



International Refereed Journal

Karaelmas Journal of Educational Sciences

Journal Homepage: ebd.beun.edu.tr



Investigation of School Principals' 21st Century Skills, Communication Skills, and Leadership Styles According to Teachers' Perceptions¹

Fatih ELEKOĞLU², Seyithan DEMİRDAĞ³

Received: 28 April 2020, Accepted: 18 May 2020

ABSTRACT

The aim of this research is to examine the relationship between 21st century skills, communication skills and leadership styles of school principals according to teachers' perceptions. The universe of the study consists of kindergarten, primary school, middle school, and high school teachers working in the district of Karadeniz Ereğli at the province of Zonguldak in the academic year 2019-2020. The study sample includes 272 teachers. The participants in this study were determined non-randomly through stratified sampling method. Three data collection instruments are used in the study. In order to analyze the data in the study according to the research questions, t-test, ANOVA, Pearson correlation, and regression analysis were used. In the study, it is revealed that school principals have levels of high 21st century skills and communication skills. When the leadership styles of school principals are examined, it is seen that they exhibit more transformational leadership style. In the study, it is also found that 21st century skills and communication skills of school principals have a positive effect on their leadership styles.

Keywords: School Principals, 21st Century Skill, Communication Skill, Leadership Style.

EXTENDED ABSTRACT

Purpose and Significance

Based on the fact that each school can develop as much as its principal's vision, school principals need to be aware of the spirit and philosophy of management in their schools. It is important for school principals to be trained as teaching leaders in order to create a healthy learning environment for students. Today, social changes in many fields such as technology and science affect and change educational institutions as well.

This impact and change process make it necessary for school administrators to have some competencies in accordance with the requirements of the job descriptions of the school administrators (Göl & Bülbül, 2012). In this process, difficult dilemmas such as reading the future correctly, applying the requirements of today, seeing the big picture and concentrating on the details necessitate strong administrative skills. For this reason, the competencies of the school principal are accepted as an important factor for effective education and training processes (Peker & Selçuk, 2011). According to Tümkaya and Asar (2017), the school principal should inform the students, teachers, parents and other stakeholders about the new developments and prepare them for a comprehensive school-family program and development.

Education leaders taking these steps play a key role in increasing expectations for students to achieve better results, and in promoting participation in professional learning opportunities (Demirdağ, 2016; Timperley, 2008). In this

¹ This article was created from a master's seminar study.

² Graduate Student, Zonguldak Bülent Ecevit University, Ereğli Faculty of Education, fatihlekoglu@gmail.com

³ Assoc.. Prof. Dr., Zonguldak Bülent Ecevit University, Ereğli Faculty of Education, sevithandemirdag@gmail.com

process, the school principal should be transformed from management to leadership, and should be able to turn the school into a place that can produce and survive culture and change it when needed. In order to achieve this mission, the principal of the school should demonstrate the skills of managing human resources and sharing tasks, have the ability to represent the school with its character and knowledge (Aslanargun, 2011). The realization of this is possible with the development of the school principal's administrative competence.

Methods

In this study, a descriptive design based on relational model was used. With this model, it is aimed to describe the situations that existed in the past or still continue on (Karasar, 2010). It has been examined how teachers perceive 21st century skills, communication skills and leadership styles of school principals according to their gender, age, and professional seniority. The universe of the study consists of kindergarten, primary school, middle school and high school teachers working in the district of Karadeniz Ereğli in the province of Zonguldak during the academic year 2019-2020. There are 272 teachers in the sample of the study. The participants in this study were determined non-randomly through the stratified sampling method. In this study, SPSS (Statistical Package for Social Sciences for Windows 20.0) program was used to analyze the data. While analyzing the data, descriptive statistical methods such as percentage, average and standard deviation were used. A t-test analysis was conducted to determine whether the 21st century skills, communication skills, and leadership styles of school principals differ significantly by their genders. One-way analysis of variance (ANOVA) was applied to determine differences based on school principals' professional seniority and age. In addition, Pearson correlation and regression analysis were employed for the further analyses.

Results

Based on the results of the study, it was examined whether there was a significant difference between the 21st century skills, communication skills and leadership styles of school principals according to teacher perceptions. The findings showed that according to the genders, there were no significant differences on Learning and innovation skills of school principals ($t_{270} = -, 97$; $p = , 32$), life and professional skills ($t_{270} = -1.27$; $p = , 20$), literacy skills ($t_{270} = -, 97$; $p = , 32$), 21st century skills overall score ($t_{270} = -1.27$; $p = , 20$), communication skills ($t_{270} = 1.05$; $p = , 29$), transformational leadership ($t_{270} = -1.22$; $p = , 22$), release leadership ($t_{270} = -, 02$; $p = , 97$) and sustainable leadership ($t_{270} = -1.45$; $p = , 14$), and Overall score of leadership styles ($t_{270} = -1,74$; $p = , 08$). In addition, based on seniority, there were no significant differences on Learning and Innovation Skills ($F = , 38$; $p = , 81$), Life and Professional Skills ($F = , 20$; $p = , 93$), Literacy Skills ($F = 08$; $p = 98$), Communication Skills ($F = , 44$; $p = , 77$), Transformational Leadership ($F = , 94$; $p = , 43$), and Release Leadership ($F = 2.24$; $p = , 06$). However, the difference was significant on the dimension of Sustainable Leadership ($F = 2.57$; $p = , 03$).

Discussion and Conclusions

In this study, the 21st century skills, communication skills and levels of leadership styles of school principals were investigated according to teacher perceptions. 21st Century skills, communication skills and leadership styles of school principals perceived by teachers. In the study, it is revealed that school principals have levels of high 21st century skills and communication skills. When the leadership styles of school principals are examined, it is seen that they exhibit more transformational leadership style. In the study, it is also found that 21st century skills and communication skills of school principals have a positive effect on their leadership styles. The fact that school principals have communication skills is a very important phenomenon for a school because a school principal with these skills will provide a positive environment and strong communication links in the school (Ada, Çelik, Küçükali and Manafzadehtabriz, 2015). The literature indicates that there is a correlation between communication skills and organizational values (Fidan and Küçükali, 2014), motivation (Özgan & Aslan, 2008), and job satisfaction (Doğan & Koçak, 2014).

Okul Müdürlerinin 21. Yüzyıl Becerileri, İletişim Becerileri ve Liderlik Stillерinin Öğretmen Algılarına Göre İncelenmesi¹

Fatih ELEKOĞLU², Seyithan DEMİRDAĞ³

Başvuru Tarihi: 28 Nisan 2020, **Kabul Tarihi:** 18 Mayıs 2020

ÖZET

Bu çalışmanın amacı öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin 21. yüzyıl (yy) becerileri, iletişim becerileri ve liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışmanın evreni 2019-2020 eğitim öğretim yılında Zonguldak ili Karadeniz Ereğli ilçesinde görev yapmakta olan anasınıfı, ilkököl, ortaokul ve lise öğretmenlerinden oluşmaktadır. Katılımcı sayısının 272 öğretmenden ibaret olduğu çalışmada, öğretmenler seçkisiz olmayan (non-random) yöntemlerden tabakalı örneklem yöntemiyle belirlenmiştir. Verilerin toplanması için Eğitim Yöneticisi 21.yy Becerileri Ölçeği (21.yy. EYBÖ), Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine Yönelik Görüşleri Ölçeği ve Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeği (OMSLÖ) kullanılmıştır. Verilerin araştırma sorularına göre analiz edilebilmesi için t-testi, ANOVA, Pearson korelasyonu ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Okul müdürlerinin 21. yy becerilerine ve iletişim becerilerine sahip olma düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin liderlik stilleri incelendiğinde ise daha çok dönüşümcü liderlik stilini sergiledikleri görülmüştür. Son olarak, okul müdürlerinin 21. yy becerileri ve iletişim becerilerinin liderlik stillerini olumlu yönde etkilediği görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Okul Müdürleri, 21. Yüzyıl Becerileri, İletişim Becerisi, Liderlik Stili.

1. Giriş

Her okulun, müdürünün vizyonu kadar gelişebileceği gerçeğinden hareketle okul müdürlerinin yönetimin ruhundan ve felsefesinden haberdar olması gerekmektedir. Okul müdürlerinin öğretim liderleri olarak yetiştirilmesi ve okulların özünü oluşturan öğrencilerin öğrenmelerini sağlıklı bir şekilde yürütülmesine öncülük etmesi önem arz etmektedir.

Günümüzde teknoloji ve bilim gibi birçok alanda meydana gelen toplumsal değişimler eğitim kurumlarını da etkilemekte ve değiştirmektedir. Bu etki ve değişim süreci okul yöneticilerinin de yeni koşulların gereğine uygun bazı yeterliklere sahip olmasını gerekli hale getirmektedir; çünkü okul yöneticilerinin görev tanımları değişmekte ve onlardan beklentiler de farklılaşmaktadır (Göl ve Bülbül, 2012). Bu süreçte geleceği doğru okumak ile bugünün gereklerini uygulamak, büyük resmi görmek ile ayrıntılar üzerinde yoğunlaşmak, bir taraftan güç dağıtımını yaparken diğer taraftan güçlü lider olarak kalmak gibi zor ikilemler okul yöneticilerini beklemektedir. Bu nedenle okul yöneticisinin sahip olduğu yeterlikler eğitim öğretim süreçlerinin etkin olabilmesi için önemli kabul edilmektedir (Peker ve Selçuk, 2011). Tümkiye ve Asar'a (2017) göre okul yöneticisinin okul toplumunu oluşturan öğrenci, öğretmen, veliler ve diğer paydaşlara liderlik yaparak yaşanan yeni gelişmelerden onları haberdar etmesi, kapsamlı bir okul-aile programı hazırlayarak planlı bir gelişim sağlaması gerekmektedir. Bu adımları atan eğitim liderleri, öğrencilerin daha iyi sonuçlar alabilmesine yönelik beklentilerin artırılması ve profesyonel öğrenme fırsatlarına katılımın sağlanması ve teşvik edilmesinde kilit bir role sahiptir (Timperley, 2008). Bu süreçte okul müdürü yöneticilikten liderliğe doğru bir dönüşüm geçirmelidir ve okulu, kültürü üretip yaşatabilen ve gerektiğinde olumlu yönde değiştirebilen bir yer haline getirebilmelidir (Demirdağ, 2015). Bu misyonu sağlayabilmesi içinse okul müdürünün insan kaynaklarını doğru bir şekilde yönetebilme ve görev paylaşımında bulunma, eğitimin ana unsurları öğretmen ve öğrenciye liderlik edebilme, karakteri ve bilgi yeterliliği ile okulu temsil yeteneğine sahip olma, okulun çevresi ile uyumunu sağlama becerilerini göstermesi gerekmektedir (Aslanargun, 2011). Bunun gerçekleşmesi ise okul müdürünün yönetsel alanda yeterliliğini geliştirmesiyle mümkündür.

¹ Bu makale yüksek lisans seminer çalışmasından oluşturulmuştur.

² Yüksek Lisans Öğrencisi, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Ereğli Eğitim Fakültesi, fatihelkoglu@gmail.com

³ Doç. Dr., Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Ereğli Eğitim Fakültesi, seyithandemirdag@gmail.com

1.1. 21. Yüzyıl Becerileri

Öğrencileri geleceğe hazırlamak ve çağın gerektirdiği beceriler ile donatmak eğitimin temel görevleri arasında yer almaktadır. Ülkemizde eğitim sistemini düzenleyen esasların yer aldığı 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanununun 3. maddesine bakıldığında eğitimin amacının fertleri hayata hazırlamak olduğu görülmektedir. Günümüzde öğrencileri hayata hazırlamak için farklı becerilerin kazandırılma gerekliliği ortaya çıkmıştır. Gelecekte bilginin tek başına yeterli olmayacağı bunun yerine disiplinler arası bir bilginin var olması ve en önemlisi bu bilginin ortaya çıkan farklı durumlara uyarlanabilecek bir beceriye dönüşmesi gerekliliği bulunmaktadır (Cansoy, 2018). Bu anlamda en fazla itibar gören çalışmalardan biri "Partnership for 21st Century Learning (P21)/ 21. YY Öğrenme Ortaklığı" çalışmasıdır. Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) 21 eyalette uygulanan ve 33 kurum tarafından desteklenen bu beceriler öğrenme ve yenilenme becerileri, bilgi, medya ve teknoloji becerileri ve yaşam ve meslek becerileri gibi beceriler içermektedir (P21, 2008). Örneğin teknoloji becerileri kapsamında ISTE'nin yayımladığı rapor önem arz etmektedir. Rapora göre eğitimcilerin dijital çağın gereklerine uygun şekilde hareket ederek öğrencileri eleştirel düşünmeye teşvik edecek ortamları oluşturma noktasında gerekli olan 21. yy becerilerine sahip olmaları gerekmektedir (Simsek ve Yazar, 2016). Buna ek olarak, ATCS, NETS, EU, NCREL ve OECD gibi oluşumlar da eleştirel düşünme, kültürel farkındalık, dijital yeterlik ve problem çözme hususlarında 21. yy becerilerinin hem eğitimciler hem de öğrenciler açısından önemini vurgulamışlardır (Aygün, Atalay, Kılıç ve Yaşar, 2016).

21. yüzyılın gerekliliği olarak ortaya koyulan beceriler ile birlikte okulların rollerinde de değişimler olması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Okul çağın gerisinde kalmamak için bir değişim içine girmeli, geleceği inşa ederken hem ona yön verebilmeli hem de çıktısı olan öğrencileri buna hazırlamalıdır. Bu nedenle okulların gelecekte bireylerin sahip olması gereken özellikleri iyi tanıması gerekmektedir. Gelecekte bireyin sahip olması gereken özellikleri kazandırabilmek için yapısal dönüşümünü gerçekleştiren okullar bireylere 21. yy becerilerini kazandıracak öğrenme yaşantılarını sağlayacak hizmetler sunabilmelidir (Yılmaz, 2016).

Orhan-Göksün (2016) 21. yy öğrenci becerilerini kazandırırken, bu becerileri kazandırmaya çalışan öğretmenlerin de 21. yy becerilerine sahip olması gerektiğini belirtirken; Çoban, Bozkurt ve Kan (2019) öğretimsel bir lider olarak öğretmenlere yol gösteren eğitim yöneticilerinin bu becerilere ne oranda sahip olduğunu tespit etmeye çalışmıştır. Erçetin ve Eriçok (2016) okul yöneticilerinin becerilerini inceledikleri çalışmalarında ulusların değişimlerinin öncüsü olan, öğrencileri dâhil olacakları sosyal hayata hazırlayan ve bireylere akademik ve kuramsal bilgiler vererek yeni neslin de bilgi birikimine sahip olmasına katkı sağlayan okulların yönetilmesinde okul yöneticilerine büyük rol düştüğünü belirtmektedir. Bu nedenle okul yöneticileri 21. yüzyılın gerektirdiği becerilerin okullarda gelişimini sağlamaya yönelik fikirler geliştirmeli ve bunun için neler yapabileceğine odaklanmalıdır. Hamarat ve Arkan' a (2018) göre çağa ayak uydurabilmek için okul yöneticilerinin okul ortamının beceri odaklı dönüşümünü sağlaması, birlikte çalıştığı öğretmenlerin beceri geliştirme kapasitelerini artırmalarını desteklemesi, öğrencilerin beceri gelişimlerini objektif ölçekler kullanarak takip etmesi ve becerileri odağa alan ölçme sistemlerini kullanması gerekmektedir.

Aksoyalp'e (2010) göre 21. yy anlayışında okulu idare etme görevi yanında çağa ayak uydurabilmek için örgütün gereksinim duyduğu değişimi gerçekleştirme görevi bulunan okul müdürlerinin, okulun amaçlarını çağın gerekleri ile paralel bir noktaya getirebilmek için yeni yüzyılın gereksinimi olan becerilere sahip olması gerekmektedir. Bu nedenle yönetimde değişime öncü olacağından bir lider olarak 21. yy okul yöneticisi kendisini sürekli geliştirmeli, sürekli öğrenme etkinliği içerisinde olarak okulun bütüncül gelişimini sağlamalıdır.

1.2. İletişim Becerileri

Bireyleri bir araya getiren ve onların beraber hareket etmelerini sağlayan iletişim olgusunun, ortak bir amaç doğrultusunda bir araya gelmiş olan insanlardan oluşan organizasyonlarda işlevsel olarak kullanılması büyük önem taşımaktadır. Girdisi ve çıktısı insan olan eğitim örgütlerinde ise iletişimin önemi bir kat daha artmaktadır. Eğitim örgütlerinde eğitim öğretim işleri gerçekleştirilirken iletişimden her aşamada bütün boyutlarıyla faydalanma gerekliliği doğmaktadır. Bolat (1996) yöneticilerin, öğretmenlerin ve diğer çalışanların; öğrencilerin ve velilerin birbirine karşı bütün davranışlarının sözlü anlatıma dönüşmüş olmasa bile kısmen ya da tamamen iletişimsel eylem olduğunu belirtmektedir. Yoğun olarak gerçekleşen bu iletişim sürecinde eğitim faaliyetlerinin düzgün bir şekilde ilerlemesi için en

önemli paydaşlar olarak görülen öğretmen ve yöneticilerin arasında gerçekleşecek sağlıklı iletişimin öğrenci, veli ve tüm okul paydaşlarını yakından etkileyeceği düşünülmektedir (Doğan, Uğurlu, Yıldırım ve Karabulut, 2013).

Yöneticilerin iyi bir iletişimci olması gerekliliği örgütlerde etkili iletişimin gerçekleşmesi için gereklidir. Başarılı bir yöneticinin aynı zamanda başarılı bir iletişimci de olma gerekliliği bulunmaktadır. Bütün yöneticiler bir şekilde örgütlerinde iletişim içinde bulunmakta olsa da asıl dikkat edilmesi gereken husus, yöneticilerin iletişimle meşgul olup olmamasından ziyade kurdukları iletişimin kalitesi ve sahip oldukları iletişim becerilerinin düzeyidir çünkü yöneticilerin iletişim becerileri artış oldukça iletişimin etkililiğinde de artış görülecektir (Şahin, 2007). Aydoğan ve Kaşkaya'ya (2010) göre yönetimin özünde insanı etkilemek yattığından bireyi etkilemek için başvurulan yaklaşımlar yönetimin özünü oluşturmakta ve birçok önemli göreve sahip okulların yöneticilerinin sahip oldukları iletişim becerileri eğitimin amaçlarına ulaşmada anahtar rol taşımaktadır.

Etkili iletişim, eğitim örgütünde olumlu bir hava yaratabilmek, paydaşlar arasında eşgüdümü sağlayabilmek, zamana ve şartlara göre değişimi sürekli kılmak ve etkili kararlar alabilmek gibi faktörleri içermektedir. Bu anlamda okul yöneticilerinin önceden yapılmış planları ve okulun programlarını verimli bir şekilde devam ettirmek, zamanında ve doğru değerlendirmeler yapmak ve var olan şartları daha iyi hale getirebilmek için de etkili iletişim becerilerine sahip olmaları gerekmektedir (Ada, Çelik, Küçükali ve Manafzadehtabriz, 2015).

1.3. Liderlik Stilleri

İnsanlık tarihi kadar eski olan liderlik kavramının birçok tanımı bulunmakla birlikte bu tanımlar yer, zaman ve tanımı yapan kitleye göre farklılıklar göstermekte; her tanım bir yönden eksik kalmakta ve farklı bakış açıları ile ele alındığında yeni bir yönü ortaya çıkmaktadır. Tanımlar ve algılar değişse de bireylerin bir arada yaşadığı her organizasyonda liderden bahsetmek mümkündür. Birlik içerisinde işlerin gerçekleştiği örgütlerde yönetici kavramı yerine lider kavramından söz edilmeye başlanmıştır. Yönetim kuramlarında ortaya çıkan paradigma değişimleri liderlik tanımlarının da sürekli değişmesi sonucunu ortaya çıkarmıştır. Bazı tanımlar liderliğin doğuştan gelen bir yetenekler birleşimi olduğunu savunurken bazı tanımlar ise lider özelliklerinin sonradan da kazanılabileceğini ortaya koymaktadır (Küçüközkan, 2015).

Buluç'a (2009) göre 21. yy ile birlikte hakim olan rekabet anlayışı, verimlilik ve kaliteyi ön plana çıkarmaya çalışan eğitim kurumları için liderin önemini daha da artırmıştır. Okulun mevcut konumundan daha yüksek bir seviyeye gelebilmesi ve yetiştirdiği bireyleri 21. yy becerileri ile donatılabilmesi için okul yöneticilerine önemli görevler düşmektedir (İdin, 2019). Okul yöneticisinin liderlik stili ile okul performansı arasında doğru bir ilişki olduğundan okul yöneticisinin ortaya koyduğu liderlik stili büyük önem taşımaktadır. Etkili bir liderlik stili ortaya koyabilen okul müdürü bu özellikleri ile işgören performansını etkilemekte ve öğrencilerin başarısını belirleyen önemli unsurlardan biri olarak ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden eğitim liderinin vizyonu, kişisel özellikleri ve amaç odaklılığı eğitim örgütü için önem taşımaktadır (Kavrayıcı, 2019). Aynı zamanda okulda yürütülen faaliyet ve projeler okul müdürünün liderliği ve desteği ile sürdüğünden, önemli bir paydaş olan okul müdürünün liderlik stili faaliyet ve projelerin performansını da etkilemektedir (Bardakçı ve Aksu, 2019). Davranışlarının ana amacı örgütün faaliyetlerini etkilemek olan yöneticinin seçtiği liderlik stili örgütte görevlerin başarılması ve uyumun sağlanması ile birlikte lideri izleyenlerin değer, inanç ve davranışlarını etkiler (Arslantaş ve Dursun, 2008).

Liderlik ile ilgili yapılan çalışmaların çokluğu kadar yapılan sınıflandırmaların da çokluğu dikkat çekmektedir. Literatür incelendiğinde tanımlamalarda birçok liderlik stiline söz edilse de bu liderlik stilleri genellikle dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı (laissez-faire) olarak üç boyutta değerlendirilir (Cura ve Yılmaz, 2018). Bazı çalışmalarda serbest bırakıcı liderlik stili sürdürümcü liderliğin bir alt boyutu olarak alındığı görülmektedir. Ancak bu çalışmada yapılan birçok çalışmada olduğu gibi (Akan, Yıldırım ve Yalçın, 2014; Aslan, 2013; Aydın, Sarier ve Uysal, 2013; Bakkal, 2019; Bektaş, Çoğaltay ve Sökmen, 2014; Çulha, 2017; Kavrayıcı, 2019; Nair, 2018) serbest bırakıcı liderlik ayrı bir liderlik stili olarak ele alınmıştır.

Dönüşümcü liderlik ilk kez Burns (1978) tarafından ortaya atılmış olup, insan ve değişimi odak noktası olarak almıştır (Kiriş ve Aslan, 2019). Töremen ve Yasan (2010), bu liderlik tarzını günümüzün

öngörülemez ve ne olacağını kestiremediğimiz ortamında yaşanabilecek değişimleri gerçekleştirmede ihtiyaç duyulan geleceği görebilme, sorumluluk alabilme ve zorlukların üstesinden gelebilme gibi özelliklere sahip olmayı kapsayan bir liderlik anlayışı şeklinde tanımlamıştır.

Dönüşümcü liderler örgütte izleyenlerini bir vizyona yöneltirler (Cemaloğlu, 2007) ve değişime yönelik olan bu kişiler inisiyatif olarak hedeflere ulaşmada izleyenlerinin motive olmalarını sağlarlar (Özler, 2018). Buluç'a (2009) göre dönüşümcü liderler etkileşimde buldukları izleyenlerinin istedik olumlu değerlerini yukarıya doğru çekerken olumsuz kötü duyguların ise yok olmasına çaba gösterirler. Lider bunları yaparken diğer üyelerle bir ahlak ve motivasyon etkileşiminde bulunarak onları uzlaşma yoluyla etkilemektedir (Terzi ve Çelik, 2016). Dönüşümcü liderlik her zaman yukarıdan aşağıya doğru etki etmeyip, bazen eşit seviyeler arasında yatay bir düzlemde bazen de örgütün misyon ve vizyonuna bağlı kişiler tarafından aşağıdan yukarıya doğru olabilir (Öter, 2019).

Gelecekte çok geçmişe ve örgütün geleneklere dayalı olan sürdürümcü liderlik örgüt yapısını var olan normlar ve standartlarla meydana getirir (Oğuz, 2011). Sürdürümcü liderler reform ve köklü değişiklikler yerine önceliği işlerin yürütmesine verirler ve bu süreçte iş görenlerin ne hissettikleri ile değil verilen sorumluluğu yerine getirmeleri ile ilgilenirler (Yüksel-Şahin ve Sarıdemir, 2017). Bu nedenle paylaşılan ortak bir vizyon yerine iş görenler ile ödül ve cezaya dayalı bir pazarlık durumu bulunmaktadır (Şahin, 2005).

Liderin işlerin yönetilmesinde aktif rol oynaması beklenirken serbest bırakıcı liderlikte bunun tam tersi bir durum görülmekte ve bu liderlik stilinde lider işe karışmayıp işten sakınmaktadır (Baloğlu, Karadağ ve Gavuz, 2009). Hatipoğlu ve Zengin'e (2018) göre serbest bırakıcı liderlik stilinde liderler yöneticilikten gelen yasal yetkilerine fazla başvurmayıp iş görenleri örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirmekten ve sorumluluk almaktan kaçınırken çalışanlara tam serbestlik sağlayarak kendilerinin inisiyatif olarak örgütün amaçlarını gerçekleştirmelerini beklerler.

1.4. Araştırmanın Amacı

Literatür incelendiğinde okul müdürünün gösterdiği liderlik stiline birçok farklı değişkenle ilişkisinin incelendiğini çok fazla çalışma yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmalardan bazıları okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık (Bektaş, Çoğaltay ve Sökmen, 2014; Buluç 2009) ve örgütsel adalet (Arabacı, 2014; Oğuz, 2011) arasındaki ilişkileri incelemiştir. Liderlik stillerinin iş doyumu (Benibol, 2015; Karadağ, Başaran ve Korkmaz, 2009), örgüt iklimi (Demir, 2019; Gültekin, 2012) ve örgütsel sinizm (Güçlü, Kalkan ve Dağlı, 2017; Korkmaz ve Demirçelik, 2015) gibi birçok değişkenle ilişkisinin incelendiği çalışmalar da mevcuttur. Ancak literatür incelendiğinde okul müdürlerinin liderlik stilleri ile iletişim ve 21. yy becerileri arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Buna göre, bu çalışmada okul müdürlerinin 21. yy becerileri, iletişim becerileri ve liderlik stillerinin öğretmen algılarına göre belirlenmesi amaçlanarak literatüre katkı yapılması düşünülmüştür. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki alt problemlere cevap aranmıştır:

1. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin 21. yy becerileri, iletişim becerileri ve liderlik stilleri ne düzeydedir?
2. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin 21. yy becerileri, iletişim becerileri ve liderlik stilleri arasında bir ilişki var mıdır?
3. Öğretmenlerin okul müdürlerinin 21. yy becerileri, iletişim becerileri ve liderlik stillerini algılama düzeyleri cinsiyet, mesleki kıdem, yaş ve okul türü değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?
4. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin 21. yy becerileri ile iletişim becerileri liderlik stillerinin yordayıcısı mıdır?

2. Yöntem

Bu çalışmada ilişkisel tarama modeline dayanan betimsel bir tasarım kullanılmıştır. Kullanılan bu model ile geçmişte ya da hala mevcut olan bir durumların olduğu gibi betimlenmesi amaçlanmıştır (Karasar, 2010). Öğretmenlerin okul müdürlerinin sahip olduğu 21. yy becerileri, iletişim becerileri ve liderlik stillerini cinsiyet, yaş ve mesleki kıdem değişkenlerine göre hangi düzeyde algıladıkları

incelenmiştir. Bununla birlikte çalışmada öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin 21. yy becerileri, iletişim becerileri ve liderlik stilleri arasında nasıl bir ilişki olduğu incelenmiştir.

2.1. Çalışma Grubu

Çalışmanın evreni 2019-2020 eğitim öğretim yılında Zonguldak ili Karadeniz Ereğli ilçesinde görev yapmakta olan anasınıfı, ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerinden oluşmaktadır. Çalışmanın örnekleminde 272 öğretmen bulunmaktadır. Bu çalışmada yer alan katılımcılar, seçkisiz olmayan (non-random) yöntemlerden tabakalı örneklem yöntemiyle belirlenmiştir.

Tablo 1

Katılımcıların demografik bilgileri

Özellikler		1	2	3	4	5	TOPLAM
Cinsiyet	n	160	112				272
	%	58,8	41,2				100%
Yaş	n	27	133	96	16		272
	%	9,9	48,9	35,3	5,9		100%
Mesleki Kıdem	n	28	47	71	68	58	272
	%	10,3	17,3	26,1	25	21,3	100%

Katılımcılara ait demografik bilgiler incelendiğinde kadın katılımcıların (%58,8) daha fazla yer aldığı çalışmada, 30-39 yaş arası (%48,9) katılımcıların en fazla katılımı gösterdiği görülmektedir. Bunun yanında mesleki kıdemi 11-15 yıl (%26,1) olan katılımcılardan en fazla katılım elde edilmiştir.

2.2. Veri Toplama Araçları

Katılımcılardan veri toplanması adına Eğitim Yöneticisi 21. yy Becerileri Ölçeği, Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine Yönelik Görüşleri Ölçeği ve Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeği olmak üzere üç farklı ölçek kullanılmıştır. İlgili veri toplama araçları kullanılmadan önce gerekli güvenilirlik testleri ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Analizler sonucunda ölçeklerin uygun uyum iyiliği değerlerine ve güvenilirlik katsayılarına sahip oldukları tespit edilmiştir.

Eğitim Yöneticisi 21. yy Becerileri Ölçeği (21.yy. EYBÖ): Çoban, Bozkurt ve Kan (2018) tarafından geliştirilmiş ölçek 5'li Likert tipi (1: Hiç, 2: Az, 3: Orta Düzeyde, 4: Çok, 5: Tamamen) olup 95 maddeden oluşmaktadır. Araştırmacıların ölçeğin geliştirilmesi aşamasında yaptıkları faktör analizi sonucunda ölçeğin on iki faktörlü olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin alt boyutları yaratıcılık ve yenileşme (1, 18, 30, 40, 49, 70, 78, 84), eleştirel düşünme ve problem çözme (3, 19, 31, 41, 50, 60, 71, 79, 85, 89, 94), iletişim (2, 23, 32, 51, 61, 72, 80, 86, 93, 95), işbirliği (4, 21, 33, 42, 52, 62, 73, 81), bilgi okur-yazarlığı (11, 22, 34, 43, 53, 63), medya okuryazarlığı (10, 12, 23, 35, 54, 64), teknoloji okur-yazarlığı (9, 24, 36, 44, 65), öz yönetim ve inisiyatif (5, 6, 25, 28, 55, 66, 74, 82, 87), üretkenlik ve hesapverebilirlik (13, 14, 26, 37, 46, 56, 67, 88, 91), liderlik ve sorumluluk (7, 15, 27, 38, 57, 68, 76, 83, 92), esneklik ve kolay uyum sağlama (16, 39, 47, 58, 69, 75, 77) ve sosyal ve kültürlerarası becerilerinden (8, 17, 29, 48, 59) oluşmaktadır.

Araştırmacılar tarafından yapılan güvenilirlik çalışması sonucu ölçeğin genel güvenilirliği $\alpha = .99$ olarak bulunmuştur. Ölçeğin alt boyutlarının güvenilirlikleri incelendiğinde yaratıcılık ve yenileşme $\alpha = .95$, eleştirel düşünme ve problem çözme $\alpha = .96$, iletişim $\alpha = .95$, işbirliği $\alpha = .95$, bilgi okur-yazarlığı $\alpha = .93$, medya okuryazarlığı $\alpha = .90$, teknoloji okur-yazarlığı $\alpha = .90$, öz yönetim ve inisiyatif $\alpha = .93$, üretkenlik ve hesapverebilirlik $\alpha = .94$, liderlik ve sorumluluk $\alpha = .94$ ve sosyal ve kültürlerarası beceriler $\alpha = .90$ olarak tespit edilmiştir (Çoban, Bozkurt ve Kan, 2018). Bu çalışmada yapılan güvenilirlik analizinde ise ölçeğin genel güvenilirliği $\alpha = .99$ olarak tespit edilmiştir. Alt boyutlarda ise yaratıcılık ve yenileşme $\alpha = .93$, eleştirel düşünme ve problem çözme $\alpha = .97$, iletişim $\alpha = .98$, işbirliği $\alpha = .96$, bilgi okur-yazarlığı $\alpha = .93$, medya okuryazarlığı $\alpha = .92$, teknoloji okur-yazarlığı $\alpha = .94$, öz yönetim ve inisiyatif $\alpha = .95$, üretkenlik ve hesapverebilirlik $\alpha = .92$, liderlik ve sorumluluk $\alpha = .93$ ve sosyal ve kültürlerarası beceriler $\alpha = .97$ olarak hesaplanmıştır.

Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine Yönelik Görüşeri Ölçeği: Şimşek (2003) tarafından geliştirilen ölçek 5'li Likert tipi (1: Hiç Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4:

Katılıyorum, 5: Tamamen Katılıyorum) olup 36 maddeden oluşmaktadır. Araştırmacı tarafından ölçeğin geliştirilmesi aşamasında yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin on yedi faktörlü olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin alt boyutları kalıplaşmış düşünceler (1-2), algı (3), duygu (4, 5, 6), cinsiyet (7) giyim-kuşam ve dış görünüş (8), tutumlar(9, 10), savunma davranışları (11, 12, 13, 14), kontrol sorusu (15), bilgi düzeyi ve bilgilendirme (16, 17, 18, 19), gereksinimler (20, 21), planlama 22, 23, 24, 25) dinleme becerisi (26, 27, 28), empati kurma (29), dönüte verilen önem (30), iletişim zincirinde var olan kişilerin atlanması (31), iletişimin zamanlaması (32), statü (33, 34, 35) ve alıcının seçiminden (36) oluşmaktadır. Ancak bu çalışmada sadece ölçeğin genel puanı kullanılmış olup alt boyutlar kullanılmamıştır. Araştırmacı tarafından ölçeğin genel güvenilirliği $\alpha = .98$ olarak tespit edilmiştir. Bu çalışmada yapılan güvenilirlik analizinde de ölçeğin genel güvenilirliği $\alpha = .98$ olarak bulunmuştur.

Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeği (OMSLÖ): Akan, Yıldırım ve Yalçın (2014) tarafından geliştirilen ölçek 5'li Likert tipi (1: Hiç Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Tamamen Katılıyorum) olup 35 maddeden oluşmaktadır. Araştırmacılar tarafından ölçeğin geliştirilmesi aşamasında yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin üç faktörlü olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin alt boyutları dönüşümcü liderlik (1, 4, 6, 8, 10, 11, 14, 15, 16, 19, 20, 22, 23, 24, 25, 27, 30, 32, 34, 35), serbest bırakıcı liderlik (2, 9, 12, 13, 17, 26, 31, 33) ve sürdürümcü liderlikten (3, 5, 7, 18, 21, 28, 29) oluşmaktadır. Ölçeğin alt boyutlarının güvenilirlikleri incelendiğinde dönüşümcü liderlik $\alpha = .96$, serbest bırakıcı liderlik $\alpha = .85$ ve sürdürümcü liderlik $\alpha = .82$ olarak bulunmuştur (Akan, Yıldırım ve Yalçın, 2014). Bu çalışmada ölçeğin genel güvenilirliği $\alpha = .94$ olarak hesaplanırken, ölçeğin alt boyutlarının güvenilirlikleri dönüşümcü liderlik $\alpha = .93$, serbest bırakıcı liderlik $\alpha = .86$ ve sürdürümcü liderlik $\alpha = .86$ şeklinde bulunmuştur.

2.3. Verilerin Analizi

Bu Araştırmada verilerin analizi için SPSS (Statistical Package for Social Sciences for Windows 20.0) programı kullanılmıştır. Veriler analiz edilirken, yüzde, ortalama ve standart sapma gibi tanımlayıcı istatistiksel metotlara başvurulmuştur. Okul müdürlerinin 21. yy becerileri, iletişim becerileri ve liderlik stillerinin cinsiyet ve çalıştığı okul türü değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t-testi analizi yapılmıştır. Okul müdürlerinin 21. yy becerileri, iletişim becerileri ve liderlik stillerinin mesleki kıdem ve yaşa göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Çalışmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Pearson momentler çarpımı korelasyonuna, çalışmadaki değişkenlerden birinin diğerini yordama etkisini belirlemek amacıyla ise basit doğrusal regresyon analizine başvurulmuştur.

3. Bulgular

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin 21. yy becerileri, iletişim becerileri ve liderlik stilleri ile alt boyutlarının düzeyleri incelenmiştir. 21. yy becerileri, iletişim becerileri ve liderlik stilleri alt boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2

21. yüzyıl becerileri, iletişim becerileri ve liderlik stilleri alt boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri (N = 272)

Grup	Değişkenler	Min	Max	\bar{x}	S
21. Yüzyıl Becerileri	Öğrenme ve yenilik becerileri	1,15	5,00	3,86	,84
	Yaşam ve mesleki beceriler	1,03	5,00	3,76	,78
	Okuryazarlık becerileri	1,24	5,00	3,80	,75
	21. yüzyıl becerileri genel puanı	1,11	5,00	3,73	,78
İletişim Becerileri	İletişim becerileri genel puanı	1,03	5,00	4,15	,81
Liderlik Stilleri	Dönüşümcü liderlik	1,15	5,00	3,86	,84
	Serbest bırakıcı liderlik	1,00	5,00	2,21	,80

Sürdürümcü liderlik	1,00	5,00	2,73	,68
Liderlik stilleri genel puanı	1,40	5,00	3,26	,45

Tablo 2 incelendiğinde öğretmenlerin okul yöneticilerini 21. yy becerileri ($\bar{x} = 3.73$; Çok), iletişim becerileri ($\bar{x} = 4,15$; Katılıyorum) ve liderlik stilleri ($\bar{x} = 3,26$; Kararsızım) boyutlarında algıladıkları görülmüştür. Buna Göre puanların karşılık geldiği aralıklar alt boyutlardaki farklılıkları belirtmektedir. 21. yy becerilerinin alt boyutları incelendiğinde en yüksek ortalama öğrenme ve yenilik becerileri ($\bar{x} = 3.86$), en düşük ortalama ise yaşam ve mesleki beceriler ($\bar{x} = 3.76$) olarak gerçekleşmiştir. Öğretmenlere göre okul müdürlerinin göstermiş olduğu liderlik stilleri alt boyutlarına bakıldığında ise dönüşümcü liderlik ($\bar{x} = 3.86$) en yüksek seviyede algılanırken, serbest bırakıcı liderlik ($\bar{x} = 2.21$) en düşük düzeyde algılanmıştır.

Okul müdürlerinin 21. yy becerileri, iletişim becerileri ve liderlik stilleri ile alt boyutları cinsiyet değişkenine göre incelenerek değişkenler arasında anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmıştır. Değişkenlere dair bulgular Tablo 3'de sunulmuştur.

Tablo 3
Cinsiyet değişkenine ilişkin bağımsız gruplar için t-testi sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	N	\bar{x}	S	t	p
Öğrenme ve yenilik becerileri	Kadın	160	3,77	,76	-,65	,51
	Erkek	112	3,83	,73		
Yaşam ve mesleki beceriler	Kadın	160	3,72	,80	-,88	,37
	Erkek	112	3,81	,76		
Okuryazarlık becerileri	Kadın	160	3,77	,76	-,65	,51
	Erkek	112	3,83	,73		
21. yüzyıl becerileri genel puanı	Kadın	160	3,72	,80	-,88	,37
	Erkek	112	3,81	,76		
İletişim becerileri genel puanı	Kadın	160	4,16	,83	,24	,80
	Erkek	112	4,13	,78		
Dönüşümcü liderlik	Kadın	160	3,81	,86	-1,05	,29
	Erkek	112	3,92	,81		
Serbest bırakıcı liderlik	Kadın	160	2,27	,81	1,41	,16
	Erkek	112	2,13	,79		
Sürdürümcü liderlik	Kadın	160	2,73	,68	,08	,93
	Erkek	112	2,72	,69		
Liderlik stilleri genel puanı	Kadın	160	3,24	,49	-,51	,60
	Erkek	112	3,27	,39		

$p < 0,05$

Yapılan analizler sonucunda öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin 21. yy becerileri geneli ve alt boyutları, iletişim becerileri ve liderlik stilleri ve alt boyutları arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark olup olmadığı incelenmiştir. Yapılan incelemeler sonucunda öğretmenlerin cinsiyetine göre okul müdürlerinin Öğrenme ve yenilik becerileri ($t_{270} = -,65$; $p = ,51$), Yaşam ve mesleki beceriler ($t_{270} = -,88$; $p = ,37$), Okuryazarlık becerileri ($t_{270} = -,65$; $p = ,51$), 21. yy becerileri genel puanı ($t_{270} = -,88$; $p = ,37$), İletişim Becerileri ($t_{270} = ,24$; $p = ,80$), Dönüşümcü liderlik ($t_{270} = -1,05$; $p = ,29$), Serbest bırakıcı liderlik ($t_{270} = 1,41$; $p = ,16$) ve Sürdürümcü liderlik ($t_{270} = ,08$; $p = ,60$) alt boyutları ile Liderlik stilleri genel puanında ($t_{270} = -,51$; $p = ,60$) anlamlı bir fark görülmemiştir.

Okul müdürlerinin 21. yy becerileri, iletişim becerileri ve liderlik stilleri ile alt boyutları okul türü değişkenine göre incelenerek değişkenler arasında anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmıştır. Değişkenlere dair bulgular Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4
Çalıştığı okul türü değişkenine ilişkin bağımsız gruplar için t-testi sonuçları

Değişkenler	Okul Türü	N	\bar{x}	S	t	p
Öğrenme ve yenilik becerileri	Kamu	267	3,79	,75	-0,97	,32
	Özel	5	4,12	,48		
Yaşam ve mesleki beceriler	Kamu	267	3,75	,78	-1,27	,20
	Özel	5	4,20	,54		
Okuryazarlık becerileri	Kamu	267	3,79	,75	-0,97	,32
	Özel	5	4,12	,48		
21. yüzyıl becerileri genel puanı	Kamu	267	3,75	,78	-1,27	,20
	Özel	5	4,20	,54		
İletişim becerileri genel puanı	Kamu	267	4,14	,81	-1,05	,29
	Özel	5	4,53	,43		
Dönüşümcü liderlik	Kamu	267	3,85	,84	-1,22	,22
	Özel	5	4,32	,21		
Serbest bırakıcı liderlik	Kamu	267	2,21	,80	-0,02	,97
	Özel	5	2,22	1,02		
Sürdürümcü liderlik	Kamu	267	2,72	,68	-1,45	,14
	Özel	5	3,17	,60		
Liderlik stilleri genel puanı	Kamu	267	3,25	,45	-1,74	,08
	Özel	5	3,61	,46		

p<0,05

Yapılan analizler sonucunda öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin 21. yy becerileri geneli ve alt boyutları, iletişim becerileri ve liderlik stilleri ve alt boyutları arasında okul türü değişkenine göre anlamlı bir fark olup olmadığı incelenmiştir. Yapılan incelemeler sonucunda öğretmenlerin çalıştığı okul türüne göre okul müdürlerinin öğrenme ve yenilik becerileri ($t_{270} = -0,97$; $p = ,32$), yaşam ve mesleki beceriler ($t_{270} = -1,27$; $p = ,20$), okuryazarlık becerileri ($t_{270} = -0,97$; $p = ,32$), 21. yy becerileri genel puanı ($t_{270} = -1,27$; $p = ,20$), iletişim becerileri ($t_{270} = 1,05$; $p = ,29$), dönüşümcü liderlik ($t_{270} = -1,22$; $p = ,22$), serbest bırakıcı liderlik ($t_{270} = -0,02$; $p = ,97$) ve sürdürümcü liderlik ($t_{270} = -1,45$; $p = ,14$), Liderlik stilleri genel puanı ($t_{270} = -1,74$; $p = ,08$) özelliklerinin algılanmasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

Çalışmada öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin 21. yy becerileri, iletişim becerileri ve liderlik stilleri ile alt boyutlarının mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Bu anlamda analizler Anova testi ile yapılmıştır. Bulgular Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5

Mesleki kıdem değişkenine ilişkin anova testi sonuçları

Değişkenler	Karaler Toplamı	Karaler Toplamı	F	p	Fark
Öğrenme ve yenilik becerileri	Grup içi	1,03	0,38	0,81	
	Gruplar arası	178,3			
Yaşam ve mesleki beceriler	Grup içi	0,51	0,2	0,93	
	Gruplar arası	167,16			
Okuryazarlık becerileri	Grup içi	0,19	0,08	0,98	
	Gruplar arası	152,92			
21. yüzyıl becerileri genel puanı	Grup içi	0,58	0,23	0,91	
	Gruplar arası	166,69			
İletişim becerileri genel puanı	Grup içi	1,18	0,44	0,77	
	Gruplar arası	178,78			
Dönüşümcü liderlik	Grup içi	2,68	0,94	0,43	
	Gruplar arası	190,17			
Serbest bırakıcı liderlik	Grup içi	5,73	2,24	0,06	
	Gruplar arası	170,65			

Sürdürümcü liderlik	Grup içi	4,74	2,57	0,03*	5>2
	Gruplar arası	122,73			
Liderlik stilleri genel puanı	Grup içi	0,6	0,72	0,57	
	Gruplar arası	55,91			

P* $<0,05$; 1=1-5 yıl, 2= 6-10 yıl, 3= 11-15 yıl, 4= 16-20 yıl, 5= 21 ve üstü yıl.

Tablo 5'teki bulgulara göre okul müdürlerinin 21. yy becerileri, iletişim becerileri ve liderlik stilleri mesleki kıdem değişkenine göre incelenmiştir. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre okul müdürlerinin Öğrenme ve Yenilik Becerileri (F= ,38; p = ,81), Yaşam ve Mesleki Beceriler (F=,20; p = ,93), Okuryazarlık Becerileri (F=08; p = 98), İletişim Becerileri (F= ,44; p = ,77), Dönüşümcü Liderlik (F=,94; p = ,43), Serbest Bırakıcı Liderlik (F=2,24; p = ,06) boyutlarında anlamlı bir fark olmadığı; Sürdürümcü Liderlik (F=2,57; p = ,03) boyutunda ise anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Meydana gelen farkın 6-10 yıl arasında deneyimi olanlara göre 21 ve üstü yıl deneyimi olanların lehine olduğu şeklindedir.

Çalışmada öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin 21. yy becerileri, iletişim becerileri ve liderlik stilleri ile alt boyutlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Bu anlamda analizler Anova testi ile yapılmıştır. Bulgular Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6

Yaş değişkenine ilişkin anova testi sonuçları

Değişkenler	Karaler Toplamı	Karaler Toplamı	F	p
Öğrenme ve yenilik becerileri	Grup içi	1,34	,79	,50
	Gruplar arası	151,77		
Yaşam ve mesleki beceriler	Grup içi	1,47	,79	,49
	Gruplar arası	166,20		
Okuryazarlık becerileri	Grup içi	1,34	,79	,50
	Gruplar arası	151,77		
21. yüzyıl becerileri genel puanı	Grup içi	1,47	,79	,49
	Gruplar arası	166,20		
İletişim becerileri genel puanı	Grup içi	1,06	,53	,66
	Gruplar arası	178,90		
Dönüşümcü liderlik	Grup içi	1,38	,64	,58
	Gruplar arası	191,47		
Serbest bırakıcı liderlik	Grup içi	,85	,43	,72
	Gruplar arası	175,52		
Sürdürümcü liderlik	Grup içi	1,19	,84	,46
	Gruplar arası	126,27		
Liderlik stilleri genel puanı	Grup içi	,57	,91	,43
	Gruplar arası	55,95		

p $<0,05$

Tablo 6'daki bulgulara göre okul müdürlerinin 21. yy becerileri, iletişim becerileri ve liderlik stilleri yaş değişkenine göre incelenmiştir. Öğretmenlerin yaşlarına göre okul müdürlerinin Öğrenme ve Yenilik Becerileri (F= ,79; p = ,50), Yaşam ve Mesleki Beceriler (F=,79; p = ,49), Okuryazarlık Becerileri (F=79; p = ,50), İletişim Becerileri (F= ,53; p = ,66), Dönüşümcü Liderlik (F=,64; p = ,58), Serbest Bırakıcı Liderlik (F=,43; p = ,72) ve Sürdürümcü Liderlik (F=,84; p = ,46) boyutlarında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür.

Çalışmada öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin 21. yy becerileri, iletişim becerileri ve liderlik stilleri ile alt boyutlarının arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi amacıyla Pearson Korelasyonu Analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 7'de yer almaktadır.

Tablo 7

21. yüzyıl becerileri, iletişim becerileri ve liderlik stilleri ile alt boyutlar arasındaki ilişki

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1-Okuryazarlık becerileri	1								
2-Yaşam ve mesleki beceriler	,94**	1							
3-21. yüzyıl becerileri genel puanı	,96**	,99**	1						

4-İletişim becerileri genel puanı	,70**	,76**	,77**	1					
5-Liderlik stilleri genel puanı	,49**	,52**	,53**	,58**	1				
6-Öğrenme ve yenilik becerileri	,94**	,97**	,99**	,78**	,54**	1			
7-Dönüşümcü liderlik	,65**	,71**	,72**	,79**	,79**	,74**	1		
8-Serbest bırakıcı liderlik	-,36**	-,40**	-,40**	-,43**	,14*	-,41**	-,45**	1	
9-Sürdürümcü liderlik	-,18**	-,23**	-,23**	-,23**	,33**	-,24**	-,24**	,72**	1

**. $p < 0,01$

Araştırma bulgularına göre bütün alt boyutlar arasında anlamlı ilişkiler bulunmakla birlikte bazılarının negatif yönde bazılarının ise pozitif yönde olduğu görülmüştür. 21. yy becerileri genel puanı ile dönüşümcü liderlik arasında ($r = ,72$; $p < .01$) pozitif yönde yüksek düzeyde, 21. yy becerileri genel puanı ile sürdürümcü liderlik arasında ($r = -,23$; $p < .01$) negatif yönde düşük düzeyde, 21. yy becerileri genel puanı ile serbest bırakıcı liderlik arasında ($r = -,40$; $p < .01$) negatif yönde orta düzeyde bir ilişki saptanmıştır. 21. yy becerileri genel puanı ile iletişim becerileri arasında ($r = ,77$; $p < .01$) pozitif yönde yüksek düzeyde bir ilişki saptanmıştır.

Yaşam ve mesleki beceriler ile okuryazarlık becerileri arasında ($r = ,94$; $p < .01$) pozitif yönde çok yüksek düzeyde, yaşam ve mesleki beceriler ile öğrenme ve yenilik becerileri arasında ($r = ,97$; $p < .01$) pozitif yönde çok yüksek düzeyde, yaşam ve mesleki beceriler ile iletişim becerileri arasında ($r = ,76$; $p < .01$) pozitif yönde yüksek düzeyde, yaşam ve mesleki beceriler ile dönüşümcü liderlik arasında ($r = ,71$; $p < .01$) pozitif yönde yüksek düzeyde, yaşam ve mesleki beceriler ile serbest bırakıcı liderlik arasında ($r = -,40$; $p < .01$) negatif yönde orta düzeyde ve yaşam ve mesleki beceriler ile sürdürümcü liderlik arasında ($r = -,23$; $p < .01$) negatif yönde düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

Okuryazarlık becerileri ile öğrenme ve yenilik becerileri arasında ($r = ,94$; $p < .01$) pozitif yönde çok yüksek düzeyde, okuryazarlık becerileri ile iletişim becerileri arasında ($r = ,70$; $p < .01$) pozitif yönde yüksek düzeyde, okuryazarlık becerileri ile dönüşümcü liderlik arasında ($r = ,65$; $p < .01$) pozitif yönde yüksek düzeyde, okuryazarlık becerileri ile serbest bırakıcı liderlik arasında ($r = -,36$; $p < .01$) negatif yönde düşük düzeyde ve okuryazarlık becerileri ile sürdürümcü liderlik arasında ($r = -,18$; $p < .01$) negatif yönde düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

Öğrenme ve yenilik becerileri ile iletişim becerileri arasında ($r = ,78$; $p < .01$) pozitif yönde yüksek düzeyde, öğrenme ve yenilik becerileri ile dönüşümcü liderlik arasında ($r = ,74$; $p < .01$) pozitif yönde yüksek düzeyde, öğrenme ve yenilik becerileri ile serbest bırakıcı liderlik arasında ($r = -,41$; $p < .01$) negatif yönde orta düzeyde ve öğrenme ve yenilik becerileri ile sürdürümcü liderlik arasında ($r = -,24$; $p < .01$) negatif yönde düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur. İletişim becerileri ile dönüşümcü liderlik arasında ($r = -,79$; $p < .01$) pozitif yönde yüksek düzeyde, iletişim becerileri ile serbest bırakıcı liderlik arasında ($r = -,43$; $p < .01$) negatif yönde orta düzeyde ve iletişim becerileri ile sürdürümcü liderlik arasında ($r = -,23$; $p < .01$) negatif yönde düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

Araştırmada okul müdürlerinin liderlik stillerinin yordanmasıyla ilgili olarak basit doğrusal regresyon analizinden faydalanılmıştır. Buna göre 21. yy becerileri ve iletişim becerilerinin liderlik stillerini yordamasına dair regresyon analizi sonuçları Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8

Liderlik stillerinin yordanmasına ilişkin regresyon tablosu

Değişkenler	B	SE	β	t	p
(Constant)	1,81	,11		15,27	,00
İletişim becerileri genel puanı	,24	,04	,43	5,70	,00
21. yüzyıl becerileri genel puanı	,11	,04	,19	2,57	,01

$F = 76,475$; $P = .00$

$R^2 = .36$; Adjusted $R^2 = .35$

Tablo 8’de 21. yy becerileri ve 21. yy becerileri liderlik stillerini yordamasına ilişkin regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Bu bağlamda yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F = 76,475$; $P = .00$). Sonuçlara göre, 21. yy becerileri ve iletişim becerilerinin liderlik stillerine ilişkin varyansı %35’e kadar açıklayabildiği görülmüştür. Buna göre, 21. yy becerileri ($\beta = .19$) ile iletişim becerilerinin ($\beta = .43$) okul müdürlerinin liderlik stillerini anlamı olarak etkiledikleri tespit edilmiştir.

4. Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmada öğretmen algularına göre okul müdürlerinin sahip olduğu 21. yy becerileri, iletişim becerileri ve liderlik stillerinin düzeyleri araştırılmıştır. Öğretmenler tarafından algılanan okul müdürlerinin 21. yy becerileri, iletişim becerileri ve liderlik stilleri; öğretmenlerin cinsiyeti, yaşı ve mesleki kıdemine göre değerlendirilmiştir. Bununla birlikte çalışmada öğretmen algularına göre okul müdürlerinin sahip olduğu 21. yy becerileri, iletişim becerileri ve liderlik stilleri ile bunların alt boyutları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Çalışmada son olarak okul müdürlerinin 21. yy becerilerin iletişim becerileri ve liderlik stillerini yordayıp yordamadığı araştırılmıştır.

Öğretmenlerin okul yöneticilerini 21. yy becerilerini “Çok” düzeyinde algıladığı görülmektedir. 21. yy ekonomisi eskiye göre farklı bir insan tipine ihtiyaç duymakta ve bu çağa uygun insan kaynaklarını yetiştiren eğitim örgütleri de kendi bünyesinde değişiklikler yapmak durumundadır (Çoban, Bozkurt ve Kan, 2018). Bu nedenle okul müdürlerinin 21. Yüzyılın gerektirdiği becerilere sahip olması eğitim örgütünde gerçekleştirilecek değişimleri yönetme açısından sahip olmaları gereken bir nitelik olarak görülmektedir.

Okul müdürlerinin iletişim becerileri “katılıyorum” düzeyinde olduğu saptanmıştır. Bu bulgular Akan ve Mehrdad (2009), Aydoğan ve Kaşkaya (2010), Çınar (2010), Kaymak ve Keskinliç-Kara (2016), Sağır ve Parlak (2018), Uzun ve Ayık (2016) tarafından yapılan çalışmalarda elde edilen bulgular ile örtüşmektedir. Okul müdürlerinin iletişim becerilerine sahip olması bir okul için oldukça önemli bir olgudur çünkü bu becerilere sahip olan bir okul müdürü okulda olumlu bir ortam ve güçlü iletişim bağlarının oluşmasını sağlayacaktır (Ada, Çelik, Küçükali ve Manafzadehtabriz, 2015). Okul müdürlerinin iletişim becerisine sahip olması ile okul iklimi (Doğan, Uğurlu, Yıldırım ve Karabulut, 2013); örgütsel değerler (Fidan ve Küçükali, 2014); motivasyon (Özgan ve Aslan, 2008) ve iş doyumunu (Doğan ve Koçak, 2014) gibi örgütte bulunması gereken değerler arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bu nedenle okul müdürlerinin iletişim becerilerinin yüksek çıkması olumlu ve istendik bir durum olarak görülmektedir.

Öğretmenlere göre okul müdürlerinin göstermiş olduğu liderlik stilleri alt boyutlarına bakıldığında ise dönüşümcü liderlik “katılıyorum” en yüksek seviyede algılandığı görülmüştür. Bu sonuç Bardakçı ve Aksu (2019); Cemaloğlu ve Kılınç (2012); Güçlü, Kalkan ve Dağlı (2017); Kul ve Güçlü (2010) ve Töremen ve Yasan’ın (2010) bulgularıyla örtüşmektedir. Bir okulun günümüz dünyasına uyum sağlayabilmesi için geçmişe göre değişim ve yenilenmeye daha açık olması gerekmektedir. Okullarda ise değişim konusunda en büyük rol ve sorumluluk okul lideri olarak yöneticilere düşmektedir. İstenilen hedeflere ulaşabilmek ve kitleleri etkileyebilmek için değişimi yönetecek okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini göstermeleri önemlidir (Ayık, Diş ve Çelik, 2015). Bu anlamda, eğitimcilerin dönüşümcü liderlik ile iş doyumunu (Aksel ve Elma, 2018; Karadağ, Başaran ve Korkmaz, 2009), öğrenen örgüt olma (Akan ve Sezer, 2014), örgütsel bağlılık (Aydın, Sarier ve Uysal, 2013; Bektaş, Çoğaltay ve Sökmen, 2014; Buluç, 2009), örgütsel adalet (Oğuz, 2011), demokratik tutum ve davranışları (Cura ve Yılmaz, 2018) gibi değişkenler arasında pozitif bir ilişki olduğunu bilmelerinde fayda vardır.

Serbest bırakıcı liderlik “düşük” en düşük düzeyde algılanmıştır. Bu sonuç Soba, Akman ve Eroğlu (2018) ve Yazıcı ve Akyol’un (2017) araştırmalarındaki bulgular ile örtüşmektedir. Serbest bırakıcı liderlik düzeyinin düşük çıkmasının okullar için olumlu bir durum olduğu söylenebilir çünkü bu liderlik stili yöneticinin pasif bir konumda bulunduğu ve izleyenlerini kendi haline bıraktığı bir anlayış taşımaktadır. Bu durumda lider yöneticilikten gelen yetki gücünü en az seviyede kullanır ve çalışanlar ile çok sınırlı bir etkileşimi olduğundan onlara sınırsız bir özgürlük alanı bırakır (Baloğlu, Karadağ ve Gavuz, 2009). Serbest bırakıcı liderlik aslında liderin liderlik yapmadığı tamamen etkisiz olduğu, örgütü başıboşluğa kadar sürükleyen bir liderlik tarzıdır (Taş, Çelik ve Tomul, 2007).

Katılımcıların algularına göre diğer bir liderlik stili alt boyutu olan sürdürümcü liderlik alt boyutu incelendiğinde, öğretmenlerin müdürlere ilişkin algularının “orta düzeyde” olduğu görülmüştür. Örgüt yapısının özellikle geçmişte belirlenmiş kurallara yönetilmesinin önem arz ettiği bu liderlik stilinde okul müdürleri geleneksel bir yönetim anlayışına sahiptirler (Oğuz, 2011). Türkiye’deki müdür özelliklerinin geleneksel ve otoriter bir yapıda olması bu araştırma sonucu ile örtüşmektedir. Böyle müdürler okulda oturmuş bir kültür bağlamında hareket ederek öncelikli olarak verilen sorumlulukların yerine getirilip getirilmediğinin kontrolünü yaparlar (Yüksel-Şahin ve Sarıdemir, 2017). Yapılan işlerin düzeyine göre iş görenlere ilişkin ödül veya cezai müeyyideler uygulanabilmektedir (Şahin, 2005).

Araştırmanın inceleme konularından biri de okul müdürlerinin sahip olduğu 21. yy becerileri, iletişim becerileri ve liderlik stilleri arasındaki ilişkilerin saptanmasıdır. Araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin 21. yy becerileri ile dönüşümcü liderlik stilleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. 21. yy liderlerinin küreselleşmenin de etkisiyle çağın gerisinde kalmaması ve sadece yetkilerini kullanarak emir veren konumunda değil izleyenlerine etki ederek esin kaynağı olması gerekir (Ertan-Kantos, 2011). Dönüşümcü liderlerin de çalışanların yüksek ideallere ulaşması için onlara ilham veren kişiler olduğu görülmektedir (Göksoy, Torlak ve Uğuz, 2019). Bu bağlamda dönüşümcü liderlik stili gösteren okul müdürlerinin 21. yy becerilerine daha fazla sahip olması beklenen bir sonuçtur. Okul müdürlerinin sahip olduğu 21. yy becerileri ile sürdürümcü liderlik ile serbest bırakıcı liderlik stilleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. 21. yy becerileri “Yaratıcılık ve Yenilenme”, “Eleştirel Düşünme ve Problem Çözme”, “İletişim ve İşbirliği”, “Esneklik ve Uyum”, “Üretkenlik ve Sorumluluk” ve “Liderlik ve Sorumluluk” gibi alt becerileri içerirken sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderliğin bu becerileri içermediği görülmektedir. Bu nedenle okul müdürleri sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik özellikleri sergiledikçe 21. yy becerilerinin düşük kalacağı söylenebilir.

Araştırma sonucunda okul müdürlerinin sahip olduğu 21. yy becerileri ile iletişim becerileri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. P21 (2008) tarafından yapılan sınıflandırmada 21. yy becerileri çerçevesinde “Öğrenme ve Yenilenme Becerilerinin” altında “İletişim ve İşbirliği” becerileri yer almaktadır. Bu nedenle aslında iletişim becerilerinin 21. yüzyılda sahip olunması gereken yeterliklerden biri olduğu görülmektedir. Bilgi çağı olarak adlandırılan 21. yüzyıla baktığımızda toplumu oluşturan bütün katmanlar için iletişim unsurunun çok önemli bir ihtiyaç haline geldiği görülmektedir (İşman, 2011).

Araştırma sonucunda öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin 21. yy becerileri geneli ve alt boyutları, iletişim becerileri ve liderlik stilleri ve alt boyutları arasında öğretmenlerin cinsiyet, okul türü ve yaş değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Buna göre Kozikoğlu ve Altunova'nın (2018) araştırma bulguları bu çalışmanın bulgularıyla bir paralellik göstermektedir. Bu araştırmacılar da 21. yy becerilerinin örgüt türü veya örgütteki iş görenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini tespit etmişlerdir. Ancak mesleki kıdem değişkenine göre katılımcıların sürdürümcü liderlik alt boyutunda anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu sonucu destekler nitelikte Oğuz (2011), sürdürümcü liderliğin daha çok geçmişle ilgili olduğunu ve bu anlamda yöneticilerin mesleki kıdemlerine göre bu durumun farklılık gösterebileceğine değinmiştir. Böyle yöneticiler değişimin bir parçası olmak yerine verilen görevleri bilinen yöntemlerle yerine getirme eğilimindedirler (Şahin, 2005; Yüksel-Şahin ve Sarıdemir, 2017).

Çalışmada okul müdürlerinin 21. yy becerileri ile iletişim becerilerinin liderlik stillerini yordayabildiği bulunmuştur. Buna göre 21 yüzyılın gerektirdiği becerilere haiz olan yöneticilerin liderlik vasıflarının daha yoğun bir şekilde ön plana çıktığı söylenebilir. Buna göre bu becerilere sahip olmayan yöneticilerin liderlikten ziyade yöneticilik yaparak yani yasal güce başvurarak işlerin yürümesini sağlamaya çalışırlar (Orhan-Göksün, 2016). Liderlik özellikleri geri planda kalan okul yöneticilerinin öğretmenleri ve öğrencileri etkileyerek okulda olumlu bir iklim oluşturmaları oldukça güç olacaktır (Çoban vd., 2019). Okul liderlerinin 21 yy becerilerine sahip olması öğretmenler arasında da anlamlı bir dönüşümün oluşmasına zemin hazırlayacaktır (Hamarat ve Arkan, 2018).

Bu araştırmada öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerini 21. yy becerileri, iletişim becerileri ve liderlik stilleri ile bu değişkenler arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada okul müdürlerinin 21. yy becerilerine ve iletişim becerilerine sahip olma düzeylerinin yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Çağın gerektirdiği becerilere sahip olan ve iletişimi kuvvetli olan okul müdürlerinin örgüt adına olumlu davranışları ön plana çıkaracağı ve örgüt çalışanlarını ortak hedefler doğrultusunda yönlendirebileceğini göstermektedir. Ortak bir hedefe yönelen okulda ise başarının artması ve verimli bir çalışma ortamının tesis edilmesi sonuçları görülecektir. Okul müdürlerinin liderlik stilleri incelendiğinde ise daha çok dönüşümcü liderlik stilini sergiledikleri görülmüştür. Bu liderlik stili örgütün başarı için gereken değişimleri gerçekleştirmesini ve sürekli ilerlemenin gerçekleşmesini sağlayacaktır. Buna göre okul müdürlerinin çalışanlara karışmaması ve işleri müdahalede bulunmadan akışına bırakması çağımızda istenilen bir davranış olarak görülmemekte ve iletişim becerilerinin düşük olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Çağdaş gerekleri yerine getiremeyen örgütlerin ise sürekli geride kalması ve iletişim eksikliğinin örgüte olumsuz yansması kaçınılmaz olacaktır. Bu bağlamda örgüte olumlu katkıları düşünüldüğünde okul müdürleri 21. yy becerileri, iletişim becerileri ve dönüşümcü liderlik ile ilgili daha

fazla bilgiye sahip olmalıdır. Bu konuda m¼d¼rlerin yeterlikleri tespit edilip bu becerilerin kazandırılması ile ilgili seminer, hizmet içi eğitim, uzaktan eğitim gibi çalışmalar düzenlenebilir. Yeni yapılacak okul m¼d¼r¼ görevlendirmelerinde bu becerileri gösterme düzeyleri bir ölç¼t olarak belirlenebilir.

Kaynaklar

- Ada, Ő., Çelik, R., K¼c¼kcali, Z. & Manafzadehtabrız, S.(2015). Okul y¼neticilerinin iletişim becerilerine ilişkin y¼netici ve ¼retmenlerin algılama düzeyleri. *Atat¼rk ¼niversitesi Sosyal Bilimler Enstit¼s¼ Dergisi*, 19(1), 101-114.
- Akan, D. ve Mehrdad, A. (2019). Okul m¼d¼rlerinin iletişim becerilerinin ¼retmen algılarına g¼re incelenmesi. *NevŐehir Hacı Bektaş Veli ¼niversitesi SBE Dergisi*, 9(1), 287-300.
- Akan, D., Yıldırım, İ. & Yalçın, S. (2014). Okul m¼d¼rleri liderlik stili ¼lçeđinin geliştirilmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(51), 392-415.
- Akan, D. & Sezer, Ő. (2014). Okul y¼neticilerinin liderlik stilleri ile okulların ¼ğrenen ¼rg¼t olma düzeyi arasındaki ilişki. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1(2), 126-151.
- Aksel, N. & Elma, C. (2018). Ortaokul m¼d¼rlerinin d¼n¼Ő¼mc¼ liderlik davranışları ile ¼retmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki. *Abant İzzet Baysal ¼niversitesi Eğitim Fak¼ltesi Dergisi*, 18(3), 1252-1268.
- Aksoyalp, Y. (2010). 21. y¼zyılda okul y¼neticisinin niteliği: ¼ğretim liderliği. *Sakarya ¼niversitesi Eğitim Fak¼ltesi Dergisi*, 20, 140-150.
- Arabacı, H. (2019). *Liderlik stilleri ve ¼rg¼tsel adalet ilişkisi* (Yayınlanmamış y¼ksek lisans tezi). Balıkesir ¼niversitesi, Sosyal Bilimler Enstit¼s¼, Balıkesir.
- Arslantaş, C. & Dursun, M. (2008). Etik liderlik davranıŐının y¼neticiye duyulan g¼ven ve psikolojik g¼çlendirme ¼zerindeki etkisinde etkileŐim adaletinin dolaylı rol¼. *Anadolu ¼niversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 111-128.
- Aslan, ¼. (2013). *Okul m¼d¼rlerinin liderlik stilleri ile ¼retmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayınlanmamış y¼ksek lisans tezi). Gaziantep ¼niversitesi, Sosyal Bilimler Enstit¼s¼, Gaziantep.
- Aslanargun, E. (2011). *T¼rkiye’de okul y¼netimi ve atama y¼netmelikleri*. e-Journal of New World Sciences Academy Education Sciences, 6(4), 2646-2659.
- Aydın, A., Sarier, Y. & Uysal, Ő. (2013). Okul m¼d¼rlerinin liderlik stillerinin, ¼retmenlerin ¼rg¼tsel bağlılığına ve iş doyumuna etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(2), 795-811.
- Aydoğan, İ. & Kaşkaya, A. (2010). İlk¼ğretim okulu y¼neticilerinin iletişim becerilerinin y¼netici ve ¼retmen g¼r¼Őlerine g¼re değerlendirilmesi. *Gazi Eğitim Fak¼ltesi Dergisi*, 30(1).
- Ayg¼n, Ő. S., Atalay, N., Kılıç, Z., & Yaşar, S. (2016). ¼ğretmen adaylarına y¼nelik 21. y¼zyıl becerileri yeterlilik algıları ¼lçeđinin geliştirilmesi: Geçerlik ve g¼venirlik çalışması. *Pamukkale ¼niversitesi Eğitim Fak¼ltesi Dergisi*, 40(40), 160-175.
- Ayık, A., DiŐ, O. & Çelik, Z. (2015). Okul m¼d¼rlerinin d¼n¼Ő¼mc¼ liderlik rolleri ile okulların deđiŐime ačíklığı arasındaki iliŐki. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(2), 547-564.
- Bakkal, T. (2019). *Tam kapsamlı liderlik modeli ile liderlik geliştirme programları arasındaki ilişki: bir biliŐim Őirketi ¼rneđi*(Yayınlanmamış y¼ksek lisans tezi). İstanbul ¼niversitesi, Sosyal Bilimler Enstit¼s¼, İstanbul.
- Baloğlu, N., Karadağ, E. & Gavuz, Ő. (2009). Okul m¼d¼rlerinin çok fakt¼rl¼ liderlik stillerinin yetki devrine etkisi: Bir doğrusal ve yapısal eŐitlik modelleme çalışması. *Eğitim Fak¼ltesi Dergisi*, XXII(2), 457-479.
- Bardakçı, V. & Aksu, A. (2019). Okul m¼d¼rlerinin liderlik stilleri ile Avrupa Birliği projelerinin okula katkı düzeyi arasındaki ilişki. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 14-30.
- Bektaş, F., ¼ođaltay, N. & S¼kmen, Y. (2014). ¼ğretmen algılarına g¼re okul m¼d¼rlerinin liderlik stillerinin ¼rg¼tsel bağlılık ¼zerindeki rol¼. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 122-130.
- Benibol, H. (2015). *Okul ¼ncesi eğitiminden sorumlu m¼d¼rlerin liderlik stillerinin ¼retmenlerin iş doyumunu -¼zerine etkisi* (Yayınlanmamış y¼ksek lisans tezi). Maltepe ¼niversitesi, Sosyal Bilimler Enstit¼s¼, Muğla.
- Bolat, S. (1996). Eğitim ¼rg¼tlerinde iletişim: H.¼. eğitim fak¼ltesi uygulaması. *Hacettepe ¼niversitesi Eğitim Fak¼ltesi Dergisi*, 12, 75-80.
- Buluç, B. (2009). Sınıf ¼ğretmenlerinin algılarına g¼re okul m¼d¼rlerinin liderlik stilleri ile ¼rg¼tsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Y¼netimi*, 15(57), 5-34.
- Cansoy, R. (2018). Uluslararası çerçevelere g¼re 21.y¼zyıl becerileri ve eğitim sisteminde kazandırılması. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 7(4), 3112-3134.
- Cemalođlu, N. (2007). Okul y¼neticilerinin liderlik stillerinin farklı deđiŐkenler ačíısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 73-112.
- Cemaloğlu, N. & Kılınç, A.Ç. (2012). Okul m¼d¼rlerinin liderlik stilleri ile ¼retmenlerin ¼rg¼tsel g¼ven düzeyleri arasındaki ilişki. *Mehmet Akif Ersoy ¼niversitesi Eğitim Fak¼ltesi Dergisi*, 12(23), 132 – 156.
- Cura, ¼. & Yılmaz, E. (2018). Okul y¼neticilerinin liderlik stilleri ile demokratik tutum ve davranışları arasındaki ilişki. *Uluslararası Y¼netim Akademisi Dergisi*, 1(2), 10-21.
- Çınar, O. (2010). Okul m¼d¼rlerinin iletişim surecindeki etkililiği. *Dumlupınar ¼niversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26, 267-276.

- Çoban, Ö., Bozkurt, S., & Kan, A. (2019). Eğitim yöneticisi 21. yy. becerileri ölçeğinin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Kastamonu Education Journal*, 27(3), 1059-1071.
- Çulha, Y. (2017). *Okul psikolojik danışmanlarının müdürlerinin liderlik stillerini algıları ile kendi iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Demir, D.H. (2019). *Okul müdürleri liderlik stillerinin örgüt iklimi ve öğretmenlerin kolektif yeterlik algısı üzerindeki etkisi* (Yayınlanmamış doktora tezi). Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Demirdağ, S. (2015). Otantik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının karşılaştırılması: öğretmen adayları. *Turkish Studies*, 10(15).
- Demirdağ, S. (2016). The relationship between faculty members school culture and burnout levels based on the perceptions of teacher candidates. *E-International Journal of Educational Research*, 7(3), 49-62.
- Doğan, S. & Koçak, O. (2014). Okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(2), 191-216.
- Doğan, S., Uğurlu, C.T., Yıldırım, T. & Karabulut, E.(2013). Okul yöneticileri ve öğretmenler arasındaki iletişim sürecinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi. *Turkish Journal of Education*, January, 3(1), 34-47.
- Erçetin, Ş.Ş. & Eriçok, B. (2016). Yayınlarda yer alan okul yöneticilerinin yeterliklerinin analizi (ulakbim 2004-2016), *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 11(14), 239-256.
- Ertan-Kantos, Z. (2011). Örgüt metaforlarında liderlik: kavramsal bir çözümleme. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 135-158.
- Fidan, M. & Küçükali, R. (2014). İlköğretim kurumlarında yöneticilerin iletişim becerileri ve örgütsel değerler. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 317-334.
- Göksoy, S., Torlak, E. & Uğuz, B. (2019). Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik roller. *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(2), 209-222.
- Göl, E. & Bülbül, T. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algıları. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(2), 97-109.
- Güçlü, N., Kalkan, F. & Dağlı, E. (2017). Mesleki ve teknik ortaöğretim okulu öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki. *GEFAD / GUJGEF*, 37(1), 177-192.
- Gültekin, C. (2012). *Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin okul iklimi üzerine etkisi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Hamarat, E. & Arkan, A. (2018). 2023 Eğitim Vizyon Belgesi'nde gelecek becerileri. *Seta Perspektif*, 222, 1-7.
- Hatipoğlu, Z. & Zengin, A. A. (2018). Algılanan liderlik stiline iş yaşam kalitesi üzerine etkisi: x ve y kuşakları arası karşılaştırma. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 400-421.
- İdin, Ş. (2019). Ortaokul müdürlerinin fen bilimleri eğitimindeki yeni yönelimleri ve yaklaşımları görev yaptıkları kurumlarda uygulama düzeylerinin liderlik stilleri açısından incelenmesi. *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(1), 1569-1599.
- İşman, A. (2011). *Uzaktan eğitim*. Pegem Yayınevi: Ankara.
- Karadağ, E., Başaran, A. & Korkmaz, T. (2009). İlköğretim okulu öğretmenlerini algıladıkları liderlik biçimleri ile iş doyumları arasındaki ilişki. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 32-45.
- Karasar, N. (2010). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Nobel Yayın: Ankara.
- Kavrayıcı, C. (2019). Okul müdürlerinin liderlik stillerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (AUJEF)*, 3(2), 116-131.
- Kaymak, M.S. & Keskinliç-Kara, S.B. (2016). Okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışmayı yönetme stratejileri arasındaki ilişki. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 349-364.
- Kiriş, B. & Aslan, H. (2019). Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin mesleki benlik saygıları arasındaki ilişkiye yönelik öğretmen algıları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(72), 1656-1675.
- Korkmaz, M. & Demirçelik, E. (2015). Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki. *10. Ulusal Eğitim Kongresi*, 7 - 9 Mayıs 2015, Gaziantep.
- Kozikoğlu, İ., & Altunova, N. (2018). Öğretmen adaylarının 21. yüzyıl becerilerine ilişkin öz-yeterlik algılarının yaşam boyu öğrenme eğilimlerini yordama gücü. *Journal of Higher Education & Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 12(3).
- Kul, M. & Güçlü, M. (2010). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(2), 1021-103.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 86-115.
- Nair, A. (2018). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile politik becerileri arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Orhan-Göksün, D. (2016). *Öğretmen adaylarının 21. yy. öğrenen becerileri ve 21. yy. öğreten becerileri arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış doktora tezi). Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(1), 45-65.
- Öter, S. (2019). *Denizcilik işletmelerinde dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik bir araştırma* (Yayınlanmamış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

- Özgan, H. & Aslan, N. (2008). İlköğretim okul müdürlerinin sözlü iletişim biçiminin öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin incelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 190-206.
- P21 (2008). 21. yüzyıl öğrenme becerileri. <https://www.battelleforkids.org/networks/p21/frameworks-resources>, (Erişim Tarihi: 23.02.2020)
- Peker, S. & Selçuk, G.(2011). Okul müdürlerinin yeterliklerinin eğitim öğretim sürecine etkisi. *Cbü Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 472-480.
- Sağır, M. & Parlak, F. (2018). Okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile örgütsel güven arasındaki ilişki. *Ekev Akademi Dergisi*, 22(76), 165-185.
- Şahin, A. (2007). *İlköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Şahin, S. (2005). Okul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleri (İzmir ili örneği). *Eğilim ve Bilim*, 30(135), 39-49.
- Simsek, O., & Yazar, T. (2016). Education technology standards self-efficacy (ETSSE) scale: A validity and reliability study. *Eurasian Journal of Educational Research*, 63, 311-334.
- Taş, A., Çelik, K. & Tomul, E. (2007). Yenilenen ilköğretim programının uygulandığı ilköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik tarzları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(22), 85-98.
- Terzi, A.R. & Çelik, H. (2016). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve algılanan örgütsel destek ilişkisi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 87-98.
- Timperley, H. (2008). *Teacher professional learning and development*. In The Educational Practices Series – 18, Ed. Jere Brophy, International Academy of Education & International Bureau of Education: Brussels.
- Töremen, F. & Yasan, T. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri (Malatya ili örneği). *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 27-39.
- Tümkaya, S. & Asar, Ç. (2017). İlkokul yöneticilerinin yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin incelenmesi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26(1), 242-253.
- Uzun, T. & Ayık, A. (2016). Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin genel ve örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 672-688.
- Özler, D. E. (2013). *Liderlik, Yönetim ve Organizasyon*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın.
- Yazıcı, A.Ş & Akyol, B. (2017). Okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmen özerkliği arasındaki ilişki. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(10), 189-208.
- Yılmaz, E. (2016). *21.yüzyıl becerileri kapsamında dönüşen okul paradigması: Eğitim Bilimlerinden Yansımalar*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Yüksel-Şahin, F. & Sarıdemir, T. (2017). Okul müdürlerinin liderlik stillerine göre öğretmenlerin yaşam doyumlarının ve evlilik doyumlarının incelenmesi. *GEFAD / GUJGEF*, 37(1), 391-425.