaktadır. Kölükçü (2011) ve Beycioğlu'nun (2009) yaptığı araştırmaya göre meslektaşlarla işbirliği boyutunun *orta* seviyede algılandığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin buldukları ortamdaki diğer öğretmenlerle bireysel bağ kurmadığı ve ya orta düzeyde paylaşımda buldukları düşünülmektedir.

Araştırma bulgularına göre öğretmen liderliği alt boyutlarından kurumsal gelişim boyutunun *orta* düzeyde algılandığı tespit edilmiştir. Bu sonucu destekleyen çalışmalar; Tankut (2021), Orhan (2020), İnanır (2020), Eker (2019), Yaz (2018), Dinçer (2017), Savaş (2016) ve Can'ın (2007) yaptığı araştırmalardır. Okul idaresi tarafından yapılan plan ve program hazırlama sürecine ara ara dâhil oldukları söylenebilir. Literatürde tespit edilen bulguyu desteklemeyen çalışmalarda bulunmaktadır. Kölükçü (2011) ve Beycioğlu'nun (2009) yaptığı araştırmaya göre

kurumsal gelişme boyutunun yüksek düzeyde algılandığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmaya katılan öğretmenler; yönetimde söz hakkı olan ve aktif görev alanlar olduğu düşünülmektedir.

Rakhymzhanov (2022), Öztürk (2015), Leithwood ve Jantzi (2010), Muijs ve Harris (2006) ile Little'ın (1995) yaptığı araştırmalarda öğretmen liderliğinin alt boyutlarının algılanma düzeyleri hesaplanmamıştır.

Yapılan bu araştırmalara genel olarak bakıldığında; öğretmen liderliği alt boyutlarından kurumsal gelişme boyutunun içeriğinde öğretmenlerin, stratejik plana katılması, okula kaynak sağlama amacıyla kurum ve kişilerle bağlantı kurması, öğretim materyalleri seçimi gibi maddeler bulunmaktadır. Öğretmenlerin okulla ilgili kararlara katılma durumu ile ilgili sorular, kurumsal gelişme boyutunun düzeyinin diğer alt boyutların düzeyinden daha düşük çıkmasına sebep olmuştur. Diğer alt boyutlardan biri olan mesleki gelişim boyutunun içeriğinde öğretmenlerin, öğrencilerine güven vermek, öğrencilerine güvenmek gibi bireysel özellikleri bulunmaktadır. Öğretmenlerin bireysel gelişim özellikleri ile ilgili sorular, mesleki gelişim boyutunun düzeyinin diğer alt boyutların düzeyinden daha yüksek çıkmasına sebep olduğu düşünülmektedir.

5.1.3 Araştırmanın Üçüncü Alt Amacına İlişkin Tartışma ve Sonuç

Araştırmanın üçüncü alt amacı olan “*Okul müdürlerinin liderlik stilleri öğretmenlerin; cinsiyetlerine, yaşlarına, mesleki kıdemlerine, eğitim durumlarına, okul kademelerine ve medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?*” sorusuna ait tartışma ve sonuca bu bölümde yer verilmiştir. Araştırma bulgularına göre okul müdürlerinin liderlik stillerinden “serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik stilinde öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık bulunurken”, dönüşümcü liderlik stilinde anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Buna göre erkek öğretmenler serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik düzeyini, kadın öğretmenlerden daha fazla algıladığı tespit edilmiştir. Bu sonuca göre erkek öğretmenlerin okullardaki değişim ve dönüşümün yetersizliğini daha fazla, kadın öğretmenlerin ise daha az algıladıkları söylenebilir. Özdemir'in (2020) araştırmasında da bu araştırma sonucunu destekler şekilde sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik stillerinde öğretmenlerin cinsiyetleri yönünden anlamlı farklılık bulunurken, dönüşümcü liderlik stili düzeyinde anlamlı farklılık bulunmamıştır. Bu

araştırmaların bulgularına göre erkek öğretmenlerin algıladığı sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik stili düzeyinin kadın öğretmenlerin algıladığı düzeyden daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Yapılan araştırmalara genel olarak bakıldığında öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okul müdürlerinin benimsediği liderlik stilleri değişmektedir. Erkek ğretmenler örgütün içerisindeki liderin özelliklerini kadın öğretmenlere göre daha çok sorguladığı ve eleştirel yaklaştığı düşünülmektedir.

Yıldırım'ın (2021) araştırmasında serbest bırakıcı liderlik stilinde cinsiyete göre farklılaşırken; dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stillerinde farklılık bulunmamıştır. Bu araştırmanın bulgularına göre erkek öğretmenlerin algıladığı serbest bırakıcı liderlik stili düzeyinin kadın öğretmenlerin algıladığı "serbest bırakıcı liderlik stili düzeyinden daha yüksek" olduğu saptanmıştır. Arpaçay'ın (2014) araştırmasında "serbest bırakıcı liderlik ve sürdürümcü liderlik" stilinde cinsiyet yönünden farklılaşırken; dönüşümcü liderlik stilinde cinsiyete göre farklılık bulunmamıştır. Bu araştırmanın bulgularına göre erkek öğretmenlerce serbest bırakıcı liderlik stili, kadın öğretmenlerden daha yüksek; ancak sürdürümcü liderlik stilinin daha düşük algılandığı saptanmıştır. Boyraz'ın (2018) araştırmasında okul müdürlerinin liderlik stillerinin tüm alt boyutları nda cinsiyete göre farklılık bulunmuştur. Bu araştırmanın sonuçlarına bakıldığında kadın öğretmenlerin algıladığı "dönüşümcü, serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik stilleri" düzeyinin erkek öğretmenlerin algıladığı düzeyden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. şahin'in (2019) araştırmasında dönüşümcü liderlik stilin de cinsiyete göre anlamlı farklılık bulunurken "serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik" stillerin de cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu araştırmanın bulgularına göre kadın öğretmenlerin algıladığı dönüşümcü liderlik stili düzeyinin erkek öğretmenlerin algıladığı dönüşümcü liderlik stili düzeyinden daha yüksek olduğu görülmüştür. Kara (2019), Nair (2018), Bozkurt (2017) ve Işıldak (2017) tarafından yapılan araştırmalarda ise okul müdürlerinin liderlik stilleri algılarında cinsiyete göre anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Yapılan araştırmalara genel olarak bakıldığında, serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik stillerinde cinsiyete göre anlamlı farklılık bulunduran araştırmaların olduğu belirlenmiştir. Bu bulgulara göre erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlerden serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderliği daha yüksek düzeyde algıladığı, bunun sebebinin ise

erkek öğretmenlerin bulunduğu kurumlardaki müdürlerinin değişim ve dönüşümünü daha yetersiz bulmaları olduğu söylenilebilir.

Öğretmenlerin yaş değişkenine göre okul müdürlerinin liderlik stillerini ne düzeyde etkileyip etkilemediğine dair yapılan araştırmada, okul müdürlerinin liderlik stillerinin alt boyutlarında farklılaşma bulunmamıştır. Araştırmanın bulgularına göre, yaş değişkeninin okul müdürlerinin liderlik stillerinin algılanmasında bir etkisinin olmadığı yorumu söylenebilir. Yıldırım'ın (2021) araştırmasında da bu sonucu destekler şekilde olduğu görülmüştür. Nair'in (2018) araştırmasında serbest bırakıcı liderlikte yaş gruplarına göre anlamlı farklılık bulunmazken, sürdürümcü ve dönüşümcü liderlikte yaş gruplarına göre anlamlı farklılık bulunmaktadır. Araştırmanın bulgularına göre, 20-30 yaş grubu öğretmenlerin, okul müdürlerinde algıladığı dönüşümcü liderlik düzeyi, 41-50 yaş grubu öğretmenlerinin algıladığı düzeyden daha düşüktür. 51 yaş ve üstü öğretmenlerin okul müdürlerinde algıladığı sürdürümcü liderlik stili düzeyi diğer yaş gruplarındaki öğretmenlerin algıladığı düzeyden anlamlı biçimde yüksektir. Işıldak'ın (2017) araştırmasında “dönüşümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlikte” yaş gruplarına göre farklılık bulunmazken, sürdürümcü liderlik te yaş gruplarına göre farklılık bulunmaktadır. Araştırmanın bulgularına göre, 31-35 yaş grubu öğretmenlerin okul müdürlerinde algıladığı sürdürümcü liderlik stili düzeyi diğer yaş gruplarındaki öğretmenlerin algıladığı düzeyden anlamlı bir biçimde daha yüksektir.

Yapılan araştırmalara genel olarak bakıldığında, orta yaş ve ileri yaş grubundaki öğretmenlerin sürdürümcü liderlik veya dönüşümcü liderlik stillerini algılamalarında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Belirli yaş üzerindeki öğretmenlerin, okul müdürlerini sürdürümcü veya dönüşümcü lider olarak görmelerinin sebebinin mesleki tecrübe değişkeninden kaynaklandığı söylenebilir. Öğretmenlerin yaşları ilerledikçe okul müdürlerinin liderlik stili algılarının da değişebildiği yorumu yapılabilir.

Öğretmenlerin kıdemlerine göre okul müdürlerinin liderlik stillerini ne düzeyde etkileyip etkilemediğine dair yapılan araştırmada “okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik” stilinde mesleki kıdeme göre farklılık olmadığı; serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik stillerinde mesleki kıdeme göre farklılık olduğu bulunmuştur. Bulgulara göre 0-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik stilleri algısı, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip

öğretmenlerin puan ortalamasından anlamlı olarak düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bulgulara göre kıdem arttıkça öğretmenlere göre, serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik stiline sahip müdür anlayışı da artmıştır. Yıldırım'ın (2021) araştırmasına göre sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik stillerinde kıdeme göre anlamlı farklılık bulunmamakta, dönüşümcü liderlik stilinde ise kıdeme göre anlamlı farklılık bulunmaktadır. Bu araştırmanın bulgularına göre 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerin, 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenlere göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stili düzeyini daha yüksek düzeyde algıladığı tespit edilmiştir. Şahin'in (2020) araştırmasına göre “dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik” stillerinde kıdeme göre anlamlı farklılık bulunmazken, “serbest bırakıcı liderlik” stilinde ise kıdeme göre anlamlı farklılık bulunmaktadır. Bu araştırmanın bulgularına göre “5 yıl ve altı kıdeme sahip öğretmenlerin” algıladığı okul müdürlerinde serbest bırakıcı liderlik stili düzeyinin 6-10 yıl, 16-20 yıl, 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerin algıladığına göre daha düşük seviyede olduğu bulunmuştur. Nair'in (2018) araştırmasına göre serbest bırakıcı ve dönüşümcü liderlik stilinde kıdeme göre anlamlı farklılık bulunmamakta, sürdürümcü liderlik stilinde kıdeme göre ise anlamlı farklılık bulunmaktadır. Bu araştırmanın bulgularına göre 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin algıladığı okul müdürlerinde sürdürümcü liderlik stili düzeyi 11-15 yıl, 16-20 yıl, 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerin algıladığından daha düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Boyraz'ın (2018) araştırmasına göre “sürdürümcü ve dönüşümcü liderlik” stillerinde kıdeme göre anlamlı farklılık bulunmamakta, serbest bırakıcı liderlik stilinde ise anlamlı farklılık bulunmaktadır. Bu araştırmanın bulgularına göre 11 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin algıladığı okul müdürlerinde serbest bırakıcı liderlik stili düzeyi 0-5 yıl ve 6-10 yıllık kıdeme sahip öğretmenlerin algıladığından daha düşük düzeyde olduğu bulunmuştur. Özdemir'in (2020) araştırmasına göre dönüşümcü, serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik stillerinin hepsinde kıdeme göre anlamlı farklılık olduğu bulunmuştur. Bu araştırmanın bulgularına göre “21 yıl ve üzeri kıdemli öğretmenlerin okul müdürlerinde dönüşümcü liderlik stili” düzeyi 20 yıl ve altı kıdeme sahip öğretmenlerin algıladığından daha yüksek düzeye sahip olduğu bulunmuştur. 0-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin okul müdürlerinde “serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik” stilleri düzeyi 6-10 yıl ve 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin algıladığından daha düşük düzeye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan araştırmalara genel olarak bakıldığında, her araştırmada farklı sonuçların olduğu görülmüştür. Bulgulara göre genel olarak, kıdem arttıka öğretmenlerin okul müdürlerinin davranışlarını daha iyi yordadığı ve olaylar karşısındaki tutumlarını daha çok önemseyip zihinlerinde şekillendirdiği söylenilebilir.

Öğretmenlerin eğitim durumlarının öğretmenlerin algıladıkları okul müdürlerinin liderlik stilleri ni ne düzeyde etkileyip etkilemediğine dair yapılan araştırmada okul müdürlerinin liderlik stillerinin alt boyutlarının hiçbirinde öğretmenlerin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu araştırmayı destekler şekilde; zdemir (2020) ve şahin'in (2003) alışmasına göre de okul müdürlerinin liderlik stillerinin alt boyutlarının hiçbirinde öğretmenlerin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bozkurt'un (2017) araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin algıladıkları okul müdürlerinin liderlik stillerinden; dnşmc liderlik stili lisansüstü eğitime sahip öğretmenlerde yüksek boyutta algılanırken, serbest bırakıcı liderlik stili lisans eğitimine sahip olan öğretmenlerde yüksek düzeyde algılanmıştır.

Yapılan araştırmalara genel olarak bakıldığında, okul müdürlerinin liderlik stillerinin algılanmasında öğretmenlerin eğitim durumlarının anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Fakat araştırmaların eğitim durumu değişkenine göre verilerinin az olmasından ve bazı araştırmalarda anlamlı bir fark görülmesinden dolayı bu konu ile ilgili net bir yorum yapılamamaktadır.

Öğretmenlerin görev yaptıkları okul kademelerinin öğretmenlerin algıladıkları okul müdürlerinin liderlik stillerini ne düzeyde etkileyip etkilemediğine dair yapılan araştırmada, okul müdürlerinin liderlik stillerinin alt boyutlarının hepsinde okul kademelerine göre farklılık bulunmuştur. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, ilkokul kademesinde görevli öğretmenlerin okul müdürlerinde algıladığı, dnşmc liderlik stilinin diğer kademelerdeki öğretmenlerin algılarına göre daha "yüksek"; srdrmc ve serbest bırakıcı liderlik stilinin ise diğer kademedeki öğretmenlerin algılarına göre daha "düşük" seviyede olduğu görülmüştür. Lisede görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinde algıladığı dnşmc liderlik stilinin diğer kademedeki ki öğretmenlerin algılarına göre daha düşük; srdrmc ve serbest bırakıcı liderlik stilinin ise diğer kademedeki öğretmenlerin algılarından ise daha yüksek seviyede bulunduğu tespit edilmiştir. Buna göre, eğitimin son kademelerine doğru gidildikçe öğretmenlerin okul müdürlerinin davranışlarını, serbest bırakıcı

liderlik veya sürdürümcü liderlik stilleri özellikleri içerisinde algıladığı görülürken eğitimin ilk kademelerine doğru gidildikçe okul müdürlerinin, dönüşümcü liderlik stilinde algılandığı görülmüştür. Yıldırım (2021) ve Şahin' in (2020) araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin algıladıkları okul müdürlerinin liderlik stillerinden, “dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stillerinde” okul kademelerine göre farklılık bulunmazken serbest bırakıcı liderlik stilinde farklılık bulunmuştur. Bu sonuçlara göre “lisede görev yapan öğretmenlerin algıladığı serbest bırakıcı liderlik stili” düzeyinin, ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin algılarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Nair'in (2018) yaptığı araştırmaya göre dönüşümcü liderlik stili algısında anlamlı bir farklılık bulunmamakta, serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik stillerinde anlamlı farklılık bulunmaktadır. Araştırmanın bulgularına göre anaokulunda görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinde algıladığı serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik stillerinin ilkokulda, ortaokulda ve lisede görev yapan öğretmenlerin algıladığından “daha düşük seviyede olduğu” tespit edilmiştir. Özdemir (2020) tarafından yapılan araştırmaya göre, sürdürümcü liderlik stili algısında anlamlı bir farklılık bulunmamakta, “dönüşümcü ve serbest bırakıcı liderlik stillerinde” anlamlı bir biçimde farklılık bulunmaktadır. Araştırmanın bulgularına göre ortaokul öğretmenlerinin okul müdürlerinde, dönüşümcü liderlik stili ni ilkokul ve lisede görev yapan öğretmenlerin algıladığından daha düşük düzeyde algılamak; serbest bırakıcı liderlik stili ni ilkokul ve lisede görev yapan öğretmenlerin algıladığından daha yüksek seviyede algıladığı tespit edilmiştir. Lise öğretmenlerinin ise okul müdürlerini ilkokul ve ortaokul öğretmenlerine göre daha yüksek düzeyde sürdürümcü lider olarak algıladığı tespit edilmiştir. Boyraz'ın (2018) yaptığı araştırma sonuçlarına bakıldığında dönüşümcü, serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik stillerinin üçünün de okul türlerinin gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur.

Yapılan araştırmalara genel olarak bakıldığında, literatürdeki araştırmaların bazıları bulgularımızı destekler niteliktedir. Okul kademesi yükseldikçe okulda ki öğretmenlerin, okul müdürlerinin dönüşümcü lider olarak algılama düzeyi azalırken serbest bırakıcı ve sürdürümcü lider olarak algılama düzeyi artmıştır. Okul kademesinin yükselmesi ile okul içinde ki sorunların arttığı ve okul müdürleri bu sorunlara çözüm yolu ararken zorlandığı düşünülmektedir. Okul müdürlerinin

“dönüşümcü liderlik stili yerine serbest bırakıcı liderlik ve sürdürümcü liderlik stilini” benimsediği söylenebilir.

Öğretmenlerin medeni durumlarına göre öğretmenlerin algıladıkları okul müdürlerinin liderlik stillerini ne düzeyde etkileyip etkilemediğine dair yapılan araştırmada okul müdürlerinin benimsediği sürdürümcü liderlik stili medeni durum değişkenine göre farklılık göstermiştir. Evli öğretmenlerin algıladığı sürdürümcü liderlik stiline bekâr öğretmenlerin algılamasından daha yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Literatürde bu araştırma sonucunu desteklemeyen araştırmalar bulunmaktadır. Bozkurt (2017) tarafından yapılan araştırmaya bakıldığında okul müdürlerinin liderlik stiline medeni durum değişkenine göre farklılık göstermediği bulunmuştur.

Yapılan araştırmalara genel olarak bakıldığında evli öğretmenler bekâr öğretmenlere göre müdürlerini daha kuralcı görüp onları sürdürümcü lider olarak algılamalarına neden olduğu söylenebilir.

5.1.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Amacına İlişkin Tartışma ve Sonuç

Araştırmanın dördüncü alt amacı olan “*Öğretmen liderliği öğretmenlerin cinsiyetlerine, yaşlarına, mesleki kıdemlerine, eğitim durumlarına, okul kademelerine ve medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?*” sorusuna ait tartışma ve sonuca bu bölümde yer verilmiştir. Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin cinsiyeti ile öğretmenlerin öğretmen liderliği arasında farklılık olduğu; kadın öğretmenlerin, erkek öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde öğretmen liderliğini algıladığı sonucu bulunmuştur. Öğretmenlerin cinsiyetleri ile öğretmen liderliğinin alt boyutlarından kurumsal gelişme ve mesleki gelişim boyutlarında farklılık olduğu, ancak meslektaşlarla işbirliği boyutu arasında farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Kurumsal gelişme ve mesleki gelişim boyutunu kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre daha ileri seviyede algıladığı sonucu tespit edilmiştir. Literatürde bu araştırma sonucunu desteklemeyen araştırmalar bulunmaktadır. Rakhymzhanov (2022), İnanır (2020), Eker (2019), Dinçer (2017), Yaz (2018), Ovacıklı (2018), Kölükçü (2011) ve Beycioğlu'nun (2009) araştırma bulgularına göre öğretmen liderliği alt boyutları olan “kurumsal gelişme, mesleki gelişme ve meslektaşlarla işbirliği boyutları ile öğretmenlerin cinsiyetleri” arasında farklılık olmadığı görülmektedir. Orhan'ın (2020) araştırma bulgularına göre

öğretmenlerin cinsiyeti ile öğretmen liderliği, alt boyutlarından “kurumsal gelişme ve mesleki gelişim” boyutu arasında anlamlı farklılık olduğu; erkek öğretmenler kadın öğretmenlerden daha yüksek düzeyde bu boyutları algıladığı sonucuna ulaşılmıştır. Savaş’ın (2016) araştırma bulgularına göre öğretmenlerin cinsiyetli ile öğretmen liderliğinin mesleki gelişim boyutu arasında anlamlı farklılık olduğu; kadın öğretmenlerin mesleki gelişim boyutunu algılama düzeylerinin erkek öğretmenlere göre daha ileri seviyede olduğu bulunmuştur.

Yapılan araştırma sonuçlarına göre genel olarak kadın öğretmenler ile erkek öğretmenlerin öğretmen liderliğini aynı düzeyde algılandığı söylenebilir. Bu çalışmada ise kadın öğretmenlerin öğretmen liderliğini ve alt boyutlarından mesleki gelişim ile kurumsal gelişme boyutunu erkek öğretmenlerden daha yüksek düzeyde algıladığı görülmüştür. Bununla birlikte bireysel gelişim yönünden, kadınlar erkeklere göre kendilerini öğretmenlik alanında daha iyi geliştirdiği söylenebilir.

Öğretmenlerin yaş değişkeni, öğretmen liderliğini ne düzeyde etkileyip etkilemediğine dair yapılan çalışmada; öğretmen liderliği ile öğretmenlerin yaşları arasında farklılık olmadığı sonucu bulunmuştur. İnanır (2020), Dinçer (2017) ve Beycioğlu’nun (2009) çalışmalarından elde edilen bulgular da bu çalışmayı destekler niteliktedir. Orhan’ın (2020) araştırma bulgularına göre ise öğretmen liderliği alt boyutlarından meslektaşlarla işbirliği alt boyutu öğretmenlerin yaşı ile anlamlı bir şekilde farklılaştığı; 25-30 yaş ile 31-35 yaş arasındaki öğretmenlerin meslektaşlarla işbirliği boyutunu diğer yaş aralıklarına göre daha yüksek düzeyde yordadığı tespit edilmiştir.

Yapılan çalışmalara genel olarak bakıldığında, öğretmen liderliğinin sergilenme durumunun yaşa bağlı olarak değişmediği söylenebilir.

Öğretmenlerin kıdemlerine göre öğretmenlerin algıladıkları öğretmen liderliğini ne düzeyde etkileyip etkilemediğine dair bulgular öğretmenlerin öğretmen liderliği algıları ile mesleki kıdemleri arasında farklılık olmadığı yönündedir. Çalışmanın bulgularına göre öğretmen liderliğinin tüm alt boyutları ile öğretmenlerin mesleki kıdemleri arasında farklılık olmadığı sonucu bulunmuştur. Rakhymzhanov (2022), Eker (2019), Yaz (2018), Ovacıklı (2018) ve Dinçer (2017) tarafından yapılan çalışmaların sonuçları bu çalışmayı destekler niteliktedir. Beycioğlu’nun (2009) çalışmasına göre öğretmenlerin kıdemleri ile öğretmen liderliği ve alt boyutları

arasında farklılık bulunmuştur. Araştırmanın bulgularına göre 21 yıl ve üzerinde öğretmenlik mesleğini yapan öğretmenlerin daha az öğretmenlik kıdemine sahip olan öğretmenlere göre öğretmen liderliği, kurumsal gelişme boyutu, mesleki gelişim boyutu ve meslektaşlarla işbirliği boyutunu daha yüksek seviyede yordamakta olduğu tespit edilmiştir. Savaş (2016) ve İnanır'ın (2020) araştırmasına göre mesleki kıdem ile öğretmen liderliği alt boyutlarından kurumsal gelişme boyutu arasında farklılık bulunmuştur. Araştırmanın bulgularına göre kurumsal gelişme boyutunu, 1-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler, 11-20 yıl arası kıdemdeki öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde; 11-20 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenler, 20 yıl üzeri kıdemdeki öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde yordamaktadır. Köllükçü'nün (2011) araştırmasına göre mesleki kıdem ile öğretmen liderliği alt boyutlarından meslektaşlarla iş birliği boyutu arasında farklılık bulunmuştur. Araştırmanın bulgularına göre meslektaşlarla işbirliği boyutu nu, 11-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler, 1-10 yıl, 21 yıl ve üzeri kıdemdeki öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde yordamaktadır. Orhan'ın (2020) araştırmasına göre mesleki kıdem ile öğretmen liderliği alt boyutlarından mesleki gelişim boyutu arasında farklılık bulunmuştur. Araştırmanın bulgularına göre mesleki gelişim boyutunu, 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler, 21 yıl ve üzeri mesleki kıdemdeki öğretmenlere göre daha yüksek seviyede yordamaktadır.

Yapılan araştırmalar incelendiğinde örneklem grubu değiştikçe mesleki kıdeme değişkeni ile öğretmen liderliği ilişkisi değiştiği görülmektedir. Araştırmaların bulguları birbirlerini desteklememektedir. Araştırmanın örneklemini değiştikçe mesleki kıdem ile öğretmen liderliği arasındaki ilişkinin değiştiği düşünülmektedir.

Öğretmenlerin eğitim durumlarının öğretmen liderliğini ne düzeyde etkileyip etkilemediğine dair yapılan araştırmada öğretmenlerin eğitim durumları ile öğretmenlerin algıladığı öğretmen liderliği arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu bulunmuştur. Rakhymzhanov (2022), İnanır (2020), Eker (2019), Yaz (2018) ve Dinçer (2017) tarafından yapılan araştırmaların sonuçları bu araştırmayı destekler niteliktedir.

Bu araştırma ve literatürde incelenen diğer çalışmalara göre öğretmenlerin eğitim durumu öğretmen liderliğini anlamlı bir biçimde yordamadığı görülmüştür.

Öğretmenlerin görev yaptıkları okul kademelerinin öğretmenlerin algıladıkları öğretmen liderliğini ne düzeyde etkileyip etkilemediğine dair yapılan araştırmada öğretmenlerin görev yaptığı okul kademeleri ile öğretmenlerin algıladığı öğretmen liderliği arasında anlamlı farklılık olduğu; ilkokul öğretmenlerinin öğretmen liderliğini ortaokul öğretmenlerinden daha yüksek düzeyde algıladığı, ortaokul öğretmenlerinin de öğretmen liderliği lise öğretmenlerinden daha yüksek düzeyde algıladığı bulunmuştur. Okul kademeleri ile öğretmen liderliği alt boyutlarından “kurumsal gelişme, mesleki gelişim ve meslektaşlarla iş birliği” boyutlarının da arasından anlamlı farklılık olduğu bulunmuştur. İlkokulda görevli öğretmenler kurumsal gelişme ve mesleki gelişim boyutlarını; ortaokul ve lisede görevli öğretmenlere göre yüksek düzeyde yordadığı; ortaokul kademesinde görevli öğretmenler mesleki gelişim boyutunu lisedeki öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde yordadığı bulunmuştur. Orhan’ın (2020) araştırmasına göre okul kademelerine ile öğretmen liderliği ve alt boyutları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Araştırmanın bulgularına göre ortaokul öğretmenlerinin ilkokul öğretmenlerine göre daha yüksek düzeyde öğretmen liderliği ve alt boyutlarını yordadığı tespit edilmiştir.

Yapılan araştırmalara genel olarak bakıldığında okul kademeleri değiştikçe öğretmen liderliği algısı değiştiği sonucuna ulaşılsa da, bu araştırmada okul kademesi arttıkça öğretmenlerin öğretmen liderliği algılarının azaldığı, liderlik yapmakta zorlandıkları görülmüştür.

Öğretmenlerin medeni durumlarına göre öğretmenlerin algıladıkları öğretmen liderliği ne düzeyde etkileyip etkilemediğine dair yapılan araştırmada öğretmenlerin öğretmen liderliği algıları ile medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan diğer araştırmalara bakıldığında medeni durumla öğretmen liderliği arasındaki farklılığın incelenmediği görülmüştür. Bu araştırmada ise evli ve bekâr öğretmenlerin öğretmen liderliğini aynı düzeyde yordadığı yorumu yapılabilir.

5.1.5. Araştırmanın Beşinci Alt Amacına İlişkin Tartışma ve Sonuç

Araştırmanın beşinci alt amacı olan “*Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve öğretmen liderliği arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?*” sorusuna ait tartışma ve sonuca bu bölümde yer verilmiştir. Araştırma bulgularına göre öğretmenler tarafından algılanan

okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile öğretmen liderliği arasındaki ilişki pozitif yönlü orta seviyede olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın, okul müdürlerinin “serbest bırakıcı liderlik stilleri ile öğretmen liderliği arasında negatif yönlü orta düzeyde bir ilişki” ve okul müdürlerinin sürdürümcü liderlik stilleri ile öğretmen liderliği arasındaki ilişki ise negatif yönde düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Heidmets ve Liik (2014) tarafından yapılan araştırmaya göre dönüşümcü liderlik stilini benimseyen okul müdürleri ile öğretmenlerin okula karşı aidiyet ve güvende hissetmeleri arasında pozitif, tükenmişlik seviyeleri arasında ise “negatif düzeyde anlamlı bir ilişki” olduğu bulunmuştur. Yılmazlar (2018) tarafından yapılan araştırmada da “dönüşümcü liderlik stilini” benimseyen okul müdürleri ile aynı okulda görev yapan psikolojik danışmanların yabancılaşma düzeyi arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik özelliklerini taşıyan okul müdürleri ile aynı okulda görev yapan psikolojik danışmanların yabancılaşma düzeyi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür.

Okul müdürlerinin, örgüt içerisinde olumlu, sevecen, samimi ve destekleyici tavırları öğretmenlerin aidiyet duygularını geliştirmekte olduğu görülmektedir. Okul içerisinde aidiyet duygusu olmadan öğretmenin örgüt içerisinde liderlik yapabileceği söylenemez. Bu duygu öğretmen liderliğinin en temel özelliklerinden biridir ve dönüşümcü liderlik stilini benimseyen okul müdürleri ile ortaya çıkabilmektedir. Sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik stillerini benimseyen müdürlerde, öğretmenlerle iş konusu dışında bir bağ kurma, sevecen ve samimi tavırlarda bulunma gibi özellikler bulunmadığı için öğretmenler okullara karşı aidiyet hissedememekte ve yabancılaşmaktadırlar. İçinde bulunduğu örgütten uzaklaşan öğretmenlerin, liderlik özelliklerini gösteremeyeceği söylenebilir.

Savaş (2016) tarafından yapılan araştırmada okul müdürlerinin destekleyici (öğretimsel destek, araçsal destek ve duygusal destek) davranışları ile öğretmen liderliği arasında orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Ovacıklı (2018) tarafından yapılan araştırmada da okul müdürlerinin destekleyici (öğretimsel destek, araçsal destek ve duygusal destek) davranışları ile öğretmen liderliği arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu bulunmuştur. Dönüşümcü liderlik stilinin özellikleri arasında bulunan öğretimsel destek, araçsal destek ve duygusal destek boyutları öğretmen liderliğinin “mesleki gelişim, kurumsal gelişim ve

meslektaşlarla iş birliği boyutları arasında pozitif” yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Okul müdürlerinin destekleyici davranışları, öğretmenlerin kendilerini daha iyi hissetmelerini, liderlik özelliklerini ortaya çıkarabilmelerini ve okula karşı aidiyet duygularının gelişmesini sağlayabilmektedir (Şama ve Kolamaz, 2011).

Eker (2019) tarafından yapılan araştırmada okul müdürlerinin benimsediği dönüşümcü, demokratik ve serbest bırakıcı liderlik stilleri ile öğretmen liderliği arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte müdürlerin benimsediği otokratik liderlik stili ile öğretmen liderliği arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Francisco (2019) tarafından yapılan araştırmaya göre dönüşümcü liderlik stilini benimseyen okul müdürleri ile öğretmenlerin öz-yeterlik algıları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür.

Rakhymzhanov (2022) tarafından yapılan araştırmada yenilikçi liderliği benimseyen okul müdürleri ile öğretmen liderliği arasındaki ilişki, yüksek seviyede pozitif yönde olduğu tespit edilmiştir. Öğretimsel liderliği benimseyen okul müdürleri ile öğretmen liderliği arasındaki ilişkide pozitif yönde orta seviyede olduğu bulunmuştur.

Okul müdürlerinin benimsediği, dönüşümcü liderlik stili ile yenilikçi liderliğin ortak özellikleri bulunmaktadır. İki liderlik stilinde de müdür, değişimlere açık ve yenilikleri destekleyicidir. Bu nedenle dönüşümcü liderlik stili ve yenilikçi liderlik ile öğretmen liderliği arasında pozitif yönlü ilişki belirlenmiştir. Öğretmenler, kendilerini destekleyen ve bireysel özelliklerini dikkate alan müdürlerle birlikte çalıştıklarında, liderlik özelliklerini daha iyi bir seviyede sergileyebildikleri söylenebilir. Kuralcı ve okul içinde görev paylaşımında bulunmayan okul müdürleri ile çalışan öğretmenler ise kendilerini baskı veya fazla iş yükü altında olduklarını hissederek, öğretmen liderliği davranışlarını sergilemekte zorlandıkları görülmüştür.

5.1.6. Araştırmanın Altıncı Alt Amacına İlişkin Tartışma ve Sonuç

Araştırmanın beşinci alt amacı olan *Okul müdürlerinin liderlik stilleri, öğretmen liderliğini yordamakta mıdır?* sorusuna ait tartışma ve sonuca bu bölümde yer verilmiştir. Araştırma bulgularına göre okul müdürlerinin liderlik stillerinin alt boyutlarının tümü öğretmen liderliğini yordamaktadır.

Dönüşümcü liderlik stilini benimseyen okul müdürleri öğretmen liderliğini ve alt boyutlarının tümü pozitif yönde yordadığı bulunmuştur. Dönüşümcü liderlik stilini benimseyen okul müdürleri öğretmen liderliğini orta düzeyde açıklarken alt boyutlarından; kurumsal gelişme ve mesleki gelişimi yüksek ve meslektaşlarla işbirliğini düşük düzeyde açıkladığı tespit edilmiştir. Bu düzeylere bakıldığında dönüşümcü liderlik stilini benimseyen okul müdürleri, en çok öğretmenlerin mesleki alanlarda kendilerini geliştirmelerine fırsat sundukları görülmektedir.

Serbest bırakıcı liderlik stilini benimseyen okul müdürleri öğretmen liderliğini ve alt boyutlarının tümü negatif yönde yordadığı bulunmuştur. Serbest bırakıcı liderlik stilini benimseyen okul müdürleri öğretmen liderliğini orta düzeyde açıklarken alt boyutlarından; mesleki gelişimi daha yüksek, kurumsal gelişme ve meslektaşlarla işbirliğini daha düşük düzeyde açıkladığı tespit edilmiştir. Bu oranlara bakıldığında serbest bırakıcı liderlik stilini benimseyen okul müdürleri, öğretmenleri teşvik ve yol gösteriminde bulunmadığı için en çok mesleki gelişimlerini olumsuz olarak etkilediği görülmektedir.

Sürdürümcü liderlik stilini benimseyen okul müdürleri öğretmen liderliğini ve alt boyutlarının tümü negatif yönde yordadığı bulunmuştur. Sürdürümcü liderlik stilini benimseyen okul müdürleri öğretmen liderliğini düşük düzeyde açıklarken alt boyutlarından; kurumsal gelişme, mesleki gelişimi ve meslektaşlarla işbirliğini de düşük düzeyde açıkladığı tespit edilmiştir. Bu oranlara bakıldığında sürdürümcü liderlik stilini benimseyen okul müdürleri, ödül ve ceza sistemi ile liderlik yaptıkları için kurumsal gelişme ve meslektaşlarla işbirliğini olumsuz yönde etkilemiştir. Fakat öğretmenlerin mesleki olarak kendilerini geliştirmeleri diğer boyutlara göre daha yüksek seviyede olumsuz olarak etkilenmiştir. Bunun sebebi ise sürdürümcü okul müdürleri kuralları uygularken, öğretmenleri mesleki gelişimlerine karşı olumsuz tutum kazanmalarını desteklemesi olabilir.

Ovacıklı (2018) ve Savaş (2016) tarafından yapılan araştırmaya göre okul müdürlerinin destekleyici (öğretimsel destek, araçsal destek ve duygusal destek) davranışları, öğretmen liderliğini pozitif yönde yordadığı bulunmuştur. Bununla birlikte, okul müdürlerinin destekleyici davranışları öğretmen liderliğinin tüm boyutlarını pozitif yönde yordarken, mesleki gelişim boyutunu en yüksek seviyede yordadığı görülmüştür. Okul içerisinde değişim ve dönüşümü destekleyen müdürle

çalışan öğretmenler, mesleki olarak kendilerini geliştirmeye daha çok zaman ayırdıkları söylenebilir.

Eker (2019) tarafından yapılan araştırmada okul müdürlerinin benimsediği “dönüşümcü, demokratik ve serbest bırakıcı liderlik” stilleri, öğretmen liderliğini pozitif yönde yordadığı görülmüştür. Bununla birlikte müdürlerin benimsediği otokratik liderlik stili ise öğretmen liderliğini negatif yönde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Rakhymzhanov’ un (2022) araştırmasında da yenilikçi ve öğretimi merkeze alan okul müdürleri öğretmen liderliğini pozitif yönde yordadığı bulunmuştur. Yenilikçi okul müdürleri ise yüksek seviyede pozitif yönde öğretmen liderliğini yordadığı tespit edilmiştir. Öğretmenler, yenilenen ve değişimleri olumlu bir şekilde etrafındakilere aktarabilen okul müdürlerini kendilerine destekçi olarak gördükleri ve içlerindeki liderliğini ortaya çıkarabildikleri söylenebilir.

Literatürde incelenen araştırmaların bulgularına bakılarak, okul müdürlerinin benimsediği tüm liderlik stillerinin öğretmen liderliğini pozitif veya negatif yönde yordadığı görülmüştür. Okul müdürlerinin kurum içinde olumlu davranışları ile öğretmenler içlerindeki liderliği ortaya çıkarabildikleri ve geliştirebildikleri söylenebilirken; okul müdürleri kuralcı, anlayışsız veya ilgisiz davranışlarda bulduklarında öğretmenler baskılanarak aidiyet hissetmedikleri ve kendilerini lider olarak görmedikleri yargısına ulaşılabilir.

5.2. Öneriler

Bu araştırmanın sonuçlarına göre oluşturulan öneriler aşağıda sıralanmıştır.

-Araştırmacılara yönelik öneriler;

1. Bu araştırmadan elde edilen sonuçlara bakılarak yeni yapılacak araştırmalarda; okul müdürlerinin liderlik stillerinde “Dönüşümcü, Sürdürümcü ve Serbest Bırakıcı Liderlik” stilleri dışında olan yeni liderlik stilleri ile öğretmen liderliği ilişkisinin araştırılması,
2. Araştırmanın farklı çalışma grupları veya örneklemeler üzerinde çalışılması; nicel yöntem kullanılarak yapılan bu araştırmanın nitel ya da karma yöntemler kullanılarak incelenmesi,

-Politika yapıcılara yönelik öneriler;

1. Öğretmen liderliği dönüşümcü liderlik stilini benimseyen okul müdürlerinden pozitif yönde etkilendiği için okul müdürlerine dönüşümcü liderlik stilinin benimsetilmesi için farklı platformlarda çalışmalar düzenlenmesi,
2. MEB tarafından yapılan hizmet içi eğitimlerle Öğretmen Liderliği kavramı okullarda yaygınlaştırmasıdır.



KAYNAKÇA

- Açıklan, A. (2000). *İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile empati becerileri arasındaki ilişki (Ankara ili örneği)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Akan, D., Yalçın, S. & Yıldırım, İ. (2014). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin Geliştirilmesi (OMLSÖ). *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(51): 392-415.
- Akar, A. (2010). *Üniversitede spor takımlarında olan öğrenciler ile takımlarda faaliyet göstermeyen öğrencilerin dönüşümcü ve işlemci liderlik özelliklerinin belirlenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). ODTÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (1999). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Araşkal, S. (2019). *Ortaöğretim kurumlarında öğretmen liderliğini etkileyen faktörlerin belirlenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.
- Arklan, U. (2010). Halkla İlişkilerde Liderlik: Liderliğin ve Liderlik Türlerinin Halkla İlişkiler Alanına Yansımaları. *Journal of New World Sciences Academy*, 5(4): 616-636.
- Arpaçay, A. E. (2014). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve iletişim becerileri ile öğretmenlerin saygın okul müdürü algısı arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-Examining The Components of Transformational and Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4): 441-462.
- Ayvalı, Ö. (2021). *Öğretmenlerin liderliğine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri* (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Balcı, A. (2021). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler*. Ankara: Pegem Akademi.
- Balcı, Y. (2009). *İlköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerinin örgütsel bağlılığı ile yöneticilerin öğretimsel liderlik ve transformasyonel (dönüştürücü) liderlik davranışları arasındaki ilişkilerin analizi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ege Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Balyer, A. (2016). Öğretmen Liderler: Öğretmen Algıları Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Elementary Education Online*, 15(2): 391-407.
- Bass, A. (1990). From Transactional to Transformational Leadership. *Learning to Share The Vision-Organizational Dynamics*, 19(3): 19-31.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdili's Handbook of Leadership*: Free Press.
- (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1): 9-32.
- (2000). The Future of Leadership in Learning Organizations. *The Journal of Leadership Studies*, 3(7): 18-40.
- Bass, B. M., Avalio, B.J., Berson, Y. ve Jung, I.D. (2003). Predicting Unit Performance By Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2): 207-218.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Bennett, T. M. (2009). A Study of the Management Leadership Style Preferred By It Subordinates. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 13(2): 1-25.
- Beycioğlu, K. (2009). *İlköğretim okullarında öğretmenlerin sergiledikleri liderlik rollerine ilişkin bir değerlendirme (Hatay ili örneği)* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya (No:240522).
- Beycioğlu, K., Aslan, B. (2010). Öğretmen Liderliği Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *İlköğretim Online*, 9(2): 764-775.

- Bilgivar, O. O. (2018). Arketipsel Liderlik Eğitim Modeli: Karma Gömülü Deneysel Çalışma. *Journal of Turkish Studies*, 13(27): 225–262.
- Billingsley, B. S. (2007). Recognizing and Supporting The Critical Roles of Teachers in Special Education Leadership. *Exceptionality*, 15(3): 163-176
- Bozkurt, E. (2017). *Okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Boyraz, A. (2018). *Özel eğitim okul müdürlerinin liderlik stillerinin okul kültürü ve iklimine etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Busher, H. & Barker, B. (2003). The Crux of Leadership: Shaping School Culture By Contesting The Policy Contexts and Practices of Teaching and Learning. *Educational Management Administration Leadership*, 31(1): 51-65.
- Can, N. (2006). Öğretmen Liderliğinin Geliştirilmesinde Müdürün Rol ve Stratejileri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(2): 349-363.
- (2006). Öğretmen Liderliği ve Engelleri. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 1(2): 137-161.
- (2007). Öğretmen Liderliği Becerileri ve Bu Becerilerin Gerçekleştirilme Düzeyi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(1): 263-288.
- (2009). Öğretmenlerin Sınıfta ve Okulda Liderlik Davranışları, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2): 385-399.
- (2014). *Öğretmen liderliği*. Ankara: Pegem Akademi.
- Canitez, S. (2018). *Okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgütsel sessizlik üzerine etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümcü Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Chandra, T. ve Priyono. (2016). The Influence of Leadership Styles, Work Environment and Job Satisfaction of Employee Performance—Studies in the

- School of SMPN 10 Surabaya. *International Education Studies*, 9(1): 131-140.
- Chaudhry, A. Q. ve Javed, H. (2012). Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7): 258-264.
- Cranston, N. C. (2000). Teachers as Leaders: A Critical Agenda for The New Millennium. *AsiaPacific Journal of Teacher Education*, 28(2): 123-1.
- Crowther, F., Ferguson, M., Hann, L. & Kaagen, S. S. (2009). *Developing Teacher Leaders*. CA: CorwinPress.
- Çakmak, M. (2011). Değişen Öğretmen Rollerini: Öğretmen Adaylarının Düşünceleri. *Eğitim ve Bilim*, 36(159): 14-24.
- Çalık, T. (1997). Eğitim Örgütleri ve Liderlik . *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(3): 33-40.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çetin, Ş., Korkmaz, M. & Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik İle Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(1): 7-36.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler için Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Danielson, C. (2006). *Teacher Leadership That Strengthens Professional Practice*. Alexandria VA: ASCD.
- (2007). The Many Faces of Leadership. *Educational Leadership*, 65(1): 14-19.
- Darling-Hammond, L. (1994). Will 21st-Century Schools Really Be Different?. *Education Digest*, 60(1): 4-8.
- Devine, J. & Alger, G. (2011). Teachers' Perceptions of The Leadership Styles of Middle School Principals and Instructional Leaders. *Academic Leadership*, 9(4): Article 13.

- Dinçer, K. (2017). *İlkokullarda örgütsel yaratıcılık davranışları ile öğretmen liderliği arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kütahya.
- Eker, S. (2019). *Okul müdürünün liderliğinin ve öğretmen liderliğinin öğrenci başarısı üzerindeki etkileri* (Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Eraslan, L. (2004). Okul Düzeyinde Dönüşümcü Liderlik. *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1): 1-22.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta.
- (2009). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Liderlik Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Eryılmaz, F. (2006). *Endüstri meslek lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri (Ankara ili örneği)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Francisco, C. D. C. (2019). School Principals' Transformational Leadership Styles and Their Effects on Teachers' Self-Efficacy. *International Journal of Advanced Research*, 7(10): 622-635.
- Gedikoğlu, T. (2015). *Liderlik ve Okul Yönetimi*. Ankara: Anı.
- Givens, R. J. (2008). Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, 1(1): 4-24.
- Gökkaya, Ö. (2005). *Örgüt dönüşümünde transformasyonel liderliğin incelenmesi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gebze Teknik Üniversitesi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Grossman, S.C., & Valiga T.M. (2005). *The New Leadership and Management Challenge Creating the Future of Nursing*. USA: Davis.
- Güney, S. (2015). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Harden, R.M & Crosby, J. (2000). AMEE Guide No 20: The Good Teacher Is More Than A Lecturer The Twelve Roles of The Teacher. *Medical Teacher*, 22(4): 334-347.

- Harris, A. (2003). Teacher Leadership As Distributed Leadership: Heresy, Fantasy or Possibility? *School Leadership & Management*, 23(3): 313-324.
- Harris, A. & Muijs, D. (2005). *Improving Schools Through Teacher Leadership*. Philadelphia: Öpen.
- Harris, A ve Muijs, D. (2006). Teacher Led School Improvement: Teacher Leadership in The UK. *Teaching and Teacher Education*, 22(8): 961-972.
- Harrison, C., & Killion, J. (2007). Ten Roles For Teacher Leaders. *Educational Leadership*, 65(1): 74.
- Hedlund, J., Forsythe, G. B., Horvath, J. A., Williams, W. M., Snook, S. & Sternberg, R. J. (2003). Identifying and Assessing Tacit Knowledge: Understanding The Practical Intelligence of Military Leaders. *The Leadership Quarterly*, 14(2): 117-140.
- Hıdıroğlu, A. (2018). *Okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan liderlik stilleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Heidmets, M. & Liik, K. (2012). The Correlation of ThePerceivedLeadership Style Of Middle. *Problems of Education in The 21st Century*, 11(1): 40-50.
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What Do We Know About Leadership. *Review of General Psychology*, 9(2): 169-180.
- Hoy, W. K., ve Miskel, C. G. (2012). *Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama*. Çev. Selahattin Turan. Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Işıldak, F. (2017). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- İnanır, B. (2020). *Öğretmenlerin işle bütünleşme düzeyleri ile okul iklimi ve öğretmen liderliği arasındaki ilişkilerin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Kastamonu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kastamonu.

- Judge, T. A. & Piccolo, F. R. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A-Meta Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5): 755-768.
- Kara, M. (2019). *Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stillerinin uygulanma durumları* (Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karip, E. (1998). *Dönüşümcü Liderlik*. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(4): 443-465.
- Katzenmeyer, M., & Moller, G. (2009). *Awakening The Sleeping Giant: Helping Teachers Develop As Leaders*. California: Corwin Press.
- Katzenmeyer, M. & Moller, G. (2013). *Uyuyan Devi Uyandırmak Öğretmen Liderler Yetiştirmek* (S. Özdemir, Çeviri). Ankara: Nobel Akademik.
- Kaya, B. (2016). *Öğretmenlerin öğretmen liderliği yeterlikleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü, Van.
- Kaya, İ. (2011). Teacher Leadership. *World Applied Sciences Journal*, 15(4): 584-589.
- Kılınç, A. Ç. (2016). Çağdaş Liderlik Yaklaşımları: Öğretim Liderliği, Öğretmen Liderliği, Dağıtımçı Liderlik. N. Güçlü ve S. Koşar (Ed.), *Eğitim Yönetiminde Liderlik: Teori, Araştırma ve Uygulama*, Ankara: Pegem Akademi, 69 -89.
- Koç, G. (2006). Yapılandırmacı Sınıflarda Öğretmen-Öğrenci Roller ve Etkileşim Sistemi. *Eğitim ve Bilim*, 31(142): 56-64.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Konkle, C. (2007). *An examination of leadership styles of school principals and student effectiveness in urban elementary schools in the state of ohio* (Doctor of Education). The University of Cincinnati, Education: Urban Educational Leadership, Ohio.
- Kotter, J. P. (1988). *The Leadership Factor*. New York: The Free Press.

- Kölükçü, D. (2011). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin öğretmen liderliğini gösteren davranışlarının gereklilik ve sergilenme derecesine ilişkin görüşleri* (Yüksek Lisans Tezi). Başkent Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Lambert, L. (2003). Leadership redefined: An evocative context for teacher leadership. *School leadership & management*, 23(4): 421-430.
- Leithwood, K. & Jantzi, D. (2010). Principal and Teacher Leadership Effects: A Replication. *School Leadership & Management*, 20(4): 415-434.
- Little, J. W. (1995). Contested Ground: The Basis of Teacher Leadership in Two Restructuring High Schools. *Elementary School Journal*, 96(1): 47-73.
- Maxwell, J. C. (2007). *The 21 Irrefutable Laws of Leadership: Follow Them and People Will Follow You*. ABD: Nelson Business.
- Mayo, K. E. (2002). Teacher Leadership: The Master Teacher Model. *Management in Education*, 16(3): 29-33.
- Muijs, D.&Harris, A. (2006). Teacher Led School Improvement: Teacher Leadership in The UK. *Teaching and Teacher Education*, 22(8): 961-972.
- Munir, F. & Aboidullah, M. (2018). Gender Differences in Transformational Leadership Behaviors of School Principals and Teachers' Academic Effectiveness. *Bulletin of Education and Research*, 40(1): 99-113.
- Murphy, J. (Ed.). (2005). *Connecting Teacher Leadership and School Improvement*. Corwin Press.
- Nair, A. (2018). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile politik beceriler arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership, Theory and Practice*. California: Sage Publications.
- İnanır, B. (2020). *Öğretmenlerin işle bütünleşme düzeyleri ile okul iklimi ve öğretmen liderliği arasındaki ilişkilerin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Kastamonu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kastamonu.

- Ovacıklı, S. (2018). *İlkokul müdürlerinin öğretmen liderliğini destekleyici davranışları ile öğretmen liderliği arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Orhan, H. (2020). *Öğretmenlerin iş motivasyonlarıyla öğretmen liderliği arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Özdemir, İ. (2020). *Okul müdürlerinin liderlik stillerinin ders denetim yeterliliklerine etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Çanakkale.
- Özdemir, E. (2003). Liderlik ve Etik. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2): 151-168.
- Özkan, A. (2008). *Mülki İdare Amirlerinin Liderlik Davranışlarının Eğitim Üzerindeki Etkisi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Öztürk, N. (2015). *Eğitim örgütlerinde örgüt kültürü ve öğretmen liderliği: lider-üye etkileşiminin aracılık rolü* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Perrewe, P. L. & Nelson, D. L. (2004). Gender and Career Success: The Facilitative Role of Political Skill. *Organizational Dynamics*, 33(4): 366–378.
- Rakhymzhanov, A. (2022). *Okul müdürlerinin liderlik stili, örgütsel öğrenme ve öğretmen liderliği arasındaki ilişkilerin incelenmesi* (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Sabuncuoğlu, Z. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Yayıncılık.
- Savaş, G. (2016). *Okul müdürlerinin destekleyici davranışları ile öğretmen liderliği arasındaki ilişki ve bazı değişkenlere göre incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Sökmen, A. (2013). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şahin, B. (2019). *Okul müdürlerinin liderlik stillerinin okul mutluluğunu yordama düzeyi* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Şahin, S. (2003). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişki* (Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Şahne, B.S. ve Şar, S. (2015). Liderlik Kavramının Tarihçesi ve Türkiye’de İlaç Endüstrisinde Liderliğin Önemi. *Marmara Pharmaceutical Journal*, 19(2): 109-115.
- Şama, E. ve Kolamaz, C. (2011). Destekleyici ve Geliştirici Liderlik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(2): 313-342.
- Şen, Y. ve Yaşlıoğlu, M. (2010). Dönüşümcü Liderliğin Yeniliği Destekleyici Örgüt İklimi Üstündeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 21(66): 97-117.
- Şirin, E. F. ve Yetim, A. A. (2009). Beden Eğitimi Ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stiline İlişkin Yönetici Algıları. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1): 69-84.
- Şişman, M. (2014). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem Akademi.
- Tabachnick, B.G. and Fidell, L.S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Pearson.
- Tajasom, A. & Ahmad, Z. A. (2011). Principals’ Leadership Style and School Climate: Teachers’ Perspectives From Malaysia. *The International Journal of Leadership in Public Services*, 7(4): 314-333.
- Tankut, F. (2021). *Okullardaki örgüt kültürünün öğretmen liderliği ve bazı değişkenler açısından incelenmesi* (Yüksek Lisan Tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1): 23-45.
- TDK, (2022). Türk Dil Kurumu Sözlükleri, www.tdk.gov.tr/
- Yalçın, S. (2014). *Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş yaşam kalitesi ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki*

- ilişkinin incelenmesi* (Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Yaz, A. H. (2018). *Ortaokul öğretmenlerinin özyeterlik algıları ile öğretmen liderliği davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Kastamonu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kastamonu.
- Yıldırım, C. (2006). *Okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgütsel sağlık üzerindeki etkisi (Ankara ili örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, Ş. (2021). *Etkili lider sinerjik okul: Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinerji arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, Ç., F. (2021). *Okul müdürlerinin çevik liderlik özellikleri ile okul etkililiği arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmazlar, O. (2018). *Psikolojik danışmanların yabancılaşması üzerinde okul müdürlerinin liderlik stillerinin rolünün incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rize.
- Yiğit, Y., Doğan, S. & Uğurlu, C. T. (2013). Öğretmenlerin Öğretmen Liderliği Davranışlarına İlişkin Görüşleri. *Cumhuriyet International Journal of Education*, 2(2): 93-105.
- York-Barr, J. & Duke, K. (2004). What Do We Know About Teacher Leadership? Findings from Two Decades of Scholarship. *Review of Educational Research*, 74(3): 255-316.
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2): 251-289.
- (2010). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Pearson.
- Zülfizade, T. (2020). *Profesyonel bir kimlik olarak öğretmen liderliği* (Yüksek Lisans Tezi). Bursa Uludağ Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bursa.

EKLER

Ek-1: Valilik İzinleri



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

GÜNLÜDÜR

Sayı : E-59090411-44-43071038
Konu : Anket ve Araştırma İzni (Ayşe İnci YILMAZ)

09.02.2022

İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü)

İlgi : a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünüzün 21.02.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı genelgesi.
b) Valilik Makamının 08.02.2022 tarihli ve 42989870 sayılı oluru.

Valilik Makamının Anket ve Araştırma İzni konulu ilgi (b) oluru ve kullanılması uygun görülen ölçme araçlarının Müdürlüğümüzce mühürlenmiş örnekleri ekte gönderilmiştir.

İlgi (a) genelgenin 28. maddesinde; "Araştırma uygulama izni alan kamu kurum ve kuruluşları, uluslararası kuruluşlar, üniversiteler, sivil toplum kuruluşları ve araştırmacılar tamamladıkları bilimsel araştırma ile ilgili sonuç raporlarını, izni aldıkları ilgili birime çalışma bitiminden itibaren 30 gün içerisinde göndereceklerdir." ifadesi yer almaktadır.

Olur gereğince işlem yapılması ve araştırma sonuç raporunun ekte sunulan örneğe göre Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Şubesine gönderilmesi hususlarında gereğini arz ederim.

Abdurrahman ENSARİ
İl Millî Eğitim Müdürü a.
Şube Müdürü

Ek:
1- Valilik Oluru (1 Sayfa)
2- Rapor Örneği
3- Ölçekler

Bu belge güvenli elektronik imza ile onaylanmıştır.

Adres : Birtünel Sok. İnanç Ökürü Cad. No: 1 Sultanahmet Fatih İstanbul | Belge Doğrulama : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ibys>
Telefon : 0212 384 36 30 | Bilgi için : Aykut ÇELİK
E-posta : strateji@isbirime34@meb.gov.tr | Ürünü : Büro Hizmetleri
Kep Adresi : meb@isbirime34@kep.tr | İnternet Adresi : <http://istanbu.luseb.gov.tr/>





T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-59090411-20-42989870
Konu : Anket ve Araştırma İzni (Ayşe İnci YILMAZ)

08/02/2022

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.01.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı genelgesi.
b) İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesinin bilinmeyen tarihli ve 21360 sayılı yazısı.
c) Müdürlüğümüz Araştırma ve Anket Komisyonunun 04.02.2022 tarihli tutanağı.

Araştırma Konusu : Okul Müdürlerinin Liderlik Stillерinin Öğretmen Liderliği Üzerine Etkisi
Araştırma Türü : Anket
Araştırma Yeri : İstanbul
Araştırma Yapılacak Kişiler : Tüm Eğitim Kurumları Öğretmenleri
Araştırmanın Süresi : 2021 - 2022 Eğitim ve Öğretim Yılı

Yukarıda bilgileri verilen araştırmanın; 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanununa aykırı olarak kişisel veri istenmemesi, öğrenci velilerinden açık rıza onayı alınması, yüz yüze eğitime geçmiş olan kurumlarımızda, Covid-19 tedbirlerinin araştırmacı ve ilgili kurum idarelerince alınması, bilimsel amaç dışında kullanılmaması, bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarınıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun kamuoyuyla paylaşılmaması ve araştırma bittikten sonra 2 (iki) hafta içerisinde Müdürlüğümüze gönderilmesi, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim ve öğretimi aksatmayacak şekilde, ilgi (a) genelge esasları dâhilinde uygulanması kaydıyla Müdürlüğümüze uygun görülmektedir.

Makamınıza da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Levent YAZICI
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
08/02/2022
Dr. Hasan Hüseyin CAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:
1- İlgi (b) Yazı ve Ekleri (5 Sayfa)
2- İlgi (c) Tutanak (1 Sayfa)

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : Bilecik Mah. İnan Özgür Cad. No: 1 Sultanahmet Fatih İstanbul Belge Doğrulama : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-abyx>
Telefon : 0212 384 36 30 Bilgi için : Aykan ÇELİK
E-posta : stratejipolis@meb.gov.tr Uzman : Büro Hizmetleri
Kep Adresi : mebi@meb.gov.tr İnternet Adresi : <http://istanbul.meb.gov.tr/>

<https://www.turkiye.gov.tr/meb-abyx> 5004-6077-3075-8000-1000

Ek-2 'Liderlik Stilleri Ölçeği' ve 'Öğretmen Liderliği Ölçeği' İzni



İsa yıldırım

alıcı ben

28 Ara 2021 [Ayrıntılar](#)



Sayın Ayşe İnci YILMAZ,

Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeği' ni bilimsel amaçlı araştırmalarınızda ilgili çalışmayı referans göstererek kullanabilirsiniz. Kolaylıklar dilerim.

Dr. Öğr. Üyesi İsa YILDIRIM
Atatürk Üniversitesi



BATTAL ASLAN

alıcı ben

6 Ara 2021 [Ayrıntılar](#)



Değerli Ayşe İ. YILMAZ öğretmenim, söz konusu "Öğretmen Liderliği ölçeği"ni kullanabilirsiniz. Saygı ile.

Ek-3: Kişisel Bilgi Formu

EĞİTİM ARAŞTIRMALARI ÖĞRETMEN TUTUM ÖLÇEĞİ

Kıymetli Meslektaşım,

Ekte yer alan ölçek, eğitim araştırmalarına yönelik öğretmenlerin tutumunu belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Toplanacak tüm veriler her detayıyla yüksek lisans tez çalışmamda yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Ölçekten elde edilen tüm veriler titizlikle incelenerek toplu halde değerlendirilecektir. Samimi görüşleriniz bizim için önemlidir.

Bilimsel çalışmamıza zaman ayırarak sağlamış olduğunuz destek için şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Ayşe İnci YILMAZ

İZU Eğitim Yönetimi ABD

Yüksek Lisans Öğrencisi

Demografik Bilgi Formu

Görev Yaptığınız İlçe :.....

Branşınız :.....

Görev Yaptığınız Kademe: Anaokulu() İlkokul() Ortaokul() Lise()

Yaşınız :.....

Cinsiyetiniz :.....

Medeni Durumunuz : Bekar() Evli()

Mesleki Kıdeminiz (Yıl) :.....

Mezuniyet Durumunuz : Lisans() Lisansüstü()

Ek-4: Ölçekler

OKUL MÜDÜRLERİ LİDERLİK STİLİ ÖLÇEĞİ					
Aşağıdaki maddeler okul müdürünüzün liderlik stilleri puanlarını ortaya çıkarmak amacıyla hazırlanmıştır. Lütfen görevli olduğunuz okulun müdürünü dikkate alarak maddeleri değerlendirip, uygun olan kutucuğa X işareti koyunuz.					
Okul müdürümüz;	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Katılıyorum
1. Davranışları ile bize rehberlik eder					
2. Okul içinde çok fazla görünmez					
3. Sadece işler yolunda gitmediğinde müdahalede bulunur					
4. Yararımıza olacak şeyleri kendi çıkarından üstün tutar					
5. Onun için eski yöntemler işe yarıyorsa yenisine gerek yoktur					
6. Bizleri temsil etme yeteneği güçlüdür					
7. Onun için kazanmaktan çok kaybetmemek önemlidir					
8. Sorunlara etkili çözümler bulur					
9. Geri bildirim vermektan kaçınır					
10. Sürekli olarak değişim ve yenilikten yanadır					
11. Beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir					
12. Önemli konularda müdahale etmektan kaçınır					
13. Sorumluluklarını başkalarına devreder					
14. Enerjik bir yapıya sahiptir					
15. Yaratıcı fikirlerimizi ödüllendirir					
16. Uyum içinde çalışmamızı sağlar					
17. Acil sorulara cevap vermekte gecikir					
18. Belirlenen hedeflere ulaşamadığımızda, bize verdiği değer azalır					

19. Problemler için orijinal bakış açıları oluşturmamızı sağlar					
20. Yaratıcı olmamız konusunda bizi cesaretlendirir					
21. Risk almaktan hoşlanmaz.					
22. Bizlere güven verir					
23. Hataların gelişmek için bir fırsat olduğunun farkındadır					
24. Coşku ve heyecanımızı canlı tutar					
25. Hedefe ulaşma yollarını keşfetmemize yardımcı olur					
26. Karar vermekten kaçınır					
27. Bilimselliğe gereken önemi verir					
28. Ancak, verilen görevi yerine getirdiğimizde bizi ödüllendirir					
29. Sürekli olarak sorumluluklarımıza vurgu yapar					
30. Geleceğe yönelik planlar yapar					
31. İhtiyaç duyulduğunda ortada yoktur					
32. Değişimden ve yenilikten yana olmamızı ister					
33. Bize yol ve yöntem göstermez					
34. Kaygılarımızı dinler ve önemser					
35. Bize öğrenmeye elverişli ortamlar hazırlar					

3.ÖĞRETMEN LİDERLİĞİ ÖLÇEĞİ

İFADELER	A. DAVRANIŞLARIN SERGİLENME DERECESESİ				
	Her zaman	Sık sık	Bazen	Nadiren	Hiçbir zaman
BİR ÖĞRETMENİN LİDERLİK ROLÜ İLE İLGİLİ DAVRANIŞLAR					
1. Öğretmen adaylarına, stajyer öğretmenlere ve okula yeni atanan öğretmenlere yardımcı olmak.	()	()	()	()	()
2. Meslektaşlarının mesleki gelişimi artırmaya yönelik çaba sarf etmek.	()	()	()	()	()
3. Gözlem ve deneyimlerini paylaşarak meslektaşlarına dönüt sağlamak.	()	()	()	()	()
4. Arkadaşlarını alanlarıyla ilgili güncel gelişmelerden haberdar etmek	()	()	()	()	()
5. Öğretmenlikle ilgili çalışmalar veya araştırma projeleri süreçlerine (hazırlama, yürütme veya katılım)dâhil olmak.	()	()	()	()	()
6. İl, bölge veya ülke düzeyinde mesleki çalışma gruplarında görev almak.	()	()	()	()	()
7. Eğitim sürecine velilerin daha fazla katılımını sağlayacak etkinliklerde görev almak.	()	()	()	()	()
8. Okula kaynak sağlamak amacıyla kurumlarla ve kişilerle iletişim kurmada istekli olmak.	()	()	()	()	()
9. Okulun geliştirilmesine yönelik çalışmalara katılım konusunda istekli olmak.	()	()	()	()	()
10. Meslektaşlarıyla, öğrencilerin sınıf düzeyinde başarı durumlarıyla ilgili görüş alışverişinde bulunmak.	()	()	()	()	()
11. Okula ilişkin bilgi ve raporların hazırlanması konusunda istekli olmak.	()	()	()	()	()
12. Meslektaşlarından yeni şeyler öğrenmek konusunda açık olmak.	()	()	()	()	()
13. Zümre başkanlığı gibi resmi önderlik görevlerini etkin biçimde gerçekleştirmek.	()	()	()	()	()
14.Okul stratejik planının planda yer alan bazı hedeflerin belirlenmesi ve geliştirilmesi sürecine katılmak.	()	()	()	()	()
15.Okulda uygulanacak öğretim programlarına yönelik materyallerin seçiminde görev almak.	()	()	()	()	()

16.Öğrencinin akademik başarısını destekleyecek okul dışı etkinlikler düzenlemek.	()	()	()	()	()
17. Öğrencilerin başarısına yönelik özverili çalışmalarıyla örnek olmak.	()	()	()	()	()
18. Okul hedeflerinin gerçekleştirilmesine yönelik olarak "yapıcı" tutumlar sergilemek.	()	()	()	()	()
19. Meslektaşlarına okulun değerli bir üyesi olarak davranmak.	()	()	()	()	()
20. Okulla ilgili kararların alınmasında meslektaşlarının etkin katılımı için çaba sarf etmek.	()	()	()	()	()
21. Eğitim öğretim etkinliklerini öğrencilerin düzeyine göre geliştirmek konusunda istekli olmak.	()	()	()	()	()
22. Katılımcı ve paylaşımcı öğrenme etkinliklerine fırsat tanımak konusunda örnek olmak. .	()	()	()	()	()
23. Öğrencilerine güvenmek.	()	()	()	()	()
24.Öğrencilerine güven vermek.	()	()	()	()	()
25.Okula ilişkin sorunların çözümüne yönelik olarak "katılımcı" tutumlar sergilemek.	()	()	()	()	()

ÖZGEÇMİŞ

Ayşe İnci YILMAZ

A. EĞİTİM

Yüksek Lisans: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı, 2022, İstanbul

Lisans: Kocaeli Üniversitesi Fen Bilgisi Öğretmenliği Bölümü, 2013, Kocaeli

B. MESLEKİ DENEYİM

2015-2018 Mardin Kızıltepe Taşlıca Ortaokulu Fen Bilgisi Öğretmeni

2018-2020 Mardin Kızıltepe Süleyman Demirel İmam Hatip Ortaokulu Fen Bilgisi Öğretmeni

2020-2022 İstanbul Kâğıthane Gürsel Ortaokulu