**Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Girişimcilik Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**

Dr. Öğretim Üyesi Betül TARHAN ALKAN

Leyla ARTIK

**Özet**

Bu çalışma ile Konya ve Ankara’da özel ve devlet okullarında görev yapan öğretmenler üzerinde uygulamalı bir araştırma yapılmıştır. Araştırma kapsamında, öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve girişimcilik becerileri arasındaki ilişki ve liderlik stillerinin girişimcilik üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma, korelasyonel araştırma desenine uygun olarak yürütülmüştür. Araştırmaya 314 öğretmenin (%61,8 erkek, %38,2 kadın) katılımı sağlanmıştır. Kişisel Bilgi Formu, Girişimcilik ve Liderlik Stilleri Ölçekleri kullanılarak veriler elde edilmiştir. Araştırmada kullanılan değişkenler arasındaki ilişkiler korelasyon ve regresyon analizi kullanılarak incelenmiştir. Edilen sonuçlar hem özel sektörde hem de kamu sektöründe çalışan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile girişimcilik becerileri arasında pozitif yönlü ilişkilerin bulunduğunu göstermiştir. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin etkileşimci liderlikleri girişimcilik becerilerini pozitif yönde etkilemektedir. Ayrıca, kamu sektöründe çalışan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlikleri girişimcilik becerilerini negatif yönde etkilemektedir. Ayrıca, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin girişimcilik becerileri üzerinde önemli bir etkisinin olduğu gözlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik Stilleri, Girişimcilik, Okul Yöneticileri, Öğretmenler

**Investigation of the Relationship Between Leadership Styles and Entrepreneurship Skills of School Administrators According to Teachers’ Perceptions**

**Abstract**

In this study, some applied research was conducted on teachers working in private and public schools in Konya and Ankara. Within the scope of the research, the relationship between the leadership styles of the school administrators and the entrepreneurial skills and the effect of leadership styles on entrepreneurship were investigated from the point of view of teachers’ perceptions. The research was conducted in accordance with the correlational research design. 314 teachers (61.8% male, 38.2% female) participated in the study. Data were obtained by using Personal Information Form, Entrepreneurship and Leadership Styles Scales. The relationships between the variables used in the study were examined using correlation and regression analysis. The results show that there is a positive relationship between the leadership styles of the school administrators and the entrepreneurial skills according to the perceptions of the teachers working in both the private and public sectors. According to the teachers’ perceptions, the interactional leadership of school administrators positively affects their entrepreneurship skills. Moreover, according to the perceptions of teachers working in the public sector, transformational leadership of school administrators negatively affects their entrepreneurship skills. In addition, it was observed that the transformational leadership characteristics of school administrators had a significant effect on entrepreneurship skills.

**Key Words:** Leadership Styles, Entrepreneurship, School Directors, Teachers

**GİRİŞ**

**Girişimcilik**

İnsan sermayesinin ekonomik ve psikolojik gücünün önemi ve gerekliliği işletmeler için her geçen gün artmaktadır. Her kurum çalışanların bireysel niteliklerinden azami derecede faydalanmanın yollarını aramaktadır. Bu yönde bilimsel çalışmalar ve araştırmalar hız kazanmıştır. Bilim ve teknolojideki hızlı ilerlemeler, artan küresel rekabet, toplumsal değişimler, toplumun ihtiyaç ve beklentilerinin değişmesi girişimcinin ve girişimciliğin önemini artırmıştır. Girişimcinin ve girişimciliğin toplumun ihtiyaç ve beklentilerine cevap verecek yeni ekonomik değerlerin üretilmesindeki önemi fark edilmiş, bireylerin girişimci özelliklere sahip olması için bu yönde gerekli bilgi ve beceriler ile donatılmalarına önem verilmeye başlanmıştır (Besler, 2010, s. 4).

Bir işi yapmaya karar verme, o iş için harekete geçme, işi başlatma, işi gerçekleştirmek için kalkışma durumu girişim olarak ifade edilmektedir. Girişim durumunu oluşturan ve girişim ile ilgili eylemlerin sorumlusu olan kişi ise girişken veya girişimci olarak adlandırılmaktadır. Girişimde önceden planlama, tasarlama, üzerinde ayrıntılı bir şekilde düşünme ve uygulamaya geçme söz konusudur (Aytaç ve İlhan, 2007). Girişimci; açtığı işletme ile ekonomik zenginliği, sosyal prestiji, kendini kabul ettirmeyi ve kendini gerçekleştirmeyi amaçlayan ve bu yönde çaba gösteren kişidir (Akdemir, 2006, s. 25).

Girişimci birey ve kurumlar toplumda değişimin öncüsü olarak kabul edilmektedir. Para ve sermaye girişimcilik için tek başına yeterli değildir. Girişimcilikte; yeni fikirlerin üretilebilmesi, gösterilen çabanın sürdürülebilmesi ve risk faktörlerinin iyi hesaplanarak eylemlerin planlanması, para ve sermayeden daha fazla ön plandadır. Deneyimler, düşünsel yetenekler, gözlemler, risk faktörlerinin etkili hesaplanması gibi eylemler girişimcileri başarıya ulaştırmaktadır (Besler, 2010, s. 4).

Girişimci ile ilgili yapılan tanımlar, girişimcinin ortaya çıkış biçimine ve girişimcinin özelliklerine göre şekillenmiştir. Bu nedenle farklı bakış açılarına göre girişimci ile ilgili birçok tanımın ortay çıktığı görülmektedir. Bu bakımdan girişimci kavramı sosyal, ekonomik, psikolojik birçok kavram ile ilişkilendirilerek açıklanmaktadır. 20. Yüzyılın başlarında girişimci kavramının yönetici kavramından ayrıldığı, girişimci kavramının kişisel kazanç sağlamak için bir etkinliği organize eden ve yürüten kişiler için daha çok kullanılmaya başlandığı gözlenmiştir. Girişimciler diğer bireylerden farklı olarak fırsatları yakından takip eder, hedefe daha kolay odaklanır, çalışma motivasyonları daha yüksektir, kendilerini hedefine ulaştıracak yeteneklere sahiptir, bilişsel ve zihinsel organizasyon güçleri yüksektir (Başar, Altın ve Doğan, 2013, s. 71). Alan yazında yapılan araştırmalardan yola çıkarak, girişimcilik ile ilgili yaklaşımları bireysel, firma ve çevresel olmak üzere üç grupta incelemek mümkündür.

Bireysel yaklaşıma göre, bireylerin girişimcilik sürecinde göstermiş olduğu davranışların kaynağı bireysel yetenek, beceri ve duyuşsal faktörlere bağlıdır. Psikolojik açıdan risk almak, yüksek başarı elde etmek için gayret göstermek ve içsel kontrol odaklı hareket etmek girişimciliğin önemli göstergeleridir. Girişimciler ekonomik gelişmeye ve toplumsal refahın artmasına önemli ölçüde katkıda bulunur. Girişimcilerin yenilikçi liderler ile benzer özelliklere sahip olduğu düşünülür. Bireylerin sahip olduğu demografik özellikler de girişimcilik algısı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu belirtilmiştir. Kişinin sahip olduğu beceriler, yetenekler ve öz-güven algısı onun girişimcilik özelliklerini sergilemesini belli oranda etkilemektedir (Cox ve Jennings, 1995, s. 5).

Firma yaklaşımında ise başarılı ve etkin işletmelerdeki faaliyetlere odaklanılmaktadır. Girişimcilikte yönetici ve yöneticilik özelliklerinin büyük önem arz ettiği vurgulanmaktadır. İşletmelerde gerçekleştirilen faaliyetler girişimcilik adı altında incelenmekte ve tartışılmaktadır. Yönetici ve girişimci özelliklerinin birleştirilerek ortaya konan girişimcilik faaliyetleri üzerinde durulur. Girişimcilik sürecini açıklamada; değişim, yenilik ve bağımsızlık kavramları bu yaklaşımda oldukça önemli bir yere sahiptir. Girişimcilerin geleneksel yönetici anlayışından uzak durması, klasik bürokratik görünümden vaz geçmesi durumunda başarılı olabileceği vurgulanmaktadır. Geleneksel yöneticiler daha çok kısa vadeli amaçlara yönelir, yetki devri, denetim, mutlak başarı ve düşük risk faktörlerine önem verir. Girişimci yöneticiler ise işin başında başarısızlık ihtimali göz önünde bulundurur, uzun vadeli amaçlara yönelir ve belli ölçüde risk almaya eğilimli olur (İrmiş, Durak ve Özdemir, 2010).

Girişimcilik sürecine çevrenin etkisi Çevresel Yaklaşım içinde çevresel faktörler olarak özel olarak incelenmektedir. Çevresel Yaklaşımda çevre ve girişimcilik karşılıklı etkileşim halinde görülür. Bu etkileşim süreci girişimciliği olumlu ve olumsuz yönde etkileyebilir. Bazı durumlarda çevre; doğası gereği kendisi ile uyuşmayan girişimcilik faaliyetlerini engelleyebilmektedir. Politik rejim, kültürel faktörler, ekonomik durum önemli çevresel faktörler olarak kabul edilmektedir. Bu faktörlerin girişimciliği yönlendirdiği ve şekillendirdiği kabul edilmektedir. Girişimciler tüm çevresel faktörleri değerlendirir, çevresel koşullara göre girişimini başlatır ve sonuç almaya çalışır (Karabulut, 2009).

**Okul Yöneticilerinde Girişimcilik**

Farklı çağlarda yaşamış toplumların ihtiyaçları farklılık göstermiştir. Günümüzde hızla gelişen toplumlarda teknolojik dönüşüm, insan kaynaklarının etkili kullanımı, öğrenen örgütler ve kurumlar, yaşam boyu öğrenme, öğrenmeyi öğrenme, öz-düzenleme, hızlı değişim ve dönüşüm gibi kavramlar tartışılmaktadır. Okullar öğrenen ve öğreten örgütlerin başında gelmektedir. Okullar genç bireylerin üretken, yaşam boyut öğrenme becerisine sahip, eleştirel düşünebilen, yaşam becerilerine sahip, düşünen ve üretebilen, araştırma becerilerine sahip ve gelişime açık bireyler olarak yetişmelerine öncülük etmektedir. Bu bakımdan okulların toplumun ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda bireyler yetiştirmek için alt yapılarının ve donanımlarının yeterli ve istenen düzeyde olması gerekmektedir. Özellikle okullardan mezun olan bireylerin günümüz koşullarına ayak uydurabilmesine imkân sağlayacak bilgi ve beceriler ile donatılmış olması önem taşımaktadır. Okulların misyon ve vizyonunu yerine getirmesini sağlayacak en önemli birimler okul yöneticileridir. Okul yöneticileri, okulların etkili bir şekilde görevlerini yerine getirmesinde önemli sorumlulukları bulunmaktadır (Balcı, 2001).

Eğitim sistemimizin uzak ve yakın hedeflerine ulaşması için, öğrenen bir örgüt olan okulların ve öğretimsel liderlik görevi üstlenmesi beklenen okul yörecilerinin girişimci olmaları gerekmektedir. Okul ve okul yöneticilerinin girişimcilik özelliklerini sosyal öğrenme yolu ile okul çalışanlarına ve öğrencilere aktarmaları beklenmektedir. Bunun için özellikle okul yöneticilerinin girişimcilik özelliklerini sorumlu oldukları bireylere benimsetmek için kendilerine düşen rolleri en iyi şekilde yerine getirmeleri gerekmektedir. Okul yöneticileri güç ve otorite kullanmaktan ziyade; sorumluluk alarak, çok çalışarak ve rol model olarak girişimci, bağımsız, öğrenen, yenilikçi ve yaratıcı eğitim örgütlerinin oluşmasına yardımcı olmalıdır (Özden, 1998). Günümüzde okul yöneticilerinden sadece belli prosedür ve yasal yetkilere dayanarak görevleri yürütmeleri istenmemekte aynı zamanda farklılık oluşturan ve yenilikçi eğitim kurumlarının oluşmasına yardımcı olmaları da beklenmektedir.

**Liderlik ve Liderlik Stilleri**

Bir grupta bağlılık sağlayan ve onu belirli amaçların gerçekleştirilmesi için güdüleyen temel unsur insandır. Örgüt içinde bu misyonu başarı ile yerine getirebilecek yaratıcı, insanı temel alan, uzun vadeli düşünen, geleceği öngörebilen, değişime ayak uyduran ve kolay iletişim kurma becerisine sahip insanların yönetimde görev alması, liderlik etmesi, durumunda örgütün başarısı olumlu yönde etkilenecektir. Liderlik, verimliliği en üst düzeye çıkarmaya ve organizasyonel hedeflere ulaşmaya yardımcı olan önemli bir yönetim işlevidir (Gibbons, 2009).

Liderlik tüm kurumlar için kritik bir olgudur. Çalışanlar örnek almak, öğrenmek ve gelişmek için birine ihtiyaç duyarlar. Her liderin kendi stili ve stratejisi vardır. Ayrıca, liderlik tarzları ve yöntemleri dış etkiler ve kişisel zorluklar nedeniyle farklılık gösterebilir (Daly ve Chrispeels, 2008). Liderlerin yetişmesi çok kolay olmamakla birlikte, liderler vizyon, dürüstlük, güven, özverilik, bağlılık, yaratıcı yetenek, tokluk, iletişim yeteneği, risk alma ve görünürlük gibi bazı temel özelliklere sahip olması önem taşımaktadır (Capowski, 1994).

Bütün liderler aynı tutum veya aynı bakış açısına sahip değildir. Daha önce tartışıldığı gibi, bazı liderler problemleri çözerken resmiyetci bir yaklaşım izlerken bazıları ise pratik ve daha insancıl yolları tercih edebilir. Böylelikle, tüm liderler aynı şeyi aynı şekilde yapmazlar. Liderlik tarzı, liderin etkileşime girdiği ve uğraştığı insanlara göre, örgütlerinin nitelik ve niceliğine göre değişebilir. Etkili bir lider tarzıyla, yönetsel stiliyle, kendisini takip eden insanlardan en iyi şekilde yararlanır ve örgütsel amaçlarını gerçekleştirir (Nanjundeswaraswamy ve Swamy, 2014). Günümüzün örgütleri hızla değişen küresel ortamın karmaşıklığını anlayan etkili liderlere ihtiyaç duymaktadır. Farklı liderlik tarzları örgütsel seçicilik veya performansı etkileyebilir (Nahavandi, 2002). Oladipo ve arkadaşlarına göre (2013), örgütlerin, milletlerin ve diğer toplumsal birimlerin başarısı ya da başarısızlığı büyük ölçüde liderlik tarzına bağlıdır.

Liderlik stili, lider bir çalışanın, örgütün misyonunu gerçekleştirmek için takipçilerini etkilemesi bağlamında yöntem veya süreçleri tanımlar (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014). Liderlik stillerini ve liderlik özelliklerini tanımlamak için kullanılan kelimeler bazen benzerdir ve hatta anlamları örtüşebilir. Liderlik özelliklerinin kabul edilebilir bir tanımı, bir liderin işyerine getirdiği kişisel özellikleri içerebilir (McBean, 2013). Aynı cinsiyetten iki kişi, işyerine farklı liderlik özellikleri getirebilir ve tamamen farklı bir yaşam deneyimleri olan erkekler ve kadınlar, doğal olarak farklı kişisel özelliklerini yönetim ve liderlik süreçlerine yansıtabilirler.

Dönüşümcü liderlik genellikle iş durumlarında kullanmak için en çok önerilen liderlik tarzıdır. Dönüşümcü liderler ilham vericidir çünkü takımlarındaki herkesin kendileri kadar iyi olmasını beklerler. Bu; ekibindeki herkesin yüksek üretkenliğine ve katılımına yol açar. Dönüşümcü liderlik teorisi liderlik araştırmasında baskın bir paradigma olmaya devam etmektedir. Maslow’un İhtiyaç Hiyerarşisi ile uyumlu dönüşümsel liderlik teorisinin gelişimi liderlerin takipçilerini kendi kendini gerçekleştirme noktasına taşımasına meydan okumaktadır (McCleskey, 2014). Dönüşümcü liderliğin odak noktası performansın iyileştirilmesi ve takipçilerin geliştirilmesidir.

Etkileşimci liderlikte lider ve astlar arasındaki ilişkiler koşullu ve ödül temelli takasa dayanmaktadır (Omar vd., 2009). Astların uzun vadeli olmayan fiziksel ve güvenlik ihtiyaçları ön plandadır. Etkileşimci liderliğin öngörülü davranışlardan ziyade tepkisel davranışlara daha fazla önem vermektedir (Koh vd., 1995). Etkileşimci liderlikte, astlardan beklentiler ve bu beklentilerin oluşması durumunda astların hangi kazanımlara ulaşacağı açık bir şekilde belirtilmektedir (Hartog, Van Muijen ve Kopman, 1997). Astların görevlerini en iyi şekilde yapabilmelerine katkı sağlamak için etkili geri dönütler sunulur. Başarı ile tamamlanan görevlerin sonunda astlara övgü, tanınma, maddi olacaklar gibi dışsal pekiştireçler sunulmaktadır. Koşullu ödüllendirme, istisnalarda yönetim ve serbest bırakıcı yaklaşım kavramları etkileşimci liderliğin temelini oluşturmaktadır (Twigg, 2004).

Bürokratik liderlik stilindeorganizasyon kurallarına ve politikalarına sıkı sıkıya bağlılık bulunmaktadır. Bu liderler çalışanların / ekibin de kural ve prosedürleri sıkı bir şekilde takip ettiğinden emin olurlar. Promosyonlar çalışanların örgüt kurallarına uyma yetenekleri temelinde gerçekleşir. Bu liderlik tarzının olumsuz tarafı esnekliğe, yaratıcılığa ya da yenilikçiliğe dayanan ekip ve organizasyonlarda etkisiz kalmasıdır. Çoğunlukla bu tür liderlerin örgütlerinde yaratıcılığı önleyici davranışlara sıklıkla başvurdukları görülmüştür. Bu tür örgütlerde yönetmelik baskısı ve takibinin çalışanların iş doyumlarını olumsuz etkilediği görülmüştür. Bu liderlik tarzı zaman içinde yavaş yavaş gelişir. Bu liderlik stili güvenli çalışma koşulları ve kalite gerektiğinde daha uygundur (Leadership Foundation, 2018).

Karizmatik liderlik tarzı dönüşümcü liderliğe benzeyebilir çünkü bu liderler ekiplerinde coşkuya ilham verirler ve başkalarını harekete geçirmeleri için motive edici olurlar. Bu heyecan ve bağlılık yaratma yeteneği örgütler için muazzam faydalar sağlayabilir (Leadership Foundation, 2018). Karizmatik liderlerin olumsuz tarafı kendi takımlarına olduğundan daha çok kendilerine inanabilmeleridir. Bu durum liderin ayrılması durumunda liderlik ya da tüm kuruluşun çökebilme riskini yaratabilir. Karizmatik bir lider başkalarının onu olduğu yol hakkında uyarsa bile yanlış yapamayacağına inanabilir ve bu yenilmezlik duygusu bir takımı ya da organizasyonu olumsuzluğa sürükleyebilir (Owen, 2015).

İşlemsel liderlik sitili ekip üyelerinin bir işi kabul ettiklerinde liderlerine itaat etmeyi kabul ettikleri düşüncesiyle başlar. “İşlem” genellikle, çabalarını ve uyumluluklarını yerine getirmek için ekip üyelerine ödeme yapan organizasyonu içerir. Lider; çalışmalarının uygun bir standardı karşılamaması durumunda takım üyelerini “cezalandırma” hakkına sahiptir (Leadership Foundation, 2018). Bu liderlik tarzı işletmede herkesin rollerini ve sorumluluklarını açık bir şekilde ortaya konmaktadır. İşlemsel liderliğin ekip üyelerini performansa göre ödüllendirmesi ve yargılaması söz konusudur.

Okul yöneticilerinin benimsediği liderlik stiline göre çalışanların davranışları, beklentileri ve performansları değişebilmektedir. Okul yöneticisinin dönüşümlü liderliği benimsemesi durumunda öğretmenlerin performansları takip edilir ve performanslarının iyileştirilmesi için farklı uygulamalar devreye sokulur. Diğer yandan, okul yöneticisinin bürokratik liderlik stilini benimsemesi durumunda çalışanların performansları belli kurallar çerçevesinde takip edilir. Okul içinde öğretmenlerin yaratıcılık becerilerinin gelişmesini önleyici kurallar gözlenebilir. Okul yöneticisi esneklik, yaratıcılık, yenilikçilik temelli çalışmak isteyen öğretmenlerin etkisiz kalmalarına neden olabilir. Sonuç olarak okul yöneticisinin sahip olduğu liderlik stili öğretmenlerin tutum, davranış ve beklentilerini etkileyebilmektedir.

**Girişimcilik ve Liderlik Stilleri Arasındaki İlişkiler**

Girişimcilik ve liderlik kavramları birbiri ile ilişkili kavramlardır. Bir organizasyonda yöneticinin sahip olduğu liderlik stili organizasyonun ve çalışanların girişimci olma potansiyelini yakından etkilemektedir. Alanyazında liderlik ve girişimcilik kavramları arasındaki ilişkiyi açıklamak için girişimci liderlik kavramının kullanıldığı görülmektedir (Fernald, Solomon ve Tarabishy, 2005: 6-7). Girişimci liderlerin kendilerini fırsat odaklı faaliyetlere adadıkları belirtilmiştir. Bu liderlerin sosyal ve politik hareketler ile bağ kurma, kamu ve özel kuruluşlardaki hizmet ve politikaları değiştirme eğilimlerinin bulunduğu ifade edilmiştir (Greenberg, McKone-Sweet ve Wilson, 2011).

Okul yöneticilerinin benimsediği liderlik stili hem kendilerinin hem de çalışanların girişimcilik faaliyetlerine katılmalarını sağlayabilir. Yöneticinin esnek olması yaratıcı fikirleri desteklemesi ve liderlik özelliklerini bu yönde kullanması hem kendisinin hem de çalışanların yeni fikirlere açık olmasını ve yeni fikirler üretmesini sağlayabilir. Okul yöneticilerinin sahip oldukları liderlik stiline göre girişimsel faaliyetleri tanımlama, değerlendirme ve bunlardan faydalanma eğilimleri farklılık gösterecektir (Greenberg, McKone-Sweet ve Wilson, 2011). Bu bakımdan yöneticinin sahip olduğu liderlik stili örgüt içinde girişimci anlayışın benimsenmesi üzerinde son derecek etkilidir. Girişimciliği benimseyen liderlerin bulundukları örgütte yeni fikirler ve süreçler keşfetme eğilimleri bulunmaktadır. Bu liderler keşfettikleri fırsatları yaymak için örgüt içinde uygun koşullar oluştururlar (Renko, Tarabishy, Carsrud ve Brännback, 2014).

Alanyazında girişimcilik ve liderlik özellikleri arasındaki ilişkileri inceleyen hem eğitim alanında hem de farklı alanlarda birçok çalışmaya rastlamak mümkündür (Ling, Şimşek, Lubatkin ve Veigo, 2008; Politis ve Politis, 2009; Raposo ve Paço, 2011; Yitshaki, 2012; Philips, 2012; Kang, 2013). KOBİ sahiplerinin girişimcilik, kişilik ve liderlik özelliklerinin değerlendirildiği bir araştırmada, İşletme sahiplerinin %57’sinin girişimcilik özelliklerine sahip olmadığı, sadece %6’sının işletmeyi başarıya taşıyabilecek liderlik özelliklerini sergilediği gözlemlenmiştir (Uzun ve Dirlik, 2007). Girişimci liderlik davranışlarının çalışanların yaratıcılığına etkisinin incelendiği farklı bir araştırma sonucunda; çalışanların işyerinde girişimci liderlik davranışına yönelik algıları pozitif yönde arttığında yaratıcılık düzeylerinin de kısmen artabileceği belirtilmiştir (Zorlu ve Tetik, 2018). Dönüşümcü liderliğin sosyal girişimcilik üzerindeki etkisinin araştırıldığı bir çalışmada ise sosyal girişimcilerin dönüştürücü liderlik özelliklerini taşıdıkları ve dönüştürücü liderlik özellikleri ile sosyal girişimcilik boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler olduğu belirlenmiştir (Kılıç Kırılmaz, 2013). Girişimcilik sürecinde dönüşümcü liderlik anlayışının incelendiği başka bir araştırmada girişimcilik anlayışıyla dönüştürücü liderlik anlayışı arasında pozitif ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir (Karcıoğlu ve Kaygın, 2013). İşletmelerde iç girişimcilik ve yönetsel-dönüşümsel liderlik arasındaki ilişkinin incelediği farklı bir araştırmada dönüşümsel liderliğin iç girişimcilik üzerinde pozitif bir etkisinin bulunduğu belirtilmiştir (Bay ve Söker, 2016). Son olarak, okullarda gerçekleştirilen araştırmalar sonucunda dönüşümcü ve etkileşimli liderliğin, yönetici ve çalışanların motivasyon, aktivite ve girişimciliklerini etkilediği görülmüştür (Çelik, 2013; Leithwood vd., 1999).

Elinizdeki çalışmada literatürde bulunan çalışmalardan farklı olarak özel sektörde ve kamu sektöründe çalışan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve girişimcilik becerileri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre hem araştırmacılara hem de uygulayıcılara yönelik birtakım bilgiler sunulmuştur. Araştırma kapsamında aşağıdaki alt problemlere cevap aranmıştır:

1. Özel sektörde ve kamu sektöründe çalışan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile girişimcilik becerileri arasında nasıl bir ilişki vardır?
2. Özel sektörde ve kamu sektöründe çalışan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri girişimcilik becerilerini yordamakta mıdır?

**YÖNTEM**

**Araştırmanın modeli**

Bu araştırma korelasyonel araştırma desenine uygun olarak yürütülmüştür. Korelasyonel araştırmalar herhangi bir müdahale, etki ve manipülasyon olmaksızın iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin incelendiği araştırma yöntemidir. Bu araştırma yöntemi ile elde edilen ilişkilerden yola çıkarak bazı sonuçları tahmin etme fırsatı oluşturulabilmektedir. Nedensel karşılaştırma deseninde neden-sonuç ilişkisi üzerinde durulurken korelasyonel araştırma yönteminde daha çok değişkenlerin birlikte değişimi ele alınmaktadır. Korelasyonel araştırma yönteminde ulaşılan sonuçlar neden-sonuç ilişkisinin olabileceği konusunda sadece bir fikir vermektedir (Büyüköztürk vd., 2008). Korelasyonel araştırma deseni yardımı ile bu araştırmada özel ve devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin yönetici sitilleri ve girişimcilikleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Ayrıca, öğretmen görüşlerine göre yönetici stillerinin yöneticilerin girişimcilikleri üzerindeki etkisi de araştırılmıştır.

**Çalışma Grubu**

Bu araştırmanın hedef evrenini Konya ve Ankara’da özel ve devlet okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Bu illerde görev yapan öğretmenlerin hepsine ulaşmak ciddi zaman, emek, ekip ve ekonomi gerektirmektedir. Bundan dolayı kolay ulaşılabilir olan örneklem alma yolu tercih edilerek Konya ve Ankara’daki bazı özel ve devlet okullarında çalışan öğretmenlerin araştırmaya katılımı sağlanmıştır. Gerekli izinler alındıktan sonra 314 öğretmene (%61,8 erkek, %38,2 kadın) online anket uygulanarak araştırmanın çalışma grubu oluşturulmuştur. Anket formlarına yer alan kısa açıklamalar ile katılımcılara çalışma hakkında detaylı bilgi verilmiş ve araştırmaya katılımda gönüllülüğün esas olduğu vurgulanmıştır.

Katılıcıların; %18,2’si 21-30, %24,2’si 31-40, %25,2’si 41-50, %17,8’i 51-60 ve %14,6’sı 61 ve üzeri yaş grubunda yer almaktadır. Katılımcıların, %18,5’i 1-5 yıl, %17,8’i 6-10 yıl, %34,7’si 11-15 yıl, %22’si 16-20 yıl ve %7’si 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahiptir. Katılımcılar görev yaptıkları okul türüne göre incelenmiş; %30,6’sının ilkokul, %37,9’unun ortaokul ve %31,5’inin lisede görev yaptığı belirlenmiştir. Katılımcıların %49’u özel okullarda, %51’i ise devlet okullarında görev yapmaktadır.

**Veri Toplama Araçları**

Bu bölümde araştırmanın amacı doğrultusunda gerekli bilgileri elde edebilmek için araştırmacı tarafından kullanılan veri toplama araçlarına yer verilmiştir. Veri toplama araçlarının; hangi amaçla kullanıldığı, kimler tarafından geliştirildiği, geçerlik ve güvenirliğinin hangi yöntemlerle test edildiği ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

**Kişisel Bilgi Formu**

Araştırmanın amacı doğrultusunda, araştırmaya katılan özel ve devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin demografik özelliklerini ve meslekleri ile ilgili bilgileri elde edilebilmek için kişisel bilgi formu geliştirilmiş ve kullanılmıştır. Kişisel bilgi formunda öğretmenlerin okul yöneticilerinin demografik bilgilerini elde etmek için geliştirilmiş sorulara da yer verilmiştir. Demografik bilgi formunda öğretmenlerin cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, görev yaptığı okulun türü ve niteliği; okul yöneticilerinin ise cinsiyet, branş, okul türü ve mesleki kıdem ile ilgili bilgilerini ifade edebileceği çoktan seçmeli sorulara yer verilmiştir.

**Girişimcilik Ölçeği**

Araştırmanın genel amacı doğrultusunda özel ve devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin girişimcilik becerilerini belirlemek için Yılmaz ve Sünbül (2009) tarafından geliştirilen Girişimcilik Ölçeği kullanılmıştır.

Girişimcilik ölçeğinde 36 madde bulunmaktadır. Beşli Likert tipinde olan ölçek maddeleri; hiç katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), kararsızım (3), katılıyorum (4) ve tamamen katılıyorum (5) şeklinde puanlanmaktadır. Ölçeğin yapı geçerliği faktör analizi ile incelenmiştir. Ölçek maddelerinin tek bir boyutta toplandığı gözlenmiştir. Tek boyutlu ölçeğin toplam varyansın %47,3’ünü açıkladığı raporlanmıştır. Ölçekten alınan; 36-64 arası puanlar “çok düşük girişimcilik”, 65-92 arası puanlar “düşük girişimcilik”, 93-123 arası puanlar “orta düzeyde girişimcilik”, 124-151 arası puanlar “yüksek girişimcilik” ve 152-180 puanlar ise “çok yüksek girişimcilik” algısını ifade etmektedir. Ölçeğin güvenirliğini belirlemek için hesaplanan Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı 0,90 olarak raporlanmıştır (Sünbül ve Yılmaz, 2008; Yılmaz ve Sünbül, 2009). Bu araştırmada ise, ölçeğin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı 0,95 olarak hesaplanmıştır.

**Liderlik Stilleri Ölçeği**

Araştırmanın genel amacı doğrultusunda özel ve devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin liderlik stillerini belirlemek için Şahin (2004) tarafından geliştirilen, Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeği kullanılmıştır.

Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeği etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik olmak üzere 2 boyuttan oluşmaktadır. Toplam 30 maddeden oluşan ölçeğin etkileşimci liderlik boyutunda 6 madde (5, 10, 17, 20, 23, 28), dönüşümcü liderlik boyutunda ise 24 madde (1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 11, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 21, 22, 24, 25, 26, 27, 29 ve 30) bulunmaktadır. Düşünme stilleri ölçeği 5’li Likert tipi bir ölçektir. Ölçek maddeleri 1= Hiçbir zaman, 2= Çok seyrek, 3=Ara sıra, 4= Çoğu zaman, 5= Her zaman şeklinde puanlanmaktadır. Ölçeğinin etkileşimci ve dönüşümcü liderlik boyutlarından alınan yüksek puanlar, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik stili algısının yüksek olduğunu ifade etmektedir.

Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeğin geçerliği açımlayıcı faktör analizi ile incelenmiştir. Cronbach Alfa katsayısı ölçeğin etkileşimci liderli boyutu için 0,79; dönüşümcü liderlik boyutu için ise 0,96 olarak raporlanmıştır (Şahin, 2004). Bu araştırmada ise, ölçeğin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik boyutları için Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı sırası ile 0,72 ve 0,90 olarak hesaplanmıştır.

**Verilerin İstatistiksel Analizi**

Pearson Korelasyon analiz tekniği kullanılarak, Liderlik Stilleri Ölçeğinden elde edilen puanlar ile Girişimcilik Ölçeğinden elde edilen puanlar arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Pearson Korelasyon Analizi normal dağılım varsayımının karşılanmasını gerektirmektedir. Bu varsayım karşılandığında Pearson Korelasyon analiz tekniği yardımı ile değişkenler arasındaki doğrusal ilişkilerin yönü ve gücü gözlenebilir. Elde edilen korelasyon katsayıları şu şekilde yorumlanabilmektedir; 0 ile ±0.29 düşük düzey ilişki, 0.30 ile ±0.69 orta düzeyde ilişki ve 0.70 ile ±1.0 ise yüksek düzey ilişki (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012).

Araştırmanın bir diğer amacı yönetici stillerinin girişimcilik puanları üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu doğrultuda, okul yöneticilerinin liderlik stilleri ölçeğinden elde edilen puanlar bağımsız, girişimcilik ölçeğinden elde edilen puanlar ise bağımlı değişken olarak seçilmiş ve basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Regresyon analizi yapılmadan önce; çok değişkenli normal dağılım, bağımsız değişken ile yordayıcı değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin bulunması ve bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı probleminin olmaması varsayımları test edilmiştir. Çok değişkenli normal dağılımı kontrol etmek için Mardia’nın çok değişkenli standardize basıklık katsayısı hesaplanmış ve incelenmiştir. Mardia çok değişkenli standardize basıklık değerinin 8’den küçük olması verilerin çok değişkenli normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir (Mardia, 1970). Bu araştırmada standardize basıklık değeri 4,86 olarak hesaplanmış ve çok değişkenli normal dağılım varsayımını karşılandığı anlaşılmıştır. Bir sonraki adımda, regresyon analizine dahil edilen değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren matris dağılım grafiği oluşturulmuştur. Grafik incelendiğinde regresyon analizine dahil edilen değişkenler arasında doğrusal ilişkilerin tanımlandığı gözlenmiştir. Bu sonuç, çok değişkenli doğrusallık varsayımının karşılandığını göstermiştir. Son olarak, değişkenler arasında çoklu bağlantı probleminin olup olmadığı incelenmiştir. Varyans Artış Faktör (VIF) katsayılarının 10’dan küçük olması ve Durbin-Watson (D-W) katsayısının 1,5 ile 2,5 arasında değerler alması değişkenler arasında çoklu bağlantı probleminin olmadığını gösterir (Çokluk vd., 2012). Bu araştırmada, D-W katsayısı 1,95 olarak; en yüksek VIF değeri ise 1,65 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler değişkenler arasında çoklu bağlantının bulunmadığını göstermiştir. Yapılan ön analizler sonucunda, veri setinin regresyon analizi için gerekli varsayımları karşıladığı anlaşılmıştır.

**BULGULAR**

Bu bölümde araştırmanın amaçları doğrultusunda öğretmenlerden elde edilen verilerin analiz edilmesiyle ulaşılan sonuçlarına yer verilmiştir. Araştırmanın birinci alt problemine çözüm bulmak için katılımcıların ölçeklerden almış olduğu puanlar arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmanın diğer alt problemine çözüm bulmak için ise regresyon analizi gerçekleştirilmiştir Analiz sonucunda elde edilen korelasyon katsayıları Tablo 1’de yer almaktadır.

**Tablo 1. Liderlik Stilleri ve Girişimcilik Ölçeklerine Elde Edilen Puanlar Arasındaki İlişkilere Ait Korelasyon Katsayıları**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Okul Türü** |  | **Değişkenler** |  | **Ss** | **1.** | **2.** | **3.** |
| Özel | 1. | Dönüşümcü liderlik | 4,22 | 0,52 | 1 |  |  |
| 2. | Etkileşimci liderlik | 3,89 | 0,67 | ,295\*\* | 1 |  |
| 3. | Girişimcilik | 4,25 | 0,44 | ,478\*\* | ,167\* | 1 |
| Kamu | 1. | Dönüşümcü liderlik | 4,13 | 0,41 | 1 |  |  |
| 2. | Etkileşimci liderlik | 3,87 | 0,57 | ,421\*\* | 1 |  |
| 3. | Girişimcilik | 4,02 | 0,60 | ,767\*\* | ,180\* | 1 |

\*\**p*<0,01; \**p*<0,05

Tablo incelendiğinde özel sektörde çalışan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin girişimcilik özellikleri ile dönüşümcü liderlik (r=0,478; p<0,01) ve etkileşimci liderlik (r=0,167; p<0,01) özellikleri arasında orta ve düşük düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkilerin bulunduğu anlaşılmamaktadır.

Kamu sektöründe çalışan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin girişimcilik özellikleri ile dönüşümcü liderlik (r=0,767; p<0,01) ve etkileşimci liderlik (r=0,180; p<0,01) özellikleri arasında orta ve düşük düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkilerin bulunduğu anlaşılmamaktadır. Hem özel sektörde hem de kamu sektöründe çalışan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik özellikleri arttıkça girişimcilik becerileri de artış göstermektedir.

**Tablo 2. Liderlik Stillerinin ve Girişimcilik Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Gerçekleştirilen Regresyon Analizi Sonuçları**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Okul Türü** | **Bağımlı Değişken** | **Bağımsız Değişken** | **Beta (B)** | **Standart Hata** | **Standardize Beta (β)** | **t** | **P** |
| Özel | Girişimcilik | Sabit | 2,491 | 0,272 |  | 9,163 | 0,00 |
| Dönüşümcü liderlik | 0,40 | 0,061 | 0,47 | 6,515 | 0,00 |
| Etkileşimci liderlik | 0,019 | 0,048 | 0,028 | 0,39 | 0,697 |
|  | R=0,479 | R2=0,230 | F=24,14 | *p*=0,00 |  |  |
| Kamu | Girişimcilik | Sabit | -0,402 | 0,327 |  | -1,227 | 0,222 |
| Dönüşümcü liderlik | 1,243 | 0,084 | 0,84 | 14,793 | 0,00 |
| Etkileşimci liderlik | -0,183 | 0,06 | -0,174 | -3,066 | 0,003 |
|  | R=0,783 | R2=0,613 | F=115,50 | *p*=0,00 |  |  |

Tablo incelendiğinde özel sektörde çalışan öğretmenlerin görüşüne göre, okul yöneticilerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stillerinin girişimcilik puanları üzerindeki etkisini test etmek için geliştirilen regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu anlaşılmaktadır: R=0,479; R2=0,230; *p*<0,001. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik girişimcilik puanlarındaki toplam varyansın yaklaşık %23’ünü açıklamaktadır. Hesaplanan standardize yol katsayılarına ait anlamlılık değerleri incelendiğinde, yordayıcı değişkenlerden sadece dönüşümcü liderliğin girişimciliğin anlamlı yordayıcısı olduğu anlaşılmaktadır (β=0,47; *p*<0,001).

Kamu sektöründe çalışan öğretmenlerin görüşüne göre, okul yöneticilerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stillerinin girişimcilik puanları üzerindeki etkisini test etmek için geliştirilen regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu anlaşılmaktadır: R=0,783; R2=0,613; *p*<0,001. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik girişimcilik puanlarındaki toplam varyansın yaklaşık %61’ini açıklamaktadır. Hesaplanan standardize yol katsayılarına ait anlamlılık değerleri incelendiğinde, yordayıcı değişkenlerden hem dönüşümcü (β=0,84; *p*<0,001) hem de etkileşimci liderliğin (β=-0,17; *p*<0,01) girişimciliğin anlamlı yordayıcısı olduğu anlaşılmıştır.

**Sonuç**, **Tartışma** **ve** **Öneriler**

Bu çalışma ile Konya ve Ankara’da özel ve devlet okullarında görev yapan öğretmenler üzerinde uygulamalı bir araştırma yapılmıştır. Araştırma kapsamında, öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve girişimcilik becerileri arasındaki ilişki ve liderlik stillerinin girişimcilik üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Elde edilen değişkenler arasındaki ilişkiler korelasyon ve regresyon analizi kullanılarak incelenmiştir.

Araştırmada elde edilen sonuçlara göre, özel sektörde ve kamu sektöründe çalışan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile girişimcilik becerileri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Elde edilen sonuçlar hem eğitim alanında hem de farklı alanlarda gerçekleştirilen araştırmaların sonuçları ile tutarlıdır (Çelik, 2013; Ling, Şimşek, Lubatkin ve Veigo, 2008; Politis ve Politis, 2009; Raposo ve Paço, 2011; Yitshaki, 2012; Philips, 2012; Kang, 2013). Okullarda gerçekleştirilen birçok araştırma sonucunda da dönüşümcü ve etkileşimli liderliğin, yönetici ve çalışanların motivasyon, aktivite ve girişimciliklerini etkilediği görülmüştür (Çelik, 2013; Leithwood vd., 1999). Dönüşümcü ve etkileşimli liderlikler, kurum kültürünü artırıcı, öğretmenlerin gelişimini ve etkililiğini destekleyici ve öğretmen motivasyonunu artırıcı uygulamalar devreye sokar. Bu uygulamalar etkili okul yönetiminin ortaya çıkmasını ve okul yöneticisinin başarılı olmasını sağlayabilir. Dönüşümcü liderler, gerektiği yerde risk alabilen, düşünen ve sorgulayan, bunların sonucunda gelişen ve öğrenen, bunun yanısıra iş ortamında aktivite düzeyini sürekli yüksek tutan kişilerdir (McCleskey, 2014). Bu özelliklerin girişimci bireylerde bulunan özellikler ile yakından ilişkili olduğu görülebilir.

Yüksek düzeyde dinamizme ve motivasyona sahip olan dönüşümcü ve etkileşimli liderler bulundukları çevreyi gelişime ve öğrenmeye açık hale getirebilen girişimci ruha da sahip kişiler olarak tanımlanırlar (Omar vd., 2009; Twigg, 2004). Tüm bu süreçte bu özelikleri ön plana çıkan liderler meslektaşlarına gerçek ilgi ve özeni gösterirler, böylelikle öğretmen ve diğer çalışanların da liderlerine karşı gerçek saygı ve bağlılık göstermeleri için gerekli atmosferi de hazırlamış olurlar. Şüphesiz böyle bir atmosferde örgüt içinde yenilikçi fikirlere önem verilmesi ve girişimci faaliyetlerin desteklenmesi mümkün olacaktır.

Araştırmada elde edilen bir diğer bulgu; özel sektörde ve kamu sektöründe çalışan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin etkileşimci liderlikleri girişimcilik becerilerini pozitif yönde etkilediğidir. Ayrıca, kamu sektöründe çalışan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlikleri girişimcilik becerileri üzerinde negatif yönde bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Bu bulgu Maj-Lis ve Leffler’in (2014) yaptıkları çalışmanın sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Maj-Lis ve Leffler’e (2014) göre okulların daha girişimci bir yönde yenilenmesi için liderlerin ve yöneticilerin paydaşlarıyla etkileşim halinde ve birlikte net politikalar ve niyetler ortaya koyması gerekmektedir. Bu kapsamda devlet okullarına kıyasla daha fazla yetki ve sorumluluk özerkliğine sahip olan özel okul yöneticileri okullarında, girişimci bir tutum geliştirmek, güven oluşturmak ve personelini okulun vizyon ve misyonu çerçevesinde harekete geçirmek için daha fazla etkileşimli ve yaratıcı liderlik özellikleri göstermeleri gerekmektedir. Benzer şekilde Tej, Jindal ve Tej’e (2016) göre okul ortamındaki özgür, etkileşimli ve dinamik çalışma ortamı, yöneticilere sağlanan insiyatifler, karar alma süreçlerine katılım okul yöneticilerinin motivasyon, iş doyumu ve girişimciliklerini olumlu yönde etkilemektedir. Özellikle yöneticilerin görev yaptıkları okulun psikolojik iklimi okul türü açsından yöneticilerde önemli bir girişimcilik kaynağı olarak ortaya çıkmaktadır.

Bazı çalışmalarda kişisel ve kurumsal girişimciliğin oluşmasında liderliğin rolü ve niteliği sorgulanmıştır. Di Fabio ve Saklofske (2014), [Di Fabio vd. (2016](https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5122743/" \l "B44)) ve [Akhouri ve Sharma’ya göre (2009](https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5122743/#B1)) örgütsel ve bireysel girişimciliğin ortaya çıkmasında, yöneticilerin liderlik ve profesyonelliğin gerektirdiği esnek, uyumlu, etkileşimli ve proaktif bir bütüncül yaklaşıma dayalı yönetici özelliklerinin önemli olduğunu ifade etmişelerdir.

Eğitim ve çeşitli kurumlar, sosyal anlamda yenileşmenin sağlanması, girişimci toplulukların kurulması ve sürekli gelişimi için merkezi bir öneme sahiptir. Gerçekten de, araştırmalar, kaliteli öğretim uygulamalarını ve oldukça yetenekli okul yöneticileri ve öğretmenleri girişimci bir topluluğun ayrılmaz bir parçası olarak görüldüğünü göstermiştir (OECD, 2005). Girişimci bir tutum geliştirmeye odaklanmış bir okul bağlamında kültürün önemi yanı sıra müdürlerin rolü, araştırmada sıklıkla tartışılmaktadır. Yetkilerin ve sorumlulukların eğitim bilim ilkeleri ve öğrenen yenilikçi bir okul temelinde paylaşıldığı ve yaşantıya dönüştürüldüğü bir ortamda öğrenci, öğretmen ve yöneticilerin liderliklerinden ve girişimciliklerinden daha yüksek sesle söz edebiliriz.

Bu çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Çalışma grubunun Ankara ve Konya il merkezinde bulunan okullarda görev yapan öğretmenlerden oluşması, sonuçların ülke genelinde görev yapan öğretmenlere genellenebilirliğine sınırlılık getirmektedir. Benzer araştırmaların farklı il ve ilçelerde görev yapan öğretmenleri kapsayacak şekilde yapılması tavsiye edilmektedir. Bundan sonraki araştırmalarda, farklı eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerin liderlik ve girişimciliklerinin kurum kültüründeki yerini ortaya koyacak çalışmalar yapılabilir. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin girişimcilik ve liderlik stillerini olumlu yönde geliştirmeye yönelik MEB düzeyinde eylem planları geliştirilebilir ve stratejik hedefler oluşturulabilir. Son olarak girişimci ve lider davranışları olumlu bir örgüt kültürü temelinde ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda gelecek araştırmalarda, girişimcilik, inovasyon ve liderlikleriyle ön plana çıkan özel ya da kamu eğitim kurumlarındaki okul kültürü ve ikliminin incelenmesi alana çok önemli katkılar sağlayacaktır.

**Kaynaklar**

Akdemir, A. (2006). İşletmeciliğin temel bilgileri. Ankara: Orion Yayınevi.

Akhouri N., Sharma R. (2009). HR determinants of organizational success amongst small and medium enterprises in the Indian automobile sector. *Glob. Bus. Rev.* 10 173–186.

Balcı, A. (2001). *Etkili okul ve okul geliştirme: Kuram, uygulama ve araştırma*. Ankara: Pegem A Yayıncılık

Başar, E., Altın, H. ve Doğan, V. (2013). Girişimcilik. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Bay, M., & Söker, F. (2016). İşletmelerde iç girişimcilik ve yönetsel-dönüşümsel liderlik: Karaman’da bir araştırma. *Journal of International Social Research*, 9(45), 698-713.

Besler, S. (2010). Sosyal Girişimcilik (Sosyal Girişimcilik). S. Besler (Editör). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Capowski, G. (1994), “Anatomy of a leader: where are the leader of tomorrow?”, *Management Review*, 83(3), 10-18.

Cox, C. & Jennings, R. (1995). The foundations of success: the development and characteristics of British entrepreneurs and entrepreneurs. *Leadership & Organization Development Journal*, 16(7), 4-9.

Çelik, M. (2013). *Öğretmen algılarına göre ilkokul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ve girişimcilik becerileri arasındaki ilişki (Bağcılar ve Bakırköy İlçeleri Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.

Çokluk, O., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Daly, A. J., & Chrispeels, J. (2008). A question of trust: Predictive conditions for adaptive and technical leadership in educational contexts. *Leadership and Policy in Schools*, 7(1), 30-63

Di Fabio A., Saklofske D. H. (2014). Promoting individual resources: the challenge of trait emotional intelligence. *Pers. Individ. Dif.* 65 19–23.

Di Fabio A., Saklofske D. H., Tremblay P. F. (2016). Psychometric properties of the Italian Trait Emotional Intelligence Questionnaire (I-TEIQue). *Pers. Individ. Dif.* 96 198–201.

Fernald, L. W. J., G. T. Solomon, ve A. Tarabishy (2005) ―A New Paradigm: Entrepreneurial Leadership, *Southern Business Review*, 30(2):1–10.

Gibbons, Susan. Book review: Peter G. Northouses. (2009). Leadership: theory and practice. *International Journal of Leadership Studies*, 4, 251-254

Greenberg, D., McKone-Sweet, K., ve Wilson, H. J. (2011). The new entrepreneurial leader: Developing leaders who shape social and economic opportunity. Berrett-Koehler Publishers.

Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., & Kopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1), 18-32.

İrmiş, A., Durak, İ. ve Özdemir, L. (2010). *Girişimcilik kültürü: Anadolu girişimciliğinden örnekler*. Bursa: Ekin Yayınevi.

Kang, J. K. (2013). CEOs’ *Transformational Leadership and Managers’ Innovative Behavior: The Investigation of Intervening Effects in an Entrepreneurial Context. Unpublished doctoral dissertation*. The George Washington University.

Karabulut, A. T. (2009). Üniversite öğrencilerinin girişimcilik özelliklerini ve eğilimlerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Marmara Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 331-356.

Karcıoğlu, F. Ç., & Kaygın, E. (2013). Girişimcilik sürecinde dönüştürücü liderlik anlayışı: otomotiv sektöründe bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(3), 1-20.

Kırılmaz, Kılıç, S. (2013). Dönüştürücü liderliğin sosyal girişimcilik üzerine etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma, *Sakarya İktisat Dergisi*, 2(3), 34-64.

Koh, W. L., Steers, R. M., & Terborg, J. R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 319- 333.

Leadership Foundation (2018). 10x leadership styles. Erişim: 15.12.2018, https://www.lfhe.ac.uk/en/general/lf10/ten-times-tables/10-leadership-styles.cfm

Leithwood, K., Steinbach, R. & Ryan, S. (1997). Leadership and team learning in secondary schools. *School Leadership and Management*, 17(3), 303-325.

Ling Y., Şimşek Z., Lubatkin M. ve Veiga J. (2008). Transformational Leadership’s Role in Promoting Corporate Entrepreneurship: Examining The Ceo-Ttmt Interface. *Academy of Management Journal*, 51 (3), 557 – 576.

Maj-Lis H. ve Leffler, E. (2014). Fostering an entrepreneurial attitude – challenging in principal leadership. *Education + Training*, 56 (6), 551-561,

Mardia, K. V. (1970). Measures of multivariate skewness and kurtosis with applications. *Biometrika*, 57(3), 519-530.

McBean, B. (2013). The 5 characteristics of great leaders. Erişim: 03.05.2018, http://www.fastcompany.com/3004914/5-characteristics-great-leaders

McCleskey, J. A. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117- 130.

Nahavandi A. (2002). *The art and science of leadership, 3rd ed*., Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.

Nanjundeswaraswamy, T., & Swamy, D. (2014). Leadership styles. *Advances in Management*, 7(2), 57-62

OECD-Organization for Economic Co-operation and Development (2006). OECD work on education. Available at: [www.oecd.org/dataoecd](http://www.oecd.org/dataoecd)/ (accessed 12.12.2018),

Oladipo K. S., Jamilah O., Abdul daud S., Jeffery L. D. and Salami D. K. (2013). Review of leadership theories and Organizational performances. *International Business Management Journal*, 7(1), 50-54.

Omar, Z., Zainal, A., Omar, F., & Khairudin, R. (2009). The influence of leadership behaviour on organisational citizenship behaviour in selfmanaged work teams in Malaysia. *SA Journal of Human Resource Management*, 7(1)

Owen, N. (2015). Charismatic leadership. Leadership. Retrieved from Ebsco Host. (Accession No. 3582390)

Özden Y. (1998). *Eğitimde dönüşüm: Yeni değer ve oluşumlar*. Ankara: Pegem Yayınları.

Philips, J. M. (2012). *The Entrepreneurial Esquire: Entrepreneurial Climate as a Mediator Between Transformational Leadership and Performance in Law Firms*. Unpublished doctoral dissertation. The George Washington University.

Politis, J. ve Politis, D. (5 – 6 November 2009). The Relationship of Mainstream Leadership Styles to Entrepreneurial Orientation. *Proceedings of the European Conference on Management, Leadership & Governance*. Hellenic American University & ATExcelixi, Athens, Greece.

Raposo, M. ve Paco, A. (2011). Entrepreneurship Education: Relationship Between Education and Entrepreneurial Activity. *Psicothema*, 23 (3), 453 – 457.

Renko, M., Tarabishy, A., Carsrud, A. ve Brännback, M. (2014) ―Understanding and Measuring Entrepreneurial Leadership Style. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 54-74.

Sünbül, A. M**.**; Yılmaz, E. (2008). Üniversite öğrencilerinin girişimcilik ve atılganlık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *2nd International Congress On Enterpreneurship, Kyrgyzstan-Turkey Manas University*, 7-10 Mayıs, Bişkek-Kyrgyzstan.

Şahin, S. (2004). Okul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkiler (İzmir ili örneği). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 4(2), 365-395.

Twigg, N. W. (2004). *Transformational leadership, perceived union support, and union citizenship behaviors: A social exchange and social identity perspective* (Yayımlanmamış doktora tezi). Louisiana Tech University, Ruston, LA, USA.

Uzun, E., & Dirlik, S. (2007). KOBİ sahiplerinin girişimcilik, kişilik ve liderlik özelliklerinin değerlendirilmesi: Muğla ilinde ampirik bir araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 133-148.

Yılmaz, E., & Sünbül, A. M. (2009). Üniversite öğrencilerine yönelik girişimcilik ölçeğinin geliştirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (21), 195-203.

Yitshaki, R. (2012). How Do Entrepreneurs’ Emotional Intelligence and Transformational Leadership Orientation Impact New Ventures’ Growth? *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 25 (3), 357 -374.

Zorlu, K., & Tetik, F. (2018). Girişimci Liderlik Davranışının Çalışan Yaratıcılığına Etkisi. *Selcuk University Social Sciences Institute Journal*, (39), 297-307.