



## Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi

Neslin İTİYAROĞLU\*

**Öz:** Bu araştırmanın amacı, liderlik eğitimine katılan okul müdürlerinin liderlik davranışlarını demografik değişkenlere göre incelemektir. Tarama modelinin kullanıldığı araştırmanın evreni Ankara ilindeki resmi okullarda görev yapan 2586 okul müdüründen, örnekleme ise ölçüt örnekleme yöntemi ile seçilen 252 okul müdüründen oluşmaktadır. Araştırmada katılımcılara ‘Kişisel Bilgi Formu’ ve ‘Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği’ uygulanmıştır. Verilerin analizi parametrik testlerden t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonuçları, liderlik davranışlarının cinsiyete göre farklılaştığını, erkek okul müdürlerinin iş odaklı liderlik davranışlarını; kadın okul müdürlerinin ise kişi odaklı liderlik davranışlarını daha sık sergilediğini ortaya koymuştur. Ayrıca lisansüstü eğitim mezunu okul müdürlerinin kişi odaklı liderlik davranışlarını sergileme düzeyinin, lisans mezunu okul müdürlerinden daha yüksek olarak tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin iş odaklı ve kişi odaklı liderlik davranışlarının yaş ve kıdem değişkenlerine göre farklılaştığı görülmektedir. İş odaklı liderlik davranışlarında 25-35 yaş ve 1-10 yıl kıdem aralığı ortalaması, 56 ve üzeri yaş ve 31-40 yıl kıdem aralığı ortalamasından; kişi odaklı liderlik davranışlarında 56 ve üzeri yaş ve 31-40 yıl kıdem aralığı ortalamasının, 25-35 yaş ve 1-10 yıl kıdem aralığı ortalamasından yüksek olduğu saptanmıştır. Araştırmanın sonunda kişi odaklı liderlik davranışlarının sergilenme düzeyini ve liderlik eğitimlerinin etkililiğini arttırmaya yönelik önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Okul Müdürü, Liderlik Eğitimi, Liderlik Davranışları

---

\* Dr. Öğr. Üyesi Kırıkkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Email: [neslin52@gmail.com](mailto:neslin52@gmail.com), Orcid No: [0000-0002-3872-0922](https://orcid.org/0000-0002-3872-0922)



## **Analyses of School Principals' Leadership Behaviors According to Demographic Features**

**Abstract:** The objective of this study is to examine school principals' leadership behaviors according to demographic features. The screening model was used in the study. The population of study consist of 2586 school principals working at public schools and the sample of study consist of 252 school principals chosen with criterion sampling method. Personal Information Form and the Leader Behavior Description Questionnaire were applied to sample group. Analyses of variables were calculated by parametric tests of t-test and one-way analysis of variance (ANOVA). Results of study revealed that leadership behaviors differ significantly according to gender and educational status. Male school principals use task-oriented leadership behaviors more often while female school principals use person-oriented leadership behaviors more often. Besides, school principals having postgraduate degree use person oriented leadership behaviors more often than principals having bachelor degree. It was also found out that leadership behaviors differ significantly according to age and seniority. While school principals' averages of the age of 25-35 and the seniority of 1-10 year are more than the averages of age of 55 and more and the seniority of 31-40 year in the task oriented leadership behaviors, school principals' averages of the age of - 56 and more- and the seniority of 31-40 year are more than the averages of age of 25-35 and the seniority of 1-10 year in the person oriented leadership behaviors. Suggestions for increasing person oriented leadership behaviors and effectiveness of in-service trainings are presented at the end of study.

**Key Words:** School Principal, Leadership Training, Leadership Styles



## Giriş

Eğitim-öğretim sürecinde öğrencilerin hedeflenen kazanımlara en üst düzeyde ulaşması, eğitimdeki tüm paydaşların görev ve sorumluluklarını etkili bir biçimde yerine getirmesi ile mümkündür. Öğrenciler üzerinde en önemli etkiye sahip paydaşlardan biri öğretmenlerdir. Öğretmenler sadece davranışları ile bile öğrenci öğrenmelerini etkileyebilmektedir (Gorham ve Christophel, 1990). Diğer taraftan okul müdürlerinin öğretmenlere ve öğrencilere yönelik görev ve sorumlulukları göz önüne alındığında, okul müdürlerinin öğrenciler üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı bir biçimde etki gücüne sahip olduğu söylenebilir. Bu nedenle okul müdürlerinin öğretmen davranışlarını doğrudan, öğrenci kazanımlarını da doğrudan ya da dolaylı olarak destekleyecek kişisel ve mesleki bilgi birikimine sahip olması oldukça önemlidir.

Okul müdürleri, yöneticilik statüsünün verdiği hak ve sorumluluklara yönelik olduğu kadar eğitim-öğretimdeki tüm paydaşları hedefe yönlendirmeye yönelik de davranışlar sergilemek zorundadır. Çünkü hızla gerçekleşen değişim sürecinin etkisi ile geleceğe yönelik öngörülebilirlik seviyesindeki azalma, sadece yöneticilik özellikleri ile üstesinden gelinemeyecek bir süreçtir ve bu süreç, liderlik becerilerine de sahip olmayı gerektirmektedir. Bu nedenle okul müdürlerinin etkili bir yöneticinin sahip olması gereken yöneticilik özelliklerinin yanında liderlik özelliklerine de en üst düzeyde sahip olması, eğitim-öğretim faaliyetlerinin etkililiği açısından önemli görülmektedir.

Bir yönetici olarak okul müdürü, yönetmeliklerde açık bir biçimde tanımlanan sorumluluklarını yerine getiren, beklenmedik olaylar karşısında uygun çözüm yolları bulan ve eğitim kurumunun vizyon ve misyonu doğrultusunda bu çözüm yollarını etkili bir biçimde uygulamaya koyan kişidir (Taymaz, 2003). Okul müdürünün görevleri, eğitim-öğretimle, öğrenciyle, personelle ve bir işletme olan okul ile ilgili işleri kapsamaktadır. Okulun fiziki yapısını eğitim-öğretime uygun hale getirmekle birlikte, eğitim öğretim sürecinden üst düzey kazanımlar elde edilmesini sağlamak ve öğrencilerle ve tüm çalışanlarla etkili iletişim kurarak onların akademik, mesleki ve kişisel ihtiyaçlarına cevap vermek okul müdürlerinin sorumluluğundadır. TALIS raporuna göre okul müdürlerinin yöneticilik davranışları şunlardır: Okul faaliyetlerini okulun hedeflerine uygun şekilde yönetir, öğretmenlerin mesleki gelişiminde önemli rol oynar, öğretmenlerin eğitim süreçlerini ve öğrenme çıktılarını doğrudan denetler, tüm paydaşlara karşı



hesap verilebilir bir ortam oluşturur, bürokratik prosedürlerin etkili bir biçimde işleyişini sağlar (Organization for Economic Co-operation and Development [OECD], 2009).

Okul müdürlerinin yöneticilik davranışlarının yanında son zamanlarda farklı açılardan ele alınan liderlik özelliklerini sergilemesi de gerekmektedir (Beck ve Murphy, 1993). Okul müdürü bir eğitim lideri olarak okul ekibini kurmaktan, sadık ve uyumlu personeller çalıştırmaktan ve ilham verici bir vizyon oluşturmaktan sorumludur. Eğitim liderliği aynı zamanda çok spesifik pedagojik çalışmalara odaklanmayı ve liderlik uygulamalarını daha etkili ve derin bir şekilde ele almayı gerektirir (Robinson, Lloyd ve Rowe, 2008). Eğitim lideri olan okul müdürleri, evrak işlerini tam anlamıyla yerine getirmeye odaklanmak yerine liderlik sorumluluğunu paylaşır; eğitim-öğretime yönelik net fikirler üretir; öğrencilere ve öğretmenlere, hedeflere yönelik sürekli, gayri resmi dönüt ve destek sağlar; habersiz ve gayri resmi öğretmen değerlendirmeleri veya sınıf ziyaretleri yapar ve sonrasında dönütler verir; okulda etkili okulun özelliklerine yönelik vizyonun sergilendiği panoların hazırlanmasını sağlar; okuldaki tüm yöneticilere hedeflere ulaşmaya yönelik özerlik ve destek sağlayan işleyişler oluşturur (Hull, 2012). Okul müdürlerinin liderlik özellikleri beş boyutta incelenebilir. Bunlar, hedef ve beklenti oluşturmak, stratejik olarak kaynak sağlamak, eğitim-öğretimi ve müfredatı planlamak, koordine etmek ve değerlendirmek, öğretmenlerin mesleki ve kişisel gelişimini desteklemek, düzenli ve destekleyici bir ortam oluşturmaktır (Robinson ve diğerleri, 2008). Wallace Vakfı tarafından yayımlanan rapora göre lider okul müdürleri, tüm öğrencilere yönelik yüksek standartlara dayalı akademik başarı vizyonu oluşturur, okulda güvenli bir ortamın, işbirliğinin ve olumlu etkileşimin oluşması amacıyla açık iklimin tüm unsurlarını ön plana çıkarır, okulun vizyonunu gerçekleştirirken herkesin üzerine düşen rolü üstlenmesi için öğretmenleri ve diğer personelleri lider olarak yetiştirir, öğretmenlerin en iyi şekilde öğretmesini, öğrencilerin de üst düzey kazanımlar elde etmesini sağlamaya yönelik eğitim-öğretim süreçleri geliştirir, okul gelişimini sürdürmek için insanları, verileri ve süreçleri etkili bir biçimde yönetir (Wallace Foundation, 2013).

Okul müdürlerinin liderlik davranışları iş odaklı ve kişi odaklı olmak üzere iki şekilde incelenebilir. İş odaklı liderler, daha çok işin teknik ve görev yönlerini ön plana çıkarır ve hedeflere en üst düzeyde ulaşmaya önem verir. Kişi odaklı liderler ise çalışanların kişisel ihtiyaçlarını ve bireysel farklılıklarını ön plana çıkarır ve bireysel ihtiyaçları gidermeye odaklanır (Robbins, 2000).



Bu çalışmada okul müdürlerinin davranışları, iş odaklı ve kişi odaklı liderlik davranışları açısından incelenmiştir.

Eğitim-öğretim faaliyetlerinde hedeflenen kazanımlara üst düzeyde ulaşmak için okul müdürlerinin yöneticilik görevlerinin yanı sıra yukarıda bahsedilen liderlik davranışlarını da sergileme zorunluluğu, bu davranışlara yönelik hizmet içi eğitimlerin hız kazanmasını sağlamıştır. Bu nedenle Milli Eğitim Müdürlükleri bünyesinde her yıl birçok okul müdürüne liderlik eğitimi verilmektedir. Verilen eğitime katılan okul müdürlerine yönelik hedeflenen kazanımların bazıları şu şekildedir (Milli Eğitim Bakanlığı [MEB], 2015):

- Liderlik kavramı ile ilgili bilincin artması
- Lider ile yönetici arasındaki farkları daha net ayırabilme
- Kendinizi davranışsal açıdan daha detaylı olarak tanıma ve liderlik özellikleri ilgili bilgi sahibi olma
- Liderlikteki güçlü ve limitli yönlerin farkına varma
- Limitli yanları aşmaya yönelik farkındalık kazanma
- Farklı lider profillerinin kuruma katkıları ile ilgili farkındalık kazanma
- Motivasyon ve yöneltme ile ilgili farkındalık kazanma
- Takım çalışması ve gelişimi ile ilgili farkındalık kazanma
- Karar alma ve iletişim kurma ile ilgili farkındalık kazanma

Hizmet içi eğitimlerde hedeflenen kazanımlar incelendiğinde, okul müdürlerinin öncelikle kişisel özelliklerine, yöneticilik ve liderlik davranışlarına ve bu davranışların kendilerindeki ve okul ortamındaki yansımalarına yönelik farkındalıklarının artırılması amaçlanmaktadır.

### **Araştırmanın Amacı**

Alanyazında okul müdürlerinin liderlik davranışlarının demografik değişkenlerle ilişkisini inceleyen birçok araştırma (Akcan, Ünsar ve Küçükkancabaş, 2014; Durmuş Arıcı, 2002; Ergün ve Arslantürk, 2016; Onay ve Heptazeler, 2014; Oshagbemi ve Gill, 2003; Özşahin ve Zehir 2011) olmasına karşın, bu çalışma örneklem grubu olarak liderlik eğitimine katılan okul müdürlerini kapsadığından diğer araştırmalardan farklılaşmaktadır. Liderlik eğitime katılan okul müdürlerinin liderlik davranışlarının düzeylerini ve bu davranışların demografik değişkenlerle ilişkisini ortaya koymak, okul müdürlere liderlik davranışları kazandırmaya yönelik yapılan eğitimlerin içeriğinin düzenlenmesinde yol gösterici olması açısından önemli görülmektedir. Bu nedenle bu araştırma,



liderlik eğitimlerine katılan okul müdürlerinin liderlik davranışlarını ve bu davranışların demografik değişkenlerle ilişkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu amacı gerçekleştirmek için şu sorulara cevap aranmıştır:

1. Okul müdürlerinin liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri nedir?
2. Okul müdürlerinin liderlik davranışları ile cinsiyet, yaş, kıdem ve öğrenim durumu arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

### Yöntem

Bu bölümde araştırmanın modeline, evren ve örnekleme, örneklemin demografik özelliklerine, veri toplama araçlarına ve verilerin analizine yönelik bilgiler yer almaktadır.

### Araştırmanın Modeli

Liderlik eğitimine katılan okul müdürlerinin liderlik davranışlarının ve eğitim değerlendirmelerinin incelendiği bu çalışmada, tarama modeli kullanılmıştır.

### Evren ve Örneklem

Çalışmanın hedef evreni, 2016-2017 eğitim-öğretim yılında Ankara ilindeki resmi okullarda görev yapan 2586 okul müdüründen oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleme ölçütü örnekleme yoluyla oluşturulmuştur. Örneklem ölçütü liderlik eğitimine katılan okul müdürleri olarak belirlenmiştir. Bu nedenle 2015 yılından itibaren liderlik eğitiminin hizmet için eğitim kapsamında verilmesinden dolayı 2015-2017 yılları arasında Ankara ilinde liderlik eğitimi alan 252 okul müdürü araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Bu okul müdürlerinin 137'si 2015-2016 eğitim-öğretim yılında; 115'i ise 2016-2017 eğitim-öğretim yılında hizmet içi eğitime katılmıştır. Katılımcı okul müdürlerinin demografik özellikleri Tablo 1'de verilmiştir:

**Tablo 1.** Okul Müdürlerinin Demografik Özellikleri (n=252)

Değişkenler		<i>n</i>	%
Cinsiyet	Kadın	68	27
	Erkek	184	73
Yaş	25-35	32	13
	36-45	62	25
	46-55	124	49
	56 ve üzeri	34	13
Kıdem	1-10 yıl	29	11
	11-20 yıl	92	37
	21-30 yıl	71	28
	31-40 yıl	60	24
Öğrenim Durumu	Lisans	223	88
	Yüksek Lisans	29	12

### Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada veriler, liderlik eğitiminin verildiği Ankara Milli Eğitim Müdürlüğü'nün Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı ([ARGE], 2015) tarafından geliştirilen 'Kişisel Bilgi Formu' ve 'Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği' aracılığıyla toplanmıştır.

**Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği.** Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği, iş odaklı davranışlar ve kişi odaklı davranışlar olmak üzere iki alt boyuttan ve 26 maddeden oluşmaktadır. Beşli likert tipi derecelendirme kullanılmış bu ölçekte, iki madde olumsuz anlam içermesinden dolayı tersten kodlanmıştır. Bu çalışmada yapılan geçerlilik-güvenirlilik analizlerinde maddelerin faktör yükleri ise .30 ile .72 arasında olduğu, ölçeğin boyutları için hesaplanan iç tutarlılık katsayıları iş odaklı davranışlar için .72, kişi odaklı davranışlar için .68, ölçeğin tamamı için ise .71 olduğu saptanmıştır. Ölçeğin yapı geçerliği saptamak için yapılan doğrulayıcı faktör analizine göre RMSEA=.006, CFI=.94, GFI=.91'dir. Bu bulgular, ölçeğin iki alt boyutta açıklandığını ve maddeler arasındaki korelasyonun iyi düzeyde olduğunu göstermektedir.

## Verilerin Analizi

Uygulanan ölçeklerden elde edilen verilerin analizinde kullanılan parametrik testlerden t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) SPSS 20 paket programı ile test edilmiştir. Bu araştırmada, t-testi ile liderlik davranışları ile cinsiyet ve öğrenim durumu arasında farklılaşma olup olmadığı tespit edilmiştir. Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ise liderlik davranışları ile yaş ve kıdem arasında farklılaşma olup olmadığı tespit etmek amacıyla kullanılmıştır.

## Bulgular

Bu bölümde bulgular, araştırma soruları doğrultusunda sunulmaktadır. İlk bölümde, okul müdürlerinin liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeylerine; ikinci bölümde okul müdürlerinin liderlik davranışları ile cinsiyet, yaş, kıdem ve öğrenim durumu arasındaki ilişkilere yönelik bulgulara yer verilmiştir.

## Değişkenlere Yönelik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Tablo 2’de iş odaklı liderlik davranışları ve kişi odaklı liderlik davranışlarına yönelik ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir:

**Tablo 2.** Değişkenlere Yönelik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Boyutlar	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>
İş Odaklı Liderlik Davranışları	252	4.19	.93
Kişi Odaklı Liderlik Davranışları	252	3.36	.92

Tablo 2 incelendiğinde okul müdürlerinin iş odaklı liderlik davranışları ortalamasının ( $\bar{X}$  =4.19), kişi odaklı liderlik davranışları ortalamasından ( $\bar{X}$  =3.36) yüksek olduğu saptanmıştır.

## Liderlik Davranışları ile Cinsiyet, Yaş, Kıdem ve Öğrenim Durumu Arasındaki İlişkiler

Bu bölümde iş odaklı liderlik davranışları ve kişi odaklı liderlik davranışları ile cinsiyet, yaş, kıdem ve öğrenim durumu arasındaki ilişkilere yönelik bulgulara yer verilmiştir.

Liderlik davranışları ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi gösteren t-testi sonuçları, Tablo 3’te verilmiştir:



**Tablo 3.** Liderlik Davranışları ile Cinsiyet Arasındaki İlişkiyi Gösteren T-Testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
İş Odaklı Liderlik Davranışları	Kadın	68	4.11	.92	2.38	.00
	Erkek	184	4.27	.93		
Kişi Odaklı Liderlik Davranışları	Kadın	68	3.52	.92	2.53	.00
	Erkek	84	3.18	.92		

Tablo 3 incelendiğinde iş odaklı liderlik davranışları ve kişi odaklı liderlik davranışları cinsiyet faktörüne göre anlamlı bir fark göstermektedir ( $p < .05$ ). Erkek okul müdürlerinin iş odaklı liderlik davranışları ortalamaları ( $\bar{X} = 4.27$ ), kadın okul müdürlerinin iş odaklı liderlik davranışları ortalamalarından ( $\bar{X} = 4.11$ ); kadın okul müdürlerinin kişi odaklı liderlik davranışları ortalamaları ( $\bar{X} = 3.52$ ) ise erkek okul müdürlerinin kişi odaklı liderlik davranışları ortalamalarından ( $\bar{X} = 3.18$ ) daha yüksektir.

Tablo 4'te liderlik davranışları ve yaş arasındaki ilişkiyi gösteren ANOVA sonuçları verilmiştir:

**Tablo 4.** Liderlik Davranışları ile Yaş Arasındaki İlişkiyi Gösteren ANOVA Sonuçları

Boyutlar	25-35(32)		36-45(62)		46-55(124)		55-üzeri(34)		<i>F</i>	<i>p</i>	Sig. Dif
	$\bar{X}$	<i>S</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>			
İş Odaklı Liderlik Davranışları	4.16	.91	4.28	.93	4.33	.93	4.02	.94	3.56	.01	1-4
Kişi Odaklı Liderlik Davranışları	3.17	1.02	3.30	.94	3.46	.94	3.54	.91	3.98	.00	1-4

Tablo 4 incelendiğinde yaş arttıkça okul müdürlerinin iş odaklı liderlik davranışları sergileme düzeylerinin de arttığı ancak 55 ve üzeri yaş grubunun ortalamasında bir düşüşün olduğu; iş odaklı liderlik davranışlarında en yüksek ortalamaya sahip yaş aralığının 46-55 yaş ( $\bar{X} = 4.33$ ) olduğu, en düşük ortalamaya sahip yaş aralığının ise 25-35 yaş ( $\bar{X} = 4.16$ ) olduğu sonucuna

ulaşmıştır. Bununla birlikte okul müdürlerinin kişi odaklı liderlik davranışları sergileme düzeylerinin ortalaması da yaş arttıkça artmaktadır. Kişi odaklı liderlik davranışlarında en yüksek ortalamaya sahip yaş aralığının 56 ve üzeri yaş ( $\bar{X}=3.54$ ), en düşük ortalamaya sahip yaş aralığını ise 25-35 yaşır ( $\bar{X}=3.17$ ). Ayrıca iş odaklı ve kişi odaklı liderlik davranışlarının yaş değişkenine göre farklılaştığı ( $p<.05$ ) görülmektedir. Scheffe testi sonuçlarına göre iş odaklı ve kişi odaklı liderlik davranışlarında bu farkın, 25-35 yaş ile 56 ve üzeri yaş arasında olduğu saptanmıştır. İş odaklı liderlik davranışlarında 25-35 yaş aralığı ortalamasının ( $\bar{X}=4.16$ ) 56 ve üzeri yaş aralığı ortalamasından ( $\bar{X}=4.02$ ); kişi odaklı liderlik davranışlarında 56 ve üzeri yaş aralığı ortalamasının ( $\bar{X}=3.54$ ) 25-35 yaş aralığı ortalamasından ( $\bar{X}=3.17$ ) yüksek olduğu saptanmıştır.

Tablo 5'te liderlik davranışları ve kıdem arasındaki ilişkiyi gösteren ANOVA sonuçları verilmiştir:

**Tablo 5.** Liderlik Davranışları ile Kıdem Arasındaki İlişkiyi Gösteren ANOVA Sonuçları

Boyutlar	1-10(29)		11-20(92)		21-30(71)		31-40(60)		F	p	Sig. Dif.
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S			
İş Odaklı Liderlik Davranışları	4.16	.91	4.31	.93	4.20	.94	4.02	.94	3.27	.00	1-4
Kişi Odaklı Liderlik Davranışları	3.17	1.02	3.42	.94	3.32	.93	3.54	.91	3.01	.00	1-4

Tablo 5 incelendiğinde iş odaklı liderlik davranışlarında en yüksek ortalamaya sahip kıdem aralığının 11-20 yıl ( $\bar{X}=4.31$ ) yıl olduğu, en düşük ortalamaya sahip kıdem aralığının ise 31-40 yıl ( $\bar{X}=4.02$ ) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte kişi odaklı liderlik davranışlarında en yüksek ortalamaya sahip kıdem aralığı 31-40 yıl ( $\bar{X}=3.54$ ), en düşük ortalamaya sahip kıdem aralığı ise 1-10 yıldır ( $\bar{X}=3.17$ ). Ayrıca iş odaklı ve kişi odaklı liderlik davranışlarının kıdem değişkenine göre farklılaştığı ( $p<.05$ ) görülmektedir. Scheffe testi sonuçlarına göre iş odaklı ve kişi odaklı liderlik davranışlarında bu farkın, 1-10 yıl ile 31-40 yıl arasında olduğu saptanmıştır. İş odaklı liderlik davranışlarında 1-10 yıl aralığı ortalamasının ( $\bar{X}=4.16$ ) 31-40 yıl aralığı ortalamasından ( $\bar{X}=4.02$ ); kişi odaklı liderlik davranışlarında 31-40 yıl aralığı ortalamasının ( $\bar{X}=3.54$ ), 1-10 yıl aralığı ortalamasından ( $\bar{X}=3.17$ ) yüksek olduğu saptanmıştır.

Tablo 6’da liderlik davranışları ve öğrenim durumu arasındaki ilişkiyi gösteren t-testi sonuçları verilmiştir:

**Tablo 6.** Liderlik Davranışlarının Öğrenim Durumu ile İlişisini Gösteren t-testi Sonuçları

Boyutlar	Öğrenim Durumu	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
İş Odaklı Liderlik Davranışları	Lisans	223	4.27	1.08	1.78	.18
	Lisans Üstü	29	4.17	.93		
Kişi Odaklı Liderlik Davranışları	Lisans	223	3.31	1.12	1.86	.00
	Lisans Üstü	9	3.41	.91		

Tablo 6 incelendiğinde öğrenim durumuna göre lisans mezunu okul müdürlerinin iş odaklı liderlik davranışları ortalamasının, lisansüstü eğitim mezunu okul müdürlerinin de kişi odaklı liderlik davranışları ortalamasının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca iş odaklı liderlik davranışlarının öğrenim durumuna göre farklılaşmadığı ( $p>.05$ ) ancak kişi odaklı liderlik davranışlarının öğrenim durumuna göre farklılaştığı ( $p<.05$ ) saptanmıştır.

### Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Liderlik eğitimine katılan okul müdürlerinin liderlik davranışlarının demografik değişkenlere göre incelendiği bu çalışmada, okul müdürlerinin iş odaklı liderlik davranışlarını daha sık kullandığı tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin iş odaklı liderlik davranışlarını daha sık kullanması, yetki ve sorumluluklarının yönetmeliklerde net bir biçimde ortaya konmasından kaynaklanabilir. Bu yetki ve sorumluluklar çerçevesinde hedefe güvenli ve düzenli bir biçimde ulaşmayı amaçlayan okul müdürleri planlama, açıklama ve izleme şeklinde ortaya çıkan (Yukl, 2002) iş odaklı liderlik davranışlarını sergileyebilir. Ayrıca, Ergün ve Arslantürk (2016) ve Özşahin ve Zehir (2011) yaptıkları çalışmalarda, yöneticilerin iş odaklı liderlik davranışlarını kişi odaklı liderlik davranışlarından daha sık kullandığını ortaya koymuştur. Bu çalışmaların sonuçları, bu çalışmanın sonucuyla örtüşmektedir. Okul müdürlerinin hedefleri en üst düzeyde gerçekleştirmeyi sağlayan iş odaklı liderlik davranışlarının yanında kişi odaklı liderlik davranışlarını da sergilemesini desteklemek amacıyla liderlik eğitimlerinde kişilerarası iletişime, olumlu okul iklimine, bireysel ihtiyaçlara ve farklılıklara yönelik farkındalıkların ön plana çıkarılacağı kazanımların oluşturulması önerilebilir. Bu sayede, okul müdürlerinin kişi odaklı



liderlik davranışlarına yönelik farkındalıklarının ve bu davranışları sergileme düzeylerinin artması sağlanabilir.

Bu çalışmada liderlik davranışlarının cinsiyete göre farklılaştığı, iş odaklı liderlik davranışlarında, erkek okul müdürlerinin ortalamasının kadın okul müdürlerinin ortalamasından; kişi odaklı liderlik davranışlarında ise kadın okul müdürlerinin ortalamasının erkek okul müdürlerinin ortalamasından daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu farklılaşmanın nedeni, cinsiyetlerin iş yaşamındaki önceliklerinin farklı olmasına kaynaklanabilir. Erkeklerin, kadınlara göre daha görev odaklı olması ve kadınların erkeklere göre çalışma ortamındaki ilişkileri daha çok önemsemesi (Clark, 1997) ayrıca kadınların başkalarına sosyal ve duygusal destek sağladıklarında erkeklere göre daha mutlu olmaları (Shumaker ve Hill, 1991; Aktaran: Franzoi, 2000) bu farklılaşmayı açıklayabilir. Onay ve Heptazeler (2014) yaptıkları çalışmada kadınların demokrasiyi ve katılımcılığı benimseyen kişi odaklı liderlik tarzını, erkeklerin ise otokrasiyi ve direktif vermeyi benimseyen iş odaklı liderlik tarzını benimsediğini ortaya koymuştur. Ayrıca Oshagbemi ve Gill (2003) kadın ve erkek yöneticilerin liderliğin ilham verici motivasyon boyutunda farklılaştığını tespit etmiştir. Onay ve Heptazeler (2014) ve Oshagbemi ve Gill (2003) tarafından yapılan araştırmaların sonuçları, bu çalışmanın sonuçlarıyla tutarlık göstermektedir. Tüm bu araştırmaya sonuçlarından hareketle, kadın okul müdürlerinin daha çok kişi odaklı, erkek okul müdürlerininse daha çok iş odaklı liderlik davranışlarını sergilemesinden dolayı, erkek okul müdürlerinin kişi odaklı liderlik davranışlarını güçlendirmeye yönelik sosyal faaliyetlerde bulunulabilir. Okul müdürlerinin öğretmenlerle beraber katılabilecekleri piknik, yemek vb. organizasyonların düzenlenmesi; okul müdürlerinin öğretmenlerle kaynaşmasına, iletişimlerinin güçlenmesine ve böylece kişi odaklı liderlik davranışlarını sergileme düzeylerinin artmasına katkı sağlayabilir. Ayrıca hizmet içi eğitimlerde, cinsiyet faktörünün liderlik davranışlarına etkisine yönelik farkındalık çalışmaları gerçekleştirilebilir ve bu çalışmalar sayesinde okul müdürlerinin liderlik davranışlarında cinsiyet rol kalıplarından en az düzeyde etkilenmeleri desteklenebilir.

Bu çalışmanın başka bir sonucu, iş odaklı ve kişi odaklı liderlik davranışlarının yaş ve kıdem değişkenine göre farklılaştığı yönündedir. İş odaklı liderlik davranışlarında 25-35 yaş ve 1-10 yıl kıdem aralığı ortalaması, 56 ve üzeri yaş ve 31-40 yıl kıdem aralığı ortalamasından; kişi odaklı liderlik davranışlarında 56 ve üzeri yaş ve 31-40 yıl kıdem aralığı ortalamasının, 25-35 yaş ve 1-10 yıl kıdem aralığı ortalamasından yüksek olduğu saptanmıştır. Bu sonuç ışığında okul



müdürlerinin mesleklerinin ilk yıllarında daha çok çalışanların rolleri, performans standartları, üretim odaklılık, etkililik ve verimlilik gibi değişkenlerin ön planda olduğu iş odaklı liderlik davranışlarını benimsediğini söylenebilir. Okul müdürlerinin mesleklerinin ilk yıllarında, iş odaklı liderlik davranışlarını ön plana çıkarması, tecrübe eksikliği, idealistlik, hırs, yönetmeliklere sıkı sıkıya bağlılık ve görevini tam olarak yerine getirememeye yönelik korku ile açıklanabilir. Bununla birlikte okul müdürleri, ilerleyen yıllarda astlarla samimi ilişkilerin, etkili iletişimin, yetki devri ve sorumluluk vermenin ve karşılıklı güvenin ön plana çıktığı kişi odaklı liderlik davranışlarını daha sık sergilemektedir. Bunun nedeni, yöneticilerin tecrübe kazanması, informal örgütün ve ilişkilerin hedeflenen kazanımlar üzerindeki etki gücünün farkına varılması, hırs ve idealistlik düzeyinde düşüş ve insani değerlere önem veriş düzeyinde artış olması ile açıklanabilir. Çalışmanın bu sonucu liderlik davranışları ile yaş değişkeni (Akcan, Ünsar ve Küçükkanca, 2014; Durmuş Arıcı, 2002) ve kıdem değişkeni (Akcan, Ünsar ve Küçükkanca, 2014;) arasında ilişki olduğunu ortaya koyan diğer araştırma sonuçları ile örtüşmektedir. Bu sonuçlar kapsamında yaşı genç ve kıdemi az okul müdürlerine kariyerlerinin başında liderlik eğitiminin yanında, okul müdürlerinin davranışlarının öğretmenlerin örgütsel davranışları üzerindeki etki gücüne ilişkin hizmet içi eğitimler düzenlenebilir. Böylece genç ve deneyimsiz okul müdürlerinin kişi odaklı liderlik davranışlarına yönelik farkındalıklarının ve bu davranışları sergileme düzeylerinin artması sağlanabilir.

Bu çalışmada ayrıca, okul müdürlerinin iş odaklı liderlik davranışlarının ortalamasının öğrenim düzeyi arttıkça düştüğü, kişi odaklı liderlik davranışları ortalamasının ise öğrenim düzeyi yükseldikçe arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte kişi odaklı liderlik davranışlarının öğrenim durumuna göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Buna göre lisansüstü eğitim mezunu okul müdürleri, lisans mezunu okul müdürlerine göre kişi odaklı liderlik davranışlarını daha sık sergilemektedir. Bu sonuçlarla, yöneticilerin öğrenim düzeyi arttıkça iş odaklı liderlik davranışlarından kişi odaklı liderlik davranışlarına geçiş yaptığı söylenebilir. Bu geçiş ise aldığı bilimsel eğitimler sonucunda okul müdürlerinin farkındalık düzeylerindeki artış ile açıklanabilir. Bu sonuç, okul müdürlerinin akademik eğitim almasının önemini ortaya koymaktır. Bu bağlamda gerekli düzenlemelerin yönetmeliklerde yapılması ile okul müdürlerinin yüksek lisans ve doktora eğitimlerinin teşvik edilmesi ve zorunlu hale getirilmesi önerilebilir. Hizmet içi liderlik eğitimleri kapsamında ise öğrenim düzeyi ile okul müdürlerinin kişi odaklı liderlik davranışları arasındaki



olumlu ilişkinin ön plana çıkarılması, okul müdürlerini lisansüstü eğitime teşvik edici bir rol üstlenebilir.

Ortaya çıkan tüm farklılaşmalar dikkate alınarak, liderlik eğitimine yönelik programların içeriği yukarıda bahsedilen öneriler çerçevesinde yeniden düzenlenebilir. Ayrıca, araştırmacıların farklı gruplarla, bu değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmalar yapması, konunun çok boyutlu bir biçimde ele alınmasına katkı sağlayabilir.

### **Makalenin Bilimdeki Yeri**

Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı

### **Makalenin Bilimdeki Özgünlüğü**

Okul müdürlerinin yöneticilik davranışlarının yanında liderlik özelliği taşıyan davranışlar sergilemesi eğitimde istenen hedeflere ulaşmada önemli rol oynamaktadır. Bu nedenden dolayı, her yıl okul müdürleri liderlik temalı hizmet içi eğitimlere alınarak liderlik becerilerini kazanmaları hedeflenmektedir. Okul müdürlerinin liderlik özellikleri ile ilgili birçok araştırma olmasına karşın, hizmet içi eğitime alınan okul müdürlerinin liderlik davranışlarını ortaya koyan bir araştırmalar oldukça sınırlıdır. Hizmet içi eğitime katılan okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin ve bu özelliklerin temel değişkenlerle ilişkisini ortaya konması, liderlik eğitimlerinin içeriklerinin düzenlemesine katkı sağlaması açısından önemli görülmektedir.



## Kaynakça

- Akan, D. ve Sezer, Ş.(2014). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile okulların öğrenen örgüt olma düzeyi arasındaki ilişki. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1(2), 126-151.
- Akcan, G., Ünsar, A., & Küçükkancabaş, S. (2014). Liderlik davranışlarının çalışanların stres düzeylerine etkisi: Bir alan araştırması. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 51-74.
- Araştırma ve Geliştirme Daire Başkanlığı (2015). *Milli Eğitim Bakanlığı*. Ankara: Milli Eğitim.
- Beck, L., & Murphy, J. (1993). Understanding the principalship: Metaphorical themes 1920s-1990s. New York: Teachers College
- Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work?. *Labour Economics*, 4(4), 341-372.
- Ergün, E., & Arslantürk, E. (2016). Effects of leadership behaviours on organizational change: The mediating role of person-organization fit. *Eurasian Academy of Sciences Eurasian Business & Economics Journal*, 2(1), 32-44.
- Franzoi, S. L. (2000). *Social psychology*. (Second edition). New York: McGraw Hill
- Hull, J. (2012). *The principal perspective: Full report*. Retrieved from <http://www.centerforpubliceducation.org/principal-perspective>
- Milli Eğitim Bakanlığı (2015). Liderlik hizmet içi eğitim programı.
- OECD (2009). *Creating effective teaching and learning environments: First results from TALIS*. Paris: OESD.
- Onay, M., & Heptazeler, O. (2014). Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıklar. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 73-85.
- Oshagbemi, T., & Gill, R. (2003). Gender differences and similarities in the leadership styles andbehaviour of UK managers. *Women in Management Review*, 18(6), 288–298.
- Özşahin, M., & Zehir, C. (2011). Yüksek performanslı işletmelerde liderlik, girişim odaklılık ve örgütsel performans ilişkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 47-72.





- Robbins, S. (2000). *Essentials of organizational behavior*. (6th ed.). Upper Saddle River, NJ Prentice-Hall.
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635–674.
- Taymaz, H. (2003). *Okul yönetimi*. (7. Baskı). Ankara: Pegem Akademi
- Wallace Foundation. (2013). *The school principal as leader: Guiding schools to better teaching and learning*. Retrieved from <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/effective-principalleadership/Pages/The-School-PrincipalasLeader-GuidingSchools-to-Better-Teachingand-Learning.aspx>
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. (5th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Yüksel Şahin, F., & Sarıdemir, T. (2017). Okul müdürlerinin liderlik stillerine göre öğretmenlerin yaşam doyumlarının ve evlilik doyumlarının incelenmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 37(1), 391-426.





## Summary

**Purpose and Significance:** It is expected that school principals use leadership behaviors handled from different aspects recently as well as administrative behaviors (Beck and Murphy, 1993). The leadership behaviors of school principals can be examined in two ways as person-oriented and task-oriented leadership behaviors. Task-oriented leaders give prominence to technical and task aspects of work and give importance to reach the objectives at the highest level while person-oriented leaders give prominence to personal needs and differences and give importance to satisfy the staff (Robbins, 2000). It isn't sufficient to give extensive authority to school principals in order to get leadership characteristics. It is important to take responsibility more than to have authority, position, privileges or money. The necessity of using leadership behaviors as well as administrative behaviors helps increase the number of in service training related to leadership. For this reason, leadership training is given to school principals every year in the Directorates of National Education. This study aims to examine school principals' leadership behaviors and training evaluations attending to leadership training. To fulfill this aim, the questions below have been answered:

1. What are the leadership behaviors' levels of school principals?
2. Do the leadership behaviors of school principals significantly differ by sex, age, seniority and educational status?

**Methods:** The screening model is used in the study, of which sample consists in 252 school principals attending to leadership training. The study utilized data collected by Personal Information Form and the Leader Behavior Description Questionnaire Analyses of variables were calculated by parametric tests of t-test and one-way analysis of variance (ANOVA).

**Results:** School principals use task-oriented leadership behaviors more often than person-oriented leadership behaviors. T-test results revealed that leadership behaviors differ significantly according to gender and educational status. Male school principals use task-oriented leadership behaviors more often while female school principals use person-oriented leadership behaviors more often. School principals having postgraduate degree use person oriented leadership behaviors more often than principals having bachelor degree. One-way ANOVA results showed that



leadership behaviors differ significantly according to age and seniority. While school principals' averages of the age of 25-35 and the seniority of 1-10 year are more than the averages of age of 55 and more and the seniority of 31-40 year in the task oriented leadership behaviors, school principals' averages of the age of -55 and more- and the seniority of 31-40 year are more than the averages between age of 25-35 and the seniority of 1-10 year in the person oriented leadership behaviors.

**Discussion and Conclusions:** Using task-oriented leadership behaviors more often of school principals can be based on powers and responsibilities which are revealed clearly in the regulations. Female school principals use person-oriented leadership behaviors more often while male school principals use task-oriented leadership behaviors. The reason of this difference can have its source in different priorities of genders. Males are more task-oriented than females and females give more importance to relationships in the work environment (Clark, 1997). Also, females are happier when they provide social and emotional support to others (Shumaker and Hill, 1991; as cited in Franzoi, 2000). These facts can explain the differences between genders. Young school principals less experienced are more task-oriented while old school principals more experienced are more person-oriented. In the light of this result, it can be said that school principals adopt task-oriented leadership behaviors which are based on employee roles, performance standards, production orientation, effectiveness and efficiency in the first years of professional career but they adopt person-oriented leadership behaviors at the last years of professional career. The reasons of this can be that they become more experienced, are aware of power of informal organization and affairs to reach the aims and give more importance to human values. Principals having post graduate degree use person-oriented leadership behaviors more often than principals having bachelor degree. It shows that academic education makes principals more aware of humans and person-oriented behaviors. In the light of these results, it is suggested that in-service educational training and social activities can fulfill to increase person-oriented leadership behaviors of young, less experienced school principals as well as males.