

## OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK STİLİ ÖLÇEĞİNİN GELİŞTİRİLMESİ

### DEVELOPING THE SCALE OF LEADERSHIP STYLES OF SCHOOL ADMINISTRATIONS

**Yılmaz KILIÇ**

Necmettin Erbakan Üniversitesi, Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora öğrencisi, Konya / TÜRKİYE, ORCID: 0000-0001-6040-7441

**Prof. Dr. Ercan YILMAZ**

Necmettin Erbakan Üniversitesi, Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Konya / TÜRKİYE, ORCID: 0000-0003-4702-1688

#### ÖZET

Bu çalışma, öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stillerini ölçmeyi amaçlayan geçerli ve güvenilir bir ölçek geliştirmek üzere tasarlanmıştır. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri 220 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda toplam varyansın 57.450'sini açıklayan 3 faktör altında 16 maddeden oluşan bir ölçek elde edilmiştir. Ölçek, liderlik stilleri olan demokratik, otokratik ve tam serbestlik tanıyan alt boyutlardan oluşmaktadır. Ölçeğin yapısal geçerliğini test etmek için açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Üç alt boyut (demokratik, otokratik ve tam serbestlik tanıyan liderlik stili) için yapılan açımlayıcı faktör analizine dayalı olarak faktör yükleri tüm maddeler için .50'nin üzerindedir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizinde elde edilen uyum iyiliği değerleri  $\chi^2/df= 1,758$  ; GFI= ,938; AGFI=,925; NFI=, 930; CFI= ,950, RMSEA= 0,58 ve SRMR= ,059 şeklindedir. Ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısı  $\alpha=.83$  olarak bulunmuştur. Üç alt boyutun kendi içerisinde hesaplanan güvenilirlik katsayıları, demokratik liderlik alt boyutu için .89, otokratik liderlik alt boyutu için .82 ve tam serbestlik tanıyan liderlik alt boyutu için .71'dir. Demokratik ve tam serbestlik tanıyan stilde erkek öğretmenlerin puanları daha yüksek çıkarken, Otokratik stilde kadın öğretmenlerin puanları daha yüksek bulunmuştur. Yapılan korelasyon analizinde demokratik stil ile otokratik ve tam serbestlik tanıyan stil arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ancak tam serbestlik tanıyan liderlik stili ile otokratik liderlik stili arasında anlamlı düzeyde ilişki bulunmamıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik Stili, Okul Yöneticisi, Ölçek Geliştirme

#### ABSTRACT

This study was designed to develop a valid and reliable scale aims to measure leadership styles of school principals according to teacher perceptions. The validity and reliability analyze of the scale were conducted with the participation of 220 teachers. As a result of the study, a scale consisting of 16 items was obtained under 3 factors explaining 57.450 of the total variance. The scale consists of autocratic, democratic and laissez-faire sub- dimensions of which are styles of leadership. Exploratory and confirmatory factor analyzes were performed to test the structural validity of the scale. Factor loads of each item based on the exploratory factor analysis for three sub-dimensions (autocratic, democratic and laissez faire leadership style), are over .50. In the confirmatory factor analysis, the goodness of fit values obtained are such as:  $\chi^2/df= 1,758$  ; GFI= ,938; AGFI=,925; NFI=, 930; CFI= ,950, RMSEA= 0,58 and SRMR= ,059. Reliability coefficient for the whole scale was calculated as=.83. Reliability coefficients calculated for democratic style sub-dimension is .89, for autocratic style sub- dimension is 83 and for laissez-faire style sub- dimensions is 71. The scores of male teachers were higher in the democratic and laissez-faire style, whereas the scores of female teachers in the autocratic style were higher. In the analysis of correlation, there was a significant relationship between democratic style and autocratic and laissez faire style. However, no significant relationship was found between laissez-faire leadership style and autocratic leadership style.

**Keywords:** Leadership Style, School Principal, Scale Development

## 1. GİRİŞ

Liderlik stili, yön veren, planları uygulayan ve insanları motive eden yaklaşım olarak ifade edilir (Northouse, 2015). Liderlik stili, liderin çalışanlarla uğraşırken başvurduğu davranış desenidir (Omolayo, 2007:30). Liderlik stilleri, takipçileri motive etmek için kullanılan yaklaşımlardır. Liderlik, herkes için biçilmiş tek bir kaftan değildir. Liderlik stilleri, örgütlere, durumlara, gruplara ve kişilere uyacak şekilde seçilmeli ve uyarlanmalıdır. Farklı stiller anlayışına sahip olmak faydalıdır çünkü mevcut araçlarla daha efektif liderlik stilleri geliştirilebilir (Ololube, Amanchukwu & Stanley, 2015). Liderlik stilleri, çeşitli liderlerin insanları yönlendirmek için kullandıkları yaklaşımlardır. Çeşitli planları ve görevleri başarıyla gerçekleştirmek için kullanırlar. Bu stiller duruma, lidere veya gerçekleştirilecek göreve göre farklılıklar gösterebilir (Chibani 2007:26). Liderlik stili, bir liderin takipçilerini belirlenen hedeflere ulaşmalarını emrederek ya da motive ederek etkileme biçimi olarak tanımlanabilir.

Howell & Shamir (2005); Ilies, Morgeson & Nahrgang (2005); McCann, Langford & Rawlings (2006); Hollander (1995) göre araştırmacılar arasında liderliğin liderler ve takipçiler tarafından ortaklaşa kurulduğu konusunda fikir birliği vardır. Takipçiler doğrudan liderliğin liderlik stilini geliştirdikleri için liderlik ilişkilerini en iyi değerlendirebilecek konumdalar. Liderlik stilleri takipçilerin rolüne, onların bilgi ve psikolojik durumlarına dayanmalıdır (Luft, 2012).

Brown (2003); Cheong (2008); Chiang & Wang (2012); Clark, Hartline, & Jones (2009); Cox (2001) göre, liderlik stili, çalışanların örgütsel bağlılığı da dahil tutum ve davranışlarını etkileyen en yaygın faktörlerden biridir. Liderler örgütteki başkalarını yönlendirdiklerinde çeşitli stilleri benimserler. Bazıları demokratik ya da insan merkezli bir ilişki yaklaşımını kullanırken başkaları da benzer bir hedefi gerçekleştirmek için örgütsel etkinliği olan otokratik üretken merkezli yöntemi tercih eder. Bir stil seçimi, liderlerin kişilik özellikleri, takipçilerinin liderleri kabul etmesi, hazır olmaları, görev karmaşıklığı ve örgüt üyeleri tarafından benimsenen normlar ve değerler gibi çeşitli faktörlere bağlıdır. Bu nedenle, liderlerin örgütsel çevreyi tanıması, şarta bağlı faktörleri doğru bir şekilde tespit etmesi ve daha sonra örgütün başarısına doğru yönlendirilmesinde sağlam bir karar verme konusunda özel bir yeteneği olmalıdır (Alkahtani, 2016: 23).

Liderlik stili, liderlik özelliklerinden daha çok, lider etkililiğini belirler. Stil, kişinin örgütsel davranış modeli ile ilgilidir. Liderin örgütün üyelerine karşı sergilediği tavır ile liderlik biçimi çerçevesinde onlarla iletişim kurması, grubun genel işleyişine katkıda bulunur veya grubun genel işlevini düşürür. Lewin, Lippitt ve White (1939-1943), bu etkileşimlere istinaden üç genel liderlik yaklaşımı olan demokratik, otokratik ve tam serbestlik tanıyan liderlik stillerini belirlediler (Price, 2008:3; Henman, 2011:6).

Demokratik liderlik stili, istişari yaklaşımın kullanılmasını içerir, karar alma sürecine grup katılımını teşvik eder ve grup üyeleriyle usta ve çırak ilişkisine dayalı bir süreci sürdürür. Grup üyelerinin planlama yapmalarını ve faaliyetleri yürütmelerini sağlar. Öte yandan, otokratik liderlik stili, liderin tüm kararları vermesi, mutlak gücü kullanması, grubun üyelerine görev tahsis etmesi ve grubun üyeleri arasında efendi- hizmetçi ilişkisi sürdürmesini gerektirir. Otokratik lider genellikle başkalarına ne yapılacağını söyler, yeni fikirlerle ilgili tartışmaları sınırlar ve normalde ekip çalışması üzerinde durmaz. Tam serbestlik tanıyan liderlik stili ise grubu bazen çok az yönlendirir veya hiç yönlendirmez grubu kendi haline bırakır Buna rağmen, en iyi liderlik stili yoktur. Belirli bir liderlik stilinin etkinliği örgütsel duruma bağlıdır (Omolayo, 2004, 2007; Price, 2008:3).

### 1.1. Demokratik Liderlik

Katılımcı bir liderlik türü olan demokratik liderlik, grup üyelerinin karar verme sürecinde daha katılımcı bir rol üstlenen bir liderlik stildir (Cherry, 2017). Çoğunlukla katılımcı olarak adlandırılan bir liderlik stildir, diğer bir deyişle, kişilerin karar verme sürecine katılmalarını sağlamak için duygularını okşar ve onları teşvik etmeye çalışır. Bu liderlik stili, takipçilerine daha fazla iş doyumunu verir ve onlarla daha iyi bir işbirliği yapmalarını sağlar (Mohammed, Yusuf, Sanni, Ifeyinwa, Bature & Kazeem, 2014).

Demokratik liderler için insan ilişkileri çok önemlidir. Çalışanı her zaman destekler ve kararların alınmasında katılımı her zaman arzular (Stoner & Edward, 1995; Akt: İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009: 6). Astların planlama, karar alma ve örgütlenme faaliyetlerine katılmaları teşvik edilir. Astlar kendi inisiyatiflerinin risklerini üstlenirler. Dolayısıyla kararlar daha sağlıklı olur. Neticede, grubun içinde gerilim ve çatışmalar yerini yüksek çalışma gücü ve morale bırakır. Böylece, iş doyumunu, motivasyonu ve

verimlilik yönleriyle çalışma psikolojisini destekleyici bir liderlik modeli ortaya çıkar (Sabuncuoğlu ve Tüzün, 2003:219-220). Bu liderlik stili, yönetim tarafından kararlar alınmadan astlarla danışmanlık faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi, görüş ve önerilerin değerlendirilmesini gerektirir (Mullins, 2005). Çalışanlar karar verme sürecine katıldığında, örgüt içindeki meslektaşları ve üstleri arasındaki anlayış ve algılarını geliştirerek kişisel değerlerini artırırlar ( Probst, 2005).

## 1.2. Otokratik Liderlik

Bu genellikle klasik yaklaşım olarak düşünülür. Yöneticinin mümkün olduğu kadar çok güç ve karar alma yetkisine sahip olduğu bir yönetim şeklidir. Yönetici, çalışanlara danışmaz ve herhangi bir girdiye izin verilmez. Çalışanlardan herhangi bir açıklamada bulunmaları beklenmeden emirlere uymaları beklenir. Motivasyon ortamı, yapılandırılmış bir dizi ödül ve ceza yaratılarak oluşturulur (Cherry, 2017). Otokratik liderler öğretmeni ve öğretmenin performansını yakından izler; personel arasındaki rekabeti teşvik eder; başarıyı ödüllendirir ve zayıf performansı cezalandırır. Otokratik lider ayrıca yönlendirici ve görev odaklıdır (Lewin, Lippitt & White, 1939; Akt: Cook, 2011:15).

Bu liderlik stili genellikle diktatörlük veya gerçek dışı yöntemlerle tanımlanır; bu tip liderler korku, tehdit ve otoritelerini kullanırlar; bu liderlik stili üretim odaklı denetçilerle uyum içerisindedir. Liderler çoğunlukla astlardan itaat etmelerini isterler. Genelde, karar vermede ve tüm grup üyelerinin faaliyetlerini belirlerken, baskın bir rol oynarlar. Bu liderlik stili bazı tehlikeleri beraberinde getirebilir. Şayet lider kavgacı ve saldırgansa, astları baskın liderliğine olumsuz tepki verebilir ve bu tepkilerini daha ileri noktalara taşıyarak üretimi sınırlandıracak şekilde tepki verebilirler. Ayrıca, grup üyelerini lidere direk bağımlı kılmaya zorlayan bir ilişki modeli, liderin yokluğunda lidere olan bağımlılık etkinliklerini azaltabilir (Mohammed, et al., 2014).

## 1.3. Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik

Tam serbestlik tanıyan liderlik stili, en az tercih edilen liderlik stildir. Bu liderlik stili liderlikten kaçınmaya dayanır (Trash, 2012:6). Bass & Avolio'nun (1994) aktardığına göre pasif sakınan liderlik uygulamaları, sorunlar yaşansa dahi harekete geçmeyen liderlerin karakteristik özelliklerini taşır ve açık hedefler veya beklentiler sunmamaktadır. Bu liderlik stili genellikle tam serbestlik tanıyan stil olarak karakterize edilmektedir (Segredo, 2014: 11). Rutin olarak çok etkili olmayan bir liderlik stili olarak düşünülür (Bentley, 2011:25). Bu tür liderlik stili sık sık kendisini bazı evrak işleri ile meşgul eder ve böylece astlarından uzak durur. Astları kendi haline bırakır. Böyle bir liderin amacı ve hedefleri olmaz, karar vermez ve iyi bir arkadaş olduğuna inanır. Grupta istikrarsızlık, özensiz düşük üretim ve hayal kırıklığı vardır. Nadiren üretim ve iyi performans gösterebilen yönü belli olmayan bu grupta güvensizlik ve başarısızlık kaçınılmazdır (Mohammed et al., 2014).

Serbestlik tanıyan liderlik, liderin sözde var olduğu bir durumdur. Astlarla herhangi bir takas ya da bir anlaşma yoktur. Bu stil genellikle liderlik özelliklerinden yoksun atanmış yöneticilerde görülen bir durumdur. Bu stili benimsenmiş lider, liderlikten kaçınır, kararları erteler, ödülleri sağlamaz ve astları motive etmek için hiçbir girişimde bulunmaz. Astların yardımına ihtiyaç duyduklarında onlara gerekli desteği sağlamaz, sorulara ya cevap vermez ya da kaçamak cevaplar verir. Astlarına her türlü serbestliği ve özgürlüğü tanır ( Karip, 1998). Burada lider, basit bir simgedir çünkü otorite hiyerarşisi yoktur ve liderin başlıca görevi, grup tarafından ihtiyaç duyulan malzemeleri tedarik etmektir. Okumbe (1998), tam serbestlik tanıyan liderliğin avantajlarını şu şekilde tanımlamaktadır: çalışanların motivasyonlarını sağlamada ve kararların kabulünde kolaylaştırıcı roller üstlenir (Teresa, 2013). Bu liderlik stili, bağımsızlığa izin verir, zira takımın oluşmasını cesaretlendirir ve çalışanların ihtiyaçları veya refahı için endişe duymaz (Robbins & Judge 2009).

## 1.4. Çalışmanın Amacı

Bu çalışmada yerli ve yabancı literatürde yer alan farklı ve çeşitli alt boyutlardan oluşan liderlik stilleri ölçekleri incelenerek, demokratik, otokratik ve tam serbestlik tanıyan liderlik stilleri bağlamında geçerli, güvenilir ve kullanışlı yeni bir ölçek geliştirilmek amaçlanmıştır. Bu ölçeği diğer liderlik ölçeklerinden ayıran başlıca özellikleri; ölçek maddelerinin daha az, daha kısa ve daha anlaşılır olmasıdır. Dolayısıyla bu özellikler bu ölçeği diğerlerinden farklı kılmakta ve uygulayıcılara birçok yönden kolaylık sağlayacağı düşünülmektedir.

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Çalışma Deseni

Çalışma grubu, 2017-2018 eğitim-öğretim döneminde, Konya İli merkez ilçeleri Karatay, Meram ve Selçuklu'da ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan 220 öğretmenden oluşmaktadır. Tarama modelinde betimsel bir araştırmadır. Tarama modeli araştırmalar bilgi toplamayı, bunları değişkenlerle olan ilişkileri yönünden incelemeyi daha kolay hale getirmektedir (Kaptan, 1998). Nicel araştırma yaklaşımı bağlamında tasarlanan bu çalışmada Basit Tesadüfi Örneklem modeli kullanılmıştır. Bu tür araştırmalarda, örneklem yeterliliği konusunda faktör analizi için ileri sürülen görüş; örneklem sayısının, ölçekteki madde sayısının en az beş katı olması gerektiği konusunda görüşler bulunmaktadır (Büyüköztürk, 2002:480; Akgül ve Çevik, 2005: 419; Albayrak, 2006: 112).

### 2.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmanın verileri araştırmacılar tarafından alanyazında liderlik stilleri ile ilgili kaynak taraması yapılarak sağlanmıştır. Elde edilen ifadeler birçok uzman görüşüne sunulduktan sonra son şeklini alarak ölçek haline getirilmiştir. Ölçme aracı 5 dereceli Likert tarzında cevaplanacak biçimde hazırlanmıştır. Derecelendirme: Hiç Katılmıyorum(1puan), Katılmıyorum (2 puan), Kısmen Katılıyorum (3 puan), Katılıyorum (4 puan) ve Tamamen Katılıyorum (5 puan) şeklinde oluşturulmuştur.

### 2.3. Verilerin Analizi

Araştırmada toplanan veriler SPSS 24.00 (Statistical Package for the Social Sciences) ve AMOS 22 (Analysis of Moment Structures) programları ile çözümlenmiştir. Ölçme aracının yapı geçerliğini incelemek için açılımlayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

## 3. BULGULAR VE YORUM

KMO ve Bartlett Küresellik Testi Katsayısına İlişkin Bilgiler Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1.** KMO ve Bartlett Küresellik Testi Katsayısına İlişkin Bilgiler

KMO	,90
Bartlett Küresellik Testi Katsayısı	1446,600
Df	120
Sig.	,000

### 3.1. Açılımlayıcı Faktör Analizi

Geliştirilen ölçeğin yapı geçerliği test etmek için maddeler üzerinde açılımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. KMO örneklem yeterliği katsayısı .90 ve Bartlett küresellik testi katsayısı= 1446,600,df=120 ve Sig= ,000 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. KMO değeri .90 ve üstü ise mükemmel, .80'lerde çok iyi .50'nin altında ise kötüdür (Tavşancıl, 2006). Bu değerler örneklem sayısının yeterli ve veri yapısının faktör çıkarmaya elverişli olduğunu göstermektedir. Ölçeğin çok boyutlu olduğu teorik olarak öngörüldüğünden faktör analizi sırasında veriler üzerinde dik döndürme tekniklerinden Varimax rotasyon kullanılmıştır (Şencan, 2005, 397). Her bir maddenin faktör yükünün .50 üzerinde olmasına ve farklı faktörlerdeki faktör yükü değeri arasında en az .10 fark bulunmasına (Büyüköztürk, 2010) ve faktör ortak varyansı (communalities) değerlerinin .30 üzerinde olmasına (Field, 2005: 672) dikkat edilmiştir. Bu kriterlere uymayan maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Ölçek 1'den 16 kadar yeniden numaralandırılmıştır. Geçerlilik ve güvenilirlik testlerinin daha iyi yapılabilmesi için bir ölçekte açıklanan toplam varyans oranının en az %52 düzeyinde olması gerekir (Henson ve Roberts, 2006). Çünkü faktör analizinde tespit edilen 3 faktörün açıklanan toplam varyansın %57,450'si açıkladığı tespit edilmiştir (bkz. Tablo2) ki bu da sosyal bilimler için oldukça iyi bir orandır (Büyüköztürk, 2011:125; Tavşancıl, 2006:48).

Araştırmanın toplam varyansını açıklayan değerler Tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo 2.** Açıklanan Toplam Varyans

M. no	Başlangıç Öz Değerleri Varyans			Kareli Yüklemelerin Çıkartma Değerler Toplamının Varyansa Katkısı			Kareli Yüklemelerin Döndürülmüş Değerler Toplamının Varyansa katkısı		
	Toplam	Kat. %	Birikimli %	Toplam	%	Birikimli %	Toplam	%	Birikimli %
1	6,064	37,902	37,902	6,064	37,902	37,902	5,415	33,846	33,846
2	1,833	11,457	49,359	1,833	11,457	49,359	2,079	12,991	46,837
3	1,295	8,091	57,450	1,295	8,091	57,450	1,698	10,613	57,450
4	,861	5,381	62,831						
5	,829	5,181	68,011						
6	,754	4,715	72,726						
7	,647	4,042	76,769						
8	,637	3,978	80,747						
9	,526	3,288	84,035						
10	,511	3,192	87,226						
11	,436	2,723	89,949						
12	,395	2,468	92,417						
13	,381	2,383	94,800						
14	,352	2,203	97,003						
15	,273	1,704	98,707						
16	,207	1,293	100,000						

Tablo 2’de faktörlerin toplam varyansa yaptığı katkı incelendiğinde 1.faktörün toplam varyansa yaptığı katkı % 37,902, 2. faktörün toplam varyansa yaptığı katkı % 11,457 ve 3. faktörün toplam varyansa yaptığı katkı % 8,091’dir. Her bir faktörün toplam varyansa yaptığı katkı önemli bir durumdur (Çokluk, Şekercioğlu, Büyüköztürk;2012). Bu aşamada ölçek maddeleri üzerinde güvenilirlik analizi yapılmış ve ölçeğin alt boyutları için 1. faktör Cronbach  $\alpha$  0,89, 2. faktör için Cronbach  $\alpha$  0,82 ve 3. faktör için Cronbach  $\alpha$  0,71 bulunmuştur. Ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısı  $\alpha=$ .83 olarak bulunmuştur. Cronbach Alpha 0,60 ile 0,80 arasında olan ölçekler oldukça güvenilirdir (Lorcu, 2015:208). Tüm maddelerin madde toplam korelasyonu .30 değerinin üzerinde gerçekleşmiştir.

Ölçeğin ortalamaları, standart sapmaları, faktör yük değerleri ve cronbach alpha sonuçları Tablo 3’te belirtilmiştir.

**Tablo 3.** Liderlik Stilleri Ölçeği’nin Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Faktör Yük Değerleri

Demokratik Liderlik	Cronbach Alpha: ,89	$\bar{x}$	Ss	Madde Toplam Kor.	Ortak faktör varyansı	Faktör Yük Değeri
2.Yeni görev ve projelerde öğretmenlere koçluk yapmaktan ve onları cesaretlendirmekten hoşlanırım.	3,35	1,03	,637	,459	,679	
3.Müdürünüz, yeni fikirler geliştirmek ve işlerinde yaratıcı olmak için öğretmenleri teşvik eder.	3,50	1,01	,826	,710	,835	
4.Müdürünüz, genellikle karar almada ortak hareket eder ve çoğunluğa göre kararını verir.	3,33	1,14	,667	,484	,729	
5.Müdürünüz, ekip ruhuna inanarak, birlikte çalışmaya önem verir.	3,57	1,09	,765	,608	,830	
6.Müdürünüz, önemli kararlar alınırken, karar vermeden önce her personelin onayının alınması gerektiğine inanırım.	3,16	1,08	,677	,481	,745	
7.Müdürünüz, genellikle nelerin yapılması gerektiğini ve nasıl yapılacağını kararlaştırmak için personeline güvenirim	3,54	,976	,682	,498	,741	
8.Müdürünüz, takım çalışması odaklı bir iş ortamı oluşturur.	3,52	,991	,736	,562	,757	
9.Müdürünüz, sergilediği liderlik davranışıyla gelişiminize katkı sağlar.	3,37	,978	,653	,484	,685	

<b>Otokratik Liderlik</b> <b>Cronbach Alpha: ,83</b>		$\bar{x}$	Ss	<b>Madde Toplam Kor.</b>	<b>Ortak faktör varyansı</b>	<b>Faktör Yük Değeri</b>
10.Müdürünüz, işlerin zamanında tamamlanmasından emin olmak için programları sıkıca denetler		3,75	,880	,383	,420	,635
11.Müdürünüz, günlük işlerin her ayrıntısını denetlemek ister.		3,30	1,05	,455	,347	,822
12.Müdürünüz, ikili ilişkilerin zedelenmesinden endişe duymaksızın hataları düzeltmeye çalışır.		3,23	,963	,312	,420	,507
13.Müdürünüz, işlerin doğru şekilde yapılmasını sağlamak için çalışanları yakından izler.		3,80	,836	,375	,434	,594
<b>Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik</b> <b>Cronbach Alpha: ,71</b>		$\bar{x}$	Ss	<b>Madde Toplam Kor.</b>	<b>Ortak faktör varyansı</b>	<b>Faktör Yük Değeri</b>
14.Müdürünüz, personelin kendini sürekli geliştirmesini ve yeni fikirlerin uygulanmasını önemsemez.		2,51	1,17	,357	,340	,589
15.Müdürünüz, işlerin zamanında bitirilmesi ile ilgili pek endişe duymaz.		2,62	1,19	,410	,314	,808
16.Müdürünüz, pek çok konuda görüşünü açıkça belirtmez.		2,68	1,06	,353	,372	,673

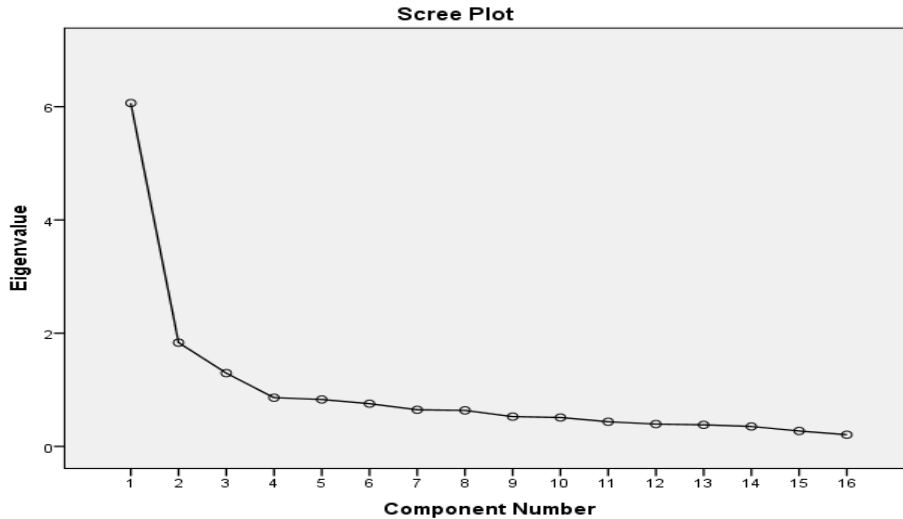
### 3.2. Güvenirlik Analizi Sonuçları

Liderlik Stilleri Ölçeği güvenirliliğini belirlemek için Cronbach alfa değerleri hesaplanmıştır. Çıkan sonuçlar Tablo 4'te verilmiştir.

**Tablo 4.** Liderlik Stilleri Ölçeği Boyutları ve Cronbach Alpha Değerleri

Liderlik Alt Boyutları	İlgili Maddeler	Cronbach Alpha Değerleri
Demokratik Stil	1,2,3,4,5,6,7,8,9	.89
Otokratik Stil	10,11,12,13	.83
Serbest Stil	14,15,16	.71
Ölçeğin Genel Katsayısı		.83

Tablo 4 incelendiğinde Liderlik Stilleri Ölçeğinin demokratik alt boyutunun Cronbach Alpha güvenirlilik katsayısı .89, otokratik alt boyun güvenirlilik kat sayısı .83 ve tam serbestlik tanıyan alt boyutun güvenirlilik katsayısı .71'dir. Ölçeğin genel Cronbach Alpha güvenirlilik katsayısı .83 olarak hesaplanmıştır.



**Şekil 1.** Yamaç Birikinti Grafiği

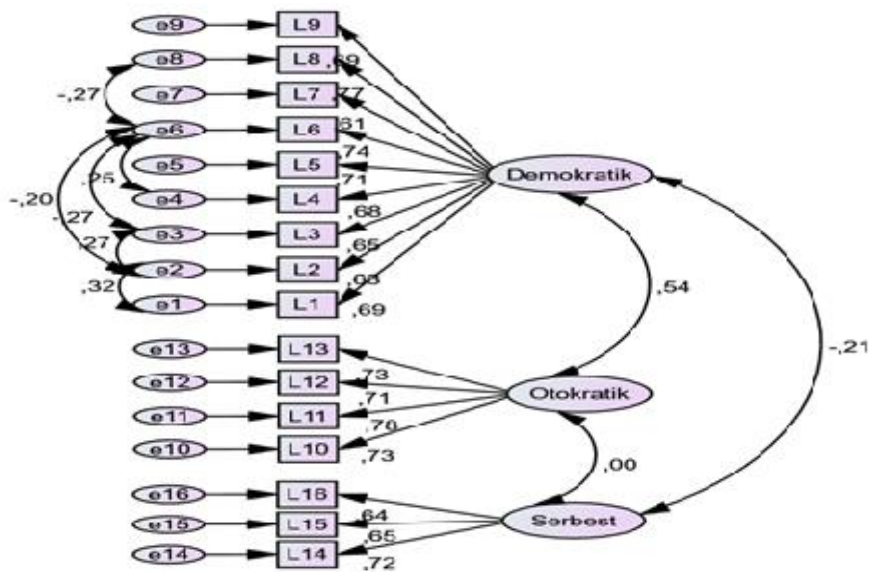
Şekil 1. incelendiğinde y ekseninden x eksenine doğru iniş yapan bileşenler üçüncü noktadan sonra yatay bir çizgi oluşturmuş ve plato yaparak devam etmiştir. Yamaç birikinti grafiğinde yüksek ivmeli hızlı düşüşlerin yaşandığı noktalar arasında kalan boşluklar önemli olan faktör sayısını göstermektedir. Üçüncü noktadan sonraki faktörlerin ortak varyansa katkıları düşük ve birbirine çok yakındır. Yatay çizgiler faktörlerin getirdikleri ek varyansların ortak varyansa katkılarının birbirine yakın olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2002).

Araştırmanın madde faktör yükleri Tablo 5’te verilmiştir.

**Tablo 5.** Faktör Analizi Varimax Döndürme Faktör Yükleri Tablosu

Madde	Demokratik	Otokratik	Serbest
1	,835		
2	,830		
3	,757		
4	,745		
5	,741		
6	,741		
7	,729		
8	,685		
9	,679		
10		,822	
11		,635	
12		,594	
13		,507	
14			,808
15			,673
16			,589

Tablo 5’deki maddelerin faktör yük değerleri incelendiğinde tüm faktörlerin yük değerlerinin yüksek olduğu görülmektedir. 1.faktöre ait maddelerin yük değerinin büyüklüğünün ,679 ile ,835, 2. faktörün ,507 ile ,822 ve 3. faktörün ise 589 ile 808 arasında değiştiği görülmektedir. Şencan (2005)’a göre literatürde bir maddenin faktör yük değerinin en az 0,30 olması gerektiği yönünde yaygın bir görüş vardır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012).



**Şekil 2.** Doğrulayıcı Faktör Analizinin Uyum İyiliği Değerleri

Şekil 2. Liderlik stilleri ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizinde elde edilen uyum iyiliği değerleri incelendiğinde  $\chi^2/df= 1,758$  ; GFI= ,938; AGFI=,925; NFI=, 930; CFI= ,950, RMSEA= 0,58 ve SRMR= ,059 şeklindedir. Doğrulayıcı faktör analizinin uyum değer sonuçları incelendiğinde Ki-Kare değerinin  $\chi^2=165,2$   $sd=95$ ,  $p<.001$ ) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde olduğu görülmektedir. Bakıldığında bu değerlerin iyi uyum düzeyinde veya iyi uyum düzeyine yakın oldukları söylenebilir (Şimşek, 2007; Sümer, 2000; Kline, 2011; Hu & Bentler, 1999; 2004; Blunch, 2008; Bayram, 2013; Schermelleh-Engel, Mooseburger & Muller, 2003; Kenny, 2010; Bryne, 2010). Hesaplanan bazı modifikasyon değerlerine bakıldığında (m1-m2; m2-m3; m2-m6; m3-m6; m4-m6; m6-m8) hata kovaryansları arasında korelasyon saptanmıştır.

Yöneticilerin gösterdikleri liderlik stillerinin alt boyutları puanlarında öğretmenlerin cinsiyetine göre anlamlı düzeyde farklılaşmanın olup olmadığı bağımsız t- testi ile incelenmiş olup, çıkan bulgular Tablo 6'da verilmiştir.

**Tablo 6.** Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okul Yöneticilerinin Gösterdikleri Liderlik Stillere Yönelik Yapılan t-Testi Puanlarının İncelenmesi

Boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	Ss	t	P
Demokratik	Kadın	87	3,43	,638	-251	,802
	Erkek	133	3,46	,700		
Otokratik	Kadın	87	3,23	,436	,387	,699
	Erkek	133	3,21	,401		
Serbest	Kadın	87	3,02	,434	-1,258	,210
	Erkek	133	3,10	,450		

Tablo 6 incelendiğinde okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının demokratik stil alt boyutunda kadın öğretmenlerinin puan ortalaması 3,43 olurken, erkek öğretmenlerin puan ortalaması 3,46 puan olduğu görülmektedir. Erkek ve kadınların puan ortalamaları arasındaki hesaplanan t değeri 0.251'dir. Bu sonuç ,802 düzeyinde anlamsız bulunmuştur. Puan ortalamalarına bakıldığında demokratik liderlik alt boyutunda erkek öğretmenlerin puan ortalaması kadın öğretmenlerin puan ortalamasından daha yüksek olduğu görülmektedir. Otokratik stil alt boyutunda kadın öğretmenlerin puan ortalaması 3,23 olurken, erkek öğretmenlerin puan ortalaması 3,21 olarak hesaplanmıştır. Erkek ve kadınların puan ortalamaları için hesaplanan t değeri ,387'dir. Bu sonuç otokratik liderlik boyutunda ,699 düzeyinde anlamsız bulunmuştur. Puan ortalamalarına bakıldığında erkek ve kadınların puan ortalamalarının birbirine yakın olduğu dikkat çekmektedir. Serbest liderlik stili alt boyutunda kadın öğretmenlerin puan ortalaması 3,02 olurken, erkek öğretmenlerin puan ortalaması 3,10 puan olduğu görülmektedir. Kadın ve erkek öğretmenlerin puan ortalamaları arasındaki hesaplanan t değeri -1,258'dir. Bu sonuç ,210 düzeyinde anlamsız bulunmuştur.

Liderlik stilleri ölçeği alt boyutları arasındaki korelasyon analizi sonuçları Tablo 7'de verilmiştir.

**Tablo 7.** Liderlik Stilleri Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Ölçek	1	2	3
Demokratik Stil	100		
Otokratik Stil	,447**	100	
Serbest Stil	-,163*	-,008	100

\*\*p<,01

Tablo 7'deki veriler incelendiğinde liderlik stilleri alt boyutlarında demokratik stil ile otokratik stil arasında ( $p<.001$ ) düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Demokratik stil ile otokratik stil arasındaki ilişki ( $r= .447$ ) düzeyinde ve orta seviyededir. Demokratik stil ile serbest stil arasında ise ( $r=-.163$ ) düzeyinde anlamlı negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Serbest stil ile otokratik stil arasında anlamlı düzeyde bir ilişki bulunmamıştır.

#### 4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada, ilköğretim ve orta öğretimde görev yapan öğretmen görüşlerine başvurularak okul müdürleri liderlik stilleri ölçeğinin geliştirilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla daha önce yapılmış araştırmalar incelenerek okul müdürleri liderlik stilleri ölçeği ile ilgili maddeler oluşturulmuştur. Hazırlanan ölçek maddeleri uzman görüşlerine sunulularak gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra 220



kişilik bir öğretmen grubuna uygulanmıştır. Ölçeğin faktör yapısının belirlenmesinde açımlayıcı faktör analizi, yapı geçerliliğinin test edilmesinde doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, geçerlik ve güvenilirlik çalışmasında Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmıştır.

Liderlik stilleri ölçeği, demokratik, otokratik ve serbest bırakıcı liderlik olmak üzere üç alt boyut ve 16 maddeden oluşmaktadır. Birinci boyut olan demokratik stilde toplam 9 madde, otokratik stilde toplam 4 madde ve tam serbestlik tanıyan liderlik boyutunda ise toplam 3 madde bulunmaktadır. Tüm ölçek için yapılan güvenilirlik katsayısı ,83'tür. Demokratik liderlik stili alt boyutu için hesaplanan güvenilirlik katsayısı ,89, otokratik liderlik stili alt boyutu için hesaplanan güvenilirlik katsayısı ,82 ve tam serbestlik tanıyan liderlik stili alt boyutu için hesaplanan katsayısı ise 71'dir. Cronbach Alpha 0,60 ile 0,80 arasında olan ölçekler oldukça güvenilir ve Cronbach Alpha 0,80 ile 1 arasında olan ölçekler ise yüksek derecede güvenilirdir (Lorcu, 2015:208). Bu bağlamda mevcut çalışmamız güvenilir bir çalışma olduğu görülmektedir.

Ölçeğin yapı geçerliğini sağlamak için açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda 3 boyuttan oluşan ölçeğin açıklanan varyansın gayet iyi olduğu, ayrıca her bir maddenin temel bileşen faktörü ile yeterli düzeyde olduğu doğrulanmıştır. Üç faktörün birlikte açıkladığı varyans %57.450'dir. Demokratik stil boyutunun toplam varyansa yaptığı katkı % 37,902, otokratik stili boyutunun toplam varyansa yaptığı katkı % 11,457 ve tam serbestlik tanıyan liderlik stili boyutunun toplam varyansa yaptığı katkı % 8,091'dir. Ölçekte bulunan tüm maddelerin faktör yükü 0.50'nin üzerindedir. Bu kriterlere uymayan maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Ölçeğin maddeleri yeniden 16'a kadar numaralandırılmıştır. Marsh & Yeung'a (1999) göre ölçek geliştirme çalışmalarında faktör oluşturulabilmesi için faktör yükleri için 0.30 ile 0.40 arasında değişen alt kesme noktası alınması gerekmektedir (Yılmaz, Kurşun ve Köksal, 2015).

Üç boyutlu liderlik stilleri ölçeği doğrulayıcı faktör analizi testine tabi tutularak aşağıdaki uyum indeksleri elde edilmiştir:  $\chi^2/df= 1,758$  ; GFI= ,938; AGFI=,925; NFI=, 930; CFI= ,950, RMSEA= 0,58 ve SRMR= ,059, incelendiğinde bu değerlerin iyi uyum düzeyinde veya iyi uyum düzeyine yakın oldukları söylenebilir (Şimşek, 2007; Sümer, 2000; Kline, 2011; Hu & Bentler, 1999; 2004; Blunch, 2008; Bayram, 2013; Schermelleh-Engel et al., 2003; Kenny,2010; Bryne,2010).

Ölçeğin 1. faktörü olan demokratik stil boyutunda okul yöneticilerinin demokratik ve katılımcı olmaları, öğretmenlere koçluk ve rehberlik yapmaktan keyif almaları, öğretmenleri yeni projeler için teşvik etmeleri, ekip ruhunu benimsemeleri, değişikliklere ve gelişmelere açık olmaları, öğretmenlere güvenmeleri, önemli konularda harekete geçmeden önce öğretmenlerin onayını almaları ve öğretmenlerin kişisel gelişimine katkı sağlamaları gibi demokratik liderlik davranışları tema olarak işlenmiştir. Ölçeğin 2. faktörü otokratik stil boyutunda, okul yöneticilerinin kararları tek başlarına almaları, işleri yakından ve sıkıca denetlemeleri, otoritelerini kullanarak nihai karar vermeleri ve öğretmenlere hiç bir konuda fırsat sunmamaları gibi liderlik davranışları konu edinmiştir. Ölçeğin 3. faktörü olan serbest bırakıcı liderlik stilinde ise yöneticiler işgörenlere karşı daha liberal bir tavır sergileyerek, işin zamanında bitirilmesi konusunda endişe duymamaları, onları kendi hallerine bırakmaları ve tabir yerindeyse suya sabuna dokunmadan işleri olurlarına bırakmaları gibi takındıkları liderlik davranışları vurgulanmaktadır. Boyutlar arasında yapılan korelasyon analizi sonucunda demokratik stil ile otokratik stil arasında pozitif anlamlı düzeyde ilişki bulunurken demokratik stil ile tam serbestlik tanıyan stil arasında anlamlı negatif yönlü bir ilişki çıkmıştır. Diğer taraftan tam serbestlik tanıyan stil ile otokratik stil arasında anlamlı düzeyde ilişki bulunmamıştır.

Sonuç olarak, geliştirilen bu üç boyutlu liderlik stilleri ölçeği diğer liderlik ölçeklerinden ayıran başlıca özellikleri; ölçek maddelerinin daha az, daha kısa ve daha anlaşılır olmasıdır. Dolayısıyla bu özellikler bu ölçeği diğerlerinden farklı kılmakta ve uygulayıcılara birçok yönden kolaylık sağlayacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

Akgül, A., ve Çevik, O. (2005). *İstatistiksel Analiz Teknikleri, SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları*, Ankara: 2. Baskı, Emek Ofset.

Albayrak, A. S. (2006). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

- Alkahtani, A. H. (2016). The Influence of Leadership Styles on Organizational Commitment: *The Moderating Effect of Emotional Intelligence. Business and Management Studies* Vol. 2, No. 1; March ISSN 2374-5916 E-ISSN 2374-5924
- Bentley, K. L. (2011). *An Investigation of the Self-Perceived Principal Leadership Styles in an Era of Accountability* Unpublished PhD thesis, University of South Florida, USA.
- Blunch, N.J. (2008). *Introduction to Structural Equation Modelling Using SPSS and AMOS*, Los Angeles, Sage Publication.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. S.32.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi* El Kitabı, (13. Baskı), Ankara: Akademi Yayınları.
- Cherry, K.(2017).The Authoritarian Leadership Style& Others You Should Know <https://www.verywell.com/leadership-styles-2795312>. Erişim Tarihi: 09.07.2017
- Chibani, P. H. (2007). *Leadership Styles of School Principals: A Multiple-Case Study*. Unpublished PhD, Thesis Notre Dame University-Louaize, Lebanon.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş.(2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli SPSS ve LDSREL uygulamaları*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Cook, J. W. (2011). *Examining Leadership Styles in Ten High Poverty Elementary Schools* Unpublished PhD Dissertation, Loyola University Chicago. USA.
- Field, A. (2005). *Discovering statistic using ibm spss statistics*. (Second edition). London: Sage Publication.
- Goodnight, R. (2011). *Laissez-Faire Leadership. Encyclopaedia of Leadership*. London, UK: Sage Publications
- Henman, L.D.(2011).Leadership: Theories and Controversies. [www.henmanperformancegroup.com](http://www.henmanperformancegroup.com) Erişim Tarihi: 23.07.2017
- Henson, R. K., Roberts, J. K. (2006). Use of Exploratory Factor Analysis in Published Research Common Errors and Some Comment on Improved Practice *Educational and Psychological Measurement* Volume 66 Number 3, 393-416
- İbicioğlu, H., Özmen, H. İ., Taş, S. (2009). Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.14, S.2 s.1-23.
- Kaptan, S. (1998). *Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri*, Ankara: Tekışık Web Ofset.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (4), 16, 443-446.
- Kenny, D. A. (2010). *Measuring Model Fit*, <http://davidakenny.-net/cm/fit.htm>
- Lorcu, F. (2015). *Örneklerle Veri Analizi SPSS Uygulamalı*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Luft, K. A. (2012). *A Research Study of Transformational Leadership Comparing Leadership Styles of the Principal*. Unpublished PhD Dissertation, Duquesne University. USA.
- Mohammed, U. D, Yusuf, M.O, Sanni, I. M, Ifeyinwa, T. N, Bature, N. U, Kazeem, A. Ol. (2014). The Relationship between Leadership Styles and Employees' Performance in Organizations (A Study of Selected Business Organizations in Federal Capital Territory, Abuja Nigeria) *European Journal of Business and Management* ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.6, No.22,
- Mullins, L.J. (2005=-5) *Management and Organizational behavior* 7 th Ed. London Financial Times Pitman Publishing.
- Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.

- Ololube, N. P., Amanchukwu, R. N., & Stanley, G. J. (2015). A Review of Leadership Theories, *Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management*. 5(1): 6-14 DOI: 10.5923/j.mm.20150501.02
- Omolayo. B. (2004). Influence of job variables on workers commitment and satisfaction in four selected Nigerian manufacturing industries. unpublished thesis, University Ado Ekiti.
- Omolayo. B. (2007). Effect of Leadership Style on Job-Related Tension and Psychological Sense of Community in Work Organizations: A Case Study of Four Organizations in Lagos State, Nigeria. *Bangladesh e-Journal of Sociology*. Volume 4 Number 2. July
- Otokiti, S. O. (2004). Theoretical concepts and scope of Management. Lagos: Pumark.
- Price, A. M. (2008). *The Relationship Between the Teacher's Perceptions of the Principal's Leadership Style and Personal Motivation* Unpublished PhD Dissertation. University of Southern Mississippi: USA.
- Probst, T.M (2005) Countering the negative effects of job Insecurity through participation, Decision making; *Journal of occupation Health Psychology* (10) 320-329.
- Robbins, S.P and Judge T.A (2009) *organizational behavior Upper Saddle River NJ*. Pearson /Practice Hall from University of Phoenix CJA-473.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2003). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Furkan Ofset Yay.
- Schermelleh-Engel, K., Moosburger, H., & Muller, H. (2003). *Evaluating the fit of structural equation models: Test of significance and descriptive goodness-of-fit measures*. *Method of Psychological Research Methods of Psychological Research*, Vol.8, No.2, pp. 23-74
- Segredo, M.R. (2014). *The Relationships between Elementary School Principals' Emotional Intelligence, Leadership Style and School Culture*. Unpublished PhD Dissertation, Florida International University, USA.
- Şencan, H., 2005, *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tavşancıl, E. (2006). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Thrash, A. (2012), Leadership in Higher Education *International Journal of Humanities and Social Science* Vol. 2 No. 13; July
- Uzohue, C. E, Yaya, J. A. & Akintayo, O. A. (2016). A Review of Leadership Theories, Principles, Styles and their Relevance to Management of Health Science Libraries in Nigeria, *Journal of Educational Leadership and Policy* Vol. 1, No. 1, 2016, pp. 17-26
- Yılmaz, E., Kurşun, T., ve Köksal, O. (2015). Okul Müdürlerinin Mentorluğu Ölçeğinin Geliştirilmesi *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi / The Journal of International Education Science* Yıl: 2, Sayı: 4, Eylül 2015, s. 22-39 .
- Yukl, G. A. (1999). An evaluation of the conceptual weakness in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10 (2), 285-305.
- Zervas, C. & David, L. (2013). Leadership style: Is there one best flexibility worth Developing? Retrieved on February 16, 2016 from <http://www.leadershipadvantages.com/leadership.html>