**VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM FAKÜLTESİ DERGİSİ YAYIN ÖNERİSİ**

**BAŞLIK VE BAŞLIK SAYFASI**

**Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Biçemleri ile Girişimcilik Becerileri Arasındaki İlişki**

**Yazarlar:**

**1. Yazar:**

**2. Yazar:**

**3. Yazar:**

**Öz:** Konya ve Ankara’da özel ve devlet okullarında görev yapan 314 öğretmen üzerinde 2018-2019 eğitim-öğretim yılında yapılan araştırmada öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik biçemleri ve girişimcilik becerileri arasındaki ilişki ve liderlik biçemlerinin girişimcilik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma, korelasyonel araştırma desenine uygun olarak yürütülmüştür. Kişisel Bilgi Formu, ve Girişimcilik ve Liderlik Biçemleri 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 biçemleri ile girişimcilik becerileri arasında pozitif yönlü ilişkilerin bulunduğunu göstermiştir. Öğretmenlerin algılarına göre; okul yöneticilerinin etkileşimci liderliklerinin girişimcilik becerilerini pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Kamu sektöründe çalışan öğretmenlerin algılarına göre; okul yöneticilerinin dönüşümcü liderliklerinin ise girişimcilik becerilerini negatif yönde etkilediği görülmüştür. Ayrıca, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin girişimcilik becerileri üzerinde önemli bir etkisinin olduğu gözlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** liderlik stilleri, girişimcilik, okul yöneticileri, öğretmenler

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

**Abstract:** In this study, applied research was conducted on teachers working in private and public schools in Konya and Ankara provinces of Turkey during 2018-2019 academic year. 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 according to teachers’ perceptions. The research was conducted in accordance with the correlational research design. 314 teachers participated in the study. Data were obtained by using Personal Information Form, and Entrepreneurship and Leadership Styles Scale. 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 their entrepreneurial skills according to the perceptions of the teachers working in both 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.

**Keywords:** leadership styles, entrepreneurship, school administrators, teachers

# Giriş

## Girişimcilik

İnsan gücünün ekonomik ve psikolojik yönünün önemi ve gerekliliği kurumlar için her geçen gün artmaktadır. Her kurum çalışanların bireysel niteliklerinden en çok derecede faydalanmanın yollarını aramaktadır. Bu yönde bilimsel çalışmalar ve araştırmalar hız kazanmıştır. Bilim ve teknolojideki hızlı ilerlemeler, artan küresel rekabet, toplumsal değişimler, toplumun gereksinim ve beklentilerinin değişmesi girişimcinin ve girişimciliğin önemini arttırmıştır. Girişimcinin ve girişimciliğin toplumun gereksinim ve beklentilerine karşılık 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 adlandırılmaktadır. Girişim durumunu oluşturan ve girişim ile ilgili eylemlerin sorumlusu olan kişi ise *girişken* veya *girişimci* olarak adlandırılmaktadır. Girişimde önceden planlama, tasarlama, üzerinde ayrıntılı bir biçimde 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 edilir. 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 şekline ve girişimcinin özelliklerine göre biçimlenmiştir. Bundan dolayı farklı bakış açılarına göre girişimci ile ilgili birçok tanımın ortaya 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 sahiptirler, bilişsel ve düşünsel organizasyon güçleri yüksektir (Başar, Altın ve Doğan, 2013, s. 71). Alanyazında 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 etmenlere 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 bulunurlar. Girişimcilerin yenilikçi liderler ile benzer özelliklere sahip olduğu düşünülür. Bireylerin sahip olduğu demografik özelliklerin de girişimcilik algısı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu belirtilmiştir. Kişinin sahip olduğu beceriler, yetenekler ve özgüven algısı onun girişimcilik özelliklerini sergilemesini belli oranda etkilemektedir (Cox ve Jennings, 1995, s. 5).

Firma yaklaşımına göre; başarılı ve etkin işletmelerdeki etkinliklere odaklanılmaktadır. Girişimcilikte yönetici ve yöneticilik özelliklerinin büyük önem taşıdığı vurgulanmaktadır. İşletmelerde gerçekleştirilen etkinlikler girişimcilik adı altında incelenmekte ve tartışılmaktadır. Yönetici ve girişimci özellikleri birleştirilerek ortaya konan girişimcilik etkinlikleri üzerinde durulur. Girişimcilik sürecini açıklamada değişim, yenilik ve bağımsızlık kavramları bu yaklaşımda oldukça önemli bir yere sahiptir. Girişimcilerin geleneksel yönetici anlayışından uzak durması ve klasik bürokratik görünümden vaz geçmesi durumunda başarılı olabilecekleri 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 olasılığını göz önünde bulundurur, uzun vadeli amaçlara yönelir ve belli ölçüde risk almaya eğilimli olurlar (İrmiş, Durak ve Özdemir, 2010).

Çevresel yaklaşımda ise çevresel etmenlerin girişimcilik sürecindeki önemi vurgulanır. Çevre ve girişimcilik karşılıklı etkileşim olup bu etkileşim süreci girişimciliği olumlu ve olumsuz yönde etkileyebilir. Bazı durumlarda çevre; kendisi ile yapısı gereği uyuşmayan girişimcilik faaliyetlerini engelleyebilmektedir. En önemli çevresel etmenler arasında siyasal rejim, ekinsel etmenler ve ekonomik durum sayılabilir. Bu etmenlerin girişimciliği yönlendirdiği ve şekillendirdiği kabul edilmektedir. Girişimciler tüm çevresel etmenleri değerlendirir, çevresel koşullara göre girişimlerini başlatır ve sonuç almaya çalışırlar (Karabulut, 2009).

## Okul Yöneticilerinde Girişimcilik

Farklı çağlarda yaşamış toplumların gereksinimleri birbirinden ayrı ayrı olmuştur. Günümüzün hızla gelişen toplumlarında 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 boyu öğrenme becerisini edinmiş, eleştirel düşünebilen, yaşam becerilerine sahip, düşünen ve üretebilen, araştırma becerilerini geliştirmiş 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 olanak sağlayacak bilgi ve beceriler ile donatılmış olması önemlidir. Bir okulun misyon ve vizyonunu yerine getirmesini sağlayacak en önemli birim okulun yöneticisidir. Okul yöneticilerinin okulların etkili bir şekilde görevlerini yerine getirmesinde önemli sorumlulukları bulunmaktadır (Balcı, 2001).

Eğitim sistemimizin yakın ve uzak hedeflerine ulaşması için, öğrenen bir örgüt olan okulların ve öğretimsel liderlik görevi üstlenmesi beklenen okul yöneticilerinin 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 yetke kullanmaktan çok, 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 Biçemleri

Bir toplulukta bağlılığı sağlayan ve topluluğu belirli amaçların gerçekleştirilmesi için güdüleyen temel öge insandır. Örgüt içinde bu misyonu başarı ile yerine getirebilecek yaratıcı, insanı temel alan, uzun erimli düşünen, geleceği öngörebilen, değişime ayak uyduran ve kolay iletişim kurma becerisine sahip insanların yönetimde görev alması ve 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 and Northouses, 2009).

Liderlik tüm kurumlar için kritik bir olgudur. Çalışanlar örnek alma gereksinimi duyduğu kişi kendisinden bir şey öğrenebilecekleri, kendisi sayesinde gelişmelerini sağlayabilecekleri bir kişidir. Her lider kendine özgü bir biçeme ve stratejisiye sahiptir. (Daly ve Chrispeels, 2008). Yetişmesi çok kolay olmayan liderlerin vizyon, dürüstlük, güven, özveri, bağlılık, yaratıcı yetenek, tokluk, iletişim yeteneği, risk alma ve görünürlük gibi bazı temel özelliklere sahip olması önem taşır (Capowski, 1994).

Bütün liderler aynı tutum veya aynı bakış açısına sahip değildir. Yukarıda da değinildiği gibi bazı liderler sorun 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 biçemiyle, kendisini izleyen insanlardan en iyi şekilde yararlanır ve örgütsel amaçlarını gerçekleştirir (Nanjundeswaraswamy ve Swamy, 2014). Günümüzün örgütlerinin gereksinimi; hızlı bir değişim gösteren küresel ortamın karmaşıklığını anlayan etkili liderlerdir. Farklı liderlik tarzları örgütsel seçicilik veya performansı etkileyebilir (Nahavandi, 2002). Oladipo ve arkadaşlarına göre (2013), ulusların, örgütlerin ve diğer toplumsal birimlerin başarısı ya da başarısızlığı büyük ölçüde liderliğin tarzına bağlıdır.

Lider bir çalışanın örgütün misyonunu gerçekleştirmek için izleyenlerini etkilemesi bağlamında yöntem veya süreçleri liderlik biçemini belirler (Nanjundeswaraswamy ve Swamy, 2014). Liderlik biçemlerini ve liderlik özelliklerini tanımlamak için kullanılan sözcükler kimi zaman birbirine benzer 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 esinleyicidir çünkü takımlarındaki herkesin kendileri kadar iyi olmasını beklerler. Bu; ekibindeki herkesin yüksek üretkenliğine ve katılımına yol açar. Dönüşümcü liderlik kuramı liderlik araştırmasında baskın bir değerler dizisi olmaya devam etmektedir. Maslow’un İhtiyaç Hiyerarşisi ile uyumlu dönüşümcü liderlik; liderlerin izleyenlerini kendi kendilerini gerçekleştirme noktasına taşımasına yöneltir (McCleskey, 2014). Dönüşümcü liderliğin odak noktası performansın iyileştirilmesi ve izleyenleri geliştirilmesidir.

Etkileşimci liderlikte lider ve astlar arasındaki ilişkiler koşullu ve ödül temelli takasa dayanmaktadır (Omar, Zainal, Omar ve Khairudin, 2009). Astların uzun erimli olmayan beden ve güvenlik gereksinimleri ön plandadır. Etkileşimci liderlik öngörülü davranışlardan çok, tepkisel davranışlara daha fazla önem vermektedir (Koh, ,Steers ve Terborg, 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 dönütler sunulur. Başarı ile tamamlanan görevlerin sonunda astlara övgü, tanınma, maddi olanaklar gibi dışsal pekiştireçler sunulmaktadır. Koşullu ödüllendirme, istisnalarda yönetim ve serbest bırakıcı yaklaşım kavramları etkileşimci liderliğin temelini oluşturmaktadır (Twigg, 2004).

Bürokratik liderlik biçeminde örgüt kurallarına ve politikalarına sıkı sıkıya bağlılık bulunmaktadır. Bu liderler çalışanların ve/veya ekibin de kural ve prosedürleri sıkı bir şekilde takip ettiğinden emin olurlar. Promosyonlar çalışanların örgüt kurallarına uyma yetenekleri temelinde gerçekleşir. Bu liderlik tarzının olumsuz yanı esnekliğe, yaratıcılığa ya da yenilikçiliğe dayanan ekip ve örgütlerde 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 biçemi güvenli çalışma koşulları ve kalite gerektiğinde daha uygundur (Leadership Foundation, 2018).

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

İşlemsel liderlik biçemi 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 örgütü 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 biçimde ortaya koymaktadır. İşlemsel liderliğin ekip üyelerini performansa göre ödüllendirmesi ve yargılaması söz konusudur.

Okul yöneticilerinin benimsediği liderlik biçemine göre çalışanların davranışları, beklentileri ve performansları değişebilmektedir. Okul yöneticisinin dönüşümcü liderliği benimsemesi durumunda öğretmenlerin performansları takip edilir ve performanslarının iyileştirilmesi için farklı uygulamalar devreye sokulur. Diğer yandan, okul yöneticisinin bürokratik liderlik biçemini 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 biçemi öğretmenlerin tutum, davranış ve beklentilerini etkileyebilmektedir.

## Girişimcilik ve Liderlik Biçemleri Arasındaki İlişkiler

Girişimcilik ve liderlik kavramları birbiri ile ilişkili kavramlardır. Bir örgütte yöneticinin sahip olduğu liderlik biçemi o örgütün ve çalışanlarının girişimci olma gizil gücünü yakından etkiler. Alanyazında liderlik ve girişimcilik kavramları arasındaki ilişkiyi açıklamak için girişimci liderlik kavramının kullanıldığı görülmektedir (Fernald, Solomon ve Tarabishy, 2005, s. 6-7). Girişimci liderlerin kendilerini fırsat odaklı etkinliklere adadıkları belirtilmiştir. Bu liderlerin toplumsal ve siyasal hareketler ile bağ kurma, kamu ve özel kuruluşlardaki hizmet ve politikaları değiştirme eğilimlerinin bulunduğu dile getirilmektedir (Greenberg, McKone-Sweet ve Wilson, 2011).

Okul yöneticilerinin benimsediği liderlik biçemi hem kendilerinin hem de çalışanlarının girişimcilik etkinliklerine 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 yöneticileri sahip olduğu liderlik biçemine göre girişimsel faaliyetleri tanımlama, değerlendirme ve bunlardan faydalanma eğilimi farklılık gösterecektir (Greenberg, McKone-Sweet ve Wilson, 2011). Bu bakımdan yöneticinin sahip olduğu liderlik biçemi örgüt içinde girişimci anlayışın benimsenmesi üzerinde son derece 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 çalışmayla karşılaşmak olanaklıdır (örn. 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 işletme 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 toplumsal girişimcilik üzerindeki etkisinin araştırıldığı bir diğer çalışmada; toplumsal girişimcilerin dönüştürücü liderlik özelliklerini taşıdıkları ve dönüştürücü liderlik özellikleri ile toplumsal girişimcilik boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler olduğu belirlenmiştir (Kılıç Kırılmaz, 2013). Girişimcilik sürecinde dönüşümcü liderlik anlayışının incelendiği bir diğer araştırmada; girişimcilik anlayışıyla dönüştürücü liderlik anlayışı arasında pozitif ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir (Karcıoğlu ve Kaygın, 2013). İşletmelerde iç girişimcilik ve yönetsel-dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkinin incelediği farklı bir araştırmada; dönüşümcü liderliğin iç girişimcilik üzerinde pozitif bir etkisinin bulunduğu belirtilmiştir (Bay ve Söker, 2016). Okullarda gerçekleştirilen araştırmalar sonucunda; dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin, yönetici ve çalışanların motivasyon, aktivite ve girişimciliklerini etkilediği de görülmüştür (Çelik, 2013; Leithwood, Steinbach ve Ryan, 1997).

Bu araştırmada alanyazındaki çalışmalardan farklı olarak özel sektörde ve kamu sektöründe çalışan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik biçemleri ve girişimcilik becerileri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre hem araştırmacılara hem de uygulayıcılara yönelik birtakım bilgiler sunulmuştur. Araştırma kapsamında aşağıdaki alt problemlere yanıt aranmıştır:

1. Özel sektörde ve kamu sektöründe çalışan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik biçemleri ile girişimcilik becerileri arasında nasıl bir ilişki vardır?

2. Özel sektörde ve kamu sektöründe çalışan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik biçemleri girişimcilik becerilerini yordamakta mıdır?

# Yöntem

## Araştırmanın modeli

Bu araştırma korelasyonel araştırma desenine uygun olarak yürütülmüştür. Korelasyonel araştırmada herhangi bir manipülasyon, etki ve müdahalede bulunulmadan iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişki incelenir. Böylece; gösterilen ilişkilerden hareketle bazı sonuçlar tahmin edilebilir. 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 biçemleri ve girişimcilikleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Ayrıca, öğretmen görüşlerine göre yönetici biçemlerinin yöneticilerin girişimcilikleri üzerindeki etkisi de araştırılmıştır.

## Çalışma Grubu

Bu araştırmanın hedef evrenini Konya ve Ankara’da özel ve devlet okullarında 2018-2019 eğitim-öğretim yılında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Bu illerde görev yapan öğretmenlerin hepsine ulaşmak ciddi zaman, emek, insan gücü ve maddi kaynak gerektirmektedir. Bundan dolayı, kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemi benimsenerek Konya ve Ankara’daki bazı özel ve devlet okullarında çalışan öğretmenlerin araştırmaya katılımı sağlanmıştır. Gerekli izinler alındıktan sonra 314 öğretmen ile (%61.8 erkek, %38.2 kadın) araştırmanın çalışma grubu oluşturulmuş ve kendilerine çevrimiçi sormaca uygulanmıştır. Sormaca formlarında yer alan kısa açıklamalar ile katılımcılara çalışma hakkında 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

Araştırmanın amacı doğrultusunda gerekli bilgileri elde edebilmek için araştırmacılar tarafından Kişisel Bilgi Formu, Girişimcilik Ölçeği, ve Liderlik Biçemleri Ölçeği kullanılmıştır. Bu araçlar, hangi amaçla kullanıldıkları, kimler tarafından geliştirildikleri, geçerlilik ve güvenilirliklerinin hangi yöntemlerle sınandığı aşağıda açıklanmaktadır.

### Kişisel Bilgi Formu.

Araştırmanın amacı doğrultusunda, araştırmaya katılan özel ve devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin demografik bilgilerini derleyebilmek için kişisel bilgi formu geliştirilerek kullanılmıştır. 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; 1= Hiç Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum ve 5= Tamamen Katılıyorum şeklinde puanlanmaktadır. Ölçeğin yapı geçerliliği 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 arası puanlar ise “çok yüksek girişimcilik” algısını ifade etmektedir. Ölçeğin güvenilirliğini 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 Biçemleri Ölçeği

Araştırmanın genel amacı doğrultusunda özel ve devlet okullarında çalışan öğretmenlerin algılarında okul yöneticilerinin liderlik biçemlerini belirlemek için Şahin (2004) tarafından geliştirilen, Okul Müdürlerinin Liderlik Biçemleri Ölçeği kullanılmıştır.

Okul Müdürlerinin Liderlik Biçemleri 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 biçemleri ö Liderlik Biçemleri Ölçeği Beşli 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 biçemi algısının yüksek olduğunu ifade etmektedir.

Okul Müdürlerinin Liderlik Biçemleri Ölçeğinin geçerliliği; 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 Biçemleri Ölçeğinin uygulanmasından gelen puanlar ile Girişimcilik Ölçeğinin uygulanmasından gelen puanlar arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Pearson Korelasyon Analizi normal dağılım varsayımının karşılanmasını gerektirmekte olup varsayım karşılandığında Pearson Korelasyon analiz tekniği yardımı ile değişkenler arasındaki doğrusal ilişkilerin yönü ve gücü gözlenebilmektedir. Elde edilen korelasyon katsayıları şu şekilde yorumlanmaktadır: 0±0.29 düşük düzey ilişki, 0.30±0.69 orta düzeyde ilişki ve 0.70±1.0 ise yüksek düzey ilişki (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012).

Araştırmanın bir diğer amacı yönetici biçemlerinin girişimcilik puanları üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu doğrultuda, okul yöneticilerinin liderlik biçemleri ölçeğinden elde edilen puanlar bağımsız değişken, 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. Bu adımda Mardia (1970)’in çok değişkenli standardize basıklık katsayısı ile çok değişkenli normal dağılım kontrol edilmiştir. Bu değer 8’den küçük olursa verilerin çok değişkenli normal dağılım taşıdığı sonucuna varılır (Mardia, 1970). Çalışmada standardize basıklık değeri 4.86 olarak hesaplanmış olup değişkenli normal dağılım varsayımı karşılanmaktadır. Bir sonraki adımda regresyon analizine katılan değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren matris dağılım grafiği oluşturulmuştur. Regresyon analizine katılan değişkenler arasında doğrusal ilişkilerin tanımlandığı grafiğin incelenmesi ile anlaşılmıştır. Bu sonuç, çok değişkenli doğrusallık varsayımının karşılandığını göstermiştir. Son adımda değişkenler arasında çoklu bağlantı probleminin olup olmadığı incelenmiştir. Burada 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 göstermektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012). Çalışmada D-W katsayısı 1.95 olarak, en yüksek VIF değeri ise 1.65 olarak hesaplanmıştır. Böylece; değişkenler arasında çoklu bağlantının bulunmadığı görülmüştür. Veri setinin regresyon analizi için gerekli varsayımları karşıladığı yapılan ön analizlerin sonucunda görülmüştür.

# Bulgular

Bu bölümde araştırmanın amaçları doğrultusunda öğretmenlerden elde edilen verilerin analiz edilmesiyle ulaşılan sonuçlar yer almaktadır. 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 biçemleri ve girişimcilik ölçeklerine elde edilen puanlar arasındaki ilişkilere 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*<.01; \**p*<.05

Tablo incelendiğinde özel sektörde çalışan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin girişimcilik özellikleri ile dönüşümcü liderlik (*r*=0.478; *p*<.01) ve etkileşimci liderlik (*r*=0.167; *p*<.01) özellikleri arasında orta ve düşük düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı ilişkilerin bulunduğu anlaşılmamaktadır.

Kamu sektöründe çalışan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin girişimcilik özellikleri ile dönüşümcü liderlik (*r*=0.767; *p*<.01) ve etkileşimci liderlik (*r*=0.180; *p*<.01) özellikleri arasında orta ve düşük düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı 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 biçemlerinin ve girişimcilik üzerindeki etkisini belirlemek için gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Okul Türü** | **Bağımlı Değişken** | **Bağımsız Değişken** | **Beta (β)** | **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 biçemlerinin girişimcilik puanları üzerindeki etkisini test etmek için geliştirilen regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu anlaşılmaktadır (*R*=0.479; *R2*=0.230; *p*<.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*<.001).

Kamu sektöründe çalışan öğretmenlerin görüşüne göre okul yöneticilerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik biçemlerinin girişimcilik puanları üzerindeki etkisini test etmek için geliştirilen regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu anlaşılmaktadır (*R*=0.783; *R2*=0.613; *p*<.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*<.001) hem de etkileşimci liderliğin (*β*=-0.17; *p*<.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 2018-2019 eğitim-öğretim yılında uygulamalı bir araştırma yapılmıştır. Araştırma kapsamında öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik biçemleri ve girişimcilik becerileri arasındaki ilişki ve liderlik biçemlerinin girişimcilik üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Elde edilen değişkenler arasındaki ilişkiler korelasyon ve regresyon analizi kullanılarak incelenmiştir.

Araştırmadan edinilen sonuçlara göre, özel sektörde ve kamu sektöründe çalışan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik biçemleri 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 etkileşimci liderliğin yönetici ve çalışanların güdülenme, etkinlik ve girişimciliklerini etkilediği görülmüştür (Çelik, 2013; Leithwood vd., 1997). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlikler kurum kültürünü arttırıcı, öğretmenlerin gelişimini ve etkililiğini destekleyici ve öğretmen motivasyonunu arttırıcı uygulamaları 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 yanı sıra 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 etkileşimci 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 liderliklerinin girişimcilik becerilerini pozitif yönde etkilediğidir. Ayrıca, kamu sektöründe çalışan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderliklerinin 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 göre (2014) 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, (2014), Di Fabio vd. (2016) ve Akhouri ve Sharma’ya göre (2009) örgütsel ve bireysel girişimciliğin ortaya çıkmasında, yöneticilerin liderlik ve profesyonelliğin gerektirdiği esnek, uyumlu, etkileşimli ve proaktif bir bütüncül yaklaşıma dayalı yönetici özelliklerinin önemli olduğu ifade edilmiştir.

Eğitim kurumları ve çeşitli kurumlar sosyal anlamda yenileşmenin sağlanması, girişimci toplulukların kurulması ve sürekli gelişimi için merkezi bir öneme sahiptir. Araştırmalar da kaliteli öğretim uygulamalarının ve oldukça yetenekli okul yöneticileri ve öğretmenlerin girişimci bir topluluğun ayrılmaz bir parçası olarak görüldüğünü göstermiştir (OECD, 2005). Girişimci bir tutum geliştirmeye odaklanmış bir okul bağlamında kültürün önemin yanı sıra müdürlerin rolü sıklıkla tartışılmaktadır. Yetkilerin ve sorumlulukların eğitbilim 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.

# Öneriler

Çalışma grubunun Ankara ve Konya il merkezinde bulunan okullarda görev yapan öğretmenlerden oluşması, sonuçların ülke genelinde görev yapan öğretmenlere genellenebilirliğine sınırlılık getirmektedir. 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 biçemlerini 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.

# Makalenin Bilimdeki Konumu (Yeri)

Eğitim yönetimi ve planlaması.

# Makalenin Bilimdeki Özgünlüğü

Bu araştırmada alanyazındaki çalışmalardan farklı olarak özel sektörde ve kamu sektöründe çalışan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik biçemleri ve girişimcilik becerileri arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

# 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 leaders of tomorrow?”, Management Review, 83(3), 10-18.

Cox, C. and Jennings, R. (1995). The foundations of success: the development and characteristics of British entrepreneurs and intrapreneurs. 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, Sakar 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.

# Extended Abstract

In this study, applied research was conducted on teachers working in private and public schools in Konya and Ankara provinces of Turkey during 2017-2018 academic year. 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 according to teachers’ perceptions. The research was conducted in accordance with the correlational research design. 314 teachers participated in the study. Data were obtained by using Personal Information Form, and Entrepreneurship and Leadership Styles Scale. 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 their entrepreneurial skills according to the perceptions of the teachers working in both 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.

The results obtained from the research yield a meaningful relationship found to exist between the leadership styles and entrepreneurship skills of the school administrators according to the teachers working in public sector and private sector. The results are in line with the results of a number of research studies done in the field of education as well as other fields (Çelik, 2013; Ling, Şimşek, Lubatkin and Veigo, 2008; Politis & Politis, 2009; Raposo & Paço, 2011; Yitshaki, 2012; Philips, 2012; Kang, 2013). Several other studies carried out in schools also denote the effect of transformational and interactive leaderships on the motivation, activity and entrepreneurship of the administrators and personnel (Çelik, 2013; Leithwood et al., 1997). Transformational and interactive leaders implement the practices that enrich the institutional culture, support the development and effectiveness of teachers, and enhance teacher motivation. These practices can lead to the emergence of effective school administration and success of the school administrator. Transformational leaders are those who can take risks when needed, question things, develop themselves and learn from these experiences, and who can keep the activity level high at a workplace (McCleskey, 2014). It can be seen that those qualities are in close relation with the entrepreneur individuals.

The transformational and interactive leaders, who possess a high level of dynamism and motivation, are defined as those who have the spirit to make the environment they are in open to development and learning (Omar vd., 2009; Twigg, 2004). Having displayed all those characteristics in this course, leaders show genuine interest and care for their colleagues and thus prepare the necessary atmosphere for the teachers and other personnel to show, in turn, the genuine respect and loyalty to their leaders. In such an atmosphere, it is undoubtedly possible to give importance to innovative ideas and support entrepreneurial activities.

Another piece of finding obtained in the research is that the interactive leadership of the school administrators positively affect their entrepreneurial skills according to the perceptions of the teachers working in public and private sectors. Besides, the results show that the transformational leadership of the school administrators have a negative effect on their entrepreneurial skills according to the perception of the teachers working in the public sector. This finding shows a resemblance with the results of the research by Maj-Lis & Leffler’in (2014), for whom the leaders and administrators should be in interaction with their stakeholders and put clear policies and intentions together so that schools can be renewed in the direction toward entrepreneurship. Within this context, the private school administrators, who possess a relatively higher degree of authority and responsibility when compared with public schools, should display the characteristics of interactive and creative leadership more to develop an entrepreneurial attitude, establish security and get their personnel to act within the framework of the vision and mission statements of the school. Likewise, Tej, Jindal and Tej’e (2016) state that a free, interactive and dynamic work setting at schools, the initiative power given to school administrators and joining the decision-making processes positively affect the motivation, job satisfaction and entrepreneurship of the school administrators. The psychological climate of the school, where administrators work, especially come out as a significant source of entrepreneurship for administrators with regard to the school type.

Some studies investigate the role and quality of leadership in its personal and institutional formation. In the formation of organisational and individual entrepreneurship, the administrator qualities based on a flexible, adaptive, interactive and proactive integrative approach, required by the administrators’ leadership and professionalism, is important (Di Fabio, 2014; [Di Fabio et al., 2016](https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5122743/#B44); [Akhouri & Sharma, 2009](https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5122743/#B1)).

Educational and some various institutions have a central importance in the accomplishment of social rejuvenation, establishment of entrepreneurial communities and continuous development. Research has also shown that quality instructional practices and skilful school administrators and teachers are indispensible elements of an entrepreneurial community (OECD, 2005). In a school context which is focussed on the development of some entrepreneurial attitude, the role of the principals as well as the importance of culture has often been discussed. We can verbalize the leaderships and entrepreneurships with louder tones in a setting where authority and responsibilities are shared on a basis of pedagogical principles and learner-innovative schools and where these are put into practice.

The present research has some limitations. The research sample was compiled from the teachers working in the provinces of Ankara and Konya, Turkey; and, this imposes a limitation upon the generalizability of the result across the nation. Future studies can focus on the school administrators and teachers working in different schools; and, their leaderships and entrepreneurships in the institutional culture can be found out. Moreover, a number of action plans can be developed on a ministerial basis to improve the school administrators’ and teachers’ entrepreneurship and leadership styles, and strategic goals can be set. Finally, since entrepreneurial and leader behaviours can flourish on the basis of a positive organizational culture, some future research to investigate the school culture and climate in public or private educational institutions which stand out with their entrepreneurial, innovative and leader qualities will have significant contribution to the field.