

Received/Geliş	:	2023	/	2023	Accepted/Kabul	:	2023	/	2023	Published/Yayın	:	2023	/	2023
		April		Nisan			May		Mayıs			June		Haziran

Okul Müdürü Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Sınıf Yönetimi Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Arif Yağcı¹ İzzet Yazar² Metin Bestil³ Muhammet Asiltürk⁴ Saliha Öztürk⁵ Meryem Baş⁶

Atıf/Reference: Yağcı, A., Yazar, İ., Bestil, M., Asiltürk, M., Öztürk, S. ve Baş, M. (2023). Okul Müdürü Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Sınıf Yönetimi Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Yönetim ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 78-89

Özet

Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin sınıf yönetimi becerileri arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. İlişkisel tarama modeliyle gerçekleştirilen araştırmada çalışma grubunu, Konya ili ve ilçelerinde görevli öğretmenler (N=415) oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak, Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği ile Öğretmenlerin Sınıf Yönetimi Becerileri Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; Okul Müdürü Liderlik Davranışları genel ortalaması ve Yardımsever Liderlik ortalaması yüksek düzeyde; Otoriter Liderlik ve Çıkarıcı Liderlik ortalamasının altında olduğu tespit edilmiştir. Erkeklerin Liderlik Davranışları geneli ve Yardımsever Liderlik alt boyutundaki algısı kadınlardan daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır. Mesleki deneyimlerine göre, 11-15 yıl arası ve 21 yıl ve üzeri mesleki deneyimi olan öğretmenler 1-5 yıl arası mesleki deneyime sahip öğretmenlerden daha yüksek Okul Müdürü Liderlik Davranışları algısı ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin, Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranış algıları ile Öğretmenlerin Sınıf Yönetimi Becerileri algıları lisansüstü mezunların Çıkarıcı Liderlik algısı lisans mezunlarına göre daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin Yardımsever Liderlik algısı ile Öğretmenlerin Sınıf Yönetimi Becerileri genel ve alt boyutları (dijital uyum hariç) arasında anlamlı, düşük düzeyde ve pozitif bir ilişki çıkmıştır. Ayrıca Otoriter Liderlik algısı ile Öğretmenlerin Sınıf Yönetimi Becerileri Fiziksel Düzen ve Yönetimi alt boyutu ile plan ve program alt boyutu arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Öğretmenlerin Yardımsever Liderlik algıları Sınıf Yönetimi Beceri algılarını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği anlaşılmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Paternalist liderlik, sınıf yönetim becerisi, okul müdürü, öğretmen.

Examining the Relationship Between School Principal's Leadership Behaviors and Teachers' Classroom Management Skills

Abstract

The purpose of this research is to investigate the relationship between the leadership behaviors of school principals and the classroom management skills of teachers. The study group in the research carried out with the relational scanning model consists of teachers (N=415) working in Konya province and its districts. School Principals' Paternalistic Leadership Behaviors Scale and Teachers' Classroom Management Skills Scale were used as data collection tools. According to the research results; School Principal Leadership Behaviors general average and Helpful Leadership average are high; Authoritarian Leadership and Benevolent Leadership were found to be below the average. It has been revealed that the perception of men in general Leadership Behaviors

¹ Okul Müdürü, Millî Eğitim Bakanlığı; Orcid: 0009-0008-6269-0066; 725091@gmail.com; [Sorumlu Yazar] %25 Katkı

² Okul Müdürü, Millî Eğitim Bakanlığı; Orcid: 0009-0002-6437-1639; iztyzr.42@gmail.com; %15 Katkı

³ Okul Müdürü, Millî Eğitim Bakanlığı; Orcid: 0000-0001-8197-914X; mbestil@gmail.com; %15 Katkı

⁴ Okul Müdürü, Millî Eğitim Bakanlığı; Orcid: 0009-0005-6574-8735; masilturk4224@gmail.com; %15 Katkı

⁵ Okul Müdürü, Millî Eğitim Bakanlığı; Orcid: 0009-0002-6717-2600; slhoztrk42@gmail.com; %15 Katkı

⁶ Okul Müdürü, Millî Eğitim Bakanlığı; Orcid: 0009-0005-4599-9086; mrymbas@gmail.com; %15 Katkı

and Benevolent Leadership sub-dimension is higher than that of women. According to their professional experience, teachers with 11-15 years and 21 years or more of professional experience have a higher perception of School Principal Leadership Behaviors than teachers with 1-5 years of professional experience. It has been revealed that the perception of Paternalistic Leadership Behavior of the Teachers and the School Principals and the Perceptions of the Classroom Management Skills of the Teachers are higher for the postgraduates than for the undergraduates. A significant, low and positive relationship was found between the perception of Helpful Leadership of the teachers and the general and sub-dimensions of Teachers' Classroom Management Skills (excluding digital cohesion). In addition, a negative relationship was found between Perception of Authoritarian Leadership and Teachers' Classroom Management Skills, Physical Order and Management sub-dimension, and plan and program sub-dimension. It is understood that teachers' Benevolent Leadership perceptions affect their perceptions of Classroom Management Skills in a meaningful and positive way.

Keywords: Paternalistic leadership, classroom management skills, school principal, teacher.

1. Giriş

Geçmişten günümüze küreselleşmenin toplumlarda meydana getirdiği sosyal, kültürel ve ekonomik değişimler, örgütsel yaşam biçimini ve ilişkileri derinden etkilemektedir. Bireylerin eğitim ve gelişim kaynağı olan eğitim örgütlerinin bu değişimlerden etkilenmediği ve bu nedenle tüm paydaşlarıyla birlikte kendilerinin de değişim ve gelişmelere uyum sağlamaları gerektiği düşünülemez. Toplumun eğitim örgütlerinden beklentileri de bu süreçte değişmektedir. Bu nedenle toplum, eğitim örgütlerinden değişime ayak uydurabilen, değişimi uygulayan ve yürüten bireyler yetiştirmesini beklemektedir. Değişim sürecinde gerekli fonksiyonların yerine getirilmesinde liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Paternalist liderlik, bu değişimi hızlandırdığı düşünülen liderlik modellerinin ta kendisidir (Çalışkan, 2010).

Paternalist liderliğin kavramsal temellerine temel oluşturan çalışmalar (Farh & Cheng, 2000, s. 112), genel olarak Doğu toplumlarının liderlik anlayışının Batı'dan farklı olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca Hofstede (2006) liderlik çalışmalarının genellikle Batı değerlerine dayandığını, özelde ise Kuzey Amerika araştırmalarının bir sonucu olduğunu öne sürmektedir. Ancak bir kültürde geliştirilen liderlik modelinin diğer kültürlerde geçerli olmayabileceği belirtilirken (Yukl, 2008); bir kültürde etkili olan liderlik performansları diğer kültürlerde benzer etkiler göstermeyebilir (Dağlı & Ağalday, 2017). Ayrıca Batı liderlik modellerinin Doğu'da keyfi olarak uygulanmasının, Doğu'nun liderlik modellerinin gerçek imajına zarar verdiği belirtilmektedir (Farh ve Cheng, 2000). Paternalist liderlik, Kuzey Amerika dışındaki Tayvan (Cheng ve diğerleri, 2004), Meksika (Martinez, 2003), Japonya ve Türkiye (Pellegrini ve Scandura, 2006) gibi ülkelerde etkin bir şekilde uygulanmaktadır.

Paternalist liderlik, özellikle son yirmi yılda yönetim literatüründe gelişen bir kavram haline gelmiştir. Ancak ataerkil liderliğin tanımı ve etkililiği konusunda araştırmacıların hâlâ önemli fikir ayrılıkları bulunmaktadır (Pellegrini ve Scandura, 2006). Literatür incelendiğinde ataerkil liderliğin en yaygın tanımını Farh ve Cheng'in (2000) yaptığı görülmektedir. Dolayısıyla ataerkil liderlik, güçlü disiplin ve otoriteyi, babacan yardımseverlik ve ahlaki bütünlük ile kişisel bir atmosferde birleştiren bir model olarak tanımlanmaktadır. Paternalist liderler, işyerlerinde bir aile ortamı yaratmayı amaçlamaktadır (Huse & Mussolino, 2008). Paternalist liderlikteki ilişkiler, baba-oğul ilişkisine benzemektedir. Burada "baba", ast için en iyisini destekleyen yapıyı temsil etmektedir.

Paternalist liderlerin temel özelliklerini açıklayan Farh ve Cheng (2000), bu liderlerin izleyiciler üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu; izleyicilere kendi fikirlerini ifade etmeleri için şans verdiği; kararların izleyici ile birlikte alınmasını sağladığı ve izleyiciyi yenilikçi olmaya teşvik ettiği bildirilmektedir.

Paternalist liderliğin boyutlarına ilişkin literatürdeki çalışmaları incelendiğinde en çok tartışılan iki temel sınıflandırma olduğu görülmektedir. Bunlardan ilki, Farh ve Cheng'in (2000) ataerkil liderliği "Yardımsever liderlik", "ahlaki liderlik" ve "otoriter liderlik" açısından inceledikleri çalışmadır. Ayrıca, ataerkil liderlik çalışmasını "Yardımsever liderlik" ve "Çıkarıcı liderlik" açısından incelenmektedir.

Öte yandan, bilgi teknolojisi ile olanak sağlayan teknolojilerin yakınsaması, her bireyin yaşam tarzını ciddi şekilde etkilemiş ve teknolojiye bağımlılığı artırmıştır. Kablosuz ağların kullanımıyla birlikte iPod, dizüstü bilgisayar, tablet ve akıllı telefon gibi taşınabilir cihazların kullanımı mobil öğrenmeyi güçlendirir, böylece geleneksel sınıfın ötesinde öğretme ve öğrenmeye olanak tanır (Hasan & Singhal, 2020)

Teknolojideki gelişmeler ve sonrasında yaşanan pandemi koşulları nedeniyle online eğitim; eğitimin her alanında kullanılmaya başlanmıştır. Sınıf yönetiminin boyutlarından biri de fiziksel düzen yönetimidir. Başarılı bir öğretim için sınıfın fiziksel özellikleri çok önemlidir. Fiziki ortam öğrencilerin başarısını doğrudan etkiler ve

öğrenci sayısı ve büyüklüğü, sınıfın rengi ve görünümü, ısı, ışık, gürültü, temizlik ve düzen olarak sınıflandırılır (Duran, Önal ve Kurtuluş, 2006). Sınıf liderliği, sınıf yönetiminde öne çıkan bir kavramdır ve olumlu bir iklim oluşturmak, eğitim ortamında istenlik davranışı sağlayabilir. Sorunların ortaya çıkmadan veya ortaya çıkmadan önce önlenmesi için uygun çözümler bu bağlamda değerlendirilebilir.

Sınıf yönetiminin boyutlarından biri davranış yönetimidir. Sınıfta davranış yönetimi genellikle sınıftaki öğrenme-öğretme sürecini engelleyen davranışlar olarak düşünülse de öğrencilerin istenmeyen davranışları genellikle koşullara, ciddiyete ve algılanan kişiye göre farklılık göstermektedir. Öğretmenin etkinlikleri etkili bir şekilde yönetebilmesi için hazırlanan günlük planlarda etkinliğin düzenlenmesine ağırlık verilmelidir. Programın amaçlarına ulaşmasında en önemli noktalardan biri etkinliklerin seçimidir. Öğrencilerin bireysel farklılıkları ve dersin içeriği etkinliklerin seçiminde önemli değişkenlerdir (Işlak ve Gök, 2022). Literatürde bir diğer sınıf yönetimi boyutu olarak kabul edilen zaman yönetimi, öğretmenin en önemli mesleki ve yeterlilik göstergesidir.

Derste zamanı verimli kullanmak için öğrencilerin dersliklerde ve laboratuvarlarda planlı bir şekilde aktif olmaları ve ders zamanını iyi kullanmaları için yönlendirilmelidir. Öğretmen derste zamanı iyi planlamalı, başladığı işi tamamlamalı, yarım kalan iş kalmaması gerektiğini vurgulamalıdır. Değerlendirme boyutu, çağdaş eğitim anlayışını ve değerlendirmeyi gerektirmektedir. Son on yıllarda yaşanan pandeminin etkisiyle sınıf yönetiminin boyutlarına dijital materyallere uyum başlığı da eklenmelidir. Sınıf yönetiminde öğretmenlerin dijital dünyaya uyumu büyük önem taşımaktadır (Johnson, 2020).

Bu boyut, öğretmenlerin bilgisayar kullanma, çevrimiçi ders yazılımı kurma ve kullanma, çevrimiçi derslerde yaşanan sorunlarla başa çıkma, öğrencilerin çevrimiçi derslere aktif katılımını sağlama, çevrimiçi dersler için materyal hazırlama ve farklı öğretim yöntem ve tekniklerini çevrimiçi derslere uyarlama becerilerini içermektedir.

Bu bağlamda, bu çalışma öğretmenlerin algılarına göre; okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin sınıf yönetimi becerileri arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak literatüre önemli bir katkı sağlayacağı ve sınıf yönetimine okul müdürünün etkisini inceleyen araştırmalara yol göstereceğine inanılmaktadır. Bu amaçla bu çalışmanın temel amacı, okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin sınıf yönetimi becerileri arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla hazırlanmıştır.

2. Yöntem

Bu araştırma, ilişkisel tarama modeliyle gerçekleştirilmiştir (Karasar, 2005). Araştırmanın çalışma grubunu Konya ili ve ilçelerinde görevli öğretmenler (N=415) oluşturmaktadır. 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	224	54.0
	Kadın	191	46.0
Mesleki Deneyim	1-5 yıl arası	64	15.4
	6-10 yıl arası	53	12.8
	11-15 yıl arası	91	21.9
	16-20 yıl arası	86	20.7
	21 yıl ve üzeri	121	29.2
Öğrenim Durumu	Lisans	304	73.3
	Lisansüstü	111	26.7

p < .05

Tabloda yer alan istatistiksel değerlere göre, araştırmaya katılan katılımcıların % 54’ünün erkek olduğu; %73,3’ünün lisans mezunu olduğu, %29,2’sinin ve 21 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip olduğu tespit edilmiştir.

Veri toplama aracı olarak, Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği(OMPLDÖ), 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. Her

faktörün varyans oranının sırasıyla %38,568, %4,800, %6,730 ve %9,842 olarak belirlenmiştir. Dört faktörün her biri varyans toplamını açıklamakta ve %59,939 olarak belirlenmiştir. Öte yandan birinci faktör için Cronbach's Alpha güvenirlik katsayısı .926; ikinci faktör için .872; üçüncü faktör için .610; Dördüncü faktör için .619 ve ölçeğin tamamı için .898'dir. Elde edilen bulguların kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu görülmüştür.

Işlak ve Gök tarafından (2022) geliştirilen Öğretmenlerin Sınıf Yönetimi Becerileri Ölçeğinin(ÖSYBÖ) faktör yapısı için beş farklı model kurulmuş ve her bir model Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile test edilerek en iyi modelin ortaya çıkarılmıştır. Toplamda 38 madde ve 5 faktörden (Fiziksel Düzen ve Yönetimi, Zaman Yönetimi, Plan Program Yönetimi, Davranış Yönetimi, İletişim ve İlişki Yönetimi ve Dijital Uyum) den oluşan ölçekte, Cronbach's Alpha güvenirlik katsayıları sırasıyla .862, .821, .870, .938, .938 ve .924 ve ölçeğin tamamı için .963'dür.

3. Bulgular

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

Tablo 2. Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	N	Min	Max	\bar{X}	Ss	Skewness	Kurtosis		
Yardımsaver Liderlik	415	1.00	5.00	3.7066	.84985	-.780	.120	.437	.239
Ahlaki Liderlik	415	1.86	4.14	3.1707	.23299	-.411	.120	1.568	.239
Otoriter Liderlik	415	1.00	5.00	2.7092	.97061	.235	.120	-.444	.239
Çıkarıcı Liderlik	415	1.00	5.00	2.8594	.84512	-.079	.120	-.047	.239
Okul Müdürü Liderlik Davranışları	415	1.73	3.95	3.2846	.31798	-.659	.120	1.230	.239
Fiziksel Düzen ve Yönetimi	415	2.50	5.00	4.0490	.54273	-.208	.120	-.181	.239
Zaman Yönetimi	415	2.60	5.00	4.1287	.46117	-.024	.120	.126	.239
Plan Program Yönetimi	415	1.82	5.00	3.9290	.56563	-.246	.120	.015	.239
Davranış Yönetimi	415	2.00	5.00	4.3427	.50551	-.538	.120	.424	.239
İletişim ve İlişki Yönetimi	415	2.50	5.00	4.2655	.51090	-.476	.120	.182	.239
Dijital Uyum	415	1.40	5.00	4.0959	.61930	-.431	.120	.530	.239
Sınıf Yönetimi Becerileri	415	2.70	5.00	4.1028	.44507	-.164	.120	.193	.239

p < .05

Araştırma ölçeği analizinde, OMPLDÖ ve ÖSYBÖ'nin ve alt boyutları için çarpıklık ve basıklık değeri +1.5 ile -1.5 arasında olduğu görülmektedir. Araştırma ölçeği analizinde, Tabachnick ve arkadaşlarına (2013) göre çarpıklık ve basıklık değeri +1.5 ile -1.5 arasında olduğunu zaman parametrik test olarak kabul edilip ona göre işlem yapılabileceğini ifade etmektedir.

Bu anlamda, OMPLDÖ ve ÖSYBÖ ve alt boyutları bu şartı sağladığından dolayı normallik varsayımına göre uygun ve parametrik analizlerin yapılabileceği gerekmektedir.

Tablo incelendiğinde; Okul Müdürü Liderlik Davranışları genel ortalaması ($\bar{X} = 3,28 \pm .31$) ve alt boyutlardan en yüksek Yardımsaver Liderlik ortalaması ($\bar{X} = 3,70 \pm .85$) çıkmıştır. Otoriter Liderlik ve Çıkarıcı Liderlik alt boyutların ortalamasının altında olduğu tespit edilmiştir. Sınıf Yönetimi Becerileri, genel ortalaması ($\bar{X} = 4,10 \pm .44$) ve alt boyutlardan en yüksek Davranış Yönetimi ortalaması ($\bar{X} = 4,34 \pm .51$) çıkmıştır.

Katılımcıların OMPLDÖ ve ÖSYBÖ, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark olup olmadığının incelenmiştir. Yapılan bağımsız örneklem T-testi analiz sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 3. OMPLDÖ ve ÖSYBÖ'nin Cinsiyete Göre T-Test Analiz Değerleri

	Değişken	N	Ortalama	S.S.	t	df	p	
OMPLDÖ	Yardımsaver Liderlik	Erkek	224	3.8368	.80865	3.425	413	.001*
		Kadın	191	3.5538	.87336			
	Ahlaki Liderlik	Erkek	224	3.1582	.23265	-1.191	413	.234
		Kadın	191	3.1855	.23313			
	Otoriter Liderlik	Erkek	224	2.6250	1.00187	-1.921	413	.055
		Kadın	191	2.8080	.92548			
	Çıkarıcı Liderlik	Erkek	224	2.8631	.87603	.095	413	.924
		Kadın	191	2.8551	.80964			

			f. x ss Değerleri		ANOVA Sonuçları						
			N	X	S.S.	Var.K.	KT	Sd	KO	F	p
ÖSYBÖ	Okul Müdürü Liderlik Davranışları	Erkek	224	3.3228	.29905	Gruplar arası	5.235	4	1.309	1.827	.123
		Kadın	191	3.2396	.33405						
	Fiziksel Düzen ve Yönetimi	Erkek	224	4.0060	.57255	Toplam	299.006	414			
		Kadın	191	4.0995	.50233						
	Zaman Yönetimi	Erkek	224	4.1411	.49763	Gruplar arası	.061	4	.015	.279	.892
		Kadın	191	4.1141	.41518						
	Plan Program Yönetimi	Erkek	224	3.8746	.61359	Toplam	22.473	414			
		Kadın	191	3.9929	.49766						
	Davranış Yönetimi	Erkek	224	4.3241	.52741	Gruplar arası	4.081	4	1.020	1.084	.364
		Kadın	191	4.3644	.47902						
	İletişim ve İlişki Yönetimi	Erkek	224	4.2269	.55644	Toplam	390.026	414			
		Kadın	191	4.3106	.44892						
	Dijital Uyum	Erkek	224	4.1420	.63925	Gruplar arası	1.448	4	.362	.504	.733
		Kadın	191	4.0419	.59216						
	Sınıf Yönetimi Becerileri	Erkek	224	4.0875	.48015	Toplam	295.689	414			
		Kadın	191	4.1208	.40053						

p < .05

Katılımcıların cinsiyetlerine göre OMPLDÖ ve ÖSYBÖ ölçeklerinin ve alt boyutlarının tutum farklarını ortaya koymak için kullanılmıştır. Analiz sonucunda, OMPLDÖ genel ölçeği ve Yardımsever Liderlik alt boyutunda farklılık çıkmıştır. Buna göre Erkeklerin Liderlik Davranışları genel ölçeği ve Yardımsever Liderlik alt boyutundaki algısı kadınlardan daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır (p<.05).

Ayrıca ÖSYBÖ Genel ölçeği Plan Program Yönetimi alt boyutunda farklılık çıkmıştır. Buna göre Kadınların Plan Program Yönetimi alt boyutundaki algısı erkeklerden daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer yandan geriye kalan ölçek genel ve alt boyutların kadın ve erkeğe göre değişmediği ortaya çıkmıştır.

Katılımcıların algılarına göre OMPLDÖ ve ÖSYBÖ ölçeklerinin ve alt boyutlarının ölçeklerinin genel ve alt boyutları ile mesleki deneyimleri arasındaki anlamlı bir ilişkinin varlığının tespitinde ANOVA testi kullanılmıştır.

Tablo 4. OMPLDÖ ve ÖSYBÖ Ölçeklerinin Genel ve Alt Boyut Tutumlarının Mesleki Deneyimlere Göre Karşılaştırılması

Puan	Grup	f. x ss Değerleri			ANOVA Sonuçları										
		N	X	S.S.	Var.K.	KT	Sd	KO	F	p					
Yardımsever Liderlik	1-5 yıl arası	64	3.5174	.88185	Gruplar arası	5.235	4	1.309	1.827	.123					
	6-10 yıl arası	53	3.6897	.86379							Grup içi	293.771	410	.717	
	11-15 yıl arası	91	3.8498	.71442							Toplam	299.006	414		
	16-20 yıl arası	86	3.6214	.87362											
	21 yıl ve üzeri	121	3.7668	.89055											
	Total	415	3.7066	.84985											
Ahlaki Liderlik	1-5 yıl arası	64	3.1563	.19505	Gruplar arası	.061	4	.015	.279	.892					
	6-10 yıl arası	53	3.1509	.22311							Grup içi	22.412	410	.055	
	11-15 yıl arası	91	3.1852	.24046							Toplam	22.473	414		
	16-20 yıl arası	86	3.1678	.26222											
	21 yıl ve üzeri	121	3.1783	.23056											
	Total	415	3.1707	.23299											
Otoriter Liderlik	1-5 yıl arası	64	2.7135	.98286	Gruplar arası	4.081	4	1.020	1.084	.364					
	6-10 yıl arası	53	2.5660	.89773							Grup içi	385.945	410	.941	
	11-15 yıl arası	91	2.5934	.91328							Toplam	390.026	414		
	16-20 yıl arası	86	2.7558	1.03838											
	21 yıl ve üzeri	121	2.8237	.98514											
	Total	415	2.7092	.97061											
Çıkarıcı Liderlik	1-5 yıl arası	64	2.7760	.90668	Gruplar arası	1.448	4	.362	.504	.733					
	6-10 yıl arası	53	2.7673	.76679							Grup içi	294.242	410	.718	
	11-15 yıl arası	91	2.9158	.87007							Toplam	295.689	414		
	16-20 yıl arası	86	2.9147	.85587											
	21 yıl ve üzeri	121	2.8623	.82403											
	Total	415	2.8594	.84512											

Okul Müdürü	1-5 yıl arası	64	3.1918	.35157	Gruplar arası	1.201	4	.300	3.028	.018*
Liderlik	6-10 yıl arası	53	3.2393	.35626	Grup içi	40.658	410	.099		3,5>1
Davranışları	11-15 yıl arası	91	3.3397	.27668	Toplam	41.859	414			
	16-20 yıl arası	86	3.2627	.30919						
	21 yıl ve üzeri	121	3.3276	.30627						
	Total	415	3.2846	.31798						
Fiziksel Düzen ve Yönetimi	1-5 yıl arası	64	4.0938	.56177	Gruplar arası	.719	4	.180	.608	.657
	6-10 yıl arası	53	4.0409	.52492	Grup içi	121.230	410	.296		
	11-15 yıl arası	91	4.0458	.51284	Toplam	121.948	414			
	16-20 yıl arası	86	3.9767	.63409						
	21 yıl ve üzeri	121	4.0826	.49306						
	Total	415	4.0490	.54273						
Zaman Yönetimi	1-5 yıl arası	64	4.1000	.45356	Gruplar arası	1.264	4	.316	1.493	.204
	6-10 yıl arası	53	4.1019	.48931	Grup içi	86.785	410	.212		
	11-15 yıl arası	91	4.0571	.40910	Toplam	88.049	414			
	16-20 yıl arası	86	4.1349	.54746						
	21 yıl ve üzeri	121	4.2050	.41670						
	Total	415	4.1287	.46117						
Plan Program Yönetimi	1-5 yıl arası	64	4.0142	.54503	Gruplar arası	1.304	4	.326	1.019	.397
	6-10 yıl arası	53	3.9022	.49532	Grup içi	131.151	410	.320		
	11-15 yıl arası	91	3.9411	.55899	Toplam	132.455	414			
	16-20 yıl arası	86	3.8372	.64390						
	21 yıl ve üzeri	121	3.9519	.55012						
	Total	415	3.9290	.56563						
Davranış Yönetimi	1-5 yıl arası	64	4.2906	.55312	Gruplar arası	.827	4	.207	.807	.521
	6-10 yıl arası	53	4.3132	.44809	Grup içi	104.968	410	.256		
	11-15 yıl arası	91	4.3231	.48421	Toplam	105.795	414			
	16-20 yıl arası	86	4.3256	.58212						
	21 yıl ve üzeri	121	4.4099	.45960						
	Total	415	4.3427	.50551						
İletişim ve İlişki Yönetimi	1-5 yıl arası	64	4.2083	.50044	Gruplar arası	1.045	4	.261	1.001	.407
	6-10 yıl arası	53	4.2421	.41547	Grup içi	107.016	410	.261		
	11-15 yıl arası	91	4.2875	.49007	Toplam	108.061	414			
	16-20 yıl arası	86	4.2093	.60993						
	21 yıl ve üzeri	121	4.3292	.49181						
	Total	415	4.2655	.51090						
Dijital Uyum	1-5 yıl arası	64	4.1250	.61773	Gruplar arası	.858	4	.214	.557	.694
	6-10 yıl arası	53	4.0755	.55916	Grup içi	157.925	410	.385		
	11-15 yıl arası	91	4.0923	.57450	Toplam	158.783	414			
	16-20 yıl arası	86	4.0209	.71028						
	21 yıl ve üzeri	121	4.1455	.61264						
	Total	415	4.0959	.61930						
Sınıf Yönetimi Becerileri	1-5 yıl arası	64	4.1203	.47254	Gruplar arası	.635	4	.159	.800	.526
	6-10 yıl arası	53	4.0803	.40243	Grup içi	81.372	410	.198		
	11-15 yıl arası	91	4.0971	.39405	Toplam	82.007	414			
	16-20 yıl arası	86	4.0427	.53335						
	21 yıl ve üzeri	121	4.1505	.41562						
	Total	415	4.1028	.44507						

p < .05

Tabloda görülebileceği üzere, OMPLDÖ ve ÖSYBÖ ölçeklerinin ve alt boyutlarının aritmetik ortalamalarının mesleki deneyim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda;

Okul Müdürü Liderlik Davranışları genel ölçeği arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F(4,410); .018). Bu farkın hangi gruplar arası olduğunun tespiti için Posthoc analizlerinde LSD analizine göre 11-15 yıl arası ve 21 yıl ve üzeri mesleki deneyimi olan gruplar 1-5 yıl arası mesleki deneyime sahip gruplardan daha yüksek Okul Müdürü Liderlik Davranışları algısı ortaya çıkmıştır. Diğer yandan geriye kalan genel ölçek ve alt boyutlar ile mesleki deneyim durumu arasındaki herhangi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Katılımcıların OMPLDÖ ve ÖSYBÖ, eğitim durum değişkenine göre anlamlı bir fark olup olmadığını incelemiştir. Yapılan bağımsız örneklem T-testi analiz sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 5. OMPLDÖ ve ÖSYBÖ'nin Eğitim Durumlarına Göre T-Test Analiz Değerleri

		Değişken	N	Ortalama	S.S.	t	df	p																																																																																																																																	
OMPLDÖ	Yardımsöver Liderlik	Lisans	304	3,7029	,83174	-,147	413	,883																																																																																																																																	
		Lisansüstü	111	3,7167	,90139				Ahlaki Liderlik	Lisans	304	3,1814	,21805	1,544	413	,123	Lisansüstü	111	3,1416	,26864	Otoriter Liderlik	Lisans	304	2,6678	,91818	-1,328	169,331	,186	Lisansüstü	111	2,8228	1,09804	Çıkarıcı Liderlik	Lisans	304	2,8037	,82712	-2,233	413	,026*	Lisansüstü	111	3,0120	,87839	Okul Müdürü Liderlik Davranışları	Lisans	304	3,2732	,31923	-1,207	413	,228	Lisansüstü	111	3,3157	,31383	ÖSYBÖ	Fiziksel Düzen ve Yönetimi	Lisans	304	4,0373	,54440	-,727	413	,467	Lisansüstü	111	4,0811	,53930	Zaman Yönetimi	Lisans	304	4,1375	,46435	,645	413	,519	Lisansüstü	111	4,1045	,45355	Plan Program Yönetimi	Lisans	304	3,9321	,55961	,184	413	,854	Lisansüstü	111	3,9206	,58431	Davranış Yönetimi	Lisans	304	4,3336	,51299	-,606	413	,545	Lisansüstü	111	4,3676	,48583	İletişim ve İlişki Yönetimi	Lisans	304	4,2555	,51363	-,658	413	,511	Lisansüstü	111	4,2928	,50463	Dijital Uyum	Lisans	304	4,0849	,61470	-,600	413	,549	Lisansüstü	111	4,1261	,63356	Sınıf Yönetimi Becerileri	Lisans	304	4,0980	,44831	-,366	413	,715
	Ahlaki Liderlik	Lisans	304	3,1814	,21805	1,544	413	,123																																																																																																																																	
		Lisansüstü	111	3,1416	,26864				Otoriter Liderlik	Lisans	304	2,6678	,91818	-1,328	169,331	,186	Lisansüstü	111	2,8228	1,09804	Çıkarıcı Liderlik	Lisans	304	2,8037	,82712	-2,233	413	,026*	Lisansüstü	111	3,0120	,87839	Okul Müdürü Liderlik Davranışları	Lisans	304	3,2732	,31923	-1,207	413	,228	Lisansüstü	111	3,3157	,31383	ÖSYBÖ	Fiziksel Düzen ve Yönetimi	Lisans	304	4,0373	,54440	-,727	413	,467	Lisansüstü	111	4,0811		,53930	Zaman Yönetimi	Lisans	304	4,1375	,46435	,645	413	,519	Lisansüstü	111	4,1045	,45355	Plan Program Yönetimi	Lisans	304	3,9321	,55961	,184	413	,854	Lisansüstü	111	3,9206	,58431	Davranış Yönetimi	Lisans	304	4,3336	,51299	-,606	413	,545	Lisansüstü	111	4,3676	,48583	İletişim ve İlişki Yönetimi	Lisans	304	4,2555	,51363	-,658	413	,511	Lisansüstü	111	4,2928	,50463	Dijital Uyum	Lisans	304	4,0849	,61470	-,600	413	,549	Lisansüstü	111	4,1261	,63356	Sınıf Yönetimi Becerileri	Lisans	304	4,0980	,44831	-,366	413	,715	Lisansüstü	111	4,1161	,43779							
	Otoriter Liderlik	Lisans	304	2,6678	,91818	-1,328	169,331	,186																																																																																																																																	
		Lisansüstü	111	2,8228	1,09804				Çıkarıcı Liderlik	Lisans	304	2,8037	,82712	-2,233	413	,026*	Lisansüstü	111	3,0120	,87839	Okul Müdürü Liderlik Davranışları	Lisans	304	3,2732	,31923	-1,207	413	,228	Lisansüstü	111	3,3157	,31383	ÖSYBÖ	Fiziksel Düzen ve Yönetimi	Lisans	304	4,0373	,54440	-,727	413	,467	Lisansüstü	111	4,0811		,53930	Zaman Yönetimi	Lisans	304	4,1375	,46435	,645	413	,519	Lisansüstü	111		4,1045	,45355	Plan Program Yönetimi	Lisans	304	3,9321	,55961	,184	413	,854	Lisansüstü	111	3,9206	,58431	Davranış Yönetimi	Lisans	304	4,3336	,51299	-,606	413	,545	Lisansüstü	111	4,3676	,48583	İletişim ve İlişki Yönetimi	Lisans	304	4,2555	,51363	-,658	413	,511	Lisansüstü	111	4,2928	,50463	Dijital Uyum	Lisans	304	4,0849	,61470	-,600	413	,549	Lisansüstü	111	4,1261	,63356	Sınıf Yönetimi Becerileri	Lisans	304	4,0980	,44831	-,366	413	,715	Lisansüstü	111	4,1161	,43779																		
	Çıkarıcı Liderlik	Lisans	304	2,8037	,82712	-2,233	413	,026*																																																																																																																																	
		Lisansüstü	111	3,0120	,87839				Okul Müdürü Liderlik Davranışları	Lisans	304	3,2732	,31923	-1,207	413	,228	Lisansüstü	111	3,3157	,31383	ÖSYBÖ	Fiziksel Düzen ve Yönetimi	Lisans	304	4,0373	,54440	-,727	413	,467	Lisansüstü	111	4,0811		,53930	Zaman Yönetimi	Lisans	304	4,1375	,46435	,645	413	,519	Lisansüstü	111		4,1045	,45355	Plan Program Yönetimi	Lisans	304	3,9321	,55961	,184	413	,854	Lisansüstü		111	3,9206	,58431	Davranış Yönetimi	Lisans	304	4,3336	,51299	-,606	413	,545	Lisansüstü	111	4,3676	,48583	İletişim ve İlişki Yönetimi	Lisans	304	4,2555	,51363	-,658	413	,511	Lisansüstü	111	4,2928	,50463	Dijital Uyum	Lisans	304	4,0849	,61470	-,600	413	,549	Lisansüstü	111	4,1261	,63356	Sınıf Yönetimi Becerileri	Lisans	304	4,0980	,44831	-,366	413	,715	Lisansüstü	111	4,1161	,43779																													
	Okul Müdürü Liderlik Davranışları	Lisans	304	3,2732	,31923	-1,207	413	,228																																																																																																																																	
		Lisansüstü	111	3,3157	,31383				ÖSYBÖ	Fiziksel Düzen ve Yönetimi	Lisans	304	4,0373	,54440	-,727	413	,467	Lisansüstü	111	4,0811		,53930	Zaman Yönetimi	Lisans	304	4,1375	,46435	,645	413	,519	Lisansüstü	111		4,1045	,45355	Plan Program Yönetimi	Lisans	304	3,9321	,55961	,184	413	,854	Lisansüstü		111	3,9206	,58431	Davranış Yönetimi	Lisans	304	4,3336	,51299	-,606	413	,545		Lisansüstü	111	4,3676	,48583	İletişim ve İlişki Yönetimi	Lisans	304	4,2555	,51363	-,658	413	,511	Lisansüstü	111	4,2928	,50463	Dijital Uyum	Lisans	304	4,0849	,61470	-,600	413	,549	Lisansüstü	111	4,1261	,63356	Sınıf Yönetimi Becerileri	Lisans	304	4,0980	,44831	-,366	413	,715	Lisansüstü	111	4,1161	,43779																																								
ÖSYBÖ	Fiziksel Düzen ve Yönetimi	Lisans	304	4,0373	,54440	-,727	413	,467																																																																																																																																	
		Lisansüstü	111	4,0811	,53930					Zaman Yönetimi	Lisans	304	4,1375	,46435	,645	413	,519	Lisansüstü	111	4,1045		,45355	Plan Program Yönetimi	Lisans	304	3,9321	,55961	,184	413	,854	Lisansüstü	111		3,9206	,58431	Davranış Yönetimi	Lisans	304	4,3336	,51299	-,606	413	,545	Lisansüstü		111	4,3676	,48583	İletişim ve İlişki Yönetimi	Lisans	304	4,2555	,51363	-,658	413	,511		Lisansüstü	111	4,2928	,50463	Dijital Uyum	Lisans	304	4,0849	,61470	-,600	413	,549	Lisansüstü	111	4,1261	,63356	Sınıf Yönetimi Becerileri	Lisans	304	4,0980	,44831	-,366	413	,715	Lisansüstü	111	4,1161	,43779																																																				
	Zaman Yönetimi	Lisans	304	4,1375	,46435	,645	413	,519																																																																																																																																	
		Lisansüstü	111	4,1045	,45355					Plan Program Yönetimi	Lisans	304	3,9321	,55961	,184	413	,854	Lisansüstü	111	3,9206		,58431	Davranış Yönetimi	Lisans	304	4,3336	,51299	-,606	413	,545	Lisansüstü	111		4,3676	,48583	İletişim ve İlişki Yönetimi	Lisans	304	4,2555	,51363	-,658	413	,511	Lisansüstü		111	4,2928	,50463	Dijital Uyum	Lisans	304	4,0849	,61470	-,600	413	,549		Lisansüstü	111	4,1261	,63356	Sınıf Yönetimi Becerileri	Lisans	304	4,0980	,44831	-,366	413	,715	Lisansüstü	111	4,1161	,43779																																																																
	Plan Program Yönetimi	Lisans	304	3,9321	,55961	,184	413	,854																																																																																																																																	
		Lisansüstü	111	3,9206	,58431					Davranış Yönetimi	Lisans	304	4,3336	,51299	-,606	413	,545	Lisansüstü	111	4,3676		,48583	İletişim ve İlişki Yönetimi	Lisans	304	4,2555	,51363	-,658	413	,511	Lisansüstü	111		4,2928	,50463	Dijital Uyum	Lisans	304	4,0849	,61470	-,600	413	,549	Lisansüstü		111	4,1261	,63356	Sınıf Yönetimi Becerileri	Lisans	304	4,0980	,44831	-,366	413	,715	Lisansüstü	111	4,1161	,43779																																																																													
	Davranış Yönetimi	Lisans	304	4,3336	,51299	-,606	413	,545																																																																																																																																	
		Lisansüstü	111	4,3676	,48583					İletişim ve İlişki Yönetimi	Lisans	304	4,2555	,51363	-,658	413	,511	Lisansüstü	111	4,2928		,50463	Dijital Uyum	Lisans	304	4,0849	,61470	-,600	413	,549	Lisansüstü	111		4,1261	,63356	Sınıf Yönetimi Becerileri	Lisans	304	4,0980	,44831	-,366	413	,715	Lisansüstü	111	4,1161	,43779																																																																																										
	İletişim ve İlişki Yönetimi	Lisans	304	4,2555	,51363	-,658	413	,511																																																																																																																																	
		Lisansüstü	111	4,2928	,50463					Dijital Uyum	Lisans	304	4,0849	,61470	-,600	413	,549	Lisansüstü	111	4,1261		,63356	Sınıf Yönetimi Becerileri	Lisans	304	4,0980	,44831	-,366	413	,715	Lisansüstü	111	4,1161	,43779																																																																																																							
	Dijital Uyum	Lisans	304	4,0849	,61470	-,600	413	,549																																																																																																																																	
		Lisansüstü	111	4,1261	,63356					Sınıf Yönetimi Becerileri	Lisans	304	4,0980	,44831	-,366	413	,715	Lisansüstü	111	4,1161	,43779																																																																																																																				
	Sınıf Yönetimi Becerileri	Lisans	304	4,0980	,44831	-,366	413	,715																																																																																																																																	
		Lisansüstü	111	4,1161	,43779																																																																																																																																				

p < .05

Katılımcıların eğitim durumlarına göre OMPLDÖ ve ÖSYBÖ ölçeklerinin ve alt boyutlarının tutum farklarını ortaya koymak için kullanılmıştır. Analiz sonucunda, OMPLDÖ genel ölçeği ve Çıkarıcı Liderlik alt boyutunda farklılık çıkmıştır. Buna göre lisansüstü mezunların Çıkarıcı Liderlik algısı lisans mezunlarına göre daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır (p<.05). Diğer yandan geriye kalan ölçek genel ve alt boyutların lisans ve lisansüstü durumuna göre değişmediği ortaya çıkmıştır.

Aşağıdaki tabloda OMPLDÖ ve ÖSYBÖ ölçeklerinin genel ve alt boyutlarının parametrik analizlerden Pearson korelasyon analizine ilişkin bulgular bulunmaktadır.

Tablo 6. Ölçeklerin Genel Boyutların Korelasyon Tablosu

Ölçek ve Alt Boyutlar	1-Fiziksel Düzen ve Yönetimi	2-Zaman Yönetimi	3-Plan Program Yönetimi	4-Davranış Yönetimi	5-İletişim ve İlişki Yönetimi	6-Dijital Uyum	Sınıf Yönetimi Becerileri
1-Yardımsöver Liderlik	.127**	.107*	.116*	.112*	.138**	.045	.124*
2-Ahlaki Liderlik	.033	.018	.017	-.005	-.009	-.061	-.009
3-Otoriter Liderlik	-.122*	-.072	-.100*	-.025	-.093	-.009	-.083
4-Çıkarıcı Liderlik	-.023	-.038	-.084	-.055	-.055	.058	-.033
Okul Müdürü Liderlik Davranışları Genel	.088	.078	.059	.091	.089	.052	.087

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

Korelasyon analizine ilişkin bulgulara göre; araştırma kapsamındaki katılımcıların Yardımsöver Liderlik alt boyutu ile ÖSYBÖ genel ve alt boyutları (dijital uyum hariç) arasında anlamlı düşük düzeyde ve pozitif bir ilişki vardır. Ayrıca Otoriter Liderlik alt boyutu ile ÖSYBÖ Fiziksel Düzen ve Yönetimi alt boyutu (r= -0.122; p<0.05) ve plan ve program alt boyutu (r= -0.100; p<0.05) arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Katılımcıların algılarına göre, OMPLDÖ'nün ÖSYBÖ üzerine ne gibi etkilerinin olduğunu incelemek için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 7. Katılımcıların OMPLDÖ'nün ÖSYBÖ Üzerine Etki Analizi

Değişken	B	Beta	t	Sig.	VIF	R	R2	Uyarlanmış R2	F
Sabit	4.154		11.667	.000					
Yardımsaver Liderlik	.062	.119	1.977	.049*	1.514				
Ahlaki Liderlik	-.082	-.043	-.841	.401	1.083	.132 ^a	.017	.008	.000 ^b
Otoriter Liderlik	-.014	-.031	-.459	.646	1.867				
Çıkarıcı Liderlik	.005	.010	.181	.856	1.338				

p < .05

Katılımcıların Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranış algılarının Öğretmenlerin Sınıf Yönetimi Beceri algılarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır [(R= .132; R²= .017; Uyarlanmış R²= .008) F(4.410)= 1.806; p<.01]. Katılımcıların Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranış alt boyutları bağımsız değişken. Öğretmenlerin Sınıf Yönetimi Beceri algılarının bağımlı değişken olarak alındığı regresyon analizi sonucunda katılımcıların Öğretmenlerin Sınıf Yönetimi Beceri algılarındaki değişimin % 1.7'sini açıklamaktadır (R²= .017). Başka bir ifadeyle. Katılımcıların Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranış algılarındaki değişimin. Öğretmenlerin Sınıf Yönetimi Beceri davranışını etkilediği görülmektedir.

Katılımcıların Öğretmenlerin Sınıf Yönetimi Beceri algılarındaki değişimin % 98.3'ünün başka etmenlerle ilişkili olduğu söylenebilir.

Yapılan regresyon analizinin t değerlerine bakıldığında. Katılımcıların Yardımsaver Liderlik alt boyutu [t= 1.977; p= .049 (p<0.01)] algılarının Öğretmenlerin Sınıf Yönetimi Beceri algılarını anlamlı bir şekilde pozitif yönde yordadığı anlaşılmaktadır. Diğer bir ifade ile Katılımcıların Yardımsaver Liderlik alt boyutundaki 100 birimlik artışın Öğretmenlerin Sınıf Yönetimi Beceri davranışını % 6.2 artırmaktadır.

4. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmanın genel amacı, okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin sınıf yönetimi becerileri arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Araştırma sonuçlarına göre; Okul Müdürü Liderlik Davranışları genel ortalaması (\bar{X} = 3,28 ± .31) ve alt boyutlardan en yüksek Yardımsaver Liderlik ortalaması (\bar{X} = 3,70 ± .85) çıkmıştır. Yardımsaver liderlik, büyük bir şükran borcu ve bu borçları takipçiler için geri ödeme arzusu yaratır. Takipçilerin borçluluk algısı, lider ve takipçi arasındaki ilişkide sürekli bir “ver ve ver” durumu sağlar ve “duygusal güven bağı” güçlendirir (Chen, Eberly, Chiang, Farh ve Cheng, 2011). Yani takipçiler liderleri adına uzun süre kendi istekleriyle çalışırlar. Başka bir deyişle yardımsaver liderlik, takipçilerini korumaya yönelik kalıcı bir ilişki öngörmekte ve takipçilerin liderin isteklerine uymasını sağlamaktadır (Cheng vd., 2004). Otoriter Liderlik ve Çıkarıcı Liderlik alt boyutlarının ortalamasının altında olduğu tespit edilmiştir. Çıkarıcı liderlik boyutunda yer alan davranışları etik açıdan değerlendirmenin doğru olmayacağı düşünülmektedir. Başka bir deyişle, liderin çıkarıcı liderlikte politik olarak hareket ettiği ifade edilebilir. Dolayısıyla çıkarıcı babacan okul müdürlerinin orta düzeyde politik davranışlar sergiledikleri söylenebilir (Dağlı & Ağalday 2018). Benzer durum Sınıf Yönetimi Becerileri, genel ortalaması (\bar{X} = 4,10 ± .44) ve alt boyutlardan en yüksek Davranış Yönetimi ortalaması (\bar{X} = 4,34 ± .51) çıkmıştır.

Erkeklerin Liderlik Davranışları geneli ve Yardımsaver Liderlik alt boyutundaki algısı kadınlardan daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır. Benzer bir bulguya Dağlı ve Ağalday'ın (2018) çalışmasında da rastlanmıştır. Buna göre, cinsiyetin yardımsaver liderlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Cesur (2015), Kaygısız (2015) ve Yaman (2011) çalışmalarından elde edilen bulgular mevcut çalışmadan elde edilen bulgularla benzerlik göstermektedir. Ancak mevcut araştırma bulgusunun bazı araştırma bulgularıyla çeliştiği görülmüştür (Cerit vd., 2011; Çalışkan, 2010; Tuncer, 2005). Söz konusu araştırmalarda kadın öğretmenlerin ataerkil liderlik algı düzeylerinin erkek öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Mesleki deneyimlerine göre 11-15 yıl arası ve 21 yıl ve üzeri mesleki deneyimi olan gruplar 1-5 yıl arası mesleki deneyime sahip gruplardan daha yüksek Okul Müdürü Liderlik Davranışları algısı ortaya çıkmıştır.

Lisansüstü mezunların Çıkarıcı Liderlik algısı lisans mezunlarına göre daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır.

Korelasyon analizine ilişkin bulgulara göre; araştırma kapsamındaki katılımcıların Yardımsever Liderlik alt boyutu ile ÖSYBÖ genel ve alt boyutları (dijital uyum hariç) arasında anlamlı, düşük düzeyde ve pozitif bir ilişki vardır. Ayrıca Otoriter Liderlik alt boyutu ile ÖSYBÖ Fiziksel Düzen ve Yönetimi alt boyutu ($r = -0.122$; $p < 0.05$) ve plan ve program alt boyutu ($r = -0.100$; $p < 0.05$) arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

Öğretmenlerin Yardımsever Liderlik algılarının Sınıf Yönetimi Beceri algılarını anlamlı bir şekilde pozitif yönde yordadığı anlaşılmaktadır. Diğer bir ifade ile Öğretmenlerin Yardımsever Liderlik alt boyutundaki 100 birimlik artışın Öğretmenlerin Sınıf Yönetimi Beceri davranışını % 6.2 artırmaktadır.

Öneriler

- ❖ Okul müdürleri, öğretmenlere yardımcı davranışlar sergilerken öğretmenlerin cinsiyetini ve eğitim durumunu dikkate almalıdır. Okul müdürleri, yardımsever liderlik algısı görece düşük olan kadın öğretmenlere karşı daha yardımsever davranışlar göstermelidir.
- ❖ Örneklem genişletilerek bölge veya diğer il düzeyinde benzer bir çalışma yapılabilir.
- ❖ Eğitim örgütlerinde okul müdürlerinin ataerkil liderlik davranışlarına ilişkin çalışmaların oldukça sınırlı olduğu göz önünde bulundurularak okul müdürlerinin ataerkil liderlik davranışları ile farklı örgütsel değişkenler arasındaki ilişkiler araştırılabilir.

5. Kaynakça

- Cerit, Y., Özdemir, T., & Akgün, N. (2011). Sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları sergilemelerini istemeye yönelik görüşlerinin bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi. *AİBÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 87-99.
- Cesur, D. (2015). *Paternalist liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi: Sakarya Üniversitesi örneği. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Chen, X., Eberly, M., Chiang, T., Farh, J., & Cheng, B. (2011). Affective trust in Chinese leader: Linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of Management*, 796-819.
- Cheng, B., Chou, L., Wu, T., Huang, M., & Farh, J. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 89-117.
- Çalışkan, S. (2010). The interaction between paternalistic leadership style, organizational justice and organizational citizenship behaviour: A study from Turkey. *China-USA Business Review*, 67-80.
- Dağlı, A., & Ağalday, B. (2018). Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışlarının İncelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 518-534.
- Dağlı, A., & Ağalday, B. (2017). Developing a Headmasters' Paternalistic Leadership Behaviours Scale in Turkey. *Journal of Education and Practice*, 190-201.
- Duran, N., Önal, A., & Kurtuluş, C. (2006). E-Öğrenme Ve Kurumsal Eğitimde Yeni Yaklaşım Öğrenim Yönetim Sistemleri. *Akademik Bilişim*, 6-20.
- Farh, J., & Cheng, B. (2000). *A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations*. London: Macmillan.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2013). *Multivariate Data Analysis*. Boston: Pearson Education Limited.
- Hasan, N., & Singhal, V. (2020). Emergence of Mobile Learning: Future for Distance Learning. *Our Heritage*, 9476-9480.
- Hofstede, G. (2006). What did globe really measure? Researchers' minds versus respondents' minds. *Journal of International Business Studie*, 882-896.
- Huse, M., & Mussolino, D. (2008). *Paternalism and governance in family firms*. Nova Scotia: ICSB World Conference.
- İşlak, O., & Gök, R. (2022). ilköğretimde çevrimiçi ders sürecinde Sınıf Yönetimi Becerileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 350-366.
- Johnson, A. (2020). *Online teaching with ZOOM: A guide for teaching and learning with videoconference platforms*. . Aaron Johnson.
- 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.
- Martinez, P. (2003). Paternalism as a positive form of leader-subordinate exchange: Evidence from Mexico.

- Pellegrini, E., & Scandura, T. (2006). Leader-member Exchange (LMX), Paternalism and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 264- 279.
- Şimşek, H., & Yıldırım, A. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Tabachnick, B., & Fidell, L. (2013). *Using Multivariate Statistics*. Boston : Pearson.
- Tuncer, G. (2005). *The self in family context and traditional family values on attitudes toward paternalistic leadership style*. *Yayınlanmamış yüksek lisans tezi*. İstanbul: Koç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- 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.
- Yukl, G. (2008). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.

EXTENDED ABSTRACT

The purpose of this research is to investigate the relationship between the leadership behaviors of school principals and the classroom management skills of teachers. The study group in the research carried out with the relational scanning model consists of teachers (N=415) working in Konya province and its districts. School Principals' Paternalistic Leadership Behaviors Scale and Teachers' Classroom Management Skills Scale were used as data collection tools. According to the research results; School Principal Leadership Behaviors general average and Helpful Leadership average are high; Authoritarian Leadership and Benevolent Leadership were found to be below the average. It has been revealed that the perception of men in general Leadership Behaviors and Benevolent Leadership sub-dimension is higher than that of women. According to their professional experience, teachers with 11-15 years and 21 years or more of professional experience have a higher perception of School Principal Leadership Behaviors than teachers with 1-5 years of professional experience. It has been revealed that the perceptions of teachers, School Principals' Paternalistic Leadership Behavior and Teachers' Classroom Management Skills perceptions do not change compared to single and married students, and that the Self-Employed Leadership perception of graduate graduates is higher than undergraduate graduates. A significant, low and positive relationship was found between the perception of Helpful Leadership of the teachers and the general and sub-dimensions of Teachers' Classroom Management Skills (excluding digital cohesion). In addition, a negative relationship was found between Perception of Authoritarian Leadership and Teachers' Classroom Management Skills, Physical Order and Management sub-dimension, and plan and program sub-dimension. It is understood that teachers' Benevolent Leadership perceptions affect their perceptions of Classroom Management Skills in a meaningful and positive way.

The social, cultural and economic changes that globalization has brought about in societies from past to present affect the organizational life style and relations deeply. It cannot be thought that educational organizations, which are the source of education and development of individuals, are not affected by these changes and therefore they must adapt to changes and developments together with all their stakeholders. The expectations of the society from educational organizations also change in this process. For this reason, society expects educational organizations to raise individuals who can keep up with change, implement and carry out change. Leadership is needed in the fulfillment of the necessary functions in the change process. Paternalistic leadership is the leadership models that are thought to accelerate this change (Çalışkan, 2010).

Studies that form the basis of the conceptual foundations of paternalist leadership (Farh & Cheng, 2000, p. 112) reveal that the leadership understanding of Eastern societies in general is different from that of the West. In addition, Hofstede (2006) argues that leadership studies are generally based on Western values, and specifically a result of North American studies. However, it is stated that the leadership model developed in one culture may not be valid in other cultures (Yukl, 2008); Leadership performances that are effective in one culture may not show similar effects in other cultures (Dağlı & Ağalday, 2017). In addition, it is stated that the arbitrary application of Western leadership models in the East harms the true image of the Eastern leadership models (Farh & Cheng, 2000). Paternalistic leadership is effectively practiced in countries outside of North America such as Taiwan (Cheng et al., 2004), Mexico (Martinez, 2003), Japan and Turkey (Pellegrini and Scandura, 2006).

Paternalistic leadership has become a developing concept in the management literature, especially in the last two decades. However, there are still significant differences of opinion among researchers about the definition

and effectiveness of patriarchal leadership (Pellegrini & Scandura, 2006). When the literature is examined, it is seen that the most common definition of patriarchal leadership is made by Farh and Cheng (2000). Therefore, patriarchal leadership is defined as a model that combines strong discipline and authority, paternal benevolence and moral integrity in a personal atmosphere. Paternalistic leaders aim to create a family atmosphere in the workplace (Huse & Mussolino, 2008). Relationships in paternalistic leadership are similar to father-son relationships. Here, "father" represents the construct that supports the best for the subordinate.

On the other hand, the convergence of information technology and enabling technologies has had a serious impact on the lifestyle of each individual and has increased the dependence on technology. The use of portable devices such as iPods, laptops, tablets, and smartphones, along with the use of wireless networks, strengthens mobile learning, thus allowing the teaching and learning process beyond the traditional classroom (Hasan & Singhal, 2020).

Online education due to developments in technology and later pandemic conditions; widespread in education. One of the dimensions of classroom management is physical order management. The physical characteristics of the classroom are very important for successful teaching. The physical environment directly affects the success of students and is classified as the size and number of students, the color and appearance of the classroom, heat, light, noise, cleanliness and order. It can be said that the physical layout in traditional classrooms corresponds to the environment, software and hardware used by teachers and students during online lessons in virtual classrooms. One of the other dimensions of classroom management is plan program management. This dimension is the teacher's awareness of the objectives of the lesson. It includes seeing the objectives of the lesson as a part and prerequisite of the educational objectives, attending the lesson in line with the objectives of the lesson, directing the students to realize the objectives of the lesson, and seeing the teaching objectives of the lesson (Duran, Önal, & Kurtuluş, 2006). Classroom leadership is a prominent concept in classroom management and creating a positive climate can provide the desired behavior in the educational environment. Appropriate solutions can be considered in this context to prevent problems before they arise or arise.

One of the dimensions of classroom management is behavior management. Although behavior management in the classroom is generally thought of as behaviors that prevent or hinder the learning-teaching process in the classroom, students' undesirable behaviors generally differ according to the conditions, seriousness and perceiving individual. In order for the teacher to manage the activities effectively, the daily plans prepared should focus on the organization of the activity. One of the most important points in achieving the goals of the program is the selection of activities. The individual differences of the students and the content of the course are important variables in the selection of activities (İşlak & Gök, 2022). Time management, which is accepted as another classroom management dimension in the literature, is the most important professional and competence indicator of the teacher.

This research was carried out with the relational survey model (Karasar, 2005). The study group of the research consists of teachers (N=415) working in Konya province and its districts. In the selection of the study group, the appropriate (purposive) sampling technique from the non-probability sampling type was used (Şimşek & Yıldırım, 2013).

The general purpose of this study is to investigate the relationship between school principals' leadership behaviors and teachers' classroom management skills. According to the research results; The general average of School Principal Leadership Behaviors ($\bar{X} = 3.28 \pm .31$) and the highest Benevolent Leadership mean ($\bar{X} = 3.70 \pm .85$) among the sub-dimensions were found. Benevolent leadership creates a great debt of gratitude and a desire to repay those debts for followers. The indebtedness perception of the followers ensures a constant "give and give" situation in the relationship between the leader and the follower and strengthens the "emotional trust bond" (Chen, Eberly, Chiang, Farh, & Cheng, 2011). so the followers work of their own accord for a long time on behalf of their leader. In other words, benevolent leadership envisages a permanent relationship aimed at protecting the followers and ensures that the followers comply with the leader's wishes (Cheng et al., 2004). It has been determined that the sub-dimensions of Authoritarian Leadership and Exploitative Leadership are below the average. It is thought that it would not be correct to evaluate the behaviors in the self-interested leadership dimension from an ethical point of view. In other words, it can be stated that the leader acts politically in self-interested leadership. Thus, it can be said that self-interested paternalistic school principals exhibit political behaviors at a moderate level. . (Dağlı & Ağalday 2018) Similar situation Classroom Management Skills general average ($\bar{X} = 4.10 \pm .44$) and the highest Behavior Management average ($\bar{X} = 4.34 \pm .51$) among the sub-

dimensions.

It has been revealed that the perception of men in general Leadership Behaviors and Benevolent Leadership sub-dimension is higher than that of women. A similar finding was also found in the study of Dağlı and Ağalday (2018). Accordingly, it can be stated that gender has a significant effect on benevolent leadership. The findings obtained from the studies of Cesur (2015), Kaygısız (2015) and Yaman (2011) are similar to the findings obtained from the current study. However, it was seen that the current research finding contradicted with some research findings (Cerit et al., 2011; Çalışkan, 2010; Tuncer, 2005). In the aforementioned studies, it was seen that female teachers' perception levels of paternalistic leadership were higher than male teachers' perception levels. It has been revealed that women's perception of the Plan Program Management sub-dimension is higher than that of men. It was determined that the Paternalistic Leadership Behaviors of the School Principals and the perceptions of the Classroom Management Skills of the Teachers did not change according to the age of the teachers.

According to their professional experience, the groups with 11-15 years of professional experience and 21 years or more of professional experience have a higher perception of School Principal Leadership Behaviors than the groups with 1-5 years of professional experience.

It was revealed that the perceptions of teachers, School Principals' Paternalistic Leadership Behavior and Teachers' Classroom Management Skills did not change compared to single and married people.

It has been revealed that the self-interested leadership perception of graduate graduates is higher than that of undergraduate graduates.

According to the findings related to the correlation analysis; There is a significant, low-level and positive relationship between the Benevolent Leadership sub-dimension of the participants and the general and sub-dimensions of Teachers' Classroom Management Skills (excluding digital adaptation). In addition, there is a significant and negative relationship between Authoritarian Leadership sub-dimension and Teachers' Classroom Management Skills, Physical Order and Management sub-dimension ($r = -0.122$; $p < 0.05$) and plan and program sub-dimension ($r = -0.100$; $p < 0.05$).

It is understood that teachers' Benevolent Leadership perceptions significantly positively predict their Classroom Management Skills perceptions. In other words, an increase of 100 units in Teachers' Benevolent Leadership sub-dimension increases Teachers' Classroom Management Skill behavior by 6.2%.

Suggestions

□ School principals should consider teachers' gender and union membership while displaying helpful behaviors towards teachers. School principals should show more benevolent behaviors to female teachers with a relatively low level of benevolent leadership perception and to teachers who do not have a union membership.

□ A similar study can be done at the level of the region or regions by expanding the sample size.

□ Considering that the studies on the paternalistic leadership behaviors of school principals in educational organizations are very limited, the relationships between school principals' paternalistic leadership behaviors and different organizational variables can be investigated.