



Temel Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi (Balıkesir İli Altıeylül İlçesi Örneği) *

Examining The Leadership Behaviors Of Basic Education Administrators In Terms Of Various Variables (Example Of Altıeylül District Of Balıkesir Province)

ÖZET

Bu araştırma öğretmen görüşlerine göre temel eğitim okul yöneticilerinin liderlik davranış tarzlarını yaş, cinsiyet, branş ve hizmet yılı faktörleri açısından farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Araştırma nicel araştırma yöntemlerinden tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini 2022-2023 eğitim öğretim yılında Balıkesir ili Altıeylül ilçesinde ilkokullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklem evren içerisinden basit seçkisiz örnekleme yöntemi ile belirlenmiş 209 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada Taş, Çelik ve Tomul (2007) tarafından geliştirilen Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 59 madde ve 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu ölçeğin yanında katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek için kişisel bilgiler formu kullanılmıştır. Toplanan verilerin analizinde SPSS paket programı kullanılmıştır. Frekans, yüzde, standart sapma, aritmetik ortalama, basıklık çarpıklık gibi istatistiksel bilgilere yer verilmiştir. Ölçekten elde edilen verilere göre; öğretmenler, okul müdürlerinin yöneticilik davranışlarının, otokratik lider nadiren, demokratik lider ve dönüşümcü lider çoğunlukla, serbest bırakıcı ve etkileşimci lider ara sıra düzeylerinde sergilediklerini belirtmişlerdir. Değişkenler açısından cinsiyet ve branşa göre anlamlı farklılık oluşmazken, hizmet yılı ve yaşa göre etkileşimci lider alt boyutunda farklılaşmaya rastlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Okul Müdürü, Liderlik Yaklaşımı, Okul, Lider

ABSTRACT

This study was conducted to determine whether the leadership behavior styles of basic education school administrators differ in terms of age, gender, branch and years of service factors according to teachers' views. The research was conducted in the survey model from quantitative research methods. The population of the study consists of teachers working in primary schools in Altıeylül district of Balıkesir province in 2022-2023 academic year. The sample consists of 209 teachers determined by simple random sampling method from the population. The Leadership Style Behavior Scale developed by Taş, Çelik, and Tomul (2007) was used in the study. The scale consists of 59 items and 5 sub-dimensions. In addition to this scale, a personal information form was used to determine the demographic characteristics of the participants. SPSS package program was used to analyze the collected data. Statistical information such as frequency, percentage, standard deviation, arithmetic mean, kurtosis skewness were included. According to the data obtained from the scale; the teachers stated that the school principals' managerial behaviors were exhibited at the levels of autocratic leader rarely, democratic leader and transformational leader mostly, laissez-faire and interactionist leader occasionally. While there was no significant difference according to gender and branch, there was a difference in the interactionist leader sub-dimension according to years of service and age.

Keywords: School Principal, Leadership Approach, School, Leader

GİRİŞ

Tarihin hemen hemen her döneminde toplulukları ardından sürükleyen, kendisine inanan bu toplulukları belirlediği amaçlar doğrultusunda kendi fayda ve refah düzeyi için idare edebilen liderlerin var olduğu gözlemlenmiştir. Lider olarak adlandırılan bu kişilerin belirli özellikleri mevcut olsa da kişilik özellikleri ve davranış tarzlarındaki farklı yaklaşımların olduğu bir gerçektir. Bu faktörlerin etkileri bağlamında kimlerin ya da hangi özellikleri taşıyan bireylerin lider olması gerektiği konusunda net bir karara varmak mümkün değildir. Bu sebeplerin neticesinde liderleri lider kılan davranış tarzları ve yönetim algılarında farklılıklar meydana gelmektedir (Can, 2013, s. 194). Bu açıdan konuya yaklaştığımızda yönetim anlayışını ve lider davranışlarını etkileyen bazı faktörlerin şöyledir: lider davranışı, izleyenlerin davranışları ve çevre (Aydın,

Ekrem Gezer¹
Emre Aktürk²
Damla Yüce Karakaş³

How to Cite This Article

Gezer, E., Aktürk, E. & Yüce Karakaş, D. (2023). "Temel Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi (Balıkesir İli Altıeylül İlçesi Örneği)", International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal, (Issn:2630-631X) 9(73): 3888-3901. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/smryj.70750>

Arrival: 20 April 2023
Published: 31 July 2023

Social Mentality And Researcher Thinkers is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

* Bu çalışma "Temel Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi (Balıkesir İli Altıeylül İlçesi Örneği)" başlıklı tezsiz yüksek lisans dönem projesinden uyarlanmıştır.

¹ Okul Müdürü, Uzm. Öğretmen, MEB, Altıeylül Çandır İlkokulu, Balıkesir, Türkiye

² Okul Müdürü, Öğretmen, MEB, Asarcık Şehit Zafer Akkuş Anadolu Lisesi, Samsun, Türkiye

³ Uzm. Öğretmen, MEB, Asarcık Koşaca Cumhuriyet Ortaokulu, Samsun, Türkiye

2014, s. 264). Yöneticiler kendisine bağlı olan toplulukları ve takip eden grupları idare etmede birbirinden farklı özellik ve karakteristik avantajları bünyelerinde barındırmaktadırlar. İnsanları lider olarak adlandırmada, diğer insanlardan ayırmada ve ön plana çıkarmada belirleyici olan bu farklı özellikler ve karakteristik güçlerdir (Taşkıran, 2011, s. 12). Farklı kişilik özellikleri ve karakteristik davranış biçimleri oluşturmayan, davranış ve özellikler olarak insanları etkileme ve idare etme gibi becerileri sergileyemeyen bireylerin lider olarak adlandırılması mümkün görülmemektedir.

Yönetim kavramının, insan hayatının başlangıcıyla birlikte var olduğu ileri sürülmektedir. Yönetim, organize olmuş insan topluluklarının ortak amaçlar etrafında bazı işleri gerçekleştirmek adına bir takım çalışmalarını yürütüldüğü her alanda var olmaya devam etmiştir (Kaya, 1991). Eğitim alanında da yönetim kavramının önemi her geçen gün artmakta ve gelişmektedir.

Toplumlar için eğitimin niteliği oldukça önemlidir. Eğitimlerin kalitesinin artması ve geliştirilmesinde okulların önemli rolleri mevcuttur. Okulların da eğitimdeki kaliteyi ve niteliği artırmak için iyi yönetilmesi son derece kritik bir sorumluluktur. Okullar ancak iyi yönetildiği dönemlerde etkili ve verimli olabilmektedirler. Okul yönetiminin en temel sorumluluklarında birisi de ortaya konulan hedefler doğrultusunda bireylerin ve toplumların ihtiyaçlarını göz önüne alarak okulu etkili kılmaktır. Okul yöneticilerinin okulun, gerek kurum içi gerekse kurum dışı kişi ve grupları okulun amaçları doğrultusunda idare edebilmesi için gerek eğitim yönetimi gerekse davranış bilimlerinde kendilerini yetiştirmesi kaçınılmaz bir durumdur (Bursalıoğlu, 2013). Okulların başarılı olarak nitelendirilmelerini sağlayabilen çağdaş okul yöneticilerinin bazı özellikleri Açıkalın (1998)'a göre şu şekildedir; etkili iletişim yeteneği, anadili etkili ve güzel kullanma, lider özellikleri taşıma, kapsamlı insan bilgisine sahip olma, mantık- matematik- felsefe ve tarih gibi çeşitli bilim dallarında eğitim sahibi, eğitime inanma, bilgiyi yönetme ve iletişim teknolojilerini kullanma. Değişim ve gelişim hızının oldukça fazla olduğu günümüzde okul yöneticileri de değişen şartlara göre bu özelliklerini geliştirmeli ve güncellemelidir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin seçimi ve görevlendirilmesi de oldukça önemli bir konu haline gelmektedir.

Günümüzde, değişim ve gelişimin hız kazanması, rekabet ortamının olması bu değişimler karşısında çağa ayak uydurabilen, örgütsel dönüşüm ve gelişimleri zamanında ve verimli bir şekilde hayata geçirebilen liderlere ihtiyacı beraberinde getirmiştir (Keşan ve Kaya, 2011). Liderlik rolü okul yöneticilerinin etkili olabilmeleri için sahip olması gereken en önemli özelliklerdendir. Okul yöneticileri lider olabildiği ve liderlik davranışları ortaya koyabildiği ölçüde okulun amaçlarına ulaşmada daha başarılı olabilmektedir (Aksoy, 2006).

Toplumların her yönüyle şekillenmesinde okullara ciddi sorumluluklar yüklenmektedir. Bu sorumlulukların yerine getirilmesinde okul yöneticilerinin liderlik davranışları belirleyici konumdadır. Okul başarısının artması, öğrenme ve okul kültürünün oluşması, okulun vizyon noktasında önemli gelişmeler ortaya koyması okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile mümkündür. Temel eğitim okullarında görev yapan okul müdürlerinin öğretmen görüşlerine göre liderlik davranışlarının belirlenmesi bu çalışmanın problem durumunu oluşturmaktadır.

Bu araştırmanın amacı temel eğitim düzeyinde eğitim veren okullarda yöneticilik yapan okul yöneticilerin liderlik davranışlarını öğretmen görüşlerine göre çeşitli değişkenler açısından incelemektir. Araştırma kapsamında Balıkesir ili Altıeylül ilçesinde ilkokullarda görev yapan yöneticilerin liderlik davranışları öğretmen görüşlerine göre çeşitli değişkenler açısından incelenecektir. Bu ana amaç çerçevesinde araştırmanın alt amaçları aşağıdaki gibidir:

Temel eğitim yöneticilerinin liderlik davranışları, liderlik tarzlarına göre nasıl dağılım göstermektedir?

Temel eğitim yöneticilerinin liderlik davranışlarına yönelik öğretmen görüşleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Temel eğitim yöneticilerinin liderlik davranışlarına yönelik öğretmen görüşleri yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Temel eğitim yöneticilerinin liderlik davranışlarına yönelik öğretmen görüşleri branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Temel eğitim yöneticilerinin liderlik davranışlarına yönelik öğretmen görüşleri hizmet yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin öğretmenlerin bakış açısıyla tespitinin, yöneticilerin liderlik tarzlarını değerlendirme noktasında önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışmanın yöneticinin tercih ettiği liderlik stilleri hem öğrenci hem de öğretmen için örnek olduğunun; etkili, verimli ve nitelikli bir eğitim öğretim ortamının oluşması için değişimi yakalayan lider yöneticilere ihtiyaç duyulduğunun ve tercih edilen

liderlik tarzının öneminin vurgulanması açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Yine araştırma, öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin hangi liderlik davranışlarını sergilediklerinin tespiti ve liderlik davranışları arasındaki ilişkinin karşılaştırılmasına; örgüt ikliminin, örgüt kültürünün ve sağlıklı bir eğitim öğretim ortamının tesisi için ideal olan liderlik davranışlarının kazandırılmasına olanak sağlaması açısından önemli görülmüştür. Türkiye'nin farklı bölgelerinde yapılan çalışmaların yöneticilerin liderlik tarzlarını ortaya koymak ve yöneticilerin liderlik davranışı tarzlarına ilişkin genel durumu ortaya çıkarmak adına çalışmanın faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu yönü ile de alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

OKUL YÖNETİCİLİĞİ

Eğitim, bireylere dönük bir uğraş; okul ise, eğitim hizmetinin üretim yeri olan kurumsal bir yapı; bu nedenle okul ve eğitim yönetimi de farklı disiplinlerin etkileşimi ve uygulama alanı olarak tanımlanabilir (Şişman, 2014). Eğitim veren kurum ve ortamlarda bu hizmetin sistemli ve planlı bir şekilde yürütülmesi, mevcut eğitim programının gereğinin yerine getirilmesi, insan ve madde kaynağının etkili ve verimli kullanılabilmesi ve gerekli bütçelerin tertip edilebilmesi yönetim süreçlerini bilen, bu konuda yeterliğe sahip ve gerekli biçimde uygulayabilen yöneticilerle gerçekleşmesi mümkündür (İlgar, 2005).

İnsan ve toplum hayatındaki gelişmeler, bireysel ve toplumsal beklentiler yönetim anlayışında da değişikliklere zemin hazırlamaktadır. Son yıllarda insan ilişkilerinin önemli hale gelmesiyle birlikte yöneticilerin de sergiledikleri davranış şekilleri farklılık göstermek durumunda kalmıştır. Yöneticiden, personelin gerek sosyal gereksinimleri gerekse psikolojik gereksinimleri konusunda daha duyarlı olması gerektiği eklentisi oluşmuştur. Yönetim alanında durumsal teorilerin önemli hale gelmesiyle, yöneticilerden hem grubun özelliklerine hem de çevreye önem veren davranışlar görülmeye başlanmıştır. Zamanla değişen şartlar, beklenti ve ihtiyaçlar neticesinde okul yöneticilerini de sahip olduğu güç, özellikler ve beceriler değişmeye ve gelişmeye uğramaktadır (Şişman, 2014).

Okul Yöneticilerinin Görev, Yetki ve Sorumlulukları

Kurumların amaçlarını oluşturan, yapılacak olan işleri mevcut personele göre planlayıp iş bölümü yapan, yapılan çalışmalar sonucunda amaçlara ne kadar ulaşılabildiğini değerlendiren, kurumsal dengeyi sağlayan ve kurumsal kültürün şekillenmesinde sorumlu olan kişiler yöneticilerdir (Başar, 2000). Bu nedenle okul yöneticilerini sahip oldukları yönetsel bilgi, beceri ve tutumlar, hem öğrenci hem de öğretmen üzerinde etkilidir. Bunların yanı sıra diğer kurum ve okulun önemli paydaşlarından olan veli ve aileler üzerinde de önemli etkileri bulunmaktadır. Bu sebeple okul müdürlerinin mutlaka sahip olması gereken bazı davranış özellikleri ve liderlik özellikleri vardır (Yücel, 2019).

Çağımızda teknolojik ve bilimsel gelişmelerde yaşanan hızlı değişimler ve küreselleşmenin artması neticesinde birey ve toplumların beklentileri farklılaşmış bu durum eğitimin daha dinamik bir süreç haline gelmesi gerekliliğini doğurmuştur. Bu dinamik yapının oluşturulabilmesi ve değişimi gerekliliğinin yerine getirebilmek için okul yöneticilerinin vizyon olarak bu gelişmelere karşılık verebilecek düzeyde olması önemlidir. Okul yöneticisinin küreselleşen dünyanın ihtiyaçlarına ve bu dünyada yaşayacak bireylerin ihtiyaçlarına cevap verebilecek bir bakış açısına sahip olması önemlidir. Bu nedenle yöneticiler gelişen çevrenin hızını yakalayabilmeli ve bu değişimlere göre kurumlarını şekillendirip geliştirmelidir. Okul yöneticilerinin bu değişimlere cevap verebilecek yapıda olması kendisini geliştirmesine bağlıdır. Bireysel özellikleri zayıf ve güçlü yönleri olarak yöneticiler kendilerini iyi tanımalı ve eksikliklerini geliştirerek yöneticiliğin gerekliliğini yerine getirmek için çaba harcamalıdır (Çelik, 2012).

Okul müdürleri kurumun hedeflerine ulaştırmak için öğretmen ve diğer paydaşlarla iş birliği içerisinde çalışan, düzen ve destek olma açısından kurumda rehber olan, çevresine güven duygusu yayan bireyler olarak tanımlanmalıdırlar (Akçadağ, 2018). Okul yöneticilerinin beceri ve yeterlik alanlarını kavramsal, teknik ve insani olarak gruplamak mümkündür. Bu yeterlik alanlarında teknik yeterlikler, kaynakların temini, bilişim ve teknolojinin kullanılabilmesi gibi becerilerdir. Kavramsal yeterlikler, okulların yönetsel problemlerini tespit edip bunlarla ilgili bilgiler toplayabilme, bu bilgileri analiz edebilme, problemlerin çözümüne ilişkin kararlar verebilme gibi becerileri kapsamaktadır. İnsani yeterlikler ise, çalışanların motivasyonlarını sağlama, onlara moral verebilme, bireyler arası iş birliği ve iletişimi verimli hale getirme gibi yeterlikleri kapsamaktadır (Şişman, 2014).

Okul müdürlerinin tüm yeterliklerini aynı anda kullanmayı başarması gerekir. Bunun yanı sıra, önemli olan diğer bir faktör de okul müdürlerinin öğretmen ve öğrenciler arasındaki ilişkiyi desteklemeleri ve kurallara uymalarıdır. Bu nedenle, okul müdürleri dikkatli olmaları ve ilgili kişilerle iyi iletişim kurmaları gereken kişilerdir. Okul müdürleri, durumlarla ilgili zaman zaman sorunlarla karşılaşabilecekleri için esnek olmalarını

sağlamalı ve neredeyse her şeyi değerlendirme becerisine sahip olmalıdır. Ayrıca, pozitif bir ortam oluşturmak için öğretmenlere ve öğrencilere karşı anlayışlı davranmaları gerekir.

Okul Yöneticilerinin Güç Kaynakları

Güç, insanlardan istekte bulunma ve bu isteğin insanlar tarafından yerine getirilmesini sağlayabilmektir. Yöneticiler gücü etrafındakileri etkilemek için kullanmaktadır. French ve Raven'e göre (1960, Akt. Şişman, 2014) yöneticilerin güç kaynakları ve ya çeşitleri şöyledir;

Ödül gücü: İnsanları idare etmek için gerek içsel gerekse dışsal ödüllerin kullanılmasıdır. Bu ödüllendirme bir armağan yolu ile maddi olarak yapılabileceği gibi, onure etme, teşekkür etme, iltifatta bulunma gibi içsel güdüleme şeklinde de olabilir.

Zorlayıcı güç: Bu güç türünde ödüllendirme sistemine tam ters olarak baskı ve ceza kullanılmasıdır. Korku ve gerginlik oluşturma, tehdit dilini kullanma, soruşturma ve inceleme başlatma türü yaklaşımlar zorlayıcı güç olarak nitelendirilebilir. Zorlayıcı gücü kullanmak kurum içi yöneticilere karşı düşmanlık duygusunun gelişmesine neden olmaktadır.

Meşru güç: Çalışanların yönetim algıları, değer ve inançlarında kaynaklanan güçtür. Bireyler kabul ettikleri inanç ve değerler gereği olarak yönetici konumunda olan kişilerin kendilerini kontrol etme hakkı olduğunu savunurlar. Fazla mesai, ek görevler verebilme, yer değişikliği gibi istekler meşru güçten kaynaklanmaktadır.

Yasal güç: Yasalara ve yazılı kaynaklara dayalı olan, makamsal ve statü gereği elde edilen güçtür. Çalışanlar kendilerinden yapılmasını istenilen işleri mecburiyet olarak algılamakta ve yapmaktadırlar.

Uzmanlık gücü: Yöneticilerin kişisel tecrübe ve becerileri sayesinde çalışanların hareketlerini kontrol edebilmesine dayanır. Bu gücün kullanıldığı örgütlerde personel yapılan çalışmalar hakkında yönetici konumundaki kişilerin daha fazla bilgi ve beceriye sahip, kendisinden daha donanımlı olduğunu kabul eder.

Referans gücü: Çalışanların kendilerini yöneticilerle bağdaştırdığı, kendilerine yönetici tarafından verilen işin bir onur meselesi olarak algılandığı ve kabul edildiği güç türüdür. Bu güç biçimine sahip yöneticilerin karizmatik yönetici özellikleri taşıdıkları dile getirilebilir.

Liderlik

İnsanlar yaratılışı gereği sosyal bir yapıya sahip olduğunda içinde yaşadığı topluluğun yönetilmesi ve bu toplumun amaçlarına ulaştırılması için bir lider arayışında olmuşlardır. Çağımızda örgüt ve kurumlar açısından kurumsal kimlik önem kazanmaktadır. Bunun sonucunda yöneticilerin kişisel etkilerinde azalmalar olduğu gibi liderlik özelliklerinin önem kazanmaya başladığı görülmektedir. Çünkü kurumsal kimliklerin oluşması, örgütlerin verimli hale gelmesi, ortaya konulan hedeflere varabilmesi bir takım liderlik özellik ve becerileri gerektirmektedir (Eren, 2012).

Geçmişe bakıldığında insanlık tarihi boyunca liderlik kavramına hemen hemen her dönemde rastlamak mümkün olmaktadır. Toplumsal yaşantının önemli gereksinimleri arasında liderlik mutlaka var olmuştur (Dindar, 2001, s. 29). İnsan ve toplum hayatının içerisinde bu denli yer bulan bu kavram tarih boyunca birçok araştırmaya konu olmuş ve bu çalışmalar sonucunda liderlikle ilgili bir birine benzeyen veya az farkla birçok tanımlama yapılmıştır (Kaya, 1991, s. 138).

Günümüzde yaşanan hızlı değişim ve gelişmeler sonucunda, güncel olaylar karşısında rehberlik edebilecek, insanların umutlarını artıracak, ufuklarını geliştirecek ve yaşanan değişimleri idare edebilecek liderlere daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütlerin işleyişinde birçok problemin çözüm bulamayışı örnek gösterilecek nitelikte liderlerin oldukça az olmasıyla ilgilidir. Toplumların geleceğinin inşa edilmesinde, yaşadığımız dönemin düzgün yönetilmesinde güçlü ve yenilikçi liderlik özelliği gösteren kişilerin varlığına gereksinim duyulmaktadır (Barutçugil, 2014).

Liderlerin Temel Özellikleri

Liderlerin sahip olması gereken özellikler, kurumların işleyişi, amaçlarına varabilmesi, çalışmaların verimli sonuçlar ortaya koyması örgüt içi huzur ve iş birliğini doğrudan etkilemesi sebebiyle son derece önemlidir. Bu açıdan bakıldığında liderlerin her şeyden önce sorumluluk bilincine sahip bireyler olması gerekmektedir. Örgütün bütün üyelerine karşı şeffaf, doğru ve saygılı yaklaşımlar ortaya koyması kurum içi iletişim ve ilişkileri güçlendiren ve personeli motive eden davranış özellikleridir. Bir liderin çok yönlü olarak algılarının açık olması gerekir. Bu özellik örgütün diğer üyelerinden liderleri ayırmaktadır (Selen, 2007). Liderlerin kişilik olarak benlik algılarının farkında olmaları güçlü ve eksik olduğu özelliklerini fark etmeleri yapacakları işlerde ve alacakları kararlarda daha emin ve isabetli yol almalarını sağlar. Problem ve kriz anlarında

duygularını düzgün ve kontrollü olarak yönetebilmesi alacağı kararların daha sağlıklı olması açısından önemlidir (Baltaş, 2000, s. 125).

Okul Liderliği

Eğitimciler ve liderlerin yaptıkları işler bakımından amaçları birbirlerine benzemektedir. Gerek bireysel yükümlülükler gerekse toplumsal yükümlülüklerin gerektiği gibi olması için gayret gösterirler. Her okulun belirlenmiş veya belirlenmesi gereken amaçları bulunmaktadır. Bu amaçlar doğrultusunda okulu geliştirip değiştirmek isteyen her yönetici lider olmak mecburiyetindedir (Cemaloğlu, 2007). Okulların yöneticileri öğrenci, öğretmen ve diğer paydaşlar tarafından yakından takip edilmektedir. Yöneticilerin etkili liderlik özellikleri sergilemeleri bu takipçileri de olumlu bir şekilde etkileyecek ve güdüleyecektir (Taş, Çelik, ve Tombul, 2007). İnsan yetiştirmeyi, onun hayatına yön vermeyi ve ona sosyal kimlik kazandırmayı amaçlayan okullar bu amaçlarına ulaşabilmek için birer örgüt kimliğine bürünür. Örgütlenmenin varlığı beraberinde yönetimi, yönetim de liderlik olgusunu beraberinde getirmektedir. Bu yönü ile eğitim kurumlarının yönetimi diğer örgütlerden farklı görülmelidir (Akçadağ, 2018).

Gelişmiş ülkelerin yönetici atama ve görevlendirme kriterleri irdelendiğinde yöneticilik alanında eğitim almış ve sertifika sahibi olmaları şart koşulmaktadır. Yönetici olmak için bu eğitimlerin tamamlanması ve gerekli beceri ve donanımın kazanılması ön görülmektedir (Akçadağ, 2018).

Günümüz her alanda yaşanan köklü değişimler eğitim alanında da yeni gerçeklikleri gün yüzüne çıkarmakta ve insanlar bu gerçekliklerle yüzleşmektedir. Okul liderlerinin öncelikle bu gerçekleri iyi tanımlayabilmeleri gerekmektedir. Bu gerçekliklere sağlıklı tanımlamalar getiremeyen yöneticiler neyi nasıl yapmaları gerektiği konusunda yerinde ve doğru kararlar veremezler. Bu sorun Türkiye’de eğitim yönetimi alanında oldukça fazla görülmektedir (Özden, 2002). Eğitimde kalite beklentisinin her geçen gün fazlaşması, daha nitelikli bir eğitim sistemine duyulan ihtiyacın gündeme gelmesi beraberinde okul liderliği yetiştirme konusunu önemli hale getirmektedir. Çünkü eğitimdeki kalitenin artmasının ön koşulu olarak liderlik yeterliklerinin önemli olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu açıdan bakıldığında bireylerin daha nitelikli eğitim almalarının yolu gerekli becerilere sahip yöneticilerden geçmektedir (Çelik, 2001).

Liderlik Tarzları

Liderlik üzerine yapılan araştırmalar göstermektedir ki, örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmek adına zamana ve koşullara bağlı olarak liderler çeşitli liderlik davranış ve tutumu sergileyebilmektedirler. Bu farklı liderlik davranışlarının sergilenmesinde liderlerin kişilik özellikleri, bilgi ve deneyimleri etkili olmaktadır. Mevcut durum ve koşulların değerlendirilmesi sonucu liderlik davranışlarının şekillenmesi, gerek örgüt gerekse çalışanların hedeflerini gerçekleştirmesine olumlu katkılar sunacaktır (Koparal ve Özalp, 2013). Her ortamda, her koşulda geçerli ve ideal olan bir liderlik davranışının olması söz konusu değildir (Özdemir, 2002).

Otokratik (otoriter) liderlik

Örgüt yapısında bürokratik sistemin yoğun olarak görüldüğü ve liderlerin otoritelerini örgüt paydaşlarına hissettirdikleri örgütlerde görülmektedir. Bu liderlik davranışının dikkat çekici yanlarından birisi örgütün diğer paydaşlarını yönetim süreçlerinin tamamen dışında tutmalarıdır. Örgütün hedeflerinin oluşturulmasında, ortaya konan hedeflere ulaşmak için yürütülen planlama çalışmalarında ve örgütün misyon ve vizyonunu oluşturmada lider dışındaki örgüt üyelerinin neredeyse hiçbir rolü ve söz söyleme hakkı yoktur (Küçüközkan, 2015). Bu liderlik tarzı davranışların hâkim olduğu kurumlarda karar alma süreçlerini liderler tek başına yürütürler. Çalışanlar lider tarafından alınan kararları uygulama aşamasını yürütürler. Alınan kararlara eleştiri ve söz söyleme hakkı yoktur. Çalışanların kararlara itiraz etmeleri söz konusu bile değildir. Bu liderlik tarzının kullanıldığı örgütlerin motivasyon kaynağı ödül ve ceza yöntemidir. Çalışmaların nasıl yapılması gerektiğini en iyi bilen kişiler liderlerdir (Taş, Çelik, ve Tombul, 2007, s. 87). Bu örgütlerde çalışanların deneyim ve tecrübesi, kişisel özellikleri yönetim süreçlerine dâhil edilmez. Bunu sonucunda kişilerin bireysel yetilerini gün yüzüne çıkarmaları ve geliştirmeleri mümkün olamaz (Can, 2013, s. 197).

Demokratik liderlik

Örgüt içerisinde yapılacak olan çalışmalar hakkında bütün paydaşların fikirler sunabildiği, kararları tartışabildiği ve yönetim sürecine katılım konusunda bütün üyelerin desteklendiği yönetim tarzını demokratik liderlik davranışları ile mümkün olmaktadır (Aykan, 2004). Demokratik liderlik davranışları ile idare edilen örgütlerde, çalışanlar yürüttükleri etkinlikler hakkında bilgilendirilmekte, yapılan çalışma ve alınan kararlar ile ilgili öneri ve görüş bildirmeleri noktasında yönetici tarafından cesaretlendirilmektedir (Tengilimoğlu, 2005). Bu liderlik davranışları sergileyen bireyler, otokratik liderlikten farklı olarak çalışanları ödül ve ceza gibi baskı unsurları ile değil, ilgi ve uzmanlık gücünden faydalanmayı kabul ederler (Bozdoğan ve Sağnak, 2011).

Demokratik liderler örgüt üyelerinin yönetim sürecine dâhil olmalarını sağlayarak yapılan çalışmaların benimsenmesini, bu sayede de örgütün etkili ve verimli sonuçlara ulaşmasını hedefler. Örgüt içerisinde etkileşimin olması grup üyelerinin birbirleri ile iletişiminin desteklenmesi örgüt içi işbirliği çalışmalarını artırır ve bu durum sonucunda çalışanların güdülenmesi de sağlanmış olur (Şafaklı, 2005).

Serbest bırakıcı liderlik

Bu liderlik davranış biçiminde liderler örgüt içinde görünmez tavrı sergilemektedirler. Örgüt üyelerinin gereksinimlerine ve örgütteki gelişmelere gereken alakayı göstermezler. Çalışanlar yapılacak işler konusunda kendi gayretleri ile bir şeyler başarma noktasında serbest hareket etmektedirler (Balıkçı , 2004). Lider ile yönetilenler arasında sınırları belirlenmiş ast üst ilişkisi bulunmamaktadır. Kurumsal faaliyetlerin yapılabilmesi gerekli karar mekanizmalarının yürütülmesi aşamasında bu liderler güçlerini kullanmaktan kaçınırlar. Çalışma planlarının oluşturulmasında örgütsel amaçların ortaya konmasında üyeleri serbest bırakırlar (Yavuz ve Tokmak, 2009). Bu liderler, çalışanların gereksinimleri doğrultusunda onlarla ilgilenir talepler olursa onlara yönelik kaynak arayışına girerler. Bu liderlik tarzında görüş bildirimi sadece bu yöndeki talepleri cevaplamak için vardır. Bu nedene lider tarafından sunulan görüşlerin örgüt üyeleri tarafından bağlayıcılığı yoktur (Yörük ve Dündar, 2011). Bu liderlik davranışlarının olduğu örgütlerde çalışanlar kendi kişisel özelliklerini kullanmaktan kaçınmadıkları için bireysel gelişleri ve yaratıcılıkları artmaktadır. Bu bireyler örgüt içerisinde kendilerini özgür hissederler (Şafaklı, 2005, s. 135). Bu sebeple mesleki uzmanlıkların gerekli olduğu, bilim inşalarının yaygın olarak çalıştığı ve buna benzer bireysel gelişmişliğin ön planda olduğu örgütlerde olumlu sonuçlar yaratmaktadır. Bunun tam tersi durumlarda eğitim seviyesinin düşük ve mesleki yeterliği gerek duyulmayan kurumlarda görev paylaşımı ve sorumluluk duygusunun olmadığı örgütlerde verimli çalışmalar yürütülemeyeceği gibi olumlu sonuçların alınması da mümkün değildir (Buluç, 1998).

Dönüşümcü liderlik

Dönüşümcü liderlik davranışları sergileyen liderler özgürlük, hümanizm, eşitlik ve adalet gibi kavramlara değer veren ve bu değerleri savunan kişilerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016). Bu liderlerin vizyon olarak değişim ve gelime açık oluşları ve geleceğe dönük değişimleri destekleyip o yönde çalışmalar yürüttükleri görülmektedir (Eren, 2019). Bu liderlik tarzı davranışlar sergileyen liderlerin başarılı olabilmeleri için belirli bir vizyona sahip olması ve sahip oldukları bu vizyonu örgütün diğer üyelerine kabul ettirebilmesi önemlidir.

Bu liderlerin örgüt bünyelerinde değişimi gerçekleştirebilmek için ön görü sahibi ve yaratıcılık özelliklerinin gelişmiş olması gerekmektedir. Bu sürecin sistemli ve düzenli olarak yürütülmesi gerek örgütü gerekse örgüt çalışanlarını geliştirecek ve ekip olarak hareket etme noktasında verimli çalışmalar yürütülecektir (Aydın, 2014, s. 280). Çalışanların güdülenmesi ve örgütsel performansın artması için bu liderlerin karizma, ilham verme, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi gibi dönüşümcü liderlik boyutlarında kendilerini yetiştirmeleri gerekmektedir (Bolat, vd, 2023).

Etkileşimci liderlik

Örgüt ve sosyal yapının geleneklerine bağlı olan etkileşimci liderlik davranışı, yürütülen çalışmalardan bu şekilde daha fazla verim alınacağına inanır (Eren, 2012). Bu liderlik tarzının uygulandığı örgütlerde çalışanlar ile liderler arasında iş merkezli bir ortaklaşma görülmektedir. Bu tarz liderler bürokrasiyi ön planda tutmaktadırlar. Güç kaynağı olarak yasal gücü kullanmayı tercih ederler. Örgüt üyelerinin amaçlara ulaşmak için gösterdikleri performans değer görmektedir. Eğer sonuçlar başarılı ise ödül gerekli verim alınamıyorsa yaptırım yoluna gidilir (Erdoğan, 2012). Bu liderler için örgüt üyelerinin yaratıcılık ve yenilikçilik özellikleri pek bir anlam ifade etmemektedir. Çalışanların mevcut bakış açılarını, değerlerini, inançlarını değiştirmek için gayret sarf etmezler. Önemli olan örgütün hedeflere ulaşp ulaşmamasıdır. Riskli olduğunu düşündükleri durumlardan kaçınırlar. Önemli olan örgütsel değişim ve yenileşme değil mevcut işin sürdürülebilir olmasıdır (Karabay, 2015).

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Bu çalışma, öğretmen görüşlerine göre temel eğitim okul müdürlerinin liderlik davranış tarzlarını farklı değişkenlere göre incelendiği nicel araştırma yöntemlerinden tarama modeli kullanılarak yürütülen betimsel bir araştırmadır. Tarama modelinde amaç, geçmiş dönemlerde yaşanmış olan veya araştırmanın yapıldığı dönemde varlığını devam ettiren durumların, mevcut durumunu devam ettirdiği biçimi ile betimleyebilmektir. Araştırılacak olan olay, durum veya konu mevcut durumu korunarak, dışarıdan değişiklik yaratacak herhangi bir unsur ilave etmeden, kendi şartları dâhilinde var olduğu biçimde tanımlanır (Karasar, 2010). Bu modelde

çalışmaya konu olan durum veya olayları fotoğraflayarak betimleyebilmek amaçlanmaktadır. Modelin öne çıkan avantajları arasında sayı olarak yüksek miktarda olan örneklemelerden elde edilen verileri çalışmayı yürüten kişilere sunmasıdır (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz, ve Demirel, 2023).

Evren ve Örneklem

Balıkesir ili Altıeylül ilçesinde kamu ilkokullarında görev yapmakta 756 öğretmen arasından %91 güven düzeyi ve $\pm 0,05$ hata payı ile basit seçkisiz örnekleme yöntemi ile belirlenen 209 öğretmen örneklemini oluşturmaktadır. Katılımcılara ait demografik bilgiler Tablo 1'de sunulmuştur. Seçkisizlik, evren olarak belirlenen topluluğun içerisinde oluşturulacak olan örneklem grubuna dâhil edileceklerin seçilme ihtimalinin diğer kişilerle hemen hemen aynı olması anlamına gelmektedir. Örnekleme dâhil edilme ihtimalinin eşit olması, evrene yönelik yapılacak olan değerlendirmenin daha isabetli olması açısından önemlidir. Basit seçkisiz yöntemde her bir örneklem üyesinin seçimine aynı ihtimali sunar. Aynı zamanda bir kişinin seçilme ihtimali diğer kişilerin seçilme ihtimalinde etkili olmayacaktır. Örneklem belirleme yöntemleri arasında evreni temsil etme düzeyi açısından seçkisiz örnekleme yöntemi en iyi ve güvenilir yöntemdir (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz, ve Demirel, 2023).

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

		n	%
Cinsiyet	Kadın	116	55,5
	Erkek	93	44,5
Yaş	33'ten Küçük	28	13,4
	34-39	48	23,0
	40-45	67	32,1
	46 ve Üzeri	66	31,6
Branş	Sınıf Öğretmenliği	86	41,1
	Okul Öncesi Öğretmenliği	65	31,1
	Branş Öğretmeni	58	27,8
Hizmet Yılı	10 Yıldan Az	32	15,3
	11-15 Yıl	41	19,6
	16-20 Yıl	53	25,4
	21 ve üzeri	83	39,7
Toplam		209	100

Tablo 1'de görüldüğü gibi katılımcılardan 116 (%55,5) kişi kadın, 93 (%44,5) kişi erkektir. 33'ten küçük yaş 28 (%13,4), 34-39 yaş aralığında 48 (%23,00), 40-45 yaş aralığında 67 (%32,1) ve 46 ve üzeri yaş aralığında 66 (%31,6) kişi bulunmaktadır. Katılımcılardan 86 (%41,1) kişi sınıf öğretmeni, 65 (%31,1) kişi okul öncesi öğretmeni, ve 58 (%27,8) kişi ise branş öğretmenidir. Katılımcıların hizmet yılı incelendiğinde 10 Yıldan az hizmet yılına sahip 32 (%15,3), 11-15 hizmet yılına sahip 41 (%19,6), 16-20 hizmet yılına sahip 53 (25,4) ve 21 ve üzeri hizmet yılına sahip 83 (%39,7) kişi olduğu görülmektedir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılacak verileri elde edebilmek için kişisel bilgi formu ve Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği kullanılmıştır. Kişisel bilgi formu katılımcıların kişisel bilgilerini içeren demografik özelliklerin tespitinde kullanılacak olan sorulardan oluşmaktadır. Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği ise Taş, Çelik ve Tomul (2007) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek liderlik türlerinden oluşan beş alt boyut içermektedir. Ölçekte toplam 59 madde yer almaktadır. Ölçekte katılımcılardan 5'li Likert tipi ölçek kullanılarak (1=Hiç, 2=Nadiren, 3=Ara sıra, 4=Çoğunlukla, 5=Her zaman) okul yöneticilerinin liderlik tarzlarını hangi düzeyde ortaya koyduğunu belirtmeleri beklenmiştir. Ölçeğin güvenilirliği için, iç tutarlılık Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmış ve 59 maddenin genel güvenilirlik katsayısı. 87 olarak bulunmuştur.

Verilerin Analizi

Çalışmaya gönüllü olarak katılım gösteren öğretmenlerin, buldukları okullarda yöneticilik yapan okul müdürlerinin liderlik tarzı davranışlarına dönük izlenimleri tespit edilmiştir. Bu izlenimlerin cinsiyet, yaş aralığı, branşı ve hizmet yılı değişkenleri açısından farklılık gösterme durumları analiz edilmiştir. Çalışmada elde edilen veriler SPSS Stastistics 26 programı yardımı ile istatistiksel dağılımları çıkartılmıştır. Elde edilen verilerin, standart sapması (Ss), frekans değeri (f), yüzdesi (%) ve aritmetik ortalaması (\bar{X}) hesaplanmıştır. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediği basıklık ve çarpıklık değerlerine göre incelenmiştir. Basıklık ve çarpıklık değerlerinin ± 3 aralığında olması verilerin normal dağıldığını göstermiştir (Pituch ve Stevens, 2015). Ölçek ve alt boyutlarının güvenilirliği Cronbach Alpha katsayısına göre değerlendirilmiştir. Cronbach Alpha katsayısının 0,700'ün üzerinde olması ölçek ve alt boyutlarının güvenilir olduğunu göstermektedir (Coşkun, Altunışık ve Yıldırım, 2019). Katılımcılardan elde edilen verilere dayalı olarak yöneticilerin liderlik tarzları ile yaş aralığı, branşı ve hizmet yılı değişkenlerine göre anlamlı fark olup olmadığını tespit etmek için

ANOVA, cinsiyet faktörüne bağlı olarak anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek için t testi kullanılmıştır. Analizlerde $p < 0,05$ değeri istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir.

BULGULAR VE YORUM

Elde edilen verilerin analiz edilmesinde kullanılacak testlere karar verebilmek için verilerin normal dağılıp dağılmadığı incelenmiştir. Bu inceleme liderlik tarzı davranış ölçeğinde incelenen otokratik, demokratik, serbest bırakıcı, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik için ayrı ayrı yapılmış ve sonuçlar Tablo 2’ de sunulmuştur.

Tablo 2: Liderlik tarzı davranış ölçeğine ilişkin tanımlayıcı bulgular

Değişken	n	Min	Max	Ort.	SS	Medyan	ÇA	Basıklık	Çarpıklık	Cronbach Alpha
Otokratik Liderlik	209	1,10	4,70	2,599	0,723	2,400	0,90	0,253	0,842	0,817
Demokratik Liderlik	209	1,15	5	3,740	0,839	3,846	0,92	0,945	-0,987	0,948
Serbest Bırakıcı Liderlik	209	1,64	4,82	2,859	0,469	2,818	0,64	1,840	0,534	0,520
Dönüşümcü Liderlik	209	1	5	3,670	0,934	3,800	1,23	-0,045	-0,710	0,967
Etkileşimci Liderlik	209	1,30	5	3,245	0,507	3,300	0,50	2,097	-0,386	0,577
Ölçek Geneli	209	1,95	4,66	3,281	0,428	3,305	0,53	0,932	-0,465	0,899

ÇA=Çeyrekler Açıklığı (Çeyrek1-Çeyrek3)

Liderlik Tarzı Davranış Ölçeğine ilişkin tanımlayıcı bulguları Tablo 2’de görülmektedir. Bu bulgulara göre Otokratik Liderlik alt boyutunun ortalaması 2,599, Demokratik Liderlik alt boyutunun ortalaması 3,740, Serbest Bırakıcı Liderlik alt boyutunun ortalaması 2,859, Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutunun ortalaması 3,670, Etkileşimci Liderlik alt boyutunun ortalaması 3,245ve Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği genelinin ortalaması 3,281olarak belirlenmiştir. Basıklık ve çarpıklık değerlerine göre değişkenlerin normal dağılım gösterdiği görülmüştür. Cronbach Alpha katsayısına göre Serbest Bırakıcı Liderlik ve Etkileşimci Liderlik alt boyutlarının güvenilirliğinin düşük olduğu, Otokratik Liderlik, Demokratik Liderlik, Dönüşümcü Liderlik alt boyutlarının ve Liderlik Tarzı Davranış Ölçeğinin güvenilir olduğu belirlenmiştir.

Birinci Alt Problem İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda okul müdürlerinin liderlik davranış tarzlarına yönelik değerlendirmelerini gösteren bulgular Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3: Okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına yönelik bulgular

Alt Boyutlar	\bar{x}	Ss	Görülme Sıklığı
Otokratik Lider	2,599	0,723	Nadiren
Demokratik Lider	3,740	0,839	Çoğunlukla
Serbest Bırakıcı Lider	2,859	0,469	Ara Sıra
Dönüşümcü Lider	3,670	0,934	Çoğunlukla
Etkileşimci Lider	3,245	0,507	Ara Sıra

Ortalamalar 5,00-4,20 aralığındaysa ‘her zaman’; 4,19-3,40 aralığındaysa ‘çoğunlukla’; 3,39-2,60 aralığındaysa ‘ara sıra’; 2,59-1,80 aralığındaysa ‘nadiren’; 1,79-1,00 aralığındaysa ‘hiç’ şeklinde yorum yapılmıştır. Tablo 3’te görüldüğü üzere öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin otokratik liderlik tarzını ($\bar{x}= 2,599$) nadiren, demokratik liderlik tarzını ($\bar{x}=3,740$) çoğunlukla, serbest bırakıcı liderlik tarzını ($\bar{x}= 2,859$) ara sıra, dönüşümcü liderlik tarzını ($\bar{x}= 3,670$) çoğunlukla ve etkileşimci liderlik tarzını ($\bar{x}= 3,245$) ara sıra sergiledikleri belirlenmiştir.

İkinci Alt Problem İlişkin Bulgular

“Temel eğitim yöneticilerinin liderlik davranışlarına yönelik öğretmen görüşleri cinsiyet değişkenine anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” sorusuna yönelik elde edilen verilerin analizinde t testi uygulanmış ve analiz sonucu Tablo 4’te ifade edilmiştir.

Tablo 4: Katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılık analiz bulguları

	Cinsiyet	N	Ort	SS	t	p
Otokratik Liderlik	Kadın	116	2,645	0,785	1,055	0,293
	Erkek	93	2,541	0,636		
Demokratik Liderlik	Kadın	116	3,684	0,919	-1,115	0,266
	Erkek	93	3,811	0,728		
Serbest Bırakıcı Liderlik	Kadın	116	2,849	0,485	-0,357	0,721
	Erkek	93	2,872	0,450		
Dönüşümcü Liderlik	Kadın	116	3,617	1,032	-0,946	0,345
	Erkek	93	3,736	0,797		
Etkileşimci Liderlik	Kadın	116	3,237	0,545	-0,251	0,802
	Erkek	93	3,254	0,457		
Ölçek Geneli	Kadın	116	3,259	0,475	-0,808	0,420
	Erkek	93	3,308	0,361		

Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre Liderlik Tarzı Davranış Ölçeğinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan t testine ilişkin analiz bulguları Tablo 4’te sunulmuştur. Bu bulgulara göre Liderlik Tarzı Davranış Ölçeğinde katılımcıların cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. ($p>0,05$).

Üçüncü Alt Problem İlişkin Bulgular

“Temel eğitim yöneticilerinin liderlik davranışlarına yönelik öğretmen görüşlerin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” alt problemine yönelik bulguların analizinde ANOVA testi uygulanmış ve Tablo 5’te belirtilmiştir.

Tablo 5: Katılımcıların yaşlarına göre farklılık analiz bulguları

	Yaş	N	Ort	SS	F	p	Post Hoc Test
Otokratik Liderlik	33’ten küçük Yaş	28	2,496	0,644	0,872	0,457	
	34-39 Yaş	48	2,618	0,804			
	40-45 Yaş	67	2,701	0,798			
	46 ve Üzeri Yaş	66	2,525	0,603			
Demokratik Liderlik	33’ten küçük Yaş	28	3,835	0,700	2,193	0,090	
	34-39 Yaş	48	3,753	0,892			
	40-45 Yaş	67	3,539	0,995			
	46 ve Üzeri Yaş	66	3,896	0,633			
Serbest Bırakıcı Liderlik	33’ten küçük Yaş	28	2,918	0,415	1,407	0,242	
	34-39 Yaş	48	2,784	0,464			
	40-45 Yaş	67	2,812	0,481			
	46 ve Üzeri Yaş	66	2,938	0,477			
Dönüşümcü Liderlik	33’ten küçük Yaş	28	3,795	0,892	1,540	0,205	
	34-39 Yaş	48	3,650	0,968			
	40-45 Yaş	67	3,490	1,081			
	46 ve Üzeri Yaş	66	3,815	0,733			
Etkileşimci Liderlik	33’ten küçük Yaş	28	3,285	0,395	3,427	0,018	3-4 P=0,010
	34-39 Yaş	48	3,218	0,423			
	40-45 Yaş	67	3,110	0,618			
	46 ve Üzeri Yaş	66	3,383	0,448			
Ölçek Geneli	33’ten küçük Yaş	28	3,334	0,365	2,680	0,48	3-4 P=0,034
	34-39 Yaş	48	3,263	0,412			
	40-45 Yaş	67	3,176	0,501			
	46 ve Üzeri Yaş	66	3,377	0,362			

Araştırmaya katılanların yaşlarına göre Liderlik Tarzı Davranış Ölçeğinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan ANOVA testine ilişkin analiz bulguları Tablo 5’te sunulmuştur. Bu bulgulara göre Etkileşimci Liderlik alt boyutunda, 40-45 yaş (Ort=3,110), 46 ve üzeri yaş (Ort= 3,383) $p=0,018$ ve ölçek genelinde, 40-45 yaş (Ort=3,176), 46 ve üzeri yaş (Ort= 3,377) $p=0,048$, katılımcıların yaşlarına göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur. ($p<0,05$).

Bu farklılık, etkileşimci liderlik ve ölçek genelinde 40-45 yaş grubu ile 46 ve üzeri yaş grubu öğretmen görüşlerine göre önemli bir değişkenlik gösterdiğini göstermektedir. 40-45 yaş grubundaki öğretmenler ile 46 ve üzeri yaş grubundaki öğretmenlerin görüşleri arasında ölçek genelinde ve etkileşimci liderlik tarzı açısından

belirgin bir ayrım olduğu söylenebilir. Bu bağlamda yaşı liderlik tarzı üzerindeki etkisinin olduğu söylenebilir.

Dördüncü Alt Problem İlişkin Bulgular

Öğretmen görüşlerine göre branş değişkenine göre temel eğitim yöneticilerinin liderlik davranışları anlamlı bir farklılık içermekte midir? Sorusuna yönelik toplanan verilerin analizinde ANOVA testi uygulanmış olup sonuçlar Tablo 6'da ifade edilmiştir.

Tablo 6: Katılımcıların branşlarına göre farklılık analiz bulguları

	Branş	N	Ort	SS	F	p
Otokratik Liderlik	Sınıf Öğretmenliği	86	2,611	0,793	0,036	0,964
	Okul Öncesi Öğretmenliği	65	2,580	0,711		
	Branş Öğretmeni	58	2,603	0,633		
Demokratik Liderlik	Sınıf Öğretmenliği	86	3,718	0,940	0,187	0,830
	Okul Öncesi Öğretmenliği	65	3,719	0,798		
	Branş Öğretmeni	58	3,798	0,731		
Serbest Bırakıcı Liderlik	Sınıf Öğretmenliği	86	2,876	0,498	0,250	0,779
	Okul Öncesi Öğretmenliği	65	2,871	0,457		
	Branş Öğretmeni	58	2,822	0,443		
Dönüşümcü Liderlik	Sınıf Öğretmenliği	86	3,645	0,993	0,462	0,630
	Okul Öncesi Öğretmenliği	65	3,615	0,898		
	Branş Öğretmeni	58	3,769	0,892		
Etkileşimci Liderlik	Sınıf Öğretmenliği	86	3,282	0,578	0,404	0,668
	Okul Öncesi Öğretmenliği	65	3,223	0,404		
	Branş Öğretmeni	58	3,213	0,502		
Ölçek Geneli	Sınıf Öğretmenliği	86	3,281	0,482	0,206	0,814
	Okul Öncesi Öğretmenliği	65	3,257	0,383		
	Branş Öğretmeni	58	3,307	0,393		

Araştırmaya katılanların branşlarına göre Liderlik Tarzı Davranış Ölçeğinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan ANOVA testine ilişkin analiz bulguları Tablo 6'da sunulmuştur. Bu bulgulara göre Liderlik Tarzı Davranış Ölçeğinde katılımcıların branşlarına göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. ($p>0,05$).

Beşinci Alt Problem İlişkin Bulgular

Öğretmen görüşlerine göre hizmet yılı değişkenine göre temel eğitim yöneticilerinin liderlik davranışları anlamlı bir farklılık içermekte midir? Sorusuna yönelik toplanan verilerin analizinde ANOVA testi uygulanmış olup sonuçlar Tablo 7'de ifade edilmiştir.

Tablo 7: Katılımcıların hizmet yılına göre farklılık analiz bulguları

	Hizmet Yılı	N	Ort	SS	F	p	Post Hoc Test (TUKEY)
Otokratik Liderlik	10 Yıldan Az	32	2,440	0,549	1,464	0,225	
	11-15 Yıl	41	2,600	0,808			
	16-20 Yıl	53	2,758	0,844			
	21 ve Üzeri Yıl	83	2,559	0,643			
Demokratik Liderlik	10 Yıldan Az	32	3,819	0,643	2,153	0,095	
	11-15 Yıl	41	3,756	0,882			
	16-20 Yıl	53	3,497	1,091			
	21 ve Üzeri Yıl	83	3,858	0,665			
Serbest Bırakıcı Liderlik	10 Yıldan Az	32	2,923	0,489	2,456	0,064	
	11-15 Yıl	41	2,804	0,404			
	16-20 Yıl	53	2,737	0,427			
	21 ve Üzeri Yıl	83	2,940	0,503			
Dönüşümcü Liderlik	10 Yıldan Az	32	3,662	0,908	1,021	0,384	
	11-15 Yıl	41	3,707	0,942			
	16-20 Yıl	53	3,488	1,129			
	21 ve Üzeri Yıl	83	3,771	0,793			
Etkileşimci Liderlik	10 Yıldan Az	32	3,200	0,317	3,530	0,016	3-4 P=0,008
	11-15 Yıl	41	3,248	0,486			
	16-20 Yıl	53	3,083	0,672			
	21 ve Üzeri Yıl	83	3,363	0,424			
Ölçek Genel	10 Yıldan Az	32	3,273	0,352	2,486	0,062	
	11-15 Yıl	41	3,284	0,435			
	16-20 Yıl	53	3,158	0,506			
	21 ve Üzeri Yıl	83	3,361	0,382			

Araştırmaya katılanların hizmet yılına göre Liderlik Tarzı Davranış Ölçeğinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan ANOVA testine ilişkin analiz bulguları Tablo 7’de sunulmuştur. Bu bulgulara göre Etkileşimci Liderlik alt boyutunda katılımcıların hizmet yılına göre; en yüksek, 21 ve üzeri ($\bar{x}=3,363$), en düşük 16-20 Yıl ($\bar{x}=3,083$), $p=0,008$ olarak hesaplanmış ve istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$).

SONUÇ VE TARTIŞMA

Temel eğitim yöneticilerinin liderlik davranış tarzları öğretmen görüşlerine göre; Otokratik lider boyutunda “nadiren”, Demokratik lider boyutunda “çoğunlukla”, Serbest bırakıcı lider boyutunda “ ara sıra”, Dönüşümcü lider boyutunda “çoğunlukla”, Etkileşimci liderlik boyutunda “ ara sıra” düzeylerinde olduğu tespit edilmiştir. Cengiz (2021) benzer çalışmasında liderlik tarzı alt boyutlarında demokratik liderlik tarzı ile dönüşümcü liderlik tarzlarını çoğunlukla, serbest bırakıcı liderlik ve etkileşimci liderlik tarzlarını ara sıra düzeylerinde tespit etmiştir. Bu sonuçlar açısından benzerlik olsa da otokratik liderlik tarzında ara sıra düzeyinde sonuca ulaşması bu çalışmanın sonuçları ile örtüşmemektedir. Ancak Taş, Çelik ve Tomul’un (2007) yenilenen ilköğretim programının uygulandığı ilköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik tarzları adlı çalışmasında otokratik liderlik nadiren sergilenmektedir sonucu bu çalışma sonucunu destekler niteliktedir.

Cinsiyet değişkenine yönelik yapılan analiz sonucunda öğretmen görüşlerine göre cinsiyet değişkeni açısından okul müdürlerinin liderlik davranış tarzlarında farklılıkların gözlemlenmediği sonucuna ulaşılmıştır. Ulaşılan bulgular yorumlandığında öğretmen görüşlerine göre aynı görev bilincine sahip bireylerin ortak amaçlar doğrultusunda çalışmalarını yürütürken benzer yaklaşımlar sergiledikleri ve cinsiyet değişkeninin bu durumu etkilemediği görülmektedir. Yöneticilerin öğretmenlere yaklaşımını bireylerin cinsiyet durumlarının etkilemediği, kadın veya erkek ayrımı gözetilmeksizin benzer senaryolar karşısında aynı yaklaşım tarzının benimsendiği söylenebilir. Çelik ve Sünbül (2008, s.60) araştırmalarında katılımcıların liderlik algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşımlardır. Cengiz (2021) çalışmasında cinsiyet faktörüne göre okul müdürlerinin liderlik tarzlarına yönelik katılımcıların görüşlerinde farklılık oluşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Tuncer (2020) Okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının örgüt kültürüne etkisi: Isparta ili örneği adlı çalışmasında katılımcıların algıladıkları liderlik tarzlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın sonucunda yaş değişkeni açısından yöneticilerin liderlik davranışları farklılık göstermektedir. Bu farklılık, 40-45 yaş grubundaki öğretmenler ile 46 ve üzeri yaş grubundaki öğretmenlerin görüşleri arasında ölçek genelinde ve etkileşimci liderlik tarzı açısından belirgin bir farklılık olduğu gözlemlenmiştir. Bu bağlamda yaşın liderlik tarzı üzerindeki etkisinin olduğu söylenebilir. Çetin (2016) araştırmasında 25-29 yaş aralığında bulunan öğretmen görüşlerinin farklı yaş gruplarında bulunan öğretmen görüşleri arasında okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile ilgili farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Genç Yücel (2019)

çalışmasında liderlik ölçeğinin alt boyutlarından dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbest bırakıcı liderlik boyutlarında yaş değişkenine göre anlamlı farklılıklara olduğu sonucuna ulaşmıştır. Akyol Kılıç (2014, s. 110) okul öncesi öğretmenlerinin yöneticilerinde algıladıkları liderlik stillerinin dönüşümsel alt boyutta “idealleştirilmiş etki” ve “telkinle güdüleme” boyutlarında, etkileşimci liderlik alt boyutunda ise “koşullu ödül” boyutunda öğretmenlerin yaşlarına göre farklılaşma olduğunu sonucuna ulaşmıştır. Çalışmanın sonuçları bu çalışmaların sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Ancak alan yazında yaş değişkeninin yöneticilerin liderlik tarzlarını etkilemediği sonucuna ulaşan farklı örneklerde mevcuttur. Tuncer (2020) öğretmenlerin algıladıkları liderlik yaklaşımlarının yaş faktörüne göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır.

Çalışmada, Liderlik Tarzı Davranış Ölçeğinden elde edilen verilere göre katılımcıların branşlarına göre okul müdürlerinin liderlik davranış tarzlarında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin verdikleri cevaplar doğrultusunda branş değişkenine göre eğitim kurumu yöneticilerinin yöneticilik davranışlarında farklılıkların görülmemesinin nedeni; öğretmenler için geçerli olan mevzuatın branşlar ayrımı gözetmeksizin herkes için aynı uygulamaları kapsaması şeklinde yorumlanabilir. Ortak kanun ve yönetmeliklere göre yönetim yaklaşımının olması branş faktörünün liderlik davranış tarzlarında farklılık oluşturmadığını dile getirebiliriz. Cengiz (2021) Çalışmasında branş faktörüne göre okul müdürlerinin liderlik davranış tarzlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşmıştır. Çalışmanın sonucu Cengiz (2021) ile benzerlik göstermektedir. Gültekin (2012) Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin okul iklimi üzerine etkileri isimli çalışmasında öğretmenlerin eğitim kurumu yöneticilerinin liderlik stillerine yönelik görüşleri arasında branş faktörüne göre dönüşümcü ve etkileşimci liderlik alt boyutlarında farklılıklar tespit etmiştir. Çalışmaya göre sınıf öğretmenleri okul müdürlerinin daha fazla etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik davranışları ortaya koyduklarını ileri sürmektedirler. Bu sonuç çalışmanın sonuçları ile benzerlik göstermemektedir.

Çalışmanın sonucuna göre, öğretmen görüşlerine göre hizmet yılı değişkeni açısından temel eğitim yöneticilerinin liderlik davranışları bulguların analiz edilmesine dayalı olarak anlamlı farklılık içerdiği tespit edilmiştir. Hizmet süresine göre yapılan analiz sonuçlarının etkileşimci liderlik alt boyutunda anlamlı bir farklılık oluşturduğu görülmüştür. Genç Yücel (2019) araştırmasında 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip öğretmenlerin etkileşimci liderlik algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Akyol Kılıç (2014, s.113) okulöncesi öğretmenleri ile yürüttüğü çalışmada öğretmenlerin mesleki kıdem yılının artmasıyla liderlik davranış tarzlarına yönelik görüşlerinin farklılaştığı sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuçlar çalışmadan elde edilen sonuçlar ile örtüşmektedir. Alan yazın incelendiğinde farklı sonuçlara ulaşmış çalışmalarında mevcut olduğu görülmektedir. Karaduman (2014, s.103) okutmanların örneklem olarak seçildiği araştırmasında liderlik tarzları ölçeği ile yapılan değerlendirmeye göre mesleki kıdem değişkenine göre liderlik davranış tarzları arasında farklılık bulunmadığını belirtmiştir. Oğuz (2011, s.393) öğretmenlerin, liderlik davranış tarzları algılarına ilişkin mesleki kıdem etkili olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Benzer çalışmalarda farklı sonuçların ortaya çıkması örnekleme oluşturan grupların farklılıklarında veya çalışmanın yapıldığı dönemden kaynaklandığı düşünülebilir.

ÖNERİLER

Araştırmadan elde edilen bulgu ve sonuçlara göre şu öneriler geliştirilmiştir;

Öğretmenlerin liderlik davranış tarzlarına göre yönetici yeteneklerini geliştirmek için liderlik eğitim programları düzenlenebilir. Özellikle otokratik liderlik boyutunda nadir olarak tespit edilen davranışları artırmak için yöneticilere karar verme süreçlerinde daha fazla katılım ve iletişim becerileri konusunda eğitim verilebilir. Dönüşümcü liderlik boyutunda "çoğunlukla" tespit edilen davranışları daha da güçlendirmek için yöneticilere dönüşümcü liderlik yaklaşımlarını vurgulayan eğitimler sunulabilir. Yöneticiler, öğretmenlere ilham vermek, vizyon oluşturmak ve bireysel gelişimlerini desteklemek için daha fazla çaba sarf edebilirler. Yaşın liderlik tarzı üzerinde etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Bu nedenle, yöneticilerin farklı yaş gruplarındaki öğretmenlerle etkileşimlerini ve liderlik yaklaşımlarını dikkate almaları önemlidir. Farklı yaş gruplarına yönelik liderlik beklentilerini ve ihtiyaçlarını anlamak, daha etkili bir liderlik sağlayabilir.

Araştırma, branş değişkeninin liderlik davranış tarzlarında anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle, öğretmenlerin branşlarına bağlı olarak yönetici yaklaşımlarında farklılıkların olmaması, eğitim kurumu yöneticilerinin tüm branşlara eşit davrandığını göstermektedir. Bu tutumun devam etmesi ve tüm öğretmenlere eşit muamele edilmesi önemlidir. Ayrıca branşlara göre yöneticilik davranışlarında anlamlı farklılıkların olmadığı sonucu, ortak kanun ve yönetmeliklere dayalı yönetim yaklaşımının branş faktöründen bağımsız olduğunu göstermektedir. Hizmet yılı değişkeni, etkileşimci liderlik boyutunda anlamlı bir farklılık oluşturmuştur. Bu nedenle, yöneticiler hizmet süresi daha kısa olan öğretmenlerle daha sık etkileşime girerek mentorluk ve destek sunabilirler. Aynı zamanda hizmet süresi daha

uzun olan öğretmenlerin deneyimlerinden yararlanarak kurum içinde bilgi paylaşımını teşvik edebilirler. Benzer çalışmalarda farklı sonuçların almasının nedenleri aynı konu üzerine nitel çalışmalar yapılarak derinlemesine araştırılmalıdır. Yapılacak nitel çalışmalar ile araştırmanın sonuçları da desteklenebilir. Farklı araştırmacılar tarafından yapılacak çalışmalarda bu çalışmada kullanılmış olan değişkenler farklılaştırılıp çoğaltılabilir.

KAYNAKÇA

- Akçadağ, T. (2018). *İyi öğretmen doğru okul*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Aksoy, E. (2006). *İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolleri: Aydın ili örneği (Yüksek Lisans Tezi)*. Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydın, M. (2014). *Eğitim Yönetimi (10, Baskı)*. Ankara: Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti.
- Aykan, E. (2004). Kayseri’de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 1(17)*, 213-234.
- Balıkçı, B. (2004). *İşletme yönetimi (4. bs.)*. Konya: Atlas Kitabevi.
- Baltaş, A. (2000). *Ekip çalışması ve liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başar, H. (2000). *Eğitim denetçisi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. İ., & Erdem, B. (2023). *Yönetim ve Organizasyon (8. bas.)*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bozdoğan, K., & Sağnak, M. (2011). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticiliği ile öğrenme iklimi arasındaki ilişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 11(1)*, 137145.
- Buluç, B. (1998). Bilgi çağı ve örgütsel liderlik. *Yeni Türkiye Dergisi 4 (20)*, 1205-1213.
- Bursalıoğlu, Z. (2013). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış (18. bas.)*. Ankara: Pegem.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2023). *Bilimsel araştırma yöntemleri (34. bas.)*. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, N. (2013). *Kuram ve uygulamalarda eğitim yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 5(1)*, 73-114.
- Cengiz, M. (2021). *Okul yöneticilerinin liderlik tarzları*. İstanbul: Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi .
- Coşkun, R., Altunışık, R., & Yıldırım, E. (2019). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı (10 b.)*. Ankara: Sakarya Yayıncılık.
- Çelik, V. (2012). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Dindar, A. M. (2001). *Lider, Liderlik Tarzları ve Bir Uygulama, yayımlanmamış yüksek lisans tezi*. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi.
- Erdoğan, İ. (2012). *Eğitimde değişim yönetimi (3. bas.)*. Ankara: Pegem A Akademi.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (2019). *Yönetim ve organizasyon (Çağdaş ve küresel yaklaşımlar) (13. bs.)*. İstanbul: Beya Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- İlgar, L. (2005). *Eğitim yönetimi okul yönetimi sınıf yönetimi (3.bs.)*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Karabay, M. E. (2015). *İşletmelerde etik ve etik liderlik, sigortacılık sektöründe bir araştırma*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Karasar, N. (2010). *Bilimsel araştırma yöntemi (bas. 21)*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaya, Y. K. (1991). *Eğitim yönetimi kuram ve Türkiye’deki uygulama (4. bas.)*. Ankara: Set Ofset Matbaacılık.
- Keşan, C., & Kaya, D. (2011). Öğretimsel liderlik boyutu üzerine üniversite mezunlarının bakış açıları. *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi, 30*, 20-37.

- Koparal, C., & Özalp, İ. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi 1 (2)*, 86-115.
- Özden, Y. (2002). *Eğitimde Yeni Değerler*. Ankara: Sistem Ofset.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. V. (2016). *Örgütsel davranış (6. bs.)*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Selen, D. (2007). *Vizyona dayalı liderlik (2. bs.)*. İstanbul: Kare yayınları.
- Şafaklı, O. V. (2005). KKTC'deki kamu bankalarında liderlik stilleri üzerine bir çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 6 (1)*, 132-143.
- Şişman, M. (2014). *Öğretim liderliği (5. bs.)*. Ankara: Pegem Akademi.
- Taş, A., Çelik, K., & Tombul, E. (2007). Yenilenen İlköğretim Programının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 22(22)*, 85-98.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 4(14)*, 1-16.
- Yavuz, E., & Tokmak, C. (2009). İşgörenlerin etkileşimci liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, (2)*, 17.
- Yörük, D., & Dündar, S. (2011). Türkiye'deki yerel yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzlarına göre boyun eğici davranışlarının incelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25(1)*, 93-106.
- Yücel, B. G. (2019). *Okul öncesi yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki*. İstanbul: Sabahattin Zaim Üniversitesi