

## ANADOLU LİSELERİNDE GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN LİDERLİK STİLLERİNİN BAZI DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İNCELENMESİ

Doç. Dr. Salih Paşa Memişoğlu  
Abant İzzet Baysal Üniversitesi  
Eğitim Fakültesi EBB.  
Bolu  
[memisoglus@hotmail.com](mailto:memisoglus@hotmail.com)

Mehmet Çakır  
Hacettepe Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
Ankara  
[mhmtckr\\_2009@hotmail.com](mailto:mhmtckr_2009@hotmail.com)

Gamze Çakır  
Dokuz Eylül Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
İzmir  
[gmzckr35@hotmail.com](mailto:gmzckr35@hotmail.com)

### Özet

Bu çalışma ile Mc Gregor'un X-Y teorisine uygun olarak Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin liderlik stillerinin belirlenmesi ve bu liderlik stilleri ile cinsiyet, mesleki kıdem, branş ve medeni durum gibi çeşitli değişkenler açısından farklılaşma durumlarının araştırılması amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini 2013-2014 Eğitim Öğretim Yılında İzmir ili Konak merkez ilçesinde bulunan, İl Millî Eğitim Müdürlüğüne bağlı resmi Anadolu Liselerinde (N=6) görev yapan (N=334) öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem alma yolu tercih edilmemiş, evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırma tarihi itibari ile görev yapan 334 öğretmene veri toplama aracı dağıtılmıştır. Dağıtılan veri toplama araçlarından 247'si geri dönmüş, geri dönen veri toplama araçlarının 232'si değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Deniz ve Hasançebioglu (2003) tarafından geliştirilen "Öğretmen Liderlik Stili Ölçeği" ve "Kişisel Bilgi Formu" kullanılmıştır. Araştırma sonucunda Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin "Otokratik Liderlik Stilini" sergiledikleri ve öğretmenler arasında en yaygın liderlik stilinin otokratik tutum olduğu bulunmuştur. Ayrıca, öğretmenlerin liderlik stilleri ile cinsiyet, mesleki kıdem, branş ve medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

**Anahtar sözcükler:** Liderlik, X-Y Kuramı, Liderlik stili.

## EXAMINING THE LEADERSHIP STILES OF TEACHERS WORKING AT ANATOLIAN HIGH SCHOOLS IN TERMS OF SOME VARIABLES

### Abstract

The purpose of the study is to identify leadership stiles of teachers working at Anatolian High Schools and to investigate that stiles in terms of some variables such as gender, seniority, branch and marital status. The population of this research consists of 334 teachers working at official Anatolian High Schools (N=6) connected the provincial directorate for national education in Konak central district in İzmir province in 2013-2014 academic year. In the study no sampling was used and it was tried to reach the whole population. As of the date of the study, the data collection instruments were handed out to 334 teachers. 247 data collection instruments returned and 232 returning data collection instruments were evaluated. "Personal Information Form" prepared by the researcher and "Teachers' Leadership Stiles Scale" developed by Deniz ve Hasançebioglu (2003) were used in order to collect the data. According to the results obtained from the research it was determined that the grade of teachers' leadership styles are at the autocratic level and the most common leadership style among teachers is autocratic attitude. Besides, it was found that there isn't a meaningful significance between teachers' leadership stiles and some variables such as gender, seniority, branch and marital status.

**Key Words:** Leadership, Theory of X - Y, Leadership Stile.

### GİRİŞ

Liderlik, yönetim biliminin bir konusu ve iş yaşamıyla ilgili bir kavram olmasının yanında psikolojik, sosyolojik, politik, askeri, felsefi ve tarihsel açılardan ele alınıp analiz edilebilen bir olgudur (Şişman, 2002). Liderlik, belirlenen hedeflere erişilebilmesi amacıyla grup faaliyetlerinin lider tarafından yönlendirilmesi sürecidir (Nworgu, 1991). Diğer bir ifadeyle liderlik, insan davranışlarını yönlendiren güçtür (Nwadiani,1998). Daha başka bir ifadeyle liderlik, grup üyelerinin katkısı ve işbirliği ile sistemin hedeflendiği gibi işletilmesidir (Omolayo, 2000).

"Liderliğin herhangi bir pozisyon, statü ya da meslek alanı ile sınırlandırılması düşünülmemekle birlikte eğitim/öğretim liderliği denilince öncelikle akla okul yöneticilerinin geldiği anlaşılmaktadır" (Deniz ve Hasançebioglu, 2003: 56). Fakat Bakioğlu (1998)'nun da belirttiği gibi özellikle "öğretimsel liderlik" kavramı ile sadece okul yöneticisi değil, alanında yaptığı öğretimde, liderlik ileri sürecek öğretmenler de kastedilmektedir.

Okul sistemi içerisinde bir lider olarak öğretmen, arzu edilen çıktının sağlanması adına öğrencilerin gelişiminde doğrudan rol sahibidir. Öğretmenlerin, öğrencilere akademik konularda rehberlik yapmalarının yanı sıra onların sosyal ve ruhsal gelişimlerini de sağlamak gibi kritik görevleri vardır (Mahmood, 2007).

Eğitim ve öğretim sürecinde lider olan öğretmenlerin bilgi, beceri, tutum ve davranışları ile kendilerine özgü liderlik stilleri vardır. Liderlik stiline göre sınıf içinde kimi öğretmen otoriter ve baskıcı bir şekilde pasif öğrenme etkinlikleri ile ders işlerken kimi öğretmen demokratik ve katılımcı bir şekilde aktif öğrenme etkinlikleri ile ders işlemektedir. Bu durum yetişen öğrenci profilini doğrudan etkilemektedir (Güllü ve Arslan, 2009).

Liderlik stilleri 1960'lı yıllardan itibaren liderlik kuramlarına göre açıklanmaya başlanmıştır. Özellik Kuramı, Davranışçılık Kuramı, Durumsallık Kuramı ve Yeni Liderlik Kuramları olmak üzere dört temel liderlik kuramına göre çeşitli liderlik stilleri mevcuttur.

1900'lü yıllarda başlayan liderlik araştırmaları, liderin özellikleri üzerine odaklanmıştır. 1930-1940 yılları arasında, farklı kişisel özelliklere sahip bireylerin belli durumlarda farklı davranışlar sergilediğinin ortaya konması ile liderin özellikleri yaklaşımına odaklanan çalışmaların yetersizliklerinin farkına varılmıştır. Bunun sonucunda 1940'tan 1960'ların sonuna kadar liderin davranışları üzerine araştırmalar yapılmış, 1960-1980

yılları arasında ise liderliği durumsal gerekler ve liderin bu gereklerle uygun davranışına ilişkilendiren görüşler üzerine yoğunlaşmıştır. 1978'de Burns ve Bass'ın getirdiği yeni ayrımla yeni yaklaşımlar olarak adlandırılan farklı liderlik yaklaşımları ortaya çıkmış ve günümüze kadar güncelliğini korumuştur (Geçmişten Günümüze, 2003).

Genel anlamda liderlik teorilerini; özellik teorileri, davranışsal teoriler, durumsallık teorileri ve yeni liderlik teorileri olmak üzere dört ayrı kategoride toplamak mümkündür. Bu çalışmada ele alınan öğretmenlerin liderlik stilleri, Davranışçı Kuramı içerisinde incelenen McGregor'un X ve Y Yaklaşımına göre değerlendirilmiştir.

McGregor'a göre liderlerin stillerini belirleyen en önemli faktörlerden birisi onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır. Dolayısı ile liderlerin insan davranışları hakkındaki inançları ve varsayımları, onların göstereceği davranış da etkileyecektir (Koçel, 2001).

McGregor'un X ve Y Yaklaşımına göre liderlerin insan davranışları hakkındaki inançları iki zıt görüşü içeren bir yapı içerisinde toplanabilir. Bu zıt yapılar da X ve Y kuramlarıdır (Deniz ve Hasançebioglu, 2003).

X kuramına göre;

- Ortalama bir insan doğuştan tembeldir ve işten mümkün olduğu kadar kaçmaya çalışır.
- Ortalama bir insan sorumluluktan kaçma eğilimindedir, sorumluluk alma konusunda fazla istekli değildir ve güvenceyi her şeye tercih eder.
- Bunlardan dolayı insanları çalıştırmak için onları zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve amaçları gerçekleştirmeleri için ceza ile korkutmalıdır.

Y kuramına göre ise,

- Kişi için çalışma, oyun ve dinlenme kadar doğal bir hadisedir.
- Kişi doğuştan tembel değildir, onu bu hale tecrübeleri getirir.
- Kişi belirlediği hedef doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışabilir.
- Her insanın kendine has bir potansiyeli vardır. Uygun şartlar altında kişi bunları geliştirir ve daha fazla sorumluluk almayı öğrenir.
- Dolayısıyla lidere düşen, uygun bir ortam oluşturmak ve kişilerin kendini geliştirmesini sağlamaktır.

Y kuramı varsayımlarını kabul eden yöneticilerin stratejileri ile X kuramını kabul eden yöneticilerin stratejileri birbirinden farklı olacaktır. Y kuramı varsayımlarını kabul eden eğitimciler potansiyel insan kaynaklarından maksimum düzeyde yararlanma olanaklarını araştırırken; X kuramı, başarısız eğitimciler için iyi bir bahane bulunmasına yardımcı olacaktır (İlgar, 2000).

McGregor'un X ve Y yaklaşımından hareketle X yaklaşımına göre öğrencileri değerlendiren öğretmenin baskıcı/otokratik liderlik stili sergileyeceği ve Y yaklaşımına göre öğrencileri değerlendiren öğretmenin ise demokratik/katılımcı liderlik stilini sergileyeceği anlaşılmaktadır.

Alan yazın incelendiğinde az da olsa öğretmenlerin liderlik stilleri ile ilgili araştırmalar rastlamak mümkündür.

Kadak (2008), "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Liderlik Stilleri ile Sınıf Yönetimi Arasındaki İlişki"yi incelediği araştırmasında ilköğretim okulu öğretmenlerinin büyük çoğunluğunun otokratik/baskıcı liderlik stiline sahip olduğunu tespit etmiştir. Aynı çalışmada ilköğretim okulu öğretmenlerinin liderlik stilleri ile cinsiyetleri arasında erkek öğretmenler lehine; medeni durumları arasında evli öğretmenler lehine; mesleki kıdem değişkenine göre 1-5 yıl kıdemli öğretmenler ile 21 yıl ve üzeri kıdemli öğretmenler arasında 21 yıl ve üzeri kıdemli öğretmenlerin lehine; branş değişkenine göre ise Sosyal Bilgiler öğretmenleri ile Türkçe-Yabancı Dil ve Fen-Matematik öğretmenleri arasında Sosyal Bilgiler öğretmenlerinin lehine bir fark olduğunu saptamıştır.

Güllü ve Arslan (2009), "Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Liderlik Stilleri"ni inceledikleri araştırmalarının sonucunda, beden eğitimi öğretmenlerinin "Yarı Demokratik Liderlik Stili"ni sergilediklerini bulmuşlardır. Ayrıca

öğretmenlerin cinsiyetlerine ve hizmet yıllarına göre liderlik stilleri arasında anlamlı bir fark olmadığını tespit etmişlerdir.

Deniz ve Seçgel (2006), “Müzik Öğretmenlerinin Liderlik Stilleri”ni inceledikleri araştırma sonucunda müzik öğretmenlerinin liderlik stillerinin yarı demokratik olduğunu tespit etmiştir.

Hasançebioglu (2002), “Öğretmenlerin Liderlik Stilleri, Bilgisayar Tutumları ve Aralarındaki İlişkilerin İncelenmesi” konulu araştırmasında ortaöğretimde çalışan farklı branştaki öğretmenlerin yarı demokratik liderlik stiline sahip olduklarını ve öğretmenlerin cinsiyetlerine göre liderlik stilleri arasında fark olmadığını tespit etmiştir.

Ercoskun, Bektaş ve Nalçacı (2009), “Üniversitenin Ortaöğretim Öğretmenliği Bölümlerinde Okuyan Öğretmen Adaylarının Liderlik Stilleri Üzerine Bir İnceleme” konulu araştırmalarının sonucunda öğretmen adaylarının yarı demokratik liderlik stiline sahip olduklarını bulmuşlardır. Ayrıca, öğretmen adaylarının liderlik stilleri ile cinsiyetleri arasındaki farkın anlamlı olmadığı; liderlik stilleri ile branşları arasında ise anlamlı bir farkın olduğunu anlamlı olduğunu anlamlı farklılığın ise Tarih, Coğrafya, Matematik ve Kimya branşları arasında Coğrafya lehine olduğunu tespit etmişlerdir.

Agba ve arkadaşları (2010), “Kalabar’daki (Nijerya) Öğretmenlerin Liderlik Stilleri, Sınıf Değişkenleri ve Öğrencilerin Akademik Performansı” konulu araştırmalarını toplam 880 öğrenci üzerinde yürütmüşlerdir. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin liderlik stilleri ile öğrencilerin akademik başarıları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca, öğretmenlerin sergiledikleri demokratik tutumların öğrencilerin akademik performansına olumlu katkı yaparken otokratik tutumların ise akademik performansı olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Eğitim öğretim faaliyetlerinin en önemli uygulayıcısı olan öğretmenlerin sergiledikleri liderlik stilleri yetiştirilen nesillerin niteliğini ve sahip olacakları akademik alışkanlıkları doğrudan etkilemektedir. Geleceğin teminatı olan gençlerin yetiştirilmesinde, temel davranışların okul ve dolayısıyla sınıf içerisinde yapılan eğitim - öğretim etkinliklerinde kazandırıldığı düşünülürse, bu noktada öğretmenlerin sergiledikleri liderlik stillerinin rolünün ne denli önemli olduğu daha iyi anlaşılacaktır.

Bu araştırmada Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin liderlik stilleri bazı değişkenler de dikkate alınarak araştırılmış ve var olan durum ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu çerçevede; Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin liderlik stillerini belirlemek amacıyla aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin liderlik stili hangi düzeydedir?
2. Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin cinsiyete göre liderlik stilleri algıları arasında anlamlı bir fark var mıdır?
3. Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre liderlik stilleri algıları arasında anlamlı bir fark var mıdır?
4. Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin branşlarına göre liderlik stilleri algıları arasında anlamlı bir fark var mıdır?
5. Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin medeni durumlarına göre liderlik stilleri algıları arasında anlamlı bir fark var mıdır?

## YÖNTEM

Bu araştırma mevcut olan bir durumu tanımlamaya ve açıklamaya çalıştığından dolayı tarama modelindedir.

### Araştırma Grubu

Araştırmanın evrenini 2013-2014 Eğitim Öğretim Yılında İzmir ili Konak merkez ilçesinde bulunan, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi Anadolu Liselerinde (N=6) görev yapan (N=334) öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem alma yolu tercih edilmemiş, evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırma tarihi itibari ile görev yapan 334 öğretmene veri toplama aracı dağıtılmıştır. Dağıtılan veri toplama araçlarından 247'si

geri dönmüş, geri dönen veri toplama araçlarının 233'ü değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlere ilişkin demografik dağılım Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Bazı Demografik Değişkenlere Göre Dağılımları

DEĞİŞKENLER						TOPLAM	
CİNSİYET	ERKEK			KADIN			
	N	150			82		232
	%	64,7			35,3		100
KIDEM		(0-5)	(6-10)	(11-15)	(16-20)	(21 VE ÜSTÜ)	
	N	84	37	28	33	50	232
	%	36,2	15,9	12,1	14,2	21,6	100
BRANŞ		YBC. DİL.		FEN DERS.	SOS. DERS.	UYG. DERS.	
	N	70		66	74	22	232
	%	30,2		28,4	31,9	9,5	100
MEDENİ DURUM	EVLİ			BEKÂR			
	N	167			65		232
	%	72			28		100

Tablo 1 incelendiğinde araştırmaya katılan 232 öğretmenin % 64,7'sinin erkek, % 35,3'ünün kadın; % 36,2'sinin 0-5 yıl, % 15,9'unun 6-10 yıl, % 12,1'inin 11-15 yıl, % 14,2'sinin 16-20 yıl ve % 21,6'sının 21 yıl ve üstü kıdeme sahip; % 30,2'sinin yabancı dil öğretmeni, % 28,4'ünün fen dersleri öğretmeni, % 31,9'unun sosyal dersler öğretmeni ve % 9,5'inin uygulamalı ders öğretmeni; % 72'sinin evli, % 28'inin ise bekar olduğu görülmektedir.

#### Veri Toplama Araçları

**Öğretmen Liderlik Stilleri Ölçeği:** Araştırmada öğretmenlerin liderlik stillerini belirlemek amacıyla Deniz ve Hasançebioglu (2003) tarafından geliştirilen "Öğretmen Liderlik Stilleri Ölçeği" kullanılmıştır.

Öğretmen Liderlik Stilleri Ölçeği 5'li Likert türü bir ölçek olarak tasarlanmıştır. Ölçekte 17 madde yer almaktadır. Ölçekte yer alan maddelerde ifade edilen duygu, düşünce ve davranışlar, ifadelere katılma derecesine göre Hiç Katılmıyorum, Az Katılmıyorum, Katılmıyorum, Çok Katılmıyorum ve Tamamen Katılmıyorum şıklarından birisi işaretlenerek cevaplandırılmaktadır. Ölçekten en fazla 85 en az ise 17 puan alınabilmektedir. Yüksek puan Y teorisine uygun olarak demokratik/katılımcı liderlik stiline, düşük puan ise X teorisine uygun olarak otokratik/baskıcı liderlik stiline sahip olduğunu göstermektedir. Ölçek puanlanırken dikkat edilmesi gereken hususlardan bir tanesi tersine dönmüş ifadelerdir. Ölçekte tersine dönmüş 7 adet madde vardır. Bu maddeler (5,6,12,13,14,16,17) no'lu maddelerdir. Öğretmen Liderlik Stilleri Ölçeği'nin geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları Deniz ve Hasançebioglu (2003) tarafından yapılmış, ölçeğin iç tutarlık kat sayısı olan Cronbach Alpha değeri 0.88 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0.85 olarak bulunmuştur. Ölçekte alınacak puanların değerlendirme biçimi Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2: Öğretmen Liderlik Stilleri Ölçeğinden Alınacak Puanların Yorumlanmasında Kullanılan Puan Sınırları

Puan Aralığı	Liderlik Stilleri
17-64	Otokratik/Baskıcı
65-76	Yarı Demokratik
77-85	Demokratik/Katılımcı

**Kişisel Bilgi Formu:** Araştırmada öğretmenlerin cinsiyet, öğretmenlikteki kıdem, branş ve medeni durumlarını belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından hazırlanan "Kişisel Bilgi Formu" kullanılmıştır.

### Verilerin Toplanması

Anketler, 12/05/2014 tarihinde dağıtmaya başlanmış ve 20/05/2014 tarihine kadar toplanmıştır. Anket formları, okul müdürlüklerine bizzat gidilerek uygulanmaları sağlanmıştır. Öğretmenlere yanıtlanmak üzere sunulan anketler, yanıtlandıktan sonra uygulamacı tarafından tek tek okullar gezilerek toplanmıştır. Uygulama esnasında araştırmacının amacı hakkında bilgiler öğretmenlerle paylaşılmıştır.

### Veri Analizi

Elde edilen veriler, araştırmacı tarafından bilgisayar ortamındaki SPSS 20.0 for Windows paket programına yüklenmiştir. Araştırma verilerinin çözümlenmesinde ise frekans (f), yüzde (%), ortalama ( $\bar{X}$ ), standart sapma (S) hesaplanmış; ikili karşılaştırmalarda Bağımsız Gruplar T-testi; çoklu karşılaştırmalarda ise Tek Yönlü Varyans Analizinden (ANOVA) yararlanılmıştır.

### BULGULAR VE YORUM

Araştırmada elde edilen veriler çeşitli istatistiksel işlemlerden geçirilerek anlamlı tablolar halinde aşağıda sunulmuştur.

Tablo 3: Anadolu Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Liderlik Stillerinin Hangi Düzeyde Olduğuna İlişkin Bulgular

	N	$\bar{X}$	Ss	Liderlik Stili
Liderlik Stilleri Düzeyi	232	52,11	6,041	Otokratik

Tablo 3 incelendiğinde öğretmenlerin liderlik stillerinin otokratik / baskıcı ( $\bar{X}$ =52,11) düzeyde olduğu görülmektedir. Bu bulgudan anlaşılacağı üzere sınıf ortamının lideri konumunda olan öğretmenler eğitim öğretim faaliyetlerinde otokratik liderlik stilini sergilemektedirler. Bu bağlamda Mc Gregor'un X kuramına uygun olarak öğretmenlerin genellikle öğrencilerini "çalışmaktan hoşlanmayan, sorumluluktan kaçan, çalışmaları için zorlanmaları ve yanlış davranışlarının düzeltilmesi için cezalandırılmaları gereken kişiler olarak algıladıkları değerlendirilmektedir.

Tablo 4: Öğretmenlerin Liderlik Stillerine İlişkin Bulgular

Liderlik Stilleri	f	%
Otokratik	228	98,3
Yarı Demokratik	4	1,7
<b>Toplam</b>	<b>232</b>	<b>100</b>

Tablo 4'de öğretmenlerin liderlik stillerine ilişkin frekans ve yüzde değerleri sunulmuştur. Öğretmenlerin % 98,3'ü otokratik liderlik stiline, % 1,7'si ise yarı demokratik liderlik stiline sahiptirler. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin büyük çoğunluğunun otokratik liderlik stilini benimsedikleri görülmektedir.

Kadak (2008)'de ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin liderlik stilleri ile sınıf yönetimi arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında ilköğretim okulu öğretmenlerinin büyük çoğunluğunun otokratik liderlik stillerine sahip olduğunu tespit etmiştir. Çakır (2015)'da "Öğretmenlerin liderlik stilleri ile sınıf içi öğretmen davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi" konulu araştırmasında öğretmenlerin çok büyük bölümünün otokratik liderlik stilini sergilediği sonucuna ulaşmıştır. Literatürdeki bu bulgular ile mevcut araştırmadan elde edilen bulgu arasında paralellik vardır.

Güllü ve Arslan (2009) beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik stillerini belirlemeye yönelik yaptıkları çalışmalarında beden eğitimi öğretmenlerinin yarı demokratik liderlik stilini sergilediklerini; Deniz ve Seçgel (2006) ise müzik öğretmenlerinin liderlik stillerini belirlemek amacıyla yaptıkları araştırmada müzik öğretmenlerinin liderlik stillerinin yarı demokratik düzeyde olduğunu tespit etmişlerdir. Söz konusu araştırmalardan elde edilen bulgular mevcut araştırma bulguları ile örtüşmemektedir. Bu durumun nedeni,

beden eğitimi ve müzik derslerinin uygulamalı derslerden olması ve bu derslerin öğretiminin ve işleniş biçiminin sosyal dersler, fen dersleri ve yabancı dil gibi derslerin öğretiminin ve işleniş biçiminden farklılık göstermesi olarak yorumlanabilir.

Tablo 5: Öğretmenlerin Liderlik Stillерinin Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre Bağımsız Gruplar T-Testi Analizi Sonuçları

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Erkek	150	52,55	5,340	230	1,486	,139
Kadın	82	51,32	7,116			
Toplam	232					

Tablo 5'te verilen analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin liderlik stilleri ile cinsiyetleri arasındaki fark ( $p>,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Bu bulgu öğretmenlerin liderlik stilleri ile cinsiyet arasında fark olmadığını göstermiştir. Bu sonuca göre bir bayan öğretmenin sergilediği liderlik stili ile bir erkek öğretmenin sergilediği liderlik stili arasında anlamlı bir fark olmadığı ve bayan ve erkek öğretmenlerin liderlik stillerinin birbirine benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Seçgel (2005) yaptığı çalışmada da ilköğretim ve ortaöğretimde çalışan müzik öğretmenlerinin cinsiyetlerine göre liderlik stilleri arasında fark olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Hasaңcebiođlu (2002) yaptığı çalışmada ortaöğretimde çalışan farklı branştaki öğretmenlerin cinsiyetlerine göre liderlik stilleri arasında fark olmadığını tespit etmiştir. Güllü ve Arslan (2009) yaptıkları çalışmada beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik stilleri ile cinsiyetleri arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığını bulmuştur. Ercoşkun ve diğerleri (2009), öğretmen adaylarının liderlik stilleri üzerine bir çalışma konulu araştırmalarında eğitim fakültesinde öğrenim gören öğretmen adaylarının liderlik stilleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Çakır (2015'te yaptığı çalışmasında ilköğretim ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin liderlik stilleri ile cinsiyet arasında anlamlı bir farkın olmadığını tespit etmiştir. Literatürdeki bu bulgular ile mevcut araştırmadan elde edilen bulgular örtüşmektedir.

Kadak (2008) ise yaptığı çalışmasında ilköğretim okulu öğretmenlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin cinsiyeti arasında erkek öğretmenler lehine istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptamıştır. Bu farklılık öğrencilerin aileden gelen birtakım önbilgiler neticesinde otorite kavramı olarak babalarını görmeleri, annelerini sevgi ve şefkatin simgesi olarak bulmaları, bu durumu genellemeleri sonucu erkek öğretmenlerine karşı geliştirdikleri tutum ve davranışlarda daha ürkek ve temkinli olmaları ve bu noktadan yola çıkarak erkek öğretmenlerin bu durumun avantajıyla daha demokratik davranışlar sergilemelerinden kaynaklanmış olabilir. Literatürdeki bu bulgu ile mevcut araştırmadan elde edilen bulgunun örtüşmemesinin nedenin araştırmanın yürütüldüğü örneklem grubunun farklı olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Tablo 6: Öğretmenlerin Liderlik Stillерinin Mesleki Kıdeme Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Öğretmen Liderlik Stilleri	Gruplar Arası	286,093	4	71,523	1,993	,096
	Gruplar İçi	8144,993	227	35,881		
	Toplam	8431,086	231			

$p>,05$ , kategoriler: "0-5 yıl=1", "6-10 yıl =2", "11-15 yıl =3", "16-20=4", "21 ve üzeri yıl =5"

Tablo 6'daki analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin liderlik stilleri ile mesleki kıdemleri arasındaki fark ( $p>,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu bulgu öğretmenlerin meslek yaşantılarının hangi yılında olursa olsun aynı liderlik stilini sergilediklerini göstermektedir.



Güllü ve Arslan (2009) yaptıkları çalışmada beden eğitimi öğretmenlerinin hizmet yıllarına göre liderlik stilleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Seçgel (2005)'in yaptığı çalışmada da müzik öğretmenlerinin hizmet yıllarına göre liderlik stilleri arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Bu bulgular ile mevcut araştırma bulgusu örtüşmektedir.

Kadak (2008) ise yaptığı çalışmada ilköğretim okulu öğretmenlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini bulmuştur. Çakır (2015)'te çalışmasında ilköğretim ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin liderlik stilleri ile mesleki kıdemleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğunu tespit etmiştir. Literatürdeki bu bulgular ile mevcut araştırma bulgularının örtüşmemesinin nedeni mevcut araştırmanın yürütüldüğü okul düzeyinin farklı olması olabilir.

Tablo 7: Öğretmenlerin Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Branşına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Öğretmen Liderlik Stilleri	Gruplar Arası	160,866	3	53,622	1,478	,221
	Gruplar İçi	8270,220	228	36,273		
	Toplam	8431,086	231			

$p > .05$ , kategoriler: "Ybc. Dil=1", "Fen Ders. =2", "Sos. Ders. =3", "Uyg. Ders.=4"

Tablo 7'deki analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin liderlik stilleri ile branşları arasındaki fark ( $p > .05$ ) istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu bulguya göre öğretmenlerin branşlarının liderlik stilleri üzerinde pek bir etkisinin olmadığı söylenebilir. Bu durum tüm branş öğretmenlerinin aynı liderlik stili sergilediklerini göstermektedir.

Kadak (2008)'de çalışmasında ilköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenlerinin liderlik stilleri ile branş öğretmenlerinin liderlik stilleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Çakır (2015)'te çalışmasında ilköğretim ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin liderlik stilleri ile branşları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Literatürdeki bu bulgular ile mevcut çalışmadan elde edilen bulgu birbiriyle uyumludur.

Tablo 8: Öğretmenlerin Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Medeni Durumuna Göre Bağımsız Gruplar T-Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Evli	167	51,75	6,365	230	1,473	,142
Bekar	65	53,05	5,042			
Toplam	232					

Tablo 8'de öğretmenlerin liderlik stilleri ile medeni durumları arasındaki fark ( $p > .05$ ) istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu bulguya göre liderlik stillerinin öğretmenlerin medeni durumuna göre değişmediği söylenebilir.

Çakır (2015) çalışmasında öğretmenlerin liderlik stilleri ile medeni durum arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Literatürdeki bu bulgu ile mevcut araştırma bulgusu arasında paralellik vardır.

Kadak (2008) ise çalışmasında ilköğretim okulu öğretmenlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin medeni durumları arasında evli öğretmenler lehine istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptamıştır. Literatürdeki bu



bulgu ile mevcut araştırmadan elde edilen bulgu örtüşmemektedir. Bu durumun nedeni evli öğretmenlerin kendilerinin de çocuk sahibi olması münasebetiyle öğrencilere empatiyle yaklaşabilmeleri olabilir. Ancak Altındağ Rehberlik ve Araştırma Merkezinin (2011) raporuna göre okullarda şiddetin, suç eğiliminin, disiplinsizliğin ve öğretmenlere karşı uygun olmayan tavır ve davranışların her geçen yıl artan bir ivmeyle daha da yaygınlaştığı dikkate alınırsa söz konusu olumsuzluklar neticesinde ortaya çıkan kaygıların evli öğretmenlerin öğrencilerine empatiyle yaklaşabilme yetisinin önüne geçmiş olabileceği düşünülmektedir. Empatik yaklaşım sayesinde demokratik liderlik stili sergileyen evli öğretmenler bahse konu kaygılar sonucu bekâr öğretmenler gibi otokratik liderlik stili sergiliyor olabilir. Ayrıca, evli öğretmenler iş yaşantısından farklı olarak çok önemli bir yaşamsal süreç olan aile hayatına sahiptirler. Bu durumdan kaynaklı olarak eşlerine ve çocuklarına karşı ailevi sorumlulukları vardır ve ebeveyn olmanın yanı sıra veli olmak gibi önemli roller üstlenmektedirler. Ailevi sorumlulukların sağlıklı bir şekilde yerine getirilmesi, iş ve aile yaşantısının dengede götürülmesi, ortaya çıkan veya çıkması muhtemel aksaklıklar ve aksaklıkların aşılması gibi süreçler evli öğretmenler de zaman zaman endişe, kaygı ve strese neden olabilir. Bu süreçlerin öğretmenlerin iş yaşantısına yansımaları neticesinde evli öğretmenler öğrencilerine karşı otokratik eğilim gösteriyor olabilirler.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

### Sonuç

Bu araştırma Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin öğrenme ve öğretme sürecinde liderlik stillerini belirlemek ve bazı değişkenlere göre de öğretmenlerin liderlik stillerini sınamak amacıyla yapılmıştır.

Araştırma sonucunda Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenlerin “Otokratik Liderlik Stilini” sergiledikleri bulunmuştur. Ayrıca öğretmenlerin cinsiyet, mesleki kıdem, branş ve medeni durumlarına göre liderlik stilleri arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

### Öneriler

Araştırma sonuçları göz önünde bulundurularak aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

Uygulamaya yönelik öneriler;

(a) Eğitim fakültelerinde öğrenim gören öğretmen adaylarının demokratik liderlik stili esaslarına uygun yetiştirilmeleri sağlanarak meslek hayatları boyunca aynı esaslar doğrultusunda öğrenciler yetiştirmelerinin temelleri atılmalıdır.

(b) Görevdeki öğretmenlerde, öğretmen liderliği konusunda gerek bakanlıkça gerekse il/ilçe milli eğitim müdürlüklerince tertiplenecek çalıştay ve hizmet içi eğitim programlarıyla farkındalık oluşturulmalı ve öğretmenlerin sergileyecekleri liderlik stillerinin öğrenciler üzerinde ne denli kalıcı etkiler bırakacağı hususu açık bir şekilde ortaya konarak bu konuda hassasiyet oluşturulması sağlanmalıdır.

(c) Öğretmen liderlerin yetiştirilmesinde okul müdürlerinin de önemli sorumlulukları vardır. Bu kapsamda öğretmen liderlerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi maksadıyla okul müdürleri; Öğretmen liderliğinin teşvik edildiği bir atmosfer oluşturmalı, Araştırmacı olmalı ve tüm öğretmenlerin gelişimi için onlara fırsatlar sağlamalı, Geliştirme, inceleme ve uygulama noktasında öğretmenlerin ilgi ve gereksinimlerine karşılık vermeli, Öğretmenleri yeni şeyler üretmeye özendirmeli, Değişime uyum sağlamalı, Öğretmenlerin istek ve heveslerini kendisinininki ile birleştirmelidir.

(d) Ayrıca görevdeki öğretmenlerin eğitim ve öğretim sürecinde öğrencilere daha demokratik davranışlar sergilemeleri, öğrencilerin görüş ve önerilerini daha fazla dikkate almaları, sınıfta alınacak kararlara öğrencileri daha fazla katmalarıyla ilgili bilgi, tutum, beceri ve davranışlar gerek hizmet içi eğitimlerle gerekse okul müdürlerinin ve maarif müfettişlerinin rehberlik uygulamalarıyla sürekli olarak kazandırılmaya çalışılmalıdır.

Araştırmacılara yönelik öneriler;

(a) Araştırma konusu farklı konularla ilişkilendirilerek (okul yöneticilerinin liderlik stilleri, öğrenci başarısı, öğrenci motivasyonu vb.) ele alınabilir.

(b) Araştırma özel Anadolu Liselerinde de gerçekleştirilerek sonuçlar karşılaştırılabilir.

(c) Araştırma yeni değişkenler ilave edilerek (öğretmenlerin eğitim düzeyi, yaş, görev yapılan okulun öğrenci sayısı vb.) ele alınabilir.

(d) İzmir ili Konak merkez ilçesine bağlı bulunan Anadolu Liselerinde yapılan bu araştırma farklı il ve ilçelerde uygulanabilir.

**Not:** Bu çalışma 24-26 Nisan 2015 tarihlerinde Antalya’da 16 ülkenin katılımıyla düzenlenen 6<sup>th</sup> International Congress on New Trends in Education- ICONTE’ de sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

#### KAYNAKÇA

Agba, A. M.; Ogaboh, I.M ve Noah I. A.: (2010). *Teachers’ leadership style, classroom variables and students’ academic performance in Calabar metropolis*. Educational Research Vol. 1(6) pp. 178-185 July 2010.

Altındağ Rehberlik Ve Araştırma Merkezi Raporu. (2011). *Okullarda şiddetin önlenmesi*.

Bakioğlu, A. (1998). “*Lider öğretmen*”, Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 10, 11-19.

Çakır, M (2015). “*Öğretmenlerin liderlik stilleri ile sınıf içi öğretmen davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi*”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Deniz, J ve Seçgel, N. (2006). “*Müzik öğretmenlerinin liderlik stilleri*”. M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi. Yıl:2006, Sayı 24, Sayfa 41-58.

Deniz, L. ve Hasançebioglu, T. (2003). “*Öğretmen liderlik stillerini belirlemeye yönelik bir ölçek çalışması*”. M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 17, s. 55-62.

Mahmood, K. (2007). Least common multiple of teacher leadership styles: Implication for classroom. *Quality in education: Teaching and leadership in challenging times*, 306-331.

Ercoskun, M.H., Bektaş, F. ve Nalçacı, A. (2009). *A Study On Teacher Leadership Styles of Teacher Candidates Studying at The Departments of Secondary Education*. [http://eprints.ibu.edu.ba/314/1/ISSD2009-Education-2\\_p21-p24.pdf](http://eprints.ibu.edu.ba/314/1/ISSD2009-Education-2_p21-p24.pdf) adresinden 14.10.2014 tarihinde erişilmiştir.

Güllü, M. ve Arslan, C. (2009). “*Beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik stilleri*”. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Yıl: 2009, Cilt:6, Sayı:11, 353-368.

Geçmişten Günümüze Liderlikte Teorik Yaklaşımlar (2003), [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com), (04.08.2014 tarihinde erişildi).

Hasançebioglu, T. (2002). *Öğretmenlerin liderlik stilleri bilgisayar tutumları ve aralarındaki ilişkilerin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

İlgar, L. (2000). *Eğitim yönetimi, okul yönetimi, sınıf yönetimi*. (2. Basım). İstanbul: Beta Basım.

Kadak, Z (2008). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin liderlik stilleri ile sınıf yönetimi arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Nwadian M (1998). *Educational management for sub-saharan african*. Benin City: Nigeria Society for Educational Planning, pp. 22-34.

Nworgu BG (1991). *Educational Research: Basic Issues and Methodology*. Ibadan: Wisdom Publisher Ltd, pp. 51-60.

Omolayo B (2000). *Psychology of Human Being at Work (An Introduction) Ado – Ekiti*: Crown House Publication. pp. 12-20.

Seçgel, N. (2005). *Müzik öğretmenlerinin liderlik stilleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi.

Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*, 1. Baskı, Ankara: Pegem A Yayıncılık.