



## A Comparative Study on Democratic, Autocratic and Laissez-faire Leadership Styles of Public and Private School Principals

Yılmaz KILIÇ<sup>1</sup>

### Abstract

The aim of this study is to explore to be compared the styles of the democratic, the autocratic and the laissez-faire leadership that are tried to be displayed by public and private school principals via teachers' views. The universe of the study consists of the teachers working in public and private schools in the central districts of Konya in the 2018- 2019 academic year. The Leadership Style Scale of School Principals developed by Kılıç and Yılmaz (2018) was used to obtain the data. The data were obtained from 420 teachers randomly through a scale within the framework of the quantitative research approach. As a result of the analysis, it was found that there was a significant difference between the democratic, the autocratic and the laissez-faire leadership styles displayed by public and private school principals. In the democratic leadership style, the mean score reached by the principals working in private schools was higher than the mean score of the principals working in the public sector. On the other hand, in the autocratic and the laissez-faire leadership styles, it was determined that the mean score of the principals working in public schools was higher than the mean score of the principals working in private schools. While the highest mean score belonged to the school principals working in public schools in the autocratic leadership style, it was concluded that the lowest point mean score belonged to the private school principals in the laissez-faire leadership style.

### Key Words

Public School  
Private School  
Principal  
Leadership Styles

### About Article

Sending Date: 26.12.2020  
Acceptance Date: 05.07.2021  
E-Publication Date: 31.08.2022

<sup>1</sup> Dr. Retired academician and researcher, Türkiye, [kilic0442@gmail.com](mailto:kilic0442@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0001-6040-7441>

## Introduction

Considering the competitive and competitor structures of schools within the framework of today's success-oriented education approach, the leadership style of the school principal is very important for the schools to realize their goals and achieve their goals. Therefore, having management in educational institutions requires a separate qualification and equipment. Because education is a non-static phenomenon that constantly changes with its education legislation, its employees, its students and its environment, that is, with all its stakeholders (Kılıç, 2019). It must not be easy to keep up with this phenomenon and to lead that institution to the determined and adopted goals. The biggest task in achieving it falls upon to the school principal. The school principal has the obligation to struggle with complex problems that arise all the time, to guide her/his school and to be a role model to her/his employees. In this direction, the leadership style that the school principal will display is of great importance (Kılıç, 2019). The leadership attitudes and behaviours of the school principal directly affect the mission, vision, general objectives of the school, the performance of the teachers and the achievement of the students, the educational standards and educational practices of the school (Kılıç, 2019). In the researches, it has been observed that school principals who display democratic and participatory leadership styles are more successful in creating a shared vision and achieving school goals. On the other hand, it may not be possible to talk about the same success in autocratic and laissez-faire leadership styles. In this context, democratic, autocratic and laissez-faire styles come from the beginning of the leadership styles that are frequently encountered in today's management understanding.

### *Democratic Leadership Style*

The democratic leadership style averages facilitating communication, encouraging people to share their ideas, and then synthesizing all available information for the best possible decision. The democratic leadership style is a very open style of leading a team where everyone is empowered. Ideas are freely put forward and openly discussed within the group. The democratic leadership style works best when group members are willing to display their talents and share their knowledge (Ray & Ray, 2012). In the democratic leadership style, the needs and interests of the subordinates are given priority or taken into account. Subordinates are involved in the decision-making process. The leader also acts as a coordinator and an organizer. Authority creates a decentralized structure (Adeyemi, 2013). The democratic leadership informs employees about everything that affects their work and shares decision-making and problem-solving responsibilities. This type of leadership requires the coach to have the final say, but collects information from the staff and is expected before making a decision (Khan, Rauf, Tahir, Khan, Qureshi, Ismail, & Latif, 2015). The democratic style is defined as involving employees in the decision-making process, establishing authority, encouraging participation in deciding on working methods and goals, and providing the opportunity to coach employees with their feedback (Bodla & Nawaz, 2010). The democratic leadership refers to a situation where there is equal business between leaders and followers. The leader tries as much as possible to make each individual feel that s/he is an important member of the organization (Jay, 2014). From the employees' perspective, using this style averages being part of the team and uniting around the same decision with the principal enables the administrator to make better healthy and more accurate decisions (Alkahtani, Jarad, Sulaiman, & Nikbin, 2011). Although a democratic leader makes the final decision, s/he invites other members of the team to contribute to the decision-making process (Bhatti, Maitlo, Shaikh, Hashmi, & Shaikh, 2012).

### *Autocratic Leadership Style*

In the autocratic leadership style, the interests of the subordinates are not important and may be ignored for administrator. Basic human needs are ignored. The administrator is in fear and anxiety instead of respect. The leader is selfish, evil, ruthless, greedy, and power-hungry. S/He takes all the decisions by herself/himself (Adeyemi, 2013). The administrator neither consults with the employees nor allows any input from the employees. Employees are asked to obey orders without any explanation (Khan et al., 2015). The autocratic leadership style is defined as a leadership style that tends to centralize authority, dictates working methods, makes unilateral decisions, and limits employee participation (Bodla & Nawaz, 2010). The autocratic leadership style is also known as authoritarian

leadership style. Power and decision making reside in the autocratic leader. The leader directs the group members about what needs to be done and does not provide an open communication channel between herself/himself and her/his subordinates (Jay, 2014). In this style, the leader tells her/his employees what s/he wants them to do and how they should do it without getting advice from any of her/his subordinates (Alkahtani et al., 2011).

### ***Laissez-Faire Leadership Style***

In the laissez-faire leadership style that there is a transfer of authority to the group. The leader leaves many initiatives and decisions to the group. Such a leader is timid. So, to speak, the leader is a puppet. The leader always allows the group to find its own way and is not too intrusive, so that s/he can maintain group satisfaction and cohesion in school satisfaction, as well as group cooperation (Adeyemi, 2013). This leadership style is also known as the "non-interference" style. The administrator gives little or no direction to the employees while at the same time giving the employees as much freedom as possible. Employees are given all the authority and power and they have to set goals, make decisions and solve problems on their own (Khan et al., 2015; Bhatti et al., 2012). The laissez-faire leadership style averages that the leader refrains from making decisions, avoids responsibility and does not use her/his authority, in short, no action is taken regarding leadership. It is considered effective to the extent that the leader chooses to avoid taking action. This complementary element is generally considered to be the most passive and ineffective form of leadership (Bodla & Nawaz, 2010). The laissez-faire leadership style gives subordinates complete freedom to make decisions without the participation of the leader. Thus, their subordinates are free to do what they want (Jay, 2014). The leader consciously makes an effort to avoid getting involved or confrontational and keeps personal interactions to a minimum. In fact, this approach shows that a leader loses her/his source of power too quickly and is out of touch with her/his employees. Liberty style behaviour reflects a lazy and sometimes indecisive attitude among administrators (Alkahtani et al., 2011).

### ***Aim of the research***

The effectiveness of a school largely depends on the leadership skills and behaviours of the school principal. Therefore, an effective school principal is expected to display a combination of management best practices and leadership styles in coordinating the activities of both teachers and students to achieve optimum goals because the leadership style that the school principal will display affects all the criteria, from the functioning of the administration to the success of the student, positively or negatively. Consequently, a school principal should choose and implement the most appropriate leadership style for herself/himself and her/his institution based on developing and changing governance and management understanding by considering all these criteria. In this framework, the aim of the present study is to determine the leadership styles displayed by the principals of public and private schools based on the perceptions of the teachers in the light of developing and changing management understanding. In the study, the executive leadership styles of principals in public and private schools were examined comparatively. In the context of teachers' perceptions, answers will be sought to the following questions regarding displaying of the school principals' leadership styles:

1. Is there a difference in the democratic, the autocratic and the laissez-faire leadership styles displayed by public and private school principals?
2. Which institution of principals is the democratic leadership style most displayed by?
3. Which institution of principals is the autocratic leadership style most displayed by?
4. Which institution of principals is the laissez-faire style most displayed by?

## **Method**

### ***Design of the Study***

This study, which aims to determine the levels of leadership styles displayed by public and private school principals within the framework of teacher perceptions, is based on a descriptive survey model by being conducted in a quantitative research design. According to Karasar (2017), the survey model aims to describe a phenomenon that existed in the past or that still exists. Therefore, the survey model was used in this study, which aimed to comparatively examine the leadership styles that public

and private school principals try to display. The levels of leadership styles applied by school principals were examined and tried to be described in line with teachers' views by descriptive survey.

### *Study group*

The population of the research consists of teachers working in public and private schools in the city center of Konya in the 2017-2018 academic year. Within the framework of the sampling approach, 420 teachers were reached and the data were tried to be obtained through the scale. Table 1 shows the distribution of teachers in the sample group according to their demographic characteristics.

**Table1.** Distribution of demographic information of teachers who consist of the sample group according to independent variables (N=420).

Independent Variables	Group	Public		Private		Total	
		f	%	f	%	%	f
Gender	Female	121	28,8	112	26,7	55,5	232
	Male	119	28,3	68	16,2	44,5	188
Age	35 and younger	40	9,5	101	24,0	33,6	141
	36-40	72	17,1	48	11,4	28,6	120
	41-45	48	11,4	21	5,0	16,4	69
	46-50	42	10,0	8	1,9	11,9	50
	51 and over	38	9,0	2	0,5	9,5	40
Professional Seniority	1-5 years	19	4,5	69	16,4	21,0	88
	6-10 years	11	2,6	36	8,6	11,2	47
	11-15 years	42	10,0	36	8,6	18,6	78
	16-20 years	66	15,7	24	5,7	21,4	90
	21 years and over	100	24,3	17	3,6	27,9	117
Working duration with the same principal	1-5 years	199	47,4	170	40,5	87,9	369
	6-10 years	41	9,8	10	2,4	12,1	51
Working duration in the same school	1-5 years	126	30,0	139	33,1	63,1	265
	6-10 years	66	15,7	27	6,4	22,1	93
	11-15 years	39	9,3	11	2,6	11,9	50
	16-20 years	6	1,4	2	0,5	1,9	8
	21 years and over	3	0,7	1	0,2	1,0	4
Total		240		180		420	

Table 1 shows the distribution of the gender, age, professional seniority, working duration with the same principal and working duration in the same school of the teachers who make up the sample group.

### *Data Collection Tool*

The "Leadership Style Scale of School Principals", consisting of 16 items and 3 dimensions developed by Kılıç and Yılmaz (2018), was used to determine the level of displaying leadership styles of school principals. In the study conducted by Kılıç and Yılmaz (2018), reliability analysis was performed together with the exploratory and confirmatory factor analyzes of the scale, and it was determined that the scale is a high-reliability scale. In this context, the reliability coefficients calculated for the sub-dimensions of the scale are .89 for the democratic style, .83 for the autocratic style and .71 for the laissez-faire style, respectively. The overall Cronbach Alpha reliability coefficient of the scale was calculated as .83. The measurement tool was designed to be answered in a 5-point Likert style. Rating: Strongly Disagree (1 point), Disagree (2 points), Partially Agree (3 points), Agree (4 points) and Completely Agree (5 points).

The evaluation interval of the arithmetic mean of the leadership style levels displayed by the school principals is given in Table 2.

**Table 2.** Evaluation interval of the arithmetic mean of the levels of the leadership styles displayed by school principals

Level of Participation		Score Intervals
Strongly Disagree	Very low	1.00-1.79
Disagree	Low	1.80-2.59
Partially Agree	Middle	2.60-3.39
Agree	High	3.40-4.19
Completely Agree	Very high	4.20-5.00

### *Data analysis*

The data collected in the research were analyzed using SPSS 24.00 (Statistical Package for the Social Sciences) programs. Arithmetic mean, standard deviation and t-test were used to analyze the data. Frequency and percentage were used to describe the demographic data obtained in the study. The t-test was used to determine the significance of the difference between sub-dimension scores.

### **Findings**

In this part of the research, the analyzes and findings of the data obtained in the research are included. The mean score of the views expressed by the teachers about the leadership styles is given in Table 3.

**Table 3.** Examining the t-test scores of school principals' leadership style levels according to the school type in line with the teachers' views.

Leadership Style Sub-Dimensions	Type of School	N	Mean	SD	T	p
Democratic	Public	240	3,26	5,8	-4,694	,000*
	Private	180	3,55	5,6		
Autocratic	Public	240	4,10	2,8	4,654	,000*
	Private	180	3,75	3,4		
Laissez-faire	Public	240	3,30	3,2	5,261	,000*
	Private	180	2,76	3,0		

When the findings in Table 3 are examined, it is seen that there is a statistically significant difference at the level of ( $p < 0.05$ ) between the leadership style scores of public and private school principals in all sub-dimensions of the leadership style levels of school principals. While the mean score of public school principals in the democratic style was ( $\bar{x} = 3.26$ ), the mean score of private school principals was found as ( $\bar{x} = 3.55$ ). The scores of the principals working in private were higher than the scores of the principals working in public. While the mean score of the principals working in public schools in the autocratic style was found ( $\bar{x} = 4.10$ ), the mean score of the principals working in private schools was determined as ( $\bar{x} = 3.75$ ). Although the mean score of the principals working in public institutions in the laissez-faire leadership style was ( $\bar{x} = 3.30$ ), the mean score of the principals of private institutions was determined as ( $\bar{x} = 2.76$ ). It was determined that the scores of public principals were higher in both the autocratic and the laissez-faire leadership styles. The t-value between the mean scores of public and private school principals was calculated as -4,694 in the democratic style sub-dimension, -4,654 in the autocratic style sub-dimension and -5.261 in the laissez-faire sub-dimension.

The examination of the t-test scores for the democratic leadership style displayed by public and private school principals according to the views of the teachers is given in Table 4.

**Table 4.** Examination of the t-test scores for the democratic leadership style displayed by public and private school principals.

	Democratic Leadership	Public			Private			T	p
		N	Mean	SD	N	Mean	SD		
1	Your principal encourages you to participate in the decision-making process, taking into account your ideas and suggestions.	240	3,29	1,02	180	3,48	0,88	-2,011	,045*
2	Your principal enjoys coaching and encouraging teachers on new assignments and projects.	240	3,30	0,88	180	3,49	0,81	-2,198	,028*
3	Your principal encourages teachers to develop new ideas and be creative in their work.	240	3,24	0,88	180	3,50	0,88	-2,976	,003*
4	Your principal usually acts jointly in decision making and makes her/his decision based on the majority.	240	3,05	0,98	180	3,39	0,97	-3,531	,000*
5	Your principal believes in team spirit and gives importance to working together.	240	3,33	1,00	180	3,71	0,94	-3,955	,000*
6	Your principal believes that when making important decisions, the approval of each staff member should be obtained before making a decision.	240	3,03	0,97	180	3,40	0,94	-3,864	,000*
7	Your principal often relies on her/his staff to decide what needs to be done and how.	240	3,46	0,91	180	3,73	0,86	-3,125	,002*
8	Your principal creates a teamwork-oriented work environment.	240	3,39	0,89	180	3,68	0,93	-3,241	,001*
9	Your principal contributes to your development with her/his leadership behaviour.	240	3,22	1,00	180	3,59	0,98	-3,714	,000*

\*p&lt;0.05

In Table 4, there are teachers' views on the level of the democratic leadership style of public and private school principals.

It is seen that there is a statistically significant difference at the level of ( $p < 0.05$ ) among teachers' views about the expression that “your principal encourages you to participate in the decision-making process, taking into account your ideas and suggestions.” While the mean score of the principals working in the public sector was ( $\bar{x} = 3.29$ ), the mean score of the private school principals was calculated as ( $\bar{x} = 3.48$ ). The t-value calculated for the mean scores of the two groups is -2.011.

“Your principal enjoys coaching and encouraging teachers on new tasks and projects.” Considering the views of teachers about this expression, there is a statistically significant difference at the level of ( $p < 0.05$ ) between the perceptions of public and private school teachers. The mean scores of public teachers ( $\bar{x} = 3.30$ ) and private school teachers ( $\bar{x} = 3.49$ ). The t-value between this difference was calculated as -2,198.

Considering the findings of the expression that “your principal encourages teachers to develop new ideas and be creative in their work,” there is a statistically significant difference at level of ( $p < 0.05$ ) between the views of teachers working in public and private institutions. As for the mean scores, while the mean score of the public teachers was calculated as ( $\bar{x} = 3.24$ ), the mean score of the private school teachers was calculated as ( $\bar{x} = 3.50$ ). The calculated t-value for this difference is -2.976.

There is a statistically significant difference at the level of ( $p < 0.05$ ) in teachers' views about the item that “your principal usually acts jointly in decision-making and makes decisions based on the majority.” While the mean score of public teachers was found ( $\bar{x} = 3.05$ ), it was observed that private school teachers had mean score ( $\bar{x} = 3.39$ ). The t-value among the teachers' views was calculated as -3.531.

A statistically significant difference was determined at the level of ( $p < 0.05$ ) among teachers' views about the expression that “your principal believes in team spirit and gives importance to working together.” This difference was reflected in the mean score as follows. The mean score of public teachers was found as ( $\bar{x} = 3.33$ ) and the mean score of private school teachers was found as ( $\bar{x} = 3.71$ ). In this context, the t-value was calculated as -3,955 in line with the views of the teachers.

A statistically significant difference was determined at the level of ( $p < 0.05$ ) in the teacher scores for the opinion of the teacher that “your principal believes that when making important decisions, the approval of each staff member should be obtained before making a decision.” According to this result, while the mean score of public teachers was ( $\bar{x} = 3.03$ ), the mean score of private teachers was found as ( $\bar{x} = 3.40$ ). The t-value between the scores was calculated as -3,864.

“Your principal often relies on her/his staff to decide what needs to be done and how.” In line with this statement, it is seen that a statistically significant difference between teacher perceptions at the level of ( $p < 0.05$ ). While teachers working in public schools were giving reaction positively to this opinion at the rate of ( $\bar{x} = 3.46$ ), the private school teachers stated that they agreed at the rate of ( $\bar{x} = 3.73$ ). The t-value of the scoring between the views of public and private school teachers is -3,125.

There was a statistically significant difference at the level of ( $p < 0.05$ ) in teacher scores regarding the opinion of the teacher that “your principal creates a team-oriented work environment. Based on this result, while the mean score of public teachers was determined as ( $\bar{x} = 3.39$ ), the mean score of the private teachers was found as ( $\bar{x} = 3.68$ ). The t-value between the scores was calculated as -3.241.

It was determined that there was a statistically significant difference at the level of ( $p < 0.05$ ) among teachers' views about the expression that “your principal contributes to your development with her/his leadership behaviour.” While the mean score of teachers working in the public sector was ( $\bar{x} = 3.22$ ), the mean score of private school teachers was found as ( $\bar{x} = 3.59$ ). The t-value calculated for the mean score of the two groups is seen as -3,714.

The examination of the t-test scores for the autocratic leadership style displayed by the public and private school principals in line with the views of the teachers is given in Table 5.

**Table 5.** Examining the t-test scores for the autocratic leadership style displayed by public and private school principals according to the teachers' views.

Autocratic Leadership	N	Public		Private		T	p	
		Mean	SD	Mean	SD			
10 Your principal tightly oversees schedules to make sure work to be completed on time.	240	4,14	0,86	180	3,74	1,08	4,214	,000*
11 Your principal wants to oversee every detail of day-to-day work.	240	4,15	0,94	180	3,74	1,17	3,963	,000*
12 Your principal tries to correct mistakes without worrying about damaging bilateral relations.	240	4,03	0,95	180	3,65	1,16	3,687	,000*
13 Your principal closely monitors employees to ensure things to be done correctly.	240	4,09	0,87	180	3,86	0,85	2,675	,008*

\* $p < 0.05$

In Table 5, the findings obtained within the framework of teachers' views regarding the autocratic leadership style levels of public and private school principals are given.

It was determined that there was a statistically significant difference at the level of ( $p < 0.05$ ) among teachers' views about the expression that “your principal tightly oversees schedules to make sure work to be completed on time.” Accordingly, while the mean score of public teachers is ( $\bar{x} = 4.14$ ), the mean score of private school teachers is ( $\bar{x} = 3.74$ ). The calculated t-value is -4,214.

There is a statistically significant difference at the level of ( $p < 0.05$ ) in teachers' views about the item that “your principal wants to oversee every detail of day-to-day work.” According to this, it

was understood that while the mean score regarding the views of the public teachers was ( $\bar{x}=4.15$ ), the mean score of the private teachers was ( $\bar{x}=3.74$ ). The calculated t-value between the teachers' mean scores is -3,963.

In the context of the expression, it is seen a statistically significant difference at the level of ( $p<0.05$ ) among teachers' views that “your principal tries to correct mistakes without worrying about damaging bilateral relations.” Based on this finding, the mean score of public teachers was observed as ( $\bar{x}=4.03$ ) and the mean score of private school teachers was observed as ( $\bar{x}=3.65$ ). The calculated t-value between the mean scores is -3,687.

There is a statistically significant difference at the level of ( $p<0.05$ ) between teacher scores for this view that “your principal monitors employees closely to ensure things to be done correctly.” In line with this difference, while the mean score of public teachers was determined as ( $\bar{x}=4.09$ ), the mean score of private school teachers was determined as ( $\bar{x}=3.86$ ). The calculated t-value between the mean scores is -2,675.

The examination of the t-test scores for the laissez-faire leadership style displayed by public and private school principals in line with the views of the teachers is given in Table 6.

**Table 6.** Examination of the t-test scores for the laissez-faire leadership style displayed by public and private school principals according to the views of the teachers.

Laissez-faire Leadership	N	Public		Private		T	p	
		Mean	SD	N	Mean			SD
14 Your principal does not care about the continuous improvement of the staff-ownself and the implementation of new ideas.	240	3,42	1,30	180	2,75	1,23	4,567	,000*
15 Your principal doesn't have much to worry about getting things done on time.	240	3,40	1,27	180	2,77	1,14	4,348	,000*
16 Your principal does not openly express her/his opinion on many issues.	240	3,41	1,23	180	2,75	1,17	4,598	,000*

\* $p<0.05$

In Table 6, the findings obtained within the framework of teachers' views regarding the level of the laissez-faire leadership style of public and private school principals are given.

A statistically significant difference was determined at the level of ( $p<0.05$ ) in teachers' views about the expression that “your principal does not care about the continuous improvement of the staff-self and the implementation of new ideas.” It is seen that the mean score regarding the views of the teachers in public is ( $\bar{x}=3.42$ ) and the mean score of the teachers in private is ( $\bar{x}=2.75$ ). The calculated t-value between the teachers' mean scores is -4,567.

There is a statistically significant difference at the level of ( $p<0.05$ ) among teachers' views in the context of the expression that “your principal doesn't have much to worry about getting things done on time.” Accordingly, the mean score of teachers working in public schools was determined as ( $\bar{x}=3,40$ ) and the mean score of private school teachers was determined as ( $\bar{x}=2.77$ ). The calculated t-value between the mean scores is -4,348.

It is seen a statistically significant difference ( $p<0.05$ ) between the teacher scores for this statement that “your principal does not express her/his opinion on many issues.” Based on this difference, while the mean score of public teachers was ( $\bar{x}=3.41$ ), the mean score of private school teachers was ( $\bar{x}=2.75$ ). The calculated t value between the mean scores is -4,598.

### Discussion, Conclusion and Suggestions

As a result of the analysis, it was observed that the mean score for the democratic leadership style of the principals working in private schools was higher according to the views of the teachers. In the autocratic and the laissez-faire leadership styles, it was found that the mean score of the administrators working in the public schools was higher. Although not very high, this result shows that



private school principals prefer more democratic leadership and public school principals prefer more autocratic leadership. It is concluded that private school principals are more intrusive, whereas public school principals interfere less with teachers in the laissez-faire leadership.

In the light of the findings, it was determined that there was a statistically significant difference at the level of ( $p < 0.05$ ) between the leadership style scores of public and private school principals in all the sub-dimensions of the leadership style levels of school principals (democratic, autocratic and laissez-faire). Khurshid, Gillani, & Gulzar (2012) stated in their research on the democratic, the autocratic and the laissez-faire leadership styles of public and private school principals based on teacher perceptions that there is a significant difference in the democratic and the autocratic management styles of principals, but there is no significant difference in the laissez-faire leadership style. It was seen that the results of the research on the democratic and the autocratic leadership styles supported the ready-made research, but the laissez-faire leadership style did not support it. In the study conducted by Onongha (2018), there is a significant differentiation between the democratic leadership and the laissez-faire leadership styles but there is no such difference in the autocratic leadership style. The democratic and the laissez-faire leadership findings of this study support the democratic and the laissez-faire leadership findings of the current study. Tengilimoğlu (2005), in his research titled A Field Study on the Determination of Leadership Behaviour Characteristics in Public and Private Sector Organizations, states that there is a significant difference between the means of leadership behaviours of public and private sector principals. Tatlah & Iqbal (2012) investigated whether there is a difference in the leadership styles of public and private school principals in their study. The findings of the study revealed that there is a significant difference in the democratic, the autocratic and the laissez-faire leadership styles according to the type of school in which school principals work. This result seems to support the present study. In the study conducted by Uzun (2008), it is stated that the teachers working in private education institutions express the views that their principals have a higher rate of leadership behaviour than the principals working in the public sector. Besong (2013) found a significant difference between the levels of authorization of public and private secondary school principals. Ultimately, this empowerment is reflected in the leadership styles of principals. The findings of Onuka's (2005) research were that the management at the level of personal management in public schools was more qualitative than in private schools. In addition, it is also stated that private schools performed better in the area of school-imposed quality indicators.

When the findings obtained on the basis of items are examined, the scores of private school principals in the democratic style sub-dimension were found to be higher than the scores of public principals. There was a statistically significant difference in mean score ( $p < 0.05$ ) among all items. Mean scores vary from ( $\bar{x}=3.03$ ) to ( $\bar{x}=3.73$ ) moderately and highly. While the teachers working in public schools expressed an opinion at the level of "I partially agree", it was observed that the teachers of private schools expressed an opinion at the level of "I agree". While taking the statement that "your principal believes that when important decisions are made, the approval of each staff member should be obtained before making a decision" is taking lowest mean score in public schools, in private schools expression comes that "your principal usually acts jointly in decision-making and makes his decision according to the majority." Considering the views of public and private school teachers, it was observed that the opinion of private school principals to involve the personnel in decision making received higher scores. Akomolafe (2012) states that teachers' administrative efficiency levels are higher in private secondary schools. The findings of this study showed that private school teachers' perceptions of participating in decision making were high. However, the fact that the mean score for both items is not very high indicating a common theme. It averages that no matter how democratic attitude and behaviour is displayed by the principal, s/he will make the final decision herself/himself.

According to the views of public and private school teachers, it is seen that the statement that "your principal generally trusts her/his staff to decide what needs to be done and how to do it" gets the highest mean score. This shows how important it is to establish trust in educational institutions and to trust staff (Rahman, Abiodullah, & Quraishi, 2010). Transparency, which averages high consistency between a leader's words and actions, is seen as an essential component of school leadership to instill

democratic practice in schools. On the other hand, according to the perceptions of teachers in the sub-dimensions of the autocratic and the laissez-faire leadership styles, it was determined that the mean score of the principals working in public institutions was higher than the mean score of the private institution principals.

When the item means are examined, the mean score in the autocratic leadership style varies between ( $\bar{x}=3.65$ ) and ( $\bar{x}=4.15$ ) and highly. Teachers working in both institutions expressed an opinion on the autocratic leadership style at the level of "I agree." According to the perceptions of teachers working in the public and private, the lowest mean score was expressed as "your principal tries to correct mistakes without worrying about damaging bilateral relations." This result shows that the principals of public and private institutions are very sensitive about mistakes and do not compromise on this issue. Highest mean in public is that "your principal wants to oversee every detail of day-to-day work." In private schools, the phrase that "your principal monitors employees closely to ensure that things are done correctly" is taken into account. When examined, it can be seen that the contents of these two substances are close to each other. Although there was a significant difference between the autocratic leadership behaviours of the principals of the two institutions, the scores were quite close to each other and a relative difference was found. This shows that the principals of both institutions have the autocratic leadership behaviours.

In terms of teacher perceptions in the context of the item, the mean score of the laissez-faire leadership varies between ( $\bar{x}=2.75$ ) and ( $\bar{x}=3.40$ ) at a moderate level. While the teachers working in the public sector expressed an opinion at the level of "I agree", it was seen that the teachers working in the private expressed an opinion at the level of "I partially agree." When the perceptions of the teachers were examined, it was concluded that the laissez-faire leadership style displayed by the school principals was at high level in public schools and at medium level in private schools. While the lowest mean score in the public ( $\bar{x}=3,40$ ) belongs to the statement that "your principal is not very concerned about the completion of the works on time", in private, it was seen that the lowest mean scores belonged to the statements that "your principal does not care about the continuous improvement of the staff-ownself and the implementation of new ideas" and "your principal does not express her/his opinion on many issues". When we look at the items of dimension of the laissez-faire leadership, we see that all items have a negative averageing. In this context, it can easily be said that the attitudes and behaviours of the principals of both institutions are not in this direction. In other words, it is understood that school principals cannot much display the laissez- faire leadership style. In particular, it is revealed that private school principals do not all that apply the laissez- faire leadership style or they apply it very little in their schools by the views of the teachers. As a result, it may be possible to say that the laissez- faire leadership style is not preferred much by private school administrations.

Universal leadership values and skills such as justice, equipment, effective communication, motivation, vision-mission, intelligence, honesty, reliability, team building, consistency, dynamism and determination are expected from school principals in line with teacher views. Based on these findings, it can be said that school principals should display a leadership style based on human relations and participatory and supportive of employees. School principals should make and implement decisions with a democratic and participatory management approach instead of an authoritarian and oppressive management approach (Sezer & Akan, 2018). Rodriguez (2000) states that private school principals can sometimes be flexible about the curricula and practices set by the state. Herman & Herman (1994) emphasize that school-based administration has more decision-making power in terms of instruction, budget, policies, rules, regulations, personnel recruitment and all governance issues (Apodaca-Tucker & Slate, 2002). Principals in private schools are perceived by teachers as the operators of a company rather than managers responsible for teaching activities. In public schools, this situation differs, so principals try to fulfill their duties and responsibilities specified in the regulations within the framework of the authority granted to them by the laws (Bellibaş & Gedik, 2014). In the study conducted by Aslan & Ağıroğlu-Bakır (2014), it was found that the level of taking responsibility in displaying leadership styles of private primary school principals was higher than public primary school principals according to teacher perceptions. This shows that private school principals have a more participatory, more democratic and more sharing management approach. This shows that private school principals have a more participatory, more democratic and

more sharing management approach. Khan (2015) states that school principals should take objective decisions together with acquiring basic knowledge and skills that can make teachers effective in increasing the performance of their schools and in managing the teaching-learning processes.

It shows that principals who display effective and the democratic behaviours can provide trust, encourage teacher communication and create structures that maintain high moral values. School principals who share these leadership behaviours with their teachers increase the overall efficiency of schools. Leaders help teachers focus more effectively on the task by providing a high level of commitment among teachers to the goals of the school (Yu, 2009). The democratic attitudes and behaviours of school principals show that the level of belief in democratic values increasing linearly as well as positively affecting the democratic perceptions of teachers (Karadağ, Baloğlu & Yalçinkayalar, 2006).

The teachers, who work with leaders whom are described as democratic, can assist school principals in making decisions about key issues related to teaching, learning and governance, in situations and environments where they can openly share their views and views in negotiation and decision making (Murphy, 2010). School principals who use a democratic leadership style establish sincere relationships with their teachers and students (Nakpodia, 2009). Since the teaching profession is both a theoretical and practical dynamic-oriented profession, the teacher firstly needs a free environment where s/he can easily express her/his ideas and thoughts. Such environments can be provided in institutions managed with democratic leadership (Kılıç, 2019).

Khan et al (2015) state while democratic leadership style is preferred for qualified and morally developed people, autocratic style is good for underdeveloped people. Similarly, the laissez-fair leadership style is better for most qualified people. All styles are important in different situations when viewed. The findings of the research conducted by Shabbir, Wei, Chong, Marwat, Nabi, & Ahmed (2014) show that the general management of private schools is better than public schools. Farhat & Usman (2016) state that the laissez-fair leadership behaviours in private secondary schools negatively affect teachers' views on leadership perceptions.

Iqbal (2012) explains that all private school principals regularly plan the activities of their schools. All principals encourage the enhancement of staff qualifications. They make their policies within the framework of the democratic approaches, after receiving feedback from parents, teachers and students when necessary. The findings of this research are in line with the results of the present study regarding the democratic leadership style. Shalmani, Qadimi & Cherabin (2013) show that the leadership styles of principals working in public and private schools have different effects on teachers' performance. In this study, it was concluded that private school principals have higher support for teachers with their leadership styles in their schools. Akomolafe (2012) states that private school principals are more effective in maintaining discipline than their counterparts in public schools. In addition, in her study, she concluded that while there is a moderate level of administrative efficiency in public schools, this rate is higher in private secondary schools.

Waqar & Siddiqui (2008) emphasize that private school principals show more task and people-oriented leadership approaches, whereas public school principals display less task and people-oriented leadership styles. Kharat (2016) states that private education institution administrations should have the capacity to solve and manage the problems on applicable and supportable grounds in an appropriate way. Oyegoke (2012) explains that providing a democratic working opportunity in the school, taking care of the welfare of the staff, establishing good relations with both teachers and students will facilitate the formation of a favorable atmosphere for a good education and training in the school. In the study conducted by Demirtaş & Özer (2014), it is emphasized that appropriate leadership behaviours should be displayed that school principals are participatory, open to innovation, in harmony with technology, have a broad vision and a strong mission, ensure communication with all school stakeholders, and have the ability to manage the school together with all their stakeholders within the framework of the democratic rules.

Harris & Chapman (2002) state that the most important aspect of leadership for all principals in the study is identifying the types of relationships in which their leadership can best be expressed. According to this perspective, leadership emerges fluid and unexpectedly rather than a fixed

phenomenon. Environments can be created for a wider sharing of the division of labour in a school, especially the tasks faced by the organization. It also reveals the possibility that all teachers will be leaders at various times. This refers to the redistribution of power and the restoration of authority as an institution within the school. First of all, to strengthen it; this needs to be done through the trust process, involving students, families and teachers in decision-making. Bakare & Oredein (2021) concluded that although there are significant differences in the leadership styles adopted by school principals, there is no one best leadership styles. Principals of both types of schools should blend and adopt the styles most appropriate to the current situation. Therefore, the leadership style should be applied based on conditions that require contingency.

Coping with the unprecedented rate of change in schools in the 21st century requires radically new and alternative approaches to school development and school leadership. If schools are to be truly learning communities, this cannot be achieved by working with models of change and development linked to individual or individual leadership practices. This can only happen with a democratic and pluralistic management approach (Harris & Chapman, 2002). The fact that schools play important roles in the life of local communities and are democratic institutions to varying degrees can serve as key elements in students' educational experiences. These external and internal organizational realities help shape the core values inherent in students' educational experiences. Most of those who believe that the aims of education should be dedicated to the preservation of democratic processes base this on the philosophy of scientific management based on the dominant educational culture hierarchy, linearity and efficiency in the school (Koliba, 2000). In the context of the findings obtained in the research, the following suggestions can be made:

- The leadership styles displayed by school principals can be considered as an important factor in strengthening and weakening teachers' emotional commitment to school. In this context, the fact that the teacher who has a strong emotional attachment to the school will adopt and own the school should not be ignored by the school principals. Because, a teacher who adopts and owns the school has a high sense of belonging to the school. A teacher with a high school belonging will also have a high motivation to teach.
- The leadership style of school principals has the power to affect both student and teacher performance in a positive or negative way. Therefore, it may be beneficial for school principals to consider this detail in the management process.
- Leadership is also an art of communication. Communication is very important in educational organizations. Because the raw material of educational organizations is human. In this context, the school leader can enable the school to reach its desired goals more easily and quickly by establishing a correct, healthy and effective communication with all the stakeholders of the school.
- It was revealed that teachers are very sensitive in making decisions of principals. It was understood that the participation of private school principals in the decision-making process made the teachers happy and satisfied. Public principals can act a little more sensitively on this issue. In particular, taking the views of teachers in making decisions about the school will alleviate the burden of the school principal.
- Trust is very important in the business environment and in the establishment of mutual relations. The school principal must inculcate this trust in the environment s/he is in and towards the people s/he is responsible for. S/He should make them feel that s/he is a reliable person and that s/he trusts the people around her/him.
- It is quite normal for teachers to demand from school principals to display universal leadership values and skills such as fairness, equipment, motivation, vision-mission, intelligence, honesty, team building, consistency, dynamism and determination. It should not be forgotten that the school principals will implement a governance model based on these features will be able to lead to many opportunities and advantages.
- The teachers want to work with principals who display a more participatory and more democratic leadership style. Because education neither removes an excessively oppressive nor a completely liberal management style. It prefers environments where a democratic and tolerant atmosphere prevails because education is a social phenomenon. It

should be based on open, transparent and democratic tendencies. It may be useful for school principals to consider these situations.

- It has been observed in the studies conducted that the democratic leadership style makes a great contribution to the development and productivity of teachers. The use of this leadership style by school principals may be advantageous for both themselves and their institutions.

### References

- Adeyemi, T.O. (2013). Head teachers' leadership styles' and teachers job satisfaction in Primary Schools in Ekiti State, Nigeria *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 2 (2),69-79.
- Akomolafe, C. O. (2012). A Comparative study of principals' administrative effectiveness in Public and Private Secondary Schools in Ekiti State, Nigeria. *Journal of Education and Practice*, 3(13), 39-46.
- Alkahtani, A.H., Jarad, I.A., Sulaiman, M. & Nikbin, D. (2011). The impact of personality and leadership styles on leading change capability of Malaysian Managers, *Australian Journal of Business and Management Research*,1 (2), 70-99.
- Apodaca–Tucker, M. T. & Slate, J. R. (2002). School-based management: Views from public and private elementary school principals. *Education Policy Analysis Archives*, 10 (23), 1-31.
- Aslan, M. ve Ağıroğlu -Bakır, A. (2014). Resmi ve özel okul öğretmenlerinin paylaşılan liderliğe İlişkin görüşleri *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 117-142.
- Bakare, E. B. & Oredem, A. O. (2021). Comparative study of leadership styles in public and private secondary schools in ido local government area of ibadan, oyo state. *International Journal of Research-GRANTHAALAYAH*, 9(5), 227-239. doi: 10.7821/granthaalayah. 9(5),3933.
- Bellibaş, M. Ş. ve Gedik, Ş. (2014). Özel ve devlet okullarında çalışan müdürlerin öğretim liderliği becerileri açısından karşılaştırılması: *Karma Yöntem, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20 (4), 453-482
- Besong, J. B. (2013). A Comparative Study of the Administrative Efficiency of Principals in Public and Private Secondary Schools in Maroua, Far North Region, Cameroon *International Journal of Business and Management*; 8 (7),90-99.
- Bhatti, N, Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M.A. & Shaikh, F.M. (2012). The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction, *International Business Research*, 5(2),192-201.
- Demirtaş, H. & Özer, N. (2014). Okul müdürlerinin bakış açısıyla okul müdürlüğü. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22(1), 1-24.
- Farhat, M. & Usman, K. (2016). Secondary school teachers' Perceptions of their principals' leadership behaviours and their academic performance at secondary school. *Level Bulletin of Education and Research*, 38(1), 41-55.
- Harris, A. & Chapman, C. (2002) Democratic leadership for school improvement in challenging contexts. *International Electronic Journal for Leadership in Learning*, 6 (9). ISSN 1206-9620
- Iqbal, M. (2012). Public versus private secondary schools: A qualitative comparison *Journal of Research and Reflections in Education*, 6(1), 40-49.
- Jay, A. (2014). *The Principals' leadership style and teachers' performance in secondary schools of Gambella Regional State*, Doctoral Dissertation, Jimma University. Ethiopia.
- Karadağ, E., Baloğlu, N. & Yalçınkayalar, P. (2006). İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan demokratik tutumları ile öğretmenlerin demokratik değerleri üzerine ilişkisel bir araştırma. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 4 (12), 65-82.
- Karasar, N. (2017). Bilimsel araştırma yöntemi: *Kavramlar, ilkeler, teknikler*. Ankara: Nobel Akademi Yayınları.
- Khan, A. (2015). Head teachers' beliefs and practices about teaching and learning in Pakistani Public Schools, *Creative Education*, 6, 2299-2312.
- Khan, M.S., Rauf, H., Tahir, M., Khan, I., Qureshi, Q.A., Ismail, H.M. and Latif, A. (2015). The styles of leadership: A Critical Review *Public Policy and Administration Research* 5 (3),87-93.
- Kharat, V.V. (2016). Private management institutions: challenges education and directions *Prime International Research Journal*, III (1), 17-24.
- Khurshid, K., Gillani, I. G. and Gulzar, S. (2012). A comparative study of administrative styles of secondary school head teachers of Federal and Provincial Government Schools in Pakistan. *Academic Research International*, 2 (1),1-18.

- Kılıç, Y. ve Yılmaz, E. (2018). Okul müdürlerinin liderlik stili ölçeğinin geliştirilmesi, *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 5 (27), 3006-3016.
- Kılıç, (2019). *Okul müdürlerinin kişisel inisiyatif alma ve sergiledikleri liderlik davranışlarının öğretmen motivasyonuna etkisi.* (Yayınlanmamış doktora tezi). Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Koliba, C. (2000). Democracy and education schools and communities initiative conceptual framework and preliminary findings <https://www.uvm.edu/~dewey/articles/> Erişim Tarihi: 01.05.2019
- Murphy, A. (2010). "Teacher perceptions of administrative support for democratic Practice: Implications for leadership and policy," *Academic Leadership: The Online Journal*, 8 (2 ), Article 40.
- Nakpodia, E.D. (2009). "The influence of principals' leadership styles on teachers and students In Nigerian Secondary Schools," *Academic Leadership: The Online Journal*, 7 (4), Article 34.
- Onuka, A.O.U. (2005). A comparative study of the quality of the managers, teachers and facilities of private and public primary schools in Ibadan, Oyo State. *NJEAP*, 5(2), 209-216.
- Onongha, G. I. (2018). Comparative analysis of administrative leadership styles of principals in public and private schools in Oriade Local Government Area, Osun State, Nigeria, *Educational Journal of the University of Patras UNESCO Chair*, 5(1), 37-46.
- Oyegoke, S.A. (2012). Principals' leadership style as a catalyst to effectiveness of secondary school education in Ondo State, *Nigeria Social Sciences and Humanities*, 3(3), 281-287.
- Rahman, F., Abiodullah, M. and Quraishi, U. (2010). Authentic leadership for democracy in schools, *Academic Leadership: The Online Journal*: 8 (2), Article 9.
- Ray, S. & Ray, I. A. (2012). Understanding democratic leadership: Some key issues and perception with reference to India's Freedom Movement, *Afro Asian Journal of Social Sciences*, 3(3.1) 1,26.
- Sezer, Ş. ve Akan, D. (2018). Okul müdürlerinin yönetsel özellikleri, kültüre bağlı yönetsel değerleri ve kendilerinden beklenen evrensel liderlik değerleri, *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 8(3), 729-737.
- Shabbir, M., Wei, S, Fu, Y. G, Chong, R., Marwat, M. A., Nabi, G. and Ahmed, B. (2014). A comparative study of public versus private primary schools, an evidence from Azad Kashmir (Pakistan Administrative Kashmir) *Journal of Education and Practice*, 5(9),154-168.
- Shalmani, R. S., Qadimi, A. and Cherabin, M. (2013). A comparative study on management and performance in private and government sectors, *Indian Streams Research Journal*, 3 (10) 1-3.
- Tatlah, I. A. and Iqbal, M. Z. (2012). Leadership styles and school effectiveness: Empirical evidence from secondary level. *Procedia- Social and Behavioural Sciences* 69, 790 – 797.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Uzun, E. (2008). *Özel ve devlet okulu müdürlerinin liderlik davranışlarının öğretmen görüşlerine göre karşılaştırılması*, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Waqar, S. H. and Siddiqui, K. (2008). A study about the leadership styles of public and private school principals, *Journal of Elementary Education A Publication of Deptt. of Elementary Education IER, University of the Punjab, Lahore Pakistan*, 18(1-2), 5-20.
- Yu, V. (2009). Principal leadership for Private schools improvement: The Singapore Perspective, *The Journal of International Social Research*, 2 (6), 714-749.

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).





## Kamu ve Özel Okul Müdürlerinin Demokratik, Otokratik ve Serbestlik Taniyan Liderlik Stillerine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Çalışma

Yılmaz KILIÇ<sup>1</sup>

### Öz

Bu çalışmanın amacı kamu ve özel okul müdürleri tarafından sergilenmeye çalışılan demokratik, otokratik ve tam serbestlik taniyan liderlik stillerinin öğretmen görüşleri doğrultusunda karşılaştırılarak incelemektir. Çalışmanın evreni 2018- 2019 akademik yılında Konya'nın merkez ilçelerinde bulunan kamu ve özel okullarda görevli öğretmenlerden oluşmaktadır. Verilerin elde edilmesinde Kılıç ve Yılmaz (2018) tarafından geliştirilen "Okul Müdürlerinin Liderlik Stili Ölçeği" kullanılmıştır. Veriler nicel araştırma yaklaşımı çerçevesinde 420 öğretmenden random yoluyla ölçek aracılığıyla elde edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda kamu ve özel okul müdürlerinin sergiledikleri demokratik, otokratik ve tam serbestlik liderlik stilleri arasında anlamlı bir farklılaşmanın olduğu bulunmuştur. Demokratik liderlik stilinde özel okullarda görev yapan müdürlerin ulaştığı puan ortalaması kamuda görev yapan müdürlerin puan ortalamasından daha yüksek çıkmıştır. Diğer taraftan otokratik ve tam serbestlik taniyan liderlik stillerinde ise kamu okullarında görev yapan müdürlerin puan ortalaması özel okullarda görev yapan müdürlerin puan ortalamasından daha yüksek çıktığı saptanmıştır. En yüksek puan ortalaması otokratik liderlik stilinde kamu okullarında görev yapan okul müdürlerine ait iken, en düşük puan ortalaması ise tam serbestlik taniyan liderlik stilinde özel okul müdürlerine ait olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

### Anahtar Kelimeler

Kamu okulu  
Özel okul  
Müdür  
Liderlik stilleri

### Makale Hakkında

Gönderim Tarihi: 26.12.2020  
Kabul Tarihi: 05.07.2021  
E-Yayın Tarihi: 31.08.2022

<sup>1</sup> Dr. Emekli Akademisyen ve Araştırmacı, Türkiye, [kilic0442@gmail.com](mailto:kilic0442@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0001-6040-7441>

## Giriş

Günümüzün başarı odaklı eğitim anlayışı çerçevesinde okulların rekabetçi ve yarışmacı yapıları göz önüne alındığında, okulların amaçlarını gerçekleştirmesinde ve hedeflerine ulaşmasında, okul müdürünün sergileyeceği liderlik tarzı oldukça önemlidir. Dolayısıyla eğitim kurumlarında yöneticilik yapmak, ayrı bir meziyet ve donanım gerektirmektedir. Çünkü eğitim mevzuatıyla, işgöreniyle, öğrencisiyle ve çevresiyle yani tüm paydaşlarıyla sürekli değişim gösteren statik olmayan bir olgudur (Kılıç, 2019). Bu olguya ayak uydurmak ve o kurumu belirlenmiş ve benimsenmiş hedeflere götürmek kolay olmasa gerek. Bunun başarılmasında en büyük görev okul müdürüne düşmektedir. Okul müdürünün her zaman ortaya çıkan karmaşık sorunlarla mücadele etmesi, okuluna rehberlik etmesi ve işgörenlerine rol model olma mecburiyeti vardır. Bu doğrultuda okul müdürünün sergileyeceği liderlik stili büyük önem taşımaktadır (Kılıç, 2019). Okul müdürünün liderlik tutum ve davranışları okulun misyonunu, vizyonunu genel amaçlarını, öğretmenlerin performanslarını ve öğrencilerin başarılarını, okulun eğitim standartlarını ve eğitim uygulamalarını direk olarak etkilemektedir (Kılıç, 2019). Yapılan araştırmalarda demokratik ve katılımcı liderlik stili sergileyen okul müdürlerinin, paylaşılan bir vizyon oluşturma ve okul amaçlarını gerçekleştirmede daha başarılı oldukları gözlenmiştir. Diğer taraftan otokratik ve serbestlik tanıyan liderlik tarzlarında aynı başarıdan söz etmek mümkün olmayabilir. Bu bağlamda günümüz yönetim anlayışında sıkça karşılaşılan liderlik stillerinin başından demokratik, otokratik ve tam serbestlik tanıyan stiller gelmektedir.

### *Demokratik Liderlik Stili*

Demokratik liderlik tarzı, iletişimi kolaylaştırmak, insanları fikirlerini paylaşmaya teşvik etmek ve daha sonra mümkün olan en iyi karar için mevcut tüm bilgileri sentezlemek anlamına gelir. Demokratik liderlik tarzı, herkesin yetkilendirildiği bir takımı yönetmenin çok açık bir tarzıdır. Fikirler grup içinde serbestçe ortaya konulur ve açıkça tartışılır. Demokratik liderlik tarzı, grup üyelerinin yeteneklerini sergilemeye ve bilgilerini paylaşmaya istekli olduğu durumlarda en iyi sonucu verir (Ray ve Ray, 2012). Demokratik liderlik tarzında, astların ihtiyaç ve çıkarlarına öncelik verilir veya dikkate alınır. Astlar karar verme sürecine dahil olurlar. Lider aynı zamanda bir koordinatör ve bir organizatör olarak hareket eder. Otorite ademi merkezilik bir yapı ortaya çıkarır (Adeyemi, 2013). Demokratik liderlik, çalışanlarının çalışmalarını etkileyen her şey hakkında çalışanlarını bilgilendirir ve karar verme ve problem çözme sorumluluklarını paylaşır. Bu tarz liderlik son söz söyleme hakkı olanın koç olmasını gerektirir; ancak karar vermeden önce personelden bilgi toplar ve beklenir (Khan, Rauf, Tahir, Khan, Qureshi, Ismail ve Latif, 2015). Demokratik tarz, çalışanları karar alma sürecine dahil etmek, otorite belirlemek, çalışma yöntemlerine ve hedeflerine karar vermede katılımı teşvik etmek ve geri bildirimleri ile çalışanlara koçluk yapma fırsatı sunmak olarak tanımlanır (Bodla ve Nawaz, 2010). Demokratik liderlik, liderler ile takipçileri arasında eşit işlerin olduğu bir durumu ifade eder. Lider, her bireye kuruluşun önemli bir üyesi olduğunu hissettirmek için mümkün olduğunca çaba gösterir (Jay, 2014). Çalışanların açısından bakıldığında, bu tarzın kullanılması, ekibin bir parçası olma ve yönetici ile aynı karar etrafında birleşmeleri; yöneticinin daha iyi sağlıklı ve daha doğru kararlar vermesini sağlar (Alkahtani, Jarad, Sulaiman ve Nikbin, 2011). Demokratik bir lider, nihai kararı vermesine rağmen, ekibin diğer üyelerini karar alma sürecine katkıda bulunmaya davet eder (Bhatti, Maitlo, Shaikh, Hashmi ve Shaikh, 2012).

### *Otokratik Liderlik Stili*

Otokratik liderlik tarzında yönetici için astların çıkarları önemli değildir ve önemsenmeyebilir. Temel insan ihtiyaçları göz ardı edilir. Yönetici saygı duymak yerine korku ve endişe içerisindedir. Lider bencil, kötü, acımasız, açgözlü ve güç delisidir. Tüm kararları kendi kendine alır (Adeyemi, 2013). Yönetici ne çalışanlara danışır ne de çalışanlardan herhangi bir girdinin verilmesine izin verir. Çalışanlardan hiçbir açıklama almadan emirlere uymaları istenir (Khan vd., 2015). Otokratik liderlik tarzı otoriteyi merkezileştirme, çalışma yöntemlerini dikte etme, tek taraflı kararlar alma ve çalışanın katılımını sınırlama eğiliminde olan bir liderlik stili olarak tanımlanır (Bodla ve Nawaz, 2010). Otokratik liderlik tarzı aynı zamanda otoriter liderlik tarzı olarak da bilinir. Güç ve karar alma otokratik liderde bulunur. Lider, grup üyelerini işlerin yapılması gerektiği konusunda yönlendirir ve kendisi ile astları arasındaki açık iletişim kanalını sağlamaz (Jay, 2014). Bu stilde lider, çalışanlarına



ne yapmalarını istediğini ve astlarından hiçbirinden tavsiye almadan, nasıl yapmaları gerektiğini söyler (Alkahtani vd., 2011).

### ***Tam Serbestlik Taniyan Liderlik Stili***

Tam serbestlik taniyan liderlik tarzında, otoritenin gruba geçmesi söz konusudur. Lider birçok inisiyatif ve karar alınmasını gruba bırakır. Böyle bir lider çekingendir. Tabir yerindeyse lider bir kukladır. Lider, grubun her zaman kendi yolunu bulmasına müsaade eder ve fazla müdahaleci olmaz, böylece okul memnuniyetinde grup memnuniyetini ve uyumluluğunu ayrıca grup iş birliğini koruyabilir (Adeyemi, 2013). Bu liderlik stili aynı zamanda "müdahale etmemek" stili olarak da bilinir. Yöneticinin, çalışanlara çok az yön vermesi veya hiç vermemesi ve aynı zaman da çalışanlara mümkün olduğunca fazla özgürlük sağlamasıdır. Çalışanlara tüm yetki ve güç verilir ve onlar hedefleri belirlemek, karar vermek ve sorunları kendi başlarına çözmek zorundalar (Khan vd., 2015; Bhatti vd., 2012). Tam serbestlik taniyan liderlik stili, liderin karar vermekten çekindiği, sorumluluktan kaçındığı ve yetkilerini kullanmadığı, kısacası liderlikle ilgili bir işlem yapılmamasını ifade eder. Harekete geçmekten kaçınmak için liderin seçtiği ölçüde etkin olduğu düşünülmektedir. Bu tamamlayıcı unsur genellikle en pasif ve en etkisiz liderlik şekli olarak kabul edilir (Bodla ve Nawaz, 2010). Tam serbestlik liderlik tarzı, liderin katılımı olmadan astlarına karar vermede tam özgürlük sağlar. Böylece, astları istediklerini yapmakta özgür olurlar (Jay, 2014). Lider bilinçli olarak olaylara dahil olmaktan veya yüzleşmekten kaçınmak için çaba harcar ve kişisel etkileşimleri minimumda tutar. Aslında, bu yaklaşım bir liderin güç kaynağını çok hızlı kaybettiğini ve çalışanlarıyla temasta olmadığını göstermektedir. Serbestlik stil davranışı, yöneticiler arasında tembel ve bazen de kararsız bir tutumu yansıtmaktadır (Alkahtani vd., 2011).

### ***Araştırmanın Amacı***

Bir okulun etkinliği büyük ölçüde okul müdürünün liderlik becerilerine ve davranışlarına bağlıdır. Bu nedenle, etkili bir okul müdüründen, optimum hedeflere ulaşılması için hem öğretmenlerin hem de öğrencilerin faaliyetlerinin koordine edilmesinde en iyi yönetim uygulamalarının ve liderlik stillerinin bir kombinasyonunu sergilemesi beklenir. Çünkü okul müdürünün sergileyeceği liderlik stili, yönetimin işleyişinden öğrenci başarısına kadar uzanan tüm kriterleri olumlu veya olumsuz olarak etkilemektedir. Dolayısıyla, bir okul müdürü tüm bu kriterleri göz önünde bulundurarak, gelişen ve değişen yönetim ve yönetim anlayışına dayalı olarak kendine ve kurumuna en uygun liderlik stilini seçmeli ve uygulamalıdır. Bu çerçevede mevcut çalışmanın amacı, gelişen ve değişen yönetim anlayışı ışığında öğretmen algıları temel alınarak, devlet ve özel okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik stillerini belirlemektir. Çalışmada devlet ve özel okullardaki müdürlerin yönetsel liderlik stilleri karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Öğretmenlerin algıları bağlamında okul müdürlerinin liderlik stili sergilemelerine ilişkin aşağıdaki sorulara cevaplar aranacaktır.

1. Kamu ve özel okul müdürlerinin sergiledikleri demokratik, otokratik ve tam serbestlik liderlik stillerinde farklılaşma var mıdır?
2. Demokratik liderlik stili en çok hangi kurumun yöneticileri tarafından sergilenmektedir?
3. Otokratik liderlik stili en çok hangi kurumun yöneticileri tarafından sergilenmektedir?
4. Tam serbestlik taniyan liderlik stili en çok hangi kurumun yöneticileri tarafından sergilenmektedir?

## **Yöntem**

### ***Çalışma Modeli***

Öğretmen algıları çerçevesinde kamu ve özel okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik stilleri düzeylerini belirlemeyi amaçlayan bu çalışma nicel araştırma deseninde yürütülerek betimsel tarama modeline dayanmaktadır. Karasar'a (2017) göre, tarama modeli, geçmişte var olan veya hâlen varlığını sürdüren bir olguyu olduğu şekilde betimlemeyi amaçlamaktadır. Dolayısıyla kamu ve özel okul müdürlerinin sergilemeye çalıştıkları liderlik stillerinin karşılaştırmalı incelenmesinin amaçlandığı bu çalışmada tarama modeli kullanılmıştır. Betimsel tarama ile okul müdürlerinin uygulamakta oldukları liderlik stillerinin düzeyleri öğretmen görüşleri doğrultusunda incelenerek betimlenmeye çalışılmıştır.

### Çalışma Grubu

Araştırmanın evreni Konya İl merkezinde 2017-2018 eğitim-öğretim yılında kamu ve özel okullarda görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Örneklem yaklaşımı çerçevesinde 420 öğretmene ulaşılarak, veriler ölçek aracılığıyla elde edilmeye çalışılmıştır. Tablo 1’de örneklem grubunda yer alan öğretmenlerin demografik özelliklerine göre dağılımları yer almaktadır.

**Tablo1.** Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlere ait demografik bilgilerin bağımsız değişkenlere göre dağılımı (N=420)

Bağımsız Değişkenler	Grup	Kamu		Özel		Toplam	
		f	%	f	%	%	f
Cinsiyet	Kadın	121	28,8	112	26,7	55,5	232
	Erkek	119	28,3	68	16,2	44,5	188
Yaş	35 35 ve daha az	40	9,5	101	24,0	33,6	141
	36-40	72	17,1	48	11,4	28,6	120
	41-45	48	11,4	21	5,0	16,4	69
	46-50	42	10,0	8	1,9	11,9	50
	551 ve üzeri	38	9,0	2	0,5	9,5	40
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	19	4,5	69	16,4	21,0	88
	6-10 yıl	11	2,6	36	8,6	11,2	47
	11-15 yıl	42	10,0	36	8,6	18,6	78
	16-20 yıl	66	15,7	24	5,7	21,4	90
	221 yıl ve üzeri	100	24,3	17	3,6	27,9	117
Aynı Müdürle Çalışma Süresi	1-5 yıl	199	47,4	170	40,5	87,9	369
	6-10 yıl	41	9,8	10	2,4	12,1	51
Aynı Okulda Çalışma Süresi	1-5 yıl	126	30,0	139	33,1	63,1	265
	6-10 yıl	66	15,7	27	6,4	22,1	93
	11-15 yıl	39	9,3	11	2,6	11,9	50
	16-20 yıl	6	1,4	2	0,5	1,9	8
	21 21 yıl ve üzeri	3	0,7	1	0,2	1,0	4
Toplam		240		180		420	

Tablo 1’de örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin cinsiyeti, yaşı, mesleki kıdemleri, aynı müdürle çalışma süreleri ve aynı okulda çalışma sürelerinin dağılımı gösterilmektedir.

### Veri Toplama Aracı

Okul müdürlerinin liderlik stillerini sergileme düzeylerini belirlemek için Kılıç ve Yılmaz (2018) tarafından geliştirilen 16 madde ve 3 boyuttan oluşan “Okul Müdürlerinin Liderlik Stili Ölçeği” kullanılmıştır. Kılıç ve Yılmaz (2018) tarafından yapılan çalışmada ölçeğin açılımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleriyle birlikte güvenilirlik analizi yapılarak, ölçeğin yüksek güvenilirli bir ölçek olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda hesaplanan güvenilirlik katsayıları ölçeğin alt boyutları için sırasıyla Demokratik Stil .89, Otokratik Stil .83 ve Tam Serbestlik Taniyan Stil .71 şeklindedir. Ölçeğin genel Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı .83 olarak hesaplanmıştır. Ölçme aracı 5 dereceli Likert tarzında cevaplanacak biçimde hazırlanmıştır. Derecelendirme: Hiç Katılmıyorum(1puan), Katılmıyorum (2 puan), Kısmen Katılıyorum (3 puan), Katılıyorum (4 puan) ve Tamamen Katılıyorum (5 puan) şeklinde oluşturulmuştur.

Okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik stilleri düzeylerinin aritmetik ortalamalarının değerlendirilme aralığı tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2.** Okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik stilleri düzeylerinin aritmetik ortalamalarının değerlendirme aralığı

Katılma Düzeyi	Puanlama	
Hiç katılmıyorum	Çok düşük	1.00-1.79
Katılmıyorum	Düşük	1.80-2.59
Kısmen katılıyorum	Orta	2.60-3.39
Katılıyorum	Yüksek	3.40-4.19
Tamamen katılıyorum	Çok yüksek	4.20-5.00

## Verilerin Analizi

Araştırmada toplanan veriler SPSS 24.00 (Statistical Package for the Social Sciences) programları kullanılarak çözümlenmiştir. Verilerin çözümlenmesinde aritmetik ortalama, standart sapma ve t- testi kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen demografik verilerin betimlenmesinde frekans ve yüzde kullanılmıştır. Alt boyut puanları arasındaki farkın anlamlılığının belirlenmesinde t-testi kullanılmıştır.

## Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde araştırmada elde edilen verilere ait analizlere ve bulgulara yer verilmiştir. Öğretmenlerin liderlik stillerine ilişkin belirttikleri görüşlerin puan ortalaması Tablo 3' te yer almaktadır.

**Tablo 3.** Öğretmenlerin görüşü doğrultusunda okul türüne göre okul müdürlerinin liderlik stili düzeylerine yönelik yapılan t- testi puanlarının incelenmesi

Liderlik Stili Alt Boyutları	Okul Türü	N	$\bar{x}$	Ss	T	p
Demokratik Stil	Kamu	240	3,26	5,8	-4,694	,000*
	Özel	180	3,55	5,6		
Otokratik Stil	Kamu	240	4,10	2,8	4,654	,000*
	Özel	180	3,75	3,4		
Tam Serbestlik Tanıyan Stil	Kamu	240	3,30	3,2	5,261	,000*
	Özel	180	2,76	3,0		

Tablo 3'teki bulgular incelendiğinde okul müdürlerinin liderlik stili sergileme düzeyleri tüm alt boyutlarında kamu ve özel okul müdürlerinin liderlik stilleri puanları arasında ( $p < 0,05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farkın ortaya çıktığı görülmektedir. Demokratik stilde kamuda görevli yöneticilerin puan ortalaması ( $\bar{x} = 3,26$ ) çıkarken, özel okul müdürlerinin puan ortalaması ( $\bar{x} = 3,55$ ) olarak bulunmuştur. Özeld görev yapan yöneticilerin puanları kamuda görev yapan yöneticilerin puanlarından daha yüksek çıkmıştır. Otokratik stilde kamu okullarında görev yapan yöneticilerin puan ortalaması ( $\bar{x} = 4,10$ ) bulunurken özeld görev yapan yöneticilerin puan ortalaması ( $\bar{x} = 3,75$ ) olarak belirlenmiştir. Serbestlik tanıyan liderlik stilinde kamu kurumlarında görev yapan yöneticilerin puan ortalaması ( $\bar{x} = 3,30$ ) bulunmasına karşın, özel kurum müdürlerinin puan ortalaması ise ( $\bar{x} = 2,76$ ) olarak tespit edilmiştir. Hem otokratik hem serbestlik tanıyan liderlik stillerinde kamu müdürlerinin puanlarının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Kamu ve özel okul müdürlerinin puan ortalamaları arasındaki t değeri demokratik stil alt boyutunda-4,694, otokratik stil alt boyutunda-4,654 ve serbestlik tanıyan alt boyutunda ise-5,261 olarak hesaplanmıştır.

Öğretmenlerin görüşlerine göre kamu ve özel okul müdürlerinin sergiledikleri demokratik liderlik stiline yönelik yapılan t-testi puanlarının incelenmesi tablo 4'te verilmiştir.

**Tablo 4.** Kamu ve özel okul müdürlerinin sergiledikleri demokratik liderlik stiline yönelik yapılan t-testi puanlarının incelenmesi.

	Demokratik Liderlik	Kamu			Özel			T	p
		N	$\bar{x}$	Ss	N	$\bar{x}$	Ss		
1	Müdürünüz, fikir ve önerilerinizi dikkate alarak karar verme sürecine katılmanızı teşvik eder.	240	3,29	1,02	180	3,48	0,88	-2,011	,045*
2	Yeni görev ve projelerde öğretmenlere koçluk yapmaktan ve onları cesaretlendirmekten hoşlanır.	240	3,30	0,88	180	3,49	0,81	-2,198	,028*
3	Müdürünüz, yeni fikirler geliştirmek ve işlerinde yaratıcı olmak için öğretmenleri teşvik eder.	240	3,24	0,88	180	3,50	0,88	-2,976	,003*
4	Müdürünüz, genellikle karar almada ortak hareket eder ve çoğunluğa göre kararını verir.	240	3,05	0,98	180	3,39	0,97	-3,531	,000*
5	Müdürünüz, ekip ruhuna inanarak, birlikte çalışmaya önem verir.	240	3,33	1,00	180	3,71	0,94	-3,955	,000*
6	Müdürünüz, önemli kararlar alınırken, karar vermeden önce her personelin onayının alınması gerektiğine inanır.	240	3,03	0,97	180	3,40	0,94	-3,864	,000*
7	Müdürünüz, genellikle nelerin yapılması gerektiğini ve nasıl yapılacağını kararlaştırmak için personeline güvenir.	240	3,46	0,91	180	3,73	0,86	-3,125	,002*
8	Müdürünüz, takım çalışması odaklı bir iş ortamı oluşturur.	240	3,39	0,89	180	3,68	0,93	-3,241	,001*
9	Müdürünüz, sergilediği liderlik davranışıyla gelişiminize katkı sağlar.	240	3,22	1,00	180	3,59	0,98	-3,714	,000*

\*P&lt;0.05

Tablo 4'te kamu ve özel okul müdürlerinin demokratik liderlik stili sergileme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri yer almaktadır.

“Müdürünüz, fikir ve önerilerinizi dikkate alarak karar verme sürecine katılmanızı teşvik eder.” ifadesine yönelik öğretmen görüşleri arasında ( $p<0.05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farkın ortaya çıktığı görülmektedir. Kamuda görev yapan yöneticilerin puan ortalaması ( $\bar{x} = 3,29$ ) çıkarken özel okul müdürlerinin puan ortalaması ( $\bar{x} = 3,48$ ) olarak hesaplanmıştır. İki grup puan ortalamaları için hesaplanan t değeri -2,011'dir.

“Müdürünüz yeni görev ve projelerde öğretmenlere koçluk yapmaktan ve onları cesaretlendirmekten hoşlanır.” Bu ifade ile ilgili öğretmen görüşlerine bakıldığında, kamu ile özel okul öğretmen algıları arasında ( $p<0.05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Puan ortalamaları ise kamu öğretmenlerinin ( $\bar{x} = 3,30$ ) ve özel okul öğretmenlerinin ( $\bar{x} = 3,49$ )'dur. Bu farkın arasındaki t değeri -2,198 olarak hesaplanmıştır.

“Müdürünüz, yeni fikirler geliştirmek ve işlerinde yaratıcı olmak için öğretmenleri teşvik eder.” ifadesi bulguları dikkate alındığında kamuda ve özel kurumlarda çalışan öğretmen görüşleri arasında ( $p<0.05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. Puan ortalamalarına gelince, kamudaki öğretmenlerin puan ortalaması ( $\bar{x} = 3,24$ ) çıkarken özel okul öğretmenlerinin puan ortalaması ( $\bar{x} = 3,50$ ) olarak hesaplanmıştır. Bu farka yönelik hesaplanan t değeri -2,976'dır.

“Müdürünüz, genellikle karar almada ortak hareket eder ve çoğunluğa göre kararını verir.” maddesine ilişkin öğretmen görüşlerinde ( $p<0.05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Kamudaki öğretmenlerin puan ortalaması ( $\bar{x} = 3,05$ ) iken, özel okul öğretmenlerinin puan ortalaması ( $\bar{x} = 3,39$ ) olduğu gözlenmektedir. Öğretmenlerin görüşleri arasındaki t değeri -3,531 olarak hesaplanmıştır.

“Müdürünüz, ekip ruhuna inanarak, birlikte çalışmaya önem verir.” ifadesine yönelik öğretmen görüşleri arasında ( $p<0.05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenmiştir. Bu fark puan ortalamasına şu şekilde yansımıştır. Kamudaki öğretmenlerin puan ortalaması ( $\bar{x} = 3,33$ ) ve

özel okul öğretmenlerinin puan ortalaması ise ( $\bar{x} = 3,71$ ) olarak bulunmuştur. Bu bağlamda öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda t değeri-3,955 olarak hesaplanmıştır.

“Müdürünüz, önemli kararlar alınırken, karar vermeden önce her personelin onayının alınması gerektiğine inanır.” görüşüne yönelik öğretmen puanlarında ( $p < 0.05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma tespit edilmiştir. Bu sonuca göre kamudaki öğretmenlerin puan ortalaması ( $\bar{x} = 3,03$ ) çıkarken, özeldeki öğretmenlerin puan ortalaması ( $\bar{x} = 3,40$ ) olarak bulunmuştur. Puanların arasındaki t değeri ise-3,864 olarak hesaplanmıştır.

“Müdürünüz, genellikle nelerin yapılması gerektiğini ve nasıl yapılacağını kararlaştırmak için personeline güvenir.” Bu ifade doğrultusunda öğretmen algıları arasında ( $p < 0.05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmektedir. Kamu okullarında görev yapan öğretmenler ( $\bar{x} = 3,46$ ) oranında bu görüşe olumlu tepki verirken, özel okul öğretmenleri ( $\bar{x} = 3,73$ ) oranında katıldıklarını ifade etmişlerdir. Kamu ve özel okul öğretmenlerinin görüşleri arasındaki puanlamanın t değeri-3,125’dir.

“Müdürünüz, takım çalışması odaklı bir iş ortamı oluşturur.” görüşüne ilişkin öğretmen puanlarında ( $p < 0.05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma ortaya çıkmıştır. Bu sonuca dayalı kamudaki öğretmenlerin puan ortalaması ( $\bar{x} = 3,39$ ) olarak belirlenirken, özeldeki öğretmenlerin puan ortalaması ( $\bar{x} = 3,68$ ) olarak bulunmuştur. Puanların arasındaki t değeri ise-3,241 olarak hesaplanmıştır.

“Müdürünüz, sergilediği liderlik davranışıyla gelişiminize katkı sağlar.” ifadesine yönelik öğretmen görüşleri arasında ( $p < 0.05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farkın ortaya çıktığı belirlenmiştir. Kamuda görev yapan öğretmenlerin puan ortalaması ( $\bar{x} = 3,22$ ) çıkarken özel okul öğretmenlerinin puan ortalaması ( $\bar{x} = 3,59$ ) olarak hesaplanmıştır. İki grup puan ortalaması için hesaplanan t değeri-3,714 olarak görülmektedir.

Öğretmenlerin görüşü doğrultusunda kamu ve özel okul müdürlerinin sergiledikleri otokratik liderlik stiline yönelik yapılan t-testi puanlarının incelenmesi tablo 5’de verilmiştir.

**Tablo 5.** Öğretmenlerin görüşüne göre kamu ve özel okul müdürlerinin sergiledikleri otokratik liderlik stiline yönelik yapılan t-testi puanlarının incelenmesi

	Otokratik Liderlik	N	Kamu		Özel		T	p	
			$\bar{x}$	Ss	N	$\bar{x}$			Ss
10	Müdürünüz, işlerin zamanında tamamlanmasından emin olmak için programları sıkıca denetler.	240	4,14	0,86	180	3,74	1,08	4,214	,000*
11	Müdürünüz, günlük işlerin her ayrıntısını denetlemek ister	240	4,15	0,94	180	3,74	1,17	3,963	,000*
12	Müdürünüz, ikili ilişkilerin zedelenmesinden endişe duymaksızın hataları düzeltmeye çalışır.	240	4,03	0,95	180	3,65	1,16	3,687	,000*
13	Müdürünüz, işlerin doğru şekilde yapılmasını sağlamak için çalışanları yakından izler.	240	4,09	0,87	180	3,86	0,85	2,675	,008*

\*P<0.05

Tablo 5’de kamu ve özel okul müdürlerinin otokratik liderlik stili sergileme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri çerçevesinde elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

“Müdürünüz, işlerin zamanında tamamlanmasından emin olmak için programları sıkıca denetler.” ifadesine yönelik öğretmen görüşleri arasında ( $p < 0.05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farkın ortaya çıktığı saptanmıştır. Buna bağlı olarak kamudaki öğretmenlerin puan ortalaması ( $\bar{x} = 4,14$ ) olurken, özel okul öğretmenlerinin puan ortalaması ( $\bar{x} = 3,74$ )’ tür. Hesaplanan t değeri ise -4,214’tür.

“Müdürünüz, günlük işlerin her ayrıntısını denetlemek ister.” maddesine ilişkin öğretmen görüşlerinde ( $p < 0.05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Buna göre kamudaki öğretmenlerin görüşlerine ilişkin puan ortalaması ( $\bar{x} = 4,15$ ) olurken, özeldeki öğretmenlerin

puan ortalaması ( $\bar{x}=3,74$ ) olduğu anlaşılmıştır. Öğretmenlerin puan ortalamaları arasındaki hesaplanan t değeri-3,963' tür.

“Müdürünüz, ikili ilişkilerin zedelenmesinden endişe duymaksızın hataları düzeltmeye çalışır.” ifadesi bağlamında öğretmen görüşleri arasında ( $p<0.05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma görülmektedir. Bu bulguya dayanarak kamudaki öğretmenlerin puan ortalaması ( $\bar{x}=4,03$ ) özel okul öğretmenlerinin puan ortalaması ise ( $\bar{x}=3,65$ ) olarak gözlenmiştir. Puan ortalamaları arasındaki hesaplanan t değeri-3,687'dir.

“Müdürünüz, işlerin doğru şekilde yapılmasını sağlamak için çalışanları yakından izler.” bu görüşe yönelik öğretmen puanları arasında ( $p<0.05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma bulunmaktadır. Bu farklılaşma doğrultusunda kamudaki öğretmenlerin puan ortalaması ( $\bar{x}=4,09$ ) olurken özel okul öğretmenlerinin puan ortalaması ( $\bar{x}=3,86$ ) olarak saptanmıştır. Puan ortalamaları arasındaki hesaplanan t değeri ise-2,675'tir.

Öğretmenlerin görüşü doğrultusunda kamu ve özel okul müdürlerinin sergiledikleri tam serbestlik tanıyan liderlik stiline yönelik yapılan t-testi puanlarının incelenmesi tablo 6'da verilmiştir.

**Tablo 6.** Öğretmenlerin görüşüne göre kamu ve özel okul müdürlerinin sergiledikleri tam serbestlik tanıyan liderlik stiline yönelik yapılan t-testi puanlarının incelenmesi

	Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik	N	Kamu		Özel		T	p	
			$\bar{x}$	Ss	N	$\bar{x}$			Ss
14	Müdürünüz, personelin kendini sürekli geliştirmesini ve yeni fikirlerin uygulanmasını önemsemez.	240	3,42	1,30	180	2,75	1,23	4,567	,000*
15	Müdürünüz, işlerin zamanında bitirilmesi ile ilgili pek endişe duymaz.	240	3,40	1,27	180	2,77	1,14	4,348	,000*
16	Müdürünüz, pek çok konuda görüşünü açıkça belirtmez.	240	3,41	1,23	180	2,75	1,17	4,598	,000*

\*P<0.05

Tablo 6'da kamu ve özel okul müdürlerinin serbestlik tanıyan liderlik stili sergileme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri çerçevesinde elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

“Müdürünüz, personelin kendini sürekli geliştirmesini ve yeni fikirlerin uygulanmasını önemsemez.” ifadesine ilişkin öğretmen görüşlerinde ( $p<0.05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenmiştir. Kamudaki öğretmenlerin görüşlerine ilişkin puan ortalaması ( $\bar{x}=3,42$ ) ve özeldeki öğretmenlerin puan ortalaması ise ( $\bar{x}=2,75$ ) olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin puan ortalamaları arasındaki hesaplanan t değeri-4,567' dir.

“Müdürünüz, işlerin zamanında bitirilmesi ile ilgili pek endişe duymaz.” ifadesi bağlamında öğretmen görüşleri arasında ( $p<0.05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma bulunmaktadır. Buna göre kamu okullarında görevli öğretmenlerin puan ortalaması ( $\bar{x}=3,40$ ) ve özel okul öğretmenlerinin puan ortalaması ise ( $\bar{x}=2,77$ ) olarak belirlenmiştir. Puan ortalamaları arasındaki hesaplanan t değeri-4,348'dir.

“Müdürünüz, pek çok konuda görüşünü açıkça belirtmez.” bu ifadeye yönelik öğretmen puanları arasında ( $P<0.05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma görülmektedir. Bu farklılaşmaya dayalı olarak kamudaki öğretmenlerin puan ortalaması ( $\bar{x}=3,41$ ) olurken, özel okul öğretmenlerinin puan ortalaması ( $\bar{x}=2,75$ ) düzeyinde açıklanmıştır. Puan ortalamaları arasındaki hesaplanan t değeri ise-4,598'dir.

### Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Yapılan analizler sonucunda öğretmen görüşlerine göre özel okullarda görev yapan yöneticilerin demokratik liderlik stili sergilemelerine yönelik puan ortalamasının daha yüksek çıktığı gözlenmiştir. Otokratik ve tam serbestlik tanıyan liderlik stillerinde ise kamu okullarında görev yapan yöneticilerin puan ortalamasının daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Çok yüksek olmamakla birlikte, bu sonuç özel okul müdürlerinin daha çok demokratik liderliği, kamu okul müdürlerinin ise daha çok otokratik liderliği tercih ettiklerini göstermektedir. Tam serbestlik tanıyan liderlikte ise özel

okul müdürlerinin daha müdahaleci davrandıkları buna karşılık kamu okul müdürlerinin öğretmenlere daha az müdahale ettikleri sonucu çıkmaktadır.

Elde edilen bulgular ışığında okul müdürlerinin liderlik stili sergileme düzeyleri (demokratik, otokratik ve serbestlik tanıyan) tüm alt boyutlarında kamu ve özel okul müdürlerinin liderlik stilleri puanları arasında ( $p < 0,05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farkın ortaya çıktığı belirlenmiştir. Khurshid, Gillani ve Gulzar (2012) öğretmen algılarına dayalı kamu ve özel okul müdürlerinin demokratik, otokratik ve tam serbestlik tanıyan liderlik stilleri ile ilgili yaptıkları araştırmada, yöneticilerin demokratik ve otokratik yönetim tarzlarında anlamlı farklılaşmanın olduğunu fakat tam serbestlik tanıyan liderlik tarzında anlamlı farklılığın olmadığını belirtmişlerdir. Araştırmanın demokratik ve otokratik liderlik stilleri sonuçları hazır araştırmayı desteklediği ancak tam serbestlik tanıyan liderlik tarzını desteklemediği görülmüştür. Onongha (2018) tarafından yapılan çalışmada demokratik liderlik ile tam serbestlik tanıyan liderlik tarzlarında anlamlı farklılaşmanın olduğu ancak otokratik liderlik tarzında böyle bir farklılaşmanın söz konusu olmadığıdır. Bu çalışmanın demokratik ve tam serbestlik tanıyan liderlik bulgularının güncel çalışmanın demokratik ve tam serbestlik tanıyan liderlik bulgularını destekler niteliktedir. Tengilimoğlu (2005), Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması isimli araştırmasında kamu ve özel sektör müdürlerinin liderlik davranışları sergileme ortalamaları arasında anlamlı bir farklılaşmanın olduğunu belirtmektedir. Tatlah ve Iqbal (2012) yaptıkları çalışmada kamu ve özel okul müdürlerinin liderlik tarzlarında bir farklılık olup olmadığını araştırmışlar. Araştırmanın bulguları okul müdürlerinin görev yaptıkları okul türüne göre demokratik, otokratik ve tam serbestlik tanıyan liderlik stillerinde anlamlı bir farklılık olduğunu ortaya koymuştur. Çıkan bu sonuç mevcut çalışmayı desteklediği görülmektedir. Uzun (2008) tarafından yapılan araştırmada özel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin, müdürlerinin kamu sektöründe görev yapan yöneticilerden daha yüksek oranda liderlik davranışına sahip olduklarına ilişkin görüş belirttikleri ifade edilmektedir. Besong, (2013) resmi ve özel ortaöğretim okulları müdürlerinin yetkilendirme düzeyleri arasında önemli düzeyde farklılaşma görülmüştür. Sonuçta bu yetkilendirme müdürlerin liderlik stillerine yansımaktadır. Onuka'nın (2005) araştırmasının bulguları, devlet okullarında kişisel yönetim özelliği düzeyindeki yönetimin özel okullara göre daha nitel olduğu yönündedir. Ayrıca, özel okulların, okul tarafından dayatılan kalite göstergeleri alanında daha iyi performans gösterdiği ifade edilmektedir.

Madde bazında elde edilen bulgular incelendiğinde demokratik stil alt boyutunda özel okul müdürlerinin puanları kamuda görevli yöneticilerin puanlarına oranla daha yüksek bulunmuştur. Tüm maddeler arasında puan ortalamasında ( $p < 0,05$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark ortaya konulmuştur. Puan ortalamaları ( $\bar{x}=3,03$ ) ile ( $\bar{x}=3,73$ ) arasında orta ve yüksek oranda değişmektedir. Kamu okullarında görevli öğretmenler “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtirken özel okul öğretmenleri “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri gözlenmiştir. Kamu okullarında en düşük puan ortalamasını “Müdürünüz, önemli kararlar alınırken, karar vermeden önce her personelin onayının alınması gerektiğine inanır.” ifadesi alırken, özel okullarda “Müdürünüz, genellikle karar almada ortak hareket eder ve çoğunluğa göre kararını verir.” ifadesi gelmektedir. Kamu ve özel okul öğretmenlerinin görüşleri dikkate alındığında, özel okul müdürlerinin personeli karara katmaya görüşünün daha yüksek puan aldığı gözlenmiştir. Akomolafe (2012), özel ortaöğretim okullarında öğretmenlerin idari etkinlik düzeyleri daha yüksektir. Bu çalışmanın bulguları özel okul öğretmenlerinin karar alma konusuna katılma algılarının yüksek olduğunu göstermiştir. Yine de her iki madde ile ilgili puan ortalamalarının çok yüksek olmaması ortak bir temayı işaret etmektedir. Her ne kadar yönetici tarafından demokratik tutum ve davranış sergilenirse sergilenen nihai kararı yine kendisi verecektir anlamını taşımaktadır.

Kamu ve özel okul öğretmenlerinin görüşlerine göre en yüksek puan ortalamasını “Müdürünüz, genellikle nelerin yapılması gerektiğini ve nasıl yapılacağını kararlaştırmak için personeline güvenir.” ifadesinin aldığı görülmektedir. Bu da eğitim kurumlarında güvenin sağlanması ve personele güvenmenin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Rahman, Abiodullah ve Quraishi (2010), liderin sözleriyle eylemleri arasında yüksek tutarlılık anlamına gelen şeffaflık, okullarda demokratik pratiği aşlamak için okul liderliğinin temel bir bileşeni olarak görülmektedir. Diğer

taftan otokratik ve serbestlik tanıyan liderlik stilleri alt boyutlarında öğretmen algılarına göre kamu kurumlarında görev yapan yöneticilerin puan ortalamaları özel kurum müdürlerinin puan ortalamalarından daha yüksek çıktığı belirlenmiştir.

Madde puan ortalamalarına bakıldığında, otokratik liderlik stilinde puan ortalaması ( $\bar{x}=3,65$ ) ile ( $\bar{x}=4,15$ ) arasında ve yüksek oranda değişmektedir. Otokratik liderlik stiline yönelik her iki kurumda da çalışan öğretmenler “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Kamuda ve özelde çalışan öğretmen algılarına göre en düşük puan ortalaması “Müdürünüz, ikili ilişkilerin zedelenmesinden endişe duymaksızın hataları düzeltmeye çalışır.” ifadesi almıştır. Bu sonuç kamu ve özel kurum müdürlerinin hata konusunda oldukça hassas davrandıklarını ve bu konuda taviz vermediklerini göstermektedir. En yüksek puan ortalaması kamuda “Müdürünüz, günlük işlerin her ayrıntısını denetlemek ister.” Özeldense “Müdürünüz, işlerin doğru şekilde yapılmasını sağlamak için çalışanları yakından izler.” ifadesi almıştır. İncelendiğinde bu iki maddenin içerikleri birbirine yakın olduğu görülebilir. Her ne kadar iki kurum müdürünün otokratik liderlik davranışları arasında anlamlı bir farklılaşma görülmüşse de puanlar oldukça birbirine yakın ve nispi bir farklılık çıkmıştır. Bu da her iki kurum müdürünün otokratik liderlik davranışlarına sahip olduğunu göstermektedir.

Madde bağlamında öğretmen algıları açısından bakıldığında tam serbestlik tanıyan liderlik puan ortalaması ( $\bar{x}=2,75$ ) ile ( $\bar{x}=3,40$ ) arasında ve orta düzeyde değişmektedir. Kamuda görev yapan öğretmenler “katılıyorum” düzeyinde görüş ifade ederken, özelde görev yapan öğretmenler “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş ifade ettikleri görülmüştür. Öğretmenlerin algıları incelendiğinde, okul yöneticileri tarafından sergilenen tam serbestlik tanıyan liderlik stili kamu okullarında yüksek ve özel okullarda orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kamuda en düşük puan ortalaması ( $\bar{x}=3,40$ ) ile “Müdürünüz, işlerin zamanında bitirilmesi ile ilgili pek endişe duymaz.” ifadesine ait olurken, özelde ise en düşük puan ortalamaları “Müdürünüz, personelin kendini sürekli geliştirmesini ve yeni fikirlerin uygulanmasını önemsemez” ve “Müdürünüz, pek çok konuda görüşünü açıkça belirtmez” ifadelerine ait olduğu görülmüştür. Tam serbestlik tanıyan liderlik boyutu maddelerine bakıldığında tüm maddelerin olumsuz bir anlam barındırdığını görmekteyiz. Bu bağlamda her iki kurum müdürlerinin de tutum ve davranışlarının bu yönde olmadığı rahatlıkla söylenebilir. Yani okul yöneticileri tam serbestlik tanıyan liderlik stilini pek de sergileyemedikleri anlaşılmaktadır. Özellikle, özel okul müdürleri okullarında tam serbestlik tanıyan liderlik stilini pek uygulamadıkları veya çok az uyguladıkları sonucu öğretmen görüşleri tarafından ortaya konulmaktadır. Sonuç itibarıyla, tam serbestlik tanıyan liderlik stilinin özel okul yönetimlerinde fazla tercih edilmediğini söylemek mümkün olabilir.

Öğretmen görüşleri doğrultusunda okul müdürlerinden adalet, donanım, etkili iletişim, motive edicilik, ileri görüşlülük (vizyon-misyon), zekâ, dürüstlük, güvenilirlik, ekip kuruculuk, tutarlılık, dinamizm ve kararlılık gibi evrensel liderlik değerleri ve becerileri beklenilmektedir. Bu bulgular temel alınarak, okul müdürlerinin insan ilişkilerine dayalı ve katılımcı ve çalışanları destekleyici bir liderlik stili sergilemeleri gerektiği söylenebilir. Okul müdürleri, otoriter ve baskıcı bir yönetim anlayışı yerine demokratik ve katılımcı bir yönetim anlayışıyla kararlar almalı ve uygulamalıdır (Sezer ve Akan, 2018). Rodriguez (2000) özel okul müdürlerinin devlet tarafından konulan müfredat ve uygulamalar konusunda bazen esneklik gösterebileceklerini belirtmektedir. Herman ve Herman (1994) okul temelli yönetimin talimat, bütçe, politikalar, kurallar, düzenlemeler, personel alımı ve tüm yönetim konularında daha fazla karar alma gücüne sahip olduğunu vurgulamaktalar (Apodaca–Tucker ve Slate, 2002). Özel okullardaki müdürler öğretmenler tarafından öğretim faaliyetlerinden sorumlu yöneticiler yerine bir şirketin işletmecileri olarak algılanmaktadır. Devlet okullarında ise bu durum farklılaşmaktadır dolayısıyla müdürler yönetmeliklerde belirtilen görev ve sorumluluklarını kanunların kendilerine tanıdığı yetki çerçevesinde yerine getirmeye çalışırlar (Bellibaş ve Gedik, 2014). Aslan ve Ağiroğlu-Bakır (2014) tarafından yapılan çalışmada öğretmen algılarına göre özel okul müdürlerinin liderlik stilleri sergileme konusunda sorumluluk alma düzeyleri kamu ilköğretim okulu yöneticilerine kıyasla daha yüksek düzeyde çıktığı saptanmıştır. Bu da özel okul müdürlerinin daha katılımcı, daha demokratik ve daha paylaşımcı bir yönetim anlayışına sahip olduklarını göstermektedir. Khan (2015) okul müdürlerinin okullarının performansını artırmada ve öğretme-öğrenme süreçlerini yönetmede, öğretmenleri etkili kılacak temel bilgi ve becerileri edinmeleri ile birlikte objektif kararlar almaları gerektiğini ifade eder.



Etkili ve demokratik davranışlar sergileyen müdürlerin güven sağlayabildiğini, öğretmen iletişimini teşvik ettiğini ve yüksek düzeyde ahlaki değerleri koruyan yapılar oluşturduğunu göstermektedir. Bu liderlik davranışlarını öğretmenleriyle paylaşan okul müdürleri, okulların genel verimliliğini artırmaktadır. Liderler, öğretmenler arasında okulun hedeflerine yüksek düzeyde bağlılık sağlayarak, öğretmenlerin göreve daha etkili bir şekilde odaklanmalarına yardımcı olur (Yu, 2009). Okul müdürlerinin demokratik tutum ve davranış sergilemeleri, öğretmenlerin demokratik algılarını olumlu yönde etkilemek ile birlikte demokratik değerlere duyulan inanç düzeylerinin de doğrusal olarak artmakta olduğunu göstermektedir (Karadağ, Baloğlu ve Yalçınkayalar, 2006).

Demokratik olarak nitelendirilen liderlerle çalışan öğretmenler, müzakere ve karar almada görüş ve fikirlerini açıkça paylaşabildikleri konularda ve ortamlarda, öğretme, öğrenme ve yönetimle ilgili temel sorunlar hakkında karar vermede okul yöneticilerine yardımcı olabilirler (Murphy, 2010). Demokratik liderlik tarzını kullanan okul yöneticisi öğretmenleri ve öğrencileri ile samimi ilişkiler kurar (Nakpodia, 2009). Öğretmenlik mesleği hem teorik hem pratik dinamik odaklı bir meslek olduğu için öğretmen öncelikle kendi fikir ve düşüncelerini rahatlıkla açıklayabileceği özgür ortamlara ihtiyaç duyar. Böyle ortamlar daha çok demokratik liderlikle yönetilen kurumlarda sağlanabilir (Kılıç, 2019).

Khan vd (2015), nitelikli ve ahlaki açıdan gelişmiş insanlar için demokratik liderlik tarzı tercih edilirken, gelişmemiş insanlar için otokratik tarz iyidir. Benzer şekilde, tam serbestlik tanıyan liderlik tarzı çoğu kalifiye insanlar için daha iyidir. Bakıldığında tüm stiller farklı durumlarda önemlidir. Shabbir, Wei, Chong, Marwat, Nabi ve Ahmed (2014) tarafından yapılan araştırmada çıkan bulgular özel okulların genel yönetiminin devlet okullarından daha iyi olduğunu göstermektedir. Farhat ve Usman (2016), özel ortaöğretim okullarında tam serbestlik tanıyan liderlik davranışları öğretmenlerin liderlik algılarına ilişkin görüşlerini olumsuz yönde etkilediğini ifade etmekte.

Iqbal (2012), özel okul müdürlerinin hepsi okullarının faaliyetlerini düzenli olarak planlarlar. Tüm müdürler, personel niteliklerinin artırılmasını teşvik ederler. Gerekli zaman ebeveynlerden, öğretmenlerden ve öğrencilerden geri bildirim aldıktan sonra politikalarını demokratik yaklaşımlar çerçevesinde yaparlar. Bu araştırmanın bulguları mevcut çalışmanın demokratik liderlik stiline ilişkin çıkan sonuç ile paralellik göstermektedir. Shalmani, Qadimi ve Cherabin (2013), devlet okullarında ve özel okullarda görev yapan yöneticilerin liderlik stillerinin öğretmenlerin performansı üzerinde farklı etkileri vardır. Bu çalışmada, özel okul müdürlerinin okullarında sergiledikleri liderlik tarzlarıyla öğretmenlerin daha yüksek desteğe sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Akomolafe (2012), Akomolafe (2012), özel okul müdürlerinin disiplini sürdürmede devlet okullarındaki meslektaşlarından daha etkili olduklarını ifade etmektedir. Ayrıca çalışmada devlet okullarında orta düzeyde idari etkinlik söz konusu iken, özel ortaöğretim okullarında bu oranın daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Waqar ve Siddiqui (2008), özel okul müdürlerinin daha çok görev ve insan odaklı liderlik yaklaşımlarını gösterdiklerini buna karşılık devlet okullarındaki yöneticilerin daha az görev ve insan odaklı liderlik stilleri sergilediklerini vurgulamaktalar. Kharat (2016), özel eğitim kurumu yönetimlerinin, uygulanabilir ve desteklenebilir temellerdeki sorunları, amaca uygun şekilde çözüme ve yönetme kapasitesine sahip olmaları gerekir. Oyegoke (2012), müdürün okulda demokratik bir çalışma imkânı sağlaması, personelin refahını gözetmesi hem öğretmenlerle hem de öğrencilerle iyi ilişkiler kurması okulda iyi bir eğitim ve öğretimin gerçekleşmesi için elverişli bir atmosferin oluşmasını kolaylaştıracaktır. Demirtaş ve Özer (2014) tarafından yapılan çalışmada okul müdürlerinin katılımcı, yeniliğe açık, teknoloji ile barışık, geniş bir vizyon ve güçlü bir misyon ortaya koyması ve tüm okul paydaşlarının iletişimini sağlaması ve okulu demokratik kurallar çerçevesinde tüm paydaşları ile birlikte yönetme yetisine sahip olması ve buna uygun liderlik davranışları sergilemesi gerektiğini vurgulanmaktadır.

Harris ve Chapman (2002), çalışmadaki tüm müdürler için liderliğin en önemli yönü, liderliklerinin en iyi şekilde ifade edilebileceği ilişki türlerinin belirlenmesidir. Bu bakış açısına göre liderlik sabit bir fenomenden ziyade akışkan ve beklenmeden ortaya çıkar. Bir okuldaki iş bölümünün, özellikle örgütün karşı karşıya kaldığı görevlerin daha geniş bir şekilde paylaşılmasına yönelik ortamlar oluşturulabilir. Ayrıca, tüm öğretmenlerin çeşitli zamanlarda lider olma olasılığını da ortaya koymaktadır. Bu, gücün yeniden dağıtılmasını ve okul içinde bir kurum olarak otoritenin yeniden sağlanmasını ifade eder. Öncelikle bunu güçlendirmek; güven süreci yoluyla, öğrencileri, aileleri ve

öğretmenleri karar alma süreçlerine dahil ederek yapılması gerekir. Bakare ve Oredem, (2021) okul müdürleri tarafından benimsenen liderlik tarzlarında önemli farklılıklar olmasına rağmen, tek ve en iyi liderlik tarzı olmadığı sonucuna varmışlardır. Her iki okul türünün müdürleri de mevcut duruma en uygun stilleri harmanlamalı ve benimsemelidir. Bu nedenle, liderlik tarzı durumsallık gerektiren koşullara dayalı olarak uygulanmalıdır.

21. yüzyılda okullardaki benzeri görülmemiş değişim oranıyla başa çıkmak, okul gelişimi ve okul liderliği açısından radikal biçimde yeni ve alternatif yaklaşımlar gerektirmektedir. Okullar gerçek öğrenme toplulukları olacaksa, bu bireysel veya tekil liderlik uygulamalarına bağlı değişim ve gelişme modelleri ile çalışılarak elde edilemez. Bu ancak demokratik ve çoğulcu bir yönetim yaklaşımı ile olabilir (Harris ve Chapman, 2002). Okulların, yerel toplulukların yaşamında önemli roller üstlenmeleri ve farklı derecelerde demokratik kurumlar olmaları, öğrencilerin eğitim deneyimlerinde kilit unsurlar olarak hizmet edebilir. Bu dışsal ve içsel örgütsel gerçeklikler, öğrencilerin eğitim deneyimlerinin doğasında var olan temel değerleri şekillendirmeye yardımcı olur. Eğitimin amaçlarının demokratik süreçlerin korunmasına adanması gerektiğine inananların çoğu, bunu okuldaki egemen eğitim kültürüne, hiyerarşiye, doğrusallığa ve verime bağlı olarak bilimsel yönetim felsefesine dayandırmaktadır (Koliba, 2000). Araştırmada elde edilen bulgular bağlamında aşağıdaki önerilere yer verilebilir:

- Okul müdürleri tarafından sergilenen liderlik stilleri, öğretmenlerin okula olan duygusal bağlılıklarının güçlendirilmesinde ve zayıflatılmasında önemli bir faktör olarak düşünülebilir. Bu bağlamda okula karşı duygusal bağlılığı güçlü olan öğretmenin okulu benimseyeceği ve sahipleneceği gerçeği okul müdürleri tarafından göz ardı edilmemelidir. Zira, okulu benimsemiş ve sahiplenmiş öğretmenin okul aidiyeti yüksek olur. Okul aidiyeti yüksek olan öğretmenin öğretme motivasyonu da yüksek olur.
- Okul müdürlerinin liderlik tarzı hem öğrenci hem öğretmen performansını olumlu veya olumsuz yönde etkileme gücüne sahiptir. Dolayısıyla okul yöneticileri yönetim sürecinde bu ayrıntıyı göz önünde bulundurmaları faydalı olabilir.
- Liderlik aynı zamanda bir iletişim sanatıdır. Eğitim örgütlerinde iletişim oldukça önemlidir. Çünkü eğitim örgütlerinin ham maddesi insandır. Bu çerçevede okul lideri okulun tüm paydaşlarıyla doğru, sağlıklı ve etkili bir iletişim kurarak, okulun arzuladığı hedeflere daha kolay ve daha çabuk ulaşmasını sağlayabilir.
- Yöneticilerin karar almasında öğretmenlerin çok hassas olduğu ortaya çıkmıştır. Özel okul müdürlerinin personeli karar alma sürecine katması öğretmenleri hoşnut ve memnun ettiği anlaşılmıştır. Kamudaki yöneticiler bu konuda biraz daha duyarlı davranabilirler. Özellikle okulla ilgili kararların alınmasında öğretmenlerin görüşlerinin alınması okul müdürünün yükünü hafifletecektir.
- İş ortamında ve karşılıklı ilişkilerin oluşturulmasında güven çok önemlidir. Okul yöneticisi bulunduğu ortamda ve sorumlu olduğu kişilere karşı bu güveni telkin etmesi gerekir. Hem güvenilir birisi olduğunu hem de karşısındaki kişilere güvendiğini onlara hissettirmelidir.
- Öğretmenler, okul yöneticilerinden adalet, donanım, motive edicilik, ileri görüşlülük (vizyon-misyon), zekâ, dürüstlük, ekip kuruculuk, tutarlılık, dinamizm ve kararlılık gibi evrensel liderlik değerleri ve becerileri sergilemelerini talep etmeleri gayet normaldir. Okul müdürlerinin bu özelliklere dayalı bir yönetim modelini uygulayacak olması birçok fırsat ve avantaja yol açabileceği unutulmamalıdır.
- Öğretmenler daha katılımcı ve daha demokratik liderlik tarzı sergileyen yöneticilerle çalışmak isterler. Çünkü eğitim ne aşırı baskıcı ve ne de tam serbestlik bir yönetim tarzını kaldırmaz. Daha çok demokratik ve hoşgörülü bir atmosferin hâkim olduğu ortamları tercih eder. Çünkü eğitim sosyal ve toplumsal bir olgudur. Açık, şeffaf ve demokratik temayüllere dayanmalıdır. Okul müdürlerinin bu durumları göz önünde bulundurmaları faydalı olabilir.
- Demokratik liderlik tarzının öğretmenin gelişimine ve verimliliğine büyük katkılar yaptığı yapılan çalışmalarda gözlenmiştir. Okul müdürlerinin bu liderlik stilini kullanmaları bu açıdan hem kendileri hem kurumları için avantajlı olabilir.

### Kaynakça

- Adeyemi, T.O. (2013). Head teachers' leadership styles' and teachers job satisfaction in Primary Schools in Ekiti State, Nigeria *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 2 (2),69-79.
- Akomolafe, C. O. (2012). A Comparative study of principals' administrative effectiveness in Public and Private Secondary Schools in Ekiti State, Nigeria. *Journal of Education and Practice*, 3(13), 39-46.
- Alkahtani, A.H., Jarad, I.A., Sulaiman, M. & Nikbin, D. (2011). The impact of personality and leadership styles on leading change capability of Malaysian Managers, *Australian Journal of Business and Management Research*,1 (2), 70-99.
- Apodaca-Tucker, M. T. & Slate, J. R. (2002). School-based management: Views from public and private elementary school principals. *Education Policy Analysis Archives*, 10 (23), 1-31.
- Aslan, M. ve Ağıroğlu -Bakır, A. (2014). Resmi ve özel okul öğretmenlerinin paylaşılan liderliğe ilişkin görüşleri *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 117-142.
- Bakare, E. B. & Oredem, A. O. (2021). Comparative study of leadership styles in public and private secondary schools in ido local government area of ibadan, oyo state. *International Journal of Research-GRANTHAALAYAH*, 9(5), 227-239. doi: 10.7821/granthaalayah. 9(5),3933.
- Bellibaş, M. Ş. ve Gedik, Ş. (2014). Özel ve devlet okullarında çalışan müdürlerin öğretim liderliği becerileri açısından karşılaştırılması: *Karma Yöntem, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20 (4), 453-482
- Besong, J. B. (2013). A Comparative Study of the Administrative Efficiency of Principals in Public and Private Secondary Schools in Maroua, Far North Region, Cameroon *International Journal of Business and Management*; 8 (7),90-99.
- Bhatti, N, Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M.A. & Shaikh, F.M. (2012). The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction, *International Business Research*, 5(2),192-201.
- Demirtaş, H. & Özer, N. (2014). Okul müdürlerinin bakış açısıyla okul müdürlüğü. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22(1), 1-24.
- Farhat, M. & Usman, K. (2016). Secondary school teachers' Perceptions of their principals' leadership behaviours and their academic performance at secondary school. *Level Bulletin of Education and Research*, 38(1), 41-55.
- Harris, A. & Chapman, C. (2002) Democratic leadership for school improvement in challenging contexts. *International Electronic Journal for Leadership in Learning*, 6 (9). ISSN 1206-9620
- Iqbal, M. (2012). Public versus private secondary schools: A qualitative comparison *Journal of Research and Reflections in Education*, 6(1), 40-49.
- Jay, A. (2014). *The Principals' leadership style and teachers' performance in secondary schools of Gambella Regional State*, Doctoral Dissertation, Jimma University. Ethiopia.
- Karadağ, E., Baloğlu, N. & Yalçınkayalar, P. (2006). İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan demokratik tutumları ile öğretmenlerin demokratik değerleri üzerine ilişkisel bir araştırma. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 4 (12), 65-82.
- Karasar, N. (2017). Bilimsel araştırma yöntemi: *Kavramlar, ilkeler, teknikler*. Ankara: Nobel Akademi Yayınları.
- Khan, A. (2015). Head teachers' beliefs and practices about teaching and learning in Pakistani Public Schools, *Creative Education*, 6, 2299-2312.
- Khan, M.S., Rauf, H., Tahir, M., Khan, I., Qureshi, Q.A., Ismail, H.M. and Latif, A. (2015). The styles of leadership: A Critical Review *Public Policy and Administration Research* 5 (3),87-93.
- Kharat, V.V. (2016). Private management institutions: challenges education and directions *Prime International Research Journal*, III (1), 17-24.
- Khurshid, K., Gillani, I. G. and Gulzar, S. (2012). A comparative study of administrative styles of secondary school head teachers of Federal and Provincial Government Schools in Pakistan. *Academic Research International*, 2 (1),1-18.
- Kılıç, Y. ve Yılmaz, E. (2018). Okul müdürlerinin liderlik stili ölçeğinin geliştirilmesi, *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 5 (27), 3006-3016.
- Kılıç, (2019). *Okul müdürlerinin kişisel inisiyatif alma ve sergiledikleri liderlik davranışlarının öğretmen motivasyonuna etkisi*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.

- Koliba, C. (2000). Democracy and education schools and communities initiative conceptual framework and preliminary findings <https://www.uvm.edu/~dewey/articles/> Erişim Tarihi: 01.05.2019
- Murphy, A. (2010). "Teacher perceptions of administrative support for democratic Practice: Implications for leadership and policy," *Academic Leadership: The Online Journal*, 8 (2 ), Article 40.
- Nakpodia, E.D. (2009). "The influence of principals' leadership styles on teachers and students In Nigerian Secondary Schools," *Academic Leadership: The Online Journal*, 7 (4), Article 34.
- Onuka, A.O.U. (2005). A comparative study of the quality of the managers, teachers and facilities of private and public primary schools in Ibadan, Oyo State. *NJEAP*, 5(2), 209-216.
- Onongha, G. I. (2018). Comparative analysis of administrative leadership styles of principals in public and private schools in Oriade Local Government Area, Osun State, Nigeria, *Educational Journal of the University of Patras UNESCO Chair*, 5(1), 37-46.
- Oyegoke, S.A. (2012). Principals' leadership style as a catalyst to effectiveness of secondary school education in Ondo State, *Nigeria Social Sciences and Humanities*, 3(3), 281-287.
- Rahman, F., Abiodullah, M. and Quraishi, U. (2010). Authentic leadership for democracy in schools, *Academic Leadership: The Online Journal*: 8 (2), Article 9.
- Ray, S. & Ray, I. A. (2012). Understanding democratic leadership: Some key issues and perception with reference to India's Freedom Movement, *Afro Asian Journal of Social Sciences*, 3(3.1) 1,26.
- Sezer, Ş. ve Akan, D. (2018). Okul müdürlerinin yönetsel özellikleri, kültüre bağlı yönetsel değerleri ve kendilerinden beklenen evrensel liderlik değerleri, *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 8(3), 729-737.
- Shabbir, M., Wei, S, Fu, Y. G, Chong, R., Marwat, M. A., Nabi, G. and Ahmed, B. (2014). A comparative study of public versus private primary schools, an evidence from Azad Kashmir (Pakistan Administrative Kashmir) *Journal of Education and Practice*, 5(9),154-168.
- Shalmani, R. S., Qadimi, A. and Cherabin, M. (2013). A comparative study on management and performance in private and government sectors, *Indian Streams Research Journal*, 3 (10) 1-3.
- Tatlah, I. A. and Iqbal, M. Z. (2012). Leadership styles and school effectiveness: Empirical evidence from secondary level. *Procedia- Social and Behavioural Sciences* 69, 790 – 797.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Uzun, E. (2008). *Özel ve devlet okulu müdürlerinin liderlik davranışlarının öğretmen görüşlerine göre karşılaştırılması*, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Waqar, S. H. and Siddiqui, K. (2008). A study about the leadership styles of public and private school principals, *Journal of Elementary Education A Publication of Deptt. of Elementary Education IER, University of the Punjab, Lahore Pakistan*, 18(1-2), 5-20.
- Yu, V. (2009). Principal leadership for Private schools improvement: The Singapore Perspective, *The Journal of International Social Research*, 2 (6), 714-749.

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

