

ULUSLARARASI LİDERLİK ÇALIŞMALARI DERGİSİ: KURAM VE UYGULAMA

INTERNATIONAL JOURNAL OF LEADERSHIP
STUDIES: THEORY AND PRACTICE

Cilt / Volume: 7

Sayı / Issue: 1

Nisan / April

2024



ULUSLARARASI LİDERLİK ÇALIŞMALARI DERGİSİ: KURAM VE UYGULAMA
INTERNATIONAL JOURNAL OF LEADERSHIP STUDIES: THEORY AND PRACTICE

Cilt / Volume: 7

Sayı / Issue: 1

Nisan / April 2024

Sahibi / Owner

Prof. Dr. Şefika Şule ERÇETİN

Baş Editörler / Editors-in-chief

Prof. Dr. Şefika Şule ERÇETİN

Doç. Dr. Şuay Nilhan AÇIKALIN

Editörler / Editors

Doç. Dr. Gökhan DAĞHAN

Dr. Öğrt. Üyesi Zeynep ŞEN

Dr. Özlenen ÖZDİYAR GEDİK

Teknik Düzenleme / Technical Arrangement

Dr. Deniz GÖRGÜLÜ & Dr. Mehmet Sabir ÇEVİK

Esra SARI & Buşra SARI

Her Hakkı Saklıdır. Dergide yer alan yazılar kaynak gösterilerek alıntı yapılabilir. Yazıların her türlü sorumluluğu yazarlara aittir. Dergiye yayınlanmak üzere gönderilen yazılar yayınlansın veya yayınlanmasın iade edilmez.

All rights reserved. The articles in the journal can be cited by citing references. All responsibility for the articles belongs to the authors. Manuscripts submitted to the journal for publication are not refundable whether they are published or not.

Haberleşme / Information

sefikasule@gmail.com

suaynilhan@gmail.com

gokhandaghan@gmail.com

ULUSLARARASI LİDERLİK ÇALIŞMALARI DERGİSİ: KURAM VE UYGULAMA HAKKINDA BİLGİ

1. Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama dört ayda bir olmak üzere yılda üç kez yayınlanan kör hakemli ve bilimsel bir dergidir.
2. Yönetim ve liderlik alanına katkı sağlayacak nitelikteki, özgün makale ve kitap tanıtımlarının yanı sıra seminer, konferans ve sempozyum değerlendirmelerini yayınlar.
3. Makalelerde daha önce başka bir yerde yayınlanmamış veya başka bir yere söz verilmemiş olma şartı aranır.
4. Makaleler çağdaş Türkçe ya da İngilizce yazılmış olarak gönderilebilir.
5. Dergide hangi makalelerin yayınlanacağına hakem raporlarına göre yayın kurulu karar verir.
6. Yazımda, özel durumlar dışında, TDK Yazım Kılavuzu esas alınır.
7. <http://dergipark.gov.tr/ijls> sitesinde olan sistemimize yazarların üye olup, çalışmalarını sisteme yüklemesi gereklidir.

INTERNATIONAL JOURNAL OF LEADERSHIP STUDIES: INFORMATION ABOUT THEORY AND PRACTICE

1. The Journal of International Leadership Studies: Theory and Practice is a blind peer-reviewed and scientific journal which is published once in four months, three times a year.
2. It publishes the original papers and book presentations with the quality to contribute to the management and leadership area as well as seminars, conferences and symposiums evaluations.
3. Articles must not have been previously published elsewhere or promised elsewhere.
4. Articles can be sent in contemporary Turkish or English.
5. The editorial board decides which articles will be published in the journal according to the referee reports.
6. In writing, the TDK Writing Guide is taken as a basis except for some special cases.
7. The authors are required to be members of the system at <http://dergipark.gov.tr/ijls>, and upload their studies to the system.

DANIŞMA KURULU / ADVISORY BOARD

Dr. Akbar Rahimi ALİSHAH	İstanbul Aydın University	TURKEY
Dr. Arzu GÜLER	Adnan Menderes University	TURKEY
Dr. Binali TUNÇ	Mersin University	TURKEY
Dr. Cemal ATAKAN	Ankara University	TURKEY
Dr. Cengiz ANIK	Marmara University	TURKEY
Dr. Cevdet EPÇAÇAN	Siirt University	TURKEY
Dr. Çağlar DOĞRU	Ufuk University	TURKEY
Dr. Derya SİVUK	Ankara Hacı Bayram Veli University	TURKEY
Dr. Ercan YILMAZ	Necmettin Erbakan University	TURKEY
Dr. Esmâ ÖZDAŞLI	Mehmet Akif Ersoy University	TURKEY
Dr. Fatma ÇAPÇIOĞLU	Ankara University	TURKEY
Dr. Fatma ÇOBANOĞLU	Pamukkale University	TURKEY
Dr. Fırat Kıyas BİREL	Dicle University	TURKEY
Dr. Halil İbrahim ÖZMEN	Suleyman Demirel University	TURKEY
Dr. İbrahim KOCABAŞ	Fatih Sultan Mehmet Vakıf University	TURKEY
Dr. İhsan ÇAPÇIOĞLU	Ankara University	TURKEY
Dr. İlknur ŞENTÜRK	Eskişehir Osmangazi University	TURKEY
Dr. Joan Pere PLAZA	Fabra Escola Superior de Comerç Internacional Universitat Pompeu	SPAIN
Dr. Kadisha SHALGYNBAYEVA	The L.N. Gumilyov Eurasian National University	KAZAKHSTAN
Dr. Kaliyabanu KERTAYEVA	The L.N. Gumilyov Eurasian National University	KAZAKHSTAN
Dr. Kürşat ÖZDAŞLI	Mehmet Akif Ersoy University	TURKEY
Dr. Luis TOME	Universidade Autonoma de Lisboa	PORTUGAL
Dr. Lütfi ÜREDİ	Mersin University	TURKEY
Dr. Manuel ALBERTO	M. FERREIRA SCTE-IUL	PORTUGAL
Dr. Mehmet Ali HAMEDOĞLU	Sakarya University	TURKEY
Dr. Mehmet Cem ŞAHİN	Dokuz Eylül University	TURKEY
Dr. Mehmet ÖZBAŞ	Erzincan Binali Yıldırım University	TURKEY
Dr. Mehmet ÜSTÜNER	Inonu University	TURKEY
Dr. Mehmet YILMAZ	Ankara University	TURKEY
Dr. Meral ELÇİ	Gebze Teknik University	TURKEY
Dr. Mina ABBASİYANNEJAD	UPM	MALAYSIA
Dr. Murat Ali DULUPÇU	Suleyman Demirel University	TURKEY
Dr. Murat BEYAZYÜZ		TURKEY
Dr. Mutlu ER	Hacettepe University	TURKEY
Dr. Mustafa Nail ALKAN	Ankara Hacı Bayram Veli University	TURKEY
Dr. Nayil KILIÇ	İstanbul University - Cerrahpaşa	TURKEY
Dr. Nihan POTAS	Ankara Hacı Bayram Veli University	TURKEY
Dr. Nilanjan RAY	Adamas University	INDIA
Dr. Oktay Fırat TANRISEVER	Middle East Technical University	TURKEY
Dr. Rıdvan KÜÇÜKALİ		TURKEY
Dr. Sabri ÇELİK	Gazi University	TURKEY
Dr. Sait AKBAŞLI	Hacettepe University	TURKEY
Dr. Salih GÜNEY	İstanbul Aydın University	TURKEY
Dr. Selim KANAT	Suleyman Demirel University	TURKEY
Dr. Wassim ALOULOU	Al-Imam Muhammed Ibn Saud Islamic University	SAUDI ARABIA

Dr. Yahya MAHAMADU
Dr. Yusuf ESMER
Dr. Zekai ÖZTÜRK
Dr. Zhumabekova Fatima
NİYAZBEKOVNA

Universite Franco Arabe Attadamoun
Bayburt University
Yüksek İhtisas University
The L.N. Gumilyov Eurasian National University

NIGER
TURKEY
TURKEY
KAZAKHSTAN

7. CİLT 1. SAYININ HAKEMLERİ / REVIEWERS OF 7TH VOLUME 1RD ISSUE

Prof. Dr. İsmail Hakkı MİRİCİ	Hacettepe University
Prof. Dr. Aynur BOZKURT BOSTANCI	Uşak University
Prof. Dr. Necmi GÖKYER	Fırat University
Dr. Öğr. Üyesi Sümeyra Zeynep ET	Fırat University
Doç. Dr. Mehmet Ali HAMEDOĞLU	Sakarya University
Doç. Dr. Zeki ÖĞDEM	Ankara University of Music and Fine Art

İÇİNDEKİLER / CONTENTS

Article Type/Makale Türü: Short Communication/Kısa Bildiri

Assessing Crisis Leadership in the Context of Frugal Innovation in India

Hindistan'da Tutumlu İnovasyon Bağlamında Kriz Liderliğinin Değerlendirilmesi

Kanupriya 1

Makale Türü/Article Type: Araştırma Makalesi/Research Article

Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Mesleki Gelişimine Etkisi

The Instructional Leadership Behavior of School Principals on The Professional Development of Teachers

İbrahim DÜZ & Ender KAZAK 12

Makale Türü/Article Type: Derleme Makale/Review Article

Örgütlerde Toksik Liderlik ve Bununla Baş Etme Stratejileri Üzerine Bir Değerlendirme

Evaluation of Strategies for Dealing with Toxic Leaders in Organizations

Selman ŞİŞMAN 39

Baş Editörlerden

Yayın hayatına Ağustos 2018 sayısı ile başlayan Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama'nın 7. Cilt 1. Sayısı ile sizlerle yeniden bir araya gelmenin gururunu ve mutluluğunu yaşıyoruz. Bu sayımızda da liderlik olgusunu disiplinler arası bir anlayışla inceleyen gerek kuramsal gerekse uygulamaya dönük makalelere yer verdik. Dergimizde yer alan makaleler 2021 yılında güncellenen TR Dizin Dergi Değerlendirme kriterlerine uygun bir şekilde hazırlanmıştır.

Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, çift kör hakem sistemiyle ve hızlı değerlendirme süreciyle alanda üretilen bilimsel çalışmaları büyük bir titizlikle sizlere sunmaktadır. Söz konusu hedeflerle dergimiz, özgün makalelerin ve kitap tanıtımlarının yanı sıra seminer, konferans ve sempozyum değerlendirmelerini de yayımlamaya devam edecektir.

Dergimizin bu sayısında birbirinden değerli üç makale yer almaktadır. Bu ve gelecek sayılarımızdaki makaleler, diğer çalışmalarla birlikte dergimiz, liderlik ve yönetim alanyazınına özgün ve bilimsel katkılar sunmaya devam edecektir. Dergimize değerli katkılarda bulunan danışma ve hakem kuruluna, yazarlara teşekkür ederiz. Bir sonraki sayımız yayınlanana kadar hepimize iyilik ve esenlikler diliyoruz.

Nisan 2024

Dr. Şefika Şule ERÇETİN & Dr. Şuay Nilhan AÇIKALIN

From the Editors-in-chief,

We are so proud and glad to come together with you again with Volume 7 of Issue 1 of International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice, which started its publication life in August 2018. In this issue, we have included both theoretical and applied articles that analyze the phenomenon of leadership from interdisciplinary perspective. The articles in our journal have been prepared in accordance with the TR Index Journal Evaluation Criteria updated in 2021.

With double blind review system and quick evaluation process, International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice presents you the scientific studies conducted in the field. For that purpose, our journal will continue to publish research articles and book reviews as well as seminars, conferences and symposium proceedings.

There are three valuable articles in the current issue of our journal. We will continue to contribute to leadership literature with authentic and scientific studies through our journal. Lastly, we would like to thank the advisory board, reviewers and the authors for their valuable contributions to our journal. Until our next issue is published, we wish you all wellness and well-being.

April 2024

Dr. Şefika Şule ERÇETİN & Dr. Şuay Nilhan AÇIKALIN



Başvuru Tarihi (Received Date): 17.04.2024

Kabul Tarihi (Accepted Date) : 29.04.2024

Makale Türü (Article Type): Short Communication / Kısa Bildiri

doi: 10.52848/ijls.1469747

Citation Information: Kanupriya (2024). Assessing crisis leadership in the context of frugal innovation in India. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 7(1), 1-11. doi: 10.52848/ijls.1472581

Kaynakça Gösterimi: Kanupriya (2024). Hindistan'da tutumlu inovasyon bağlamında kriz liderliğinin değerlendirilmesi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 7(1), 1-11. doi: 10.52848/ijls.1472581

ASSESSING CRISIS LEADERSHIP IN THE CONTEXT OF FRUGAL INNOVATION IN INDIA

Kanupriya¹

Abstract

In India, where resources are limited and unpredictable events are common, the ability to combine crisis leadership with cost-effective innovation is critical to the success of businesses and organizations. Leaders must be able to think creatively and strategically to address challenges while being aware of cost implications. By adopting frugal innovation practices, organizations can develop innovative solutions that are not only affordable but also environmentally sustainable. This approach can help organizations build resilience and competitiveness in the face of crises, ultimately leading to their long-term success.

Keywords: Cost- Effectiveness, Crisis Leadership, Frugal Innovation, Sustainability.

Hindistan'da Tutumlu İnovasyon Bağlamında Kriz Liderliğinin Değerlendirilmesi

Öz

Kaynakların sınırlı olduğu ve öngörülemeyen olayların yaygın olduğu Hindistan'da, kriz liderliğini uygun maliyetli inovasyonla birleştirme becerisi, işletmelerin ve kuruluşların başarısı için kritik önem taşımaktadır. Liderler, maliyet etkilerinin farkında olurken zorlukların üstesinden gelmek için yaratıcı ve stratejik düşünebilmelidir. Tutumlu inovasyon uygulamalarını benimseyen kuruluşlar, sadece uygun maliyetli değil aynı zamanda çevresel açıdan da sürdürülebilir yenilikçi çözümler geliştirebilirler. Bu yaklaşım, kuruluşların krizler karşısında dayanıklılık ve rekabet gücü kazanmalarına yardımcı olabilir ve nihayetinde uzun vadeli başarılarına yol açabilir.

Anahtar Kelimeler: Düşük Maliyet, Kriz Liderliği, Tutumlu İnovasyon, Sürdürülebilirlik.

¹ Assistant Professor, Indian Institute of Foreign Trade, Economics and Trade Policy, E-posta: Kanupriya@iift.edu, ORCID NO: 0000-0002-4186-4070

Introduction

An innovation-based crisis leadership in organizations has started to be adopted as an approach that brings sustainable innovative solutions. ‘Crisis’ is defined as a situation that grows suddenly and compels a response from an individual or an organization in order to alleviate its negative impact (Ibrahim, Fakharu’l-razi & Aini, 2003; UN Global Compact, 2020).

From the earlier emphasis on merely managing the crisis, the focus has now shifted to devising new ways and methods to effectively deal with all such future crises, given the probability of such adversities has increased manifold in the wake of a deeply embedded process of globalization. In other words, ‘Crisis Leadership’ in today’s world entails not just immediate quick fixes but sustainable and emulation-worthy long term solutions. The leadership should be geared more towards making the local communities willing and resilient to accept and face the imminent changes and challenges. It should be a community-led ‘Crisis Leadership’ model deeply rooted in both the theoretical and practical underpinnings of ‘Crisis Leadership’ and ‘Management’ (Bhaduri, 2019; Ibrahim et al., 2003).

It is the crisis leadership models that frugal innovation closely resonates with. Frugal innovation (FI) seeks to achieve the optimum solutions with minimum possible resources. Crises situations call for innovative thinking to combat challenges parsimoniously. Emergencies cause humans to re-think traditional leadership styles. The goal of frugal innovation is to optimize the value-to-resource ratio. Value may be created for shareholders, consumers or the society at large. Resources include time, money and energy. Consequently, the ability to “*do better with less resources for more people*”—that is, to considerably increase value while minimizing resource use—is referred to as frugal innovation. Any economical innovation is often disruptive. Businesses must concentrate on maximizing value and minimizing resource usage at the same time. Furthermore, shared value and other related ideas in business about socially conscious innovation are akin to frugal innovation. Similar to shared value, frugal innovation focuses on improving outcomes for the company as well as those parties that the company interacts with. Shared value is one aspect of frugal innovation, but it is not the only one. Creating additional value for whoever the company chooses to create it for—consumers, shareholders, or the society at large—is the first goal of frugal innovation. Secondly, the methods used to create more value—more precisely, the resources used to create value—are of major interest for frugal innovation. Shared value frequently overlooks this aspect (Hossain, Agarwal, Bhatti & Levänen, 2022).

Frugal innovation (FI) closely relates to low-income markets (Hossain et al., 2022; Lange, Hüsigg & Albert, 2023), so unused trade models are fundamental for serving FIs to the gigantic showcase of low-income clients (Hossain, 2021a; Howell, van Beers & Doorn, 2018; Winterhalter., Zeschky, Neumann & Gassmann, 2017) who cannot manage customary items (Lange et al., 2023). Such clientele frantically look for items that meet their needs and regard their budgets, so there is a developing intrigue in creating reasonable items (Agarwal, Grottke, Mishra & Brem, 2016).

Resource-constrained situations provoke rustic individuals to create FIs through “out of the box” solutions (Hossain, 2020). Business visionaries and organizational environment are closely interlinked in rural areas (Lang & Fink, 2019), and they have to overcome extreme asset limitations to create thrifty outcomes (Sarkar, 2020; Wierenga, 2021). Collaboration among different accomplices is profitable to affect social orders (Kwong, Tasavori & Wun-mei Cheung, 2017) through developing local communities (Pansera & Owen, 2015). Community-based endeavours are another source of national development. FIs were more pertinent amid the Covid-19, as individuals looked for

reasonable gloves, face shields, face covers and so on (Corsini, Dammicco & Moultrie, 2021; Manta, Hysa & Kruja, 2021). Be that as it may, the FI concept has been criticized for exploiting individuals with greater incomes, profiting people within the formal economy by broadening imbalances and being contradictory with many other competing concepts (Tesfaye & Fougère, 2022; Hossain, 2021b). FI is dependent upon thriftiness of enterprises (Hossain & Sarkar, 2021).

All in all, FI is broadly acknowledged as a promising concept in creating reasonable items for underserved clients, especially those in the creating countries, thereby contributing to sustainable development in these countries (Pansera & Owen, 2015).

Frugal innovation can be characterized as creative services and goods that try to minimize the quantity of material and financial resources employed across the value chain with the goal of lowering ownership costs while reaching or surpassing certain pre-established quality criteria (Tiwari & Herstatt, 2012). Recently, researchers have developed an integrated theory of FI that takes into account both technological and commercial factors. A product, service or solution that emerges despite constraints on finances, human resources, technology, and other resources is referred to as FI (Hossain & Sarkar, 2021). If feasible, the final product or solution will be less expensive than competing offerings and will satisfy the needs of customers who would not otherwise be served.

All in all, the key objective of this article is to assess the linkages between crisis leadership and frugal innovation in India.

After undertaking a thematic review of literature, the perspective is divided into the following sections. *First*, an introduction to the article theme is given. *Second*, frugal innovation is discussed in India's context. *Third*, crisis leadership models are elicited, both in the context of India and the world. *Fourth*, a link is deduced between crisis leadership and frugal innovation in India. *Fifth*, the article is concluded and *last*, some of its key future policy implications are discussed.

Frugal Innovation in India

Both structured and unstructured FI are possible (Christensen & Raynor, 2013). Since the business strategy targets underserved and cost-conscious clients, it frequently causes disruptions. The international automakers worked together to take Maruti Suzuki's market share in India. They got the impression that FI steals business from more established companies and gives it to start-ups. It is not because of perception; rather, affordability and cost consciousness make it feasible. A company's business can benefit over the long run from frugal innovations, as the Tata Group and Maruti Suzuki in India are examples of. Conversely, the inventions created by the Indian Space Research Organization (ISRO) show that thrifty creations are methodical as well as well-arranged (Tiwari & Herstatt, 2012).

There is an urgent need to have a standardized framework for defining frugal innovation. The same could aid in the proper identification and description of frugal innovation in the country. A significantly lower initial cost or purchase price, a lower total cost of ownership and minimal usage of material and financial resources are examples of frugal innovation (Neumann, Winterhalter & Gassmann, 2020).

Furthermore, with regard to the most recent implementation of thrifty inventions, there was great cooperation between government agencies, industry and research institutes in India. Equally important were everyday needs, education, healthcare and medical infrastructure, and the

migratory crisis. This period of need led to a flurry of innovations. The urgency of the humanitarian situation and the government's pragmatic attitude to crowdsource ideas are the two reasons for the prompt response. This time, innovation was being driven by humanitarian needs as opposed to the need for 'monetization' (Ganesh, Vemuri & Joshi, 2021).

In order to improve access to information and services, digital technology, communication, and cooperation organizations have become increasingly used. Innovations in technology include the development of PPE kits, ventilators, the Arogya Setu app and other products (Ganesh et al., 2021).

It is therefore reasonable to speculate that FI may have peaked in Covid -19. The existing infrastructure was close to breaking down, there were insufficient resources, and time was running out (Ganesh et al., 2021).

Byju's exemplifies frugal innovation in the online education sector, aiming to provide quality education to students throughout India. Byju's team employed innovative and resourceful methods to create an app that delivers personalized learning experiences and interactive video lessons. Byju's effectively minimized costs by utilizing technology to reach a wide audience. Through the use of mobile devices, they extended their platform to millions of students who lacked access to traditional classroom materials. Additionally, they employed Artificial Intelligence (AI) and machine learning algorithms to tailor a unique learning experience for each student, setting them apart from other competitors in the educational technology sector. Byju's also managed to reduce expenses by forming partnerships with schools. By collaborating directly with educational institutions, they were able to offer their platform to students at a reduced rate compared to marketing their services to individual families. This strategic approach enabled Byju's to expand their reach and deliver high-quality education to students who may have otherwise been deprived of such opportunities (NICMAR University, 2024).

In 2010, Ola entered the ride-hailing market in India as an online cab aggregator, despite facing competition from established players. Despite limited resources and funding, Ola utilized innovative techniques to gain a competitive edge over rivals. One of the standout features that distinguished Ola from its competitors was the introduction of cashless payments. This not only provided customers with a more convenient payment process, but also reduced the risk of theft for drivers by eliminating the need to carry large amounts of cash. Additionally, Ola implemented real-time ride tracking, allowing customers to monitor their ride and estimate its arrival time. This feature enhanced customer trust and improved the overall efficiency and reliability of the service. Ola's innovative approach proved to be successful, enabling the company to establish a strong presence in the market. Presently, Ola operates in more than 250 cities in India and has expanded its services globally to countries like the UK, Australia and New Zealand. Ola's frugal innovation has not only disrupted the traditional taxi industry but has also created employment opportunities for drivers and increased access to affordable transportation worldwide. The success of Ola demonstrates that frugal innovation can enable startups to thrive in highly competitive markets by offering unique and inventive solutions to customers. By prioritizing simplicity, resourcefulness and creativity, companies like Ola can not only survive but thrive in even the most challenging business environments (NICMAR University, 2024).

India has proven to be a leading market for frugal innovations, with the *Tata Ace* commercial vehicle developed by Tata Motors Limited serving as a prime example. Launched in 2005 at a significantly lower cost compared to other four-wheeled commercial vehicles, it targeted the world's largest four-wheeler market and established domestic in-house R&D. The technology of *Tata Ace* was

even exported to other South Asian nations of the likes of Sri Lanka and Nepal. Other notable frugal innovations from India include the *Tata Nano*, the world's cheapest car; Mac 400, a handheld electrocardiogram (ECG) device from General Electric; *Pureit*, a water purifier by Hindustan Unilever Limited; *Swach*, a water purifier by Tata Chemicals; and *Sakshat*, a tablet Personal Computer (PC) by the Indian government and public institutions (Khadria & Mishra, 2023).

Frugal innovations have made a significant impact across various socioeconomic sectors in India, addressing the fundamental needs of the population. Within the healthcare sector, there have been notable innovations both in general practice and specialized medical fields. In terms of general healthcare, frugal innovations like the *Tata Swach* water purifier, a cost-effective thermometer, and a compact and affordable portable ventilator developed by Philips have emerged. Orthopaedics, in particular, has witnessed crucial frugal innovations such as the *Cyborg Beast*, a 3D-printed hand prosthetic, and the Jaipur foot, an artificial limb made from rubber (Arshad et al., 2018). The inspiring real-life story of Sudha Chandran, a Bharatnatyam dancer who overcame the loss of her leg in a car accident through the Jaipur foot and went on to achieve success, was even adapted into the Telugu film '*Mayuri*'. Additionally, other noteworthy examples include the *Mohalla Clinics*, the *Aravind Eye Care Model*, and the *oxygen langar* (Arshad, Radić & Radić, 2018; Sharma, 2022).

In the education sector, a significant frugal innovation is the 'foldscope', a cost-effective and portable microscope crafted from paper. This breakthrough has enabled individuals from all walks of life to explore the intricate world of microbes and organisms. Furthermore, the implementation of the '*happiness curriculum*' in schools serves as another form of frugal innovation designed to enhance the school's educational practices and cultivate a joyful learning environment for students (Ganesan et al., 2022).

Crisis Leadership Models

This section discusses the most suitable crisis leadership models in the context of frugal innovations, across India and the world.

Situational Leadership Theory

The uncertainty of the global landscape worsens the trials and tribulations linked with leadership compared to 'normal' times (Ahern & Loh, 2021). Given the evolving nature of the domestic and world affairs, it could be said that no single leadership approach will work (Ahern & Loh, 2021; Francisco & Nuqui, 2020). Therefore, it can be presumed that a mishmash of diverse leadership styles would be desired as any crisis advances through its numerous phases (Ahern & Loh, 2021; Francisco & Nuqui, 2020). An effectual leader/manager during a crisis should display manifold capabilities and panaches as an intelligible collective. Therefore, the 'situational leadership' model assumes greater significance during any crisis. This crisis could range from personal challenges to social issues that often call for better utilization of financial and interpersonal resources. The situational leadership theory is focused on the tactic that a leader should get used to different situations and accordingly follow the twin strategies of adopt and adapt (Sims, Faraj & Yun, 2009; Vera & Crossan, 2004). The influential scholarship on situational leadership theory underscores the miscellany of leadership styles for any particular condition given the probability of success or failure (Hershey, Blanchard & Johnson, 1977). It acknowledges that there is no 'one-size-fits-all' leadership method to solve a crisis and encourages leaders to take an all-inclusive exertion rather than being concerned with any specific approach or style. Furthermore, it is constructed on the postulation of diverse sets of

responses to manage and plan the different phases of any crisis e.g., initial, middling and concluding stages (Dirani et al., 2020).

Implicit Leadership Theory

Although headship is often seen as what leaders can do and ultimately do, research in this area admits that leadership is a procedure of collaboration between leaders and their followers (Schyns & Riggio, 2016). Supporters such as employees are the central stakeholders for any leader, both during and after the crisis. They desire to be sustained by him/her, need support from him/her, want to sense his/her attention and sympathy, want to help him through the crisis (Joniaková, Jankelová, Blštáková & Némethová, 2021). In other words, ‘implicit leadership theory’ is concentrated around followers’ perception of leadership features (Caringal-Go, Teng-Calleja, Franco, Manaois & Zantua, 2021). In other words, they seek to distinguish the good from the bad leaders based on discernment of their leadership styles.

Frugal innovations, both in India and the world call for both situational and implicit leadership styles in order to sustain themselves. The necessity to adapt, adopt and perceive the situation and the leader are the minimal requirements for any frugal innovation to see the light of the day.

Linkages between Crisis Leadership and Frugal Innovations in India

Organizations that indulge in cost effective frugal innovations often reuse, repurpose, recombine and innovate under the worst of resource and time pressures. The end result of such activities is a more inclusive and sustainable future (Harris, Prabhu & Bhatti, 2020).

Under no other circumstance was a pressing need felt for frugal innovations than during the crisis of the proportions of Covid-19. Frugal innovations or *jugaad* formed the basis for various interventions in the health sector during crises of the likes of Covid, not just in India but all across the world. India turned its trains into intensive care wards which could move to keep pace with the spread of the virus (Harris et al., 2020).

Along somewhat similar lines, India’s textile clusters located in the Delhi-NCR and Tiruppur regions of Tamil Nadu started producing Covid gear in the form of PPE kits and N-95 masks. These units were earlier manufacturing garments (Harris et al., 2020).

In India, the quick grocery delivery apps of the likes of Blinkit, Dunzo and Zepto have changed the way Indian consumers shop for groceries. These apps evolved from frugal innovation in the grocery delivery services. With their fast delivery applications, Zepto, Dunzo and Blinkit have completely changed the grocery market by guaranteeing to bring necessities and groceries in a matter of minutes. Zepto’s business strategy focuses on subscription plans, data-driven inventory management and dark storefronts. Local retailers are paid commissions, and in-app advertising provides revenue. Dark stores and data-driven efficiency underpin Dunzo’s hyperlocal delivery and task management platform, which generates income from delivery fees and surge pricing during peak hours. Previously known as Grofers, Blinkit now provides in-app advertising, data-driven inventory management, subscription options, commissions from nearby businesses and rapid grocery delivery with dark stores. In a market that is fast changing, these creative models prioritize efficiency, speed and client convenience. The importance of the same was evident during the Covid crisis when millions of customers ordered food through these apps to sustain themselves during stringent lockdowns. This underscores the vitality of these apps for humans so far as access to food and other essential goods and

services during pandemic crises is concerned. Clearly, frugal innovations and crises leadership are closely related to each other.

Frugal innovations and crisis leadership models of situational and implicit leadership are thus, inherently related to each other. The need to ensure continual response to emergent challenges in a cost and resource- efficient manner is what binds frugal innovations to crisis leadership.

Conclusion

The concept of frugal innovation-led development has gained traction in recent years as a means to address the unique challenges faced by human populace --- primarily poverty and socio-economic inequities. In order to be successful, empowering local communities through frugal innovation and effective crisis leadership requires overcoming certain pre-existing challenges and limitations. Frugal innovation refers to the creation of affordable and sustainable solutions to complex problems, even with paucity of resources. By harnessing the power of innovation and creativity, local communities can overcome the barriers to development and improve their quality of life. Crisis leadership- induced frugal innovation offers several key advantages, one of which is its ability to provide cost-effective solutions tailored to the specific needs of local communities, in line with the situational and implicit models of crisis management. These solutions are often simple, accessible and easy to implement, making them ideal for populations with limited resources and infrastructure. For instance, frugal innovations like mobile banking services and solar-powered irrigation systems have helped India's rural communities gain access to financial services and improve agricultural productivity. Moreover, frugal innovation has the potential to empower local communities by fostering entrepreneurship and self-reliance. By encouraging communities to develop their own solutions, frugal innovation creates a sense of ownership and pride among residents. This sense of agency can lead to greater community engagement and collaboration, building social capital and strengthening community resilience in the face of adverse events, in line with situational and implicit models of crisis leadership.

Additionally, crisis- led frugal innovation can have a transformative impact on the economic development of local communities. By promoting sustainable and affordable solutions, it unlocks new opportunities for growth and prosperity. For example, the use of low-cost technologies like mobile phones and internet connectivity enables small entrepreneurs to access new markets, increase productivity and create employment opportunities.

This study reveals an intriguing perspective on nurturing an innovative environment. This approach involves facilitating the collective learning process as well as novel values, policies and systems to support innovation in order to achieve the Sustainable Development Goals (SDGs). While it is crucial to distribute the socioeconomic benefits equitably among those experiencing penury, this alone is often insufficient to effectively address the same. By focusing on Indian milieu, this research demonstrates the linkages between crisis leadership and frugal innovations. This is achieved primarily through the development of conducive entrepreneurial ecosystems and the promotion of innovative spirits in micro, small and medium (MSME) enterprises. Furthermore, frugal innovation takes into account the social, institutional and cultural contexts, making it a valuable contributor to the timely attainment of SDGs (Hossain, Park & Shahid, 2023).

Future Policy Implications

This study holds significant implications for managers seeking to meet crises effectively, emanating both from within and outside their organizations. With the increasing demand for businesses to contribute to sustainability, practitioners should explore the development of frugal innovations to cater to the needs of low-income customers. This presents an opportunity for managers to move beyond mere symbolic gestures of corporate social responsibility and make a tangible societal impact through frugal innovation. In this regard, the Sustainable Development Goals (SDGs) can serve as a foundation for product development. Unlike traditional products, frugal products have a tendency to spread from low-income to high-income markets, providing managers with a fresh perspective on product diffusion strategies. As customers increasingly seek sustainable products and face mounting legal and financial pressures, it is crucial for global multinational companies to avoid the criticism of developing products with excessive features and targeting them towards low-income customers in developing nations. On the contrary, frugal innovations focus on essential features that meet the needs of low-income rural customers while keeping costs low. However, implementing frugal innovations may require different supply chains, raw materials, skilled labour and a significant shift in organizational culture and managerial mindset. For instance, larger firms may consider adopting dual business models, one for conventional products and another for frugal products (Hossain et al., 2023).

To conclude, managers and practitioners in today's times must not overlook frugal innovations as a way to combat internal and external crises to any organization.

Statement of Research and Publication Ethics

No ethical issues are involved in the production of this manuscript.

Authors' Contribution Rate

The author prepared this article on her own.

Statement of Interest

The author has no conflict of interest with any person or organization.

References

- Agarwal, N., Grottke, M., Mishra, S., & Brem, A. (2016). A systematic literature review of constraint-based innovations: State of the art and future perspectives. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 64(1), 3-15.
- Ahern, S., & Loh, E. (2021). Leadership during the COVID-19 pandemic: building and sustaining trust in times of uncertainty. *BMJ leader*, 5(4).
- Arshad, H., Radić, M., & Radić, D. (2018). Patterns of frugal innovation in healthcare. *Technology Innovation Management Review*, 8(4), 28–37.
- Bhaduri, R. M. (2019). Leveraging culture and leadership in crisis management. *European Journal of Training and Development*, 43(5/6), 554-569.
- Caringal-Go, J. F., Teng-Calleja, M., Franco, E. P., Manaois, J. O., & Zantua, R. M. S. (2021). Crisis leadership from the perspective of employees during the COVID-19 pandemic. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(4), 630-643.
- Christensen, C., & Raynor, M. (2013). *The innovator's solution: Creating and sustaining successful growth*. Harvard Business Review Press.
- Corsini, L., Dammico, V., & Moultrie, J. (2021). Frugal innovation in a crisis: the digital fabrication maker response to COVID-19. *R&D Management*, 51(2), 195-210.
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., ... & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human resource development international*, 23(4), 380-394.
- Francisco, C. D., & Nuqui, A. V. (2020). Emergence of a situational leadership during COVID-19 pandemic called new normal leadership. *Online Submission*, 4(10), 15-19.
- Ganesan, M., Selvan Christyraj, J. R. S., Venkatachalam, S., Yesudhasan, B. V., Chelladurai, K. S., Mohan, M., Kalimuthu, K., Narkhede, Y. B., & Christyraj, J. D. S. (2022). Foldscope microscope, an inexpensive alternative tool to conventional microscopy: Applications in research and education: A review. *Microscopy Research and Technique*, 85(11), 3484–3494.
- Ganesh, A., Vemuri, T. K., & Joshi, A. (2021). Frugal Innovation for a National Challenge. *Global Innovation Index*.
- Harris, M., Prabhu, J., & Bhatti, Y. (2020). Frugal innovation for today's and tomorrow's crises. *Stanford Social Innovation Review*. <https://doi.org/10.48558/J6QK-9K57/>.
- Hershey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. (1977). Management of organizational behavior. *Prentice Hall, England, Cleft, NJ*, 236-244.
- Hossain, M. (2020). Frugal innovation: Conception, development, diffusion and outcome. *Journal of Cleaner Production*, 262, 121456.

- Hossain, M. (2021a). Frugal innovation and sustainable business models. *Technology in society*, 64, 101508.
- Hossain, M. (2021b). Frugal innovation: Unveiling the uncomfortable reality. *Technology in Society*, 67, 101759.
- Hossain, M., & Sarkar, S. (2021). Frugal entrepreneurship: profiting with inclusive growth. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 70(11), 3812-3825.
- Hossain, M., Agarwal, N., Bhatti, Y., & Levänen, J. (2022). Frugal innovation: Antecedents, mediators, and consequences. *Creativity and Innovation Management*, 31(3), 521-540.
- Hossain, M., Park, S., & Shahid, S. (2023). Frugal innovation for sustainable rural development. *Technological Forecasting and Social Change*, 193, 122662.
- Howell, R., van Beers, C., & Doorn, N. (2018). Value capture and value creation: The role of information technology in business models for frugal innovations in Africa. *Technological Forecasting and Social Change*, 131, 227-239.
- Ibrahim, M. S., Fakharu'l-razi, A., & Aini, M. S. (2003). A review of disaster and crisis. *Disaster Prevention and Management*, 12(1), 24-32.
- Joniaková, Z., Jankelová, N., Blštáková, J., & Némethová, I. (2021). Cognitive diversity as the quality of leadership in crisis: Team performance in health service during the COVID-19 pandemic. *Healthcare*, 9 (3), 313.
- Khadria, B., & Mishra, R. (2023). Technological Transformation and the Role of Frugal Innovations in Entrepreneurship Development in India. *The Journal of Entrepreneurship*, 32(2), S27-S46.
- Kwong, C., Tasavori, M., & Wun-mei Cheung, C. (2017). Bricolage, collaboration and mission drift in social enterprises. *Entrepreneurship & Regional Development*, 29(7-8), 609-638.
- Lang, R., & Fink, M. (2019). Rural social entrepreneurship: The role of social capital within and across institutional levels. *Journal of Rural Studies*, 70, 155-168.
- Lange, A., Hüsigg, S., & Albert, M. (2023). How frugal innovation and inclusive business are linked to tackle low-income markets. *Journal of Small Business Management*, 61(6), 2588-2621.
- Manta, O., Hysa, E., Kruja, A. (2021). Finances and national economy: frugal economy as a forced approach of the COVID pandemic. *Sustainability*, 13, 6470.
- Neumann, L., Winterhalter, S., & Gassmann, O. (2020). Market maketh magic-consequences and implications of market choice for frugal innovation. *International Journal of Technology Management*, 83(1-3), 55-77.
- NICMAR University (2024). *The power of frugal innovation: how Indian entrepreneurs are doing more with less*. <https://www.nicmar.ac.in/news/article/frugal-innovation-indian-entrepreneurs>.

- Pansera, M., & Owen, R. (2015). Framing resource-constrained innovation at the 'bottom of the pyramid': Insights from an ethnographic case study in rural Bangladesh. *Technological Forecasting and Social Change*, 92, 300-311.
- Sarkar, S. (2020). Grassroots entrepreneurs and social change at the bottom of the pyramid: the role of bricolage. In *Social Entrepreneurship and Bricolage* (pp. 160-188). Routledge.
- Schyns, B., Riggio, R.E. (2016). *Implicit leadership theories*. In: Farazmand, A. (Eds.) Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_2186-1.
- Sharma, D. C. (2022). *Indian innovation, not jugaad-100 ideas that transformed India*. Roli Books Private Limited.
- Sims Jr., H. P., Faraj, S., & Yun, S. (2009). When should a leader be directive or empowering? How to develop your own situational theory of leadership. *Business Horizons*, 52(2), 149-158.
- Tesfaye, L. A., & Fougère, M. (2022). Frugal innovation hijacked: The co-optive power of co-creation. *Journal of Business Ethics*, 180(2), 439-454.
- Tiwari, R., & Herstatt, C. (2012). Assessing India's lead market potential for cost-effective innovations. *Journal of Indian Business Research*, 4(2), 97-115.
- UN Global Compact (2020). *COVID-19: What makes a good leader during a crisis*. <https://unglobalcompact.org/take-action/20th-anniversary-campaign/covid-19-whatmakes-A-good-leader-during-a-crisis>.
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29(2), 222-240.
- Wierenga, M. (2021). Uncovering the scaling of innovations developed by grassroots entrepreneurs in low-income settings. In *Business, Entrepreneurship and Innovation towards Poverty Reduction* (pp. 63-90). Routledge.
- Winterhalter, S., Zeschky, M. B., Neumann, L., & Gassmann, O. (2017). Business models for frugal innovation in emerging markets: The case of the medical device and laboratory equipment industry. *Technovation*, 66, 3-13.



Başvuru Tarihi (Received Date): 21.04.2024

Kabul Tarihi (Accepted Date) : 29.04.2024

Makale Türü (Article Type): Araştırma Makalesi / Research Article

doi: 10.52848/ijls.1471753

Kaynakça Gösterimi: Düz, İ., & Kazak, E. (2024). Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının öğretmenlerin mesleki gelişimine etkisi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 7(1), 12-38. doi: 10.52848/ijls.1471753

Citation Information: Düz, İ., & Kazak, E. (2024). The instructional leadership behavior of school principals on the professional development of teachers. *International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice*, 7(1), 12-38. doi: 10.52848/ijls.1471753

OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETİMSEL LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMENLERİN MESLEKİ GELİŞİMİNE ETKİSİ¹

İbrahim DÜZ² & Ender KAZAK³

Öz

Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının öğretmenlerin mesleki gelişimine etkisini ortaya koymaktır. Araştırma, ilişkisel tarama modelinin kullanıldığı nicel bir çalışmadır. Araştırmanın evrenini, 2023–2024 eğitim öğretim yılında Kocaeli ili Gebze ilçesinde bulunan ilkököl, ortaokul ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmada, öğretim liderliğine ilişkin veriler, Lineburg (2010) tarafından geliştirilen Kazak (2016) tarafından Türkçeye uyarlanan, “Öğretim Liderliği” ölçeği aracılığıyla toplanmıştır. Öğretmenlerin mesleki gelişimine ilişkin veriler, Bilge (2015) tarafından geliştirilen “Okul Müdürlerinin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimine Desteği Ölçeği” aracılığıyla toplanmıştır. Araştırmada okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca araştırmada öğretmenler okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleme durumlarına ilişkin algılarının dolaylı destek ve aday öğretmen alt boyutlarında sık sık düzeylerinde; doğrudan destek alt boyutunda ise, bazen düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte araştırmanın okul müdürlerinin öğretimsel liderlik düzeylerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleme durumları ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca araştırmada okul müdürlerinin öğretimsel liderlik düzeylerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleme durumlarının yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Okul Müdürü, Öğretimsel Liderlik, Öğretmen, Mesleki Gelişim.

The Instructional Leadership Behavior of School Principals on The Professional Development of Teachers

Abstract

The purpose of this research is to reveal the effect of school principals' instructional leadership behaviors on teachers' professional development. The research is a quantitative study using the relational screening model. The population of the research consists of teachers working in primary, secondary and secondary schools in Gebze district of Kocaeli province in the 2023-2024 academic year. In the study, data on instructional leadership was collected through the "Instructional Leadership" scale, developed by Lineburg (2010) and adapted into Turkish by Kazak (2016). Data on teachers' professional development was collected through the "School Principals' Support for Teachers' Professional Development Scale" developed by Bilge (2015). The study concluded that the instructional leadership behaviors of school principals were at a high level. Again, in the study, it was determined that teachers' perception levels of school principals' support for teachers' professional

¹ Bu makale Ender KAZAK danışmanlığında İbrahim DÜZ tarafından yazılan “Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının öğretmenlerin mesleki gelişimine etkisi” adlı yüksek lisans tezinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

² Yüksek Lisans Öğrencisi, Gebze Mustafa Üstündağ Ortaokulu, E-posta: ibrahim.duz@hotmail.com, ORCID: 0009-0000-4124-6603

³ Doç. Dr., Düzce Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, E-posta: enderkazak81@hotmail.com, ORCID: 0000-0001-5761-6330

development were frequently in the indirect support and candidate teacher dimensions, and sometimes in the direct support dimension. In addition, the study concluded that the instructional leadership levels of school principals are related to their support for the professional development of teachers. In addition, the study concluded that the instructional leadership levels of school principals are predictive of their support for teachers' professional development.

Keywords: School Principal, Instructional Leadership, Teacher, Professional Development.

Giriş

Liderlik kavramının tarihi çok eskilere dayanmaktadır (Bass, 1981; Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010; Demir, 2023). Konuyla ilgili ilk tartışmaların Eski Yunan, Çin klasikleri ve Eski Mısır'a kadar uzanmaktadır (Bass, 1981). Liderlik kavramı sanayi devriminden sonra bilime konu olup incelenmiş (Mısırdalı Yangil, 2016) ve çok sayıda farklı tanımı yapılmıştır. Liderlik, bir örgütün hedeflerinin gerçekleşmesi için grupsal çalışmaları etkileme sürecidir (Werner, 1993). Vecchio (1991) hedeflere ulaşmak üzere bir amaç çerçevesinde grup üyelerini elde etme gayreti olarak liderliği tanımlamıştır. Çalışal ve Yücel (2019) ise liderliği amaçları gerçekleştirmek üzere başka insanları etkileme sanatı olarak tanımlamıştır.

Toplu halde yaşayan insanlar, amaçlarını gerçekleştirmek için bir lidere ihtiyaç duyarlar. Çünkü insanların eylemlerini harekete geçirmelerinin yolu, liderin insanları etkileme ve yönlendirmesiyle mümkün olabilir (Koçel, 2013). Günümüzde değişimlerin hızlı olması liderliği önemli bir hale getirmiştir. Değişimin sürekli ve hızlı olduğu bu dönemde, okulların değişime ayak uydurabilmelerinin gereklilik haline geldiği bir gerçektir. Bu değişimi sağlayacak olanlar ise liderlik özelliği taşıyan okul müdürleridir (Aksoyalp, 2010; Anıl ve Sarpkaya, 2014; Buluç, 2010; Gümüşeli, 2001; Özdoğru, 2020). Bu yüzden okul müdürlerinin değişime ayak uydurmaları için klasik rollerinden sıyrılıp liderlik davranışları sergilemeleri gerekmektedir (Yılmaz, 2014). Değişime esnek bir şekilde uyum sağlayabilen ve bunlarla etkili bir şekilde başa çıkabilen liderlere günümüz dünyasında ihtiyaç vardır (Blass ve Ferris, 2007). Tüm bunlar göz önüne alındığında okul müdürlerinin hızlı değişen dünyaya karşı okullarını ayakta tutup, günümüz dünyasına ayak uydurabilmeleri için kendilerini geliştirmeleri kaçınılmaz bir hal almıştır (Gümüşeli, 2001). Çünkü lider; büyük değişimlere karşı yeni fırsatlar yakalayıp, bu fırsatları değerlendirip belirsizlik ve tehlikelere rağmen yeni açılımlar sağlayan kişidir (Özden, 2020).

Son yıllarda araştırmacıların yaptığı çalışmalar, belli bir liderlik türünün özellikle performansı yüksek olan okullarda görünür bir şekilde diğer liderlik türlerinden ayrıldığını gözler önüne sermiştir. Bu liderlik türü “öğrenme için liderlik”, “eğitim odaklı liderlik” veya “okul gelişimi için liderlik” olarak adlandırılmaktadır. Bu tür liderliğin mihenk taşlarını; öğrenme-öğretme süreçleri, müfredat, değerlendirmeye odaklanma ve okulun diğer tüm boyutları gibi unsurlar oluşturur (Murphy, Elliott, Goldring ve Porter, 2007). Tüm bu boyutlar, alanyazında öğretimsel liderliğin boyutları içerisinde açıkça görülmektedir. Öğretimsel liderliğin bu boyutlarını Şişman (2016), okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması, eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi, öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi, öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi, düzenli öğretim-öğrenme çevresinin ve ikliminin oluşturulması şeklinde açıklamıştır.

Eğitim öğretimin niteliğini artırmada okul müdürlerinin öğretimsel liderliğinin yanı sıra öğretmenleri mesleki gelişimi önemli bir yer teşkil etmektedir. Zira eğitim örgütlerinde okulun etkililiğinin artırılması için insan gücünün geliştirilmesi önde gelen unsurlardan biridir. Bu insan gücünün, hizmet öncesi ve hizmet içi dönemde gelişen ve değişen dünyaya karşı geliştirilmesi önem arz etmektedir (Can, 2004: 104). Okullardaki öğretmenlerin de bu değişim ve gelişimlere kayıtsız bırakılmaması gerekmektedir. Olumlu öğrenme çıktılarında sorumlu olanların bu değişime uyum sağlamaları için öğretmen verimliliğini artırmaları gerekmektedir (Abou-Assali, 2014). Öğretmenlerin verimliliğinin artırılması, sınıf davranışlarında ve uygulamalarda belirli değişikliklere yol açacağından öğrencilerin daha iyi öğrenmesini sağlayacaktır (Guskey, 2002). Kısacası öğretim-öğrenme sürecindeki

tüm paydaşların öğretmen ve öğrencilerin yararı için bir araya gelip iş birliği yapmaları önemlidir (Abou-Assali, 2014). Öğrenci çıktılarındaki başarının yüksek olması için öncelikli hedef, öğrenciye eğitim ve öğretim hizmetini ilk elden sunan öğretmenin mesleki açıdan geliştirilmesi olmalıdır (Bilge, 2015: 1). Mesleki gelişimin esas amacının bu olduğu görülmektedir.

Lider özelliklerini kullanan okul müdürü, kurumun hedeflerine ulaşması için çaba sarf eder. Bunun için de ilk uğraş vereceği konulardan biri çalışanlarını daha verimli hale getirmek için atacağı adımlardır. Lider bir okul müdürü, okullarını başarıya ulaştırmak için öğretmenlerin mesleki gelişimi için azami çabayı göstermelidir (Yılmaz ve Boğa Ceylan, 2011). Çünkü okul müdürlerinin öğretmenlerin pedagojik ve konu alanındaki ihtiyaçlarının yanı sıra okul topluluğunun bağlamı hakkında bilgi sahibi olması, okullarda mesleki gelişimin biçimini ve işlevini kontrol edecek benzersiz bir konumda olduklarının göstergesidir (Brown ve Militello, 2016). Bu kapsamda Leithwood, Seashore, Anderson ve Wahlstrom (2004) öğretimsel liderliğin öğretmenlerin mesleki gelişimini teşvik etmede önemli rol oynadığını belirtmiştir. Ayrıca Kilag ve Sasan (2023), sürekli öğrenme kültürünü teşvik eden ve mesleki gelişim fırsatları sağlayan öğretimsel liderlik uygulamalarının öğretmen öğrenimi ve gelişimi ile olumlu yönde ilişkilendirildiğini ifade etmiştir.

Öğretmenlerin mesleki gelişimi, tüm toplumlarda eğitimin kalitesini belirleyen bir süreçtir (Bümen, Ateş, Ural, Çakar ve Acar, 2012). Bundan dolayı öğretim lideri olan okul müdürünün de bu yönde göstermesi gereken davranışlardan biri de öğretmenlerin mesleki gelişiminin sağlanmasına katkıda bulunmaktır (Şişman, 2018). Çünkü hızlı değişimlerin yaşandığı günümüzde bilgiler ve öğretim metotlarındaki değişim ve farklılaşmalar bunlara bağlı olarak da öğrenci çıktılarından beklenen başarının yüksek olması öğrenciye eğitim-öğretimi sağlayan öğretmenin mesleki olarak geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. Bu değişimlerin sürekli olduğunu düşünülürse öğretmenlerin mesleki gelişiminin öğretmenler için hayat boyu devam eden dinamik bir süreç olduğu gerçeğiyle karşılaşılmaktadır (Bilge ve Arslanargun, 2018). Bu dinamik süreci, okul müdürü ve öğretmenin etkileşim halinde devam ettirmeleri gerekir. Bu noktada öğretmenlerin tüm bu değişimlerle başa çıkmaları, değişime hızlı bir şekilde ayak uyduracak olan okul müdürünün öğretimsel liderlik davranışlarıyla olabilir. Çünkü Akiba, Wang ve Liang (2015) araştırmaların okul müdürlerinden gelen anlamlı desteğin öğretmenlerin mesleki gelişimdeki öğrenmesini teşvik etmede çok önemli olduğunu gösterdiğini ifade etmiştir.

Yapılan araştırmalar incelendiğinde Cengiz (2015), Sucu (2016) ve Karaduman (2017) tarafından yapılan araştırmalarda öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını “çoğunlukla” düzeyinde sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bunlara benzer olarak Yorulmaz (2018) ve Eren (2020) tarafından yapılan araştırmada okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Daşkın (2019) tarafından yapılan araştırmada okul yöneticilerinin “okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması” boyutuna verirken, bunu “düzenli öğretim-öğrenme çevresi ve iklimi oluşturma”, “eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi”, “öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi” ve “öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi” boyutlarında öğretimsel liderlik davranışları sergilemesi sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmaya benzer olarak Eren (2020) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını “okulun amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması” ve “eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi” alt boyutlarında en yüksek düzeyde algıladıkları tespit edilmiştir. Çakır (2021) tarafından yapılan araştırmada ise öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarında “okulun amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması” en yüksek düzeyde algılanan boyut olurken, “öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi” boyutu en düşük düzeyde algılanan boyut olmuştur. Yüce (2010), Karakeçili (2014) ve Ege (2023) tarafından yapılan araştırmalarda öğretmenlerin müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını algılamasında öğretmenlerin cinsiyet, mesleki kıdem ve öğrenim durumu değişkenleri açısından anlamlı bir farklılığın bulunmadığı tespit edilmiştir. Karaduman (2017) ve Çakır (2021) tarafından yapılan araştırmalarda ise öğretmenlerin algılarına göre okul

Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Mesleki Gelişimine Etkisi

İbrahim DÜZ & Ender KAZAK

müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarında mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. İnceler (2005) tarafından yapılan araştırmada ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yönelik öğretimsel liderlik davranışlarını çoğu zaman yerine getirdiğinin tespit edilmesi, Altun (2016) tarafından araştırmada okul müdürlerinin kolaylaştırıcı liderlik rollerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine katkıda bulunduğu sonucuna ulaşılması, Pekşen (2021) tarafından yapılan araştırmada okul yöneticilerinin öğretim sürecini takip ederken genellikle öğretimi denetleme, amaçları iletme ve mesleki gelişmeyi teşvik etme gibi davranışlar sergilediklerinin görülmesi okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları sergilediğini göstermektedir.

Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik düzeyleri ve öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yönelik araştırmalar incelendiğinde Bozkuş (2018) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin mesleki gelişimlerinde engellerle karşılaştıkları, var olan mesleki gelişim etkinliklerinin öğretmen gereksinimleri göz önüne alınmadan, plansız ve yalnızca bilgi aktarımıyla gerçekleştiği tespit edilmiştir. Bilge (2015) tarafından yapılan okul müdürlerinin öğretmenlerinin mesleki gelişimlerine katkılarının öğretmenlere göre anlamlı olarak farklılaştığı, diğer değişkenlere göre ise (cinsiyet, yaş, kıdem, brans) anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Buna benzer olarak Kahya (2023) tarafından yapılan araştırma okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin cinsiyetine, mesleki kıdemine, eğitim durumuna, okul türüne ve okul müdürü ile çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı ve okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının ve öğretmenlerin mesleki gelişim düzeyleri üzerinde anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmalarda okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının öğretmenlerin mesleki gelişimleriyle ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda Kazancı (2022) tarafından araştırmada öğretim liderliğinin öğretmen mesleki öğrenmesi ile pozitif yönlü yüksek düzeyde ilişkisi olduğunu ve öğretim liderliğinin öğretmen mesleki öğrenmesi ile ilgili önemli bir yordayıcı olduğu tespit edilmiştir. Buna benzer olarak Yılmaz (2022) tarafından araştırmada okul müdürünün öğretim liderliğinin öğretmen motivasyonunu ve öğretmen mesleki öğrenmesini destekleyen önemli bir araç olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Altun (2016) ise yaptığı araştırmada okul müdürlerinin okul müdürlerinin kolaylaştırıcı liderlik rollerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine katkıda bulunduğunu tespit etmiştir. Yine bu doğrultuda Amzat, Yanti ve Suswandari, (2022) ve Quines ve Monteza, (2023) tarafından yapılan araştırmalarda okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının öğretmenlerin mesleki gelişimini doğrudan etkilediği tespit edilmiştir. Price (2008) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin etkili mesleki gelişim uygulamalarının öğretmenlerin okulun iyileştirilmesine yol açacak öğretmen-öğrenci ilişkilerinin varlığına ilişkin algılarını etkilediği sonucuna ulaşılırken Kurt (2022) tarafından yapılan araştırmada ise okul müdürlerinin dağıtımcı ve hizmetkâr liderlik stilleri, öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yönelik tutumlarını benzer oranda ve olumlu yönde yordadığı tespit edilmiştir.

Bu bağlamda yapılan araştırmalarda okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları sergilemelerinin önemli olduğunu okul müdürlerinin bir öğretimsel lider olarak gösterecekleri davranışlarla öğretmenlerin mesleki gelişimine anlamlı şekilde katkı sağlayacağı sonucuna ulaşılmaktadır. Bu doğrultuda araştırmada okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ile mesleki gelişimleri arasındaki ilişkinin ele alınmasının önemli olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, Millî Eğitim Bakanlığına (MEB) bağlı resmi ilköğretim, ortaokul ve liselerde görev yapan okul müdürlerinin gösterdikleri öğretimsel liderlik davranışlarının öğretmenlerin mesleki gelişimine etkisinin öğretmen algılarına göre incelenmesidir. “Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının öğretmenlerin mesleki gelişimine etkisi nedir?” sorusuna bağlı olarak ele alınan alt problemler aşağıda belirtilmiştir:

Öğretmen görüşlerine göre,

1. Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri nedir?
2. Öğretmenlerin demografik özellikleri ile (yaş, cinsiyet, branş, öğrenim durumu, hizmet yılı ve okul türü) öğretim liderliği algı düzeyleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?
3. Öğretmenlerin mesleki gelişimlerine ilişkin algı düzeyleri nedir?
4. Öğretmenlerin demografik özellikleri ile (yaş, cinsiyet, branş, öğrenim durumu, hizmet yılı ve okul türü) mesleki gelişim algı düzeyleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?
5. Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının öğretmenlerin mesleki gelişimi ile ilişkisi var mıdır?
6. Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları öğretmenlerin mesleki gelişiminin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

Yöntem

Araştırma Deseni

Araştırma nicel araştırma modellerinden ilişkisel tarama modeline uygun olarak gerçekleştirilmiştir. İlişkisel tarama modelleri iki ya da daha fazla değişken arasındaki değişimin varlığının veya derecesinin belirlendiği ilişkileri ve bağlantıları inceleyen araştırma olarak ifade edilmektedir (Karasar, 2017; Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2018). Araştırmada öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarına yönelik algı düzeyleri ve mesleki gelişimlerine yönelik algı düzeylerinin öğretmenlerin mesleki kıdemleri, cinsiyetleri, görev yaptığı okul türleri, eğitim durumları değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine, okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının öğretmenlerin mesleki gelişimleri arasındaki ilişkinin ne düzeyde olduğu incelenmiştir.

Evren

Araştırmanın evrenini, 2023-2024 eğitim öğretim yılında Kocaeli ili Gebze ilçesinde görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma evrenindeki okul ve öğretmen sayılarına ilişkin bilgiler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. 2023-2024 eğitim-öğretim yılı Gebze ilçesinde görev yapan öğretmen sayıları

Okul Türü	Okul Sayısı	Erkek	Kadın	Toplam Öğretmen
İlkokul	41	373	635	1008
Ortaokul	41	510	820	1330
Lise	29	626	645	1.271
Toplam	111	1.509	2100	3.609

Tablo 1’deki dağılım incelendiğinde, 2023-2024 eğitim öğretim yılında Gebze İlçesinde 111 okulda toplam 3609 öğretmen görev yapmaktadır. Bu öğretmenlerin 1008’i ilkokulda, 1330’u ortaokulda, 1271’i lisede görev yapmaktadır.

Örneklem

Araştırmanın örnekleme tabakalı örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. Tabakalı örnekleme, araştırma evrenindeki alt gruplar belirlendikten sonra bu alt gruplar arasında evren büyüklüğünü temsil edecek şekilde örneklemin oluşturulmasıdır (Büyüköztürk ve diğerleri, 2018). Tabakalı örnekleme evrendeki alt grupların temsil edilebilmesinin sağlamaktadır. Bunun için evren niteliğine göre iki ya da daha fazla alt gruba ayrılır (Balcı, 2013). Bu araştırmada evrende yer alan

Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Mesleki Gelişimine Etkisi

İbrahim DÜZ & Ender KAZAK

öğretmenler okul türüne göre ilkokul, ortaokul ve lise alt gruplarına ayrılmıştır. Alt gruplar evren içerisindeki temsil oranları dikkate alınarak belirlenmiştir. Karasar (2017) bu durumu her bir alt evreni o evrenin yansıtabileceği şekilde seçim yapılarak her bir alt evrenin doğru bir şekilde temsil edilebilmesinin sağlanabileceğini vurgulamıştır. Araştırmada oranlı tabakalı örnekleme yöntemi kullanılarak katılımcılar evrende bulunduğu yüzde kadar örnekleme dahil edilmiştir.

Büyüköztürk ve diğerleri, (2018, s. 101) tarafından yapılan araştırmada araştırmalarda uygun örneklem büyüklüğüne yönelik olarak .95 güven .05 anlamlılık düzeyinde 4.000 kişilik evreni 351 kişinin temsil edebileceği belirtilmiştir. Bununla birlikte örneklem geçerliliğini artırmak ve uygulamada karşılaşılabilecek sorunların üstesinden gelmek amacıyla araştırmada ilkokul kademesinde 452 öğretmen, ortaokul kademesinde 509 öğretmen, lise kademesinde 661 öğretmen olmak üzere 1.622 öğretmene araştırma kapsamında ulaşılmıştır. Araştırma örnekleme seçilen okul türleri ve öğretmen sayılarının dağılımı Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Araştırma örnekleme seçilen okul ve öğretmenlerin sayılarının dağılımı

Okul Türü	Okul Sayısı	Erkek	Kadın
İlkokul	12	149	303
Ortaokul	12	196	313
Lise	12	342	319
Toplam	36	687	935

Tablo 2’deki dağılım göz önüne alınarak örnekleme yer alan 1622 öğretmenden 505 öğretmen araştırma kapsamındaki ölçekleri amacına uygun olarak doldurmuştur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, eğitim durumu, mesleki kıdem, okul türü değişkenlerine göre dağılımları Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3. Katılımcılara ait Demografik ve Çeşitli Değişkenlerin Frekans Dağılımı (n=505)

Değişkenler	n	%
Cinsiyet		
Kadın	299	59,2
Erkek	206	40,8
Eğitim durumu		
Dört Yıllık Fakülte (Lisans)	413	81,8
Lisansüstü Eğitim (Yüksek Lisans ve Doktora)	92	18,2
Hizmet yılı		
0-5 yıl	36	7,1
6-10 yıl	124	24,6
11-15 yıl	167	33,1
16-20 yıl	82	16,2
21 yıl ve üstü	96	19,0
Görev yaptığı okul türü		
İlkokul	141	27,9
Ortaokul	186	36,8
Lise	178	35,2

Tablo 3’te katılımcıların demografik ve çeşitli değişkenlerine ilişkin frekans analizi sonuçları verilmiştir. Bu analiz sonucuna göre katılımcıların %59,2’sinin (n=299) kadın olduğu, %81,8’inin (n=413) dört yıllık fakülte mezunu olduğu, %33,1’inin (n=167) 11-15 yıl arasında hizmet yılına sahip olduğu ve %36,8’inin (n=186) ortaokulda görev yaptığı görülmektedir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmadaki veri toplama aracı üç bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölüm araştırmacının oluşturduğu “Kişisel Bilgiler”, ikinci bölüm Lineburg (2010) tarafından geliştirilip Kazak’ın (2016) Türkçeye uyarladığı “Öğretim Liderliği Ölçeği” (ÖLÖ), üçüncü bölümde Bilge’nin (2015) geliştirdiği “Okul Müdürlerinin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimine Desteği Ölçeği” (OMÖMGDÖ) uygulanmıştır. Araştırmadan önce ölçekleri geliştiren araştırmacılarla iletişime geçilmiş olup gerekli izinler e-posta yoluyla alınmıştır (EK-2). Veri toplama aracında yer alan form ile ölçekler hakkında bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

Kişisel bilgiler formu.

Bu bölümde katılımcıların kişisel bilgilerine yönelik bilgiler yer almaktadır. Bu bilgiler yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, hizmet yılı ve okul türü olmak üzere beş farklı değişkenden meydana gelmektedir.

Öğretim liderliği ölçeği.

Araştırmaya katılan öğretmenler, okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını ölçmek için Lineburg (2010) tarafından geliştirilip Kazak’ın (2016) Türkçeye uyarladığı ÖLÖ kullanılmıştır. Ölçek 29 madde ve mesleki gelişimi teşvik, kaynak sağlama, amaçları iletme, teşvikler sağlama, destek sağlama, öğretimi denetleme olmak üzere 6 boyuttan oluşmaktadır. Beşli likert tipinde oluşturulan bu ölçek, “Tamamen katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Çok az katılıyorum (3), Oldukça katılıyorum (4), Tamamen katılıyorum (5)” seçeneklerinden oluşmaktadır. Ölçeğin Cronbach’s alpha (α) değeri ise 0.952 olarak bulunmuştur. Ölçeğin alt boyutlarına ait Cronbach’s alpha (α) değerleri Mesleki Gelişimi Teşvik=0,739 (MG), Kaynaklar sağlama= 0,853 (KS), Teşvikler sağlama= 0,829 (TS), Öğretimi denetleme= 0,739 (ÖD) ve Destek sağlama= 0,827 (DS) olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin uyarlama çalışmalarında elde edilen sonuçlar ölçeğin yapısal olarak geçerli ve güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeği.

Araştırmaya katılan öğretmenler, öğretmenlerin mesleki gelişimine okul müdürlerinin katkılarını ölçmek için Bilge’nin (2015) geliştirdiği OMÖMGDÖ kullanılmıştır. Ölçek doğrudan destek boyutunda 12 madde, dolaylı destek boyutunda 11, aday öğretmen boyutunda ise 5 madde olmak üzere 28 madde ve 3 boyuttan oluşmaktadır. Beşli likert tipinde oluşturulan bu ölçekte “Hiçbir zaman (1), Nadiren (2), Bazen (3), Sık sık (4), Her zaman (5)” seçenekleri bulunmaktadır. Yapılan analizler sonucunda ölçeğe ilişkin Cronbach’s Alpha testi sonucu 986 ve Spearman-Brown test-yarı test sonucu ise 966 olarak hesaplanmıştır. Ölçek geliştirme süresinde yapılan analizler ölçeğin yapısal olarak geçerli ve güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Veri Toplama Süreci

Araştırma sürecinin başında belirlenen örneklem bağlamında veriler toplanmıştır. Veri toplama sürecinin öncesinde Düzce Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu’ndan 01/06/2023 karar tarihli 2023/179 karar sayılı etik kurul ve Kocaeli İl Milli Eğitim Müdürlüğünden 27/09/2023 tarihli E-99332089-605.01-85273281 sayılı araştırma izni alınmıştır. Verilerin toplanmasında farklı yöntemlere başvurulmuştur. Bu doğrultuda veri toplama araçları hem matbu şekilde hem de Google Formlar uygulamasında düzenlenmiştir. Matbu formlar, Gebze ilçesindeki okullarda öğretmenlere yüz yüze uygulanmıştır. Araştırmada 400 öğretmene yüz yüze, 140 öğretmene ise Google Formlarda oluşturulan formlar aracılığıyla ulaşılarak öğretmenlerin ölçekleri doldurmaları sağlanmıştır. Araştırma ile ilgili veriler 02/10/2023-03/11/2023 tarihleri arasında toplanmıştır. Toplam 540 ölçekten 505’inin tam olarak doldurulduğu tespit edilerek araştırma kapsamında kullanılmasına karar verilmiştir.

Veri Analizi

Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Mesleki Gelişimine Etkisi

İbrahim DÜZ & Ender KAZAK

Veriler SPSS paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçek toplam ve alt boyutlarından elde edilen puanların güvenilirlik analizi Cronbach's Alpha ile test edilmiştir (Tablo 3.4). Çalışmanın sürekli verileri normallik varsayımları açısından incelendiğinde, hem örneklem sayısının 200'ün üzerinde olmasından dolayı (Tabachnick ve Fidell, 2001) hem de Skewness ve Kurtosis değerlerinin standart hatalarına bölümlerinden elde edilen değerlerin $\pm 3,29$ eşik değer aralığında olmasından (Tablo 3.5) dolayı normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir (Mayers, 2013). Ölçek toplam ve alt boyut puanları ile çeşitli değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek için parametrik testlerden Pearson korelasyon testi kullanılmıştır. Ölçek toplam ve alt boyut puanları ile katılımcıların çeşitli değişkenleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek üzere 2 gruplu değişkenler için parametrik testlerden Independent Samples t testi uygulanmıştır. Ölçek toplam ve alt boyut puanları ile katılımcıların çeşitli değişkenleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek üzere 3 ve üzeri gruba sahip değişkenler için One-Way ANOVA testi uygulanmıştır. Gruplar arasında anlamlı fark çıkması durumunda, anlamlılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post-Hoc testlerinden Sidak Testi tercih edilmiştir. ÖLÖ alt boyutlarının, okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeği değişkenini yordamasına ilişkin çok değişkenli lineer regresyon analizi yapılmıştır. Analizlerde $p < 0.05$ değeri anlamlı kabul edilmiştir.

Tablo 4. Ölçek toplam ve alt boyut puanlarına ait güvenilirlik analizi sonuçları

Değişken	n	Madde Sayısı	C.Alpha	Ort.
OMÖMGDÖ Toplam	505	28	0.982	3.31
OMÖMGDÖ-Doğrudan destek	505	11	0.961	3.07
OMÖMGDÖ-Dolaylı destek	505	12	0.973	3.68
OMÖMGDÖ-Aday öğretmen	505	5	0.956	3.58
ÖLÖ Toplam	505	29	0.971	3.60
ÖLÖ-Mesleki gelişimi teşvik	505	5	0.829	3.46
ÖLÖ-Kaynak sağlama	505	5	0.904	3.65
ÖLÖ-Amaçları iletme	505	5	0.884	3.76
ÖLÖ-Teşvikler sağlama	505	5	0.926	3.57
ÖLÖ-Destek sağlama	505	5	0.874	3.77
ÖLÖ-Öğretimi denetleme	505	4	0.808	3.34

Ölçek toplam ve alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 4'te verilmiştir. Güvenirlik analizi sonuçları incelendiğinde, OMÖMGDÖ ölçeğinin güvenilirlik çalışması açısından tüm ölçek ve alt boyutları için hesaplanan Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı 0.95-0.98 arasında değişmektedir. ÖLÖ güvenilirlik çalışması açısından tüm ölçek ve alt boyutları için hesaplanan Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı 0.80-0.97 arasında değişmektedir. Cronbach Alpha düzeyinin .70 sınırının üzerin de olması ölçek ve alt boyutlarının iç tutarlılığının yeterli düzeyde olduğunu gösterir (Nunnally & Bernstein, 1994). Buradan hareketle ölçek ve alt boyutlarının iç tutarlılığının yeterli düzeyde olduğu çıkarımında bulunulabilir.

Tablo 5. Ölçek toplam ve alt boyut puanlarına ait çarpıklık ve basıklık değerleri

Değişkenler	Çarpıklık		Basıklık	
	Katsayı	SH	Katsayı	SH
OMÖMGDÖ Toplam	-,565	,109	-,445	,217
OMÖMGDÖ-Doğrudan destek	-,088	,109	-,851	,217
OMÖMGDÖ-Dolaylı destek	-,610	,109	-,337	,217
OMÖMGDÖ-Aday öğretmen	-,580	,109	-,385	,217
ÖLÖ Toplam	-,472	,109	-,037	,217
ÖLÖ-Mesleki gelişimi teşvik	-,288	,109	-,206	,217
ÖLÖ-Kaynak sağlama	-,536	,109	-,275	,217
ÖLÖ-Amaçları iletme	-,650	,109	,229	,217
ÖLÖ-Teşvikler sağlama	-,554	,109	-,315	,217
ÖLÖ-Destek sağlama	-,606	,109	,028	,217
ÖLÖ-Öğretimi denetleme	-,309	,109	-,218	,217

Tablo 5’de ölçek toplam ve alt boyut puanlarına ait çarpıklık ve basıklık değerleri verilmiştir. Bu bağlamda çarpıklık ve basıklık değerlerinin $\pm 3,29$ eşik değer aralığında olması nedeniyle verilerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir.

Bulgular

Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinin ne düzeyde olduğudur. Bu doğrultuda araştırma kapsamında kullanılan öğretim liderliği ölçeği bağlamında elde edilen bulgular sunulmuştur.

Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin bulgular.

Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları gösterme düzeyleri ile ilgili veriler öğretim liderliği ölçeği ile toplanmıştır. Elde edilen bulgular ölçeğin alt boyutları ve geneli dikkate alınarak Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6. Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri

Değişkenler	n	Min.	Maks.	Ort.	SS
ÖLÖ Toplam	505	29,00	145,00	104,57/3.60	23,33
ÖLÖ-Mesleki gelişimi teşvik	505	5,00	25,00	17,32/3.46	4,23
ÖLÖ-Kaynak sağlama	505	5,00	25,00	18,26/3.65	4,78
ÖLÖ-Amaçları iletme	505	5,00	25,00	18,84/3.76	4,18
ÖLÖ-Teşvikler sağlama	505	5,00	25,00	17,88/3.57	5,03
ÖLÖ-Destek sağlama	505	5,00	25,00	18,86/3.77	4,14
ÖLÖ-Öğretimi denetleme	505	4,00	20,00	13,38/3.34	3,53

n=Sayı, %=Frekans, Min=Minimum, Maks=Maksimum, Ort=Ortalama, SS=Standart sapma, ÖLÖ= öğretim liderliği ölçeği

Tablo 6’da yer alan bulgular değerlendirildiğinde okul müdürlerinin öğretim liderliğinin altı alt boyuttan beşinin “yüksek” düzeyde, bir alt boyutunun ise “orta” düzeyde algılandığı görülmektedir. Bu alt boyutlar arasındaki en yüksek düzeyin “destek sağlama” ($X=3,77$) olduğu tespit edilmiştir. Alt boyutların diğerleri sırasıyla “amaçları iletme” ($X=3,76$), “kaynak sağlama” ($X=3,65$), “teşvikler sağlama” ($X=3,57$), “mesleki gelişimi teşvik” ($X=3,46$) olduğu tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin “öğretimi denetleme” (3,34) alt boyutuna ilişkin algılarının ise orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ölçeğin geneline yönelik yapılan değerlendirmede öğretmen algılarına göre okul

Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Mesleki Gelişimine Etkisi

İbrahim DÜZ & Ender KAZAK

müdürlerinin öğretim liderliğinin toplamına ilişkin algı düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir (Toplam X=3,60).

İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi bağlamında öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine yönelik yaklaşımlarının cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, hizmet yılı ve okul türü değişkenlerine göre anlamlı farklılık oluşturup oluşturmadığına bakılmıştır. Bu doğrultuda elde edilen bulgular değişkenlere göre başlıklar verilerek sunulmuştur.

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre elde edilen bulgular.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretimsel liderlik düzeylerine yönelik algılarının cinsiyet durumlarına göre anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığına yönelik elde edilen veriler t-testi ile analiz edilmiştir. Analizler sonucunda elde edilen bulgular Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7. Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik düzeylerinin öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farkını gösteren t-testi sonuçları

Alt boyutlar	Cinsiyet	n	Ort±SS	t	p
ÖLÖ Toplam	Kadın	299	103,13±24,42	-1,665	0.096
	Erkek	206	106,65±21,55		
ÖLÖ-Mesleki gelişimi teşvik	Kadın	299	17,21±4,39	-0,694	0.488
	Erkek	206	17,48±4,01		
ÖLÖ-Kaynak sağlama	Kadın	299	17,94±5,03	-1,902	0.058
	Erkek	206	18,74±4,38		
ÖLÖ-Amaçları iletme	Kadın	299	18,62±4,4	-1,517	0.130
	Erkek	206	19,17±3,83		
ÖLÖ-Teşvikler sağlama	Kadın	299	17,42±5,31	-2,520	0.012
	Erkek	206	18,56±4,53		
ÖLÖ-Destek sağlama	Kadın	299	18,73±4,32	-0,894	0.372
	Erkek	206	19,07±3,88		
ÖLÖ-Öğretimi denetleme	Kadın	299	13,22±3,65	-1,277	0.202
	Erkek	206	13,63±3,35		

t=Independent Samples t test, p<0.05, ÖLÖ= öğretim liderliği ölçeği

Tablo 7’de öğretmenlerin öğretim liderliği ölçeğine yönelik toplam ve alt boyut puanlarının cinsiyet açısından karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin cinsiyetleri ile “destek sağlama” (t= -0,894, p=0.372), “amaçları iletme” (t= -1,517, p=0.130), “kaynak sağlama” (t= -1,902, p=0.058), “mesleki gelişimi teşvik” (t= -0,694, p=0.488) “öğretimi denetleme” (t= -1,277, p=0.202) alt boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. “Teşvikleri sağlama” alt boyutunda ise cinsiyet açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır (t=-2.520, p=0.012). Buna göre erkeklerin (\bar{x} =17.42) kadınlara (\bar{x} =18.56) kıyasla “Teşvikleri sağlama” puanları açısında okul müdürlerinin öğretimsel liderliğini daha yüksek düzeyde buldukları tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin eğitim durumlarına göre elde edilen bulgular.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretimsel liderlik düzeylerine yönelik algılarının eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığına yönelik elde edilen veriler t-testi ile analiz edilmiştir. Analizler sonucunda elde edilen bulgular Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8. Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik düzeylerinin öğretmenlerin eğitim durumlarına göre farkını gösteren t-testi sonuçları

Alt boyutlar	Eğitim Durumu	n	Ort±SS	t	p
ÖLÖ Toplam	Lisans	413	104,73±24,03	0,385	0.701
	Lisansüstü	92	103,81±20,02		
ÖLÖ-Mesleki gelişimi teşvik	Lisans	413	17,42±4,33	1,080	0.281
	Lisansüstü	92	16,89±3,79		
ÖLÖ-Kaynak sağlama	Lisans	413	18,27±4,86	0,054	0.957
	Lisansüstü	92	18,24±4,45		
ÖLÖ-Amaçları iletme	Lisans	413	18,84±4,25	-0,066	0.944
	Lisansüstü	92	18,87±3,87		
ÖLÖ-Teşvikler sağlama	Lisans	413	17,84±5,19	-0,444	0.657
	Lisansüstü	92	18,10±4,28		
ÖLÖ-Destek sağlama	Lisans	413	18,92±4,25	0,528	0.598
	Lisansüstü	92	18,66±3,62		
ÖLÖ-Öğretimi denetleme	Lisans	413	13,46±3,61	0,989	0.323
	Lisansüstü	92	13,05±3,19		

t=Independent Samples t test, p<0.05, ÖLÖ= öğretim liderliği ölçeği

Tablo 8’de öğretmenlerin öğretimsel liderlik ölçeğine yönelik toplam ve alt boyut puanlarının eğitim durumu açısından karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları verilmiştir. Bu elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin eğitim durumları ile “destek sağlama” (t=0,528, p=0.598), “amaçları iletme” (t=0,066, p=0.944), “kaynak sağlama” (t=0,054, p=0.957), “mesleki gelişimi teşvik” (t=1,080, p=0.281) “öğretimi denetleme” (t=0,989, p=0.323), “Teşvikleri sağlama” (t=-0,444, p=0.657) alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir (p>0.05).

Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre elde edilen bulgular.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretimsel liderlik düzeylerine yönelik algılarının mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığına yönelik elde edilen veriler Anova testi ile analiz edilmiştir. Analizler sonucunda elde edilen bulgular Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9. Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik düzeylerinin öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre farkını gösteren anova testi sonuçları

Alt boyutlar	Mesleki Kıdem	n	Ort±SS	f	p	n
ÖLÖ-Mesleki gelişimi teşvik	0-5 yıl	36	18,33±4,24	0,953	0.433	-
	6-10 yıl	124	17,04±4,50			
	11-15 yıl	167	17,26±4,02			
	16-20 yıl	82	17,00±4,29			
	21 yıl ve üstü	96	17,69±4,22			
ÖLÖ-Kaynak sağlama	0-5 yıl	36	19,61±4,36	0,940	0.441	-
	6-10 yıl	124	17,94±5,24			
	11-15 yıl	167	18,24±4,61			
	16-20 yıl	82	18,46±4,56			
	21 yıl ve üstü	96	18,04±4,81			
ÖLÖ-Amaçları iletme	0-5 yıl	36	19,22±4,54	0,449	0.773	-
	6-10 yıl	124	18,49±4,17			
	11-15 yıl	167	19,09±4,10			
	16-20 yıl	82	18,82±4,26			
	21 yıl ve üstü	96	18,75±4,18			
ÖLÖ-Teşvikler	0-5 yıl	36	18,28±5,06	0,341	0.850	-

Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Mesleki Gelişimine Etkisi
İbrahim DÜZ & Ender KAZAK

sağlama	6-10 yıl	124	17,48±5,31			
	11-15 yıl	167	17,93±4,82			
	16-20 yıl	82	17,88±5,08			
	21 yıl ve üstü	96	18,19±5,03			
ÖLÖ-Destek sağlama	0-5 yıl	36	19,56±4,51	0,325	0.862	-
	6-10 yıl	124	18,76±4,03			
	11-15 yıl	167	18,94±4,14			
	16-20 yıl	82	18,71±4,04			
	21 yıl ve üstü	96	18,77±4,30			
ÖLÖ-Öğretimi denetleme	0-5 yıl	36	14,00±3,72	0,667	0.615	-
	6-10 yıl	124	13,20±3,64			
	11-15 yıl	167	13,39±3,49			
	16-20 yıl	82	13,06±3,30			
	21 yıl ve üstü	96	13,66±3,63			
ÖLÖ toplam	0-5 yıl	36	109,00±24,02	0,511	0.727	-
	6-10 yıl	124	102,92±24,07			
	11-15 yıl	167	104,86±22,77			
	16-20 yıl	82	103,93±22,70			
	21 yıl ve üstü	96	105,09±23,88			

F=One Way ANOVA test, Post-Hoc=Sidak, $p < 0.05$, ÖLÖ= öğretim liderliği ölçeği

Tablo 9’da öğretmenlerin öğretim liderliği ölçeğine yönelik toplam ve alt boyut puanlarının mesleki kıdem açısından karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları verilmiştir. Bu elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile “destek sağlama” ($f=0,325$, $p=0.862$), “amaçları iletme” ($f=0,449$, $p=0.773$), “kaynak sağlama” ($f= 0,940$, $p=0.441$), “mesleki gelişimi teşvik” ($f= 0,953$, $p=0.433$) “öğretimi denetleme” ($f= 0,667$, $p=0.615$), “Teşvikleri sağlama” ($f=-0,341$, $p= 0.850$) alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p > 0.05$).

Öğretmenlerin okul türlerine göre elde edilen bulgular.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretimsel liderlik düzeylerine yönelik algılarının okul türlerine göre anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığına yönelik elde edilen veriler Anova testi ile analiz edilmiştir. Analizler sonucunda elde edilen bulgular Tablo 10’da sunulmuştur.

Tablo 10. Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik düzeylerinin öğretmenlerin okul türüne göre farkını gösteren anova testi sonuçları

Alt boyutlar	Okul türü	n	Ort±SS	f	p	Post-Hoc
ÖLÖ toplam	İlkokul	141	102,87±23,45	1,060	0.347	-
	Ortaokul	186	103,99±23,81			
	Lise	178	106,53±22,74			
ÖLÖ-Mesleki gelişimi teşvik	İlkokul	141	17,49±4,25	1,926	0.147	-
	Ortaokul	186	16,85±4,22			
	Lise	178	17,69±4,23			
ÖLÖ-Kaynak sağlama	İlkokul	141	17,76±5,11	1,196	0.303	-
	Ortaokul	186	18,34±4,81			
	Lise	178	18,58±4,49			
ÖLÖ-Amaçları iletme	İlkokul	141	18,65±4,20	0,581	0.560	-
	Ortaokul	186	18,73±4,26			
	Lise	178	19,11±4,09			

ÖLÖ-Teşvikler sağlama	İlkokul	141	16,89±5,08	3,935	0.020	1<3
	Ortaokul	186	18,17±4,98			
	Lise	178	18,38±4,96			
ÖLÖ-Destek sağlama	İlkokul	141	18,52±4,30	1,464	0.232	-
	Ortaokul	186	18,74±4,22			
	Lise	178	19,28±3,92			
ÖLÖ-Öğretimi denetleme	İlkokul	141	13,55±3,48	0,621	0.538	-
	Ortaokul	186	13,16±3,50			
	Lise	178	13,49±3,63			

F=One Way ANOVA test, Post-Hoc=Sidak, p<0.05, ÖLÖ= öğretim liderliği ölçeği

Tablo 10’da öğretmenlerin öğretim liderliği ölçeğine yönelik toplam ve alt boyut puanlarının okul türü açısından karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları verilmiştir. Bu elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin görev yaptıkları okul türleri ile “destek sağlama” (f=1,464, p=0.232), “amaçları iletme” (f=0,581, p=0.560), “kaynak sağlama” (f= 1,196, p=0.303), “mesleki gelişimi teşvik” (f= 1,926, p=0.147) “öğretimi denetleme” (f= 0,621, p=0.538) alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir (p>0.05). “Teşvikleri sağlama” alt boyutunun okul türü değişkeni ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır (f=3.935, p=0.020). Lisede görev yapan öğretmenlerin (\bar{x} =18.38) diğer gruplara kıyasla “Teşvikleri sağlama” puanı daha yüksek bulunmuştur. Yapılan Sidak Post-Hoc analizi sonucuna göre ilkokulda görev yapanlar ile lisede görev yapanlar arasında lisede görev yapanlar lehine “Teşvikleri sağlama” puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (p=0.020).

Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleme durumlarına ilişkin algı düzeylerinin ne durumda olduğudur. Bu doğrultuda araştırma kapsamında kullanılan okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeği bağlamında elde edilen bulgular sunulmuştur.

Okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine destek düzeylerine ilişkin bulgular.

Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları gösterme düzeyleri ile ilgili veriler okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeği ile toplanmıştır. Elde edilen bulgular ölçeğin alt boyutları ve toplamı dikkate alınarak Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 11. Okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine destek düzeyleri

Alt boyutlar	n	Min.	Maks.	Ort.	SS
OMÖMGDÖ Toplam	505	28,00	135,00	92,91/3.31	26,41
OMÖMGDÖ-Doğrudan destek	505	11,00	55,00	33,85/3.07	11,98
OMÖMGDÖ-Dolaylı destek	505	12,00	60,00	44,17/3.68	11,84
OMÖMGDÖ-Aday öğretmen	505	5,00	25,00	17,94/3.58	5,27

n=Sayı, %=Frekans, Min=Minimum, Maks=Maksimum, Ort=Ortalama, SS=Standart sapma, OMÖMGDÖ= okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeği

Tablo 11’de yer alan bulgular değerlendirildiğinde okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleme durumlarının dolaylı destek (X=3.68), aday öğretmen (X=3.58) alt boyutlarında sık sık düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerine doğrudan destek (X=3.07) alt boyutunda bazen düzeyinde oldukları tespit edilmiştir. Ölçeğe ilişkin elde edilen toplam puanlar değerlendirildiğinde okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişim düzeylerinin (X=3.31) bazen düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemi okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleme durumlarının cinsiyet, öğrenim durumu, hizmet yılı ve okul türü değişkenlerine göre anlamlı farklılık oluşturup oluşturmadığına bakılmıştır. Bu doğrultuda elde edilen bulgular değişkenlere göre başlıklar verilerek sunulmuştur.

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre elde edilen bulgular.

Okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleme durumlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığına yönelik elde edilen veriler t-testi ile analiz edilmiştir. Analizler sonucunda elde edilen bulgular Tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo 12. Okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleme durumlarının cinsiyetlerine göre farkını gösteren t-testi sonuçları

Alt boyut	Cinsiyet	n	Ort±SS	t	p
OMÖMGDÖ Toplam	Kadın	299	90,99±27,79	-2,023	0.044
	Erkek	206	95,69±24,07		
OMÖMGDÖ-Doğrudan destek	Kadın	299	33,04±12,45	-1,837	0.067
	Erkek	206	35,03±11,21		
OMÖMGDÖ-Dolaylı destek	Kadın	299	43,33±12,61	-1,994	0.047
	Erkek	206	45,39±10,57		
OMÖMGDÖ-Aday Öğretmen	Kadın	299	17,61±5,53	-1,744	0.082
	Erkek	206	18,42±4,84		

t=Independent Samples t test, p<0.05, OMÖMGDÖ= okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeği

Tablo 12’de okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeğine yönelik toplam ve alt boyut puanlarının cinsiyet açısından karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları verilmiştir. Bu elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin cinsiyetleri ile “doğrudan destek” (t=-1,837, p=0.067), “aday öğretmen” (t=-1,744, p=0.082) alt boyutlarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteğine yönelik “dolaylı destek” alt boyutunda ise cinsiyet açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (t=-1.994, p=0.047). Buna göre erkeklerin (\bar{x} =45.39) kadınlara kıyasla (\bar{x} =43.33) “dolaylı destek” puanlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yapılan analizlerde okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeğinin geneline yönelik toplam puanlarında da cinsiyet değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (t=-2,023, p=0.044). Buna göre erkeklerin (\bar{x} =95,69) kadınlara kıyasla (\bar{x} =90,99) okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteğine yönelik puanlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin eğitim durumlarına göre elde edilen bulgular.

Okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleme durumlarının eğitim değişkenine göre anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığına yönelik elde edilen veriler t-testi ile analiz edilmiştir. Analizler sonucunda elde edilen bulgular Tablo 13’de sunulmuştur.

Tablo 13. Okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleme durumlarının eğitim durumlarına göre farkını gösteren t-testi sonuçları

Alt boyutlar	Eğitim durumu	n	Ort±SS	t	p
OMÖMGDÖ toplam	Lisans	413	92,89±27,06	-0,034	0.973
	Lisansüstü	92	92,98±23,44		
OMÖMGDÖ-Doğrudan destek	Lisans	413	33,80±12,24	-0,199	0.843
	Lisansüstü	92	34,08±10,85		
OMÖMGDÖ-Dolaylı destek	Lisans	413	44,09±12,14	-0,324	0.746

	Lisansüstü	92	44,53±10,48		
OMÖMGDÖ-Aday Öğretmen	Lisans	413	18,04±5,35	0,912	0.362
	Lisansüstü	92	17,49±4,88		

t=Independent Samples t test, p<0.05, OMÖMGDÖ= okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeği

Tablo 13’de öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeğine yönelik toplam ve alt boyut puanlarının eğitim durumu değişkeni açısından karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları verilmiştir. Bu elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin eğitim durumları ile “doğrudan destek” (t=0,199, p=0.843), “dolaylı destek” (t=-0,324, p=0.746), “aday öğretmen” (t=0,912, p=0.362) alt boyutlarında eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir (p>0.05).

Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre elde edilen bulgular.

Okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleme durumlarının mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığına yönelik elde edilen veriler Anova testi ile analiz edilmiştir. Analizler sonucunda elde edilen bulgular Tablo 14’de sunulmuştur.

Tablo 14. Okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleme durumlarının öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre farkını gösteren anova testi sonuçları

Alt boyutlar	Değişkenler	n	Ort±SS	f	p	Post-Hoc
OMÖMGDÖ toplam	0-5 yıl	36	94,83±28,33	0,483	0.748	-
	6-10 yıl	124	92,05±27,33			
	11-15 yıl	167	91,90±26,16			
	16-20 yıl	82	91,87±25,34			
	21 yıl ve üstü	96	95,92±26,11			
OMÖMGDÖ-Doğrudan destek	0-5 yıl	36	34,53±13,29	0,766	0.548	-
	6-10 yıl	124	34,15±12,33			
	11-15 yıl	167	32,99±12,15			
	16-20 yıl	82	33,02±10,95			
	21 yıl ve üstü	96	35,42±11,64			
OMÖMGDÖ-Dolaylı destek	0-5 yıl	36	45,06±12,83	0,376	0.825	-
	6-10 yıl	124	43,35±12,33			
	11-15 yıl	167	44,07±11,58			
	16-20 yıl	82	44,05±11,61			
	21 yıl ve üstü	96	45,18±11,67			
OMÖMGDÖ-Aday Öğretmen	0-5 yıl	36	18,36±5,10	0,643	0.632	-
	6-10 yıl	124	17,65±5,30			
	11-15 yıl	167	17,78±5,14			
	16-20 yıl	82	17,72±5,55			
	21 yıl ve üstü	96	18,64±5,32			

F=One Way ANOVA test, Post-Hoc=Sidak, p<0.05, OMÖMGDÖ= okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeği,

Tablo 14’de öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeğine yönelik toplam ve alt boyut puanlarının mesleki kıdem açısından karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları verilmiştir. Bu elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin mesleki kıdemlerinin “doğrudan destek” (f=0,766, p=0.548), “dolaylı destek” (f=-0,376, p=0.825), “aday öğretmen” (f=0,643, p=0.632) alt boyutların göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir (p>0.05).

Öğretmenlerin okul türlerine göre elde edilen bulgular.

Okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleme durumlarının okul türlerine göre anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığına yönelik elde edilen veriler Anova testi ile analiz edilmiştir. Analizler sonucunda elde edilen bulgular Tablo 15’de sunulmuştur.

Tablo 15. Okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleme durumlarının öğretmenlerin okul türüne göre farkını gösteren anova testi sonuçları

Alt boyut	Okul türü	n	Ort±SS	f	p	Post-Hoc
OMÖMGDÖ toplam	İlkokul	141	91,01±27,54	0,782	0.458	-
	Ortaokul	186	92,63±26,06			
	Lise	178	94,70±25,89			
OMÖMGDÖ-Doğrudan destek	İlkokul	141	33,27±11,92	0,860	0.424	-
	Ortaokul	186	33,39±12,05			
	Lise	178	34,8±11,99			
OMÖMGDÖ-Dolaylı destek	İlkokul	141	43,16±12,72	0,880	0.415	-
	Ortaokul	186	44,22±11,59			
	Lise	178	44,93±11,4			
OMÖMGDÖ-Aday Öğretmen	İlkokul	141	17,59±5,68	0,496	0.609	-
	Ortaokul	186	17,99±5,18			
	Lise	178	18,17±5,03			

F=One Way ANOVA test, $p < 0.05$, OMÖMGDÖ= okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeği

Tablo 15’de öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeğine yönelik toplam ve alt boyut puanlarının okul türü açısından karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları verilmiştir. Bu elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin görev yaptıkları okul türleri ile ölçeğin “doğrudan destek” ($f=0,860$, $p=0.424$), “dolaylı destek” ($f=0,880$, $p=0.415$), “aday öğretmen” ($f=0,496$, $p=0.609$) alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p > 0.05$).

Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın beşinci alt problemi bağlamında öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretimsel liderlik düzeylerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleme durumları ile ilişkisinin olup olmadığına bakılmıştır. Bu doğrultuda elde edilen bulgular aşağıda sunulmuştur.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretimsel liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleme durumları arasında ilişkinin olup olmadığına yönelik öğretim liderliği ölçeği ve okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeği ile elde edilen verilere yönelik pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Analizler sonucunda elde edilen bulgular Tablo 16’da sunulmuştur.

Tablo 16. Öğretmenlerin OMÖMGDÖ ve ÖLÖ alt boyut puanları arasındaki ilişkilere ait korelasyon sonuçları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1
1-OMÖMGDÖ Toplam	r	1									1
	p										
2-OMÖMGDÖ Doğrudan destek	r	,944*									
	p	<0.00									
3-OMÖMGDÖ Dolaylı destek	r	,968*	,853*								
	p	<0.00	<0.00								
4-OMÖMGDÖ Aday	r	,885*	,750*	,839*	1						

öğretmen		*	*	*															
		<0.00	<0.00	<0.00															
	p	1	1	1															
5-ÖLÖ Toplam	r	,902*	,817*	,908*	,791*														
	r	*	*	*	*	1													
		<0.00	<0.00	<0.00	<0.00														
	p	1	1	1	1														
6-ÖLÖ Mesleki gelişimi teşvik	r	,832*	,803*	,810*	,698*	,895*													
	r	*	*	*	*	*	1												
		<0.00	<0.00	<0.00	<0.00	<0.00													
	p	1	1	1	1	1													
7-ÖLÖ Kaynak sağlama	r	,780*	,690*	,805*	,672*	,896*	,771*												
	r	*	*	*	*	*	*	1											
		<0.00	<0.00	<0.00	<0.00	<0.00	<0.00												
	p	1	1	1	1	1	1												
8-ÖLÖ Amaçları iletme	r	,844*	,751*	,858*	,749*	,919*	,797*	,771*											
	r	*	*	*	*	*	*	*	1										
		<0.00	<0.00	<0.00	<0.00	<0.00	<0.00	<0.00											
	p	1	1	1	1	1	1	1											
9-ÖLÖ Teşvikler sağlama	r	,824*	,736*	,836*	,726*	,919*	,761*	,795*	,812*										
	r	*	*	*	*	*	*	*	*	1									
		<0.00	<0.00	<0.00	<0.00	<0.00	<0.00	<0.00	<0.00										
	p	1	1	1	1	1	1	1	1										
10-ÖLÖ Destek sağlama	r	,842*	,745*	,859*	,746*	,930*	,789*	,807*	,860*	,824*									
	r	*	*	*	*	*	*	*	*	*	1								
		<0.00	<0.00	<0.00	<0.00	<0.00	<0.00	<0.00	<0.00	<0.00									
	p	1	1	1	1	1	1	1	1	1									
11-ÖLÖ Öğretimi denetleme	r	,744*	,686*	,723*	,683*	,830*	,712*	,648*	,718*	,725*	,740*								
	r	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	1							
		<0.00	<0.00	<0.00	<0.00	<0.00	<0.00	<0.00	<0.00	<0.00	<0.00								
	p	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1								

*Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır (Pearson korelasyon testi), ** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (Pearson korelasyon testi) OMÖMGDÖ= okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeği, ÖLÖ= öğretim liderliği ölçeği

Tablo 16'daki bulgularda ölçek toplam ve alt boyut puanları ile çeşitli değişkenler arasındaki ilişkiler pearson korelasyon analizi ile gösterilmiştir. Bu analiz sonucuna göre okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeği toplam puanı ile öğretim liderliği ölçeği toplam puanı arasında ($r=0.902$, $p<0.001$), öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeği “doğrudan destek ($r=0.944$, $p<0.001$)” “dolaylı destek ($r=0.968$, $p<0.001$)” ve “aday öğretmen ($r=0.885$, $p<0.001$)” alt boyutlarının öğretim liderliği ölçeğinin “Mesleki gelişimi teşvik” ($r=0.832$, $p<0.001$), “Kaynak sağlama” ($r=0.780$, $p<0.001$), “Amaçları iletme” ($r=0.844$, $p<0.001$), “Teşvikler sağlama” ($r=0.824$, $p<0.001$), “Destek sağlama” ($r=0.842$, $p<0.001$), “Öğretimi denetleme” ($r=0.744$, $p<0.001$) alt boyutları puanları arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Tablo 16'daki bulgulara göre okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeği alt boyutlarından “doğrudan destek” puanı ile öğretim liderliği ölçeği toplam puanı arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0.817$, $p<0.001$). Öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeği alt boyutlarından “doğrudan destek” puanı ile öğretim liderliği ölçeği alt boyutu “Mesleki gelişimi teşvik” ($r=0.803$, $p<0.001$), “Kaynak sağlama alt boyutu ($r=0.690$, $p<0.001$), “Amaçları iletme” alt boyutu ($r=0.751$, $p<0.001$), “Teşvikler sağlama” alt boyutu ($r=0.736$, $p<0.001$), “Destek sağlama” ($r=0.745$, $p<0.001$) alt boyutu ve “Öğretimi denetleme” ($r=0.686$, $p<0.001$) alt boyutu arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 16'daki bulgulara göre okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeği alt boyutlarından “dolaylı destek” puanı ile öğretim liderliği ölçeği toplam puanı arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0.908$, $p<0.001$). Öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeği alt boyutlarından “dolaylı destek” puanı ile öğretim liderliği ölçeği alt boyutu “Mesleki gelişimi teşvik” ($r=0.810$, $p<0.001$), “Kaynak sağlama alt boyutu ($r=0.805$, $p<0.001$), “Amaçları iletme” alt boyutu ($r=0.858$, $p<0.001$), “Teşvikler sağlama” alt boyutu ($r=0.836$, $p<0.001$),

Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Mesleki Gelişimine Etkisi

İbrahim DÜZ & Ender KAZAK

“Destek sağlama” ($r=0.859$, $p<0.001$) alt boyutu ve “Öğretimi denetleme” ($r=0.723$, $p<0.001$) alt boyutu arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 16’deki bulgulara göre okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeği alt boyutlarından “aday öğretmen” puanı ile öğretim liderliği ölçeği toplam puanı arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0.791$, $p<0.001$). Öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeği alt boyutlarından “dolaylı destek” puanı ile öğretim liderliği ölçeği alt boyutu “Mesleki gelişimi teşvik” ($r=0.698$, $p<0.001$), “Kaynak sağlama alt boyutu ($r=0.672$, $p<0.001$), “Amaçları iletme” alt boyutu ($r=0.749$, $p<0.001$), “Teşvikler sağlama” alt boyutu ($r=0.726$, $p<0.001$), “Destek sağlama” ($r=0.746$, $p<0.001$) alt boyutu ve “Öğretimi denetleme” ($r=0.683$, $p<0.001$) alt boyutu arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın altıncı alt problemi bağlamında okul müdürlerinin öğretimsel liderlik düzeylerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleme durumlarının yordayıcısı olup olmadığına bakılmıştır. Bu doğrultuda elde edilen bulgular aşağıda sunulmuştur.

Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik düzeylerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleme durumlarının yordayıcısı olup olmadığına yönelik öğretim liderliği ölçeği ve okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeği ile elde edilen verilere yönelik çok değişkenli lineer regresyon analizi yapılmıştır. Analizler sonucunda elde edilen bulgular Tablo 17’de sunulmuştur.

Tablo 17. ÖLÖ alt boyutlarının okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteğini yordamasına ilişkin çok değişkenli lineer regresyon analizi

Değişkenler	B	SH	Beta	t	p	%95 CI		Collinearity Statistics	
						Lower	Upper	Tolerance	VIF
(Constant)	-5,213	1,389	-	-3,753	<0.001	-7,942	-2,484	-	-
ÖLÖ-Mesleki gelişimi teşvik	,432	,127	,125	3,410	0.001	,183	,680	,276	3,628
ÖLÖ- Kaynak sağlama	,298	,113	,097	2,628	0.009	,075	,520	,270	3,705
ÖLÖ-Amaçları iletme	,952	,149	,272	6,391	<0.001	,659	1,244	,205	4,885
ÖLÖ-Teşvikler sağlama	,583	,116	,200	5,039	<0.001	,356	,810	,235	4,261
ÖLÖ-Destek sağlama	,714	,160	,202	4,473	<0.001	,400	1,027	,182	5,505
ÖLÖ-Öğretimi denetleme	,389	,129	,094	3,027	0.003	,137	,642	,384	2,603

R = .903, R² = .815, F = 365.96, p<0.001

Tablo 17’de öğretim liderliği ölçeği toplam ve alt boyut puanlarının okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeği toplam puanları üzerindeki etkisini yordamak amacıyla yapılan çok değişkenli lineer regresyon analizi yapılmıştır. Bu analiz için gereken varsayımların sağlanıp sağlanmadığı kontrol edilmiştir. Normallik, doğrusallık ve eş varyanslık varsayımları incelendiğinde öğretim liderliği ölçeği toplam puanı ile okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeği toplam puanları arasında çoklu doğrusallık sorunu olduğu tespit edildiğinden öğretim liderliği ölçeği toplam puanı modelden çıkartılmıştır. Kurulan modelde öğretim liderliği ölçeği alt boyut puanları ile okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeği toplam puanı anlamlı derecede ilişkili olduğu belirlenmiştir ($R=.90$, $R^2=.815$). Öğretim liderliği ölçeği alt boyut puanları okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeği toplam puanındaki varyansın %81,5’ini açıkladığı saptanmıştır ($F(6)=365.96$, $p<0.001$).

Modeldeki öğretim liderliği ölçeği alt boyut puanlarının okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeği toplam puanı üzerindeki görece önem sırasını incelemek için

standartlaştırılmamış regresyon katsayıları kullanılmıştır. Bu analiz sonucuna göre okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeği toplam puanını en fazla “Amaçları iletme” puanlarının ($\beta=0.95$, $p<0.001$) etkilediği ve bunu sırasıyla “Destek sağlama” puanlarının ($\beta=0.71$, $p<0.001$), “Teşvikler sağlama” puanı ($\beta=0.58$, $p<0.001$), “Mesleki gelişimi teşvik” puanı ($\beta=0.43$, $p=0.001$), “Öğretimi denetleme” puanı ($\beta=0.38$, $p=0.003$) ve “Kaynak sağlama” puanı ($\beta=0.29$, $p=0.009$) izlediği belirlenmiştir.

Daha açık ifade etmek gerekirse “Amaçları iletme” puanındaki her bir birim artışın sonucu olarak okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeği toplam puan ortalaması 0.95 birim artış göstermektedir. “Destek sağlama” puanındaki her bir birim artışın sonucu olarak okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeği toplam puan ortalaması 0.71 birim artış göstermektedir. “Teşvikler sağlama” puanındaki her bir birim artışın sonucu olarak okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeği toplam puan ortalaması 0.58 birim artış göstermektedir. “Mesleki gelişimi teşvik” puanındaki her bir birim artışın sonucu olarak okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeği toplam puan ortalaması 0.43 birim artış göstermektedir. “Öğretimi denetleme” puanındaki her bir birim artışın sonucu olarak okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeği toplam puan ortalaması 0.38 birim artış göstermektedir. “Kaynak sağlama” puanındaki her bir birim artışın sonucu olarak okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçeği toplam puan ortalaması 0.29 birim artış göstermektedir.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Araştırmada, öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını yüksek düzeyde algıladığı tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik düzeylerinin öğretmenler tarafından yüksek düzeyde algılanmasına yönelik benzer sonuçlara yapılan araştırmalarda da ulaşılmıştır. Bu doğrultuda Cengiz (2015), Sucu (2016) ve Karaduman (2017) tarafından yapılan araştırmalarda öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını “çoğunlukla” düzeyinde sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bunlara benzer olarak Yorulmaz (2018) ve Eren (2020) tarafından yapılan araştırmada okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik düzeylerinin yüksek düzeyde olduğuna ulaşılması araştırma sonuçlarına benzerlik göstermektedir. Araştırmada okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının destek sağlama, amaçları iletme, kaynak sağlama, mesleki gelişimi teşvik boyutlarında yüksek düzeyde öğretimi denetleme boyutunda ise orta düzeyde öğretimsel liderlik davranışları sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara Daşkın (2019) tarafından yapılan araştırmada okul yöneticilerinin “okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması” boyutuna verirken, bunu “düzenli öğretme-öğrenme çevresi ve iklimi oluşturma”, “eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi”, “öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi” ve “öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi” boyutlarında öğretimsel liderlik davranışları sergilemesi sonucuna ulaşılması benzerlik göstermektedir. Yine bu doğrultuda Eren (2020) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını “okulun amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması” ve “eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi” alt boyutlarında en yüksek düzeyde algıladıkları araştırma sonuçlarından farklı olarak ise “öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi” okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının düşük olduğu tespit edilmiştir. Buna benzer olarak Çakır (2021) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarında “okulun amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması” en yüksek düzeyde algılanan boyut olurken, “öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi” boyutu en düşük düzeyde algılanan boyut olmuştur. Araştırma sonuçları ve yapılan araştırmalar birlikte değerlendirildiğinde okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bununla birlikte araştırmada elde edilen sonuçlardan farklı olarak yapılan araştırmalarda okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik düzeylerinin öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi boyutu düşük düzeyde

Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Mesleki Gelişimine Etkisi

İbrahim DÜZ & Ender KAZAK

tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları ve yapılan araştırmalar arasındaki bu farklılık araştırmaların gerçekleştirildiği tarih, evren ve örnekleme dayalı olarak değişiklik gösterebileceği değerlendirilmektedir. Okul müdürlerinin öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi noktasındaki öğretimsel liderlik davranışlarının tartışmaya açık bir konu olduğu ifade edilebilir.

Araştırmada okul müdürlerinin öğretimsel liderlik düzeylerinin öğretmenlerin cinsiyet durumlarına göre “destek sağlama”, “amaçları iletme”, “kaynak sağlama”, “mesleki gelişimi teşvik”, “öğretimi denetleme” alt boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. “Teşvikleri sağlama” alt boyutunda ise erkek öğretmenler kadın öğretmenlere kıyasla okul müdürlerinin öğretimsel liderlik düzeylerini daha yüksek düzeyde algıladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca benzer olarak Yüce (2010), Karakeçili (2014) ve Ege (2023) tarafından yapılan araştırmalarda öğretmenlerin müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını algılamasında öğretmenlerin cinsiyet değişkeni açısından bir farklılığın bulunmaması sonucu benzerlik göstermektedir.

Araştırmada öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretimsel liderlik düzeylerine yönelik algılarının öğretmenlerin eğitim durumlarına ve mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara benzer olarak Yüce (2010) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin, müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını algılamasında öğretmenlerin branş, hizmet süresi, mesleki kıdem ve öğrenim durumu değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmaması, Karakeçili (2014) tarafından yapılan araştırmada öğretim liderliği boyutları katılımcıları medeni durum, eğitim düzeyi, yaş ve yabancı dil seviyesi gibi demografik özelliklere göre yöneticilerin ve öğretmenlerin öğretim liderliği algısında anlamlı bir farklılık oluşturmadığının tespit edilmesi ve Ege (2023) tarafından yapılan araştırmada kıdem değişkenine göre öğretmenlerin müdürlerinin gösterdikleri öğretimsel liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı görülmesi benzerlik göstermektedir. Araştırmada elde edilen sonuçlardan farklı olarak Karaduman (2017) ve Çakır (2021) tarafından yapılan araştırmalarda ise öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarında mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları ile yapılan araştırmalar arasında benzerlikler olduğu gibi farklılıklar da tespit edilmiştir. Bu bağlamda öğretmenlerin mesleki kıdemleri bağlamında okul müdürlerinin öğretimsel liderlik düzeylerini araştırmaların gerçekleştirildiği tarih, evren ve örnekleme dayalı olarak değişiklik gösterebileceği değerlendirilmektedir.

Araştırmada öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretimsel liderlik düzeylerine yönelik algılarının okul türlerine göre anlamlı bir farklılık oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır. Lisede görev yapan öğretmenlerin diğer gruplara kıyasla “Teşvikleri sağlama” açısından okul müdürlerinin öğretimsel liderliklerini daha yüksek düzeyde algıladıkları tespit edilmiştir. Araştırmada öğretmenler okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleme durumlarına ilişkin algı düzeylerinin dolaylı destek ve aday öğretmen boyutlarında sık sık düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerine doğrudan destek alt boyutunda bazen destek oldukları tespit edilmiştir. Ölçeğe ilişkin elde edilen toplam puanlar değerlendirildiğinde okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine bazen destek oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan araştırmalar araştırmada elde edilen sonuçları destekler niteliktedir. Bu durumu İnceler (2005) tarafından yapılan araştırmada ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yönelik öğretimsel liderlik davranışlarını çoğu zaman yerine getirdiğinin tespit edilmesi, Altun (2016) tarafından araştırmada okul müdürlerinin kolaylaştırıcı liderlik rollerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine katkıda bulunduğu sonucuna ulaşılması, Pekşen (2021) tarafından yapılan araştırmada okul yöneticilerinin öğretim sürecini takip ederken genellikle öğretimi denetleme, amaçları iletme ve mesleki gelişmeyi teşvik etme gibi davranışlar sergilediklerinin görülmesi araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir. Araştırmalarda öğretmenlerin mesleki gelişimin okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleyerek öğretmenlerin mesleki gelişimine fırsatlar oluşturmasının, öğrenme ve

kendilerini geliştirmelerine olanak sağlamasının ne denli önemli olduğu vurgulanmıştır (Kilag ve Sasan, 2023; Durmaz, 2015). Bozkuş (2018) tarafından yapılan çalışmada ise öğretmenlerin mesleki gelişimlerinde engellerle karşılaştıkları, var olan mesleki gelişim etkinliklerinin öğretmen gereksinimleri göz önüne alınmadan, plansız ve yalnızca bilgi aktarımıyla gerçekleştiği tespit edilmiştir. Bu noktada çalışmada elde edilen sonuçlarda dikkate alındığında okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleyerek öğretmenlerin mesleki gelişimlerinde karşılaştıkları zorlukların üstesinden gelmelerinde önemli bir rolünün olduğu söylenebilir.

Araştırmada öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleme durumlarının öğrenim durumu, mesleki kıdem ve okul türü değişkenlerine göre anlamlı farklılık oluşturup oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleme durumlarının cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık oluşturduğu erkeklerin kadınlara kıyasla okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteklerini daha üst düzeyde algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan araştırmalar araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir. Bu duruma Bilge (2015) tarafından yapılan okul müdürlerinin öğretmenlerinin mesleki gelişimlerine katkılarının öğretmenlere göre anlamlı olarak farklılaştığı, diğer değişkenlere göre ise (cinsiyet, yaş, kıdem, brans) anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucunun tespit edilmesi ve Kahya (2023) tarafından yapılan araştırma okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin cinsiyetine, mesleki kıdemine, eğitim durumuna, okul türüne ve okul müdürü ile çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşılması benzerlik göstermektedir.

Araştırmanın okul müdürlerinin öğretimsel liderlik düzeylerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleme durumları ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçüğü alt boyutlarından “doğrudan destek” “dolaylı destek” ve “aday öğretmen” boyutlarının öğretim liderliği ölçüğü alt boyutlarından “Mesleki gelişimi teşvik” “Kaynak sağlama” “Amaçları iletme” “Teşvikler sağlama” “Destek sağlama” ve “Öğretimi denetleme” arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum öğretimsel liderlik düzeyi yüksek olan okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimini daha üst düzeyde desteklediğini göstermektedir. Yapılan araştırmalar çalışmada elde edilen sonuçları destekler niteliktedir. Araştırma sonuçlarına Kazancı (2022) tarafından çalışmada öğretim liderliğinin öğretmen mesleki öğrenmesi ile pozitif yönlü yüksek düzeyde ilişkisi olduğunun tespit edilmesi, Yılmaz (2022) tarafından çalışmada okul müdürünün öğretim liderliğinin öğretmen motivasyonunu ve öğretmen mesleki öğrenmesini destekleyen önemli bir araç olduğu sonucuna ulaşılması benzerlik göstermektedir. Bunlara benzer olarak Altun (2016) tarafından yapılan çalışmada okul müdürlerinin okul müdürlerinin kolaylaştırıcı liderlik rollerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine katkıda bulunduğunun tespit edilmesi ve Kahya (2023) tarafından yapılan çalışmada okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin mesleki gelişim düzeyleri arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğunun tespit edilmesi araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir. Yine bu doğrultuda Amzat, Yanti ve Suswandari, (2022) ve Quines ve Monteza, (2023) tarafından yapılan çalışmalarda okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının öğretmenlerin mesleki gelişimini doğrudan etkilediğinin tespit edilmesi araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Price (2008) tarafından yapılan çalışmada ise öğretmenlerin etkili mesleki gelişim uygulamalarının öğretmenlerin okulun iyileştirilmesine yol açacak öğretmen-öğrenci ilişkilerinin varlığına ilişkin algılarını etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Bu sonuçlar değerlendirildiğinde okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının sadece öğretmenlerin mesleki gelişimleriyle ilişkili olmadığı eğitimin niteliğini de doğrudan etkilediğini göstermektedir.

Araştırmada öğretim liderliği ölçüğü alt boyut puanları ile okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine desteği ölçüğü toplam puanı anlamlı derecede ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada okul müdürlerinin öğretimsel liderlik düzeylerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine destek

Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Mesleki Gelişimine Etkisi

İbrahim DÜZ & Ender KAZAK

düzelelerini önem sırasına göre “Amaçları iletme”, “Destek sağlama”, “Teşvikler sağlama”, “Mesleki gelişimi teşvik”, “Öğretimi denetleme” ve “Kaynak sağlama” alt boyutlarında yordayıcı olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada okul müdürlerinin öğretimsel liderlik düzeylerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleme durumlarının yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara Kurt (2022) tarafından yapılan araştırmada okul müdürlerinin dağıtımçı ve hizmetkâr liderlik stilleri, öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yönelik tutumlarını benzer oranda ve olumlu yönde yordadığının tespit edilmesi ve Kâhya (2023) tarafından yapılan araştırmada okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının ve öğretmenlerin mesleki gelişim düzeyleri üzerinde anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılması benzerlik göstermektedir. Yine bu doğrultuda Kazancı (2022) tarafından araştırmada öğretim liderliğinin öğretmen mesleki öğrenmesi ile ilgili önemli bir yordayıcı olduğu saptanması araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir.

Araştırmada elde edilen sonuçlar okul müdürlerinin öğretimsel liderlik düzeylerinin yüksek olmakla birlikte okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik düzeylerinin öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi boyutu düşük düzeyde tespit edilmiştir. Bu doğrultuda okul müdürlerinin niteliklerinin geliştirilmesinde öğretmenlerin desteklenmesinin ve geliştirilmesinin önemi üzerinde durulmalıdır. Araştırmada elde edilen sonuçlar okul müdürlerinin öğretimsel liderlik düzeylerinin daha üst düzeye çıkarılmasının gerekli olduğunu göstermektedir. Araştırmada öğretimsel liderlik düzeylerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleme durumları ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda okul müdürlerinin hizmet-öncesi ve hizmet içi eğitimlerinde öğretimsel liderlik yaklaşımına uygun eğitim içeriklerine yer verilmesi gerekmektedir. Araştırmada elde edilen sonuçlar okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleyerek öğretmenlerin mesleki gelişimlerinde karşılaştıkları zorlukların üstesinden gelmelerinde önemli bir rolünün olduğu göstermektedir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Araştırma ve yayın etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Bu makale birinci yazarın yüksek lisans tezinden elde edilen verilerden hazırlanmıştır. Birinci yazar tarafından problem durumu, teorik kısım, verilerin toplanması ve analizi ile bulgular ve tartışma sonuç yazılmıştır. Tüm süreçlerde danışman desteği ve yönlendirmesi söz konusudur.

Çıkar Beyanı

Araştırmada hiçbir kişi veya kurumla çıkar çatışması yoktur.

Kaynakça

- Abou-Assali, M. (2014). The link between teacher professional development and student achievement: A critical view. *International Journal of Bilingual & Multilingual Teachers of English*, 2(01), 39-49. <http://dx.doi.org/10.12785/IJBMTE/020104>
- Akiba, M., Wang, Z. E., & Liang, G. (2015). Organizational resources for professional development: A statewide longitudinal survey of middle school mathematics teachers. *Journal of School Leadership*, 25(2), 252-285.
- Aksoyalp, Y. (2010). 21. yüzyılda okul yöneticisinin niteliği: Öğretim liderliği. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (20), 140-150.
- Altun, M. (2016). *Okul müdürlerinin kolaylaştırıcı liderlik rolleri ile öğretmenlerin mesleki gelişimi arasındaki ilişki (Malatya il örneği)* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Amzat, I. H., Yanti, P. G., & Suswandari, S. (2022). Estimating the effect of principal instructional and distributed leadership on professional development of teachers in Jakarta, Indonesia. *SAGE Open*, 12(3), 1-19. <https://doi.org/10.1177/21582440221109585>
- Anıl, F., & Sarpkaya, R. (2014). Anadolu ve meslek lisesi okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolleri. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 1-21.
- Balcı, A. (2013). *Sosyal bilimlerde araştırma: Yöntem, teknik ve ilkeler*. Pegem A Yayıncılık.
- Bass, B. M. (1981). *Stogdill's handbook of leadership*. London: The Free Press.
- Bilge, B. (2015). *Bir lider olarak okul müdürünün öğretmenlerin mesleki gelişimine katkısı* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bilge, B., & Aslanargun, E. (2018). Öğretmenlerin mesleki gelişimleri ve okul müdürlerinin katkı düzeyleri. *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(12), 278-303.
- Blass, F. R., & Ferris, G. R. (2007). Leader reputation: The role of mentoring, political skill, contextual learning, and adaptation. *Human Resource Management*, 46(1), 5-19. <https://doi.org/10.1002/hrm.20142>
- Bozkuş, K. (2018). *Öğretmenlerin mesleki gelişiminde dinamik yaklaşımın uygulanması: bir eylem araştırması*. [Yayımlanmamış doktora tezi]. Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Brown, C., & Militello, M. (2016). Principal's perceptions of effective professional development in schools. *Journal of Educational Administration*, 54(6), 703-726. <https://doi.org/10.1108/JEA-09-2014-0109>
- Buluç, B. (2010). İlköğretim okullarında bürokratik okul yapısı ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 34(152), 71-86.
- Bümen, N. T., Ateş, A., Çakar, E., Ural, G., & Acar, V. (2012). Türkiye bağlamında öğretmenlerin mesleki gelişimi: Sorunlar ve öneriler. *Milli Eğitim Dergisi*, 42(194), 31-50.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2018). *Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, N. (2004). Öğretmenlerin geliştirilmesi ve etkili öğretmen davranışları. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(16), 103-119.
- Cengiz, F. (2015). *Okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarının öğretmenlerin iş doyumuna etkisi*. [Yüksek lisans tezi]. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çakır, E. (2021). *Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ile okul etkililiği arasındaki ilişkinin incelenmesi*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Mesleki Gelişimine Etkisi

İbrahim DÜZ & Ender KAZAK

- Çalışal, S., & Yücel, L. (2019). Hizmetkar liderlik: Refik Saydam örneği. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 6(3), 167-172.
- Daşkın, S. (2019). *İlkokul müdürlerinin öğretimsel liderlik rolleri*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Demir, C., Yılmaz, M. K., & Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin araştırma, *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.
- Demir, F. (2023). Girişimci liderlik: kavram, ilişki ve yaklaşımlar. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (43), 444-478. <https://doi.org/10.14520/adyusbd.1173171>
- Durmaz, G. (2015). *Yöneticinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerinde ekonomik ve sosyal katkıları*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ege, H. (2023). *İlkokul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ve öğretmenlerin iş doyumunu*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Eren, A. (2020). *İlkokul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ile etkili okul arasındaki ilişki*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Guskey, T. R. (2002). Professional development and teacher change. *Teachers and Teaching: theory and practice*, 8(3), 381-391. <https://doi.org/10.1080/135406002100000512>
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28(28), 531-548.
- İnceler, S. (2005). *İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yönelik öğretimsel liderlik davranışları*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kahya, E. (2023). *Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin mesleki gelişimlerine etkisi*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karaduman, A. (2017). *İlkokul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Karakeçili, Y. (2014). *Öğretmen algılarına göre ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışları: Manisa Salihli örneği*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İzmir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karasar, N. (2017). *Bilimsel araştırma yöntemi* (2. yazım, 32. Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kazak, E. (2016). *Okul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışları ile okulda kuşaklararası iklim ve kuşaklararası öğrenme arasındaki ilişki*. [Yayımlanmamış doktora tezi]. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kazancı, E. (2022). *Okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğretmenlerin mesleki öğrenmeleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Karabük Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Kilag, O. K. T., & Sasan, J. M. (2023). Unpacking the role of instructional leadership in teacher professional development. *Advanced Qualitative Research*, 1(1), 63-73. <https://doi.org/10.31098/aqr.v1i1.1380>
- Koçel, T. (2013). *İşletme yöneticiliği* (14. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Kurt, F. (2022). *Okul müdürlerinin dağıtımcı ve hizmetkâr liderlik stillerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine etkisi*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Leithwood, K., Seashore, K., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *Review of research: How leadership influences student learning*. The Wallace Foundation.

- Lineburg, P. N. (2010). *The influence of the instructional leadership of principals on change in teachers' instructional practices*. [Unpublished Doctoral Thesis]. Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, USA.
- Mayers, A. (2013). *Introduction to statistics and SPSS in psychology*.
- Mısırdalı Yangil, F. (2016). Bilgi toplumunda liderlik: Sürdürülebilir liderlik. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (48), 128-143.
- Murphy, J., Elliott, S. N., Goldring, E., & Porter, A. C. (2007). Leadership for learning: A research-based model and taxonomy of behaviors. *School Leadership and Management*, 27(2), 179-201. <https://doi.org/10.1080/13632430701237420>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd Ed.). New York: McGraw-Hill. Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özden, Y. (2020). *Eğitimde yeni değerler eğitimde dönüşüm* (13. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Özdoğru, M. (2020). *Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları ile kurumsal itibar algısı arasındaki ilişki*. [Yayımlanmamış doktora tezi]. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Pekşen, M. (2021). *Öğretmenlerin mesleki gelişiminde öğretim liderliğinin rolü*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Price, B. P. (2008). *Teacher perceptions of the impact of professional development and teacher-student relationships on school climate*. Auburn University.
- Quines, L. A., & Monteza, M. T. (2023). The mediating effect of teacher collegiality on the relationship between instructional leadership and professional development of teachers. *European Journal of Education Studies*, 10(3), 192-219.
- Sucu, A. (2016). *Öğretmenlerin motivasyonu ile okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları arasındaki ilişkinin analizi*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Şişman, M. (2016). Öğretim liderliği davranışları ölçeği: geçerlik, güvenirlik ve norm çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(3), 375-400.
- Şişman, M. (2018). *Öğretim liderliği* (6. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics* (4th ed.). Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Vecchio, Robert, P. (1991). *Organizational behavior*. London: Dryden Press.
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve yönetim*. (Çeviren: Vedat Üner), İstanbul: Rota Yayınları.
- Yılmaz, A., & Boğa, Ceylan, Ç. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(2), 277-394.
- Yılmaz, E. (2014). Liderlik ve liderlik kuramları. (Editörler: Mustafa Çelikten ve Mehmet Özbaş). *Eğitim Yönetimi* (1. Baskı). İstanbul: Lisans Yayıncılık.
- Yılmaz, G. (2022). *Okul müdürünün öğretim liderliği davranışları ile öğretmen mesleki öğrenmesi arasındaki ilişkinin incelenmesi: Öğretmen motivasyonunun aracı rolü*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Karabük Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Yorulmaz, T. (2018). *İlkokul yöneticilerinin öğretimsel liderlik algıları ile zaman kullanımları arasındaki ilişki*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yüce, S. (2010). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi (Ankara ili örneği)*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Extended Abstract

Today's modern education approach emphasizes that every element of education is important in improving the quality of education. It is important how the schools where education takes place are managed and whether the professional development of teachers is supported. At this point, it is necessary to develop the instructional leadership skills of school principals, which have been found to have a significant impact on the professional development of teachers. The aim of the research is to examine the effect of the instructional leadership behaviors of school principals on the professional development of teachers according to teachers' perceptions.

The research was carried out in accordance with the relational screening model, one of the quantitative research models. The research examines whether teachers' perception levels of school principals' instructional leadership behaviors and their perception levels of their professional development show a significant difference in terms of teachers' professional seniority, gender, types of schools they work in, and educational background variables. has been examined. The population of the research consists of teachers working in Gebze district of Kocaeli province in the 2023-2024 academic year. The sample of the research was determined using the stratified sampling method. Of the 1622 teachers included in the research sample, 505 teachers filled out the scales within the scope of the research in accordance with its purpose. The data collection tools in the research are "Personal Information Form", "Instructional Leadership Scale" (ÖLÖ) developed by Lineburg (2010) and adapted into Turkish by Kazak (2016), "School Principals' Support to Teachers' Professional Development Scale" developed by Bilge (2015). (OMÖMGDÖ) was used. Data were collected within the context of the sample determined at the beginning of the research process.

The data were analyzed using the SPSS package program. Reliability analysis of the scores obtained from the total and sub-dimensions of the scale was tested with Cronbach's Alpha. It was determined that the data obtained in the study showed a normal distribution. Pearson correlation test, one of the parametric tests, was used to determine the relationship between the scale total and subscale scores and various variables. Independent Samples t test, one of the parametric tests, was applied for 2-group variables to determine whether there was a significant difference between the scale total and subscale scores and various variables of the participants. One-Way ANOVA test was applied for variables with 3 or more groups to determine whether there was a significant difference between the scale's total and subscale scores and various variables of the participants. In case of a significant difference between the groups, the Sidak Test was preferred among the Post-Hoc tests in order to determine which groups the significance was between. A multivariate linear regression analysis was conducted to determine whether the SAS sub-dimensions predicted the school principals' support for teachers' professional development scale variable.

In the study, it was determined that teachers perceived the instructional leadership behaviors of school principals at a high level. In the study, it was concluded that school principals exhibited high level instructional leadership behaviors in the dimensions of providing support, communicating goals, providing resources, encouraging professional development, and medium level instructional leadership behaviors in the dimension of supervising instruction. The study concluded that the instructional leadership levels of school principals did not show a significant difference in the sub-dimensions of "providing support", "communicating goals", "providing resources", "encouraging professional development" and "supervising instruction" according to the gender status of the teachers. In the sub-dimension of "providing incentives", it was concluded that male teachers perceived the instructional leadership levels of school principals at a higher level compared to female teachers. The study concluded that teachers' perceptions of school principals' instructional leadership levels do not make a significant difference according to the teachers' educational background and professional seniority.

The results obtained in the research showed that although the instructional leadership levels of school principals were high, the dimension of supporting and developing teachers' instructional leadership levels was found to be low. In this regard, the importance of supporting and developing teachers in improving the qualifications of school principals should be emphasized. The results obtained in the research show that it is necessary to raise the instructional leadership levels of school principals to a higher level. The study concluded that instructional leadership levels are related to teachers' ability to

support their professional development. In this context, training content appropriate to the instructional leadership approach should be included in the pre-service and in-service training of school principals. The results obtained in the research show that school principals have an important role in helping teachers overcome the difficulties they face in their professional development by supporting their professional development.



Başvuru Tarihi (Received Date): 23.04.2024

Kabul Tarihi (Accepted Date) : 29.04.2024

Makale Türü (Article Type): Derleme Makale / Review Article

doi: 10.52848/ijls.1472581

Kaynakça Gösterimi: Şişman, S. (2024). Örgütlerde toksik liderlik ve bununla baş etme stratejileri üzerine bir değerlendirme. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 7(1), 39-50. doi: 10.52848/ijls.1472581

Citation Information: Şişman, S. (2024). Evaluation of strategies for dealing with toxic leaders in organizations. *International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice*, 7(1), 39-50. doi: 10.52848/ijls.1472581

ÖRGÜTLERDE TOKSİK LİDERLİK VE BUNUNLA BAŞ ETME STRATEJİLERİ ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

Selman ŞİŞMAN¹

Öz

1990 yıllarından itibaren gündeme gelen bir liderlik kavramlaştırması olarak toksik liderlikle ilgili çalışmalarının kapsamı giderek genişlemekte olup halen liderlikle ilgili bir araştırma konusu olarak yerini korumaktadır. Konuya ilişkin yapılan çalışmalar, toksik liderliğin örgütlerde azımsanmayacak yoğunlukta olduğunu göstermektedir. Örgütlerin öngörülen kurumsal hedefleri gerçekleştirebilmeleri konusunda çalışanların yeterliklerini, motivasyonlarını ve ruhi yönlerini geliştirme konusundaki beceriler, günümüzde etkili liderlerden aranan başlıca nitelikler arasında yer almaktadır. Toksik liderlik ise liderliğin karanlık yönü (dark side) olarak betimlenmektedir. Toksik liderlerin takipçileri, hatta meslektaşları üzerindeki olumsuz etkileri, örgüt üyelerinin yukarıda söz edilen yönlerden yıkıma ve hayal kırıklığına uğramasına yol açabilmektedir. Bu yönüyle toksik liderliğin yayılmasının önüne geçilmesi, bu konuda bir takım strateji ve yöntemlerin belirlenerek hayata geçirilmesi ihtiyacı vardır. Bu çalışmanın amacı, toksik liderliğin temel boyutlarını ortaya koyarak, Jean Lipman-Blueman'ın belirlemiş olduğu toksik liderlerle baş etme stratejileri doğrultusunda birtakım değerlendirmeler yaparak araştırma ve uygulamaya yönelik bazı öneriler geliştirmektir. Bu çalışmada literatür taraması ve doküman analizi yöntemi kullanılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Toksik, Toksik Liderlik, Stratejiler.

Evaluation of Strategies for Dealing with Toxic Leaders in Organizations

Abstract

As a leadership conceptualization that has been on the agenda since the 1990s, the scope of studies on toxic leadership is gradually expanding and it still maintains its place as a research topic related to leadership. Studies on the subject show that toxic leadership is at a significant level in organizations. Skills in improving the competencies, motivation and spiritual aspects of employees in order for organizations to achieve their corporate goals are among the main qualifications sought from effective leaders today. Toxic leadership is described as the dark side of leadership. The negative effects of toxic leaders on their followers and even their colleagues can lead to devastation and disappointment in organizational members in the above-mentioned ways. In this respect, there is a need to prevent the spread of toxic leadership and to determine and implement some strategies and methods in this regard. The aim of this study is to reveal the basic dimensions of toxic leadership based on literature review and document analysis, to make some evaluations in line with the strategies for dealing with toxic leaders determined by Jean Lipman-Blueman, and to develop some suggestions for research and practice.

Keywords: Toxic, Toxic Leadership, Strategies.

¹ Arş. Gör., Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, E-posta: selmansisman39@gmail.com, ORCID NO: 0000-0002-8554-1572

Giriş

Yirminci yüzyılın başlarından sonlarına kadar liderlik, büyük adam, özellikler teorilerinden davranışsal ve durumsal yaklaşımlara doğru bir evrim geçirmiştir (Topping, 2001). Bununla beraber içinde bulunulan yirmi birinci yüzyılın ilk çeyreğinde ise, liderlikle ilgili tartışma ve araştırmalarda giderek liderliğin kültürel, tinsel ve duygusal yönlerine olan ilgi artmaktadır. Dolayısıyla yirminci yüzyılda otantik liderlik (authentic leadership), manevi liderlik (spiritual leadership), hizmetkar liderlik (servant leadership), uyarlanabilir liderlik (adaptive leadership) gibi liderlikle ilgili sürekli gündeme gelen yeni kavramlaştırmalar, güncel tartışma konularından sadece bir kaçıdır (Northouse, 2016). Bunlardan biri de toksik liderlik (toxic leadership) olarak karşımıza çıkmaktadır. Uygulamada çok yaygın bir şekilde karşılaşılan toksik liderlik, özel işletmeler ve askeri kurumlar ile kamu kurumları başta olmak üzere muhtelif örgütlerde üzerinde durulan odak konulardan biri haline gelmiştir (Aubrey, 2012; Chappelow, Ronayne ve Adams, 2018).

Her ne kadar liderlik denilince ilkin, liderlerin izleyenler üzerindeki pozitif etkileri akla gelebilirse de liderlik kavramını sadece bu yönüyle düşünmek, liderliğin olumsuz boyutunun göz ardı edilmesine yol açabilir. Bu duruma iyi liderle duyulan ihtiyacın ve alan yazında kullanılan yaygın üslubun da etkili olduğu söylenebilir. Bu bakımdan zehirli anlamına gelen toksik kavramı, liderlik açısından düşünüldüğünde takipçilerinin performanslarını, motivasyonlarını, verimliliklerini olumsuz yönde etkileyen bir liderlik türü ortaya çıkmaktadır (Kara, 2022; Tenderis ve Uzunçarşılı, 2023).

Liderlerin toksik yönü, liderlerin yıkıcı davranışları ve/veya işlevsiz kişisel özellikleri nedeniyle takipçilerine, örgütlerine ve takipçisi olmayanlara ciddi ve kalıcı zararlar verdikleri bir süreci ifade eder. Türkçede zehirli anlamına gelen toksiklik, bir özellik olarak liderden diğerine geçebilmekte ve toksik liderler, birbirlerini koruma eğiliminde de olabilmektedir (Lipman-Blumen, 2010). Toksik liderlerin varlıklarını belirlemek bazen zor olabilir. Liderliğin karanlık tarafını görmek ve anlamak, alışılmadık bir içgörü, anlayış ve sabır gerektirir. Deneyimli bir yönetim danışmanının veya koçunun, toksik bir lideri açık bir şekilde teşhis etmesini veya toksik liderlerin bir şekilde örgütten ayrılmasını beklemek, etkili bir çözüm yolu olmayabilir. Nitekim bu tür durumlar, oldukça ender görülen durumlardır. (Goldman, 2009). Diğer taraftan araştırmacıların, toksik liderliği genellikle toksik özellikler ile teşhis etmeye çalışmakta olduğu; asıl hastalığın teşhisini ortaya koyabilecek örgüt iklimi, örgüt kültürü ve örgütsel çıktılar gibi parametreler açısından değerlendirme yapılmadığı belirtilmektedir (Başkan, 2020).

Toksik liderlik, ilkin Whicker (1996) tarafından bir liderlik yaklaşımı olarak ele alınmıştır. Bu yazara göre toksik liderliğin elementleri, “kendi çıkarları ile motive olmak, örgütsel iklimi olumsuz yönde etkileyen yönetim teknikleri kullanmak ve diğerlerine karşı ilgisiz kalmak” şeklindedir (akt. Başkan, 2020). Araştırmalarda azımsanmayacak ölçüde kişinin örgütlerde var olan toksik liderlikten mustarip olduğu tespit edilmiştir (Green, 2014). Kurumlarda daha çok yıldırma (mobbing) olarak hukukta karşılığını bulunan toksiklik, bazı durumlarda suç boyutuna dahi ulaşabilmektedir. Bu sebeple bu konuda baş etme konusunda birtakım stratejilerin oluşturulması toksik liderlerin hakimiyetinde olanlara yön gösterebilecektir. Diğer yandan örgütsel stratejiler bağlamında devletin de özellikle kamu bürokrasisi yönünden bu konuda alması gerekli olan bazı tedbirlerin de olduğunu belirtmek gerekir. Bu bakımdan bu çalışmada Jean Lipman-Blumen’ın belirlediği toksik liderlerle baş etme stratejilerinin boyutlarından hareketle bir değerlendirme yapılmaya çalışılmıştır.

Toksik Liderliğin Tanımı

Toksik liderlik, takipçilerin coşku, üretkenlik, özerklik ve yenilikçilik gibi sahip olmaları öngörülen bazı potansiyellerinin baltalanması yoluyla çalışan insanlara ve sonuçta örgüte zarar veren bir liderlik türüdür. Toksik liderler, zehirlerini aşırı kontrol vasıtasıyla yayarlar ve liderliği kontrol altında olmak olarak tanımlarlar (Wilson-Starks, 2003). Diğer bir tanımda (Green, 2014) ise toksik

liderlik, takipçilerin, motivasyon, bağlılık, performans gibi sahip olmaları gereken olumlu özellik ve duyguların yıkıcı davranışlarla bozulması olarak tanımlanmıştır. Buna bağlı olarak toksik davranışlar, liderlerin liderlik ettikleri bireyler, aileler, kuruluşlar, topluluklar ve hatta tüm toplum üzerinde ciddi ve kalıcı, zehirli bir etki oluşturabilmektedir. Ortega'ya göre (2017) ise toksik liderlik, bir liderin başkanlık ettiği örgütün üyelerinin bir kısmına veya tamamına, hatta akranlarına karşı bile korkunç eylemlerde bulunan; bireylere ve örgüte önemli ve uzun süreli zararlar veren ve genellikle kendisi örgütten ayrıldıktan sonra bile devam eden eylemler bütünü şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanımlardan da anlaşıldığına göre toksik davranışların bir kez gerçekleştirilmesi ile toksik liderlikten bahsedilemeyecek olup söz konusu davranışların muhataplara sistematik bir şekilde yöneltilmesi durumunda liderler için toksik nitelendirmesi yapılabilecektir. Benzer şekilde Ury (1991), ulaşılması güç görünen bireyler, her zaman toksik lider olmayabileceği gibi işinde yetkin olan bazı bireylerin de toksik olabileceğini belirtmiştir (akt. Zengin, 2019). Anlaşıldığı üzere toksik liderliğin analizinin, tek bir davranış veya parametreye göre yapılması, bu konuda doğru sonuçlara ulaşmaya engel teşkil edecektir. Schmidt (2008), toksik liderlerin betimlenmesine ilişkin şu tespitlerde bulunmuştur:

- Toksik liderler, astlarının refahı için sinsi bir ihmal sergiler, hatta zararlı veya taciz edici olabilirler. Bu durum, örgüt üyelerinin bıkkınlık seviyesine gelmesi, sindirilmesi ve işten ayrılmaları gibi olumsuz sonuçlara sebebiyet verebilir.
- Pek çok toksik liderlik, astlarını azarlayan, küçümseyen ve onlara zorbalık yapan, astlarını kontrolleri dışındaki şeylerden veya iş tanımlarının ötesindeki görevlerden sorumlu tutan ve onların daha çok çalışmasına ve makul olandan daha fazla fedakârlık yapmasına neden olan olumsuz yönleriyle betimlenmektedir.
- Toksik liderler, kendi öz imajlarını geliştirme arzusuyla birlikte başkaları tarafından olumlu bir ışık altında görülmeye ihtiyaç duyarlar. Toksik liderler, genellikle kendi çıkarlarını düşünen, başkalarına karşı empati veya duyarlılıktan yoksun, kendileri hakkında ütopyik fikirlere sahip olan kimseler olarak tanımlanmaktadır.

Toksik Liderlikle İlişkili Kavramlar

Alanyazına bakıldığında toksik liderliğin, birçok kavramlaştırma ile zenginleştirildiği görülmektedir. Söz konusu kavramlar, liderliğin birtakım karanlık yönlerini ön plana çıkarmakla beraber bunların bir bütün olarak bunların toksik liderliğin unsurlarını oluşturduğu görülmektedir. Bu doğrultuda aşağıda yer alan Tablo 1'de toksik liderlikle ilişkili çeşitli kavramlaştırmalara yer verilmiştir.

Beceriksiz liderlik (Incompetent leadership)	Narsist liderlik (Narcissistic leadership)
Bağımlı liderlik (Codependent leadership)	Duygusuz liderlik (Callous leadership)
Pasif-saldırgan liderlik (Passive-aggressive leadership)	Yozlaşmış liderlik (Corrupt leadership)
İşgüzar liderlik (Busybody leadership)	Dar görüşlü liderlik (Insuler leadership)
İhmalkâr liderlik (Absentee leadership)	Zorba liderlik (Bully leadership)
Paranoyak liderlik (Paranoid leadership)	Şeytani liderlik (Evil leadership)
Sert liderlik (Rigid leadership)	Anormal liderlik (Abnormal leadership)
Kontrolcü liderlik (Controlling leadership)	Zombi liderlik (Zombie leadership)
Zorlayıcı liderlik (Compulsive/Enforcer leadership)	Etik dışı liderlik (Unethical leadership)
Taşkın liderlik (Intemperate leadership)	Yıkıcı liderlik (Destructive leadership)

Kaynak: (Conger, 1990; Einarsen, Aasland, ve Skogstad, 2007; Brown ve Mitchell, 2010; Erçetin, Güngör ve Açıkalın, 2015; Smyth ve Christie, 2017).

Yukarıdaki tablodan da anlaşıldığı üzere toksik liderliğin çeşitli özelliklerini yansıtan kavramlaştırmalar, menfi karakteristik özelliklerin liderliğin yapısına nasıl nüfuz ettiğini göstermektedir.

Toksik Liderlik Özellikleri ve Davranışları

Toksik liderlerin açıkça tespit edilmesi her zaman mümkün olmamakla birlikte, yapılan çalışmalarda bazı semptomlar, göstergeler ve işaretler gibi başlıklar altında toksik liderlik davranışları ve özellikleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Örgütlerde toksik liderlerin varlığını anlamak, alınacak önlem ve izlenecek bazı stratejiler açısından yol gösterebilecektir. Bu göstergelerden bir kısmı şöyle sıralanabilir:

- Takipçilerini kasıtlı olarak küçük düşürerek, baştan çıkarmak, ötekileştirmek, korkutmak, morallerini bozmak, haklarından mahrum etmek, pasifize etmek, hapsetmek, işkence etmek ve terörize etmek,
- Kendi destekçilerinin ve başkalarının temel insan haklarını ihlal etmek,
- Yolsuz, suç teşkil eden ve/veya diğer etik olmayan faaliyetlerde bulunmak,
- Liderin gücünü artıran ve takipçilerin bağımsız hareket etme kapasitelerini bozan, lideri takipçileri 'kurtarabilecek' tek kişi olarak tasvir etmek de dahil olmak üzere, takipçilerini kasıtlı olarak yanılsamalarla beslemek,
- Takipçilerin en temel korkularıyla ve ihtiyaçlarıyla oynamak,
- Takipçilerin (bazen tehditler ve otoriter davranış yoluyla) toksik liderin yargısını ve eylemlerini sorgulamalarına, yapıcı eleştiriler yöneltmelerine engel olmak suretiyle salt verilen talimatlara uymalarını öğretmek,
- Çalışanları birbirlerine düşürmek; iş birliğini ve ekip ruhunu bozmak,
- Takipçilerden günah keçileri belirlemek ve yapılan hatalardan, ihmallerden onları sorumlu tutmak,
- Sorunları yanlış teşhis ederek uygulamada beceriksiz davranmak, öğrenen ve kendini yenileyen bir örgüt kültürü ve iklimi oluşturmamak (Lipman-Blumen, 2010; Aubrey, 2012).

Yukarıdaki toksik liderlik özellik ve davranışlarında görüldüğü gibi toksik liderlik, her zaman aktif bir şekilde olumsuzluk yayan biri olarak değil; bazen teknik yeterliklerde eksiklikler, yapılması gerekenlerde ihmal göstererek pasif bir şekilde örgütlere zarar veren kişiler olarak da anlaşılmaktadır. Chappelow, vd. (2018, s. 20-22) de çalışmalarında toksik liderlik davranışlarını, “zorba, kişiliksiz, karasız, kaba, umursamaz, güvenilmez, takıntılı, pısrık, eleştirmen, ulaşılamaz, rahatsız edici, yeteneksiz, yalaka, ahmak, iki yüzlü, istismarcı, aşırı detaycı, despot, narsist, zorlayıcı ve küçümseyici” nitelendirmeler şeklinde sıralamıştır.

Schmidt (2008), toksik liderliğin geliştirilmesi ve geçerliliği çalışmasında aşağıdaki toksik liderlik özellikleri üzerinde durmuştur:

- Geniş ölçekte ve tahmin edilemez şekilde aşırı duygular sergilemek,
- Duygusal zekâ eksikliği,
- İnsan ilişkilerine ve kültürel unsurlara karşı duyarsızlık,
- Temelde kendi çıkarları ile motive olmak,
- Diğerlerini olumsuz yönetim teknikleri ile etkilemek (mikro yönetim, alaycı yönetim gibi).

Yukarıda, toksik liderlik özellik ve davranışlarından belli başlı olanları gösterilmeye çalışılmıştır. Bununla beraber söz konusu özellik ve davranışlar, her örgüt açısından durumsal olarak ayrı ayrı değerlendirilmelidir (Perez, 2012).

Toksik Liderlik ve Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü genel olarak, paylaşılan normlar, anlamlar ve değerler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Şişman, 2014). Karakteristik bazı özellikler ve davranışlar, toksik liderleri belirlemede yardımcı olsa da bir örgütün kültürünün, liderlerin toksikliğine nasıl katkıda bulunabileceğini tartışmamak, bu konuda bütünsel bir bakış açısına sahip olmanın gerisinde kalmaya sebep olabilecektir. Bu bağlamda kültür, davranışları ve sonuçlarını öngörme konusunda önemli bir stratejik faktördür. Bir örgütün kültürü, toksik davranışları bastırabileceği gibi toksik davranışı teşvik etmeye de hizmet edebilir. (Aubrey, 2012). Toksik kültürler, genellikle uzun vadeli ve sistematik olarak normların ihlali ve bunun normalleştirildiği ve zarar verici tavır ve tutumların yaygınlaştığı bir yapı olarak tanımlanır. Bu yönüyle toksik kavramı, liderliğin yanı sıra işyerlerini, okulları, kültürleri, ilişkileri ve stresi tanımlamak için de kullanılan bir kavramdır. Diğer taraftan örgütlerde toksikliğin nasıl geliştiği veya devam ettiği konusunun açıklanmasında araştırmaların yetersiz kaldığı belirtilmektedir (Hetrick, 2023). Ortak amaçlar, beklentiler ve ihtiyaçlar, değerler, varsayımlar, inançlar, duygular, olumlu yönde değişim, şeffaflık gibi kavramların önemsendiği örgüt kültürleri, sağlıklı ve sürdürülebilir bir örgüt kültürünü tanımlarken; amaçlarda sapmalar, kuralların ihlalini normalleştirme, üyeler arasında uyumsuzluk ve durgunluk gibi kavramlar, toksik kültürleri tanımlamaktadır (Härtel, Cooper ve Ashkanasy, 2008; Seago, 2016; Van Rooij ve Fine, 2018).

Toksik Liderliğin Etkileri

Toksik kelimesi, zehir gibi gizli bir şekilde yayılmakta olan zararlı bir etkiyi ifade etmektedir. Örneğin Çernobil felaketi sonrası çevreye yayılan radyasyonun insanlar üzerinde bıraktığı fiziksel ve psikolojik izler gibi toksiklik, liderlerde bulunduğu zaman insanlar üzerinde böylesi etkilere neden olabilmektedir. (Gaston, 2023). Toksik liderler tarafından istismara uğrayan astlar, çoğu durumda takdir edilmediklerini hissederler ve bu tür toksik koşullar altında potansiyellerini tam olarak ortaya koyarak çalışmak istemeyebilirler (Ortega, 2017).

Toksik liderler, takipçilerin bağlılıklarını azaltabilir, örgüt genelinde ise sistemsel zarara da yol açabilirler. Toksik liderlik etkisinde kalan takipçilerin bu durumda iki seçeneği kalmaktadır: Ya toksik lidere uymak ya da örgütten ayrılmaktır. Ayrılanlar dışında kalan takipçilerin beklenti ve umutlarında ise kayıplar yaşanabilecektir. Bazıları ise durumu kabullenip toksik lideri isteklilikle takip edebilirler. Örneğin benlik saygısı düşük takipçiler, toksik liderlere karşı daha hoşgörülü olabilirler, çünkü bu tür olumsuz davranışlar kendileri hakkındaki olumsuz görüşlerini pekiştirebilir. Bu durumda örgütlerde yayılan ve kabul gören toksite, geleceğin toksik liderlerini yetiştirebilecek hale gelebilmektedir (Wilson-Starks, 2003; Schmidt, 2008).

Toksik liderlik, bireylerin moral ve motivasyonlarının düşmesi sonucunda örgütlerin verimlilik, performans ve çıktıları açısından düşüşlere yol açabilecek; iş, çalışma ve meslekte ilişkilerini ve bağlılıklarını olumsuz yönde etkileyebilecek; bazı durumlarda travma sonrası stres bozuklukları gibi sağlık sorunlarına neden olabilecektir. İş tatminsizliği neticesinde bazı çalışanlar, devamsızlık yapmayı veya işten ayrılmayı çözüm yolu olarak görebilecek ve neticede toksik liderler, örgüt açısından bir takım insani ve finansal kaynak kayıplarına mal olabileceklerdir (Ortega, 2017).

Schmidt (2008), toksik liderlerin çalışanlar üzerindeki etkilerini tespit etmeye yönelik çalışmasında, toksik liderlerle karşılaşılma sıklığını sektörlere göre 85 örgüt arasından yüksekte aşağıya doğru, "sağlık hizmetleri, eğitim kurumları, kamu kurumları, hukuki kurumlar ve akademi" şeklinde tespit etmiştir. Bu çalışma, toksik liderlikten en çok sayılan örgütlerin mustarip olduğunu göstermesi açısından dikkate değerdir. Sonuç olarak toksikliğe maruz kalan takipçilerde; depresyon, korku, sabote edilme, devamsızlık ve yetersizlik gibi sorunlar sıklıkla yaşanır (Perez, 2012). Bu sebeple toksik liderlerle baş etme yolları aranmalıdır. Öte yandan belirlenecek yollar ve alınacak tedbirler, toksik

liderlik zincirini kırmalı, yenilerinin ortaya çıkmasına engel olmalıdır. Bu bakımdan aşağıda öncelikle Jean Lipman-Blumen'in belirlediği toksik liderlerin neden takip edildiği konusuna yer verilmiş olup akabinde yazarın toksik liderlerle bireysel, grupsal ve örgütsel açıdan baş etme stratejileri incelenmiştir.

Toksik Liderler Neden Takip Edilir?

Bireylerin toksik liderleri takip etmelerinin belli başlı sebepleri olmakla beraber, kesin çizgiler belirlemek mümkün olmayabilir. Bireylerin toksik liderleri benimsemelerinin veya kabullenmelerinin sebeplerini anlamak, örgütlerde toksik liderlerin takipçileri yoluyla nasıl meşruiyet kazandığını görmek açısından önemlidir. Bu bakımdan Lipman-Blumen (2010, s. 654), çalışmasında toksik liderleri neden takip ederiz? başlığı altında, şu faktörlere yer vermiştir:

- İnsan psikolojisi ve mevcut gereksinimler,
- Tarihi ve kültürel gelenekler,
- Politik ve sosyal hayatın getirdiği gelgitler,
- Din gibi ideolojik yapılar,
- Kurumların yönetim organlarının zorlaması,
- Medya etkisi,
- Vicdani zorunluluk, kontrol ve rasyonel duygular (yapmamam çünkü, yapmamalıyım çünkü... gibi başlayan şartlanmış fikirler bütünü)

Toksik Liderlerle Baş Etme Stratejileri

Lipman-Blumen (2010, s. 658-659), toksik ve diğer liderlerin olumsuz tutum ve davranışlarını önlemek için bireysel/grupsal ve örgütsel düzeyde birtakım stratejiler önermiştir. Aşağıda belirtilen tedbirlerden bazılarının, mevcut sistemlerde olabildiğini belirtmekle beraber, bunların güçlendirilmesini ve genişletilmesini önermektedir.

Örgütsel stratejiler olarak;

- Liderlerin, politik ve örgütsel yönden sahip olduğu imtiyazları sınırlandırma,
- Örgütlerde tarafsız bir ombudsmanın görevlendirilmesi,
- Suç veya kabahat sahipleri için etkin bir şikâyet sistemi kurulması,
- Bütün paydaşların sorularını cevaplayabilmesini temin eden düzenli aralıklarla toplantıların tertip edilmesi,
- Toksik liderleri, gerektiğinde görevinden azledebilecek makul erişilebilir mekanizmaların oluşturulması ve buna ilişkin takip süreçlerinin izlenmesi.

Bireysel ve grup düzeyinde stratejiler olarak;

- **Harekete geçmeden önce hazırlık yapın:** Birçok toksik liderin toksik davranışlarının bir geçmişi vardır. Genellikle toksik liderler, önceki başarı ve performanslarıyla kendilerini cesaretlendirirler. Bu yüzden hareket tarzları değişmez. Bu sebeple öncelikle toksik liderin geçmiş performansını ve onu izleyenlerin o dönemdeki liderleri ile nasıl baş ettiğini öğren.
- **Bir koalisyon aracılığıyla fikirlerinizi toksik lidere ileterek danışın ve onunla bu şekilde yüzleşin:** Genellikle liderde şüphe uyandıran danışma şekilleri ve tavsiye nitelikli görüşmeler tam manasıyla narsist bir kimliğe bürünmemiş liderler için iyi bir araçtır. Nitekim tek bir kişinin lider ile münazaraya girmesi onun, liderin yörüngesine sokma ihtimalini artırır. Bundan dolayı toksik lider birçok kişiden oluşan bir grubun protestosu ile karşılaşırsa, bireylerin ihtiyaçlarını ve taleplerini karşılama olasılığı yükselmiş olacaktır. Diğer başka başarılı bulunan uygulamalar ise nitelikli örgüt üyelerinin arasından seçilebilecek bir yönetici danışmanı veya örgütte,

izleyenlerin, liderin kararlarındaki gelişmeleri görebilmeleri için yüksek bir şeffaflık anlayışı ile tesis edilmiş bir danışman grubu oluşturma seçenekleridir.

- **Lideri, ilk denemesinde zayıflatın veya alaşağı edin:** Liderin hareket tarzını kırma sorumluluğunu almak ağır bir karardır. Liderin oyununu bozmak, birtakım ahlaki ikilemleri de beraberinde gerekir. Bu sebeple iyi ölçüp tartılmalı ve kişisel riskler dikkatle göz önüne alınmalıdır. Bu yaklaşımda, takipçiler durumu dezavantajlarına çevirebilecek tutum ve davranışlardan kaçınılmalıdır. Yazarın deyimi ile zehirli içerisindedir beyaz şövalye olarak kalmalıdır. Bu yöntemde sağduyulu kalmak ve müdahalenin sürpriz olmasını sağlamak önemlidir. Sürpriz olmasından maksat müdahale için yapılan plandan liderin haberi olmamalıdır. Bu sebeple olabildiğince gizlilik içerisinde yönetilmelidir zira ön uyarı, lideri donanımlı hale getirir. Burada da fikir birliği içerisinde olmak faydalıdır. Örgüt içerisinde liderin elini zayıflatmanın gerekliliği fikrine üyelerin katılması önemlidir. Medyayı işe dahil etmek en son çare olmalıdır. Özellikle politik bağlamda çalışan örgütlerde medya halihazırda liderin elindedir. Bu durum sizi ele verebilir ve liderler medyayı istedikleri yönde manipüle edebilirler. Bu yöntemde girişim ilk seferde başarı olmalıdır aksi takdirde şu sonuçlara sebep olunabilir: 1) lider yara almıştır ve duruma bir dahaki sefer daha tedbirli yaklaşacaktır (Beni öldürmeyen şey güçlendirir). 2) Aldığı yarayı mevkisi gereği elinde bulundurduğu güçler ile saklayabilecektir. 3) katılımcılar, demoralize olacaklardır: korkmuş, cesaretleri kırılmış olacak veya örgütten ayrılma durumuna geleceklerdir (Lipman-Blumen, 2010).

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Genel bir tanımla toksik lider, “sosyal ve teknik becerilerinin olmaması, salt bireysel değer ve yargılara sahip olması sebebiyle örgütü süreç itibarıyla yıldırıcı; çıktılar itibarıyla başarısız bir yapılmaya sürükleyen lider türüdür.” Toksik liderliğin kapsamı, duvarda asılı olan güzel manzaralı bir tabloya benzetilebilir. Ön kısmında bulunan bütün renk ve şekiller liderliğin olumlu yönlerini temsil etmektedir. Tablonun arka tarafında ise karanlık bir taraf kalmaktadır. Etkileri itibarıyla toksik liderlikte, örgütü her anlamda başarısızlığa ve yıkıma götürebilecek olumsuz bir örgüt iklimine sebep olan tutum ve davranışlarla karar alma alma süreçleri kendini göstermektedir. Jean lipman-blumen’in da belirlediği gibi toksik liderler, takipçilerinin benimsediği bir takım inanç ve varsayımlardan faydalanabilmektedir. Söz konusu inanç ve varsayımlar dolayısıyla bazen toksik liderlik izleyenler nezdinde benimsenebilmekte ve kabul görebilmektedir. Bu yönüyle toksik liderlikle ilişkilendirilebilecek kavramlardan biri de örgütsel sessizlik (sinizm)dir.

Örgüt üyeleri gerçekte hissettikleri ve ifade etmek istedikleri hususları çeşitli engeller ve korkular sebebiyle dile getirememekte veya getirecek olsalar da egemen örgüt iklimi buna elverişli olmayabilmektedir. Diğer bir ifade ile düşüncelerin açıklanmasının, daha kötü sonuçlara sebebiyet vereceği veya beyhude bir çaba olacağı şeklinde yorumlar, toksik liderlerin bu durumları fırsat bilmesine yol açmaktadır. Diğer taraftan, yöneticilerin toksik liderlik davranışlarının temelinde, takipçilerinin talimatları yerine getirmesi konusunda işe duygusal bir yön katmanın, örgütün işleyişinin riske edileceği varsayımı yatıyor olabilir. Makyavelli’nin “*sevilmek ile korkulmak arasında seçim yapmak gerekirse korkulmanın çok daha güvenli olduğu belirtmekteyim*” sözü, bu noktaya işaret etmektedir. Buradan anlaşıldığı üzere toksik liderlikte, bir dizi inanç ve varsayımları içeren karşılıklı bir etkileşim söz konusudur.

Toksik liderlik, literatürde ve uygulamada sürekli gündeme gelebilecek etik ve ahlaki bir sorundur. Hangi sektörde olursa olsun örgütlerde yaşanan toksik liderliğin, çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri olduğu aşikârdır. Bu sebeple toksik liderlik davranışları, olabildiğince formel ve informel yollarla engellenmeli; “böyle gördük böyle devam diyor” şeklindeki yanılsamalar ve uygulamalar ile yeni toksik kişileri yetiştiren zincir kırılmalıdır. Aksi halde çalışanların örgütten

ayrılması ve psikolojik yapılarının bozulması gibi sonuçlarla insan kaynakları ve mali kaynaklar gereksiz yere sarf edilmiş olacak, verilen emekler boşa gitmiş olacaktır.

Alanyazında toksik liderlerle baş etme yolları veya stratejileri konusunda birden fazla öneri dizinine rastlanabilmekle beraber, ürettiği stratejilerin konuya olan kapsamlı yaklaşımı dolayısıyla bu çalışmada daha çok Jean Lipman-Blumen'in belirlemiş olduğu ilkelere yer verilmiştir. Bu bakımdan yazar, baş etme konusunda örgütsel, bireysel ve grupsal düzeyde bazı stratejilere yer vermiştir. Örgütsel stratejiler aslında konuya formel bir katkı sunmaktadır. Gerçekten davranışları kabahat ve suç olarak da değerlendirilebilecek toksik liderlere yönelik kurumsal tedbirlerin alınması takipçileri, kendi hallerine terk etmekten öte bir yöntem olabilecektir. Günümüzde örneğin, eğitim kurumlarında ast-üst ilişkileri ve meslektaş ilişkilerinde bozulmalar, bir takım anlaşmazlık sonucu gelişen toksik davranışlardan kaynaklanabilmektedir. Bu durumların giderilmesinde şikâyet sistemleri, birtakım haklardan yoksun kılmak gibi tedbirler kadar kişiler arasındaki uyumsuzlukları dostane yollarla çözebilecek arabulucuların, diğer bir deyişe ombudsmanların görevlendirilmesi faydalı olabilecektir.

Bireysel ve grup düzeyinde ise özellikle belirtilebilecek husus ise örgüt üyelerinin birlikte hareket etmesi ve yek diğerine, kendisi toksik davranışlara maruz kalmasa dahi yardım etmesidir. Nitekim örgütsel ve bireysel stratejilerden istenen sonuçların alınmasının, büyük oranda söz konusu iş birliğine bağlı olduğu söylenebilir. Zira yöneticiler buldukları konum, sahip oldukları güçler bakımından takipçilerine göre genellikle daha avantajlı pozisyonlardır. Liderlerin anlamlandırılması sürecinde (*sense-making*) akranlardan ve geçmişten dersler çıkarılmalı, toksik liderlere bir kararın ve davranışın isabetli olmadığı etkili bir üslupla anlatılmalı, kendisinin bakış açısının yanlış da olabileceği fikir uyandırılmaya çalışılmalıdır. Bireylerin bu uygulamaları, örgütsel sosyalleşme sürecinin ilk basamaklarında göz önünde bulundurması kendi iş tatminleri, başarılı örgütsel sosyalleşme aşamaları ve işe olan bağlılıkları açısından önem arz etmektedir. Ancak hiçbir lider izleyicisi olmadan yola devam edemez. Bu sebeple öncelikle takipçilerin hangi sonuçlara zemin hazırladıklarını iyi tahlil etmeleri, her liderin iyilik elçisi olamayacaklarını göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Diğer taraftan örgütte lider kaynaklı problemlerin çözümü, bireylerin omuzuna bırakılmamalıdır. Üst yönetim tarafından, gerekli politika ve düzenlemelerle toksik liderle baş etme yolları her düzeyde gözetilmelidir. Güncelliğini koruyan bir konu olarak, toksik liderliğin toksik kültür, örgüt çıktıları, performans değerlendirme ve hesap verebilirlik gibi konular ile değerlendirilmesi gelecek çalışmalar açısından yol gösterebilecektir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Bu çalışma, araştırma ve yayın etiğine uyularak hazırlanmıştır.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Bu çalışma, tek yazarlı olarak hazırlanmıştır.

Çıkar Beyanı

Yazarın hiçbir kişi, kurum ve kuruluşla çıkar çatışması yoktur.

Kaynakça

- Aubrey, D. W. (2012). *The effect of toxic leadership* (p. 0038). Pennsylvania: US Army War College.
- Başkan, B. (2020). Toxic leadership in education. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 97-104.
- Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583-616.
- Chappelow, C., Ronayne, P., & Adams, B. (2018). *The toxic boss survival guide-tactics for navigating the wilderness at work*. Greensboro: Center for Creative Leadership.
- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19(2), 44-55.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.
- Erçetin, Ş. Ş., Güngör, H., & Açıkalin, Ş. N. (2015). Chaotic Interaction in Abnormal Leadership Processes from the Perspective of Leaders and Followers. In *Chaos, Complexity and Leadership 2013* (pp. 235-242). Switzerland: Springer International Publishing.
- Gaston, H. K. (2023). *How to Survive a Toxic Boss*. Pennsylvania: Dorrance Publishing.
- Goldman, A. (2009). *Transforming toxic leaders*. Redwood: Stanford University Press.
- Green, J. E. (2014). Toxic Leadership in Educational Organizations. *Education Leadership Review*, 15(1), 18-33.
- Härtel, C. E., Cooper, C. L., & Ashkanasy, N. M. (2008). How to build a healthy emotional culture and avoid a toxic culture. *Research Companion to Emotion In Organizations*, 575-588.
- Hetrick, S. (2023). *Toxic Organizational Cultures and Leadership: How to Build and Sustain a Healthy Workplace*. London: Routledge Publishing.
- Lipman-Blumen, J. (2005). The allure of toxic leaders: Why followers rarely escape their clutches. *Ivey Business Journal*, 69(3), 1-40.
- Lipman-Blumen, J. (2010). Toxic leadership: A conceptual framework. In *Handbook Of Top Management Teams* (pp. 214-220). London: Palgrave Macmillan UK.
- Northouse, P. (2016). *Leadership seventh edition*. California: SAGE Publications.
- Ortega, A. (2017). *Academic libraries and toxic leadership*. Witney: Chandos Publishing.
- Perez, H. (2012). The organizational culture and toxic leadership. *Toxic Leadership*, 1-13.
- Schmidt, A. A. (2008). Development and validation of the toxic leadership scale. University of Maryland, College Park.
- Seago, J. (2016). Toxic leaders, toxic culture: internal auditors can identify unhealthy behaviors that may undermine the organization. *Internal Auditor*, 73(3), 28-34.
- Smyth, J., Smyth, & Christie. (2017). *Toxic university*. London: Palgrave Macmillan.
- Şişman, M. (2014). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem Yayınevi.
- Tenderis, A., & Uzunçarşılı, Ü. (2023). Toksik liderliğin örgütsel itaat aracılığıyla üretkenlik karşıtı iş davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(44), 25-53.

- Van Rooij, B., & Fine, A. (2018). Toxic corporate culture: Assessing organizational processes of deviancy. *Administrative Sciences*, 8(3), 23.
- Wilson-Starks, K. Y. (2003). Toxic leadership. *Transleadership, Inc 1*, 2016.
- Zengin, M. (2019). Toksik liderlik: Kavramsal bir çözümleme. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 2754-2766.

Extended Abstract

In the first quarter of the twenty-first century, interest in the cognitive, intellectual and spiritual aspects of leadership is increasing in discussions and research on leadership. In the 20th century, new conceptualizations of leadership such as authentic leadership, spiritual leadership, servant leadership, and adaptive leadership are just a few of the current discussion topics. One of these is toxic leadership. Toxic leadership, which is very commonly encountered in practice, has become one of the focal issues emphasized in various organizations, especially private businesses, military institutions and public institutions.

Toxic leadership was first discussed as a leadership approach by Whicker (1996). Although the positive effects of the leader on the followers may first come to mind when leadership is mentioned, considering the concept of leadership only from this aspect can be seen as an error of understanding. It can be said that the need for a good leader and the common style used in the literature are also effective in such a mistake. However, when approached from the perspective of the concept of toxic leadership, which is the subject of this article, it is seen that leaders do not always have a positive impact on their followers. Indeed, when the concept of toxic, which means poisonous, is considered from a leader's perspective and as a leadership feature, a leadership conceptualization or type that negatively affects the performance, motivation and productivity of its followers emerges.

In general terms, a toxic leader is "intimidating to the organization due to his lack of social and technical skills and having only individual values and judgments; "He is the type of leader who leads to an unsuccessful structure in terms of outputs." The scope of toxic leadership can be compared to a painting with a beautiful view hanging on the wall. All colors and shapes on the front represent the positive aspects of leadership. There is a dark side behind the painting.

The toxic aspect of leaders refers to a process in which leaders cause serious and permanent harm to their followers, organizations, and non-followers due to their destructive behavior and/or dysfunctional personal characteristics. Toxicity, which means poisonous in Turkish, can be passed on from leader to leader as a characteristic, and toxic leaders may also tend to protect each other. It can sometimes be difficult to identify the presence of toxic leaders. Seeing and understanding the dark side of leadership requires unusual insight, understanding and patience. Waiting for an experienced management consultant or coach to clearly identify a toxic leader or for toxic leaders to somehow leave the organization may not be an effective solution. As a matter of fact, such situations are quite rare.

Members of the organization cannot express what they really feel and want to express due to various obstacles and fears, or even if they do, the dominant organizational climate may not be conducive to this. In other words, comments that expressing thoughts will lead to worse consequences or be a futile effort cause toxic leaders to take these situations as an opportunity. On the other hand, the basis of managers' toxic leadership behaviors may lie in the assumption that adding an emotional aspect to the work of followers to follow instructions will put the functioning of the organization at risk. Machiavelli's statement, "If you have to choose between being loved and being feared, I state that it is much safer to be feared" points to this point. As can be understood from here, in toxic leadership, there is a mutual interaction involving a series of beliefs and assumptions.

On the other hand, researchers generally try to diagnose toxic leadership with toxic characteristics; It is stated that no evaluation has been made in terms of parameters such as organizational climate, organizational culture and organizational outcomes that can reveal the diagnosis of the actual disease. Research has found that a significant number of people suffer from toxic leadership existing in organization. Toxicity, which is mostly defined as mobbing in institutions, can even reach the level of crime in some cases. For this reason, creating some coping strategies on this issue can guide those who are dominated by toxic leaders. On the other hand, it should be noted that in the context of organizational strategies, there are some measures that the state must take in this regard, especially in terms of the public bureaucracy. In this regard, this study tried to make an evaluation based on the dimensions of coping strategies with toxic leaders determined by Jean Lipman-Blumen.

Toxic leadership is an ethical and moral problem that can constantly come up in literature and practice. It is obvious that toxic leadership in organizations, regardless of sector, has negative effects on employees. For this reason, toxic leadership behaviors should be prevented by formal and informal means as much as possible; The chain that raises new toxic people with illusions and practices such as "we saw it this way, it will continue like this" should be broken. Otherwise, human and financial resources will be spent unnecessarily, and the efforts will be wasted, with consequences such as employees leaving the organization and deteriorating their psychological structures.