ISSN: 1304-4796
Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
Manisa Celal Bayar University Journal of Social Sciences
2026; 24 (2); 706-723

Ortaokullarda Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Yönetim Tarzları[1]

Mehmet Denizmen[2, 3], Remzi Yıldırım[4]

ÖZET

Bu çalışma, ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yönetim tarzları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma, okul yöneticilerinin liderlik yaklaşımlarının ve yönetim tarzlarının birbirini nasıl etkilediğini anlamayı hedeflemektedir. Çalışmada toplanan veriler, 'Okul Yöneticilerinin Liderlik Stili Ölçeği' ve 'Okul Yöneticilerinin Sergiledikleri Yönetim Tarzları Ölçeği' kullanılarak elde edilmiştir. Bu iki ölçek, yöneticilerin liderlik ve yönetim uygulamaları hakkında kapsamlı veriler sunmaktadır. Çalışmaya, 2023-2024 eğitim öğretim yılı boyunca ortaokullarda görev yapan toplam 342 öğretmen katılmıştır. Katılımcılar, okul yöneticilerinin liderlik ve yönetim tarzlarıyla ilgili çeşitli sorulara yanıt vermişlerdir. Elde edilen veriler, Betimsel İstatistikler, Bağımsız Örneklem t-testi, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Analizi gibi parametrik analiz yöntemleriyle detaylı bir şekilde incelenmiştir. Bu analiz yöntemleri, verilerin güvenilirliğini artırmak ve elde edilen sonuçları daha sağlıklı bir şekilde yorumlamak amacıyla kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre, ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve yönetim tarzları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuç, yöneticilerin liderlik özelliklerinin yönetim tarzlarını şekillendirdiğini ve her iki faktörün birbirini destekleyerek eğitim yönetiminde daha verimli bir ortam yarattığını göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: *Eğitim Yönetimi, Liderlik Stilleri, Yönetim Tarzı*

Leadership and Management Styles of School Administrators Working in Secondary Schools

This study was conducted to determine the relationship between the leadership styles and management styles of school administrators working in middle schools. The research aims to understand how school administrators' leadership approaches and management styles influence each other. The data collected in the study were obtained using the ‘School Administrators’ Leadership Style Scale' and the ‘School Administrators’ Management Styles Scale'. These two scales provide

[1] Bu çalışma; MCBÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans Programı kapsamında ve Doç. Dr. Remzi Yıldırım danışmanlığında 2024 yılında tamamlanan 909587 numaralı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

[2] İletişim Yazarı: dokuzeylul2323@gmail.com
[3] Müdür Yardımcısı, Çağatay Uluçay Ortaokulu / Yunusemre – Manisa, ORCID: 0009-0000-1619-8275
[4] Doç. Dr., Kırklareli Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü / Kırklareli, ORCID: 0000-0002-6918-5416

(Makale Gönderim Tarihi: 04.07.2025 / Yayın Tarihi:30.06.2026)
Doi Numarası: 10.18026/cbayarsos.1734602
Makale Türü: Araştırma Makalesi

comprehensive data on administrators' leadership and management practices. A total of 342 teachers working in middle schools during the 2023-2024 academic year participated in the study. Participants responded to various questions about the leadership and management styles of school administrators. The data obtained were examined in detail using parametric analysis methods such as Descriptive Statistics, Independent Samples t-test, One-Way Analysis of Variance (ANOVA), and Pearson's Moment Correlation Analysis. These analysis methods were used to increase the reliability of the data and to interpret the results more accurately. According to the research findings, a positive and significant relationship has been found between the leadership styles and management approaches of school administrators working in middle schools. This result indicates that administrators' leadership characteristics shape their management approaches and that both factors support each other, creating a more efficient environment in educational management.

Keywords: *Education Management, Leadership Styles, Management Style*

1.GİRİŞ

İnsan yaşamı, çok boyutlu ihtiyaçların karşılanmasına dayanmakta olup, bu ihtiyaçların başında eğitim ve öğretim yer almaktadır. Bireylerin bilgi, beceri ve değer kazanımlarını sağlayan eğitim süreçleri; toplumsal gelişim, ekonomik kalkınma, sosyal adaletin sağlanması ve küresel düzeyde rekabet edebilme açısından hayati bir öneme sahiptir. Bu doğrultuda, eğitim ve öğretim faaliyetlerinin etkin bir şekilde yönetilmesi ve yönlendirilmesi hem bireysel hem de toplumsal düzeyde sürdürülebilir kalkınmanın temelini oluşturmaktadır. Eğitim süreçlerinin nitelikli yürütülmesi, bireylerin potansiyellerini en üst düzeyde kullanmalarına olanak tanırken, toplumun da bütünsel olarak ilerlemesine katkı sağlamaktadır.

Eğitimde liderlik, kurumun vizyonunun belirlenmesi, hedeflerin tanımlanması ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli stratejilerin geliştirilmesi açısından merkezi bir rol üstlenmektedir. Literatürde, liderlik vasıflarına sahip yöneticilerin bulunduğu örgütlerin başarıya ulaşma olasılığının daha yüksek olduğu belirtilmektedir (Akan, Yıldırım ve Yalçın, 2014). Bu bağlamda liderler; öğretmen ve öğrencilerin motivasyonunu artırmakta, iş birliğini teşvik etmekte ve eğitim süreçlerinde yüksek performansa ulaşılmasına katkı sunmaktadır. Eğitim sistemlerinin sürekli değişen koşullara uyum sağlayabilmesi, yalnızca yöneticilerin değil, tüm eğitim paydaşlarının dönüşüme açık ve yenilikçi bir yaklaşıma sahip olmasını zorunlu kılmaktadır (Üstüner, 1999).

Teknolojik gelişmeler, eğitim ortamlarını dönüştürerek öğretim yöntemlerini daha etkileşimli ve erişilebilir hale getirmektedir. Akıllı tahtalar, çevrimiçi öğrenme platformları ve uzaktan eğitim uygulamaları bu dönüşümün somut örnekleridir. Bu dönüşüm sürecinde, tüm paydaşların koordineli ve uyumlu bir biçimde çalışmaları, eğitim örgütlerinin başarısı için belirleyici bir faktördür (Özer, Demirtaş, Üstüner ve Cömert, 2006). Liderlik, bu iş birliğini tesis eden, süreci yönlendiren ve paydaşları ortak hedefler doğrultusunda motive eden temel bir güç olarak ortaya çıkmaktadır.

Eğitim liderliği, yalnızca karar alma süreçlerine yön vermekle sınırlı kalmayıp; değişime öncülük etme, yenilikleri kuruma entegre etme ve öğrenme ortamlarını daha etkili hale getirme sorumluluğunu da taşımaktadır. Bu nedenle, okul yöneticilerinin yalnızca yönetim becerilerine değil, aynı zamanda güçlü liderlik özelliklerine de sahip olmaları gerekmektedir (Dinçer, 2003; Kalyoncu, 2008; Şahin, 2004a). Lider yöneticiler, pedagojik gelişmeleri yakından takip ederek öğretim sürecine entegre ederken, öğretmenlerin performansını da izleyip geliştirmeye yönelik stratejiler geliştirebilmektedir.

Liderlik, bir örgütün vizyon, misyon ve hedefler doğrultusunda yönlendirilmesini ve geliştirilmesini sağlayan stratejik bir süreçtir. Bu bağlamda etkili liderler; empati kurabilen, iletişim becerileri yüksek, karar alma süreçlerinde tutarlı ve şeffaf davranan bireylerdir. Liderlik, yalnızca resmi otoriteye dayalı bir güç ilişkisi değil, aynı zamanda sosyal etkileşimle ortaya çıkan ve çalışanların motivasyonunu artıran bir etkidir (Sorensen ve Epps, 1996; Winston ve Patterson, 2006). Özellikle eğitim kurumlarında liderlik tarzının okul kültürü ve genel başarısı üzerinde belirleyici olduğu yönünde literatürde geniş bir görüş birliği bulunmaktadır (Balcı, 2007).

1.1.Problem Durumu

Eğitim kurumlarında liderlik, etkili yönetimin temel unsurlarından biridir. Liderlik; yönlendirme, motive etme, karar alma, iletişim kurma ve değişim yönetimi gibi kritik alanlarda rehberlik sağlar (Covey, 2011; Gedikoğlu, 2015). Liderler, ekip uyumunu artırır, hedeflerin belirlenmesine katkı sağlar ve stratejik yön belirler (Drucker, 2012). Liderliğin eksikliği ise hedeflerin belirsizleşmesine, stratejilerin yetersiz kalmasına ve motivasyon eksikliğine yol açar. Öğretmen ve öğrencilerin yeterince motive edilmediği ortamlar, öğrenme kalitesini ve öğrenci başarısını olumsuz etkiler.

Eğitim kurumlarında liderlik, sadece mevcut durumu yönetmekle kalmaz; aynı zamanda öğretmenlerin gelişimini desteklemek ve yenilikçi yaklaşımların uygulanmasını sağlamak açısından da kritik rol oynar. Liderlik eksikliği, öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin sınırlanmasına, pedagojik yeniliklerin benimsenememesine ve eğitim kalitesinin düşmesine neden olabilir.

Eğitim kurumlarında etkili liderlik, kurum içi iletişimi geliştirir, çatışmaları yönetir ve kurumsal başarıyı artırır (Robbins ve Judge, 2012). Liderler, açık iletişimi teşvik ederek tüm paydaşlar arasında sağlıklı bir etkileşim ortamı oluştururlar. Aksi durumda, iletişim sorunları ve ekip içi çatışmalar artar, bu da kurumsal performansı olumsuz etkiler.

Okul müdürleri, öğrenme ortamlarını düzenlemede, kurum kültürünü oluşturmada ve personelin sürekli gelişimini desteklemede kilit rol oynar (Balcı, 2007; Çelik, 2013; Şahin, 2004b). Hızla değişen eğitim ortamına uyum sağlamak da liderlik becerilerini gerekli kılar. Eğitim liderlerinin geleceği öngörebilmesi, esnek olması, verileri analiz edebilmesi, değişimi yönetebilmesi ve uzun vadeli planlar oluşturabilmesi gerekir. Aynı zamanda,

kendi davranışlarıyla örnek olmalı ve teknolojiyi etkili kullanarak öğrenme süreçlerini geliştirmelidirler.

Özden'e (1998) göre lider, yeni fırsatları değerlendirebilen ve değişim süreçlerini kurum yararına yönlendirebilen kişidir. Liderlik eksikliği, değişime uyum sağlama sürecini sekteye uğratır. Eğitim kurumlarının başarısı, liderlerin bu değişimi yönlendirme kapasitesine bağlıdır (Şahin, 2006).

Okulların başarısı, etkili yönetimle doğrudan ilişkilidir (Turan, 2007). Yönetim, belirlenen hedeflere ulaşmak için iş birliği ve bilinçli bir planlamayla yürütülmelidir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001). Okul yöneticileri, toplumun ihtiyaçlarına uygun bir eğitim felsefesiyle hareket ederek öğretmen, öğrenci ve veliler arasında iş birliğini sağlamalıdır (Fışkınlı, 2020).

Araştırmalar, okul yöneticilerinin sergilediği liderlik ve yönetim tarzlarının, öğretmen algıları ve güven düzeyleri üzerinde doğrudan etkili olduğunu göstermektedir (Başaran, 2004; Eylül vd., 2004; Özer ve Karadaş, 2021). İş birliğine dayalı yönetim tarzı güveni artırırken, otokratik yaklaşımlar güveni azaltmaktadır.

Bu bağlamda, bu çalışmanın amacı, ortaokullarda görev yapan yöneticilerin liderlik stilleri ile yönetim tarzları arasındaki ilişkiyi incelemek ve bu stiller ile tarzların öğretmenlerin cinsiyeti, mesleki kıdemi, branşı ve görev yapılan ilçeye göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmaktır. Yönetim ile liderlik kavramları zaman zaman birbirine karıştırılsa da her ikisi farklı boyutlara sahiptir. Yönetim, süreçlerin düzenli ve verimli yürütülmesini sağlarken; liderlik, örgütsel vizyonun şekillenmesi ve yeniliklerin teşvik edilmesi sürecidir (Ateş, 2005 Şişman, 2002;). Bu nedenle, çağdaş eğitim anlayışı; yöneticilerin yalnızca teknik becerilerle değil, aynı zamanda liderlik yetkinlikleriyle donatılmış olmasını gerekli kılmaktadır. Başarılı yöneticilerin hem yönetimsel süreçleri etkili biçimde yürütmeleri hem de liderlik vasıflarıyla kurum kültürünü ve çalışan motivasyonunu desteklemeleri, eğitim kurumlarının uzun vadeli başarısını doğrudan etkilemektedir.

1.2.Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı, resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine dayanarak okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yönetim tarzları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Literatürde benzer çalışmalar bulunmakla birlikte, bu çalışmayı özgün kılan unsur, Manisa ilinin iki büyük ilçesi olan Yunusemre ve Şehzadeler'deki resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak gerçekleştirilmesidir.

Araştırma, okul yöneticilerinin liderlik ve yönetim yaklaşımlarının eğitim kurumlarının hedeflerine ulaşmasındaki etkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda, liderlik stilleri ile yönetim tarzlarının öğretmen algıları üzerinden değerlendirilmesi, eğitim ortamındaki etkilerin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

Araştırmada nicel yöntemler kullanılmış, öğretmenlerin görüşlerini belirlemek amacıyla "liderlik stilleri'' ve ''yönetim tarzları" ölçekleri uygulanmıştır. Elde edilen sonuçların, eğitim yönetimi alanında çalışan araştırmacılara ve uygulayıcılara yön gösterici olması; özellikle yönetici atamalarında bu tür ilişkilerin dikkate alınmasına katkı sunması beklenmektedir. Ayrıca bulgular, etkili liderlik ve yönetim stratejilerinin geliştirilmesine yönelik olarak eğitim yöneticilerine ve politika yapıcılara faydalı olabilecek bilgiler sunmaktadır.

1.3.Araştırma Problemi ve Alt Problemler

Günümüzde eğitim öğretim süreçlerinin başarısında benimsenen yönetim tarzları önemli bir yer tutmaktadır. Okul paydaşlarının, izlenen yönetim anlayışından etkilenmeleri dikkate alındığında, okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile uyguladıkları yönetim tarzları arasında bir ilişki olup olmadığı sorusu önem kazanmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın temel problem cümlesi "Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yönetim tarzları arasındaki ilişkinin incelenmesi" şeklinde belirlenmiştir.

Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda çalışmanın alt problemleri aşağıdaki biçimde tanımlanmıştır.

1. Ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve sergiledikleri yönetim tarzları nasıldır?
2. Ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerin liderlik stilleri ve sergiledikleri yönetim tarzları
   a. Öğretmenlerin cinsiyetine,
   b. Öğretmenlerin mesleki kıdemine,
   c. Öğretmenlerin branş alanlarına,
   d. Öğretmenlerin görev yaptığı ilçeye göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerin liderlik stilleri ile yönetim tarzları arasında bir ilişki var mıdır?

2. YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, evren-örneklem durumu, veri toplama araçları, verilerin analizi açıklanmıştır.

2.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, ortaokulda görev yapan okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yönetim tarzları arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik olarak nicel araştırma yöntemlerinden biri olan ilişkisel tarama modeli ile gerçekleştirilmiştir. İlişkisel tarama modelleri, değişkenler

arasındaki ilişkileri belirlemek ve mevcut durumu olduğu gibi betimlemek amacıyla kullanılır (Büyüköztürk vd.; 2014 Karasar, 2011). Bu model kapsamında, katılımcılara herhangi bir yönlendirme yapılmadan veri toplanmıştır.

2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, 2023–2024 eğitim öğretim yılında Manisa ili Yunusemre ve Şehzadeler ilçelerindeki ortaokullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Toplam 1241 öğretmenden 342 öğretmen rastgele örnekleme yöntemiyle seçilerek araştırmaya dahil edilmiştir. Bu yöntemle, evreni temsil etme gücü yüksek bir örneklem elde edilmiştir.

2.3. Veri Toplama Araçları

Veriler, öğretmenlerin demografik bilgilerini, okul yöneticilerinin liderlik stillerine ve yönetim tarzlarına ilişkin algılarını ölçmeye yönelik üç bölümden oluşan bir araçla toplanmıştır.

2.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Katılımcıların cinsiyet, kıdem süresi, branş alanı ve görev yaptığı ilçe bilgilerini içeren kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Bu bilgiler, analizlerde demografik değişkenler olarak değerlendirilmiştir.

2.3.2. Okul Yöneticilerinin Liderlik Stili Ölçeği

Kılıç ve Yılmaz (2018) tarafından geliştirilen ve demokratik, otokratik ve serbest liderlik stillerini kapsayan 16 maddelik bir ölçek kullanılmıştır. Maddeler 5'li Likert tipi ile değerlendirilmiş olup, ölçeğin yapısal geçerliliği için Kılıç ve Yılmaz (2018) tarafından açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir (χ^2/df= 1,758; GFI= ,938; AGFI= ,925; NFI= ,930; CFI= ,950; RMSEA= 0,058; SRMR= ,059). Ayrıca, ölçeğin içsel tutarlılığı, Cronbach alfa değeri ile ölçülmüş olup, α= 0,88 olarak bulunmuştur, bu da ölçeğin yüksek güvenirliğe sahip olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, mevcut araştırma için ölçeğin açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizlerinin yeniden yapılmasına gerek duyulmamıştır.

2.3.3. Okul Yöneticilerinin Yönetim Tarzları Ölçeği

Asar (2021) tarafından geliştirilen 35 maddelik ölçek otoriter, demokratik ve ilgisiz yönetim tarzlarından oluşmaktadır. Ölçekteki maddeler 5’li Likert tipi ile puanlanmıştır.

Ölçeğin güvenirliği bu araştırmada da test edilmiş ve Cronbach's alpha değerleri otoriter tarz için 0.87, demokratik tarz için 0.96 ve ilgisiz tarz için 0.71 olarak bulunmuştur.

Her iki ölçekteki değerlendirme aralıkları 1.00–5.00 arasında belirlenmiştir. Ölçeklerin bazı maddeleri ters çevrilmiştir ve analiz sürecinde dikkate alınmıştır.

2.4. Verilerin Analizi

Verilerin analizi SPSS 22 programı ile gerçekleştirilmiştir. Güvenilirlik analizinde liderlik stili ölçeği için Cronbach's alpha .924, yönetim tarzı ölçeği için .960 bulunmuştur. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediği Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri ile incelenmiş, istatistiksel anlamlılık düzeyine rağmen çarpıklık ve basıklık katsayılarının ±1.5 aralığında olması nedeniyle normal dağılım varsayımı sağlanmış kabul edilmiştir. Gruplar arası anlamlı fark olup olmadığı bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir. Gruplar arası anlamlı farklılıkların kaynağını belirlemek için, eşit varyans varsayımı sağlanmayan durumlarda Tamhane T2 testi, sağlanan durumlarda ise LSD (Least Significant Difference) testi kullanılmıştır. Bu yaklaşım, post-hoc analizlerin gruplar arası farkları güvenilir bir şekilde ortaya koymasını sağlamaktadır. Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yönetim tarzları arasındaki ilişki ise Pearson Korelasyon Analizi ile çözümlenmiştir.

3.BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın alt problemleri kapsamında elde edilen bulgular sunulmuştur.

3.1. Birinci Alt Probleme Ait Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi, *"Ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve sergiledikleri yönetim tarzları nasıldır?"* şeklinde belirlenmiştir. Bu soruya yanıt bulmak amacıyla öğretmenlerin görüşlerine dayalı analizler yapılmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

3.1.1.Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri

Öğretmenlerin değerlendirmelerine göre okul yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin betimsel istatistikler Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Okul Yöneticilerinin Liderlik Stiline Ait Betimsel İstatistikler

	N	**Min.**	**Max.**	**Ortalama**	**Standart Sapma**
Demokratik Liderlik	342	1	5	3.52	1.29

Otokratik Liderlik	342	1	5	3.36	1.26
Serbestlik Tanıyan Liderlik	342	1	5	3.82	1.34
Liderlik Sitili Ortalama Puan	342	1	5	3.54	1.30

Tabloda görüldüğü gibi öğretmenler, okul yöneticilerinin en yüksek düzeyde serbestlik tanıyan liderlik stilini ($\bar{X}$=3.82), ardından demokratik liderlik stilini ($\bar{X}$=3.52) ve en düşük düzeyde ise otokratik liderlik stilini ($\bar{X}$=3.36) sergilediklerini belirtmiştir.

Demokratik liderlik stiline ait en düşük puan ($\bar{X}$=3.33), yöneticinin karar alma sürecinde tüm personelin onayını önemsemesine; en yüksek puan ise ($\bar{X}$=3.65), ekip çalışmasına ve birlikte hareket etmeye verdiği öneme aittir.

Otokratik liderlik stilinde en düşük ortalama ($\bar{X}$=3.18), yöneticilerin günlük işlerin ayrıntılarını denetleme isteğine; en yüksek ortalama ise ($\bar{X}$=3.54), işlerin zamanında tamamlanmasını sağlamak amacıyla yapılan sıkı denetime ilişkindir.

Serbestlik tanıyan liderlik stilinde en düşük puan ($\bar{X}$=3.80), yöneticinin görüş bildirmemesi; en yüksek puan ($\bar{X}$=3.84), işlerin zamanında bitirilmesine dair endişe duymaması ile ilgilidir.

3.1.2.Okul Yöneticilerinin Yönetim Tarzları

Yöneticilerin sergilediği yönetim tarzlarına ilişkin bulgular Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Yönetim Tarzlarına Ait Betimsel İstatistikler

	N	**Min.**	**Max.**	**Ortalama**	**Standart Sapma**
Demokratik Yönetim Tarzı	342	1	5	3.63	1.29
Otokratik Yönetim Tarzı	342	1	5	3.65	1.27
İlgisiz Yönetim Tarzı	342	1	5	3.62	1.30
Yönetim Tarzı Ortalama Puan	342	1	5	3.64	1.29

Elde edilen sonuçlara göre, yönetim tarzları arasında en yüksek ortalama otokratik yönetim tarzına ($\bar{X}$=3.65), en düşük ortalama ise ilgisiz yönetim tarzına ($\bar{X}$=3.62) aittir. Ancak genel olarak tüm yönetim tarzlarının benzer düzeyde algılandığı görülmektedir.

Demokratik yönetim tarzında en düşük puan ($\bar{X}$=3.27), yöneticilerin öğretmenlerle çatışmadan kaçınma eğilimlerine; en yüksek puan ($\bar{X}$=3.86) ise hoşgörülü yaklaşımlarına aittir.

Otokratik yönetim tarzında en düşük ortalama ($\bar{X}$=3.39), yöneticilerin itirazsız uygulama beklentisine yansımışken; en yüksek ortalama ise ($\bar{X}$=3.89), sıkı disiplin uygulamalarına ilişkin görüşlerde görülmüştür

İlgisiz yönetim tarzında ise en düşük puan ($\bar{X}$=2.94), yöneticilerin örgütsel hedefleri önemsememesi ile ilgiliyken; en yüksek puan ($\bar{X}$=3.99), görevlerini yerine getirmede özen göstermemeleri hakkındadır.

3.2. İkinci Alt Probleme Ait Bulgular

Bu alt problem kapsamında, *"Ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve yönetim tarzları, öğretmenlerin cinsiyetine, mesleki kıdemine, branş alanına, görev yaptığı ilçeye göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?"* sorusuna yanıt aranmıştır.

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılık olup olmadığı, bağımsız gruplar için yapılan ilişkisiz örneklemler t-testi ile analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3. Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre Liderlik Stili ve Yönetim Tarzı Puanlarının t-Testi Sonuçları

Ölçek	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Serbestlik derecesi	t	p
Liderlik Stilleri	Kadın	181	3.50	.838	340	-.751	0.453
	Erkek	161	3.58	.984			
Yönetim Tarzları	Kadın	181	3.64	.751	340	-.036	0.972
	Erkek	161	3.64	.791			

*p<.05

Tabloda görülen verilere göre, liderlik stilleri boyutunda kadın öğretmenlerin ortalama puanı 3.50, erkek öğretmenlerin ortalama puanı ise 3.58 olarak hesaplanmıştır. Yönetim tarzları açısından ise her iki grubun ortalama puanı eşit şekilde 3.64'tür. İlişkisiz örneklemler t-testi sonuçlarına göre, hem liderlik stilleri ($t(340) = -0.751$, $p > .05$) hem de yönetim tarzları ($t(340) = -0.036$, $p > .05$) açısından öğretmenlerin cinsiyetine bağlı anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Buna göre, öğretmenlerin cinsiyetleri, okul yöneticilerinin liderlik stili ya da yönetim tarzı algıları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip değildir.

Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre öğretmenlerin algıladıkları liderlik stilleri ve yönetim tarzlarına ilişkin puan ortalamaları incelenmiş, farkın anlamlılığı Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile test edilmiştir.

Tablo 4. Kıdeme Göre Öğretmenlerin Liderlik Stilleri Ölçeği Puan Ortalamaları

Kıdem	N	Min.	Max.	Ortalama	Standart Sapma
1-5	5	1	5	3.64	1.097

6-10	47	1	5	3.63	.874
11-15	73	1	5	3.50	.934
16-20	98	1	5	3.58	.920
21- üzeri	119	1	5	3.48	.900
Toplam	342	1	5	3.54	.909

*p<.05

En yüksek ortalama 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerde (3.64), en düşük ortalama ise 21 yıl ve üzeri kıdem grubunda (3.48) gözlemlenmiştir.

Tablo 5. Liderlik Stilleri için Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler toplamı	**Standart sapma**	**Kareler ortalaması**	**F**	**p**
Gruplar arası	1.198	4	.299	.360	.837
Grup içi	280.494	337	.832		
Toplam	281.692	341			

Sonuçlara göre, kıdem değişkeni açısından liderlik stilleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p> .05).

Tablo 6. Kıdeme Göre Öğretmenlerin Yönetim Tarzları Ölçeği Puan Ortalamaları

Kıdem	**N**	**Min.**	**Max.**	**Ortalama**	**Standart sapma**
1-5	5	1	5	3.49	.391
6-10	47	1	5	3.68	.679
11-15	73	1	5	3.63	.816
16-20	98	1	5	3.68	.728
21- üzeri	119	1	5	3.59	.822
Toplam	342	1	5	3.64	.769

*p<.05

Yönetim tarzları açısından en yüksek ortalama, 6-10 yıl ve 16-20 yıl kıdem aralığında (3.68), en düşük ortalama ise 1-5 yıl kıdem grubunda (3.49) görülmektedir.

Tablo 7. Yönetim Tarzları için Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler toplamı	**Standart sapma**	**Kareler ortalaması**	**F**	**p**

Gruplar arası	0.669	4	.167	.281	.890
Grup içi	200.984	337	.596		
Toplam	201.654	341			

Elde edilen bulgular, kıdem değişkenine göre okul yöneticilerinin yönetim tarzlarında anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir (p> .05).

Öğretmenlerin branş alanlarına göre *ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve sergiledikleri yönetim tarzları anlamlı bir farklılık göstermediğine bakmak üzere* betimsel analizleri yapılmış ve anlamlı farklılık olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile test edilmiştir.

Tablo 8. Branş Alanına Göre Liderlik Stilleri Puan Ortalamaları

Branş Alanı	**N**	**Min.**	**Max.**	**Ortalama**	**Standart sapma**
EA	31	1	5	3.61	.935
Sayısal	113	1	5	3.57	.850
Sözel	98	1	5	3.31	.961
Dil	46	1	5	3.77	.934
Özel Yetenek	54	1	5	3.62	.842
Toplam	342	1	5	3.54	.909

Çıkan varyans analizi sonuçlarına ek olarak, farklılaşmanın kaynağının belirlenmesi amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi testi sonuçları Tablo 9'da sunulmuştur.

Tablo 9. Liderlik Stilleri İçin ANOVA Sonuçları

	Kareler toplamı	**Standart sapma**	**Ortalama kare**	**F**	**p**
Gruplar Arası	8.124	4	2.031	2.502	.042*
Grup İçi	273.567	337	.812		
Toplam	281.692	341			

*p<.05

Branş alanları arasında liderlik stilleri açısından anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Gruplar arası anlamlı farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla LSD post-hoc testi uygulanmıştır. Test sonuçları, Tablo 10'da sunulmuştur.

Tablo 10. Liderlik Stillerine Ait LSD Post-Hoc Testi Sonuçları

Branş Alanları	EA	Sayısal	Sözel	Dil	Özel Yetenek
EA		.825	.108	.449	.966
Sayısal			.038*	.207	.742
Sözel				.005*	.045*
Dil					.407
Özel Yetenek					

LSD sonuçlarına göre sözel-sayısal, sözel-dil ve sözel-özel yetenek grupları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur (p<.05).

Branş alanı değişkenine göre öğretmenlerin yönetim tarzları ölçeğinden aldıkları puanların ortalamalarına ait betimsel analiz sonuçları ve ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek için yapılan Betimsel İstatistik Analizi sonuçları Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11. Branş Alanına Göre Yönetim Tarzları Puan Ortalamaları

Branş Alanları	N	Min.	Max.	Ortalama	Standart sapma
EA	31	1	5	3.86	.748
Sayısal	113	1	5	3.60	.612
Sözel	98	1	5	3.50	.863
Dil	46	1	5	3.92	.771
Özel Yetenek	54	1	5	3.60	.831
Toplam	342	1	5	3.64	.769

Çıkan varyans analizi sonuçlarına ek olarak, farklılığın kökenini belirlemek için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi testi sonuçları Tablo 12 'de sunulmuştur.

Tablo 12. Yönetim Tarzları İçin ANOVA Sonuçları

	Kareler toplamı	Standart sapma	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar Arası	7.422	4	1.856	3.219	.013*
Grup İçi	194.232	337	.576		
Toplam	201.654	341			

*p<.05

Branş alanlarına göre yönetim tarzı puan ortalamaları arasında anlamlı farklılık vardır. Gruplar arası anlamlı farklılığın kaynağını belirlemek için Tamhane T2 testi post-hoc test kullanılmıştır. Test sonuçları Tablo 13'te gösterilmiştir.

Tablo 13. Yönetim Tarzlarına Ait Tamhane T2 Post-Hoc Test Sonuçları

Branş Alanları	EA	Sayısal	Sözel	Dil	Özel Yetenek
EA		.564	.260	1.000	.784
Sayısal			.990	.112	1.000
Sözel				.038*	.999
Dil					.360
Özel Yetenek					

Tamhane testine göre sadece sözel-dil grupları arasında anlamlı bir fark belirlenmiştir ($p<.05$).

Öğretmenlerin görev yaptığı ilçeye göre ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin liderlik stillerinin ve sergiledikleri yönetim tarzlarının anlamlı bir farklılık göstermediği ilişkisiz örneklemler t-testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 14. Görev Yapılan İlçeye Göre İlişkisiz Örneklemler t-testi Sonuçları

Alt Boyutlar	İlçe	N	Ortalama	Standart sapma	Serbestlik derecesi	t	p
Liderlik Stilleri	Yunusemre	241	3.64	.872	340	3.16	.002
	Şehzadeler	101	3.30	.955			
Yönetim Tarzları	Yunusemre	241	3.73	.690	340	3.65	.001
	Şehzadeler	101	3.41	.892			

*$p<.05$

Bu sonuçlar, her iki boyutta da ilçe bazında anlamlı farklılıklar olduğunu göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre hem liderlik stilleri hem de yönetim tarzları açısından Yunusemre ilçesinde görev yapan öğretmenlerin puan ortalamaları, Şehzadeler ilçesindeki öğretmenlere kıyasla daha yüksektir. Bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (liderlik stilleri için $p=.002$; yönetim tarzları için $p=.001$). Sonuç olarak, görev yapılan ilçeye bağlı olarak öğretmenlerin okul yöneticilerine yönelik algılarının farklılık gösterdiği, diğer bir ifadeyle ilçe değişkeninin anlamlı bir etkisinin olduğu söylenebilir. Bu durum, Yunusemre ilçesindeki öğretmenlerin yöneticilerine ilişkin değerlendirmelerinin daha olumlu düzeyde olduğu şeklinde yorumlanabilir.

3.3. Üçüncü Alt Probleme Ait Bulgular

Bu alt problem kapsamında, *"Ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile sergiledikleri yönetim tarzları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?"* sorusuna

yanıt aranmıştır. Öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 15'te yer almaktadır.

Tablo 15. Liderlik Stilleri ile Yönetim Tarzları Arasındaki Korelasyon Sonuçları

	Liderlik stilleri		
	n	r	p
Yönetim tarzları	342	.727	.000*

*p<.01

Yapılan korelasyon analizi sonucunda liderlik stilleri ile yönetim tarzları arasında pozitif yönde, anlamlı ve güçlü bir ilişki bulunmuştur. Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre, ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile uyguladıkları yönetim tarzları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve yüksek düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir ($r = .727$, $p < .01$). Kalaycı (2014) tarafından önerilen korelasyon katsayısı yorum ölçütlerine göre; 0,70 ile 0,89 arası değerler yüksek düzeyde ilişkiyi göstermektedir. Bu doğrultuda, araştırmanın yürütüldüğü Manisa ili örnekleminde, öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yönetim tarzları arasında güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4.TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yönetim tarzlarının öğretmenler üzerindeki etkisi oldukça belirgindir. Literatürde yer alan çalışmalar, liderlik stillerinin okul başarısı ve öğretmen motivasyonu açısından belirleyici bir rol oynadığını göstermektedir (Turan & Bektaş, 2014). Bu bağlamda, okul yöneticilerinin benimsediği liderlik yaklaşımı, okul iklimi, iş ortamı ve öğretmenlerin performansı gibi birçok faktörü doğrudan etkileyebilmektedir.

Bu çalışmada, yöneticilerin otokratik, demokratik ve serbest bırakıcı liderlik stilleri ile otokratik, demokratik ve ilgisiz yönetim tarzları arasındaki ilişkiler değerlendirilmiş ve öğretmen algıları cinsiyet, kıdem, branş ve görev yapılan ilçe değişkenleri açısından analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular, liderlik stilleri ile yönetim tarzları arasında anlamlı ilişkiler bulunduğunu ve bu durumun öğretmen algılarına doğrudan yansıdığını ortaya koymuştur.

Liderlik stili ile yönetim tarzı ilişkisi bakımından araştırma kapsamında, en düşük ortalamanın otokratik liderlikte, en yüksek ortalamanın ise serbest bırakıcı liderlik stilinde olduğu görülmüştür. Yönetim tarzlarında ise ilgisiz yönetim tarzı en düşük, otokratik tarz ise en yüksek puanı almıştır. Bu durum, okul yöneticilerinin genellikle öğretmenlere özgürlük tanıyan ancak karar alma süreçlerinde daha baskın bir tutum benimsediklerini göstermektedir. Ayrıca, demokratik liderlik stili ile demokratik yönetim tarzı arasında paralellik bulunduğu da dikkati çekmektedir.

Cinsiyet değişkeni bağlamında cinsiyete dayalı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bu sonuç, daha önce yapılan bazı çalışmalarla paralellik göstermektedir (Oran, 2018; Tosuntaş, 2017; Şakar, 2016). Dolayısıyla liderlik stilleri ve yönetim tarzı açısından cinsiyetin belirleyici bir faktör olmadığı, ancak bireysel yetkinlikler ve deneyimlerin önemli rol oynayabileceği düşünülmektedir. Bu durum, kapsayıcı ve eşitlikçi liderlik yaklaşımlarının önemini bir kez daha vurgulamaktadır.

Katılımcıların kıdemlerine göre liderlik stili ve yönetim tarzı algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Bununla birlikte, 1-5 yıl kıdemi olan öğretmenlerin ortalamaları, 16-20 yıl arası kıdemi olanlara göre daha yüksek çıkmıştır. Ancak bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bu bulgu, yönetim tarzı algılarının kıdemden bağımsız olarak şekillendiğini göstermektedir (Bal vd., 2024; Çakır, 2022; Pektaş, 2019).

Branş alanına göre yapılan analizlerde, öğretmenlerin liderlik stilleri ve yönetim tarzları algılarında anlamlı farklılıklar olduğu ortaya çıkmıştır. Özellikle sözel-dil, sözel-sayısal ve sözel-özel yetenek grupları arasında anlamlı farklar tespit edilmiştir. Bu bulgu, öğretmenlerin branşlarına göre yöneticilerini algılama biçimlerinin değişebileceğini ve yöneticilerin buna uygun yaklaşımlar geliştirmesi gerektiğini göstermektedir (Kavrayıcı, 2019; Demiraslan vd., 2024).

Görev yapılan ilçe noktasında araştırma bulguları, Yunusemre ilçesinde görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerini, liderlik stilleri ve yönetim tarzları açısından Şehzadeler ilçesindeki öğretmenlere kıyasla daha olumlu değerlendirdiklerini göstermektedir. Bu farklılık, yöneticilerin sergiledikleri liderlik uygulamalarının ilçelere göre değişebileceğini ve ilçe değişkeninin öğretmen algıları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca Şehzadeler ilçesinde görev yapan öğretmenlerin mesleki kıdem durumu bu farklılığın oluşmasında rol oynamış olabilir.

Nihai olarak liderlik stili ile yönetim tarzı arasındaki ilişkiye yönelik elde edilen sonuçlara göre, okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik stilleri ile yönetim tarzları arasında güçlü ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgu, yöneticilerin liderlik yaklaşımlarının yönetim pratikleriyle doğrudan örtüştüğünü ve bu bütünlüğün okul yönetiminin etkinliği açısından kritik olduğunu ortaya koymaktadır. Kasalak vd. (2022) yükseköğretimde liderlik stilleri ile akademik personelin iş doyumu arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu gösterilmiş. Bu gibi bulgular ışığında liderlik yaklaşımının çalışan algılarını, motivasyonunu ve bağlılığını etkileyerek yönetim pratiklerinin etkisini artırıyor oluşundan söz etmek mümkündür.

Öneriler

Araştırma bulguları, okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yönetim tarzları arasında belirgin farklar olduğunu ortaya koymuştur. Yöneticiler çoğunlukla katılımcı ve serbestlik tanıyan liderlik stilleri sergilese de karar alma süreçlerinde otokratik yönetim yaklaşımları öne çıkmaktadır. Bu durum, liderlik ve yönetim uygulamalarında daha dengeli ve uyumlu bir yaklaşım gerekliliğine işaret etmektedir. Demokratik liderlik anlayışının

güçlendirilmesi, öğretmenlerin karar süreçlerine katılımını artırarak iş birliğine dayalı bir okul iklimi oluşturabilir. Ayrıca, ilgisiz yönetim tarzının olumsuz etkilerinin önüne geçebilmek için yöneticilerin iletişim becerilerini geliştirmesi önemlidir. Liderlik becerilerinin artırılmasına yönelik eğitim programları ve farklı yönetim stratejilerinin öğretmen ihtiyaçlarına göre uyarlanması önerilmektedir.

Bulgular ayrıca, yöneticilerin liderlik stilleri ve yönetim yaklaşımlarının öğretmenlerin branş alanlarına göre farklı algılandığını göstermektedir. Bu doğrultuda, yöneticilerin öğretmenlerin branşlarına özgü ihtiyaçlarını dikkate alarak iletişim ve liderlik stratejilerini uyarlamaları önerilir. Farklı branşlardan öğretmenlerle etkili iletişim kurmak, düzenli geribildirim sağlamak ve mesleki gelişim fırsatları sunmak, öğretmen memnuniyetini artırabilir. Branşa özel profesyonel gelişim uygulamaları, liderlik yaklaşımlarının daha işlevsel hale gelmesini destekleyebilir. Ayrıca, disiplinler arası iş birliğini teşvik eden ekip çalışmaları, liderlik algılarının karşılıklı olarak anlaşılmasına katkı sağlayabilir.

Sonuç olarak, okul yöneticilerinin liderlik ve yönetim becerilerini sürekli geliştirmeye odaklanmaları, öğretmen performansı ve okul verimliliği açısından önem arz etmektedir. Bu bağlamda, gelecekte yapılacak çalışmaların farklı okul türleri ve eğitim kademelerinde bu ilişkileri daha derinlemesine incelemesi, eğitim ortamlarında liderlik uygulamalarının etkilerini daha kapsamlı biçimde değerlendirmeye imkân tanıyacaktır.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Makalenin tüm süreçlerinde Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi'nin araştırma ve yayın etiği ilkelerine uygun olarak hareket edilmiştir. Çalışma, Manisa Celal Bayar Üniversitesi Rektörlüğü, Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu tarafından 02.05.2023 tarih ve 2023/05 sayılı toplantısında görüşülmüş ve çalışmanın etik yönden uygunluğuna karar verilmiştir.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Yazarlar, çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.

Çıkar Beyanı

Yazarların herhangi bir kişi ya da kuruluş ile çıkar çatışması yoktur.

KAYNAKÇA

Akan, D., Yıldırım, İ., & Yalçın, S. (2014). Okul müdürleri liderlik stili ölçeğinin geliştirilmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, *51*(13), 392-415.

Asar, R. (2021). *Okul yöneticilerinin öğretmenlere ilişkin insan doğası varsayımları ve sergiledikleri yönetim tarzları* (Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Bal, B., Aslan, M., Çinar, H., Öğretmen, A., Savaş, D., & Eskiocak, S. (2024). Okul müdürlerinin demokratik liderlik davranışları ile öğretmen performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Akademik Tarih ve Düşünce Dergisi*, *11*(2), *1425-1434.*

Balcı, A. (2007). *Etkili okul geliştirme: Kuram, uygulama ve araştırma* (4. baskı). Ankara: Pegem A. Yayınları.

Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri: Yönetsel davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (18. baskı). Pegem Akademi.

Covey, S. R. (2011). *Etkili insanların 7 alışkanlığı* (Çev. O. Deniztekin & F. N. Deniztekin). Varlık.

Çakır, Y. (2022). Okul yöneticilerinin liderlik stillerine yönelik öğretmen görüşlerinin farklı değişken türleri açısından incelenmesi: İzmir ili örneği. *Uygulamada Eğitim ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2*(1), 27-38.

Çelik, V. (2013). *Eğitimsel liderlik* (7. basım). Pegem A. Yayınları.

Demiraslan, H., Akdeniz, İ., & Karagöz, T. (2024). Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin yönetim tarzları: Yıldırım ilçesi örneği. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Eğitim Dergisi*, *6*(1*),* 42-59.

Dinçer, M. (2003). Eğitimin toplumsal değişme sürecindeki gücü. *Ege Eğitim, 3*(1), 102-112.

Drucker, P. F. (2012). *Kendini yönetmek* (Çev. M. İnan). Esaslar: Harvard Business Review'den en kalıcı yönetim fikirleri. Optimist Yayınları.

Eylül, E., Ağar, K., Kaştı, H., Umaç, İ., Çiftçi, F., & Yarğın, M. (2022). Okul yöneticilerinin sergilediği yönetim tarzlarının çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *Journal of Social and Humanities Sciences Research, 9*(83), 1126-1133.

Fışkınlı, G. (2020). *Okul yöneticilerinin sahip olduğu yönetim felsefesi ile kullandıkları politik taktikler arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.

Gedikoğlu, T. (2015). *Liderlik ve okul yönetimi*. Ankara: Anı.

Kalaycı, Ş. (2014). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri* (6. baskı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Kalyoncu, K. (2008). *İlköğretim okul yöneticilerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olma yeterlilikleri* (Yüksek lisans tezi), Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Karasar, N. (2011). *Bilimsel araştırma yöntemi* (22. baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.

Kasalak, G., Güneri, B., Ehtiyar, V. R., Apaydin, Ç., & Türker, G. Ö. (2022). The relation between leadership styles in higher education institutions and academic staff's job satisfaction: A meta-analysis study. *Frontiers in Psychology, 13*, 1038824. Doi: 10.3389/fpsyg.2022.1038824

Kavrayıcı, C. (2019). Okul müdürlerinin liderlik stillerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Anadolu University Journal of Education Faculty, 3*(2), 116-131.

Kılıç, Y., & Yılmaz, E. (2018). Okul yöneticilerinin liderlik stili ölçeğinin geliştirilmesi. *Journal of Social and Humanities Sciences Research, 5*(27), 3006-3016.

Oran, F. Ç. (2018). *Liderlik tarzlarının örgütsel güven ve etik dışı davranışların ifşasına (whistleblowing) etkisi: Uygulamalı bir çalışma* (Doktora tezi). Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Özden, Y. (1998). *Eğitimde dönüşüm*. Pegem A.

Özden, Y. (1998). *Eğitimde dönüşüm: Yeni değer ve oluşumlar*. Pegem A.

Özer, N., & Karadaş, H. (2021). Okul müdürlerinin yönetim tarzları ile müdür-öğretmen ilişkilerinde güven. *OPUS International Journal of Society Researches, 17*(34), 1095-1123.

Özer, N., Demirtaş, H., Üstüner, M., & Cömert, M. (2006). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel güven algıları. *Ege Eğitim Dergisi, 7*(1), 103–124.

Pektaş, H. M. (2019). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik tarzı* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Örgütsel davranış* (Çev. İ. Erdem). Ankara: Nobel Yayınları (14. basım).

Sabuncuoğlu, Z., & Tokol, T. (2001). *İşletme*. Bursa: Ezgi Yayınları.

Sorensen, T., & Epps, R. (1996). Leadership and local development: Dimensions of leadership in four central Queensland towns. *Journal of Rural Studies, 12*(2), 113-125. https://doi.org/10.1016/0743-0167(95)00054-2

Şahin, S. (2004a). Okul müdürü ve öğretmenler ile okulun bazı özellikleri açısından okul kültürü üzerine bir değerlendirme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 39*, 45.

Şahin, A. (2004b). Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11*, 8-474.

Şahin, S. (2006). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleri (İzmir ili örneği). *Eurasian Journal of Educational Research, 23,* 188-199.

Şakar, M. (2016). *Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile işe olan yaratıcılık katılımları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Şişman, M. (2002). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem A.

Tosuntaş, Ş. B. (2017). *Öğretmenlerin etkileşimli tahta kullanımına etki eden faktörler ve öğretmen performansına etkisi* (Doktora tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

Turan, S. (2007). İşini bil okuluna sahip ol. A. Açıkalın, M. Şişman, & S. Turan (Eds.), *Okul müdürü (ss. 1-23)*. Ankara: Pegem A. Yayınları.

Turan, S., & Bektaş, F. (2014). Liderlik. S. Turan (Ed.), *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama* içinde (ss. 201-234). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Üstüner, M. (1999). *Okul müdürlerinin etkileme yolları ve öğretmen morali* (Doktora tezi). Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Ankara.

Üstüner, M. (2016). Algılanan müdür yönetim tarzı ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 22*(3), 429-457.

Winston, B. E., & Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership. *International Journal of Leadership Studies, 1*(2), 6-66.