

# OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK STİLLERİ İLE GİRİŞİMCİLİK ÖZELLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

## ARAŞTIRMA MAKALESİ

**Muhammet İbrahim AKYÜREK<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Dr., Ankara Etimesgut Bilim ve Sanat Merkezi, Eğitim Yönetimi Bölümü, i\_akyurek56@hotmail.com, ORCID: 0000-0001-9122-471X.

Geliş Tarihi: 02.11.2020 Kabul Tarihi: 05.12.2020 DOI: 10.37669/milliegitim.819133

**Öz:** Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile girişimcilik özellikleri arasındaki ilişki düzeyini belirlemektir. Bu araştırma, betimsel nitelikte ilişkisel tarama modelindedir. Araştırmanın örneklemini, 2019-2020 eğitim öğretim yılında Ankara ilindeki resmi okullarda görevli toplam 395 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Çalışmada, okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile girişimcilik özellikleri arasındaki ilişki düzeyini belirlemeye yönelik iki farklı ölçek kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçme aracı, 2019-2020 eğitim öğretim yılı 9-13 Aralık 2019 tarihleri arasında, Ankara ilinde görevli 395 okul yöneticisine araştırmacı tarafından gerekli ön açıklama yapılmak suretiyle uygulanarak veriler toplanmıştır. Okul yöneticilerinin liderlik ve girişimcilik düzeyine ilişkin algılarının bazen düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Değişkenler arası orta düzeyde pozitif yönlü ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. Ayrıca dönüşümcü, etkileşimci ve serbestlik tanıyan liderlik değişkenleri birlikte, girişimcilik ile yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermiştir. Okul yöneticilerinin liderlik ve girişimcilik becerilerinin geliştirilmesine yönelik olarak yöneticilere hizmet öncesi ve içi eğitimlerin Millî Eğitim Bakanlığı ve üniversitelerin işbirliği ile verilmesi sonucu, okullarda yöneticilerin liderlik ve girişimcilik becerilerinden daha etkin bir biçimde faydalanılabilir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, girişimcilik, okul yöneticisi.

## THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP STYLES OF SCHOOL ADMINISTRATORS AND ENTREPRENEURIAL CHARACTERISTICS

### Abstract:

The aim of this study is to determine the level of relationship between leadership styles of school administrators and entrepreneurship characteristics. This research is in a descriptive relational survey model. The sample of the research consists of 395 school administrators working in public schools in Ankara in the 2019-2020 academic year. In the study, two different scales were used to determine the level of relationship between leadership styles of school administrators and entrepreneurship characteristics. The measurement tool used in the study was applied by the researcher to 395 school administrators working in Ankara between the dates of 9-13 December 2019 in the 2019-2020 academic year, and the data were collected. It has been determined that school administrators' perceptions of leadership and entrepreneurship levels are sometimes at the level. It was determined that there are moderately positive relationships between variables. In addition, the variables of transformational, interactional and liberal leadership together gave a high level and significant relationship with entrepreneurship. As a result of providing pre-service and in-service trainings to administrators in cooperation with the Ministry of National Education and universities for the development of leadership and entrepreneurship skills of school administrators, leadership and entrepreneurship skills of administrators can be used more effectively in schools.

**Keywords:** leadership, entrepreneurship, school administrator.

### Giriş

Günümüz örgütlerinde bir işi başarabilmeye dönük yöneticilerin birtakım niteliklere sahip olması küreselleşme bağlamında bir gerekliliktir. Bu vasıflardan en önemli faktörün liderlik olduğu ifade edilebilir. Bu liderliğin etkili kullanılabilmesi yer, zaman ve durumsal koşullara göre liderliğin çeşitlendirilerek aktif edilmesine bağlıdır. Çeşitlendirilen liderlik ile birlikte değişen şartlar karşısında uyum sağlama ve çözüm geliştirme stratejileri daha etkin bir biçimde gerçekleştirilebilecektir.

Liderlik, bir sanattır ve doğru olanı yapmaktır; temelinde bir felsefe yer alır (Covey, 2011). Liderler, diğer kişilerden daha çok, grubun düşünce ve tutumlarını etkileme eğilimindedir (Aydın, 2010). Liderliğin özü, model olmaktır (Senge, 2013). Lider, büyük planların başlatıcısı ve oluşturucusudur. Liderin temel görevleri, örgüt amaç-

larını belirleyerek örgüte bu amaçları gerçekleştirecek iklim ile yapıyı vermek, örgüt içerisindeki çatışmaları çözmek ve örgütün bu amaçlara göre yaşamasını sağlamaktır. Bunlardan ilk ikisi yaratıcı, diğerleri bütüncü niteliktedir; bu görevlerden birini yerine getiremeyen lider, grubunun gözünde başarısız ve sorumsuz bir duruma girecektir (Bursalıoğlu, 2012).

Görevini etkili bir biçimde yerine getirmeye çalışan lider, birtakım liderlik stillerine egemen olabilmelidir. Liderlik stillerinin uygun zaman ve yerlerde uygulanması, etkili liderlik becerileri gerektirir. Bir kurumun başarılı bir biçimde yönetilebilmesi, yöneticilerin liderlik becerilerine sahip olmasını gerektirir (Bridge, 2003). Bu kurumlar arasında okullar da yer almaktadır. Okul yöneticilerinin başarılı bir süreç yönetebilmesi, etkin liderlik becerilerine bağlıdır (Dinçer, 2003; Kalyoncu, 2008; Şahin, 2004). Lider olan bir okul müdürü, görev ve sorumluluklarını yerine getirirken gerçeğe yönelik bir liderlik sergilerse başarıya ulaşabilir (Bursalıoğlu, 2012). Eğitim kurumlarındaki yöneticilerin başarılı sonuçlar elde edebilmek için liderliğin yanı sıra girişimcilik özelliklerine de sahip olabilmeleri gereklidir.

Girişimcilik, üretim unsurlarını birleştirerek mal ve hizmet üretme faaliyetinde bulunma ve risk üstlenmedir (Tutar ve Altınkaynak, 2013). Yaşam ve işe değer katma, ayrıca umut ve yargılar ile diğer bireyler arasında öznel bir fark oluşturma olarak tanımlanan (Top, 2012) girişimcilik, birkaç niteliğin birlikte kullanılıp yönetilmesini gerektirmektedir. Schoell, Dessler ve Reinecke (1993) girişimciliği; doğa, emek ve sermaye faktörlerinin bir araya getirilerek, kâr amacıyla bir mal ve hizmet üretimi için gerekli riski üstlenme süreci şeklinde tanımlamışlardır. Bu süreçte yer alan kurum yöneticileri arasında okul yöneticileri de bulunmaktadır.

Okulların öğrenen örgüt olarak yerini almasında yöneticilerin girişimci olmaları ve bunu sosyal öğrenme aracılığıyla okul paydaşlarına benimsetecek rolleri yerine getirmeleri beklenir. Öğrenen, yenilikçi, yaratıcı ve bağımsız örgütlerin oluşturulması, yöneticiliğin sadece güç ve otorite kullanmak olmadığını; sorumluluk üstlenmek ve çok çalışmak gerektiğini anlayan okul liderlerine bağlı olacaktır (Özden, 1998). Okul yöneticilerinin başarılı bir kurumsal yapı oluşturabilmeleri liderlik stillerini etkin kullanabilmelerine bağlıdır. Ayrıca bu liderlik stillerinin duruma göre etkililik kazanabilmesi için okul yöneticilerinin, bir işi başarabilmeye dönük inanç sahibi olma ve sorumluluk üstlenme faktörlerini de kapsayan, birtakım girişimcilik özelliklerine de sahip olabilmeleri gereklidir. Bu şekilde başarılı ve etkili bir okul yapısı oluşabilecektir.

Yurt içi ve yurt dışı alanyazın incelendiğinde konu edinilen belli boyutlar ile bu çalışmaya yakın ve benzer araştırmalar mevcuttur. Ayrıca araştırmalar genellikle işletme örgütleri temelinde ele alındığından, bu araştırma eğitim örgütlerini temel alması açısından farklılık göstermekte ve önem arz etmektedir. Bu sebeple bu araştırma, okullarda görev yapan yönetici algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile girişimcilik özellikleri arasındaki ilişki düzeyini belirleyerek eğitim örgütlerine, eği-

tim yöneticilerine, öğretmenlere ve akademisyenlere bir ışık tutabileceğinden önemlidir. Araştırma, okul yöneticilerinin etkin liderlik stillerine ve girişimcilik özelliklerine sahip olabilmeleri için gerekli olan durumlar hakkında fikir verebilir. Bu bağlamda bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile girişimcilik özellikleri arasındaki ilişki düzeyini belirlemektir. Bu doğrultuda belirlenen alt problemler şunlardır:

1. Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ne düzeydedir?
2. Okul yöneticilerinin girişimcilik özellikleri ne düzeydedir?
3. Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile girişimcilik özellikleri arasındaki ilişki ne düzeydedir?
4. Dönüşümcü, etkileşimci ve serbestlik tanıyan liderlik stilleri boyutlarına ilişkin okul yöneticilerinin liderlik stilleri, girişimcilik özelliklerini anlamlı düzeyde yordamakta mıdır?

## **Yöntem**

### **Araştırmanın Modeli**

Bu araştırma, betimsel nitelikte ilişkisel tarama modelindedir. İlişkisel tarama, iki ya da daha fazla değişken arasındaki birlikte değişimin varlığı ile derecesini belirlemeyi amaçlayan bir modeldir (Karasar, 2015).

### **Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini, 2019-2020 eğitim öğretim yılında Ankara ilindeki resmi okullarda görevli “okul yöneticileri (müdür ve müdür yardımcıları)” oluşturmaktadır. Ankara ilinde toplam 4.111 yönetici görevlidir (Millî Eğitim Bakanlığı [MEB], 2019).

Araştırmanın örneklemini, 2019-2020 eğitim öğretim yılında Ankara ilindeki resmi okullarda görevli toplam 395 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Yöneticilerin örnekleme alınması, seçkisiz örnekleme yöntemlerinden basit seçkisiz örnekleme ile gerçekleştirilmiştir. Basit seçkisiz örnekleme yöntemi, seçkisiz örnekleme yöntemleri arasında yer almaktadır. Seçkisizlik, örneklemede temel alınan birimlerin örnekleme için seçilme olasılıklarının eşit olmasını tanımlar (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2012).

Aşağıdaki tabloda, demografik değişkenlere (cinsiyet, görev, öğrenim durumu, yöneticilik kıdemi, okul kademesi) ilişkin betimsel istatistiklere yer verilmiştir.

**Tablo 1.** Demografik Değişkenlere İlişkin Betimsel İstatistikler

Değişkenler		N	%
Cinsiyet	Kadın	77	19,5
	Erkek	318	80,5
Görev	Müdür	285	72,2
	Müdür yardımcısı	110	27,8
Öğrenim durumu	Lisans	217	54,9
	Lisansüstü	178	45,1
Yöneticilik kıdemi	1-5 yıl	55	13,9
	6-10 yıl	99	25,1
	11-15 yıl	93	23,5
	16 yıl ve üstü	148	37,5
Okul kademesi	Anaokulu	27	6,8
	İlkokul	170	43,0
	Ortaokul	115	29,1
	Lise	83	21,0
Toplam		395	100

Tablo incelendiğinde cinsiyet değişkenine göre oran olarak erkeklerin %80,5 ile kadınlara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Görev değişkenine göre oran olarak müdürlerin %72,2 ile müdür yardımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Öğrenim durumu değişkenine göre oran olarak lisans mezunlarının %54,9 ile lisansüstü mezunlarına göre daha fazla olduğu görülmektedir. Yöneticilik kıdemi değişkenine göre en fazla orana sahip grubu %37,5 ile 16 yıl ve üstü, en az orana sahip grubu ise %13,9 ile 1-5 yıl grubundaki yöneticiler oluşturmaktadır. Okul kademesi değişkenine göre en fazla orana sahip grubu %43 ile ilkokul, en az orana sahip grubu ise %6,8 ile anaokulu grubundaki yöneticiler oluşturmaktadır.

Araştırma bulgularına göre genel olarak, okullarda; erkek, lisans mezunu ile 16 yıl ve üstü yöneticilik kıdemi olan yöneticiler çoğunluğu oluşturmaktadır. Araştırma sonucu; okullarda erkek yöneticilerin kadın yöneticilere ve lisans mezunu yöneticilerin lisansüstü mezunu yöneticilere göre daha fazla bulunduğu, okullarda görev yapan yöneticilerin yöneticilik kıdemlerinin yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir.

### Veri Toplama Araçları

Çalışmada, okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile girişimcilik özellikleri arasındaki ilişki düzeyini belirlemeye yönelik iki farklı ölçek kullanılmıştır. Her iki ölçek de, boyut ve maddesel olarak; konu alanları ile ilgili teori üretmiş veya çalışma yapmış öncü ve önemli nitelikteki uzman ya da otoritelerce ortaya konan görüşlerle örtüşmektedir.

*Çoklu Faktör Liderlik Stilleri Ölçeği:* Ölçek, 1995 yılında Bass ve Avolio tarafından geliştirilmiş ve Akdoğan (2002) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. 36 maddeden oluşan ölçek 5'li likert şeklindedir. Ölçekteki ifadeler ile ölçülen liderlik stilleri 3 genel faktörden oluşmaktadır. Bu faktörler; dönüştürücü liderlik (2, 6, 8, 9, 10, 13, 14, 15, 18, 19, 23, 25, 29, 30, 31, 32, 34, 35, 36), etkileşimli liderlik (1, 3, 4, 11, 12, 16, 20, 21, 22, 24, 26, 27) ve serbestlik tanıyan liderlik (5, 7, 17, 28, 33) biçiminde belirtilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı .92 olarak belirlenmiştir (Akdoğan, 2002).

Bu çalışmada, ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı ,89 olarak bulunmuştur. Psikolojik bir test için hesaplanan güvenilirlik katsayısının ,70 ve daha yüksek olması güvenilirlik için genel anlamda yeterlidir (Büyüköztürk, 2013).

*Okul Yöneticisi Girişimcilik Ölçeği:* Okul yöneticilerinin girişimcilik yeterliliklerini belirlemek üzere Köybaşı (2016) tarafından geliştirilmiştir. 15 maddeden oluşan ölçekte 5'li likert şeklinde ve tek boyutludur. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda toplam varyansın %54,67'sini açıkladığı belirlenmiştir. Faktör yapısı sonucunda madde ortak varyansların ,35-,68 arasında değiştiği görülmüştür. Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucu oluşan uyum iyiliği değerleri olarak  $\chi^2/sd = 185,8/86 = 2,16$ ; RMSEA= ,07; RMR= ,03; GFI= ,89; CFI= ,97 ve NFI= ,95 değerleri elde edilmiştir. Analizdeki hata varyanslarının ,37-,70 arasında ve faktör yüklerinin ,56-,80 arasında değiştiği ortaya çıkmıştır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı ,90 olarak belirlenmiştir (Köybaşı, 2016).

Bu çalışmada, ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı ,88 olarak bulunmuştur. Psikolojik bir test için hesaplanan güvenilirlik katsayısının ,70 ve daha yüksek olması güvenilirlik için genel anlamda yeterlidir (Büyüköztürk, 2013).

### **Verilerin Toplanması ve Analizi**

Araştırmada kullanılan ölçme aracının uygulanabilmesi için gerekli izinler alınmıştır. Araştırmada kullanılan ölçme aracı, 2019-2020 eğitim öğretim yılı 9-13 Aralık 2019 tarihleri arasında, Ankara ilinde görevli 395 okul yöneticisine araştırmacı tarafından gerekli ön açıklama yapılmak suretiyle uygulanarak veriler toplanmıştır.

Kullanılacak istatistik analizlerin belirlenmesi amacıyla, öncelikle verilerin normal dağılım gösterip göstermediği değerlendirilmiştir. Büyük gruplar üzerinden toplanan verilerin, normal dağılıma yakın dağılım gösterdikleri kabul edilir ve buna göre parametrik istatistikler seçilebilir. Literatürde, alt grupların her birinin büyüklüklerinin 15 ve daha yüksek olması durumunda parametrik bir istatistiğin kullanılmasına, analizde hesaplanacak "p" anlamlılık düzeyinde önemli bir sapmaya yol açmadığına ilişkin incelemelere rastlanmaktadır (Büyüköztürk, 2013). Bu bağlamda, araştırmanın alt problemlerinin sınavına ilişkin parametrik test teknikleri seçilmiştir. Verilerin çözümlenmesi doğrultusunda, öncelikle aritmetik ortalama ve standart sapma tekniklerinden yararlanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesinde Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı (r) hesaplanmıştır. Bağımsız değişkenlerin

bağımlı değişkenleri yordama düzeylerini belirlemek amacıyla, Çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizlerinin yorumlanmasında standartlaştırılmış Beta ( $\beta$ ) katsayıları ve bunların anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları dikkate alınmıştır. Bulguların yorumlanmasında anlamlılık değeri  $p < ,01$  olarak kabul edilmiştir.

Değişkenler arası korelasyon analizi sonuçlarının yorumlanmasında dikkate alınan açıklamalar şunlardır: Korelasyon katsayısının 1,00 olması, mükemmel pozitif bir ilişkiyi; -1,00 olması, mükemmel negatif bir ilişkiyi; 0,00 olması ise ilişkinin olmadığını gösterir. Korelasyon katsayısının büyüklük bakımından yorumlanmasında üzerinde tam olarak ortaklaşılan aralıklar bulunmamakla birlikte, korelasyonu yorumlamada şu sınırlar kullanılabilir: Korelasyon katsayısının, mutlak değer olarak, 0,70-1,00 arasında olması, yüksek; 0,70-0,30 arasında olması, orta; 0,30-0,00 arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2013).

### Bulgular

Bu bölümde, alt problemler çözümlenerek elde edilen bulgular açıklanmıştır.

### Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Düzeyine İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi kapsamında okul yöneticilerinin liderlik stilleri düzeyi incelenmiştir. Aşağıdaki tabloda, okul yöneticilerinin liderlik stilleri düzeyine ilişkin betimsel istatistiklere yer verilmiştir.

**Tablo 2.** Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Düzeyine İlişkin Betimsel İstatistikler

Boyutlar	N	$\bar{x}$	SS
Dönüşümcü liderlik	395	3,34	,27
Etkileşimci liderlik	395	2,72	,38
Serbestlik tanıyan liderlik	395	1,43	,46
Liderlik (Genel)	395	2,87	,28

Tablo incelendiğinde okul yöneticilerinin liderlik düzeyine ilişkin algılarının bazen düzeyinde ( $\bar{x} = 2,87$ ) olduğu görülmektedir.

Boyutlar incelendiğinde dönüşümcü liderlik ( $\bar{x} = 3,34$ ) ve etkileşimci liderlik ( $\bar{x} = 2,72$ ) boyutlarında, okul yöneticilerinin liderlik düzeyine ilişkin algılarının bazen; serbestlik tanıyan liderlik ( $\bar{x} = 1,43$ ) boyutunda ise okul yöneticilerinin liderlik düzeyine ilişkin algılarının hiçbir zaman düzeyinde olduğu görülmektedir. Boyutlar incelendiğinde okul yöneticilerinin liderlik düzeyini en yüksek algıladıkları boyut, dönüşümcü liderlik; en düşük algıladıkları boyut ise serbestlik tanıyan liderlik olmuştur.

**Okul Yöneticilerinin Girişimcilik Özellikleri Düzeyine İlişkin Bulgular**

Araştırmanın ikinci alt problemi kapsamında okul yöneticilerinin girişimcilik özellikleri düzeyi incelenmiştir. Aşağıdaki tabloda, okul yöneticilerinin girişimcilik özellikleri düzeyine ilişkin betimsel istatistiklere yer verilmiştir.

**Tablo 3.** Okul Yöneticilerinin Girişimcilik Özellikleri Düzeyine İlişkin Betimsel İstatistikler

	N	$\bar{x}$	SS
Girişimcilik	395	3,28	,28

Tablo incelendiğinde okul yöneticilerinin girişimcilik düzeyine ilişkin algılarının bazen düzeyinde ( $\bar{x} = 3,28$ ) olduğu görülmektedir.

**Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Girişimcilik Özellikleri Arasındaki İlişki Düzeyine Yönelik Bulgular**

Araştırmanın üçüncü alt problemi kapsamında okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile girişimcilik özellikleri arasındaki ilişki düzeyi incelenmiştir. Aşağıdaki tabloda, değişkenler arası korelasyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 4.** Değişkenler Arası Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1	2	3	4	5
1,Dönüşümcü liderlik	1,00	,62*	,43*	,87*	,68*
2,Etkileşimci liderlik		1,00	,66*	,90*	,51*
3,Serbestlik tanıyan liderlik			1,00	,73*	,43*
4,Liderlik (Genel)				1,00	,66*
5,Girişimcilik					1,00

\* $p < ,01$

Tablo incelendiğinde değişkenler arası orta düzeyde pozitif yönlü ilişkilerin olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle okul yöneticilerinin liderlik düzeyi arttıkça, girişimcilik düzeylerinde de artış görülmektedir. Okul yöneticilerinin liderliği ile girişimciliği ( $r = ,66, p < ,01$ ) arasında orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Ayrıca, okul yöneticilerinin liderliği ile girişimciliği arasındaki en yüksek pozitif yönlü anlamlı ilişki dönüşümcü liderlik ile girişimcilik ( $r = ,68, p < ,01$ ) arasında orta düzeyde; en düşük pozitif yönlü anlamlı ilişki ise serbestlik tanıyan liderlik ile girişimcilik ( $r = ,43, p < ,01$ ) boyutları arasında orta düzeyde görülmektedir. Ayrıca etkileşimci liderlik ile girişimcilik ( $r = ,51, p < ,01$ ) arasında orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.



Tabloda bulunan, liderlik boyutlarının kendi aralarındaki ilişkileri ayrı ayrı incelendiğinde liderliğin alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir. Buna göre liderliğin alt boyutları arasında en yüksek pozitif yönlü anlamlı ilişki, etkileşimci liderlik ile serbestlik tanıyan liderlik ( $r = ,66, p < ,01$ ) boyutları arasında yüksek düzeyde; en düşük pozitif yönlü anlamlı ilişki ise dönüşümcü liderlik ile serbestlik tanıyan liderlik ( $r = ,43, p < ,01$ ) boyutları arasında orta düzeyde görülmektedir. Bu sonuçlara göre liderliğin alt boyutlarının kendi içerisinde anlamlı bir bütünlük taşıdığı söylenebilir.

### Okul Yöneticilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Yordanmasına İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemi kapsamında dönüşümcü, etkileşimci ve serbestlik tanıyan liderlik stilleri boyutlarına ilişkin okul yöneticilerinin liderlik stillerinin, girişimcilik özelliklerini anlamlı düzeyde yordama durumu incelenmiştir. Aşağıdaki tabloda, okul yöneticilerinin girişimcilik özelliklerinin yordanmasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 5.** Okul Yöneticilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata <sub>B</sub>	$\beta$	t	p	İkili r	Kısmi R
Sabit	,944	,132	---	7,133	,000	---	---
Dönüşümcü liderlik	,626	,049	,586	12,712	,000*	,683	,541
Etkileşimci liderlik	,045	,042	,060	1,083	,280	,516	,055
Serbestlik tanıyan liderlik	,087	,030	,139	2,884	,004*	,432	,144
R= ,701 R <sup>2</sup> = ,491 F <sub>(3,391)</sub> = 125,855 p= ,000							

\* $p < ,01$

Tabloda; yordayıcı değişkenlerle bağımlı (yordanan, ölçüt) değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde dönüşümcü liderlik ile girişimcilik arasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin ( $r = ,68$ ) olduğu, ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun  $r = ,54$  olarak hesaplandığı görülmektedir. Etkileşimci liderlik ile girişimcilik arasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı olmayan bir ilişkinin ( $r = ,51$ ) olduğu, ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun  $r = ,05$  olarak hesaplandığı görülmektedir. Serbestlik tanıyan liderlik ile girişimcilik arasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin ( $r = ,43$ ) olduğu, ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun  $r = ,14$  olarak hesaplandığı görülmektedir.

Dönüşümcü, etkileşimci ve serbestlik tanıyan liderlik değişkenleri birlikte, girişimcilik ile yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir ( $R = ,701, R^2 = ,491, p < ,01$ ). Adı geçen üç değişken birlikte, girişimcilik puanlarındaki toplam varyansın %49'unu açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına ( $\beta$ ) göre yordayıcı değişkenlerin girişimcilik üzerindeki göreceli önem sırası; dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, serbestlik tanıyan liderlik şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise dönüşümcü liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik değişkenlerinin girişimcilik üzerinde önemli (anlamlı) bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Etkileşimci liderlik değişkeni ise önemli bir etkiye sahip değildir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre girişimcilik alt boyutunun yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) şu şekildedir: Girişimcilik = ,944 + ,626 Dönüşümcü liderlik + ,045 Etkileşimci liderlik + ,087 Serbestlik tanıyan liderlik.

### **Tartışma, Sonuç ve Öneriler**

Araştırmanın birinci bulgusuna göre okul yöneticilerinin liderlik düzeyine ilişkin algılarının bazen düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, okul yöneticilerinin orta düzeyde liderlik becerilerine sahip olduklarını göstermektedir. Bu durum, yöneticilerin almaları gerekli olan birtakım liderlik eğitimleri eksikliğinden ve liderlik yapısına yeterli anlamda sahip olmamalarından kaynaklanabilir. Ayrıca okullarda yeterli düzeyde “okul amaçlarını belirleyemeyen, okula bu amaçları gerçekleştirecek iklim ve yapıyı veremeyen, okul içerisindeki çatışmaları çözemeyen ve okulun bu amaçlara göre yaşamasını sağlayamayan (Bursalıoğlu, 2012)” lider niteliğinde okul yöneticilerinin olduğundan söz edilebilir. Okul yöneticilerinin liderlik düzeyine ilişkin araştırma bulguları, Akan ve Sezer (2014) ile Gurbetoğlu ve Genç-Yücel (2019) tarafından yapılan araştırma bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Ayrıca, araştırma bulgusu, Artık (2019) tarafından yapılan araştırma bulgularıyla örtüşmemektedir. Artık (2019) tarafından yapılan araştırma sonucunda okul yöneticilerinin liderlik düzeyi yüksek düzeyde bulunmuştur. Bu durum, araştırmalarda yararlanılan örneklem grubu farklılığından kaynaklanabilir.

Boyutlar incelendiğinde dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik boyutlarında, okul yöneticilerinin liderlik düzeyine ilişkin algılarının bazen; serbestlik tanıyan liderlik boyutunda ise okul yöneticilerinin liderlik düzeyine ilişkin algılarının hiçbir zaman düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, okullarda orta düzeyde bir dönüşümcü liderliğin varlığını göstermektedir. Bu durumda, okullarda bir vizyon oluşturarak izleyicilerine bu vizyonu benimseterek değişimin gerekli olduğuna inandırıp, ilham veren (Paksoy, 2002) dönüşümcü lider niteliğinde okul yöneticilerinin olduğundan söz edilebilir.

Ayrıca araştırma bulgusu, okullarda orta düzeyde bir etkileşimci liderliğin varlığını göstermektedir. Bu durumda, okullarda çalışanların değişim ve yenilik isteklerini dikkate almadan, risklerden kaçınarak (McMurray vd., 2012) geçmişten günümüze devam eden faaliyetlerini daha etkin ve verimli bir duruma getirmek yoluyla (Bass, 1985; Akt. Yavuz ve Tokmak, 2009) iş yapmayı/yaptırmayı sağlayan etkileşimci lider niteliğinde okul yöneticilerinin olduğundan söz edilebilir. Bunların yanı sıra çalışanla-

rına eşitlik ve adalet gibi yüksek motivasyon seviyelerine erişmede esin kaynağı olan dönüşümcü liderler ile çalışanlarının görevlerini belirterek ortak amaçlara ulaşmada çalışanlarını yönlendiren etkileşimci liderlerin (Burns, 1978) olduğu da ifade edilebilir.

Son olarak araştırma bulgusu, okullarda serbestlik tanıyan liderliğin nispeten olmadığını göstermektedir. Bu durumda, okullarda astların kendi amaçlarını belirlemesini ve her izleyicinin kendine verilen kaynaklar dâhilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkân sağlayan ve astların kararlarını kendilerinin vermesini temel alan (Eren, 2008; Yörük vd., 2011) serbestlik tanıyan lider niteliğinde okul yöneticilerinin olmadığından söz edilebilir. Okul yöneticilerinin dönüşümcü, etkileşimci ve serbestlik tanıyan liderlik düzeyine ilişkin araştırma bulguları; Akan ve Sezer (2014) ile Gurbetoğlu ve Genç-Yücel (2019) tarafından yapılan araştırma bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Ayrıca, araştırma bulgusu, Artık (2019) tarafından yapılan araştırma bulgularıyla örtüşmemektedir. Artık (2019) tarafından yapılan araştırma sonucunda okul yöneticilerinin dönüşümcü, etkileşimci ve serbestlik tanıyan liderlik düzeyi yüksek düzeyde bulunmuştur. Bu durum, araştırmalarda yararlanılan örneklem grubu farklılığından kaynaklanabilir.

Araştırmanın ikinci bulgusuna göre okul yöneticilerinin girişimcilik düzeyine ilişkin algılarının bazen düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, okul yöneticilerinin orta düzeyde girişimcilik becerilerine sahip olduklarını göstermektedir. Bu durum, yöneticilerin almaları gerekli olan birtakım girişimcilik eğitimleri eksikliğinden ve girişimcilik yapısına yeterli anlamda sahip olmamalarından kaynaklanabilir. Ayrıca okullarda yeterli düzeyde “okul-çevre ilişkilerini sağlıklı biçimde yürütecek sosyal işleyişi bütünlendiremeyen ve okul amaçlarını gerçekleştirmek için okul çalışanlarını eş güdümlenemeyen (Bayrak ve Terzi, 2004)” girişimci niteliğinde okul yöneticilerinin olduğundan söz edilebilir. Okul yöneticilerinin girişimcilik düzeyine ilişkin araştırma bulguları, Köybaşı ve Dönmez (2017) tarafından yapılan araştırma bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Ayrıca, araştırma bulgusu, Artık (2019) tarafından yapılan araştırma bulgularıyla örtüşmemektedir. Artık (2019) tarafından yapılan araştırma sonucunda okul yöneticilerinin girişimcilik düzeyi yüksek düzeyde bulunmuştur. Bu durum, araştırmalarda yararlanılan örneklem grubu farklılığından kaynaklanabilir.

Araştırmanın üçüncü bulgusuna göre değişkenler arası orta düzeyde pozitif yönlü ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. Başka bir deyişle okul yöneticilerinin liderlik düzeyi arttıkça, girişimcilik düzeylerinde de artış görülmüştür. Okul yöneticilerinin liderliği ile girişimciliği arasında orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Ayrıca, okul yöneticilerinin liderliği ile girişimciliği arasındaki en yüksek pozitif yönlü anlamlı ilişki dönüşümcü liderlik ile girişimcilik arasında orta düzeyde; en düşük pozitif yönlü anlamlı ilişki ise serbestlik tanıyan liderlik ile girişimcilik boyutları arasında orta düzeyde tespit edilmiştir. Ayrıca etkileşimci liderlik ile girişimcilik arasında orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderliği ile girişimciliği arasındaki orta düzeyde pozitif

yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğuna yönelik araştırma bulgusu, Artık (2019) tarafından yapılan araştırma bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Ayrıca, okul yöneticilerinin etkileşimci liderliği ile girişimciliği arasındaki orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğuna yönelik araştırma bulgusu, Artık (2019) tarafından yapılan araştırma bulgularıyla örtüşmemektedir. Artık (2019) tarafından yapılan araştırma sonucunda okul yöneticilerinin etkileşimci liderliği ile girişimciliği arasında düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Bu durum, araştırmalarda yararlanılan örneklem grubu farklılığından kaynaklanabilir.

Ayrıca, liderlik boyutlarının kendi aralarındaki ilişkileri ayrı ayrı incelendiğinde liderliğin alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu görülmüştür. Buna göre liderliğin alt boyutları arasında en yüksek pozitif yönlü anlamlı ilişki, etkileşimci liderlik ile serbestlik tanıyan liderlik boyutları arasında yüksek düzeyde; en düşük pozitif yönlü anlamlı ilişki ise dönüşümcü liderlik ile serbestlik tanıyan liderlik boyutları arasında orta düzeyde tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre liderliğin alt boyutlarının kendi içerisinde anlamlı bir bütünlük taşıdığı söylenebilir.

Araştırmanın dördüncü bulgusu olan regresyon analizi sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik ile girişimcilik arasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Etkileşimci liderlik ile girişimcilik arasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı olmayan bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Serbestlik tanıyan liderlik ile girişimcilik arasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Dönüşümcü, etkileşimci ve serbestlik tanıyan liderlik değişkenleri birlikte, girişimcilik ile yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermiştir. Adı geçen üç değişken birlikte, girişimcilik puanlarındaki toplam varyansın %49'unu açıklamıştır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına ( $\beta$ ) göre yordayıcı değişkenlerin girişimcilik üzerindeki görece önem sırası; dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, serbestlik tanıyan liderlik şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise dönüşümcü liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik değişkenlerinin girişimcilik üzerinde önemli (anlamlı) bir yordayıcı olduğu tespit edilmiştir. Etkileşimci liderlik değişkeni ise önemli bir etkiye sahip değildir.

Araştırma sonuçları doğrultusunda şu önerilerde bulunulabilir:

- Okul yöneticilerinin liderlik ve girişimcilik becerilerinin geliştirilmesine yönelik olarak yöneticilere hizmet öncesi ve içi eğitimlerin Millî Eğitim Bakanlığı ve üniversitelerin işbirliği ile verilmesi sonucu, okullarda yöneticilerin liderlik ve girişimcilik becerilerinden daha etkin bir biçimde faydalanılabilir.
- Okul yöneticilerinin liderlik ve ilişkili olan girişimcilik becerileri bağlamında okul yöneticilerini seçme ölçütleri güncellenebilir.
- Okul yöneticilerinin liderlik becerilerinin geliştirilmesi amacıyla "Eğitim Yönetimi" alanında lisansüstü eğitim almaları sağlanabilir.

- Bu araştırmada, okul yöneticilerinin liderlik ve girişimcilik becerileri arasındaki ilişki incelenmiştir. Liderlik ve stilleri ile ilgili kapsamın genişletilmesi, daha net bir tablonun resmedilmesi ve karşılaştırmalı bir değerlendirme açısından faydalı olabilir. Liderlik ile katılımcı yönetim, örgütsel bağlılık, yaratıcılık, motivasyon, etkililik, verimlilik, duygusal zekâ, akademik başarı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar yapılabilir.
- Bu araştırmada, okul yöneticilerinin liderlik ve girişimcilik becerileri arasındaki ilişki incelenmiştir. Liderlik ve girişimciliğin karşılıklı etki edici durumunun incelendiği araştırmalar da yapılabilir.
- Bu araştırmada, okul yöneticilerinin liderlik ve girişimcilik becerileri arasındaki ilişkinin belirlenmesine dönük olarak nicel yöntemden yararlanılmıştır. Benzer araştırmalar, nitel veya karma yöntemler kullanılarak da yapılabilir.

### Kaynakça

- AKAN, D. & Sezer, Ş. (2014). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile okulların öğrenen örgüt olma düzeyi arasındaki ilişki. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1(2), 126-151.
- AKDOĞAN, E. (2002). *Öğretim elemanlarının algıladıkları liderlik stilleri ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- ARTIK, L. (2019). *Okul yöneticilerinin liderlik ve girişimcilik özelliklerinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- AYDIN, M. (2010). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu.
- BAYRAK, C. & Terzi, Ç. (2004, Temmuz). Okul yöneticilerinin girişimcilik özelliklerinin okullara yansımaları. XIII. *Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*'nda sunulmuş bildiri, Malatya.
- BRİDGE, B. (2003). *Eğitimde vizyoner liderlik ve etkin yöneticilik*. İstanbul: Beyaz.
- BURNS, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- BURSALIOĞLU, Z. (2012). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış, *Ankara: Pegem A*.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2013). *Veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem A.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem A.
- COVEY, S. R. (2011). *Etkili insanların 7 alışkanlığı*. (Çev. O. Deniztekin ve F. N. Deniztekin). İstanbul: Varlık.
- DİNÇER, M. (2003). Eğitimin toplumsal değişme sürecindeki gücü. *Ege Eğitim*, 3(1), 102-112.
- EREN, E. (2008). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta.

## Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Girişimcilik Özellikleri Arasındaki İlişki

- GURBETOĞLU, A. & Genç-Yücel, B. (2019). Okul öncesi eğitim kurumu yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Temel Eğitim Dergisi*, 1(2), 6-19.
- KALYONCU, K. (2008). *İlköğretim okul yöneticilerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olma yeterlilikleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KARASAR, N. (2010). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar, ilkeler, teknikler*. Ankara: Nobel.
- KÖYBAŞI, F. (2016). *Okul yöneticilerinin girişimcilik, öz-yeterlik ve örgütsel bağlılık algılarının analizi (Sivas ili örneği)*. Yayınlanmış doktora tezi. İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- KÖYBAŞI, F. & Dönmez, B. (2017). Okul yöneticilerinin girişimcilik, öz-yeterlik ve örgütsel bağlılık algılarının analizi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(2), 249-280.
- MCMURRAY, A. J., Islam, MD. M., Sarros, J. C. & Pirola-Merlo, A. (2012). The impact of leadership on workgroup climate and performance in a non-profit organization. *Leadership and Organization Development Journal*, 33(6), 522-549.
- MEB (2019). *2018-2019 öğretim yılı eğitim istatistikleri*. 30/11/2019 tarihinde <http://ankara.meb.gov.tr/www/egitim-istatistikleri/icerik/24> sayfasından erişilmiştir.
- ÖZDEN, Y. (1998). *Eğitimde dönüşüm: Yeni değer ve oluşumlar*. Ankara: Pegem.
- PAKSOY, M. (2002). *Çalışma ortamında insan ve toplam kalite yönetimi*. İstanbul: Çantay.
- SCHOELL, W. F., Dessler, G. & Reinecke, J. (1993). *Introduction to business*. USA: Allyn and Bacon.
- SENGE, P. M. (2013). *Beşinci disiplin*. (Çev. A. İldeniz, A. Doğukan ve B. Pala). İstanbul: Yapı Kredi.
- ŞAHİN, S. (2004). A study of school culture with some features of school as perceive by teachers and principals. *Dokuz Eylül University Faculty of Education*, 39, 458-471.
- TOP, S. (2012). *Girişimcilik (Keşif süreci)*. İstanbul: Beta.
- TUTAR, H. & Altınkaynak, F. (2013). *Girişimcilik (Temel girişimcilik ve iş kurma süreci)*. Ankara: Detay.
- YAVUZ, E. & Tokmak, C. (2009). İşgörenlerin etkileşimci liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma. *International Journal of Economic And Administrative Studies*, 1(2), 1-19.
- YÖRÜK, D., Dündar, S. & Topçu, B. (2011). Türkiye'deki belediye başkanlarının liderlik tarzı ve liderlik tarzını etkileyen faktörler. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11(1), 103-109.