

## Eğitim Kurumlarında Liderlik Davranışının Öğretmenin Mesleki Gelişimine Etkisinin İncelenmesi

İlham Candan<sup>1</sup> Deniz Güçlüer<sup>2</sup> Oğuz Duman<sup>3</sup> Aliye Burcu Asanatuci<sup>4</sup> Memnune Yaylalı<sup>5</sup>

**Atıf/Reference:** Candan, İ., Güçlüer, D., Duman, O., Asanatuci, A.B. ve Yaylalı, M. (2025). Eğitim Kurumlarında Liderlik Davranışının Öğretmenin Mesleki Gelişimine Etkisinin İncelenmesi. *Yönetim ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 1-9.

### Özet

Bu çalışma, Türkiye'deki öğretmenlerin liderlik algıları ile mesleki gelişim tutumlarını incelemektedir. İlişkisel tarama modeliyle yürütülen araştırmada, okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ve öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumlarının ortalamasının üzerinde olduğu belirlenmiştir. Cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmazken, yaş değişkenine göre 41-50 yaş arası öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik davranışlarını 51 yaş ve üzerinelere kıyasla daha yüksek algıladığı görülmüştür. Ayrıca, genç öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumları daha yüksek çıkmıştır. Medeni duruma göre, evli öğretmenlerin okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını daha güçlü algıladığı, ancak bekar öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumlarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Eğitim düzeyine göre, yüksek lisans mezunu öğretmenler, okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını lisans mezunlarına göre daha yüksek algılamaktadır. Mesleki deneyime göre, 11-15 yıl deneyimi olan öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik davranışlarını daha güçlü algıladığı, 1-10 yıl deneyimi olan öğretmenlerin ise mesleki gelişime yönelik tutumlarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Sonuç olarak, okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumları arasında düşük düzeyde, ancak pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** Liderlik, mesleki gelişim, okul müdürü, öğretmen.

### Examining the Effect of Leadership Behavior on Teachers' Professional Development in Educational Institutions

#### Abstract

This study examines the leadership perceptions and professional development attitudes of teachers in Turkey. In the study conducted with the relational screening model, it was determined that the paternalistic leadership behaviors of school principals and the attitudes of teachers towards professional development were above average. While no significant difference was found according to the gender variable, it was seen that teachers between the ages of 41-50 perceived the leadership behaviors of school principals higher than those aged 51 and above according to the age variable. In addition, young teachers' attitudes towards professional development were higher. According to marital status, it was found that married teachers perceived the paternalistic leadership behaviors of school principals more strongly, but single teachers had higher attitudes

<sup>1</sup> Şube Müdürü; Buca İlçe MEM, <https://orcid.org/0009-0003-5794-1717>; ecandan34@hotmail.com;

<sup>2</sup> Okul Müdürü; Foça Recep Kerman Spor Lisesi, <https://orcid.org/0009-0008-8484-0678>; denizgucluer2017@gmail.com;

<sup>3</sup> Şube Müdürü; Karacağaç Türk Kadınlar Konseyi İO, <https://orcid.org/0009-0001-3974-4117>; oguzduman83@gmail.com;

<sup>4</sup> Müdür Yardımcısı; Tatvan Van Gölü İlkokulu, <https://orcid.org/0009-0007-6738-7325>; bkocak10@gmail.com;

<sup>5</sup> Okul Müdürü; Konak Nevvar Salih İşören, <https://orcid.org/0009-0004-9526-4128>; mineyaylali35@gmail.com;

towards professional development. According to the level of education, teachers with a master's degree perceived the paternalistic leadership behaviors of school principals higher than those with a bachelor's degree. According to professional experience, it was seen that teachers with 11-15 years of experience perceived the leadership behaviors of school principals more strongly, while teachers with 1-10 years of experience had higher attitudes towards professional development. As a result, it was determined that there was a low level but positive relationship between the paternalistic leadership behaviors of school principals and the attitudes of teachers towards professional development.

**Keywords:** Leadership, professional development, school principal, teacher

## 1. Giriş

Liderlik davranışının öğretmen mesleki gelişimi üzerindeki etkisinin araştırılması, eğitim araştırmalarında önemli bir konudur ve liderlik uygulamaları ile öğretmen yeterliliklerinin geliştirilmesi arasındaki ilişkiyi yöneten karmaşık dinamiklere ışık tutar. Önceki çalışmalar, liderlik tiplerinin eğitim sonuçları ve öğretmen performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu vurgulamaktadır. Örneğin, Robinson ve arkadaşları (2008); belirli liderlik stillerinin, özellikle dönüşümsel liderliğin, öğretmen mesleki gelişimi ve öğrenci öğrenme sonuçları üzerinde belirgin etkileri olduğunu açıklamaktadır. Bu, eğitim liderliği paradigmalarına ilişkin etkili liderliğin yalnızca idari değil, aynı zamanda temelde dönüştürücü ve öğretici olduğu, daha derin öğretmen katılımını ve mesleki gelişimi kolaylaştırdığı temel inancını vurgulamaktadır.

Ortaya çıkan araştırmalar, liderlik eğitimi ile öğretmen etkinliğini birbirine bağlayan doğrudan bir yol daha da belirlemektedir. Yang ve Lahoz'un çalışması (2024), eğitimcilere sağlanan liderlik eğitimi ile öğrencilerin sınıftaki performansı arasında açık bir korelasyon olduğunu göstermektedir, ancak bu becerilerin sınıf ortamlarında hemen uygulanmasında bir boşluk olduğunu da belirtmektedirler. Bu, geleneksel mesleki gelişim çerçeveleri içindeki liderlik becerilerinin edinilmesi ile ilgi çekici, etkili öğrenme ortamlarını teşvik etmede bunların uygulanması arasında bazen var olan kopukluk gösteren kritik bir boşluğu vurgulamaktadır.

Ayrıca, öğretmen liderliği, öğretimsel iyileştirmeyi yönlendirmede ve öğrenci akademik başarısını artırmada önemli bir unsur olarak konumlandırılmıştır. Yusof ve diğerleri (2018), öğretmenlerin öğretim liderleri olarak kalitesinin sınıftaki etkinlikleriyle doğrudan ilişkili olduğunu belirterek, öğretmenler arasındaki kapasite geliştirilmesinin yalnızca mesleki gelişimlerini değil aynı zamanda eğitim kurumlarının genel performansını da teşvik ettiğini ileri sürmektedir. Bu, sağlam öğretmen liderlik yapılarının eğitim kalitesinde yukarı doğru bir yörüngeye yol açabileceği simbiyotik bir ilişkiyi göstermektedir.

Müdürlerin, öğretmenlerin mesleki gelişimine elverişli ortamlar yaratmadaki rolü yeterince vurgulanmamaktadır. Marks ve Printy (2003), dönüştürücü müdür liderliğinin yalnızca öğretmen bağlılığını harekete geçirmede değil, aynı zamanda paylaşılan liderliğe yönelik engelleri ortadan kaldırmada da temel olduğunu açıklamaktadır. Bulguları, başarılı öğretmen liderliğinin destekleyici müdür davranışlarına ve öğretmenleri liderlik rollerini benimsemeye teşvik eden vizyoner liderliğe bağlı olduğu ve böylece zengin, işbirlikçi eğitim kültürleri yarattığı fikrini desteklemektedir.

Dahası, dağıtılmış liderlik üzerine genişleyen söylem, liderlik rollerinin stratejik dağıtımının öğretmenleri nasıl daha fazla güçlendirebileceğini göstermektedir. Akert ve Martin (2012), müdürler öğretmen liderleri etkin bir şekilde tanıdıklarında ve kullandıklarında okulun iyileştirme kapasitesini artırdıklarını vurgulamaktadır. Daha kapsayıcı bir liderlik modeline doğru bu bakış açısı değişimi, öğretmenler arasındaki uzmanlık çeşitliliğini benimseyerek işbirlikçi uygulamaların gelişebileceği ortamları teşvik etmektedir.

Liderlik uygulamalarına yanıt olarak öğretmen mesleki gelişiminin karmaşıklığı, teorik liderlik ilkeleri ile eğitim ortamlarındaki pratik uygulamaları arasındaki boşluğu kapatan kapsamlı stratejilere olan ihtiyacı vurgulamaktadır. Artan kanıtlar, hem dönüşümsel hem de dağıtılmış liderlik stilleri kullanan liderlerin öğretmen yeterliliklerinde ve dolayısıyla öğrenci performansında önemli gelişmelere tanık olma olasılığının daha yüksek olduğunu göstermektedir (Amels vd., 2020).

Ayrıca, liderlik eğitiminin eğitimcilerin özel pedagojik ihtiyaçlarıyla uyumlu hale getirilmesi hayati önem taşır. Wenner ve Campbell (2016), hem bireysel hem de kolektif gelişimi destekleyen sağlam bir öğretmen liderliği çerçevesi önermektedir. Bu uyum, liderliğin yalnızca kurumsal hedeflere hizmet etmesini değil, aynı zamanda eğitimcilerin gelişimine ve refahına öncelik vermesini sağlayarak etkili öğretim ve eğitimsel yenilik için temel bir ölçüt oluşturmaktadır.

Eğitimsel bağlamlarda çeşitli çalışmalardan elde edilen içgörülerini sentezleyerek, liderlik davranışının öğretmen mesleki gelişimi üzerinde derin bir etki yarattığı, yalnızca öğretim uygulamalarını değil aynı zamanda

okullarda geliştirilen öğrenme ortamlarını da şekillendirdiği ortaya çıkar. Eğitim kurumları benzeri görülmemiş değişimlerin ortasında gelişmeye devam ederken, liderliğin öğretmen yeteneklerini etkili bir şekilde geliştirebileceği yolların belirlenmesi hayati önem kazanmaktadır. Bu makale, bu dinamikler etrafındaki anlayışı derinleştirmeyi, mesleki gelişimde liderlik için etkili çerçeveleri araştırmayı ve nihayetinde bilgili liderlik uygulamaları aracılığıyla eğitim mükemmelliğini teşvik etme söylemine katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda, bu çalışma öğretmenlerin algılarına göre; okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumları arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak literatüre önemli bir katkı sağlayacağı ve mesleki gelişime okul müdürünün etkisini inceleyen araştırmalara yol göstereceğine inanılmaktadır.

## 2. Yöntem

Bu araştırma, ilişkisel tarama modeliyle gerçekleştirilmiştir (Karasar, 2005). Çalışma grubunun seçiminde olasılığa dayanmayan örnekleme çeşidinden uygun (amaca yönelik) örnekleme tekniği kullanılmıştır (Şimşek & Yıldırım, 2013). Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri hakkında betimsel istatistiklere ait veriler aşağıdaki Tablo 1’de gösterilmektedir.

**Tablo 1.** Katılımcıların Demografik Bilgileri

Değişken	Grup	n	%
Cinsiyet	Erkek	76	21.1
	Kadın	284	78.9
Yaş	20-30 yaş arası	9	2.5
	41-50 yaş arası	282	78.3
	51 ve üstü	69	19.2
Medeni Durum	Evli	325	90.3
	Bekar	35	9.7
Mesleki Deneyim Durumu	1-5 yıl arası	7	1.9
	6-10 yıl arası	24	6.7
	11-15 yıl arası	66	18.3
	16-20 yıl arası	56	15.6
	21 yıl ve üzeri	207	57.5
Öğrenim Durumu	Lisans	283	78.6
	Yüksek Lisans	77	21.4
		360	100.0

p<.05

Tabloda yer alan istatistiksel değerlere göre, araştırmaya katılan katılımcıların % 78,9’unun kadın olduğu; % 78,3’ünün 41-50 yaş arası olduğu; % 90,3’ünün evli olduğu; % 78,6’sının lisans mezunu olduğu ve % 57,5’inin 21 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip olduğu tespit edilmiştir.

Veri toplama aracı olarak, okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ölçeği, Dağlı ve Ağalday tarafından 2017 yılında, okul müdürünün ataerkil liderlik davranışlarını ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Ölçeğin yapı geçerliliği için açımlayıcı faktör analizi sonucunda 22 maddeden ve dört faktörden (yardımsever liderlik, ahlaki liderlik, otoriter liderlik, çıkarıcı liderlik) oluşan bir yapı bulunmaktadır. Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı ölçek geneli için .97 olarak hesaplanmıştır.

Çetin (2018) tarafından geliştirilen öğretmen adaylarının mesleki gelişime yönelik tutumlarını tespit etmeye yönelik ölçek 6 maddeden oluşmaktadır. Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı ölçek geneli için .94 olarak hesaplanmıştır.

## 3. Bulgular

Araştırmanın, aritmetik ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum aldığı değerler birlikte normallik varsayımı incelenmiştir.

**Tablo 2.** Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçekler ve Alt Boyutlar	N	Min	Max	$\bar{X}$	Ss	Çarpıklık	Basıklık		
Okul Müdürü Liderlik Davranışları Ölçeği	360	2.36	3.95	2.9908	.26402	.491	.129	1.879	.256
Mesleki Gelişime Yönelik Tutumları Ölçeği	360	1.67	5.00	3.7208	.53629	-.833	.129	1.157	.256

p <.05

Araştırma ölçeği analizinde, okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ve öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumları ölçeğinin ve alt boyutları için çarpıklık ve basıklık değeri +2.0 ile -2.0 arasında olduğu görülmektedir. Araştırma ölçeği analizinde, Tabachnick ve arkadaşlarına (2013) göre çarpıklık ve basıklık değeri +2.0 ile -2.0 arasında olduğunu zaman parametrik test olarak kabul edilip ona göre işlem yapılabileceğini ifade etmektedir. Bu anlamda, okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ölçeği ve öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumları ölçekleri bu şartı sağladığından dolayı normallik varsayımına göre uygun ve parametrik analizlerin yapılabileceği gerekmektedir (Tabachnick & Fidell, 2013).

Tablo incelendiğinde; okul müdürü liderlik davranışları genel ortalaması ( $\bar{X}=2,99\pm.26$ ) çıkmıştır. Öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumları ortalaması ( $\bar{X}=3,72\pm.54$ ) çıkmıştır. Buna göre okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ve öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutum düzeyleri ortalamasının üstünde çıkmıştır.

Katılımcıların okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ölçeği ve öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumları ölçeği, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark olup olmadığı incelenmiştir. Yapılan bağımsız örneklem T-testi analiz sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo 3.** Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği ve Öğretmenlerin Mesleki Gelişime Yönelik Tutumları Ölçeğinin Cinsiyete Göre T-Test Analiz Değerleri

Ölçekler ve Alt Boyutlar	Değişken	N	Ortalama	S.S.	t	df	p
Okul Müdürü Liderlik Davranışları Ölçeği	Erkek	76	2.9815	.30208	-.346	358	.729
	Kadın	284	2.9933	.25341			
Mesleki Gelişime Yönelik Tutumları Ölçeği	Erkek	76	3.7917	.62368	1.156	103.359	.250
	Kadın	284	3.7019	.50994			

p < .05

Katılımcıların cinsiyetlerine göre okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ölçeği ve öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumları ölçeklerinin ve alt boyutlarının tutum farklarını ortaya koymak için kullanılmıştır. Analiz sonucunda, okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ölçeği ve öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumlarının kadın ve erkeğe göre değişmediği ortaya çıkmıştır.

Katılımcıların algılarına göre okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ölçeği ve öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumları ölçeklerinin genel ve alt boyutları ile yaş durumları arasındaki anlamlı bir fark durumunun tespitinde ANOVA testi kullanılmıştır.

**Tablo 4.** Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği ve Öğretmenlerin Mesleki Gelişime Yönelik Tutumları Ölçeklerinin Genel ve Alt Boyut Tutumlarının Yaş Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Puan	Grup	f. x ss Değerleri				ANOVA Sonuçları				
		N	X	S.S.	Var.K.	KT	Sd	KO	F	p
Okul Müdürü Liderlik Davranışları	20-30 yaş arası	9	2.8788	.12026	Gruplar arası Grup içi Toplam	1.672 23.353 25.025	2 357 359	.836 .065	12.783	.000*
	41-50 yaş arası	282	3.0266	.24770						
	51 ve üstü	69	2.8590	.29696						
	Total	360	2.9908	.26402						
Mesleki Gelişime Yönelik Tutumları Ölçeği	20-30 yaş arası	9	4.1667	.00000	Gruplar arası Grup içi Toplam	2.247 101.002 103.249	2 357 359	1.124 .283	3.972	.020*
	41-50 yaş arası	282	3.7264	.55258						
	51 ve üstü	69	3.6401	.47281						
	Total	360	3.7208	.53629						

p < .05

Tabloda görülebileceği üzere, okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ölçeği ve öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumları ölçeklerinin ve alt boyutlarının ölçeklerinin ve alt boyutlarının aritmetik ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda; öğretmenlerin yaşlarına göre okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumları ölçeğinde istatistiki yönden anlamlı fark çıkmıştır. Buna göre posthoc analizlerinden Scheffe analizine göre 41-50 yaş arası öğretmenlerin okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları algısı 51 yaş ve üstü öğretmenlere göre daha yüksek olduğu ortaya

çıkmiştir. Ayrıca 20-30 yaş arası ve 41-50 yaş arası öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumları algısı 51 yaş ve üstü öğretmenlere göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Katılımcıların okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ölçeği ve öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumları ölçeği, medeni durum değişkenine göre anlamlı bir fark olup olmadığı incelenmiştir. Yapılan bağımsız örneklem T-testi analiz sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo 5.** Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği ve Öğretmenlerin Mesleki Gelişime Yönelik Tutumları Ölçeğinin Medeni Duruma Göre T-Test Analiz Değerleri

Ölçekler ve Alt Boyutlar	Değişken	N	Ortalama	S.S.	t	df	p
Okul Müdürü Liderlik Davranışları Ölçeği	Evli	325	2.9994	.26780	1.903	358	.027*
	Bekar	35	2.9104	.21277			
Mesleki Gelişime Yönelik Tutumları Ölçeği	Evli	325	3.7000	.55106	-3.476	59.132	.001*
	Bekar	35	3.9143	.31667			

p < .05

Katılımcıların medeni durumlarına göre okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ölçeği ve öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumları ölçeklerinin ve alt boyutlarının tutum farklarını ortaya koymak için kullanılmıştır. Analiz sonucunda, her iki ölçek arasında istatistikî yönden fark çıkmıştır. Buna göre evli öğretmenlerin okul müdürünün paternalist liderlik davranışları algısı bekar öğretmenlere göre daha yüksek çıkmıştır. Ayrıca bekar öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumları algısı evli öğretmenlere göre daha yüksek çıkmıştır.

Katılımcıların okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ölçeği ve öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumları ölçeği, öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir fark olup olmadığı incelenmiştir. Yapılan bağımsız örneklem T-testi analiz sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo 6.** Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği ve Öğretmenlerin Mesleki Gelişime Yönelik Tutumları Ölçeğinin Öğrenim Durumuna Göre T-Test Analiz Değerleri

Ölçekler ve Alt Boyutlar	Değişken	N	Ortalama	S.S.	t	df	p
Okul Müdürü Liderlik Davranışları Ölçeği	Lisans	283	2.9483	.22929	-5.096	98.120	.000*
	Yüksek Lisans	77	3.1470	.32056			
Mesleki Gelişime Yönelik Tutumları Ölçeği	Lisans	283	3.7203	.54845	-.039	358	.969
	Yüksek Lisans	77	3.7229	.49235			

p < .05

Katılımcıların öğrenim durumlarına göre okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ölçeği ve öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumları ölçeklerinin ve alt boyutlarının tutum farklarını ortaya koymak için kullanılmıştır. Analiz sonucunda, sadece okul müdürünün paternalist liderlik davranışlarında istatistikî yönden fark çıkmıştır. Buna göre yüksek lisans yapan öğretmenlerin okul müdürünün paternalist liderlik davranışları algısı lisans mezunlarına göre daha yüksek çıkmıştır.

Katılımcıların algılarına göre okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ölçeği ve öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumları ölçeklerinin genel ve alt boyutları ile mesleki deneyim durumları arasındaki anlamlı bir fark durumunun tespitinde ANOVA testi kullanılmıştır.

**Tablo 7.** Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği ve Öğretmenlerin Mesleki Gelişime Yönelik Tutumları Ölçeklerinin Genel ve Alt Boyut Tutumlarının Mesleki Deneyim Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Puan	Grup	f. x ss Değerleri				ANOVA Sonuçları				
		N	X	S.S.	Var.K.	KT	Sd	KO	F	p
Okul Müdürü Liderlik Davranışları Ölçeği	1-5 yıl arası	7	2.8182	.00000	Gruplar arası	1.690	4	.422	6.426	.000*
	6-10 yıl arası	24	2.8920	.26088						
	11-15 yıl arası	66	3.1226	.22580						
	16-20 yıl arası	56	2.9748	.26418						
					Grup içi	23.335	355	.066		
					Toplam	25.025	359			

	21 yıl ve üzeri	207	2.9704	.26638						
	Total	360	2.9908	.26402						3>2.4.5
Mesleki	1-5 yıl arası	7	4.1667	.00000	Gruplar arası	5.122	4	1.281	4.633	.001*
Gelişime	6-10 yıl arası	24	3.8750	.51134	Grup içi	98.127	355	.276		
Yönelik	11-15 yıl arası	66	3.5480	.74637	Toplam	103.249	359			
Tutumları	16-20 yıl arası	56	3.8631	.32584						
Ölçeği	21 yıl ve üzeri	207	3.7045	.49298						1.2>3
	Total	360	3.7208	.53629						

p < .05

Tabloda görülebileceği üzere, okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ölçeği ve öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumları ölçeklerinin ve alt boyutlarının ölçeklerinin ve alt boyutlarının aritmetik ortalamalarının mesleki deneyim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda; öğretmenlerin mesleki deneyimlerine göre okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ve mesleki gelişime yönelik tutumları ölçeğinde istatistiki yönden anlamlı fark çıkmıştır.

Buna göre posthoc analizlerinden Scheffe analizine göre 11-15 yıl arası mesleki deneyim sahibi öğretmenlerin okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları algısı 6-10 yıl, 16-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri mesleki deneyim sahibi olan öğretmenlerden daha yüksek çıkmıştır. Ayrıca, 1-5 yıl arası ile 6-10 yıl arası mesleki deneyim sahibi öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumları algısı 11-15 yıl arası mesleki deneyim sahibi olan öğretmenlerden daha yüksek çıkmıştır.

Aşağıdaki tabloda okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ölçeği ve öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumları ölçeklerinin genel ve alt boyutlarının parametrik analizlerden Pearson korelasyon analizine ilişkin bulgular bulunmaktadır.

**Tablo 8.** Ölçeklerin Genel Boyutların Korelasyon Tablosu

Ölçek ve Alt Boyutlar	1- Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ölçeği	2- Öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumları ölçeği
1- Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ölçeği	1	.286**
2- Öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumları ölçeği		1

\* p < .05 (2-tailed). \*\* p < .01 (2-tailed).

Korelasyon analizine ilişkin bulgulara göre; araştırma kapsamındaki katılımcıların okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumları arasında (r= 0.286; p<0.01) anlamlı düşük düzeyde ve pozitif bir ilişki vardır.

#### 4. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmanın genel amacı, Türkiye'de görev yapan öğretmenlerin mesleki gelişim faaliyetlerine yönelik liderlik algılarını ve tutumlarını belirlemektir. Bu araştırma ilişkisel tarama modeli kullanılarak yürütülmüştür. Katılımcıların %78,9'unun kadın; %78,3'ünün 41-50 yaş aralığında; %90,3'ünün evli; %78,6'sının lisans mezunu ve %57,5'inin 21 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ve öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumları ortalamasının üzerindedir.

Cinsiyet değişkenine göre yapılan incelemede, okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ölçeğinin ve öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumlarının kadın ve erkeklere göre değişmediği ortaya çıkmıştır. Cesur (2015), Kaygısız (2015) ve Yaman (2011) tarafından yapılan çalışmalardan elde edilen bulgular, mevcut çalışmadan elde edilen bulgularla benzerlik göstermektedir. Ancak Dağlı ve Ağalday (2018) tarafından yapılan çalışmada cinsiyetin yardımsever liderlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

Yaşa göre yapılan incelemede okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ölçeğinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Ayrıca 20-30 ve 41-50 yaş aralığındaki öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutum algılarının 51 yaş ve üzeri öğretmenlere göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre posthoc analizlerden Scheffe analizine göre 41-50 yaş aralığındaki öğretmenlerin paternalist liderlik davranışları algılarının 51 yaş ve üzeri öğretmenlere göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer yandan ölçeğin kalan boyutları yaş gruplarına göre farklılık göstermemiştir.

Medeni duruma göre yapılan incelemede her iki ölçek arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Buna göre evli öğretmenlerin paternalist liderlik davranışları algıları bekar öğretmenlere göre daha yüksektir. Ayrıca, bekar öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutum algıları, evli öğretmenlere göre daha yüksektir. Eğitim durumuna göre yapılan incelemede yalnızca okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Buna göre, yüksek lisans derecesine sahip öğretmenlerin okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına ilişkin algıları, lisans derecesine sahip öğretmenlere göre daha yüksektir. Mesleki deneyim durumuna göre yapılan incelemede, öğretmenlerin mesleki deneyimlerine göre okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ve mesleki gelişime yönelik tutumları ölçeğinde istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Buna göre, post-hoc analizlerden Scheffe analizine göre, 11-15 yıl mesleki deneyime sahip öğretmenlerin okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına ilişkin algıları, 6-10 yıl, 16-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip öğretmenlerden daha yüksektir. Ayrıca, 1-5 yıl ve 6-10 yıl mesleki deneyime sahip öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutum algıları, 11-15 yıl mesleki deneyime sahip öğretmenlerden daha yüksektir. Son olarak, araştırmaya katılan okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yönelik tutumları arasında düşük düzeyde ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

### **Öneriler**

- ❖ Okul müdürleri, öğretmenlere yardımcı davranışlar sergilerken öğretmenlerin cinsiyetini ve medeni durumunu dikkate almalıdır.
- ❖ Örneklem genişletilerek Türkiye'nin diğer bölge ve il düzeyinde benzer bir çalışma yapılabilir.
- ❖ Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin mesleki gelişimine yönelik hizmetiçi eğitimler verilmeli ve aynı zamanda okul müdürlerinin desteği için yöneticilere farkındalık eğitimleri verilmelidir.

### **Araştırmacıların Katkı Oranı**

Yazarlarının katkı oranı eşit düzeydedir.

### **Çıkar Çatışması**

Bu araştırmada herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

## **5. Kaynakça**

- Akert, N. and Martin, B. (2012). The role of teacher leaders in school improvement through the perceptions of principals and teachers. *International Journal of Education*, 4(4). <https://doi.org/10.5296/ije.v4i4.2290>
- Amels, J., Krüger, M., Suhre, C., & Veen, K. (2020). The relationship between primary school leaders' utilization of distributed leadership and teachers' capacity to change. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(5), 732-749. <https://doi.org/10.1177/1741143220915921>
- Cesur, D. (2015). *Paternalist liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi: Sakarya Üniversitesi örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetin, F. (2018). Mesleki Gelişime Yönelik Tutum Ölçeği (MGTÖ) geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 827 – 844.
- Dağlı, A., & Ağalday, B. (2017). Developing a Headmasters' Paternalistic Leadership Behaviours Scale in Turkey. *Journal of Education and Practice*, 190-201.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaygısız, E. (2015). *The relationship between paternalistic leadership leader-member exchange (lmx) and job stress*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Marks, H. and Printy, S. (2003). Principal leadership and school performance: an integration of transformational and instructional leadership. *Educational Administration Quarterly*, 39(3), 370-397. <https://doi.org/10.1177/0013161x03253412>

- Robinson, V., Lloyd, C., & Rowe, K. (2008). The impact of leadership on student outcomes: an analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674. <https://doi.org/10.1177/0013161x08321509>
- Şimşek, H., & Yıldırım, A. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Tabachnick, B., & Fidell, L. (2013). *Using Multivariate Statistics*. Boston : Pearson.
- Wenner, J. and Campbell, T. (2016). The theoretical and empirical basis of teacher leadership. *Review of Educational Research*, 87(1), 134-171. <https://doi.org/10.3102/0034654316653478>
- Yaman, T. (2011). *Yöneticilerin paternalist (babacan) lider davranışlarının çalışanların örgütsel özdeşleşmelerine, iş performanslarına ve işten ayrılma niyetlerine etkisi: Özel sektörde uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara: Kara Harp Okulu.
- Yang, Y. and Lahoz, E. (2024). Leadership training for teachers and students' classroom performance in china. *International Journal of Education and Humanities*, 17(1), 193-199. <https://doi.org/10.54097/z8med517>
- Yusof, H., Min, Z., Jalil, N., Noor, M., & Yusof, R. (2018). Teacher leadership and its relationship with students' academic achievement. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(9). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v8-i9/4866>

### **EXTENDED ABSTRACT**

Investigating the impact of leadership behavior on teacher professional development is an important topic in education research and sheds light on the complex dynamics that govern the relationship between leadership practices and the development of teacher competencies. Previous studies have highlighted that leadership styles have a significant impact on educational outcomes and teacher performance. For example, Robinson et al. (2008) describe that certain leadership styles, particularly transformational leadership, have distinct effects on teacher professional development and student learning outcomes. This highlights the fundamental belief of educational leadership paradigms that effective leadership is not only administrative but also fundamentally transformative and instructional, facilitating deeper teacher engagement and professional development.

The complexity of teacher professional development in response to leadership practices highlights the need for comprehensive strategies that bridge the gap between theoretical leadership principles and their practical application in educational settings. Increasing evidence suggests that leaders who employ both transformational and distributed leadership styles are more likely to witness significant improvements in teacher competencies and, consequently, student performance (Amels et al., 2020).

Furthermore, it is vital that leadership training is aligned with the specific pedagogical needs of educators. Wenner and Campbell (2016) propose a robust teacher leadership framework that supports both individual and collective development. This alignment provides a key criterion for effective teaching and educational innovation by ensuring that leadership not only serves institutional goals but also prioritizes the development and well-being of educators. By synthesizing insights from a variety of studies in educational contexts, it becomes clear that leadership behavior has a profound impact on teacher professional development, shaping not only teaching practices but also the learning environments that develop in schools. As educational institutions continue to evolve amidst unprecedented change, identifying ways in which leadership can effectively develop teacher capabilities becomes crucial.

The general purpose of this study is to determine the leadership perceptions and attitudes of teachers working in Türkiye towards professional development activities. This research was conducted using the relational screening model. It was determined that 78.9% of the participants were female; 78.3% were between the ages of 41-50; 90.3% were married; 78.6% had a bachelor's degree and 57.5% had 21 years or more professional experience.

In addition, the paternalistic leadership behaviors of school principals and the attitudes of teachers towards professional development were above average.

In the examination conducted according to the gender variable, it was revealed that the scale of paternalistic

leadership behaviors of school principals and the attitudes of teachers towards professional development did not change according to women and men. The findings obtained from the studies conducted by Cesur (2015), Kaygısız (2015) and Yaman (2011) are similar to the findings obtained from the current study. However, in the study conducted by Dağlı and Ağalday (2018), it was found that gender had a significant effect on helpful leadership. In the examination conducted according to age, a statistically significant difference was found in the paternalistic leadership behaviors scale of school principals.

In addition, it was revealed that teachers between the ages of 20-30 and 41-50 had higher perceptions of attitudes towards professional development than teachers aged 51 and over. Accordingly, according to the Scheffe analysis from posthoc analyses, it was revealed that teachers between the ages of 41-50 had higher perceptions of paternalistic leadership behaviors than teachers aged 51 and over. On the other hand, the remaining dimensions of the scale did not differ according to age groups.

In the examination conducted according to marital status, a statistically significant difference was found between both scales. Accordingly, married teachers have higher perceptions of paternalistic leadership behaviors than single teachers. In addition, single teachers have higher perceptions of attitudes towards professional development than married teachers. In the examination conducted according to educational status, a statistically significant difference was found only in the paternalistic leadership behaviors of school principals. Accordingly, teachers with a master's degree have higher perceptions of school principals' paternalistic leadership behaviors than teachers with a bachelor's degree.

In the examination conducted according to professional experience status, a statistically significant difference was found in the scale of paternalistic leadership behaviors and attitudes towards professional development of school principals according to the professional experience of teachers. Accordingly, according to the Scheffe analysis from post-hoc analyses, the perceptions of teachers with 11-15 years of professional experience regarding the paternalistic leadership behaviors of school principals were higher than those of teachers with 6-10 years, 16-20 years and 21 years and above professional experience. In addition, the perceptions of attitudes towards professional development of teachers with 1-5 years and 6-10 years of professional experience were higher than those of teachers with 11-15 years of professional experience.

Finally, a low-level and positive significant relationship was found between the paternalistic leadership behaviors of the school principals participating in the study and the attitudes of teachers towards their professional development.

#### Recommendations

- ❖ School principals should take into account the gender and marital status of teachers when exhibiting supportive behaviors towards teachers.
- ❖ A similar study can be conducted in other regions and provinces of Turkey by expanding the sample.
- ❖ In-service training should be provided for the professional development of teachers in educational organizations, and awareness training should be provided to administrators for the support of school principals.