

## Farklı Branş Öğretmenlerinin Liderlik Stillерinin İncelenmesi

Utku DURAN

Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Kütahya

<https://orcid.org/0009-0001-3889-1537>

Alparslan ÜNVEREN

Dumlupınar Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, Antrenörlük Eğitimi Bölümü, Kütahya

<https://orcid.org/0000-0001-5566-9965>

### Özet

Mevcut araştırmada farklı branş öğretmenlerinin liderlik stillerinin belirlenerek farklı değişkenler açısından incelenmesini amaçlamaktadır. Araştırmaya beden eğitimi, Türkçe, fen bilimleri ve sınıf öğretmeni branşlarında görev yapan 113 erkek ve 165 kadın öğretmen katılmıştır. Katılımcıların yaş, beden kitle indeksi (BKI), medeni hal, yaşadıkları yer, branş, mesleki yıl, mesleki unvan ve yöneticilik durumu gibi çeşitli demografik ve mesleki özellikleri kişisel bilgi formu ile toplanmıştır. Katılımcıların liderlik stillerinin belirlenmesinde ise Deniz ve Hasançebioğlu (2003) tarafından geliştirilen "Öğretmen Liderlik Stili Ölçeği" kullanılmıştır. Veri analizinde yüzde ve frekans ve betimsel analizlerin yanısıra bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü varyans analizi testi uygulanmıştır. Araştırma bulgularına göre, branş ayırt etmeksizin öğretmenlerin otokratik liderlik stiline sahip oldukları fakat sınıf öğretmenlerinin demokratik liderlik stiline sahip oldukları bulunmuştur. Öğretmenlerin liderlik stilleri ile incelenen demografik ve mesleki değişkenler arasında sadece mesleki ünvan değişkeninde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Öğretmen, liderlik, liderlik stili

## Examining the Leadership Styles of Different Branch Teachers

### Abstract

The present study seeks to ascertain the leadership styles exhibited among various subject teachers and analyze them in relation to different variables. A total of 113 male and 165 female teachers, specializing in physical education, Turkish, science, and classroom teaching, took part in the study. A personal information form was used to collect various demographic and professional characteristics of the participants, including age, body mass index (BMI), marital status, place of residence, branch, professional year, professional title, and managerial status. The researchers utilized the "Teacher Leadership Style Scale" created by Deniz and Hasançebiöglu (2003) to assess the leadership styles of the participants. Aside from conducting percentage and frequency analyses, the data analysis also involved the use of independent sample t-test and one-way analysis of variance test. The research findings indicate that teachers, regardless of their field, exhibited an autocratic leadership style, while classroom teachers demonstrated a democratic leadership style. A notable disparity was observed between the leadership styles of teachers and the demographic and professional factors that were analyzed, specifically in relation to the professional title variable.

**Key words:** Teacher, leadership, leadership style

## SUMMARY

### Introduction and Aim

Individuals collaborate to achieve objectives that surpass their individual capabilities. Collaboratively achieving a goal necessitates the convergence and integration of the efforts and actions of multiple individuals (Aydın, 1998: 13). While individuals who come together to pursue shared objectives may excel in their individual tasks, the absence of a group leader can pose significant challenges in attaining the desired goals within the specified timeframe, budget, and quality benchmarks. In this scenario, it is imperative to have a leader who can effectively assemble and unite the group, exercise authoritative control, and possess a well-established leadership structure (Bass, 1990).

The societal conditions and advancements of the current era have a profound impact on schools, which are regarded as the foremost institutions in society. In addition to the educational aspect of schools, it is important for them to also prioritize the emotional well-being of individuals and students, embrace social diversity, effectively integrate technology, uphold and safeguard the spiritual values of society, foster collaboration among staff members, demonstrate behaviors that align with democratic principles, promote democratic teaching methods, adapt to the competitive nature of today's world, and effectively navigate the practical aspects of life. Leaders who possess the ability to withstand the harm caused by external influences without becoming isolated, who can engage in self-reflection while doing so, and who can adapt to change are in high demand. According to Beycioğlu (2009), in school management, it is essential to possess an effective leadership attitude and be innovative.

As expectations towards education and schools continue to rise, meeting these demands becomes increasingly challenging for teachers. Education systems and schools have initiated various reforms to meet growing demands and perform their duties more successfully. One focal point of these reform efforts is teachers (Kurt, 2016). Leadership qualities depend on an individual's profession, position, and situation, such as educational leadership, teacher leadership, and educational leadership. The concept of teacher leadership emerged with the changing and evolving nature of educational institutions in the 21st century, along with the increasing capabilities of information technology and the centrality of teachers in important school decisions and strategies. Therefore, individuals with problem-solving skills, habits, attitudes, skills, and knowledge that can transform into behavior, using the rules of the scientific world, understanding, interpreting, and exploring, possess teacher leadership characteristics (Can, 2006: 349-363). According to Çakmak (2011), teachers have various roles, including personal development, knowledge transfer, role modeling, and guidance. Experienced and professional teachers create, organize, and share knowledge, while also taking on roles such as teaching, critical and creative thinking, and motivation (Zepp, 2005). Teacher leaders are recognized as individuals who stand out in and outside the classroom, support their colleagues, foster collaboration, work on supporting and implementing educational materials, and influence others (Haris, Muijs, 2005: 16).

Therefore, it is important to know the leadership styles of teachers who are leaders in the teaching and learning environment, influencing individuals in that environment by creating appropriate human relationships according to the goals of the lesson, school, and education (Deniz and Hasançebiöğlu, 2003). Thus, this study aims to determine and compare the leadership styles of teachers.

### Material & Method

In the research, a descriptive survey model was employed to examine teachers' leadership styles by various variables such as gender, branch, professional seniority, etc. The survey model aims to describe a current or past situation as it exists. For data collection and comparison in the research, a "Demographic Information Form" prepared by the researcher with eight independent variables and the "Teacher Leadership Style Scale" developed by Deniz and Hasançebiöğlu (2003) were utilized. Surveys

collected online were transferred to the SPSS 26 package program, and necessary analyses were conducted after eliminating missing and outlier data. Skewness and kurtosis values were examined to determine the distribution of the data. The significance level was set at  $p < 0.05$  for all analyses. For variables showing parametric distribution, T-test was applied for two-group variables, ANOVA test for variables with more than two groups, and post-hoc (Tukey) test was used to determine the source of the difference between groups. The research was limited to participants who work as teachers in the Kütahya province and was constrained to the academic year 2022-2023.

### Result and Discussion

According to the analysis of the data obtained in this study, it was found that the participating teachers exhibited an autocratic leadership style, while classroom teachers showed a democratic leadership style. In a study conducted by Ocak (2014), the majority of participating teachers expressed an autocratic/authoritarian leadership style, with only a small percentage exhibiting a democratic leadership style. Another study by Çakır (2015) indicated that the majority of teachers adopted an autocratic leadership style. Different researchers, depending on the variables they employed, have reached similar results (Hasançebiöglü, 2002; Kadak, 2008). The difference between the findings in the literature and the current research is thought to be due to the number of participants. According to the analysis of the data obtained in this study, there was no significant difference in leadership style between female and male teachers who participated in the research. Çakır (2015) found in his research that there was no difference in leadership styles between teachers and their gender. Therefore, it is suggested that there is no significant difference in the leadership styles exhibited by female and male teachers, and they are similar to each other in terms of leadership styles. However, it was concluded that female teachers exhibited more autocratic/authoritarian leadership characteristics compared to male teachers. In a study conducted by Seçgel (2005), it was also found that there was no difference in leadership styles among music teachers working in primary and secondary education based on their genders. Hasançebiöglü (2002) determined in his research that there was no difference in leadership styles among teachers of different subjects working in secondary education based on their genders. Güllü and Arslan (2009) found in their study that there was no statistically significant difference between physical education teachers' leadership styles and their genders. Ercoşkun et al. (2009) reached the conclusion in their research on the leadership styles of teacher candidates that there was no significant difference between the leadership styles of teacher candidates studying in the faculty of education and their genders. The findings obtained in this study are consistent with these findings in the literature. The discrepancy between the findings in the literature and the current research is thought to be due to the different sample group in which the research was conducted.

According to the analysis of the data obtained in our study, there was no difference between the leadership styles of the participating teachers and their marital statuses. Memişoğlu and Çakır (2015) stated in their study that there was no significant difference between teachers' leadership styles and their marital statuses. In contrast, Kadak (2008) found a statistically significant difference in the leadership styles of primary school teachers based on their marital statuses, favoring married teachers. Ocak (2014) found a statistically significant difference in the professional seniority of teachers. The non-parametric Mann Whitney U test conducted to determine which groups the difference was between revealed that the difference favored teachers with 21 years and more of seniority over those with 1-5 years of seniority. Seçgel (2005) also found in his research that there was no significant difference in teaching styles among music teachers based on their years of service. These findings do not align with the current research result, and the difference may be attributed to the teachers in this study belonging to different branches. According to the analysis of the data obtained in this study, there was no significant difference between teachers' leadership styles and their managerial positions. The performance of managerial duties and the duration of managerial positions did not affect leadership

styles, and leadership style scores were found to be similar in different managerial situations. More research is needed on managerial positions. The analysis of the data obtained in this study revealed no significant difference between teachers' leadership styles and their professional titles. The use of the professional title is relatively new, and further research is required on this variable.

## 1. GİRİŞ

İnsanlar kendi güçlerinin üzerinde olan hedeflerini hayata geçirmek amacı ile iş birliği içerisine girmektedir. Ortak bir çaba harcanması gereken bir hedefin yerine getirilmesi, birden fazla kişinin güçlerinin ve hareketlerinin bir araya gelerek bütünleştirilmesini zorunlu hale getirmektedir (Aydın, 1998: 13). Ortak hedeflere varmak için birleşmiş kişiler, tek başına işlerinde usta olsalar dahi, onlara öncülük edecek bir grup lideri başa geçmediği sürece varılmak istenen amaçlara, hedeflenen zaman, masraflar ve kalite standartlarına ulaşmakta oldukça zorluk çekilebilir. Bu durumda grubu derleyip toparlayacak, otoriteyi sağlayacak ve kurucu bir liderlik mekanizmasına sahip bir lidere ihtiyaç vardır (Bass, 1990).

Toplum içinde önderlik eden lider kurumların en başında sayılabilecek okulları çağın şartları ve getirdiği bütün değişimler ve gelişmeler etkilemektedir. Okulların eğitim tarafı dışında; insanların ve öğrencilerin duygusal yönüne de açık, toplumsal farklılıkları kabullenen, teknolojiyi iyi takip eden, toplumun manevi değerlerine saygılı ve onları koruyacak, işgöreni ile işbirliği içerisinde hareket eden, demokrasiye uygun davranışlar sergileyen, demokratik öğretimi savunan, çağımız şartlarındaki rekabetçilikle baş edebilen, hayatın somut tarafından ayrılmadan dış dünyanın vereceği zararlara karşı direnç gösterebilen ve bütün bunları gerçekleştirirken kendisini eleştiren, değişime ayak uydurabilen liderlere ihtiyaç vardır. Bunu yapabilmek için ise, etkin liderlik tutumunu ortaya çıkarmak ve yenilikçi olmak okulların yönetimindeki ön gerekliliklerinin en başında gelmektedir (Beycioğlu, 2009).

Liderlik, 20. yüzyılın sonlarında yönetim bilimden etkilendiği “yöneticinin daha çok etkili olduğu, liderin daha az etkili olduğu” politikasını savunmayı bırakmıştır (Bogotch, 2005). Okul örgütünün denetleyici, idareciler, öğretmenler, öğrenciler, aileler, diğer çalışanlar ve ilgili bireylerden meydana gelen ve iş birliği içinde öğrenilen aynı zamanda çalışılan uzman bir ortaklık alanı şeklinde kavrandığı çağımızda, liderliğin bütün bu bireylerin gösterebileceği, idareyi de içine alan bir tutuma çevrilmesi ihtiyacı dikkat çekmektedir (Beycioğlu, 2009: 4). Sergiovanni' ye (2006: 88-101) göre, demokratik eğitim kurumlarında liderlik ne düzeyde ilerletilir, aktarılır ve okul üyelerince ne düzeyde kontrol edilirse; o düzeyde lider oluşur ve bu zaman diliminde eğitim kurumunun ilerlemesine o düzeyde katkıda bulunur. Bu durumda; okul liderliğinin daha çeşitlilik gösteren yöntemler ile ele alınarak araştırılması gerekmektedir (akt: Beycioğlu, 2009: 4).

### Liderlik Kavramı

Anglosakson denizcilik dilinde de “rota” anlamına gelen lider; yol göstermek ve öncülük etmeyi açıklar. TDK (Türk Dil Kurumu) ye göre ise lider, şef, önder kelimelerine karşılık gelir (TDK, 2021). Ancak lider kelimesinin günlük yaşamda daha sık kullanıldığı görülmektedir (Rakhymzhanov, 2022). Liderlik stilleri; 1960'lı yıllardan sonra liderlik teorileri açısından ifade edilmeye başlanmıştır. Özellik Teorisi, Davranışçılık Teorisi ve Durumsallık Teorisi gibi üç ana liderlik teorisine göre farklı liderlik stilleri bulunmaktadır. Örnek olarak özellik teorisini destekleyen araştırmacılar liderlik stillerini, liderin fiziksel ve kişisel niteliklere göre farklılaştığını savunurken; Durumsallık Teorisini destekleyen araştırmacılar liderlik stillerini, liderin çevresinin dayattığı koşullara göre değiştiğini ileri sürmektedir. Çalışma içerisinde ele alınan öğretmenlerin liderlik stilleri, Davranışçı Teorisi çerçevesinde ele alınan McGregor'un X ve Y Tutumuna göre ele alınmıştır. Douglas McGregor'ın oluşturduğu ve liderlerin tarzlarını açıklamak için izlenilen bu yaklaşıma X ve Y tutumu adı verilmektedir. McGregor'a göre liderlerin tarzlarını ortaya çıkaran en belirgin etkenlerden biri bireylerin davranışlarına ilişkin

varsayımlardır. Dolayısıyla onların davranışları da liderlerin insanların davranışları hakkındaki inançlarından ve varsayımlarından etkilenir (Koçel, 2003: 594). McGregor'un X ve Y kuramına göre liderlerin bireylerin davranışlarına ilişkin iki karşıt fikiri içeren bir oluşumun içinde gruplandırılabilir. X kuramına inanan liderlerin davranışları daha otoriterken, Y kuramına inanan liderlerin davranışları daha demokratiktir. McGregor'un yargıladığı X kuramı ve tavsiye ettiği Y kuramı aşağıda belirtilmektedir (Deniz ve Hasançebioğlu, 2003).

X kuramı; İnsanların çekingen olduğu ve örgütün ihtiyaçlarına direndiği hipotezine dayanmaktadır. Bu fikir'e göre,

- İnsanlar genellikle işten hoşlanmazlar ve mümkün olduğunca işten kaçınırlar.
- İnsan doğası gereği işten kaçınan çoğu insan, örgütsel hedeflere ulaşmak için yeterli çabayı gösterebilmek için baskıya, yönlendirmeye, yönetime ve cezaya ihtiyaç duyar.
- Normal bir birey sorumluluktan kaçmayı, yönetilmeyi seçer ve isteksizdir. Her şeyden önce güvenlik ister.
- Sorumluluktan kaçmayı tercih eder.
- Değişime direnir ve değişimin getirdiği belirsizlik nedeniyle değişikliklere karşıdır.
- Y Kuramı: Bireylerin çalışması gerektiği ve sorumluluğa açık olduğu hipotezine dayanmaktadır. Bu tutuma göre;
- İş yerinde fiziksel ve zihinsel çaba harcamak oyun oynamak veya dinlenmek kadar sıradandır.
- Dışarıdan kontrol ve ceza ile tehdit, çabaları kurumsal hedeflere yönlendirmenin tek yolu değildir. İnsanlar kendilerini adanmış oldukları hedeflerin hizmetinde öz denetimi, bireylerin kendilerini yönetme ve kendilerince denetim yöntemlerini kullanırlar.
- Hedefleri benimsemiş, onlara ulaşmanın getireceği ödüllere bağlıdır.
- Koşulların uygun olmasıyla, normal bir insan sadece sorumluluk almakla kalmaz, aynı zamanda sorumluluğu nasıl arayacağını da öğrenir.
- Örgütsel meselelerin çözülmesinde oldukça yüksek kontrol, bilgi ve gözlem becerisi bireyler arasında yaygın bir durumdur (Güllü ve Arslan, 2009).

McGregor'un X ve Y kuramından X kuramına göre; öğrencilerini ölçen bir öğretmenin zorlayıcı otokratik liderlik tarzını, Y kuramına göre; öğrencisini ölçen bir öğretmenin ise demokratik/katılımcı liderlik tarzını gösterdiği bilinmektedir.

### Öğretmen liderliği

Eğitime ve okullara yönelik beklentiler her geçen gün arttıkça öğretmenlerin bu talepleri karşılama da zorlaşmaktadır. Eğitim sistemleri ve okullar, artan talepleri karşılayabilmek ve sorumluluklarını daha iyi bir şekilde yerine getirebilmek için çeşitli reformlara başlamıştır. Bu reform çabalarının odak noktalarından biri de öğretmenlerdir (Kurt, 2016). Liderlik nitelikleri kişinin mesleğine, konumuna ve durumuna bağlıdır. Örneğin eğitim liderliği, öğretmen liderliği, eğitim liderliği gibi. 21. yüzyılda eğitim kurumlarının değişmesi ve değişmeye devam etmesi, bilgi teknolojisi yeteneklerinin artması, öğretmenlerin önemli okul kararlarının ve stratejilerinin merkezinde yer almasıyla birlikte öğretmen liderliği kavramı ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla problem çözme becerisine sahip, amaçlı alışkanlıkları, tutumları, becerileri ve bilgileri davranışa dönüştürebilen, bilim dünyasının kurallarını kullanan, öğrenmenin yanı sıra anlayan, yorumlayan ve keşfeden bireyler öğretmen liderliği nitelikleriyle donatılmıştır. (Can, 2006: 349). 21. yüzyıl eğitim sisteminde başarılı olmak için öğretme ve öğrenmenin merkezinde yer alan, alınan kararları anında uygulayabilen öğretmenlere ihtiyaç vardır. Eğitim liderlerinin sadece okul müdürü değil aynı zamanda uygulama noktasında öğretmen liderliği olduğunun farkındalığı her geçen gün artmaktadır (Beycioğlu, 2009). Daha önce grup çalışmalarında uygulayıcı rolünü aşamayan öğretmenler, 21. yüzyılda yükselişe geçmiş ve okul başarısı açısından

öğretmen liderliğine olan ihtiyaç her geçen gün artmıştır. Bu liderliği etkili kılmamanın bir yolu, okul öğretmen liderlerinin meslektaşlarından daha açık ve değişime hazır olmalarıdır (Can, 2006: 349-363).

Okul etkililiği üzerine yapılan çalışmalar, öğretmen liderliğinin öğretmenleri etkilediğini göstermektedir. Özellikle; öz yeterliliği arttırarak verimliliği artırır ve öğrencilere olumlu etki sağlar (Harris ve Muijs, 2002). Çakmak'a (2011) göre; öğretmenlerin sorumluluk aldığı birçok rolü vardır. Bu roller arasında kişisel gelişim, bilgi aktarımı, rol modelleme, rehberlik bulunmaktadır. Deneyimli ve profesyonel öğretmenler bilgiyi yaratır, organize eder ve paylaşır, aynı zamanda öğretme, eleştirel ve yaratıcı düşünme ve motivasyon gibi rolleri de üstlenirler. (Zepp, 2005). Lider öğretmenler sınıf içerisinde ve dışında ön plana çıkan, meslektaşlarına destekte bulunan, onlarla iş birliği uyumu sağlayan, eğitim materyallerini destekleyip uygulamaya yönelik çalışmalar yapan ve diğerlerini etkisi altına alan kişiler olarak tanınmaktadırlar (Haris ve Muijs, 2002).

Bundan ötürü eğitim alanının lideri olan, o alanda varolan bireyleri dersin, okulun ve eğitimin amaçlarına göre insanlar ile doğru ilişkiler oluşturarak onlara etki edecek öğretmenin liderlik stillerinin bilinmesi önemlidir (Deniz ve Hasançebioğlu, 2003). Bu bilgiler ışığında; araştırmada, Öğretmenlerin liderlik stillerinin belirlenmesi ve karşılaştırılması amaçlanmıştır.

## 2. MATERYAL & METOT

### Araştırma Deseni

Araştırmada; öğretmenlerin liderlik stilleri, cinsiyet, branş, mesleki kıdem gibi çeşitli değişkenler tarafından araştırılması hedeflendiğinden tarama modeli olarak betimsel tarama yöntemi kullanılmıştır. Tarama yöntemi, "geçmişte var olan ya da halen süren bir olayı olduğu haliyle göstermeyi" hedefleyen inceleme şeklidir. Araştırmada ele alınan olay, birey veya nesne; değiştirilmeden olduğu gibi açıklanır (Karasar, 2012).

### Araştırma Grubu

Araştırma grubunu 2022-2023 öğretim yılında Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsünde Tezsiz Yüksek Lisans yapan M.E.B.' de farklı branşlarda öğretmenlik yapan öğretmenler oluşturmuştur.

**Tablo 1.** Katılımcıların demografik özelliklerinin dağılımları

Branş	N	Yüzde(%)
Beden eğitimi ve spor	81	29,1
Türkçe	55	19,8
Fen bilimleri	70	25,2
Sınıf öğretmeni	72	25,9

### Veri Toplama Araçları

#### Demografik Bilgi Formu

Araştırmada cinsiyet, yaş, boy, kilo, mesleki yılı ve branş gibi değişkenleri içinde bulunduran demografik bilgi formu uygulanmıştır.

#### Öğretmen Liderlik Stili Ölçeği

Deniz ve Hasançebioğlu (2003) tarafından geliştirilmiş olup, tek boyutlu olan ölçeğin derecelendirme aralıklarına göre liderlik tarzlarında değişim mevcuttur. Ölçek McGregor'un X ve Y varsayımına göre tasarlanmış 17 madde içermektedir. Ölçeğin iç güvenirlik katsayısı 0,88 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin yanıtlama seçenekleri beşli Likert tipine göre tasarlanmıştır. Dereceleme seçenekleri 1- Hiç Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Orta derece katılıyorum, 4- Katılıyorum, 5- Tamamen Katılıyorum şeklindedir. Ölçekte 5, 6, 12, 13, 14, 16 ve 17. seçeneklerde tersine döndürülmüş anlatımlar olduğu için

bu seçenekler tersine kodlanmıştır. Ölçekten en az 17 puan ve en yüksek 85 puan alınabilir. 17-64 puan aralığı, otokratik/baskıcı liderliği, 65-76 puan aralığı, yarı demokratik liderliği ve 77-85 puan aralığı ise demokratik/katılımcı liderliği belirtmektedir (Güllü ve Arslan, 2009).

### Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Çevrimiçi (online) olarak toplanan anketler SPSS 26 programına yönlendirilip kayıp ve uç veri dışarı atılarak orjinal veriler üstünde istenilen analizler uygulanmıştır. Anlamlılık düzeyi tüm analizlerde  $p < 0,05$  olarak kararlaştırılmıştır. Parametrik dağılım gösterdiği tespit edilen 2 gruplu değişkenlere Bağımsız örneklem T-testi, 2'den fazla gruplu değişkenlere ANOVA analizi, gruplar arasındaki farkın mereden kaynaklandığının bilinmesi için ise post-hoc (Tukey) analizi uygulanmıştır.

### Etik Beyan

Bu çalışma Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunun 28.02.2024 tarihli ve 264492 sayılı yazısı kararınca gerçekleştirilmiştir.

## 3. BULGULAR

**Tablo 2.** Bağımsız örneklem t testi sonuçları

Cinsiyet	n	X	SD	t	P
Erkek	113	63,09	6,45	-0,441	0,660
Kadın	165	63,43	6,19		
Evli	206	63,33	6,37	0,185	0,854
Bekar	72	63,18	6,07		

Yapılan bağımsız örneklem t testi sonuçlarına göre katılımcıların cinsiyetlerine ve medeni durumlarına göre liderlik stillerinde anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ( $p > 0,05$ ).

**Tablo 3.** Tek yönlü varyans analizi test sonuçları

Değişken	Kategori	n	X	SD	Post-Hoc Tukey	F	P
Yaşanılan Yer	Şehir Merkezi	182	63,20	6,16	0,503	0,612	0,491
	İlçe	90	63,63	6,68			
	Taşra	6	61,16	3,12			
Mesleki Kıdem	1-3 yıl	33	63,84	5,88	0,134	0,072	2,179
	4-6 yıl	18	61,64	5,89			
	7-9 yıl	23	60,08	5,89			
	10-12 yıl	33	63,39	6,80			
	12 yıl ve üzeri	171	63,78	6,25			
Mesleki ünvan	Aday öğretmen	20	64,75	5,78	Uzman öğretmen > öğretmen	0,012*	3,694
	Öğretmen	79	61,37	6,19			
	Uzman öğretmen	165	64,04	6,16			
	Başöğretmen	14	63,21	7,18			
Yöneticilik yılı	0	186	63,33	6,27	0,752	0,879	0,298
	1-3 yıl	41	62,64	5,61			
	4-6 yıl	18	63,22	6,68			
	7-9 yıl	11	64,90	8,91			
Beden Kitle İndeksi	10 yıl ve üzeri	21	63,47	6,19	0,272	0,385	1,043
	18<	5	64,00	8,48			
	18-25	147	62,76	6,11			

25-30	104	63,41	6,54
30-35	13	65,23	5,24
35>	8	66,25	3,99

\* $p<0,05$

Yapılan tek yönlü varyans analizi test sonuçlarına göre katılımcıların liderlik stillerinde yaşanan yer, mesleki kıdem, yöneticilik yılı ve beden kitle indeksi arasında anlamlı bir farklılık tespit edilemezken; mesleki ünvan değişkenine göre uzman öğretmenler öğretmenlere göre anlamlı şekilde yüksek puanlar elde etmişlerdir ( $p<0,05$ ).

#### 4. TARTIŞMA

Bu çalışmada çıkan sonuçlara göre araştırmaya katılan öğretmenlerin otokratik liderlik stiline sahip oldukları görülürken, sınıf öğretmenlerinin demokratik liderlik stiline sahip oldukları bulunmuştur. Ocak (2014); araştırmaya dahil olan öğretmenlerin büyük bir bölümü otokratik/baskıcı, daha küçük bir bölümü ise demokratik liderlik stilini gösterdiğini belirtmiştir. Çakır (2015); öğretmenlerin büyük çoğunluğunun otokratik liderlik stilini benimsediklerini belirtmiştir. Çelik ve Tamer (2018) beden eğitimi öğretmenleri üzerinde uyguladığı liderlik stili ölçeğinde, beden eğitimi öğretmenlerinin elde ettiği liderlik stilini demokratik liderlik stili olarak bulmuştur. Literatürdeki bu bulgu ile mevcut çalışmada elde edilen bulgu arasındaki farklılığın katılımcıların branşından ve sayısından kaynaklandığı düşünülmektedir. Kadak (2008); 244 kişinin sınıf öğretmeni olduğu 604 katılımcı ile yapılan çalışmada; ilköğretimde görevli olan öğretmenlerin sınıfı idaresi ile liderlik stilleri arasındaki farkı analiz ettiği çalışmada ilköğretimde görev yapan öğretmenlerin büyük bir kısmının otokratik liderlik stillerine hakin oldukları bulunmuştur. Kaynaklardaki bu sonuç ile mevcut çalışmada tespit edilen sonuç arasındaki farklılığın katılımcı sayısından olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışmada çıkan sonuçlara göre; araştırmaya dâhil olan kadın öğretmenler ile erkek öğretmenler arasında liderlik stiline farklılık göstermediği bulunmuştur. Çakır (2015); öğretmenlerin liderlik stilleri ile cinsiyet ile ilişkili bir fark olmadığını tespit etmiştir. Bundan dolayı bir bayan öğretmenin gösterdiği liderlik tarzı ile bir erkek öğretmenin gösterdiği liderlik tarzı arasında farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı aynı zamanda kadın ve erkek öğretmenlerin liderlik tarzlarının birbirlerine paralellik gösterdiğini belirtmiştir. Seçgel (2005); ilk ve ortaöğretimde görev alan müzik branşındaki öğretmenlerin liderlik tarzları ile cinsiyet arasında anlamlı bir sonuca ulaşmamıştır. Hasańeıbiođlu (2002); ortaöğretimde görev yapan farklı branşlardaki öğretmenlerin cinsiyetlerine göre liderlik stilleri arasında fark olmadığını sonucuna ulaşmıştır. Araştırmalarında Güllü ve Arslan (2009); beden eğitimi öğretmenleri ile ilişkilendirdikleri liderlik tarzı ile cinsiyet değerlerinde fark olmadığını göstermişlerdir. Ercoşkun ve ark. (2009), öğretmen adaylarının liderlik tarzları üstünde yaptıkları bir çalışmada; eğitim fakültesinde öğrenim gören öğretmen adaylarının liderlik stilleri ile cinsiyetleri arasında bir fark olmadığını bulmuşlardır. Literatürdeki bu bulgular ile mevcut çalışmada tespit edilen bulgular uymaktadır. Kadak (2008) ise yaptığı çalışmada; ilköğretim okulunda çalışan öğretmenlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin cinsiyeti arasında erkek öğretmenler üstünde bir fark tespit etmiştir. Ocak (2014) öğretmen liderlik stilleri puanı açısından kadın öğretmenler ile erkek öğretmenler arasında farklılık olduğunu göstermiştir. Bununla beraber erkek öğretmenlere göre kadın öğretmenlerin daha fazla otokratik/baskıcı liderlik özelliği gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmalardaki bu bulgular ile halihazırdaki çalışmadan edinilen sonucun uyuşmamasının sebebi çalışmanın izlenildiği örneklem grubunun farklı olmasından ortaya çıktığı varsayılmaktadır.

Araştırmada; elde edilen verilerin analizine göre araştırmaya katılan öğretmenlerin liderlik stilleri ile medeni durumları arasında farklılık bulunmamıştır. Memişoğlu ve Çakır (2015) yaptığı çalışmada; öğretmenlerin liderlik stilleri ile medeni durumları arasında anlamlı fark bulunmadığını belirtmiştir.

Kadak (2008) İlköğretim okulu öğretmenlerinin liderlik stillerin öğretmenlerin medeni durumları arasında evli öğretmenlerden taraf anlamlı bir fark tespit etmiştir.

Araştırma bulgularına göre katılımcıların liderlik stillerinde yaşanan bölge /yer bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Güllü ve Arslan (2009) beden eğitimi öğretmenlerinin görev aldıkları bölgelere göre sahip oldukları liderlik stilleri arasında analiz sonuçlarına göre bir farklılık olduğu gösterilmektedir. Bu farkın ise okulu yerel bölgede bulunan öğretmen ile okulu şehir merkezinde bulunan öğretmenler arasında olduğu belirtilmiştir.

Mevcut araştırmada katılımcıların liderlik stillerinde mesleki kıdem yıllarına göre anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Ocak (2014) öğretmenlerin mesleki kıdemleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulmuştur. Hangi gruplar arasında farklılık olduğunu belirtmek üzere yapılan non-parametrik Mann Whitney U testi analizinde farkın, 1-5 yıl kıdemli öğretmenler ile 21 yıl ve üzeri kıdemli öğretmenler arasında 21 yıl ve üzeri kıdemli öğretmenlerden taraf olduğu belirlenmiştir. Çakır (2015); öğretmenlerin liderlik stilleri ile mesleki kıdemleri arasında ,01 anlamlık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğunu tespit etmiştir. Kadak (2008) İlköğretim okulunda görev alan öğretmenlerin liderlik stillerinin öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark olup olmadığını göstermek amacıyla uyguladığı Kruskal Wallis-H analizinde grup değerleri arasında öğretmenlerin meslekte geçirdikleri yıllar arasında anlamlı bir fark bulmuştur. Hangi kategoriler arasında fark çıktığını belirlemek için uygulanan non-parametrik Mann Whitney U testi analizinde aradaki farkın, 1-5 yıl görev almış öğretmenler ile 21 yıl ve üzeri görev almış öğretmenler arasında 21 yıl ve üzeri görev alan öğretmenlerin avantajlı olduğu görülmüştür. Güllü ve Arslan (2009) çalışmalarında ise öğretmenlerin kıdem yıllarına göre liderlik stillerinde anlamlı bir fark tespit edememişlerdir.

Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların mesleki ünvanlarına göre liderlik stillerinde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Buna göre uzman öğretmenler öğretmenlere göre anlamlı şekilde yüksek puanlar elde etmişlerdir. Kadak (2008) ilköğretim de görev alan öğretmenlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin branş değişkenine göre sosyal bilgiler öğretmenleri ile türkçe-yabancı dil ve fen-matematik öğretmenleri arasında sosyal bilgiler öğretmenlerinin lehinde olduğunu tespit etmiştir. Bu bağlamda sosyal bilgiler öğretmenleri daha çok demokratik liderlik stiline sahip olduklarını göstermektedirler. Çakır (2015) öğretmenlerin liderlik stilleri ile branş veya sınıf öğretmeni olması arasındaki fark ( $p>.05$ ) analiz sonuçlarına göre anlamlı çıkmıştır. bu sonuca göre öğretmenlerin branş veya sınıf öğretmeni olarak görev almasının liderlik stilleri üzerinde herhangi bir etkisi bulunmadığı ifade edilebilir. bu durum hem sınıf öğretmenlerinin hem de diğer branş öğretmenlerinin aynı liderlik stilini sergilediklerini göstermektedir.

Bu çalışmada uygulanan analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin liderlik stillerinde yöneticilik durumu ve beden kitle indeksi değişkenlerine göre anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Yöneticilik yapma durumu ile yöneticilik süresinin liderlik stilini etkilemediği ve liderlik stili puanlarının yöneticilik yapma durumunda birbirine yakın olduğu görülmüştür. Yöneticilik durumu üzerinde daha fazla çalışma yapılması gerekmektedir.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuç olarak öğretmenlerin liderlik stiline karşılaştırıldığı bu araştırmada uzman öğretmen ile öğretmen arasında anlamlı fark çıkmıştır. Liderlik stili arasındaki farka bakıldığında sadece sınıf öğretmenlerinin demokratik liderlik stiline sahip oldukları ve diğer branşların ise otokratik liderlik stiline sahip oldukları görülmektedir. Bu tür araştırmaların eğitim politikalarının oluşturulmasında ve öğretmen eğitimi programlarının tasarlanmasında önemli bir rehber olabileceği düşünülmektedir. Araştırma bulgularının eğitim sistemine adapte edilmesi, öğrencilerin daha etkili bir öğrenme deneyimi

elde etmelerini desteklemek ve eğitimde kaliteyi artırmak adına önemli bir adım olabilir. Bu bağlamda, öğretmen liderlik stillerini anlamak ve değerlendirmek, eğitim sisteminin sürekli gelişimine katkı sağlamak için kilit bir unsur olduğu kaçınılmaz bir gerçektir.

### Yazar Katkıları

Çalışmamızın her aşamasında yazarlar eşit seviyede katkıda bulunmuşlardır

### Etik Beyan

Bu çalışma dergi yazım kuralları ve yayın etiği kurallarına uygun hazırlanmıştır. Çalışma etiği için gerekli olan izinler 28.02.2024 tarihinde Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulundan 264492 kayıtlı sayı numarası ile alınmıştır.

### Çıkar Çatışması

Yazarlar çalışma süreci ve yayınlanma hakkında herhangi bir çıkar çatışması belirtmemişlerdir.

### KAYNAKÇA

- Aydın, M. (1998). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Beycioğlu, K. (2009). *İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin sergiledikleri liderlik rollerine ilişkin bir değerlendirme (Hatay ili örneği) (Doktora Tezi)*. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Bogotch, I. E. (2005). A history of public school leadership. İçinde F. W. English (Ed.). *The SAGE handbook of educational leadership: Advances in theory, research, and practice* (pp: 7-33). London, New Delhi: Sage Publications.
- Can, N. (2006). Öğretmen liderliğinin geliştirilmesinde müdürün rol ve stratejileri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(21), 349-363
- Çakır, M. (2015). *Öğretmenlerin liderlik stilleri ile sınıf içi öğretmen davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi (İzmir ili Konak ilçesi örneği) (Yüksek Lisans Tezi)*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Çakmak, M. (2011). Değişen öğretmen rolleri: Öğretmen adaylarının düşünceleri. *Eğitim ve Bilim*, 36(159), 14-24.
- Çelik, O. B., & Tamer, K. (2018). Farklı liderlik stillerine sahip olan beden eğitimi öğretmenlerinin sınıf yönetimi davranışlarının incelenmesi. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 23(2), 85-102.
- Deniz, L., & Hasançebioglu, T. (2003). Öğretmen liderlik stillerini belirlemeye yönelik bir ölçek çalışması. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 17, 55-62.
- Dimock, V. B., & McGree, K. M. (1995). *Leading change from the classroom: Teachers as leaders*. SEDL Archive. <http://www.sedl.org/change/Issues/Issues44.html>
- Ercoşkun, M. H., Bektaş, F., & Nalçacı, A. (2009). *A study on teacher leadership styles of teacher candidates studying at the departments of secondary education*. 1st International Symposium on Sustainable Development, Sarajevo, Bosnia and Herzegovina.
- Güllü, M., & Arslan, C. (2009). Beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik stilleri/leadership styles of physical education teachers. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(11), 352-367.
- Harris, A., & Muijs, D. (2002). *Teacher leadership: A review of research*. Coventry/London: University of Warwick Institute of Education–General Teaching Council.
- Hasançebioglu, T. (2002). *Öğretmenlerinin liderlik stilleri, bilgisayar tutumları ve aralarındaki ilişkilerin incelenmesi (Yüksek Lisans Tezi)*. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- Kadak, Z. (2008). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin liderlik stilleri ile sınıf yönetimi arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi* (24. baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği* (9. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Kurt, T. (2016). *Türkiye’de eğitim reformlarının başarısında etkili olan etmenlerin incelenmesi*. 12. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi, Ankara.
- Livingston, C. (1992). Teacher leadership for restructured schools. İçinde C. Livingston (Ed.). *Teachers as leaders: Evolving roles. NEA school restructuring series*. Washington, D. C.: National education association.
- Memişoğlu, S. P., & Çakır, M. (2015). Öğretmenlerin liderlik stilleri ile sınıf içi öğretmen davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Turkish Studies*, 10(15), 633-648. <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.8806>
- Ocak, S. (2014). *Okul müdürü ve öğretmenlerin liderlik stillerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi (Erzurum ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Rakhymzhanov, A. (2022). *Okul müdürlerinin liderlik stili, örgütsel öğrenme ve öğretmen liderliği arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Sergiovanni, T. J. (2006). *The principalship* (5. Baskı). Columbus: McGraw-Hill.
- Southworth, G. (1999). Primary school leadership in England: Policy, practice and theory. *School Leadership & Management*, 19, 49 – 65.
- TDK, (2021). *Türk Dil Kurumu Sözlükleri*, [www.tdk.gov.tr/](http://www.tdk.gov.tr/)
- Zepp, R. A. (2005). Teachers’ perceptions on the roles on educational technology. *Educational Technology & Society*, 8(2), 102-106.

**Makale Geliş** : 31.03.2023

**Makale Kabul** : 28.05.2023

#### Açık Erişim Politikası

Bu eser Creative Commons Atıf-GayriTicari 4.0 Uluslararası Lisansı ile lisanslanmıştır. <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.tr>