

ÖZGÜN ARAŞTIRMA / ORIGINAL ARTICLE



Copyright@Author(s) - Available online at [dergipark.org.tr/en/pub/igusbd](http://dergipark.org.tr/en/pub/igusbd). Content of this journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

## Yöneticilerin Liderlik Stillерinin İşyeri Sosyal Cesaret Davranışına Etkisi Üzerine Bir Uygulama

### A Study on the Effect of Leadership Styles of Managers on Workplace Social Courage Behavior

<sup>1</sup>Ela OĞAN 

<sup>2</sup>Nurcan ÇETİNER 

#### Öz

Araştırma MEB’de görev yapan öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda okul yöneticilerinin gösterdikleri liderlik stillerinin, öğretmenlerin sosyal cesaret davranışları üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır. Sahip olunan liderlik stiline, işyerinde sosyal cesaret davranışının gösterilmesinde bir öncül olup olmadığının tespitine odaklanılmaktadır. Araştırma, ilişkisel tarama modelinde betimsel bir çalışmadır. Araştırmanın örneklemini, 2022-2023 eğitim-öğretim yılında, ilk ve ortaöğretimde görev yapan öğretmenler arasından rastgele seçilen toplam 404 kişi oluşturmaktadır. Araştırmanın bulguları liderlik stili ile işyeri sosyal cesareti arasında orta düzeyde ilişki olduğunu göstermektedir. Liderlik stiline işyeri sosyal cesaret davranışını etkilediği tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik stiline, işyeri sosyal cesarete etkisinin anlamlı olduğu ortaya çıkarken serbestlik tanıyan liderlik stiline ise işyeri sosyal cesaret davranışını etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir sonuç da; liderlik stiline, işyeri sosyal cesaret davranışının bir öncülü olduğu yönündedir.

#### Anahtar Kelimeler

İşyeri Sosyal Cesareti, Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Okul Yöneticisi, Öğretmen

#### Abstract

The research aims to determine the effect of the leadership styles of the school administrators on the social courage behaviors of the teachers in line with the opinions of the teachers working in the Ministry of National Education. It focuses on determining whether the leadership style possessed is an antecedent in displaying social courage behavior in the workplace. The research is a descriptive study in a correlational research model. The sample of the research consists of 404 people randomly

<sup>1</sup>Dr. Öğr. Üyesi, Artvin Çoruh Üniversitesi, Arhavi MYO, Arhavi-Artvin, Türkiye.  
✉ [elaogan40@gmail.com](mailto:elaogan40@gmail.com)

<sup>2</sup>Doç. Dr., Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Kazım Karabekir MYO, Karaman, Türkiye.  
✉ [nurcan120281@gmail.com](mailto:nurcan120281@gmail.com)

Geliş/Received: 05.03.2023  
Kabul/Accepted: 21.03.2024

Ela Oğan, Nurcan Çetiner, “Yöneticilerin Liderlik Stillерinin İşyeri Sosyal Cesaret Davranışına Etkisi Üzerine Bir Uygulama”, İstanbul Gelisim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11 (2), Ekim 2024, ss. 668-686.

selected among the teachers working in primary and secondary education in the 2022-2023 academic year. The findings of the study show that there is a moderate relationship between leadership style and workplace social courage. It has been determined that leadership style affects workplace social courage behavior. In addition, it was concluded that the effect of transformational leadership and transactional leadership style on workplace social courage was significant, while the Laissez-Faire Leadership style did not affect workplace social courage behavior. Another result is; leadership style is an antecedent of workplace social courage behavior.

### Keywords

Workplace Social Courage, Leadership, Transformational Leadership, School Administrator, Teacher

## 1. Giriş

Her alanda olduğu gibi eğitim alanında da yenileşme çalışmaları hız kazanırken, okullarda değişimi gerçekleştirebilmek için örgütün bütün unsurlarında yeniliği desteklemenin son derece önemli olduğu görülmektedir. Örgütsel yapıdan yönetimin bakış açısına, sahip olunan öğretmen kaynağından fiziki koşullara kadar aynı düzeyde gösterilen destek sayesinde değişime uyum kolaylaşabilmektedir. Eğitim örgütlerinde değişime öncülük eden en temel kaynakların yöneticiler ve öğretmenler olduğu ifade edilmektedir (Çelik, 2001). Liderlik tarzının, çalışanların davranışlarına yön verdiği ve bu doğrultuda bir örgüt iklimi oluşturduğu belirtilmektedir (Tanrıöğen, 2013). Benzer şekilde örgütteki liderlik stiline çalışanların motivasyonlarını artırmada etkili olduğu da ifade edilmektedir (Bennett, 2006). Eğitim örgütlerinde lider konumunda olan okul müdürlerinin, idare işlevlerini başarılı bir şekilde gerçekleştirmelerinin, eğitim-öğretimdeki başarıyı da artırdığı bilinmektedir (Hoy & Miskel, 2010). Tersi biçimde okul yönetimiyle ilgili işlevlerde, koordinasyonun yeterince sağlayamaması durumunda ise karmaşa ortaya çıkabilmektedir.

Her örgütte olduğu gibi eğitim örgütlerinde de zaman zaman belirsizlikler ve sorunlar olabilmektedir. Zira sorunların olduğu yerlerde çözümler ortaya çıkan gelişme de var olmaktadır. Örgütteki belirsizlikleri ortadan kaldırmada ve değişimin benimsenmesinde hiç şüphesiz okul yöneticilerinin liderlik yeteneği etkili olmaktadır. Yöneticinin liderlik yeteneğinin yön verdiği doğrultuda öğretmen kaynağı örgütün diğer unsurlarıyla birleşerek değişimi harekete geçirmektedir (Erdem & Dikici, 2009). Bu nedenle okullarda öğretmenlerin, yönetici liderliğinden etkilenecek diğer unsurlarla aksiyon almada son derece kritik bir rol üstlendiği söylenebilir. Eğitim örgütlerinde ortaya çıkan istenmeyen durumları ifade edebilen, sorunlarla ilgili sorumluluk alabilen ve sorunlara yönelik çözümlerle ilgili kararları etkileyebilen öğretmen kaynağının varlığı bütünsel başarıyı elde etmede önemlidir. Bu anlamda öğretmenlerden beklenen; makul seviyede bir cesaret anlayışına sahip olmalarıdır. Ne aşırı düzeyde cesarete kapılıp düşünmeden hareket edilmeli, ne de çok az cesaretle korkakça davranılmalıdır (Tillman, 2015).

Cesaret; liderlerin sahip olması gereken bir erdem olmakla birlikte (Mert & Aydemir, 2019), liderin sahip olduğu liderlik stilleri, onların sergileyecekleri, bir erdem olarak kabul edilen cesaret davranışını da etkilemektedir (Mansur vd., 2020). Bireylerin hangi durumlarda cesaret davranışını gösterebildikleri hakkında bilgiler yetersiz olmakla birlikte, örgüt çerçevesinde değerlendirildiğinde, sosyal cesaret davranışının liderlik, örgüt iklimi gibi bazı unsurlardan etkilenebileceği görülmektedir (Alshehri & Elsaied, 2022). İşyerinde sosyal cesaret davranışının, yönlendirilebilir olduğu belirtilmektedir (Hannah vd., 2011; Mert, Şen & Alzghoul, 2021; Alshehri & Elsaied, 2022). Sahip olunan liderlik stiline işyerinde sosyal cesaret davranışını biçimlendirebildiği gibi, yönlendirilebilme özelliğine sahip olarak da cesaret davranışını etkileyici bir unsur olduğu söylenebilir (Hannah vd., 2011; Mansur vd., 2020). Bu bağlamda liderlerin diğer yeteneklerini sergilerken çalışanlara hissettirdikleri desteğin; onların işyeri sosyal cesareti davranışını göstermelerine etki edip etmediği bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Mert & Aydemir (2019), cesaret kavramının temellerini inceleyerek yönetsel cesaret ile ilgili bir çalışma ortaya çıkarmıştır. Mert (2021), cesaret kavramını ve bileşenlerini keşfetmeye yönelik bir çalışma gerçekleştirmiştir. Sosyal cesaret kavramının, korku, risk alma, güç, bilinçli olma, karar verme, zorlu koşullar, ahlak, cömertlik ve hedef ile ilgili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Söz konusu çalışmalardan

yola çıkılarak liderin benimsediği demokratik, şeffaf ve yenilikçi yaklaşımların işyeri sosyal cesareti davranışı sergilemeyi olumlu yönde etkileyebileceği düşünülmektedir (Akyıldız, 2013). Bu doğrultuda araştırmamızın amacı; liderlik stilleri ile işyerinde sosyal cesaret davranışının sergilenmesi arasında ilişkilerin bulunup-bulunmadığının saptanmasıdır. Çalışma, liderlik stiline, işyeri sosyal cesaretinin bir öncülü olup olmadığının ortaya çıkarılmasının önemli olduğu ve aynı zamanda okul yöneticilerinin liderlik stillerinin, okulda görevli öğretmen davranışlarını yönlendirdiği (Hannah vd., 2011; Mansur vd., 2020) düşüncesinden yola çıkılarak gerçekleştirilmiştir. İşyerinde sosyal cesaret davranışının benimsenmesinde ve ortaya çıkarılmasında yöneticinin sahip olduğu liderlik yeteneğinin etkisinin ne olduğuyla ilgili bulguların güçlendirilmesinin konuyla ilgili boşluğa katkı sunması beklenmektedir. Bu bağlamda yapılan çalışma ile elde edilen bulgular aracılığıyla, ilgili literatüre ve uygulamada okul yöneticilerine katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### Liderlik ve Liderlik Stilleri

Liderlik, belirlenmiş amaçlar doğrultusunda grup faaliyetlerini yönlendirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2015). Topluluğun veya grubun davranışlarını kontrol edebilen bireyin yaptığı faaliyetleri ifade etmektedir (Mumford, 1906). Örgütte kontrolü elinde bulunduran birey, belirlenmiş hedefler çerçevesinde bazı stratejiler belirleyerek örgütteki diğer unsurları bu hedeflere yönlendirmektedir (Eren, 2013). Bu açıdan liderliğin, yöneticinin sahip olması gereken bir yetenek olduğu söylenebilir. Liderlik yeteneğinde, örgütün ortak amacı etrafında birleştirici ve etkileşimci özelliğinin var olduğundan söz edilebilir (Northouse, 2014). Güçlü liderlik yeteneğine sahip bireylerin iletişim becerileri de oldukça gelişmiştir. Aynı zamanda yenilikçi ve geniş bir vizyona sahiptirler. Çevresel değişikliklere bağlı olarak takipçilerini veya grubunu adapte edebilme yani dönüştürme kabiliyetleri vardır. Bu açıdan oldukça esnek bir yapı oluşturma çabası içerisinde, yaratıcılığı ve dolayısıyla yaratıcı ortamları desteklerler (Carnegie, 2012).

Liderlik stilleriyle ilgili çalışmaların temelinin *özellikler kuramına, davranışsal kurama ve durumsallık kuramına* dayandırıldığı görülmektedir. Özellikler kuramı; lideri lider yapan özelliklerin doğuştan gelen nitelikler olduğunu savunmaktadır (Genç & Karadirek, 2018). Davranışsal kuram, liderlerin sahip oldukları kişisel özelliklerinin grup amaçlarını başarılı biçimde gerçekleştirmede yeterli olmadığını vurgulayarak liderin davranışlarının grup üyelerinin davranışlarını etkilediğini ve yönlendirdiğini savunmaktadır (Mirze, 2014; Küçüközkkan, 2015; Koçel, 2018). Durumsallık kuramı ise liderlik davranışlarının farklı durumlar için farklılaştığını vurgulamaktadır (Fiedler, 1964; Bass, Avolio & Jung, 1999).

Teknolojik yenilikler, liderlik bakış açısını etkileyerek yeni liderlik yaklaşımlarını ortaya çıkarmaktadır. Bu kapsamda vizyoner, iş odaklı, gelişimi destekleyici gibi özellikleriyle dikkat çeken; dönüşümcü liderlik stili, etkileşimci liderlik stili ve tam serbesti tanıyan liderlik stili ön plana çıkmaktadır (Kılıç, Keklik & Yıldız, 2014). Dönüşümcü liderlik, çevresel gelişmelere paralel olarak değişimi görebilen, destekleyen ve grubu bu doğrultuda amaca yönelten liderlik stildir. Dönüşümcü lider, grubun olumlu yönde değişimine ve dönüşümüne uyum sağlaması için yeteneklerin geliştirilmesine önem vermektedir (Bass, 1990). Etkileşimci liderlik stiline, belirlenen amaçlar doğrultusunda iş ve görevlere odaklanılmaktadır. Bu nedenle işle ilgili performansa dayalı olarak ödül ve ceza ön planda yer almaktadır. Bu nedenle lider ve grup üyeleri arasında davranışlardan ileri gelen bir alış-veriş söz konusudur. Bu alış-veriş karşılıklı beklentilerin karşılanması neticesinde etkileşimli olarak ortaya çıkmaktadır (Bass & Avolio, 1995; Bass & Avolio, 1999; Bass & Bass, 2009). Tam serbestlik tanıyan liderlik stiline ise, liderin yokluğu söz konusudur. Tam serbestlik tanıyan lider, grup faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenmez, genellikle grup için karar almaz, grupta ortaya çıkan davranışlara dönütte bulunmaz ve grup üyelerinin ihtiyaçlarını karşılamaya istekli değildir (Bass, 1985; Oğuz, 2011). Bir anlamda grup üyeleri, amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik harekete geçmek için herhangi birinin liderliğine ihtiyaç duymamaktadır (Wong & Giessner, 2018). Burada liderler yetkilerini kullanmak yerine üyelerin yetkilerini kullanmalarına izin vermektedir (Seçilmiş, Sarı & Kılıçlar, 2016). Tam serbesti tanıyan liderlik stili, üst düzey bilgi ve yeteneğe sahip grup üyelerine uygulanabilir ve böylece yenilikçi davranışları desteklenebilir (Şafaklı, 2005). Alanında uzman ve derin bilgiye sahip grup üyelerinin

hedeflerini belirlemiş olmaları muhtemeldir ve bu hedeflerine ulaşmadaki sorumlulukları tamdır. Dolayısıyla bir liderin yönlendirmesine, kontrolüne veya dönütüne ihtiyaçları olmayabilir (Kılıç vd., 2014).

### 3. İşyeri Sosyal Cesaret Davranışı

Cesaret kavramı TDK' da kahramanlık, cüret, yiğitlik ve atılganlık olarak tanımlanmaktadır. Cesaret etmek ise, korkulması gereken bir işe korkmadan girişmek anlamına gelmektedir (TDK, 2022). Cesaret, geçmişten günümüze insan hayatında önemli bir yere sahip olmuştur. Dolayısıyla ilk yazılı kaynaklar üzerinde incelendiğini ve Sokrates, Platon, Aristo ve Konfüçyüs gibi filozoflar tarafından araştırıldığını söylenmek mümkündür (Howard vd., 2017; Ginevra vd., 2020; Mert & Aydemir, 2019). Sokrates cesareti, ahlaki bir erdem olarak ele alarak sabır ve mantık arasındaki denge olarak tanımlamıştır (Platon, 2001). Cesaret kavramının, bilim dünyasında (Snyder, Lopez & Pedrotti, 2010; Hobbs, 2000) ilgi görmeye başlamasının neredeyse 15 yıldır bir geçmişe sahip olduğu belirtilmektedir (Mert & Aydemir, 2019). Bunun yanı sıra cesaretin, yönetim literatüründe ise (Ginevra vd., 2020; Kramer & Zinbarg, 2019; Howard, vd., 2017) son birkaç yıl içinde çalışılmaya başlandığı görülmektedir. Mert & Aydemir (2019), Türk işletme literatürü açısından cesaret kavramının uzun yıllar öncesine dayandığını savunmaktadır. Cesaret ile ilgili anlayışın 13. yüzyıl başlarında Ahilik Teşkilatı'nın kurulmasıyla birlikte benimsenmeye başlandığı söylenebilir. Bu bağlamda ahilik, cömertlik, kahramanlık, yiğitlik anlamlarını kapsamaktadır. Ahilik anlayışının temelinde cesaretin bulunmasının; bu yapının yüzyıllar boyunca korunmasında etkili olduğu da ifade edilmektedir. Ahilik teşkilatı, bir meslek kuruluşu olarak görünse de bağlı olduğu ahlaki öğretilerle bir eğitim kurumu yapısına sahiptir (Kızıler, 2015; Kaya, 2013; Demirpolat & Gürsoy, 2004). O halde eğitim örgütlerinde cesaret davranışının desteklenmesinin aynı zamanda güçlü, demokratik, erdemli yapıları koruduğunu söylemek mümkündür.

Günümüzde cesaret kavramı, içerdiği derin anlam nedeniyle farklı alanlarda farklı boyutlarıyla incelenerek farklı biçimde tanımlanmaktadır. Her ne kadar cesaret, ahlaki değerlerden ileri gelmekteyse de bir kişilik boyutu olarak ele alınmaktadır. Örneğin psikoloji alanında; korkulmasına karşın mantıklı değerlendirme yaparak davranışa yönelten, bireyin sahip olduğu kişilik özelliği (Maddi, 2006; Lopez, 2007; Lopez vd., 2010; Kilmann, O'Hara & Strauss, 2013; Howard & Alipour, 2014) olarak tanımlanmaktadır. Rate vd., (2007) tarafından, iyi ve değerli bir sonuca ulaşmak için mantıklı ve kasıtlı davranış sergileme olarak tanımlanmaktadır. İşletme ve yönetim alanlarında, cesaretin ortaya çıkma süreci ve etkileri örgütsel açıdan (Kilmann, O'Hara & Strauss, 2013; Ginevra vd., 2020) incelenmektedir. Howard vd., (2017) işyerinde sosyal cesaret gösterme davranışının organizasyonda düzenin sağlanmasında örnek teşkil etmesi bakımından önemine dikkat çekerek, olumsuz davranışların üstesinden gelmek için korkmadan harekete geçmek olarak tanımlamaktadır.

İlgili çalışmalardan (Klein & Napier, 2003; Kilmann, O'Hara & Strauss, 2013) ve tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere cesaret kavramının, korku, endişe, risk, güç, samimiyet, bilgelik ve umut gibi unsurları içerdiği ifade edilmektedir. İçerdiği unsurlar bakımından fiziksel, ahlaki ve sosyal boyutlarda ele alındığı anlaşılmaktadır. Cesaretin fiziksel boyutu daha çok yiğitlik ve kahramanlıkla ilgili olurken, ahlaki ve sosyal boyutu ise sosyal hayatta karşılaşılan olumsuzluklara karşı harekete geçmeyle ilgilidir (Howard & Holmes, 2019). Cesaret davranışı, ilk olarak bireyin sahip olduğu atılganlık ve ahlaki sorumluluktan ortaya çıkmakla beraber sonuçlarının toplumsal boyuta etki ettiği görülmektedir. Bu anlamda cesaret, toplumsal düzenin oluşturulmasına ve sürdürülmesine katkı sağlamaktadır (Mert & Aydemir, 2019).

İşyerinde cesaret davranışının ortaya çıkması, kavramın ahlaki ve sosyal boyutlarıyla ele alınmaktadır (Mert, Sen & Alzghoul, 2021; Howard & Fox, 2020; Uysal & Bayramoğlu, 2022; Köksal, Mert & Gürsoy, 2022). Diğer bir ifadeyle bir olayda iyi sonuçların ortaya çıkması yönünde mantıklı ve bilinçli davranmada; hem etik hem de sosyal açıdan doğrular benimsenmektedir. Sosyal cesaret davranışının sergilenmesiyle birlikte iki farklı durumla karşı karşıya gelinir. İşyerinde sosyal cesaret davranışını göstermek çalışanın sosyal ilişkilerini bozabilir. Örneğin işyerinde istenmeyen bir duruma yönelik cesurca düşünceleri söylemek karşıdaki bireyde düşmanca hisleri tetikleyebilmektedir. Bu nedenle işyerinde sosyal cesaretin riskli bir davranış olduğu ve çalışanın sosyal imajını zedeleyebileceği söylenebilir (Howard vd., 2017). Diğer bir durumda ise işyerinde sosyal cesaretin, etkili liderlik edebilme, örgüt iklimini güçlendirme gibi konularda çeşitli katkılar sağladığı bilinmektedir (Mansur vd., 2020; Alshehri & Elsaied, 2022; Mert, Şen & Arun, 2022).

## 4. Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin İşyeri Sosyal Cesaret Davranışı Arasındaki İlişki

Toplumsal düzenin sağlanmasında, korunmasında ve sürdürülebilmesinde eğitim kurumları, çok önemli bir misyon üstlenmektedir. Sosyo-ekonomik gelişmeye katkı sağlayan kaliteli insan sermayesinin yetiştirilmesini her bir kademesinde desteklemektedir. Eğitim kurumlarını idare eden okul yöneticilerinin söz konusu misyonu gerçekleştirebilmeleri açısından kritik bir sorumluluğu üstlendikleri görülmektedir. Aynı şekilde eğitim kurumunda görev yapan öğretmenlerin de okul yöneticileri ile ortak misyonu paylaşarak amaca yönelmeleri beklenmektedir. Okul yöneticilerinin idarî süreçleri etkili biçimde yönetebilmesi, okuldaki öğretmen ve öğrenci davranışlarını etkilemektedir. Bir anlamda okul yöneticileri, sahip oldukları bilgi ve yetenekleri ile eğitim alanındaki değişimleri destekleyerek gelişmesine ve dolayısıyla ülkenin geleceğine yön vermektedir (Tschannen, Moran & Garies, 2005). Bu nedenle okul yöneticilerinin, eğitim amaçlarını gerçekleştirmede etkili liderlik davranışlarını sergileyerek olumlu örgüt iklimini oluşturmaları gerekmektedir (Yaraş, 2017).

Okul yöneticileri, eğitim kurumunun başarısına etki eden bütün örgüt unsurlarını ortak hedeflere ve değerlere yönlendirebilen bir liderlik anlayışı benimsemelidir. Toplumsal değişim ve gelişimi göz önünde bulundurarak eğitimin gerekliliklerinin her an farkında olarak kurumun bütünsel uyumunu sağlaması gerekmektedir. Bu nedenle ihtiyaç duyulan bilgi, beceri, eğitim, altyapı vb. yeterliliklerin azamî ölçüde elde edilmesine liderlik etmek son derece zarurîdir. Çünkü ılımlı bir örgüt iklimini oluşturabilen liderlerin, okulların performansını olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir (Demirkol, 2022). Şüphesiz okul yöneticilerinin görevlerini yerine getirirken faydalanabilecekleri farklı güç ve yetkiler bulunabilir. Bunlar makamından ileri gelen otoriter yetki ve güçler (uzmanlık gücü) olabildiği gibi liderlik yeteneğinden kaynaklanan karizmatik güç veya dönüştürücü güç de olabilmektedir (Akdöl, 2015). Liderlik vasfına sahip okul yöneticilerinden beklenen; kurum amaçlarını gerçekleştirmek için örgütsel unsurları uyumlu şekilde bir araya getirebilmeleri, koordinasyonu sağlayabilmeleri ve etkileşimli bir süreci ortaya çıkarabilmeleridir (Özsalmanlı, 2005).

Örgütte etkinliği olan liderler, olumlu iklim oluşturarak yine olumlu gelişmeleri tetiklemektedir. Etkin liderler, yarattıkları uyumlu etkileşimle genellikle başarılı işler ortaya çıkarmaktadır (Erdem & Dikici, 2009). Etkili bir liderlik stili olarak ifade edilen dönüşümcü liderliğin, örgütteki insan sermayesini motive etme yeteneği yüksektir (Netemeyer, Boles, McKee & McMurrin, 1997). Dönüşümcü liderler örgütün misyonu ve vizyonu hakkında farkındalığı yaratarak diğer unsurlarla birlikte hareket edilmesini sağlar (Brown vd., 2005). Bu yeteneğinin sağladığı güçle, çalışanları risk almaya, cesaretli ve kararlı olmaya yönlendirdiği söylenebilir (Bass, 1990; Turan, 2019). Eğitim örgütlerinde yöneticilerin üstlendiği liderlik stiline, okul iklimini ve görev yapan öğretmenlerin davranışlarını etkilediği bilinmektedir. Öğretmenlerin sahip olduğu ahlaki sorumluluktan ve girişimciliklerinden ileri gelerek gösterdikleri sosyal cesaret davranışının toplumsal düzenin sürdürülmesine katkı sağladığı ifade edilmektedir (Mert & Aydemir, 2019). Öyleyse örgütte sergilenen sosyal cesaret davranışını destekleyen bir liderlik anlayışıyla güçlü, kararlı ve doğru bir organizasyon yapısı oluşturulabilir. Çünkü örgütte benimsenen liderlik anlayışı ile örgütsel başarı arasında ilişkiler bulunmaktadır (Ata, 2015; Rakhymzhanov, 2022). Dolayısıyla yöneticilerin sahip olduğu liderlik stiline işyeri sosyal cesaret davranışını desteklemesinin örgütteki uyumlu iklimi artırarak üyelerin ortak amaca yönelmesine ve işlerin doğru biçimde yapılmasına katkı sağlaması beklenmektedir.

## 5. Yöntem Araştırmanın Deseni

Araştırmanın temel amacı, MEB'e bağlı resmî okul yöneticilerinin liderlik stillerinin, öğretmenlerin işyeri sosyal cesaretleri üzerine etkisinin belirlenmesidir. Araştırma, nicel araştırma deseninde ilişkisel tarama modelinde betimsel bir çalışma olarak yapılandırılmıştır (Karasar, 2007).

Howard vd., (2017) yaptıkları araştırma ile işyeri sosyal cesaretinin kahramanlık, ahlak, risk alabilmeyle ilgili olduğunu ve toplumsal düzeni etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Ginevra vd., (2019), işyeri sosyal cesareti ölçeğinin İtalyancaya çevirisinin çalışmalarını gerçekleştirmiştir. Kramer & Zinbarg (2019), çalışmalarında cesaret davranışının temelleri üzerinde durarak cesaret bilincinin

cesaret davranışını harekete geçirmede önemli olduğunu vurgulamaktadır. Howard & Holmes, (2019) çalışmalarında sosyal cesaret davranışının, örgütte sesliliği ve örgütsel sessizliği etkilediğini öne sürmektedir. Alshehri & Elsaied (2022) araştırmalarında, liderlik yeteneğinin işyerindeki sosyal cesaret davranışını etkilediğini savunmaktadır. Görüldüğü gibi işyeri sosyal cesaret davranışının, örgütte ılıman iklimi, örgütsel sesliliğe, doğru davranışı ortaya çıkarmaya ve düzeni sağlamaya katkı sağladığına dikkat çekilmektedir. Bu araştırmaya temel oluşturan söz konusu çalışmalar doğrultusunda oluşturulan hipotezler ise şöyledir:

H<sub>1</sub>: Okul yöneticilerinin algılanan liderlik stili, öğretmenlerin işyeri sosyal cesaret davranışı etkilemektedir.

H<sub>1a</sub>: Okul yöneticilerinin algılanan dönüşümcü liderlik stili, öğretmenlerin işyeri sosyal davranışı etkilemektedir.

H<sub>1b</sub>: Okul yöneticilerinin algılanan etkileşimci liderlik stili, öğretmenlerin işyeri sosyal davranışı etkilemektedir.

H<sub>1c</sub>: Okul yöneticilerinin algılanan serbestlik tanıyan liderlik stili, öğretmenlerin işyeri sosyal davranışı etkilemektedir.

## Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Toplumsal düzenin sürdürülebilmesi açısından eğitim kurumları çok önemli görevler üstlenmektedir. Sosyo-ekonomik gelişmeye katkı sağlayan aynı zamanda ülke geleceğinin yetiştirilmesini her bir kademesinde destekleyen eğitim kurumlarına liderlik etmek son derece kritik bir eylem olarak düşünülmektedir. Bu bağlamda kaliteli insan kaynağının ve kaliteli toplumun mimarları olarak ifade edilen eğitim kurumlarının geliştirilmesine katkı sağlamak istenmiştir. Araştırmanın uygulanabilirliği açısından eğitim örgütlerinde ortaya çıkan sorunları dile getirebilme, bununla ilgili sorumluluk alabilme ve kararları etkileyebilme potansiyeline sahip olan öğretmen kitesinin evren seçimine uygun olduğu düşünülmüştür. Bu çerçevede araştırmanın evreni, MEB'e bağlı resmî ilk ve ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenler olarak belirlenmiştir (MEB, 2019). Araştırma için yeterli örneklem sayısına ulaşmak için evrenden 0,05 örneklem hata payıyla ve %95 güven aralığında bir tahmin yapılarak en az 384 öğretmene ulaşmak hedeflenmiştir (Cohen, Manion & Morrison, 2000). Araştırmanın örnekleme, kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Kolayda örnekleme, yeterli örneklem sayısına ulaşılan kadar, gönüllülük esasına dayalı olarak yapılan ve en kolay ulaşılabilen katılımcıları seçme şansına dayanan bir yöntemdir (Gürbüz & Şahin, 2018). Anket aracılığıyla veri toplamayı hedefleyen araştırma, Artvin Çoruh Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunun 27 Aralık 2022 tarihinde yapmış olduğu toplantısında etik açıdan uygun bulunmuştur. Google Forms üzerinden oluşturulan anket, 2023 yılının Ocak, Şubat ayları boyunca dijital platformlar aracılığıyla çeşitli illerdeki öğretmenlerle paylaşılarak elektronik ortamda uygulanması sağlanmıştır. Bu süre sonunda MEB'e bağlı ilk ve ortaöğretimde görevli 410 öğretmen anketi yanıtlamıştır. Anket verileriyle ilgili analizlerde, uç değerler çıkarılarak 404 öğretmen yanıtı çalışmaya dâhil edilmiştir.

## Araştırma Verilerinin Toplaması

Araştırmanın amacı doğrultusunda liderlik stillerinin işyeri sosyal cesaret davranışına etkisini tespit etmek için: Kişisel Bilgi Formu, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (ÇFLÖ) ve İşyerinde Sosyal Cesaret Davranışı Ölçeği (İSCÖ)'den yararlanılmıştır.

**Kişisel Bilgi Formu:** Öğretmenlerin yaşı, cinsiyeti, eğitim düzeyi ve meslekteki deneyimi gibi özelliklerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır.

**Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği:** Öğretmenlerin görevli oldukları okul yöneticilerinin çok faktörlü liderlik özelliklerini incelemek amacıyla Bass ve Avolio (1995), tarafından geliştirilmiştir. Ölçeği Türkçe'ye uyarlama çalışmaları ise Aksu (2015), tarafından yapılmıştır. Ölçek, 3 alt boyut ve 36 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin tamamının Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,94; alt boyutlarından dönüşümcü liderlik ,94; etkileşimci liderlik ,88 ve serbestlik tanıyan liderlik ise ,92'dir. Ölçek 5'li likert ölçeğiyle derecelendirilmiştir. ÇFLÖ beşli likert tipinde, hiçbir zaman (1), nadiren (2), bazen (3), çoğunlukla (4) ve her zaman (5) biçiminde derecelendirilmektedir. Ölçek, dönüşümcü liderlik (2, 6, 8, 9, 10, 13, 14, 15, 18, 19, 23, 25, 29, 30, 31, 32, 34, 35 ve 36. maddeler), etkileşimci liderlik (1, 3,

4,11, 16, 20, 21, 22, 24, 26 ve 27. maddeler) ve serbestlik tanıyan liderlik stilini (5, 7, 17, 28 ve 33. maddeler) açıklayan 36 maddeden oluşmaktadır.

**İşyerinde Sosyal Cesaret Davranışı Ölçeği:** Öğretmenlerin işyeri sosyal cesaret davranışlarını belirleyebilmek amacıyla Howard vd. (2017) tarafından geliştirilen ve Uysal ve Bayramoğlu (2022), tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek 5'li likert ölçeği kullanılarak derecelendirilmiş, tek boyut ve 9 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin güvenirlik katsayısı 0,85'dir.

## Araştırma Verilerinin Analizi

Çalışmada elde edilen veriler öncelikle SPSS programı aracılığıyla faktör analizine tâbi tutulmuştur. Faktör analizi, birbiriyle ilişkisi olan değişkenlerin, birlikte daha az sayıda ilişkisiz ve anlamlı yeni değişkenlerini tespit etmek için uygulanmaktadır (Büyüköztürk, 2009). Çalışmada faktör analizinin yapı için uygun olup olmadığını testi için kullanılan Bartlett'in Küresellik testi sonuçları anlamlı çıkmış ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik testi tavsiye edilen değer Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği için; ,92 ve İşyeri Sosyal Cesaret Ölçeği için ise; ,86 olarak tespit edilmiştir. Faktörlerin tamamı tarafından açıklanan toplam varyans ÇFLÖ için; %64 ve İSCÖ için ise; %54'tür. Her iki ölçek maddelerinin faktör yapılarının orjinalleri ile aynı boyutlara sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak çok faktörlü liderlik ölçeğinin bazı maddelerinin varyans değerleri ,40'ın altında olduğu için analize dahil edilmemiştir. Bu kapsamda ÇFLÖ'nden 1, 3, 6, 11, 12, 16, 17, 21 ve 26 numaralı maddeler çalışmadan çıkarılmıştır. Araştırmada uygulanan ölçeklerin güvenirlikleri daha önce kanıtlanmıştır. Ölçeklerin bu araştırmadaki güvenirlik düzeyleri; Cronbach Alfa iç tutarlık değeri: uygulanan ölçeğin bütününde ,92; çok faktörlü liderlik ölçeğinde ,92 ve işyeri sosyal cesaret davranışı ölçeğinde ise ,89 olarak ortaya çıkmıştır.

Ölçeklerin güvenilirliğinin yüksek olduğu görülmektedir (Kayış, 2005). Ayrıca araştırmada kullanılan ölçeklerin normal dağılım gösterip göstermediği ile ilgili Skewness ve Kurtosis değerlerine bakılarak normal dağılım sergiledikleri görülmüştür. Skewness ve Kurtosis ile ilgili en küçük ve en büyük değerler; MFLS için Skewness değeri -,615 ile ,121 arasında Kurtosis değeri ise -,346 ile ,242 arasında; alt boyutlarda Skewness ve Kurtosis değerleri; dönüşümcü liderlikte -,598 ile ,121 ve -,654 ile ,242; etkileşimci liderlikte -,304 ile ,121 ve -,580 ile ,242; serbestlik tanıyan liderlikte ,845 ile ,121 ve ,050 ile ,242 olduğu tespit edilmiştir. İSCÖ için ise Skewness değeri -,566 ile ,121 arasında Kurtosis değeri ise ,036 ile ,242 arasında değiştiği tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmanın demografik değişkenleri olan cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve mesleki deneyimle ilgili Kurtosis ve Skewness değerlerinin de normal dağılım gösterdiği görülmüştür. Dolayısıyla Kurtosis ve Skewness değerleri -1.5 ile +1.5 arasında olduğu için verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmiştir (Tabachnick & Fidell, 2013). Daha sonra ÇFLÖ'ye ve İSCÖ'ye ait bulguların yorumlanmasında frekans, yüzde dağılımı, ortalama ve standart sapma gibi betimsel istatistikî değerlerden faydalanılmıştır. Öğretmenlerin, okul yöneticileriyle ilgili liderlik yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin ve işyeri sosyal cesaret davranışları hakkındaki görüşlerinin cinsiyete, yaşa, eğitim düzeyine ve mesleki deneyime göre karşılaştırılması amacıyla ilişkisiz örneklem için t-testi ve ilişkisiz örneklem için tek yönlü varyans (Anova) analizine tabi tutulmuştur. Bunun yanı sıra liderlik stili ile işyeri sosyal cesareti arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik korelasyon analizi ve liderlik stiline, işyeri sosyal cesaret davranışına etkisini ortaya çıkarmak için ise basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır.

## 6. Bulgular ve Yorum

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın amacı doğrultusunda yapılan analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Elde edilen araştırma bulguları tablolarla sunularak yorumlanmaya çalışılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve mesleki deneyim gibi özellikleri ile ilgili demografik veriler Tablo 1'de sunulmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerle ilgili demografik özellikleri gösteren Tablo 1 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin %45,8'inin kadın ve %54,2'sinin ise erkek öğretmenlerden oluştuğu görülmektedir. Araştırmaya katılım sağlayan öğretmenlerin yaş aralığının %42,8 ile en çok 36-43; %29'unun 28-35 yaş aralığında olduğu; %81,4'ünün lisans mezunu olduğu ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin mesleki deneyimlerinin ise en fazla %31,4 ile 11-15 yıl, %26,2 'sinin ise 16 ile 20 yıl arasında olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin yanıtları doğrultusunda; Çok

Faktörlü Liderlik Ölçeği ile alt boyutları olan; dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, serbestlik tanıyan liderlik stilleri ve İşyeri Sosyal Cesareti Ölçeği ile ilgili betimsel istatistikler Tablo 2'de gösterilmiştir.

**Tablo 1:** Demografik Özellikler

		f	%	s.d
Cinsiyet	Kadın	185	45,8	,498
	Erkek	219	54,2	
Yaş	22-27	27	6,7	,938
	28-35	117	29,0	
	36-43	173	42,8	
	44-51	69	17,1	
	52-59	18	4,5	
Eğitim	Lisans	329	81,4	,389
	Y. Lisans	75	18,6	
Mesleki Deneyim	1-5	37	9,2	1,20
	6-10	50	12,4	
	11-15	127	31,4	
	16-20	106	26,2	
	≥ 21	84	20,8	
Toplam		<b>404</b>	<b>100</b>	

**Tablo 2:** Ölçeklerle ilgili İstatistikler (n=404)

	Min	Max	Ort.	Std. Hata	S.d.	Varyans
ÇFLÖ	1,33	5,00	3,68	,034	,688	,474
Dönüşümcü Liderlik	1,06	5,00	3,68	,047	,959	,920
Etkileşimci Liderlik	1,00	5,00	3,21	,041	,837	,701
Serbestlik Tanıyan Liderlik	1,00	5,00	2,01	,046	,932	,870
İSCÖ	1,78	5,00	3,83	,038	,764	,584

Tablo 2'de görüldüğü gibi katılımcıların, yöneticilerin çok faktörlü liderlik özelliklerini (ort=3,68) yüksek düzeyde, dönüşümcü liderlik özelliklerini aynı şekilde (ort=3,68) yüksek düzeyde, etkileşimci liderlik özelliklerini (ort=3,21) orta düzeyde, serbestlik tanıyan liderlik özelliklerini (ort=2,01) düşük düzeyde değerlendirdikleri görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin işyeri sosyal cesaret davranışlarının ise (ort=3,83) yüksek düzeyde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda okul yöneticilerinin liderlik stili ve dönüşümcü liderlik düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir. Aynı şekilde araştırmaya atılan öğretmenlerin işyeri sosyal cesaret davranış düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda çalışmada yer alan değişkenlerin birbirleri arasındaki ilişkinin incelenmesi için korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişki düzeyleri Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3 incelendiğinde, gerçekleştirilen korelasyon analizine göre yöneticilerin liderlik stilleri ile öğretmenlerin işyeri sosyal cesareti arasındaki ilişkinin ( $r=,391$ ;  $p=,000$ ) anlamlı ve pozitif yönde **orta** düzeyde olduğu görülmektedir. Liderlik stili alt boyutlarından dönüşümcü liderlik ile işyeri sosyal cesareti arasında ( $r=,621$ ;  $p=,000$ ) anlamlı, pozitif yönde ve **yüksek** düzeyde; etkileşimci liderlik ile sosyal cesareti arasında ( $r=,947$ ;  $p=,000$ ) anlamlı, pozitif yönde ve **orta** düzeyde; serbestlik tanıyan



liderlik ile işyeri sosyal cesaret arasında ise ( $r=-,094$ ;  $p=,000$ ) anlamlı olmayan, **düşük** düzeyde ve negatif yönde ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin liderlik stili ile öğretmenlerin işyeri sosyal cesaret davranışları arasında ilişki olduğu görülmüştür. Araştırmanın amacı çerçevesinde okul yöneticilerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin işyeri sosyal cesaret davranışına herhangi bir etkisinin olup olmadığının ortaya çıkarılması için regresyon analizi uygulanmış ve Tablo 4'te gösterilmiştir.

**Tablo 3:** Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi

		ÇFLÖ	Dönüşümcü Liderlik	Etkileşimci Liderlik	Serbestlik Tanıyan Liderlik	İSCÖ
ÇFLÖ	Pearson Cor.	1				
	p					
Dönüşümcü Liderlik	Pearson Cor.	,947**	1			
	p	,000				
Etkileşimci Liderlik	Pearson Cor.	,621**	,394**	1		
	p	,000	,000			
Serbestlik Tanıyan Liderlik	Pearson Cor.	-,094	-,354**	,149**	1	
	p	,059	,000	,003		
İSCÖ	Pearson Cor.	,391**	,379**	,241**	-,073	1
	p	,000	,000	,000	,145	

\*\* . Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı (2-tailed). (n= 404)

**Tablo 4:** Liderlik Stillерinin İşyeri Sosyal Cesaret Davranışına Etkisi

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Std. Hata		
		,391 <sup>a</sup>	,153	,151	,704	
Anova <sup>b</sup>						
Model	Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	Sig.	
Regresyon	36,081	1	36,081	72,765	,000 <sup>a</sup>	
Atk (Residual)	199,331	402	,496			
Toplam	235,412	403				
Katsayılar <sup>a</sup>						
Model	Std. Edilmemiş Katsayılar		Std. Edilmiş Katsayılar		t	Sig.
	$\beta$	Std. Hata	Beta			
Sabit	2,382	,174	,391	13,680	,000	
Liderlik Stili	,435	,051		8,530	,000	

a.Bağımlı Değişken: İşyeri Sosyal Cesareti

Tablo 4'te görüldüğü gibi regresyon modeli anlamlıdır ( $p<,005$ ). Liderlik stili, işyeri sosyal cesaretine etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $p=,000$ ;  $F(1; 403)=,391$ ;  $R^2=,153$ ). Liderlik stili, işyeri sosyal cesaretinin varyansının yaklaşık olarak %15'ini açıklamaktadır. Liderlik stiliindeki her 1 (bir) birimlik artışın, işyeri sosyal cesaretinde ,435'lik bir artışı beraberinde getireceği görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.

Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stili öğretmenlerin işyeri sosyal cesaret davranışına herhangi bir etkisinin olup olmadığının ortaya çıkarılması için regresyon analizi uygulanmış ve tablo 5'te gösterilmiştir.

**Tablo 5:** Dönüşümcü Liderlik Stilinin İşyeri Sosyal Cesareti Üzerine Etkisi

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Std Hata		
		,379 <sup>a</sup>	,144	,141	,708	
Anova <sup>b</sup>						
Model	Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	Sig.	
Regresyon	33,800	1	33,800	67,396	,000 <sup>a</sup>	
Atık (Residual)	201,612	402	,502			
Toplam	235,412	403				
Katsayılar <sup>a</sup>						
Model	Std. Edilmemiş Katsayılar		Std. Edilmiş Katsayılar		t	Sig.
	$\beta$	Std. Hata	Beta			
Sabit	2,726	,140	,379	19,475	,000	
Dönüşümcü Liderlik	,302	,037		8,209	,000	

a.Bağımlı Değişken: İşyeri Sosyal Cesareti

Tablo 5'te görüldüğü gibi dönüşümcü liderlik stilinin işyeri sosyal cesaretine etkisini gösteren regresyon modeli anlamlı bulunmuştur ( $p < ,005$ ). Dönüşümcü liderlik stilinin, işyeri sosyal cesaretine etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $p = ,000$ ;  $F(1; 403) = ,379$ ;  $R^2 = ,144$ ). Dönüşümcü liderlik stili, işyeri sosyal cesaretinin varyansının yaklaşık olarak %15'ini açıklamaktadır. Liderlik stilindeki her 1 (bir) birimlik artışın, işyeri sosyal cesaretinde ,302'lik bir artışı da beraberinde getireceği görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda  $H_{1a}$  hipotezi kabul edilmiştir. Okul yöneticilerinin etkileşimci liderlik stillinin öğretmenlerin işyeri sosyal cesaret davranışına herhangi bir etkisinin olup olmadığının ortaya çıkarılması için regresyon analizi uygulanmış ve Tablo 6'da gösterilmiştir.

**Tablo 6:** Etkileşimci Liderlik Stilinin İşyeri Sosyal Cesaret Davranışına Etkisi

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Std. Hata		
		,241 <sup>a</sup>	,058	,056	,742	
Anova <sup>b</sup>						
Model	Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	Sig.	
Regresyon	13,617	1	13,617	24,681	,000 <sup>a</sup>	
Atık (Residual)	221,795	402	,552			
Total	235,412	403				
Katsayılar <sup>a</sup>						
Model	Std. Edilmemiş Katsayılar		Std. Edilmiş Katsayılar		t	Sig.
	$\beta$	Std. Hata	Beta			
Sabit	3,132	,147	,241	21,332	,000	
Etkileşimci Liderlik	,220	,044		4,968	,000	

a.Bağımlı Değişken: İşyeri Sosyal Cesareti

Tablo 6'da görüldüğü gibi etkileşimci liderlik stilinin, işyeri sosyal cesaretine etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $p = ,000$ ;  $F(1; 403) = ,241$ ;  $R^2 = ,058$ ). Etkileşimci liderlik stili, işyeri sosyal cesaretinin varyansının yaklaşık olarak %5'ini açıklamaktadır. Etkileşimci liderlik stilindeki her 1 (bir) birimlik artışın, işyeri sosyal cesaretinde ,220'lik bir artışı da beraberinde getireceği görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda  $H_{1b}$  hipotezi kabul edilmiştir. Okul yöneticilerinin serbesti taniyan liderlik

stillinin öğretmenlerin işyeri sosyal cesaret davranışına herhangi bir etkisinin olup olmadığının ortaya çıkarılması için regresyon analizi uygulanmış ve Tablo 7’de gösterilmiştir.

**Tablo 7:** Serbestlik Taniyan Liderlik Stilinin İşyeri Sosyal Cesaret Davranışına Etkisi

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Std. Hata		
	,073 <sup>a</sup>	,005	,003	,763		
Anova <sup>b</sup>						
Model	Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	Sig.	
Regresyon	1,240	1	1,240	2,129	,145 <sup>a</sup>	
Atık (Residual)	234,172	402	,583			
Toplam	235,412	403				
Katsayılar <sup>a</sup>						
Model	Std. Edilmemiş Katsayılar		Std. Edilmiş Katsayılar		t	Sig.
	$\beta$	Std. Hata	Beta			
Sabit	3,957	,090			43,786	,000
Serbestlik Taniyan Liderlik	-,059	,041	-,073		-1,459	,145

a.Bağımlı Değişken: İşyeri Sosyal Cesareti

Tablo 7’de görüldüğü gibi serbestlik taniyan liderlik stillinin işyeri sosyal cesaretine etkisini gösteren regresyon modeli anlamlı bulunmamıştır ( $p>,005$ ). Serbestlik taniyan liderlik stillinin, işyeri sosyal cesaretine etkisiyle ilgili katsayılar anlamlı değildir ( $p=,000$ ;  $F(1; 403)=,073$ ;  $R^2=,005$ ). Bu bulgular doğrultusunda  $H_{1c}$  hipotezi reddedilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin liderlik stili ve işyeri sosyal cesaret davranışlarıyla ilgili görüşlerinin, cinsiyete ve eğitim düzeyine göre farklılığını tespit etmek amacıyla bağımsız ölçümler için T-testi; yaşa ve mesleki deneyime göre farklılığını analiz etmek için ise Anova testi uygulanmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin, yöneticilerinin liderlik stili ve işyeri sosyal cesaret davranışlarıyla ilgili değerlendirmelerinin, cinsiyete göre herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla ilişkisiz ölçümler için t-testi uygulanarak sonuçları Tablo 8’de sunulmuştur.

**Tablo 8:** Liderlik Stili ve İşyeri Sosyal Cesareti İle İlgili Cinsiyet Karşılaştırması

Cinsiyet	N	$\bar{x}$	s.s.	t	sd	p
Liderlik Stili-Kadın	185	3,27	,673	-2,114	402	,035
Liderlik Stili -Erkek	219	3,41	,695			
Dönüşümcü-Kadın	185	3,63	,983	-,847		,398
Dönüşümcü-Erkek	219	3,72	,939			
Etkileşimci-Kadın	185	3,03	,831	-4,118		,000
Etkileşimci-Erkek	219	3,36	,811			
Serbesti-Kadın	185	1,90	,924	-2,046		,041
Serbesti-Erkek	219	2,09	,933			
Sos. Cesaret-Kadın	185	3,76	,737	-1,773	,077	
Sos. Cesaret -Erkek	219	3,89	,782			

Tablo 8’e göre, öğretmenlerin, okul yöneticileriyle ilgili liderlik stili görüşlerinin, cinsiyete göre farklılığını analiz etmek için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre

öğretmenlerin, yöneticileriyle ilgili liderlik stili algılarının ( $p=0,035 >0,05$ ) cinsiyete göre farklılık göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır. Liderlik stili alt boyutlarından dönüşümcü liderlik görüşlerinin öğretmenlerin cinsiyetine göre farklılaşmadığı ( $p=0,398 >0,05$ ); etkileşimci liderlik görüşlerinin cinsiyete göre farklılaştığı ( $p=0,000 <0,05$ ); serbesti tanıyan liderlik görüşlerinin cinsiyete göre farklılaşmadığı ( $p=0,041 >0,05$ ) tespit edilmiştir. Öğretmenlerin, işyeri sosyal cesaret davranışları görüşlerinin ise cinsiyetine göre farklılaşmadığı ( $p=0,077 >0,05$ ) görülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin liderlik stili ve işyeri sosyal cesaret davranışları ile ilgili görüşlerinin yaş değişkenine göre herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla ilişkisiz ölçümler için tek yönlü varyans (Anova) testi uygulanarak sonuçları Tablo 9'da sunulmuştur.

**Tablo 9:** Liderlik Stili ve İşyeri Sosyal Cesaret Görüşlerinin Yaşa Göre Karşılaştırılması

		Kareler Top.	s.d.	Kareler Ort.	F	p
Liderlik Stili	Gruplararası	9,313	4	2,328	5,111	,001
	Grup içi	181,741	399	,455		
	Toplam	191,054	403			
Dönüşümcü	Gruplararası	7,505	4	1,876	2,061	,085
	Grup içi	363,279	399	,910		
	Toplam	370,784	403			
Etkileşimci	Gruplararası	18,908	4	4,727	7,159	,000
	Grup içi	263,449	399	,660		
	Toplam	282,354	403			
Serbesti Tanıyan	Gruplararası	21,561	4	5,390	6,535	,000
	Grup içi	329,127	399	,825		
	Toplam	350,688	403			
Sosyal Cesaret	Gruplararası	12,993	4	3,248	5,827	,000
	Grup içi	222,419	399	,557		
	Toplam	235,412	403			

Tablo 9'a göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin, yöneticilerinin liderlik stili ile ilgili görüşlerinin yaşa göre farklılaştığı ortaya çıkmıştır ( $p < 0,05$ ). Öğretmenlerin, dönüşümcü liderlik ile ilgili görüşlerinin yaşa göre farklılaşmadığı ( $p > 0,05$ ) tespit edilirken; etkileşimci liderlik ve serbesti tanıyan liderlik ile ilgili görüşlerinin yaşa göre farklılaştığı ( $p < 0,05$ ) bulgusuna ulaşılmıştır. Yine analiz sonuçlarına göre araştırmaya katılan öğretmenlerin işyeri sosyal cesaret davranışı ile ilgili görüşlerinin yaşa göre farklılaştığı ( $p < 0,05$ ) ortaya çıkmıştır. Söz konusu farklılıkların hangi yaş aralığında farklılaştığını ortaya çıkarmak için tamamlayıcı post-hoc analiz tekniği uygulanmıştır. Hangi post-hoc tekniğinin tercih edilmesine karar vermek için Levene's testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup-olmadığı sınıanmıştır. Liderlik stili, etkileşimci liderlik, serbesti tanıyan liderlik tarzı ve sosyal cesaret davranışı ile ilgili Levene testi sonuçları sırasıyla ( $L=4,660 > 0,05$ ;  $L=3,029 > 0,05$ ;  $L=7,366 > 0,05$ ;  $L=7,513 > 0,05$ ) olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda varyansların homojen olduğu saptanarak yaygın olarak kullanılan Tukey HSD çoklu karşılaştırma tekniği uygulanmıştır. Öğretmenlerin, yöneticilerinin liderlik stili ve etkileşimci liderlik stili ile ilgili görüşlerinin 52-59 yaş aralığında istatistiki olarak ( $p=0,000$ ;  $p < 0,05$ ) anlamlı bir şekilde farklılaştığı; serbesti tanıyan liderlik stilinde aynı şekilde 52-59 yaş aralığında istatistiki olarak ( $p=0,035$ ;  $p < 0,05$ ) anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin işyeri sosyal cesareti ile ilgili görüşlerinin 52-59 yaş aralığında istatistiki olarak ( $p=0,002$ ;  $p < 0,05$ ) anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, yöneticilerinin liderlik stili ve işyeri sosyal cesaret davranışlarıyla ilgili görüşlerinin, eğitim düzeyine göre herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla ilişkisiz ölçümler için t-testi uygulanarak sonuçları Tablo 10'da sunulmuştur.

**Tablo 10:** Liderlik Stili ve İşyeri Sosyal Cesareti İle İlgili Eğitim Düzeyi Karşılaştırması

Cinsiyet	N	$\bar{x}$	s.s.	t	s.d.	p
Liderlik Stili-Lisans	329	3,34	,702	-,301	402	,763
Liderlik-Y.lisans	75	3,37	,627			
Dön. Lid.-Lisans	329	3,69	,961	,497		,620
Dön. Lid.-Y.lisans	75	3,63	,953			
Etkileşimci-Lisans	329	3,22	,823	,714		,475
Etkileşimci-Y.lisans	75	3,15	,899			
Serbest-Lisans	329	1,91	,868	-4,72		,000
Serbest-Y.lisans	75	2,46	1,06			
Cesaret-Lisans	329	3,82	,772	-,698		,486
Cesaret -Y.lisans	75	3,89	,728			

Tablo 10'a göre, öğretmenlerin, okul yöneticilerinin liderlik stiliyle ilgili görüşlerinin, eğitim düzeyine göre farklılığını analiz etmek için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre okul yöneticilerinin liderlik stili, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik ile ilgili öğretmen görüşlerinin; eğitim düzeyine göre farklılık göstermediği ( $p>0,05$ ) bulgusuna ulaşılmıştır. Liderlik stili alt boyutlarından serbestlik tanıyan liderlik görüşlerinin öğretmenlerin eğitim düzeyine göre farklılaştığı ( $p=0,000<0,05$ ) ve farklılığın y.lisans düzeyinde daha olumlu olduğu ( $\bar{x}=2,46$ ) tespit edilmiştir. Öğretmenlerin, işyeri sosyal cesaret davranışları ile ilgili görüşlerinin ise eğitim düzeyine göre farklılaşmadığı ( $p=0,486 >0,05$ ) görülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin liderlik stili ve işyeri sosyal cesaret davranışları ile ilgili görüşlerinin mesleki deneyim değişkenine göre herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla ilişkisiz ölçümler için tek yönlü varyans (Anova) testi uygulanarak sonuçları Tablo 11'de sunulmuştur.

**Tablo 11:** Liderlik Stili ve İşyeri Sosyal Cesaret Görüşlerinin Mesleki Deneyime Göre Karşılaştırılma

		Kareler Top.	s.d.	Kareler Ort.	F	p
Liderlik Stili	Gruplararası	3,42	4	,855	1,819	,124
	Grup içi	187,633	399	,470		
	Toplam	191,054	403			
Dönüşümcü	Gruplararası	7,398	4	1,849	2,031	,089
	Grup içi	363,386	399	,911		
	Toplam	370,784	403			
Etkileşimci	Gruplararası	7,220	4	1,805	2,618	,035
	Grup içi	275,136	399	,690		
	Toplam	282,357	403			
Serbesti Tanıyan	Gruplararası	5,209	4	1,302	1,504	,200
	Grup içi	345,479	399	,866		
	Toplam	350,688	403			
Sosyal Cesaret	Gruplararası	7,318	4	1,829	3,200	,013
	Grup içi	228,094	399	,572		
	Toplam	235,412	403			

Tablo 11'e göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin, yöneticilerinin liderlik stili, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik ile ilgili görüşlerinin mesleki deneyime göre farklılaşmadığı ortaya çıkmıştır ( $p>0.05$ ). Aynı şekilde öğretmenlerin işyeri sosyal cesareti ile ilgili görüşlerinin de mesleki deneyime göre istatistiki olarak ( $p=0,013$ ;  $p>.05$ ) anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

## 7. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Gelişen toplumsal düzen ve anlayışla birlikte bireylerin bakış açısı değişirken yetenekleri de farklılaşmakta ve gelişmektedir. Söz konusu gelişmeler, eğitim örgütlerinde liderlik anlayışını ve liderden beklentileri değiştirmektedir. Günümüzde diğer örgüt yapılarında olduğu gibi eğitim örgütlerinin yapısının daha esnek, şeffaf, katılımcı, yenilikçi ve geliştirici özelliklere büründüğü görülmektedir. Esasen bu gelişim ve değişimin hem örgüt hem de örgütü oluşturan diğer unsurların gereksinimlerinden kaynaklandığı söylenebilir. Günümüzde bireylerin her alanda gelişim istekleri; bir bakıma daha esnek, şeffaf ve katılımcı örgütlenmeyi destekleyen liderlik yeteneklerine ihtiyacı artırmaktadır. Bu nedenle eğitim örgütlerinin başarısında önemli rolü olan öğretmenlerin ihtiyaçları, istekleri ve beklentilerinin göz ardı edilmesi mümkün değildir. Her türlü bilgiye ulaşma imkânlarından kararlara katılmaya kadar öğretmenlerin, mesleki ve kişisel gelişimini destekleyen liderlik anlayışının benimsenmesi bu anlamda eğitim alanının başarısı için son derece kritiktir. Bu nedenle eğitim örgütlerinde liderlik stillerinin ne düzeyde olduğu ve öğretmenlerin sosyal cesaret davranış sergilemelerini nasıl etkilediği konusunun önem arz ettiği düşünülmektedir. Konunun öneminden yola çıkarak bu çalışmada yöneticilerin liderlik stillerinin öğretmenlerin işyeri sosyal cesaret davranışına etkisi araştırılmıştır.

Okul yöneticilerinin çok faktörlü liderlik özellikleri, yüksek düzeyde, dönüşümcü liderlik özellikleri aynı şekilde yüksek düzeyde, etkileşimci liderlik özellikleri orta düzeyde ve serbestlik tanıyan liderlik özellikleri düşük düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra araştırmaya katılan öğretmenlerin işyeri sosyal cesaret davranışlarının yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yurttaş (2022), araştırmasında okul yöneticilerinin, yüksek düzeyde dönüşümcü liderlik ve en düşük düzeyde serbestlik tanıyan liderlik stili becerilerine sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bardakçı (2017) ise araştırmasında, okul yöneticilerinin en yüksek düzeyde dönüşümcü liderlik sonra etkileşimci liderlik ve en düşük düzeyde tam serbestlik tanıyan stilinde değerlendirildiğini ortaya çıkarmıştır. Konu ile ilgili literatürün araştırma sonucunu desteklediği görülmektedir. Bu sonuçla birlikte okul yöneticilerinin genel olarak dönüştürücü ve etkileşimci özellikleriyle görevlerini yerine getirdikleri; serbestlik tanıyan liderlik özellikleriyle davranmadıkları görülmektedir. Buradan genellikle okullardaki çalışma ortamının serbesti tanımaya pek de elverişli olmadığı sonucuna da varılabilir.

Yöneticilerin liderlik stilleri ile öğretmenlerin işyeri sosyal cesareti arasındaki anlamlı ve pozitif yönde orta düzeyde ilişkiler tespit edilmiştir. Liderlik stili alt boyutlarından dönüşümcü liderlik ile işyeri sosyal cesareti arasında anlamlı, pozitif yönde ve yüksek düzeyde; etkileşimci liderlik ile sosyal cesaret arasında anlamlı, pozitif yönde ve orta düzeyde; serbestlik tanıyan liderlik ile işyeri sosyal cesaret arasında ise anlamlı olmayan, düşük düzeyde ve negatif yönde ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Liderlik stiline, işyeri sosyal cesaretini etkilediği tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik stillerinin, işyeri sosyal cesaretini etkilediği ancak serbestlik tanıyan liderlik stiline, işyeri sosyal cesaretine etkisinin bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Her ne kadar alan yazında yeni araştırılmaya başlanan işyeri sosyal cesaretinin başka örgütsel unsurlarla ilişkisiyle ilgili araştırmalar az olsa da sosyal cesaretin örgüt iklimine sağladığı olumlu etkileri ortaya çıkarması beklenmektedir. İşyeri sosyal cesaret davranışı ile ilgili daha önceden Türkiye'de yapılmış çalışmaların kısıtlı olduğu görülmektedir. Kısıtlı olan bu çalışmaların aynı zamanda son iki yıla yayıldığı söylenebilir. Yurtdışında ise cesaret ile ilgili çalışmalara olan ilgi giderek artmaktadır. Söz konusu çalışmalarda işyeri sosyal cesaretinin bazı kavramlarla olan ilişkileri araştırılarak öncülleri ve ardılları ile ilgili sonuçlara odaklanıldığı görülmektedir. Bu bağlamda literatürde kavramla ilgili olarak Howard, Farr, Grandey & Gutworth (2017)'un çalışmaları göze çarpmaktadır. Mansur vd., (2020), liderlik ve ahlaki cesaret ilişkisini araştırarak ahlaki cesaret sergileyen liderlerin, takipçileri tarafından nasıl algılandığını tespit etmeye çalışmıştır. Araştırma sonuçlarına göre ise cesaret davranışının liderlik özelliklerini ve örgüt iklimini güçlendirdiği ortaya çıkarılmıştır. Alshehri & Elsaied (2022), çalışmalarında liderlik ve sosyal

cesaret arasında pozitif anlamlı ilişkilere rastlamıştır. Mert, Şen & Alzgholu (2021), işyeri sosyal cesaret davranışının, örgütsel adalet, yaşam memnuniyeti ve mutluluk üzerinde aracılık rolünü üstlendiğini ifade etmiştir. Uysal & Bayramoğlu (2022), işyeri sosyal cesareti davranışı ölçeğinin Türkçeye uyarlama çalışmalarını gerçekleştirmiştir. Köksal, Mert & Gürsoy (2022), çalışmalarında sosyal cesaret davranışı ile örgütsel adalet arasında pozitif ilişkinin olduğunu ortaya çıkarmıştır. Mert, Şen & Arun (2022), çalışmalarında kişilerarası gücün işyeri sosyal cesaret davranışının bir öncülü olduğunu ifade etmiştir. Kanten vd., (2022) araştırmalarında, işyerinde sosyal cesaret davranışı ile prososyal ses çıkarma davranışı arasında anlamlı ilişkilere rastlamıştır. İşyerinde sosyal cesaret davranışı düzeyinin artmasının prososyal ses çıkarma davranışını da artırdığı sonucuna ulaşmıştır.

Okul yöneticilerinin liderlik stili düzeylerinin, cinsiyete göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Liderlik stili alt boyutlarından dönüşümcü liderliğin öğretmenlerin cinsiyetine göre farklılaşmadığı; etkileşimci liderliğe göre farklılaştığı; serbesti tanıyan liderliğe göre farklılaşmadığı ortaya çıkarılmıştır. Öğretmenlerin, işyeri sosyal cesaret davranışları düzeylerinin ise cinsiyetine göre sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin, liderlik stili ilgili görüşlerinin yaşa göre farklılaştığı ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin, dönüşümcü liderlik ile ilgili görüşlerinin yaşa göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır; etkileşimci liderlik ve serbesti tanıyan liderlik ile ilgili görüşlerinin yaşa göre farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Yine analiz sonuçlarına göre araştırmaya katılan öğretmenlerin işyeri sosyal cesaret davranışı ile ilgili görüşlerinin yaşa göre farklılaştığı ve söz konusu farklılığın 52-59 yaş aralığında olduğu ortaya çıkarılmıştır. Öğretmenlerin işyeri sosyal cesareti ile ilgili görüşlerinin 52-59 yaş aralığında farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin liderlik stili, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik ile ilgili öğretmen görüşlerinin eğitim düzeyine göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Liderlik stili alt boyutlarından serbestlik tanıyan liderlik görüşlerinin öğretmenlerin eğitim düzeyine göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin, işyeri sosyal cesaret davranışları ile ilgili görüşlerinin ise eğitim düzeyine göre farklılaşmadığı ortaya çıkarılmıştır. Yöneticilerin liderlik stili, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik ile ilgili görüşlerinin mesleki deneyime göre farklılaşmadığı ortaya çıkmıştır. Aynı şekilde öğretmenlerin işyeri sosyal cesareti ile ilgili görüşlerinin de mesleki deneyime göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yurttaş (2022), yöneticilerin söz konusu liderlik özelliklerinin; öğretmenlerin demografik özelliklerine göre farklılaşmadığı ortaya çıkmıştır. Bardakçı (2017), öğretmenlerin bazı demografik özellikleri açısından herhangi bir farklılıkta gerçekleşmediği görülmüştür. Cemaloğlu (2007), dönüşümcü liderlik ile çaba, doyum ve etkililik arasında elde edilen pozitif yönlü ilişkilerin ise öğretmenlerin cinsiyetine, medeni hâline, yaşlarına ve kıdemlerine göre farklılaştığı sonucuna ulaşmıştır. Liderlik stili ile ilgili farklılık çalışmalarından söz edilebiliyor olsa da işyeri sosyal cesaret davranışının sergilenmesi ile ilgili çalışmalar bulunamamıştır. Bunun nedeni konunun henüz öncülerini ve ardılarını ortaya çıkarmaya odaklanılmaktan kaynaklandığı söylenebilir.

İşyeri sosyal cesareti, özellikle yabancı literatürde önemi giderek artan bir konudur. Yerli literatürde ise araştırılması henüz çok yenidir. Bu nedenle işyeri sosyal cesareti konusu ile ilgili keşfedilecek pek çok unsurun olduğu söylenebilir. Araştırmacılara, konunun farklı özelliklerle ve unsurlarla birlikte değerlendirmeleri önerilmektedir. Yöneticilere öneri olarak; işyerinde sosyal cesaret davranışını yönlendirmeleri ve uygun ortamları hazırlamaları verilebilir. İşyerinde sosyal cesaret davranışını sergileyebilen çalışanlara sahip olma, örgüt düzeninin sağlanmasına ve korunmasına katkı sunmaktadır. Bu nedenle örgüt ikliminde doğru, şeffaf, etik davranışları destekleyen sosyal cesaret davranışına hakettiği değerin verilmesi gerektiği düşünülmektedir.

## Kaynaklar

- AKDÖL, B. (2015). *Hizmetkâr Liderlik*. İstanbul: D&R Kitabevi Yayınevi Dağıtım ve Pazarlama.
- AKSU, A. (2015). Adaptation of Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) into Turkish. *VIII. European Conference on Social and Behavioral Sciences*, September 3-6, 2015- Belgrade, Serbia.
- AKYILDIZ, S. (2013). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Trabzon: Celepler Yayıncılık.
- ALSHEHRI, F. A. H. & ELSAIED, M. (2022). The Mediating Effect of Moral Courage in the Relationship Between Virtuous Leadership and Moral Voice. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(2), 315-330.

- ATA, E. (2015). *Okul Yöneticilerinin Öz Yeterlik İnançları İle Etkili Okul Liderliği Arasındaki İlişki*. [Doktora Tezi], Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- BARDAKCI, V. (2017). *Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Avrupa Birliği Projelerinin Okula Katkı Düzeyi İle Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki*. [Yüksekisans Tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- BASS, B. M. (1985). *Leadership and Performance*. N.Y. : Free Press.
- BASS, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- BASS, B. M. & AVOLIO, B. J. (1995). MLQ-Multifactor Leadership Questionnaire CA: Mind Garden Inc. USA. Celep, C.(2004). *Dönemsel Liderlik*. Ankara: An Yayıncılık.
- AVOLIO, B. J., BASS, B. M. & JUNG, D. I. (1999). Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
- BASS, B. M. & BASS, R. (2009). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Simon and Schuster.
- BENNETT, V. J. S. (2006). *A Study of The Effectiveness of a Diverse Workforce Within Nonprofit Organizations Serving Older Adults: An Analysis of The Impact of Leadership Styles and Organizational Culture*. Unpublished Doctoral Dissertation, Capella University.
- BROWN, K. A. L., ZIMMERMAN, R. D. & JOHNSON, E.C. (2005). Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Personorganization, Persongroup, and Person-Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- CARNEGIE, D. (2012). *Doğru ve Etkin Liderlik*. (T. Kırca Alptekin, Çev.) İstanbul: Nemesis Kitap
- CEMALOĞLU, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Yıldırma Arasındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(33), 77-87.
- ÇELİK, V. (2001). Geleceğin Okul Liderleri. *2000 Yılında Türk Millî Eğitim Örgütü ve Yönetimi Ulusal Sempozyumu*. Ankara: Başkent Öğretmen Evi.
- DEMİRKOL, M. (2022). *Okul Yöneticilerinin Sergiledikleri Liderlik Becerilerine İlişkin Bir Eylem Araştırması*. [Doktora Tezi]. Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- DEMİRPOLAT, A. & GÜRSOY, A. (2004). Ahilik ve Türk Sosyo-kültürel Hayatına Katkıları. *Selçuk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, (15), 355-376.
- ERDEM, O. & DİKİCİ, A. M. (2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29):198-213.
- EREN, E. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları
- FIEDLER, F. E. (1964). A Contingency Model of Leadership Effectiveness. *In Advances in Experimental Social Psychology*. (1),149-190. Academic Press.
- GENÇ, K. Y. & KARADİREK, G. (2018). The Impact of Leadership on Customer Satisfaction. *Vadyba Journal of Management*. 32(1), 39-47.
- GILL, R. (2011). Theory and Practice of Leadership: Children's Rights, Confidentiality and the Law. *Theory and Practice of Leadership*, 1-552.
- GINEVRA, M. C., SANTILLI, S., CAMUSSI, E., MAGNANO, P., CAPOZZA, D. & NOTA, L. (2020). The Italian Adaptation of Courage Measure. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 20(20), 457-475.
- GÜRBÜZ, S. & ŞAHİN, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- HANNAH, S. T., AVOLIO, B. J. & WALUMBWA, F. O. (2011). Relationship between Authentic Leadership, Moral Courage, and Ethical and Pro-social Behavior. *Business Ethics Quarterly*, 21(4).



- HOWARD, M. C. & ALIPOUR, K. K. (2014). Does the Courage Measure Really Measure Courage? A Theoretical and Empirical Evaluation. *The Journal of Positive Psychology*, 9(5), 449-459.
- HOWARD, M. C., FARR, J. L., GRANDEY, A. A. & GUTWORTH, M. B. (2017). The Creation of the Workplace Social Courage Scale (WSCS): An Investigation of Internal Consistency, Psychometric Properties, Validity, and Utility. *Journal of Business and Psychology*, 32(6), 673-690.
- HOWARD, M. C. & HOLMES, P. E. (2019). Social Courage Fosters both Voice and Silence in the Workplace: A Study on Multidimensional Voice and Silence with Boundary Conditions. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 7(1), 53-73.
- HOY, W. K. & MISKEL, C. G. (2010). *Eğitim Yönetimi*. (S. Turan, Çev.) Ankara: Nobel Yayıncılık.
- KANTER, P., PAZARCIK, Y., DURMAZ, M.G. & ARDA, B. (2022). İşyerinde Sosyal Cesaretin Prososyal Ses Çıkarma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Proaktif Kişiliğin Aracılık Rolünün Belirlenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(4), 2867-2877.
- KARADEMİR, İ. (2022). *Dördüncü Sanayi Devriminde Liderlik ve Bir Model Önerisi: Liderlik 4.0*. [Doktora Tezi]. Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- KARASAR, N. (2007). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- KAYA, U. (2013). Değerler Eğitiminde Bir Meslek Teşkilâtı: Ahilik. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 11(26), 41-69.
- KILIÇ, R., KEKİLİK, B. & YILDIZ, H. (2014). Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi*, 21(2), 249-268.
- KIZILER, H. (2015). Osmanlı Toplumunun Sosyal Dinamiklerinden Ahilik Kurumu. *Itobiad: Journal of the Human & Social Science Researches*, 4(2).
- KILMANN, R. H., O'HARA, L. A. & STRAUSS, J. P. (2013). Developing and Validating a Quantitative Measure of Organizational Courage. In *Voice and Whistleblowing in Organizations* (pp. 311-342). Edward Elgar Publishing.
- KIPPENBERGER, T. (2002). *Leadership Styles: Leading* (Vol. 8). John Wiley & Sons.
- KLEIN, M. & NAPIER, R. (2003). *The Courage to Act: 5 Factors of Courage to Transform Business*. Palo Alto, CA: Davies- Black Publishing.
- KOÇEL, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- KÖKSAL, K., MERT, İ.S. & GÜRSOY, A. (2022). İşyeri Sosyal Cesareti ile Örgütsel Adalet İlişkisi: Cinsiyete Göre Çoklu Grup Analizi. *Süleyman Demirel University Visionary Journal*, 13(30), 29-41.
- KÜÇÜKÖZKAN, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 86-115.
- KRAMER, A. & ZINBARG, R. (2019). Recalling Courage: An Initial Test of a Brief Writing Intervention to Activate a 'Courageous Mindset' and Courageous Behavior. *The Journal of Positive Psychology*, 14(4), 528-537.
- LOPEZ, S. J. (2007). Profiling Courage: Introduction to the Special Issue on Courage. *The Journal of Positive Psychology*, 2(2), 79.
- LOPEZ, S. J. & SNYDER, C. R. (2003). *Positive Psychological Assessment: A Handbook of Models and Measures* (pp. xvii-495). American Psychological Association.
- LOPEZ, S. J., RASMUSSEN, H. N., SKORUPSKI, W. P., KOETTING, K., PETERSEN, S. E. & YANG, Y. T. (2010). *Folk Conceptualizations of Courage*. In C. L. S. Pury, & S. J. Lopez (Eds.), *The Psychology of Courage: Modern Research on an Ancient Virtue* (pp.23-45). Washington, D. C. : American Psychological Association.
- MADDI, S. R. (2006). Hardiness: The Courage to Grow from Stresses. *Journal of Positive Psychology*, (1), 160-168.

- MANSUR, J., SOBRAL, F. & ISLAM, G. (2020). Leading with Moral Courage: The Interplay of Guilt and Courage on Perceived Ethical Leadership and Group Organizational Citizenship Behaviors. *Business Ethics: A European Review*, 29(3), 587-601.
- MEB, (2019). Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği. <https://www.resmigazete.govtr/eskiler/2017/04/20170422-6.htm> (Erişim Tarihi: 09.12.2022).
- MERT, I.S. & AYDEMİR, M. (2019). Yönetmelik Cesaretin Tarihi Kaynakları Üzerine Bir İnceleme: Eski Türk Yazıtlarında Cesaret. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(6), 331-340.
- MERT, I.S. (2021). Cesaret ve Bileşenlerinin Keşfine İlişkin Nitel Bir Araştırma: Eski Bir Erdemin Yeniden Keşfi. *İş ve İnsan Dergisi*, 8(1), 19-31.
- MERT, I.S., SEN, C. & ALZGHOUL, A. (2021). Organizational Justice, Life Satisfaction, and Happiness: The Mediating Role of Workplace Social Courage. *Kybernetes*.
- MERT, I.S., SEN, C. & ARUN, K. (2021). İş Yeri Sosyal Cesaretinin Bir Öncülü Olarak Kişilerarası İlişkisel Güç. 30.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Isparta, Türkiye.
- MİRZE, S. K. (2014). İşletmelerde Stratejik Planlama El Kitabı. Ankara: Nobel Yayın.
- MUMFORD, E. (1906). The Origins of Leadership. *American Journal of Sociology*, 12(2), 216-240.
- NETEMEYER, R. G., BOLES, J. S., MCKEE, D. O. & MCMURRIAN, R. (1997). An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context. *Journal of Marketing*, 61(3), 85.
- NORTHOUSE, P.G. (2014) *Liderlik Kuram ve Uygulamalar*. İstanbul: Sürat Yayıncılık.
- OĞUZ, E. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Yöneticilerin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(3), 377-403.
- ÖZSALMANLI, A.Y. (2005). Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (13), 137-146.
- PLATON, (2001). *Lysis Yahut Dostluk, Lakhes Yahut Cesaret*. (S. Eyüboğlu, & N. Şazi Kösemihal, Çev.) İstanbul: Sosyal Yayınlar.
- RAKHYMZHANOV, A. (2022). *Okul Müdürlerinin Liderlik Stili, Örgütsel Öğrenme ve Öğretmen Liderliği Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. [Doktora Tezi]. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- RATE, C. R., CLARKE, J. A., LINDSAY, D. R. & STERNBERG, R. J. (2007). Implicit Theories of Courage. *Journal of Positive Psychology*, 2(2), 80-98.
- SEÇİLMİŞ, C., SARI, Y. & KILIÇLAR, A. (2016). Kamu Yönetiminde Mülki İdare Amirlerinin Sergiledikleri Liderlik Tarzlarının Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 117-139.
- ŞAFAKLI, O. V. (2005). KKTC’deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 132-143.
- TANRIÖĞEN, Z.M. (2013). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Tarzlarının Örgüt Kültürü ile İlişkisi. [Doktora Tezi]. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- TDK, (2022). Türkçe Sözlük. <https://sozluk.gov.tr/>. Erişim Tarihi: 20.12.2022.
- TILLMAN, J. G. (2015). Book Review: Good Stuff: Courage, Resilience, Gratitude, Generosity, Forgiveness, and Sacrifice. *Theory and Experience*, 362-367.
- TURAN, G. A. (2019). Öğretmen Görüşlerine Göre Örgütsel Sosyalleşme ile Dönüşümcü Liderlik Arasındaki İlişki. [Doktora Tezi]. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- TSCHANNEN-MORAN, M. & GAREIS, C. R. (2005). Cultivating Principals’ Self-Efficacy: Supports That Matter. *Journal of School Leadership*, 17(1), 89-114.
- UYVAL, E. & BAYRAMOĞLU, G. (2022). İşyerinde Sosyal Cesaret Davranışı Ölçeğinin Türkçe’ ye Uyarılma Çalışması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 54-71.

YARAŞ, Z. (2017). *Okul Yöneticilerinin Otantik ve Holistik Liderlik Tarzlarının Pozitif Örgütsel Davranış Üzerindeki Etkisi: Yapay Sinir Ağları Uygulaması*. [Doktora Tezi]. Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.

YURTTA, A. (2022). *Ortaokul Müdürlerinin Liderlik Stilleri, Okul Kültürü ve Okul Dinamizmi Arasındaki İlişkiler*. [Doktora Tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

WONG, S. I. & GIESSNER, S. R. (2018). The Thin Line Between Empowering and Laissez-Faire Leadership: An Expectancy-Match Perspective. *Journal of Management*, 44(2), 75

## Summary

The main purpose of the research is to determine the effect of the leadership styles on the social courage behavior in the workplace. The study was carried out based on the idea that it is important to reveal whether the leadership style is an antecedent of workplace social courage and at the same time, whether the leadership styles of the school administrators direct the behaviors of the teachers working in the school. The research was structured as a descriptive study in the correlational research model in the quantitative research design. In terms of the applicability of the research, it was thought that the teacher mass, who has the potential to express the problems that arise in educational organizations, take responsibility for this, and influence the decisions, is suitable for the selection of the universe. In this framework, the universe of the research was determined as the teachers working in the official primary and secondary education institutions affiliated with the Ministry of National Education. To reach a sufficient sample size for the research, it aimed to reach at least 384 teachers by estimating a sample error margin of 0.05 and a confidence interval of 95%. At the end of this period, 410 teachers working in primary and secondary education affiliated with MEB answered the questionnaire. In the analysis of the survey data, outliers were removed and 404 teacher responses were included in the study. In line with the purpose of the research, to determine the effect of leadership styles on workplace social courage behavior: The Personal Information Form, Multi-Factor Leadership Scale, and Workplace Social Courage Scale were used. The data obtained in the study were first subjected to factor analysis through the SPSS program. The t-test for unrelated samples and one-way analysis of variance (ANOVA) for unrelated samples were used to compare teachers' views on leadership competencies about school administrators and their views on WSC behaviors according to gender, age, education level, and professional experience. In addition, correlation analysis to determine the relationship between MFLS and WSC, and simple linear regression analysis to reveal the effect of MFLS on WSC behavior were applied.

It has been revealed that school administrators' multi-factor leadership characteristics are at a high level, transformational leadership characteristics are at the same high level, transactional leadership characteristics are at a medium level and their Laissez-Faire leadership characteristics are at a low level. Significant and positive moderate correlations were found between the leadership styles of administrators and teachers' WSC. A significant, positive, and high level between transformational leadership and WSC; was concluded that there is a significant, positive, and moderate relationship between transactional leadership and WSC. There is no significant relationship between Laissez-Faire leadership and WSC. It has been determined that leadership style affects WSC. It was concluded that transformational leadership and transactional leadership styles affected WSC, but the liberal leadership style did not affect WSC. Social courage behavior in the workplace, is an increasingly important topic, especially in foreign literature. Its research in the domestic literature is still very new. Therefore, it can be said that there are many elements to be discovered regarding the issue of workplace social courage. Researchers are advised to evaluate the subject with different features and elements.