



## Ortaokul Müdürlerinin Liderlik Biçemleri ile Okuldaki Karar Süreci Arasındaki İlişkiler<sup>1</sup>

### The Relationships Between Secondary School Principals' Leadership Styles and Decision Making Process at School

Yılmaz İŞLİ , Doktora Öğrencisi, Dokuz Eylül Üniversitesi, yilmazisli1274@gmail.com

Yaşar YAVUZ , Dr. Öğretim Üyesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, 04yavuz@gmail.com

**Geliş tarihi - Received:** 11 Nisan 2025  
**Kabul tarihi - Accepted:** 25 Haziran 2025  
**Yayın tarihi - Published:** 28 Ağustos 2025

<sup>1</sup> Bu makale “Ortaokul Müdürlerinin Çok Faktörlü Liderlik Stilleri ile Örgütsel Şeffaflık ve Karara Katılma Arasındaki İlişkiler” adlı doktora tezinden üretilmiştir.

İşli, Y. ve Yavuz, Y. (2025). Ortaokul müdürlerinin liderlik biçimleri ile okuldaki karar süreci arasındaki ilişkiler. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 16(2), 2523-2541.

DOI. 10.51460/baebd.1674325



**Öz.** Araştırmanın amacı, okul müdürünün sahip olduğu liderlik biçemi ile öğretmenlerin okuldaki karara katılma süreci arasındaki ilişkileri, öğretmen görüşlerine göre incelemektir. Araştırmada evren, 2022/2023 eğitim-öğretim yılının ikinci yarısında, İzmir ortaokullarında aktif görev yapan tüm öğretmenlerdir. Araştırmanın örneklemi, evrenden tabakalı ve oranlı küme örnekleme yöntemleriyle seçilen 551 öğretmendir. Veri toplamak amacıyla “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” ve “Karara Katılma Ölçeği” ölçekleri kullanılmıştır. Öğretmen algıları yüzde, ortalama ve standart sapma değerleri kullanılarak betimlenmiştir. Veriler parametrik test koşullarını sağladığından, değişkenler arasındaki ilişkilerin saptanmasında Pearson korelasyon testi ve değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkilerinin belirlenmesinde doğrusal regresyon testi kullanılmıştır. Çalışma kapsamında ulaşılan başlıca sonuçlar: a) Öğretmenler kendi okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğe ilişkin davranışları yüksek düzeyde gösterdikleri algısına sahipken, sırasıyla etkileşimci liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik davranışlarını daha düşük düzeyde gösterdikleri algısına sahiptirler. b) Öğretmenler okuldaki karara katılma sürecine ilişkin yüksek düzeyde olumlu algıya sahiptirler. Buna göre öğretmenler kendi okullarındaki kararlara yüksek düzeyde katıldıkları algısına sahiptirler. c) Öğretmenlerin kendi okul müdürlerinin liderlik biçimine ilişkin algıları ile karara katılma sürecine ilişkin algıları arasında anlamlı düzeyde ilişki olduğu saptanmıştır. Bu ilişkiler, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik alt boyutlarında pozitif ve yüksek düzeyde iken; serbestlik tanıyan liderlik altboyutunda negatif ve düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. d) Öğretmen algılarına göre, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik biçemi, onların karara katılma sürecine ilişkin algıları üzerinde anlamlı düzeyde etkili iken; etkileşimci ve serbestlik tanıyan liderlik biçimleri, öğretmenlerin karara katılma sürecine ilişkin algıları üzerinde etkili değildir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Liderlik biçemi, Karar, Karara katılma.

**Abstract.** This study aims to explore the association between the school principal's leadership style and the extent of teachers' involvement in the school decision-making process from the perspective of teachers. The study population comprised teachers employed in secondary schools in İzmir during the second half of the 2022-2023 academic year. The sample consisted of 551 teachers, selected from the population using stratified and proportional cluster sampling techniques. “Multifactor Leadership Scale” and ‘Participation in Decision Making Scale’ scales were used as data collection tools in the study. Teachers' perceptions were described using percentage, mean and standard deviation values. Since the data met the parametric test conditions, The Pearson correlation analysis was employed to identify the relationships between variables, while a simple linear regression analysis was conducted to examine the impact of variables on one another. The key findings of the study are as follows: a) Teachers perceive that their school principals show transformational leadership behaviors at a high level, whereas they perceive that they show transactional leadership and permissive leadership behaviors at a lower level, respectively. b) Teachers have a high level of positive perception about the decision-making process at school. Accordingly, teachers perceive that they participate in the decisions in their schools at a high level. c) Teachers' perceptions regarding their school principals' leadership style and their views on the decision-making process constitute a significant area of investigation.

**Keywords:** Leadership, Leadership styles, Decision, Participation in decision.



## Extended Abstract

**Introduction.** Schools are important structures of societies where educational activities are formally conducted for individuals within certain age ranges. The level of education in a society serves as a key indicator for evaluating a country's development and progress. Additionally, the sustainability of global competition relies on the existence of effective educational systems and implementing organizations such as effective schools. An effective school can be defined as a school that achieves its purpose. For a school to be effective, it seems essential for its structure to be purpose-oriented and for all stakeholders, especially teachers, to contribute maximally. Among the stakeholders of a school, teachers hold a significant position. A review of the literature reveals that teachers' involvement in decision-making is linked to factors such as job satisfaction, work motivation, organizational communication, organizational commitment, organizational socialization, and organizational climate. Consequently, it can be asserted that teachers' participation in decision-making plays a crucial role in enhancing school effectiveness. Building a structure and enhancing performance towards teachers' participation in decision-making are associated more with leadership roles of school principals rather than managerial roles. Therefore, it can be concluded that the relationship between the leadership style adopted by school principals and teachers' participation in decision-making is of considerable significance. Initially introduced by Burns (1978) and later expanded upon by Bass, the Multifactor Leadership Theory offers a comprehensive framework within the scope of Situational Leadership Theories. This theory identifies three distinct leadership styles: transformational, transactional, and laissez-faire leadership. Within this context, the research problem is formulated as follows: "What is the relationship between school principals' leadership styles and teachers' levels of participation in decision-making, as perceived by teachers?"

**Method.** In this study, a quantitative research approach utilizing a correlational (relational) survey model has been adopted. In this framework, patterns, perspectives, or perceptions regarding the population are inferred from sample data, while the strength of associations between variables is analyzed. The research population comprises 14,767 teachers employed in public middle schools across İzmir Province. From this population, 551 teachers selected using stratified sampling and proportional cluster sampling methods constitute the research sample. The proportion of each selected study group from each stratum to the population was kept equal or close to the population ratio. In the research, "Multifactor Leadership Scale" adapted to Turkish by Aksu (2017) and "Participation in Decision-Making Scale" developed by Yavuz (2001) were used to reveal teacher perceptions. The data analysis was performed using the SPSS 24.0 statistical software. The findings indicated that the data satisfied the assumptions for parametric testing; therefore, parametric tests were applied to explore the relationships between variables. Descriptive statistics, including percentages, means, and standard deviations, were utilized to illustrate teacher perceptions. Pearson's correlation coefficient test was employed to analyze the associations between variables, while simple linear regression analysis was conducted to evaluate the predictive influence of one variable on another.

**Results.** Teachers perceive their school principals' transformational and transactional leadership behaviors as being at a "high" level, whereas their perceptions of laissez-faire leadership behaviors are at a "low" level. Based on this finding, the leadership styles most preferred by school principals,



in order of preference, are transformational leadership, transactional leadership, and laissez-faire leadership. Teachers generally perceive their level of participation in decision-making as "high." According to their perceptions, the highest degree of involvement occurs in the "student" subdimension, whereas the lowest participation is observed in the "operation" subdimension.

A significant relationship exists between school principals' leadership styles and teachers' participation in decision-making. Participation in decision-making demonstrates a positive and moderate correlation with transformational leadership, while it exhibits a positive but weak correlation with transactional leadership. However, no significant association is found between laissez-faire leadership and participation in decision-making. School principals' leadership styles explain 19.6% of the variance in decision-making participation. Of this explained variance, 36.9% is positively accounted for by transformational leadership. However, transactional and laissez-faire leadership styles do not have a significant effect on decision-making participation at the  $p < 0.05$  level.

**Discussion and Conclusion.** According to teachers' perceptions, school principals demonstrate transformational leadership behaviors most prominently, followed by transactional leadership behaviors, while laissez-faire leadership behaviors are exhibited at the lowest level. These findings suggest that principals, through their transformational leadership, provide individual support to teachers, serve as role models and earn their admiration, inspire them with their intellectual competence, and encourage innovative thinking. Similar conclusions have been drawn in numerous studies on leadership styles conducted in Turkey. The low level of laissez-faire leadership behaviors, which can be considered the opposite of transformational leadership style, suggests that transformational leadership enhances effectiveness. According to teacher perceptions, participation in decision-making is at a high level. The student subdimension has the highest mean score, whereas the operation subdimension has the lowest. Since both the overall scale scores and the mean values of all subdimensions are high, it can be inferred that schools create conducive conditions for positive outcomes associated with participation in decision-making, including job satisfaction, motivation, organizational communication, commitment, socialization, and a supportive school climate.

The findings reveal a positive, moderate, and significant relationship between both transformational and transactional leadership and participation in decision-making, while no significant association is observed with laissez-faire leadership. According to Bass (1999), transformational leaders can adopt directive or participative, as well as authoritarian or democratic approaches, depending on the contextual demands. Therefore, the moderate-level relationship between transformational leadership and participation in decision-making is an expected outcome. Similarly, since transactional leadership is based on the exchange of rewards and efforts, requiring bargaining communication, its moderate-level relationship with participation in decision-making appears consistent.

According to teachers' perceptions, leadership styles significantly and positively predict participation in decision-making. Teachers' views on their principals' leadership styles account for 19.6% of their perceptions of participation in decision-making within their schools. Among these, transformational leadership alone significantly explains 36.9% of the total variance, while transactional and laissez-faire leadership styles do not have a significant effect.



## Giriş

Okullar, eğitim-öğretim faaliyetlerinin, belli yaş aralıkları arasında olan bireyler için, formal biçimde yürütüldüğü örgütler olarak, toplumların önemli yapılarından biridir. Ülkelerin kalkınmışlık ve gelişmişlik kriterlerinden biri de toplumdaki bireylerin eğitim düzeyleridir (Fırat ve Aydın, 2015). Ayrıca, bir ülkenin, teknoloji, ticaret, sanayi vb. alanlarda, küresel pazarda diğer ülkelerle rekabetinin sürdürülebilir olması, etkili bir eğitim sistemine ve uygulama örgütleri olan etkili ve nitelikli okulların varlığına bağlıdır (Çetin, 2015). Etkili okul, amacını gerçekleştiren okul olarak tanımlanabilir (Aydın, 2018). Şişman (2018), etkili okulların ilk ve en önemli boyutunun okul müdürü olduğunu belirterek, bir lider olarak okul müdürünün okul ikliminden öğrenci başarısına kadar birçok özelliğin belirleyicisi ve sorumlusu olduğunu ifade etmektedir. Açıkalin (1998) ise; “Okul, müdürü kadar okuldur.” şeklinde ifade ederek okul müdürünün rol ve sorumluluklarını işaret etmektedir. Okulun etkili olabilmesi; yapısının amaca dönük kurulması ve öğretmenler en başta olmak üzere tüm paydaşların en üst düzeyde katkı sağlaması ile mümkün görünmektedir. Yakından bakıldığında, bu koşulların sağlanmasının, okul müdürünün yöneticilik rollerinden ziyade, liderlik rolleriyle ilişkili olduğu görülmektedir (Yumuşak ve Korkmaz, 2021).

Yönetim alanında, üzerinde en çok çalışılan konuların başında liderlik geldiği söylenebilir. Bunun nedeni, liderliğin, örgütü amacına ulaştıran birçok faktör üzerinde doğrudan ya da dolaylı olarak etkili olmasıdır (Browne, 2021). Bu yoğun ilgiye rağmen, henüz yönetim bilimcilerce üzerinde uzlaşma sağlanmış bir liderlik tanımı bulunmamaktadır. Liderliği, amaca ulaşma ve başarıma çerçevesinde değerlendiren Day (2012), liderliğe bir tanım getirmenin zor olduğunu; yapılan her tanımda, liderliğin bir yönünün eksik kaldığını belirterek, liderliği tanımlamanın zorluklarına işaret etmektedir. Benzer bir görüşle Bush (2018), tanımların keyfilik ve öznelikten etkilenmesinin kaçınılmaz olduğunu belirterek, liderliğin anlaşılması bakımından etki, değerler ve vizyon kavramları üzerinden bir liderlik çerçevesi önermektedir. Liderlik tanımlarına bakıldığında; etki (Yukl, 1989; Bass, 1990; Hallinger, 2005; Yukl, 2015), değerler ve vizyon (Karip, 1998; Aksu ve Balci, 2009) kavramlarının liderlik tanımlarında kullanıldığı görülmektedir. Bu açıdan etkiyi dikkate alan bazı liderlik tanımları olarak; Hersey ve Blanchard’ın (1977), örgüt ve bireyin davranışlarını etkileme süreci, Fiedler’in (1967), örgüt etkinliklerini yönlendirme girişimi, Lippman’ın (1964) ise örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi yönünde yapıyı kurma ve süreci başlatma tanımları örnek verilebilir (Akt., Turan ve Bektaş, 2021). Hoy ve Miskel’e (2020) göre ise, liderlik, mantık ve duyguyu birlikte kullanarak işgörenleri, amacın gerçekleştirilmesi yönünde etkileme sürecidir. Yukarıdaki açıklama ve tanımlardan hareketle, liderlik, örgütün değerlerine uygun ve üyelerce kabul görececek bir vizyon geliştirme, bu vizyona ulaşmak için mantık ve duygu içeren etkileme ve yönlendirme, yapıyı kurma ve örgütü amacına ulaştırma süreci olarak açıklanabilir.

Liderliğin bilimsel olarak incelendiği 20. yüzyılın başından günümüze kadar, birçok liderlik kuramı geliştirilmiştir (Cankara, 2008). Bunların başlıcaları, sırasıyla, “Özellikler Kuramı”, “Davranışçı (İnsan İlişkileri) Kuramları”, “Durumsal Liderlik Kuramları” ve “Çağdaş Kuramlar”dır (Sesveren, 2015). Çok Faktörlü Liderlik Kuramı, Burns’ın (1978) yaptığı çalışmalarla ortaya çıkmış, Bass’ın (1990) çalışmalarıyla geliştirilmiştir (Antonakis, vd., 2003). Durumsal Liderlik Kuramları arasında yer alan bu kuram, liderliğe getirdiği etkili ve kapsamlı yaklaşımıyla, alan yazında oldukça ilgi görmektedir



(Baloğlu, vd., 2009). Bu kuramda, dönüşümcü, etkileşimci ve serbestlik tanıyan liderlik olmak üzere üç tip liderlik biçemi bulunmaktadır (Bass, 1990).

Bass'a (1999) göre dönüşümcü liderlik; idealleştirilmiş etki (karizma), ilham verme, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi yoluyla, takipçileri kişisel çıkarların ötesine taşıyan liderliği ifade eder. Leithwood ve Poplin (1992), dönüşümcü liderlik biçimini, en etkili liderlik olarak değerlendirmiş ve eğitim örgütlerinde uygulanmasına öncülük etmiştir. Araştırmalara göre, dönüşümcü liderlik; ekstra çaba, etkililik, iş doyumu (Can, 2022; Göleş, 2021; Mirsultan ve Marimuthu, 2021); Akkaya vd., 2018), örgütsel bağlılık (Gülsima, 2023), okul performansı, öğrenci başarısı (Anderson, 2017; Cruickshank, 2017; Leithwood, 1999), okul kültürü (Yurttaş, 2022; Şahin, 2005), örgütsel sinerji (Yıldırım ve Mert, 2021) ve okul dinamizmi (Yurttaş, 2022) ile doğru orantılı iken; örgütsel sapma (Aksu, 2016), değişime direnç (Güllük, 2022, Uysal, 2021) ve örgütsel belirsizlik (Yamen, 2021) ile ters orantılıdır.

Etkileşimci liderlik, lider ile takipçiler arasında, kendi çıkarlarını karşılamak için kurulan değişim ilişkisini ifade eder. Yani, lider-üye ilişkisi, örgütün ihtiyacı olan çaba veya performans ile bireyin ihtiyacı olan ödül değişimine dayanır (Bass, 1999). Bu liderlik biçiminin, düzenin devam ettirilmesini amaçladığından (Akan, vd., 2014; Şahin, 2005), klasik yönetim anlayışına yakın olduğu söylenebilir.

Serbestlik tanıyan liderlik, Bass (1990) tarafından sorumluluk almayan ve karar vermekten kaçınan liderlik şeklinde tanımlanmaktadır. Liderin yokluğu olarak ifade edilebilecek olan bu liderlik biçiminde, işleri takip etmek, yönlendirmelerde bulunmak, geri bildirimlerde bulunmak ve işgörenlerin gereksinimlerini karşılamak gibi olumlu durumlar yok denecek kadar azdır (Akan, vd., 2014; Yurttaş, 2022). Bu yönüyle zayıf bir liderlik biçimi olduğu söylenebilir. Bektaş'a (2016) göre, serbestlik tanıyan lider davranışı, çoğunlukla, liderlik yeteneklerinden mahrum olan atanmış yöneticilerde görülmektedir. Bridge (2003) de benzer şekilde, liderlik özellikleri bulunmayan yöneticilerin, genellikle bu tip liderlik davranışları gösterdiklerini belirterek, makamlarını kısa sürede kaybetmelerinin büyük olasılık olduğunu ifade etmektedir (Kalafat, 2022).

Arapça kökenli karar, Türk Dil Kurumu sözlüğünde, sorun hakkında varılan kesin yargı, şeklinde tanımlanmaktadır (<https://sozluk.gov.tr/>). Ancak, yönetim biliminde karar kavramının, "bir seçim yapma" ekseninde tanımlandığı görülmektedir. Örneğin, karar kavramını, Baloğlu (2021) ve Robbins ve Judge (2019), "alternatifler arasından bir seçim yapma"; Erdoğan (2000) ve Aydın (2018), "olası çözüm yollarından uygun olanını seçme"; Adair (2010), "seçenekler arasından birisini seçme" şeklinde tanımlamaktadır. Görüldüğü üzere karar vermenin, en nihayetinde bir seçim süreci olduğu söylenebilir. Karar verme, geleceğe ilişkin olup, örgütsel eylemlere kaynaklık etmektedir (Yavuz, 2001). Bursalıoğlu'na (2005) göre, canlılar nasıl kalp sayesinde yaşıyor ve hayatını sürdürüyorsa, örgütlerde karar ile aynı şekilde varlığını sürdürmektedir. Bu sebeple, karar verme, tüm örgütler gibi eğitim örgütleri için de hayati öneme sahip olup (Simon, 1944), okul müdürlerinin önemli bir sorumluluğudur (Hoy ve Miskel, 2020). Şişman (2019), okul yönetimi ile karar verme sürecinin eş değer olduğunu ifade ederek, bu sorumluluğun önemine vurgu yapmaktadır. Adair'e (2010) göre, karar için seçenekler ne kadar çok olursa, sorun o kadar kapsamlı değerlendirilmiş olacak ve doğru karar alma olasılığı o oranda artacaktır. Lider olarak okul müdürü, öğretmenler ile kurduğu iletişim



biçimiyle onların performansında, uygulamaları ile okulun kültür ve ikliminde ve doğru stratejilerle okulun amacına ulaşmasında kilit rol oynar (Şişman, 1996). Bu kilit rolde, okul müdürünün başarılı olması, tüm paydaşların işe koşulması ve okulun amacına ulaşmasına katkı sağlaması ile mümkün görünmektedir. Okul paydaşları içinde, okulun en önemli amaçlarından biri olan öğrencilerin hedeflenen kazanımları edinmesinde doğrudan etkili olan öğretmenlerin, önemli bir yer tutmaktadır. O halde, okulun lideri olarak okul müdürlerinin, öğretmenlerle birlikte okulu yönetmesi etkililik açısından ve onların görüşlerini alması ise daha işlevsel ve etkili kararlar alması için gereklidir, denebilir. Alan yazın incelendiğinde, okul müdürlerinin liderlik biçimleri ve karara katılma süreci arasındaki ilişkileri araştırmaya dönük çalışmalara çok yer verilmediği görülmüştür. Bu bağlamda, bu araştırmanın problem tümcesi “Öğretmenlerin, kendi okul müdürlerinin liderlik biçimlerine ilişkin algıları ile okuldaki karar sürecine ilişkin algıları arasındaki ilişkiler nasıldır?” şeklinde belirlenmiştir. Aşağıda problemi açmıyayan alt problemlere yer verilmektedir:

İzmir ilinde görev yapan ortaokul öğretmenlerinin;

- Müdürlerinin liderlik biçimlerine ilişkin algıları nedir?
- Okullarındaki karar sürecine ilişkin algıları nedir?
- Müdürlerinin liderlik biçimlerine ilişkin algıları ile kendilerinin karar sürecine ilişkin algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Okul müdürlerinin liderlik biçimlerine ilişkin algıları, kendilerinin karar sürecine ilişkin algılarını etkilemekte midir?

## Yöntem

### Araştırmanın modeli

Araştırmada, ilişkisel (korelasyonel) tarama deseni kullanıldı. Bu model, olay veya olguya yönelik, katılımcıların görüş, algı ve tutum gibi özelliklerinin belirlenmesinde, diğer modellere kıyasla daha geniş örneklem grubu ile yapılan araştırma olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, vd., 2018). Bu modelde, temsil gücü olan bir örneklem grubu üzerinden ölçümler yapılır, elde edilen verilerden yola çıkılarak evrene ilişkin genellemelere ulaşılır. Yani örneklem verileri esas alınarak evrene yönelik eğilimler, tutumlar veya görüşler tanımlanmaktadır (Creswell, 2016). İlişkisel tarama modeli, aynı zamanda değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyini tanımlama-betimleme ile ilgilidir (Tekindal, 2021).

### Evren ve örneklem

Araştırmanın evreni, 2022-2023 eğitim-öğretim yılının ikinci yarısında, İzmir ili devlet ortaokullarında çalışan 14.767 öğretmenden meydana gelmektedir. Bu evren hem cinsiyet, yaş, branş, hizmet süresi ve okul türleri açısından hem de çalışılan ilçe ve okulların sosyo-ekonomik koşulları bakımından homojen olmayan birimlerden oluşmaktadır. Bu sebeple, örnekleme belirlemede, tabakalı örnekleme ve oranlı küme örnekleme yöntemleri kullanılmıştır. Tabakalı örnekleme yönteminde, evreni oluşturan tabakalar belli kriterlere göre belirlenerek, bu tabakalardan evreni temsil eden bir örneklem seçilerek, evrene dönük genellemeler yapılabilmektedir (Büyüköztürk, vd., 2018). Oranlı küme örnekleme yönteminde ise, belli kriterlere göre daha homojen



olan hem tabakalardan hem tabakalar içinde oluşan kümelerden, birim sayısı oranında örneklem seçilir. Bu işlemde, her bir tabaka ve kümenin örneklem grubu içindeki oranının, evren içindeki orana eşit ya da yakın olmasına özen gösterilmelidir (Güriş ve Astar, 2019). Bu doğrultuda, toplam 14.767 öğretmenden oluşan evren içinden örneklemen belirlenmesinde iki ölçüt kullanılmıştır; birinci ölçüt olarak, İzmir Ticaret Odası'nca 2022 yayımlanan "İzmir İlçelerinin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Düzeylerinin Tahlili" verileri (İTO, 2022) kriter olarak alınmıştır. Bu verilere göre, İzmir'deki ilçeler, gelişmişlik seviyesi bakımından beş kademe olarak ayrılmıştır. Araştırmada her bir kademenin bir tabaka olarak kabul edilmesi ve her tabakadan en az %30 oranında örneklem seçilmesi uygun bulunmuştur. İkinci ölçüt olarak da "MEB Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği" ekinde yer alan "Hizmet Alanları ve Hizmet Puanları Çizelgesi"nde yer alan okul bölgeleri (2772 sayılı Tebliğler Dergisi; MEB, 2015) alınmıştır. Birinci ölçüte göre belirlenen tabakalar içindeki kümelerin belirlenmesinde okul bölgeleri ayrı bir ölçüt olarak belirlenmiştir. Çizelgedeki verilere göre, okullar beş bölgeye ayrılmaktadır. İlçeler içinden, bölge oranlarına göre en az %10 oranında okul seçilmiştir. İlçelerin %30, ilçede bulunan okulların ve öğretmenlerin %10 olarak belirlenmesinin nedeni ise 14.767 kişi ile evreni oluşturan İzmir ili devlet ortaokullarındaki öğretmen sayısını %95 güvenle temsil edecek en az 378 (Can, 2020) sayısına ulaşmaktır. Toplam dönen ölçek sayısı 583'tür. Ancak 32 ölçek analize uygun olmadığından çıkarılmış, geriye kalan 551 analize dahil edilmiştir. Bu doğrultuda oluşturulan örneklemle ilişkin öğretmen sayılarının kademe ve bölgelere dağılımı 1 numaralı tabloda verilmektedir.

Tablo 1.

Uygulamaya katılan öğretmenlerin kademe ve hizmet bölgelerine göre dağılımı

| Kademe   | İlçe                                 | 1. Bolge | 2. Bolge | 3. Bolge | 4. Bolge | 5. Bolge | Toplam |
|----------|--------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|--------|
| Birinci  | Karşıyaka, Konak, Gaziemir           | 119      | 31       | 24       | 0        | 0        | 174    |
| İkinci   | Buca, Karabağlar, Bayraklı, Menderes | 140      | 77       | 60       | 0        | 0        | 277    |
| Üçüncü   | Bergama                              | 19       | 6        | 0        | 5        | 0        | 30     |
| Dördüncü | Kınık                                |          |          |          | 21       | 10       | 31     |
| Beşinci  | Kiraz                                |          |          |          | 16       | 23       | 39     |
| Toplam   |                                      | 278      | 114      | 84       | 42       | 33       | 551    |

Tabloya göre, birinci kademe bulunan 10 ilçenin 3'ü (Konak, Karşıyaka, Gaziemir), ikinci kademe bulunan 14 ilçenin 4'ü (Bayraklı, Buca, Karabağlar, Menderes), üçüncü kademe bulunan 2 ilçenin 1'i (Bergama), dördüncü kademe bulunan 3 ilçenin 1'i (Kınık) ve beşinci kademe bulunan 1 ilçenin 1'i (Kiraz) seçilerek örneklem dahil edilmiştir. Bu şekilde oranlı küme örneklem yoluyla seçilen toplam 10 ilçenin, seçilen İzmir ili evrenini temsil edeceği öngörülmektedir.

### Veri toplama araçları

Araştırmada yer alan öğretmenlerin çeşitli özelliklerini belirlemede, araştırmacının düzenlediği bilgi formu kullanılmıştır. Devlet ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin çoklu liderlik algılarının belirlenmesi ve demografik değişkenlere göre karşılaştırılması amacıyla Avolio ve Bass (2004) tarafından geliştirilen ve Aksu'nun (2017) Türkçe olarak düzenlediği 36 maddeye sahip "Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır. Devlet ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin karara İşli, Y. ve Yavuz, Y. (2025). Ortaokul müdürlerinin liderlik biçimleri ile okuldaki karar süreci arasındaki ilişkiler. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, 16(2), 2523-2541.*  
DOI. 10.51460/baebd.1674325



katılma algılarının belirlenmesi ve demografik değişkenlere göre karşılaştırılması amacıyla Yavuz (2001) tarafından geliştirilen “Karara Katılma Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçekler uygulanmadan önce, ölçeği hazırlayan yazarlardan ve DEU Etik Kurulundan gerekli izinler alınmıştır.

### **Katılımcılara ait kişisel bilgi formu**

Araştırmacının düzenlediği bilgi formunda, yer alan değişkenler yaş, cinsiyet, branş, okulda geçen hizmet süresi, meslekte geçen toplam süre, okulun türü, bulunduğu kariyer basamağından oluşmaktadır.

### **Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği**

Ortaokul müdürlerince sergilenen liderlik biçimleri ile ilgili öğretmen görüşlerini ortaya çıkarmak amacıyla, “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Avolio ve Bass’a (2004) ait olan ölçeği, Aksu (2017) Türkçeye çevirmiş ve İzmir ilinde bulunan öğretmenlerin katılımcı olarak alındığı uyarlama çalışması yapmıştır. Aksu (2017), ölçeğe ilişkin gerekli düzeltmeleri yapıldıktan sonra doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarını şu şekilde bulmuştur:  $X=1655,36$ ;  $SD=553$ ;  $RMSEA=,06$ ;  $GFI=,85$ ;  $SRMR=,09$ ;  $CFI=,91$ ;  $IFI=,91$  ve  $NNFI=,90$ . Bu değerler, ölçek uyum iyilik katsayılarının kabul edilebilir seviyede olduğunu göstermektedir. Ölçeğin güvenirliğini tespit etmek için kullanılan Cronbach Alfa katsayılarının, dönüşümcü liderlikte ,94; etkileşimci liderlikte ,88 ve serbestlik tanıyan liderlikte ,83 bulunmuştur. Ölçeğin tamamının güvenirliği ,94 olarak bulunmuştur. Buna göre, ölçeğin, geçerli ile güvenilir bir araç olduğunu söyleyebiliriz.

### **Karara Katılma Ölçeği**

Öğretmenlerin, okulda alınan karara katılmaya ilişkin algılarını belirlemek için, Yavuz’a (2001) ait “Karara Katılma Ölçeği” uygulanmıştır. Açıkgöz’ün (1984) yaptığı 23 maddelik ölçek, Yavuz (2001) tarafından, doktora tezinde kullanılmak üzere, tekrar düzenlenerek güncellenmiş, 30 maddelik yeni bir ölçek ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan ölçek, MEB’de çalışan idareci ve öğretmenlere uygulanarak güvenirlik ve geçerliliği test edilmiştir. Çalışma sonucuna göre, ölçek madde yükleri ,33 ile ,76 arasında değişmektedir. Ölçeğin varyansı 40,86 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin güvenirliğini tespit etmek için kullanılan Cronbach Alfa katsayıları, işleyiş boyutunda ,86; öğretim boyutunda ,74; öğretmen boyutunda ,84; komisyon boyutunda ,74 ve öğrenci boyutunda ,65 bulunmuştur. Ölçeğin tamamının güvenirliği ,92 olarak bulunmuştur. Buna göre, ölçeğin, geçerli ile güvenilir bir araç olduğunu söyleyebiliriz.

### **Verilerin analizi ve değerlendirilmesi**

Veri analizleri için, SPSS istatistik programının 24.0 versiyonu kullanılmıştır. Testler uygulanmadan önce veri analizi yapılmış, veri analizleri sonucunda verilerin normal dağılıma sahip olduğu görülmüştür. Çarpıklık ve basıklık ölçütleri ile gruptaki örnek genişliği, dağılımın belirlenmesinde belirleyici olmuştur. Çarpıklık ve basıklık değerleri  $\pm 1$  aralığında (Tabachnick ve Fidell, 2007) ve çalışma grubu içinde olan tüm kümelerde katılımcı sayısının 30 ve üzeri olması (Kul, 2014)



veri setinin normal dağılıma sahip olduğunun kanıtları olarak değerlendirilmiştir. Ölçek ve alt boyutlara ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri 2 numaralı tabloda verilmektedir.

Tablo 2.  
Normallik testi sonuçları

| Ölçek ve Alt Boyutlar       | Ölçümler           | Ölçümler | Standard Hata |
|-----------------------------|--------------------|----------|---------------|
| Dönüşümcü Liderlik          | Aritmetik Ortalama | 3,82     | ,032          |
|                             | Medyan             | 3,89     |               |
|                             | Çarpıklık          | -,635    | ,104          |
|                             | Basıklık           | ,077     | ,208          |
| Etkileşimci Liderlik        | Aritmetik Ortalama | 3,82     | ,032          |
|                             | Medyan             | 3,89     |               |
|                             | Çarpıklık          | -,635    | ,104          |
|                             | Basıklık           | ,077     | ,208          |
| Serbestlik Tanıyan Liderlik | Aritmetik Ortalama | 2,40     | ,029          |
|                             | Medyan             | 2,37     |               |
|                             | Çarpıklık          | ,602     | ,104          |
|                             | Basıklık           | ,108     | ,208          |
| Karara Katılma Ölçeği       | Aritmetik Ortalama | 3,54     | ,034          |
|                             | Medyan             | 3,60     |               |
|                             | Çarpıklık          | -,117    | ,104          |
|                             | Basıklık           | -,662    | ,208          |

Tablo 2'ye göre, ölçek ve alt boyutlarda hesaplanan aritmetik ortalama ve tepe değerler (medyan) yakındır. Bunun yanında, çarpıklık ile basıklık değerleri  $\pm 1$  arasındadır. Buna göre, toplanan verilerin, ölçek ve alt boyutlarda normal dağılıma sahip olduğu kabul edilmektedir.

Verilerin normal dağılım göstermesi ve değişken gruplarındaki katılımcı sayısının yeterli olması nedeniyle; verilerin betimlenmesi ve değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılmasında parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir. Aşağıda alt problemler ve alt problemlerin çözümünde kullanılan testler Tablo 3' te özet olarak verilmiştir.

Tablo 3.  
Alt problemler ve alt problemlerin çözümünde kullanılan testler

| Araştırmanın Alt Problemleri                                                                                                               | Kullanılan Testler                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Müdürlerinin liderlik biçemlerine ilişkin algıları nedir?                                                                                  | Betimsel istatistiklerden yüzde, ortalama ve standart sapma değerleri |
| Okullarındaki karar sürecine ilişkin algıları nedir?                                                                                       | Betimsel istatistiklerden yüzde, ortalama ve standart sapma değerleri |
| Müdürlerinin liderlik biçemlerine ilişkin algıları ile kendilerinin karar sürecine ilişkin algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? | Pearson momentler çarpımı korelasyon analizi                          |
| Okul müdürlerinin liderlik biçemlerine ilişkin algıları, kendilerinin karar sürecine ilişkin algılarını etkilemekte midir?                 | Basit doğrusal regresyon analizi                                      |



Basit doğrusal regresyon analizinin yapılabilmesi için belli varsayımların karşılanması gerekir. Tabachnick ve Fidell'e göre (2007) bu varsayımlar; örneklem sayısının 30 ve üzeri olması, verilerin normal dağılım göstermesi, değişkenler arasında doğrusallık olması ve uç değerlerin olmaması şeklindedir. Veriler kontrol edildiğinde, örneklem gruplarının 30'un üzerinde olduğu, verilerin normal dağılım sergilediği (Tablo 2), değişkenler arasında doğrusallık ilişkisi olduğu (Tablo 6) ve veri setinde uç değerlerin olmadığı görülmektedir.

Araştırmada kullanılan ölçek maddeleri 5'li Likert şeklinde olup, hesaplanan aritmetik ortalamaların yorumlanmasında, Tekin (1996) tarafından geliştirilen "dizi genişliği/yapılacak grup sayısı" formülü, ölçek aralık genişliğinin belirlenmesinde kullanılmıştır. Buna göre 4/5=0,80 aralık genişliği olarak hesaplanmış, buna göre aritmetik ortalamaların yorumlanmasında "1,00-1,80: Çok düşük", "1,81-2,60: Düşük", "2,61-3,40: Orta", "3,41- 4,20: Yüksek" ve "4,21-5,00: Çok yüksek" aralıkları ölçüt alınmıştır.

Değişkenler arasındaki ilişkinin yorumlanmasında Büyüköztürk, vd. (2018) tarafından belirlenen ilişki düzeyleri esas alınmıştır. Buna göre, araştırmada ulaşılan Pearson korelasyon katsayılarının yorumlanmasında, değişkenler arasındaki ilişki düzeyi için "0,0: İlişki yok", "0,1-0,29: zayıf", "0,30-0,70: orta" ve "0,71-0,99: yüksek", "1,00: mükemmel" aralıkları ölçüt kabul edilmiştir.

## Bulgular

### Okul müdürlerinin liderlik biçimleri ile ilgili bulgular

Araştırmada 1. alt problem "Öğretmenlerin kendi okul müdürlerinin liderlik biçimlerine ilişkin algıları nedir?" içiminde belirlenmiştir. Problemin analizinde betimsel istatistik tekniklerinden aritmetik ortalama ve standart sapmadan yararlanılmıştır. Probleme ilişkin bulgular aşağıda verilmektedir.

Tablo 4.  
Liderlik biçimlerine ilişkin betimleyici istatistikler

| Dönüş. Lid. |             |      | Etki. Lid. |             |      | Serb. Tan. Lid. |             |      |
|-------------|-------------|------|------------|-------------|------|-----------------|-------------|------|
| Madde       | $\bar{x}$ . | ss.  | Madde      | $\bar{x}$ . | ss.  | Madde           | $\bar{x}$ . | ss.  |
| M.2         | 4,00        | 0,89 | M.1        | 4,38**      | 0,82 | M.3             | 2,87        | 1,27 |
| M.6         | 3,37        | 1,26 | M.4        | 2,74        | 1,33 | M.5             | 1,81*       | 1,14 |
| M.8         | 3,80        | 0,98 | M.11       | 3,86        | 1,01 | M.7             | 1,83        | 1,13 |
| M.9         | 4,02        | 0,91 | M.16       | 3,80        | 1,02 | M.12            | 1,98        | 1,14 |
| M.10        | 3,83        | 1,06 | M.22       | 3,18        | 1,26 | M.17            | 2,89        | 1,42 |
| M.13        | 3,49        | 1,11 | M.24       | 2,91        | 1,17 | M.20            | 3,91        | 1,11 |
| M.14        | 3,78        | 1,03 | M.27       | 2,94        | 1,12 | M.28            | 2,03        | 1,16 |
| M.15        | 3,88        | 1,05 | M.35       | 4,11        | 0,99 | M.33            | 1,91        | 1,14 |
| M.18        | 3,79        | 1,20 |            |             |      |                 |             |      |
| M.19        | 3,64        | 1,18 |            |             |      |                 |             |      |
| M.21        | 4,11        | 0,94 |            |             |      |                 |             |      |
| M.23        | 4,07        | 0,96 |            |             |      |                 |             |      |
| M.25        | 3,84        | 1,04 |            |             |      |                 |             |      |



|               |             |             |             |             |             |             |
|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| M.26          | 3,83        | 1,07        |             |             |             |             |
| M.29          | 3,77        | 1,05        |             |             |             |             |
| M.30          | 3,71        | 1,05        |             |             |             |             |
| M.31          | 3,74        | 1,10        |             |             |             |             |
| M.32          | 3,81        | 1,02        |             |             |             |             |
| M.34          | 3,98        | 0,97        |             |             |             |             |
| M.36          | 3,88        | 1,02        |             |             |             |             |
| <b>Toplam</b> | <b>3,82</b> | <b>0,75</b> | <b>3,49</b> | <b>0,63</b> | <b>2,40</b> | <b>0,70</b> |

\*: en düşük, \*\*: en yüksek

Tablo 4 incelendiğinde, öğretmenlerin, kendi okul müdürlerinin liderlik davranışlarını en yüksekten en düşüğe doğru sırasıyla “sıklıkla” ifadesiyle dönüşümcü lider ( $\bar{x}$ =3.82), etkileşimci lider ( $\bar{x}$ =3.49) ve “arada bir” ifadesiyle serbestlik tanıyan lider ( $\bar{x}$ =2.40) şeklinde değerlendirdikleri görülmektedir. Buna göre, okul müdürleri en çok dönüşümcü lider davranışı sergilerken en az serbestlik tanıyan lider davranışı sergilemektedir. Standart sapma değerlerine bakıldığında, en bağlaşıklık değerlendirme dönüşümcü liderlik boyutunda (ss=.75), en ayrışık değerlendirme ise etkileşimci liderlik (ss=.63) boyutunda görülmektedir. Ölçekteki “Önemli sorunlar ortaya çıktığında onlarla uğraşmaktan kaçınır.” ifadesi en düşük madde ortalamasına ( $\bar{x}$  =1,81) sahip olup, serbestlik tanıyan lider alt boyutunu açıklayabilen maddelerdendir. “Çaba gösterirsem bana yardımcı olur.” ifadesiyse en yüksek ortalamayla ( $\bar{x}$ =4.38) etkileşimci lider alt boyutunu açıklayabilen maddelerden biridir.

### Öğretmenlerin karar sürecine ilişkin algıları ile ilgili bulgular

İkinci alt problem “Öğretmenlerin okullarındaki karar sürecine ilişkin algıları nedir?” şeklindedir. Problemin analizinde betimsel istatistik tekniklerden aritmetik ortalama ve standart sapma kullanılmıştır. Probleme ilişkin bulgular aşağıda verilmektedir.

Tablo 5

Öğretmenlerin okullarındaki karar sürecine ilişkin algıları

| İşleyiş       |             |             | Öğretim |             |             | Öğretmen |             |             | Komisyon |             |             | Öğrenci |             |             |
|---------------|-------------|-------------|---------|-------------|-------------|----------|-------------|-------------|----------|-------------|-------------|---------|-------------|-------------|
| Madde         | $\bar{x}$   | Ss          | Madde   | $\bar{x}$   | ss          | Madde    | $\bar{x}$   | ss          | Md.      | $\bar{x}$   | ss          | Md.     | $\bar{x}$   | ss          |
| 23            | 3,52        | 1,16        | 1       | 3,76        | 1,15        | 5        | 3,55        | 1,31        | 18       | 4,01        | 1,06        | 2       | 3,95        | ,87         |
| 24            | 3,34        | 1,24        | 14      | 3,25        | 1,34        | 6        | 3,35        | 1,17        | 19       | 3,94        | ,99         | 3       | 4,03**      | ,84         |
| 25            | 3,50        | 1,25        | 15      | 3,50        | 1,17        | 7        | 3,46        | 1,17        | 20       | 3,60        | 1,16        | 4       | 3,65        | 1,03        |
| 26            | 3,31        | 1,31        | 16      | 3,88        | 1,00        | 8        | 2,89        | 1,38        | 21       | 3,67        | 1,03        |         |             |             |
| 27            | 3,40        | 1,26        | 17      | 4,00        | ,94         | 9        | 3,45        | 1,26        | 22       | 3,86        | 1,03        |         |             |             |
| 28            | 2,69*       | 1,47        |         |             |             | 10       | 3,57        | 1,07        |          |             |             |         |             |             |
| 29            | 3,40        | 1,25        |         |             |             | 11       | 3,62        | 1,00        |          |             |             |         |             |             |
|               |             |             |         |             |             | 12       | 3,32        | 1,26        |          |             |             |         |             |             |
|               |             |             |         |             |             | 13       | 3,43        | 1,32        |          |             |             |         |             |             |
| <b>Toplam</b> | <b>3,33</b> | <b>1,03</b> |         | <b>3,74</b> | <b>0,72</b> |          | <b>3,40</b> | <b>0,96</b> |          | <b>3,81</b> | <b>0,82</b> |         | <b>3,54</b> | <b>0,80</b> |

\*: en düşük, \*\*: en yüksek

Tablo 5’e göre, öğretmenlere ait karara katılma algıları “çok” ( $\bar{x}$ =3,54) düzeyindedir. Alt boyutlar açısından bakıldığında, öğrenci en yüksek ( $\bar{x}$ =3,87); işleyiş ise en düşük ( $\bar{x}$ =3,33) ortalamaya İşli, Y. ve Yavuz, Y. (2025). Ortaokul müdürlerinin liderlik biçimleri ile okuldaki karar süreci arasındaki ilişkiler. Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, 16(2), 2523-2541.  
DOI. 10.51460/baebd.1674325



sahiptir. Biraz düzeyine sahip olan işleyiş ( $\bar{x}=3,33$ ) ve öğretmen ( $\bar{x}=3,40$ ) dışında, tüm alt boyutlar çok ( $3,41<\bar{x}<4,20$ ) düzeyindedir. Ölçekteki “Okulun yönetim kadrosunun seçilmesi” ifadesi en düşük ( $\bar{x}=2,69$ ) madde ortalamasına sahip olup, işleyiş alt boyutunu açıklamaktadır. “Öğrenci başarılarının nasıl değerlendirileceğine karar verilmesi” ifadesi ise en yüksek ( $\bar{x}=4,03$ ) madde ortalamasına sahip olup, öğrenci alt boyutunu açıklamaktadır.

### Liderlik biçimleri ile karara katılım arasındaki ilişkilere ilişkin bulgular

Araştırmada üçüncü alt problem “Öğretmenlerin kendi okul müdürlerinin liderlik biçimlerine ilişkin algıları ile kendilerinin karar sürecine ilişkin algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” biçimindedir. Problemin analizi için korelasyon testlerinden Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısından yararlanılmıştır. Probleme ilişkin bulgular aşağıda 6 numaralı tabloda gösterilmiştir.

Tablo 6.

Öğretmenlerin kendi okul müdürünün liderlik biçimlerine ilişkin algıları ile kendilerinin karar sürecine ilişkin algıları arasında *Korelasyon Testi Sonuçları*

| Kaynak                   | $\bar{x}$ | ss  | Alpha |     | Karara Katılma |
|--------------------------|-----------|-----|-------|-----|----------------|
| Dönüşümcü Liderlik       | 3,82      | ,75 | 0,95  | $r$ | ,44**          |
|                          |           |     |       | $P$ | ,00            |
| Etkileşimci Liderlik     | 3,49      | ,63 | 0,71  | $r$ | ,37**          |
|                          |           |     |       | $P$ | ,00            |
| Serbestlik Tanıyan Lider | 2,40      | ,69 | 0,77  | $r$ | -,19**         |
|                          |           |     |       | $P$ | ,00            |
| Karara Katılma           | 3,54      | ,80 | 0,96  | $r$ |                |
|                          |           |     |       | $P$ |                |

\*\* $p<0,01$

Tablo 6 incelendiğinde, öğretmen algılarına göre, müdürlerinin liderlik biçimi ile karar sürecine ilişkin algıları arasında  $p < 0.05$  seviyesinde anlamlı ilişki bulunmaktadır. Tablo bilgilerine bakılarak, okul müdürünün liderlik biçimi ile öğretmenlerin okuldaki karar sürecine ilişkin algıları arasında ölçümlenen ilişkiler, liderlik alt boyutları açısından aşağıdaki gibidir:

- Dönüşümcü lider biçimi ve okuldaki karar süreci arasında pozitif ( $r=0,44$ ) yönde, orta düzeyde ilişki bulunmaktadır.
- Etkileşimci lider biçimi ve okuldaki karar süreci arasında pozitif ( $r=0,37$ ) yönde, orta düzeyde ilişki vardır.
- Serbestlik tanıyan liderlik ve okuldaki karar süreci arasında negatif ( $r=-0,19$ ) yönde, düşük düzeyde ve anlamlı ilişki vardır.

### Öğretmenlerin kendi okul müdürlerinin liderlik biçimlerine ilişkin algılarının, kendilerinin karar sürecine ilişkin algılarına Etkisine İlişkin Bulgular

Araştırmada 4. alt problem “Öğretmenlerin kendi okul müdürlerinin liderlik biçimlerine ilişkin algıları, kendilerinin karar sürecine ilişkin algılarını etkilemekte midir?” şeklinde belirlenmiştir. Problemin analizi için basit doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Probleme ait bulgular 7 numaralı tabloda verilmektedir.



Tablo 7.

Öğretmenlerin kendi müdürlerinin liderlik biçemlerine ilişkin algılarının, kendilerinin karar sürecine ilişkin algılarına etkisine ilişkin bulgular

**Bağımlı Değişken: Karara Katılma**

**Bağımsız Değişken:**

**(Çok Faktörlü Liderlik)**

Sayfa | 2536

|              | <i>B</i> | <i>SH</i> | <i>ß</i> | <i>t</i> | <i>p</i> | <i>F</i> | <i>R</i> | <i>R</i> <sup>2</sup> |
|--------------|----------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------------------|
| <b>Sabit</b> | 1,564    | ,261      |          | 5,99     | ,000*    | 45,72    | ,448     | ,196                  |
| DL           | ,391     | ,069      | ,369     | 5,68     | ,000*    |          |          |                       |
| EL           | ,135     | ,073      | ,106     | 1,84     | ,066     |          |          |                       |
| STL          | ,008     | ,053      | ,007     | ,158     | ,874     |          |          |                       |

\*0,001 düzeyinde önemli

Tablo 7' ye göre; öğretmenlerin kendi müdürünün liderlik biçemlerine dönük algıları, öğretmenlerin okuldaki karar sürecine ilişkin algılarını anlamlı düzeyde açıklamaktadır ( $F=45,71$ ;  $p=0,000$ ). Öğretmenlerin kendi okul müdürlerinin liderlik biçemlerine ilişkin algıları, okullarındaki karar sürecine ilişkin algılarının %19,6'sını açıklamaktadır ( $R=0,448$ ;  $R^2=0,196$ ). Tablodaki bulgulara göre; açıklanan toplam varyansın %36,9'unu dönüşümcü liderlik ( $p=0,000$ ) pozitif yönlü açıklamaktadır. Etkileşimci ( $p=0,066$ ) ve serbestlik tanıyan liderlik alt boyutlarının ( $p=0,874$ ) ise karara katılma üzerinde  $p < 0,05$  düzeyinde etkili olmadığı görülmektedir. Regrasyon analizi sonuçları, öğretmenlerin kendi müdürünün dönüşümcü liderlik biçemlerine yönelik algılarının, okuldaki karar sürecine yönelik algılarını olumlu (pozitif) yönde artırdığını göstermektedir. Öğretmenlerin etkileşimci liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik biçemlerine ilişkin algılarının, karar sürecine ilişkin algıları üzerinde anlamlı etkisi bulunmamaktadır.

## Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Öğretmenler, kendi okul müdürlerinin liderlik biçemlerine ilişkin olarak en yüksek düzeyde dönüşümcü liderlik, yüksek düzeyde etkileşimci liderlik ve düşük düzeyde serbestlik tanıyan liderlik algılarına sahiptirler. Bu sonuca göre iki önemli çıkarımda bulunmak mümkündür:

- Okul müdürleri daha çok dönüşümcü liderlik biçemine uygun davranışlar sergilemektedirler,
- Okul müdürlerinin yönetsel açıdan baskın davranışları dönüşümcü liderlik davranışıdır.

Yukarıdaki iki önemli sonuç bağlamında, dönüşümcü liderliğin, etkileşimci ve serbestlik tanıyan liderliğe oranla, eğitim örgütlerinde daha etkili bir liderlik biçemi olarak görülmekte olduğu Leithwood ve Poplin tarafından 1992 tarihinde yapılan "The Move Toward Transformational Leadership" adlı araştırmada da ulaşılmış sonuç gibi bu araştırmada da ulaşılan önemli bir sonuç olarak kabul edilebilir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar ve dönüşümcü liderliğin belirgin etkileri ve özellikleri dikkate alındığında, okul müdürlerinin önemli bir bölümünün, davranışlarıyla öğretmenleri bireysel olarak destekledikleri, karizmatik nitelikleriyle öğretmenlere örnek olup hayranlıklarını kazandığı, entelektüel birikimiyle onlara ilham verip, farklı düşünme yönünde cesaretlendirdiği değerlendirilebilir.



Öğretmen algılarına göre, okul müdürlerinin, sıklıkla etkileşimci liderlik davranışları sergilediği de görülmektedir. Bu açıdan okul müdürlerinin, öğretmenlere yönelik, ödül-çaba değişimi stratejisi izledikleri söylenebilir. Bass'a (1990) göre, dönüşümcü liderlik ile etkileşimci liderlik birlikte kullanılabilir ve duruma göre daha etkili sonuçlar alınabilir. Öğretmen algılarına göre, serbestlik tanıyan liderlik, düşük düzeyde de olsa görülmektedir. Ancak, araştırmanın sonuçları bağlamında, okullarda liderlik açısından, genel olarak, olumlu bir durumun olduğu söylenebilir. Yurt içi alan yazında, bu araştırmayla paralel sonuçlara ulaşan çalışmalar (Bahar, 2023; Yurttaş, 2022; Altınlı, 2022; Gezer ve Cömert, 2022; Elekoğlu, 2021; Kahya, 2020; Soysaç, 2020; Demir-Balcı, 2019; Ugar, 2019; Yersel, 2016; Avcı, 2015; Kiriş, 2013) mevcuttur.

Ulaşılan önemli bir sonuç da öğretmenlerin kendi okullarında karara katılma düzeylerinin yüksek olduğudur. Buna göre, İzmir ilindeki okul yöneticilerinin, öğretmenlerin kararlara katılması konusunda olumlu davranışlar sergilediği söylenebilir. Ölçek maddeleri değerlendirildiğinde, okul yöneticilerinin, okulun işleyişine yönelik fiziki düzenlemeler, kurs ve etkinlikler ve komisyonların oluşturulması; öğretim faaliyetlerine yönelik ders araç ve gereçlerinin zümrelere tahsisi, not verme kuralarının belirlenmesi ve sınav yöntem ve teknikleri; öğretmene yönelik, nöbet gün ve saatleri, hizmetiçi eğitim faaliyetleri, gelir-gider planlaması, ders dağıtımı, okul hedeflerinin belirlenmesi ve öğretmen değerlendirme esasları; komisyon görevlendirmelerine yönelik, oluşturulan kurul ve komisyonlara görevlendirme, etkinliklerin değerlendirilmesi ve öğrencilerin ödüllendirilmeleri; öğrencilere yönelik, öğrenci başarısının değerlendirilmesi, disiplin anlayışı ve uygulanması ve veli ile iletişim yollarının geliştirilmesi hususlarında öğretmenlerin görüşlerine başvurduğu ve onları bu konularda karar süreçlerine kattıkları söylenebilir. Yurt içi alan yazın incelendiğinde, Acarbay (2022), Yetimakman (2018), Köse (2013), Kaygısız (2012) Turgut (2010) tarafından yapılan çalışmalarda da MEB'e bağlı okullarda görev yapan öğretmenlerin karara katılmaya ilişkin algılarının yüksek bulunduğu görülmektedir. Ancak, bu çalışmanın karara katılmaya ilişkin bulgusundan farklı sonuçlara ulaşan araştırmalar da mevcuttur. Örneğin, Türkoğlu (2022), yaptığı bir Araştırmada, öğretmenlerin kararlara katılmaya ilişkin algılarını orta düzeyde; Şahin (2017) ise düşük düzeyde bulmuştur. Görüldüğü üzere, karara katılmaya ilişkin öğretmen görüşleri, ağırlıklı olarak yüksek düzeydedir.

Katılımcı öğretmen görüşleri değerlendirildiğinde, okul müdürlerinin dönüşümcü ve etkileşimci lider biçimleriyle karara katılma arasında orta düzey anlamlı ilişkiler varken, serbestlik tanıyan liderlik ile karara katılma arasında düşük seviyede anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Karara katılma ile en yüksek ilişkiye sahip liderlik biçimi dönüşümcü liderliktir. Dönüşümcü liderliğin özellik ve boyutları açısından bakıldığında, bunun olağan bir sonuç olduğu söylenebilir. Her ne kadar, Bass (1999), dönüşümcü liderlerin, durumlara uygun olarak, yönlendirici veya katılımcı, otoriter veya demokratik olabileceklerini ifade etse de Bass ve Riggio'ya (2006) göre, dönüşümcü liderliğin önemli özelliklerinden biri, bireyselleştirilmiş ilgiyle, örgüt üyelerinin istek ve beklentilerini karşılama ve onları geliştirmesidir. Dönüşümcü okul liderliğinin etkileri ve doğası üzerine çalışan Leithwood ve Sun'a (2012) göre ise, dönüşümcü liderliğin tanımlarında yer alan bireyselleştirilmiş destek, bireylerin görüş ve ihtiyaçlarını dinleyerek onlarla ilgilenmeyi, benzersiz ihtiyaç ve kapasiteye sahip bireyler olarak davranmayı ve mesleki gelişimlerini desteklemeyi içermektedir. Aydın'a (2018) göre, örgüt üyelerinin karara katılmaları, aynı zamanda hem bireysel hem de mesleki gelişimleri için de gereklidir. Yani, karara katılma, örgüt üyesini bireysel ve mesleki anlamda geliştiren bir durum olarak görülmektedir. Dolayısıyla, dönüşümcü liderlik ile karara katılma arasında, bireyi geliştirme amacı



bakımından bir ortaklık söz konusudur. Bu bağlamda, dönüşümcü liderlik ile karara katılma, birbirlerini destekleyen ve geliştiren iki olgu olarak değerlendirilebilir. Bu araştırmanın dönüşümcü liderlik biçemi ile karara katılma ilişkisine ilişkin bulgusu, bu durumu desteklemektedir. Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürünün etkileşimci lider biçemi ile karara katılma, anlamlı pozitif yönde ve orta düzeyde ilişkilidir. Bu sonuç, etkileşimci liderliğin doğasına uygun düşmektedir. Etkileşimci liderlik, bireyin örgüte katılırken kabul ettiği, resmi ve örtük, tüm sorumlulukları yerine getirmesi için yürütülen ödül ve çaba değişimi sürecine dayanmaktadır. Bu süreç genel olarak hedeflerin belirlenmesi, sonuçların izlenmesi ve kontrol edilmesi şeklinde ifade edilebilir. Bu süreçte lider ve işgörenler arasındaki ilişkilerde her iki taraf için temel strateji, karşılıklı olarak birbirlerini etkilemektir (Bektaş, 2016). Dolayısıyla, etkileşimci lider, örgüt üyeleriyle bir etkileşim içerisinde olmakta ve kararların bir kısmında görüşlerini almaktadır. Bu bağlamda, etkileşimci liderlik ile karara katılma arasındaki orta düzey ilişki tutarlı görünmektedir. Öğretmen görüşlerine göre, okul müdürünün serbestlik tanıyan liderlik biçemi ile karara katılma arasında düşük düzeyde, anlamlı bir ilişki vardır. Liderin yokluğu olarak ifade edilebilecek olan bu liderlik biçeminde, işleri takip etmek, yönlendirmelerde bulunmak, geri bildirimlerde bulunmak ve işgörenlerin gereksinimlerini karşılamak gibi olumlu durumlar yok denecek kadar azdır (Şahin, 2005; Akan, Yıldırım ve Yalçın, 2014; Yurttaş, 2022). Bu açıdan, sonuç tutarlı görünmektedir. Yurt içi alan yazın tarandığında, eğitim örgütlerinde liderlik biçemleri ile karara katılmaya ilişkin bir tek çalışma olduğu görülmüştür. Okul müdürünün liderlik biçemi ile karara katılma arasındaki ilişkileri, öğretmen görüşlerine göre inceleyen Sökmen (2017), bu çalışmanın sonucuna benzer şekilde, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik biçemleriyle karara katılma arasında orta düzey bir ilişki tespit etmiştir. Bu durum, çalışma kapsamında ulaşılan sonucun güvenilirliğine kanıt olarak gösterilebilir.

Araştırmanın sonuçları, öğretmenlerin kendi müdürlerinin liderlik biçemlerine yönelik algıları, okullarındaki karar sürecine ilişkin algılarının %19,6'sını açıkladığını göstermektedir. Bulgulara göre; toplam varyansın %36,9'unu, dönüşümcü liderlik anlamlı ve pozitif yönlü olarak açıklamaktadır. Ancak etkileşimci ve serbestlik tanıyan liderlik biçemlerinin karar sürecinde etkili olmadığı görülmektedir. Gerek bu çalışma ve gerekse yurt içinde okul müdürlerinin liderlik biçemlerine ilişkin yapılan diğer çalışmalarda, okul müdürlerinin en fazla gösterdikleri liderlik biçeminin, dönüşümcü liderlik olduğu bulgulanmıştır (Bahar, 2023; Yurttaş, 2022; Altınlı, 2022; Gezer ve Cömert, 2022; Elekoğlu, 2021; Kahya, 2020; Soysaç, 2020; Demir-Balcı, 2019; Ugar, 2019; Yersel, 2016; Avcı, 2015; Kiriş, 2013). Diğer yandan, öğretmenlerin algılarına göre, okulda alınan kararlara katılma düzeyi de yüksek düzeyde bulunmuştur (Acarbay, 2022; Yetimakman, 2018; Köse, 2013; Kaygısız, 2012; Turgut, 2010). Karara katılma üzerinde yordayıcı etkisi olan dönüşümcü liderlik biçeminin, okul müdürlerinin başat liderlik biçemi olması, okullar açısından olumlu bir durum olarak değerlendirilebilir.



## Kaynakça

- Açıkalın, A. (1998). Teknik ve toplumsal yönleriyle okul yöneticiliği. Pegem A Yayıncılık.
- Adair, J. (2010). Karar verme ve problem çözme (K. Nurdan, Çev.). Pegem Yayınları.
- Akan, D., Yıldırım, İ., ve Yalçın, S. (2014). Okul müdürleri liderlik stili ölçeğinin geliştirilmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(49), 392-415.
- Akkaya, B., Koçyiğit, K., ve Tabak, A. (2018). Çalışanlar tarafından algılanan çoklu liderlik tarzlarının ekstra çaba, etkililik ve doyum üzerine etkisi: Tekno-girişim işletmeleri üzerine bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 58, 185-196.
- Aksu, A., ve Balcı, Y. (2009). Genel liselerde örgütsel bağlılık ve dönüşümsel liderlik. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 4(4), 1468-1480.
- Aksu, A. (2015, September 3-6). Adaptation of Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) into Turkish. VIII. European Conference on Social and Behavioral Sciences, Belgrade, Serbia.
- Aksu, A. (2016). Organizational deviance and multi-factor leadership. *Educational Research and Reviews*, 11(8), 589-597.
- Aksu, A. (2017). Adaptation of Multifactor Leadership Questionnaire into Turkish. *Research on Education*, 5(7), 91.
- Anderson, M. (2017). Transformational leadership in education: A review of existing literature. *International Social Science Review*, 93(1), 1-13. <https://www.jstor.org/stable/90012919>
- Antonakis, J., Avolio, B., and Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14, 261-295.
- Avolio, B. J. (1994). The "natural": Some antecedents to transformational leadership. *International Journal of Public Administration*, 17(9), 1559-1581. <https://doi.org/10.1080/01900699408524956>
- Aydın, M. (2018). Eğitim yönetimi. Gazi Kitapevi.
- Baloğlu, N., Karadağ, E., ve Gavuz, Ş. (2009). Okul müdürlerinin çok faktörlü liderlik stillerinin yetki devrine etkisi: Bir doğrusal ve yapısal eşitlik modelleme çalışması. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(2), 457-479.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M. (1995). Comment: Transformational leadership. *Journal of Management Inquiry*, 4(3), 293-297. <https://doi.org/10.1177/105649269543010>
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., and Goodheim, L. (1987). Biography and the assessment of transformational leadership at the world-class level. *Journal of Management*, 13(1), 7-19. <https://doi.org/10.1177/014920638701300102>
- Bass, B. M., and Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership. Lawrence Erlbaum Associates.
- Burns, J. M. (2003). Transforming leadership: A new pursuit of happiness. Atlantic Monthly Press.
- Bursalıoğlu, Z. (2005). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış. Pegem A Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., ve Demirel, F. (2018). Bilimsel araştırma yöntemleri. Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Çokluk, Ö., ve Köklü, N. (2018). Sosyal bilimler için istatistik. Pegem Akademi.
- Browne, L. (2021). Effective school leadership in challenging times: A practice-first, theory-informed approach. Routledge.
- Can, A. (2020). Bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi. Pegem Akademi.



- Cankara, Ş. (2008). Meslek liselerinde görev yapan müdürlerin etkili liderlik düzeylerinin araştırılması [Yüksek lisans tezi]. Yeditepe Üniversitesi.
- Coleman, J. S. (1966). Equality of educational opportunity. U.S. Department of Health, Education, and Welfare. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED012275.pdf>
- Creswell, J.W. (2016). Araştırma deseni (S.B. Demir, Çev. Ed.). Eğitim Kitap. (4. Baskıdan çeviri)
- Cruickshank, V. (2017). The influence of school leadership on student outcomes. Open Journal of Social Sciences, 5, 115-123. <https://doi.org/10.4236/jss.2017.59009>
- Çetin, O. U. (2015). Küreselleşmenin eğitimin farklı boyutları üzerindeki etkileri. Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi, 1(1), 75-93.
- Day, D. V. (2012). Leadership. Oxford Handbooks Online. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/978019992830>
- Erdoğan, İ. (2000). Okul yönetimi ve öğretim liderliği. Sistem Yayıncılık.
- Fırat, E., ve Aydın, A. (2015). İnsani kalkınma endeksine göre Türkiye'nin eğitim endeks göstergelerinin OECD ülkeleri ile karşılaştırılması. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 29, 62-87.
- Gezer, B., ve Cömert, M. (2022). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve liderlik stilleri algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23(3), 1528-1554. <https://doi.org/10.17679/inuefd.984890>
- Göleş, N. (2021). Okul müdürlerinin çok faktörlü liderlik stillerinin okul öncesi öğretmenlerin öğrenilmiş çaresizlik düzeyleri ve iş doyumuna etkisi [Yüksek lisans tezi]. İstanbul Aiyansaray Üniversitesi.
- Hallinger, P. (2005). Instructional leadership and the school principal: A passing fancy that refuses to fade away. Leadership and Policy in Schools, 4(3), 221-239.
- Hardman, J. C. (2023). Transformational leadership strategies in U.S. public universities [Doctoral thesis]. Pepperdine University.
- Hoy, W. K., ve Miskel, C. G. (2020). Eğitim yönetimi (S. Turan, Çev. Ed.). Nobel Yayınları.
- İzmir Ticaret Odası (İTO). (2022). İzmir ilçelerinin sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeylerinin tahlili. <https://api.izto.org.tr/storage/EditorUpload/original/91kxdnxWonNrfvcr.pdf>
- Kahya, S. (2020). Eğitim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmen motivasyonuna etkisi [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Köse, E. K. (2013). İlköğretim kurumu öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide örgütsel sessizlik ve karara katılımın aracı etkisi [Doktora tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Leithwood, K. A., and Jantzi, D. (2005). A review of transformational school leadership research 1996–2005. Leadership and Policy in Schools, 4(3), 177-199.
- Leithwood, K. A., and Poplin, M. S. (1992). The move toward transformational leadership. Educational Leadership, 49(5), 8-12.
- Leithwood, K., Steinbach, R., and Jantzi, D. (2002). School leadership and teachers' motivation to implement accountability policies. Educational Administration Quarterly, 38(1), 94-119.
- Leithwood, K. A., and Sun, J. (2012). The nature and effects of transformational school leadership. Educational Administration Quarterly, 48(3), 387–423. <https://doi.org/10.1177/0013161X11436268>
- Milli Eğitim Bakanlığı (MEB). (2015). Millî Eğitim Bakanlığı öğretmen atama ve yer değiştirme yönetmeliği. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=20694veMevzuatTur=7veMevzuatTertip=5>
- Mirsultan, N., and Marimuthu, T. (2021). The relationship of transformational and transactional principal leadership on teacher job satisfaction and secondary student performance in Subang Jaya, Malaysia. Open Journal of Leadership, 10, 241-256.
- Robbins, S. P., ve Judge, T. A. (2019). Örgütsel davranış (İ. Erdem, Çev. Ed.). Nobel Yayınları.
- Sesveren, S. (2015). Okul yöneticilerinin etkili liderlik özellikleri ile öznel iyi oluş düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi [Yüksek lisans tezi]. Erciyes Üniversitesi.
- Simon, H. A. (1944). Decision-making and administrative organization. Public Administration Review, 4(1), 16-30.



- Soytaş, P. (2020). Okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin öğretmen görüşleri [Yayınlanmamış yüksek lisans projesi]. Pamukkale Üniversitesi.
- Şahin, S. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik tarzları (İzmir ili örneği). *Eğitim ve Bilim*, 30(135), 39-49.
- Şahin, C. N. (2017). Ortaokullarda lisansüstü eğitim alan yöneticilerin örgütsel iletişim düzeyi ile öğretmenlerin karara katılma davranışlarının analizi [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Maltepe Üniversitesi.
- Şişman, M. (2019). Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Tabachnick, B. G., and Fidell, L. S. (2013). Using multivariate statistics. Pearson.
- Tekin, H. (1996). Eğitimde ölçme ve değerlendirme. Yargı Yayınları.
- Turan, S., ve Bektaş, F. (2021). Liderlik. In S. Turan (Ed.), *Eğitim yönetimi* (pp. 347-389). Asos Yayınları.
- Ugar, Y. (2019). Okul müdürlerinin liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Uysal, E. (2021). Çok faktörlü liderlik algısı ve değişim yönetimi ilişkisi: Emniyet Genel Müdürlüğünde bir araştırma [Yüksek lisans tezi]. Selçuk Üniversitesi.
- Yamen, U.U. (2021). Ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre çoklu liderlik stilleri ve örgütsel belirsizlik [Yüksek lisans tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Yavuz, Y. (2001). Lise yöneticilerinin ve öğretmenlerinin okulda yerinden yönetim ve merkezden yönetim yaklaşımlarına ilişkin görüşlerinin karar verme sürecine etkileri [Doktora tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Yavuz, Y. (2003). Lise yöneticisi ve öğretmenlerinin yerinden ve merkezden yönetim yönelimlerinin karar verme sürecine etkileri. *Ege Eğitim Dergisi*, 3(2), 25-35.
- Yersel, D. (2016). Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Pamukkale Üniversitesi.
- Yıldırım, B., ve Mert, P. (2021). Örgütlerde liderlik. In Y. Cerit (Ed.), *Örgütsel davranış* (pp. 447-469). Asos Yayınları.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289. <https://doi.org/10.1177/014920638901500207>
- Yukl, G. (2015). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. In J. A. Mello (Ed.), *Strategic human resource management* (pp. 457-473). Cengage Learning.
- Yumuşak, H., ve Korkmaz, M. (2021). Liderlik ve okul etkililiği düzeyleri arasındaki ilişki: Bir meta analiz çalışması. *Erciyes Journal of Education*, 5(2), 121-148. <https://doi.org/10.32433/eje.980997>