



Akademik Tarih ve Düşünce Dergisi

Academic Journal of History and Idea

ISSN: 2148-2292

12 (1) 2025

Derleme Makale | Review Article

Geliş tarihi | Received: 04.12.2024

Kabul tarihi | Accepted: 25.01.2025

Yayın tarihi | Published: 25.02.2025

Yavuz Gürcan

<https://orcid.org/0009-0001-9677-9498>

Asistant Principal, Çay Mahallesi İmam Hatip Secondary School, Türkiye,
yavuzgurcan3344@gmail.com

Cihan Selçuk

<https://orcid.org/0009-0009-5989-1737>

Teacher, Zübeyde Hanım Preschool School, Türkiye, cihanselcuk2120@gmail.com

Gülten Selçuk

<https://orcid.org/0009-0008-2252-3677>

Teacher, Cumhuriyet Primary School, Türkiye, mehake2120@gmail.com

Caner Ayhan

<https://orcid.org/0009-0000-4599-6612>

Teacher, Kocaalan Yatılı Bölge Secondary School, Türkiye, canerayhanytu@hotmail.com

Serhat Eryılmaz

<https://orcid.org/0009-0001-9108-4478>

Teacher, 85. Yıl Milli Egemenlik Anadolu Highschool, Türkiye, serhat.4195@gmail.com

Bilal Gezen

<https://orcid.org/0009-0004-6789-1378>

Asistant Principal, Celile Öner Secondary School, Türkiye, gezen3385@gmail.com

Çiğdem Gezen

<https://orcid.org/0009-0003-3295-831X>

Teacher, Ulubatlı Hasan Secondary School, Türkiye, cigdemgezen281@gmail.com

Atıf Künyesi | Citation Info

Gürcan, Y., Selçuk, C., Selçuk, G., Ayhan, C., Eryılmaz, S., Gezen, B. ve Gezen, Ç. (2025). Okul Müdürlerinin Örtük Liderlik Davranışlarının İncelenmesi. *Akademik Tarih ve Düşünce Dergisi*, 12 (1), 189-196.

Okul Müdürlerinin Örtük Liderlik Davranışlarının İncelenmesi

Öz

Liderlik, insanların yaşadığı her ortamda var olan evrensel ve sosyal bir olgudur. Liderlik, insanların düşüncelerini, tutumlarını ve eylemlerini etkileme sürecidir. Lider, rehberlik edebilen ve motive edebilen kişidir. Bu bağlamda bu çalışmada okul müdürlerinin örtük liderlik davranışlarını belirleme amacıyla bu çalışma planlanmıştır. Araştırma “İlişkisel Tarama Modeli” olup, Diyarbakır



<https://dergipark.org.tr/tr/pub/atdd>

*Bağlar ilçesinde çalışan 200 okul müdüründen oluşmaktadır. Veri toplama araçları olarak Tabak, Kızıloğlu ve Türköz tarafından (2013) yılında geliştirilen “Örtük Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Veri toplama süresi yaklaşık 20-30 dakika sürmüştür. Araştırma bulgularına göre cinsiyet, yaş, medeni durum, gibi demografik özellikleri ile örtük liderlik ölçeğinin puan ortalamaları karşılaştırıldığında, istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır (*p>0,05).*

Anahtar Kelimeler: Okul Müdürü, Liderlik, Okul, Örtük liderlik

Investigation of School Principals' Implicit Leadership Behaviours

Abstract

*Leadership is a universal and social phenomenon that exists in every environment where people live. Leadership is the process of influencing people's thoughts, attitudes and actions. A leader is a person who can guide and motivate. In this context, this study was planned to determine the implicit leadership behaviours of school principals. The research is ‘Relational Survey Model’ and consists of 200 school principals working in Diyarbakır Bağlar district. ‘Implicit Leadership Scale’ developed by Tabak, Kızıloğlu and Türköz (2013) was used as data collection tools. The data collection period lasted approximately 20-30 minutes. According to the findings of the research, there is no statistically significant difference between the mean scores of the implicit leadership scale and demographic characteristics such as gender, age, marital status (*p>0.05).*

Keywords: School Principal, Leadership, School, Implicit leadership

Giriş

Liderlik kavramı, zaman geçtikçe anlam değişikliğine uğramıştır. Bunun sebeplerinden biri genel anlamda toplumsal değişimlerdir. Bu değişimlere örnek olarak sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel değişimler gösterilebilir. Bu durum bireylerin yaşantısında esaslı değişimlere neden olmuştur. Çevre değişimlerinin bir numaralı sebebi ise ihtiyaçlardır. Dolayısıyla gün geçtikçe farklı ihtiyaçların ortaya çıkması, kişileri ortak amaç etrafında toplayarak liderin özelliklerini de değiştirmektedir. Gün geçtikçe insan hayatının daha karmaşık hâle gelmesi, şahısları, farklı amaçlara sahip olmasına rağmen bir amaç etrafında birleştirmesi, liderlik özelliklerinin sık sık değişime uğradığını göstermektedir. Bu değişimlerden biri olan örtük liderliği her insanın zihninde oluşmuş ideal lider tipinin varlığı düşüncesine dayanmaktadır. Bu liderlik modelinde esas olan izleyicileri ve onların düşüncelerini dikkate alma olarak tanımlamaktadır (Eroğlu, 2014). Örtük liderlik, izleyicilerinin liderlerden beklediği özellikleri ve davranışları belirten bilişsel yapıları veya şemaları temsil eder, hafızada saklanırlar ve izleyiciler liderlik pozisyonunda olan bir kişiyle etkileşim kurduklarında aktif hale gelirler (Cemaloğlu, 2007). Liderlik çevresindekileri (çalışanları, takipçileri, izleyenleri) etkileyerek, onları belli bir hedef doğrultusunda yönlendirebilme kabiliyetidir. Literatür detaylı olarak incelendiğinde, örtük ve liderlik kavramları üzerinde ayrı ayrı çalışmaların yapıldığı görülmektedir (Tatar, Tok ve Saltukoğlu, 2011) yapıldığı gözlenmektedir. Ancak okul

müdürlerin örtük liderlik davranışlarının incelendiği çalışma sayısının oldukça sınırlı olduğu görülmüştür. Bu nedenle bu çalışmanın amacı oldukça önemli kurumlar olan eğitim kurumlarında lider olan yöneticilerin örtük liderlik özellikleri ile demografik özellikler arasında bir ilişkinin olup olmadığının incelenmesidir. Araştırmanın amacı, okul müdürlerin örtük liderlik davranışlarının bazı değişkenlere göre tespit etmektir. Araştırmanın amacı doğrultusunda araştırmanın problem cümlesi: Okul müdürlerinin örtük liderlik davranışları ile demografik özellikleri arasında ilişki nelerdir? şeklinde oluşturulmuştur. Araştırmanın sınırlılıkları ise:

1. Araştırma Diyarbakır ilinde rastgele örnekleme yoluyla seçilecek olan okul müdürleri ile sınırlıdır.
2. Zaman açısından 2024-2025 yılı verileriyle sınırlıdır.
- 3.Örnekleme açısından belirlenen hastane ile sınırlıdır şeklindedir.

1. Örtük Liderlik

Liderlik konusunda günümüze kadar yapılan çok sayıda çalışma bulunmakla birlikte, özellikle 1980 öncesi yapılan çalışmalarda lider ve izleyicileri arasındaki ilişkide yaşanan bilişsel süreçlerin yeterince ele alınmadığı ve bu kapsamda bugüne kadar geliştirilen çalışmaların ya da yaklaşımların genel olarak üç grup altında sınıflandırıldığı görülmektedir (Donuk, 2007). Bunlar; lidere, koşulların ve izleyicilerin lider üzerindeki etkilerine ve lider ve izleyicileri arasındaki etkileşime odaklanan yaklaşımlardır. Ancak son yıllarda, liderlik olgusuna izleyicilerinin bakış açısıyla bakan ve onların zihinsel süreçleri ve liderlik algılarına yönelik çalışmalar da yapılmıştır (Tabak, Kızıloğlu ve Polat, 2010). Bu çalışmalarda araştırmacılar, liderlik modellerine (prototiplerine) ilişkin zihinsel süreçleri inceleyerek birtakım kuramlar geliştirmişlerdir. Söz konusu kuramlardan biri de liderlikte izleyicileri esas alan bir yaklaşım olan ve her insanın zihninde ideal bir lider tipi olarak görülen “Örtük Liderlik Modeli” kuramıdır. Örtük liderlik kuramı,”liderin tanımıyla ilgili kavramsal yapının varlığı ve bir liderin insanların zihninde ne olması gerektiği ile ilgili öngöründe bulunur (Erçetin, 2000). Buna göre kuramda, çalışma grubu üyelerinin, sosyalleşme sürecinde ve liderlerle geçmiş deneyimler yoluyla, ideal bir iş liderini karakterize eden özellikler ve yetenekler hakkında kişisel varsayımlar geliştirdiği öne sürülmektedir. Örtük liderlik, izleyicilerinin liderlerden beklediği özellikleri ve davranışları belirten bilişsel yapıları veya şemaları temsil eder, hafızada saklanırlar ve izleyiciler liderlik pozisyonunda olan bir kişiyle etkileşim kurduklarında aktif hale gelirler (Epitropaki & Martin, 200). Örtük liderlik kuramına göre, potansiyel bir lider, ancak izleyicilerin kendisini lider olarak algılaması ve benimsemesiyle ortaya çıkabilecek ve bu algılama temelli süreç, potansiyel liderin karakteristiği ve davranışları ile izleyicilerin zihnindeki lider imajı uyduğu müddetçe işleyecektir. İzleyicilerin zihnindeki bu lider imajı

ise, genellikle kişinin çocukluğundan itibaren kazandığı tecrübelerden ve diğer birçok etkenin girdileriyle şekillenen ve zihinlerinde oluşturdukları lider protipi ya da modeli olmaktadır (Tabak, Kızıloğlu & Polat 2010). Okul müdürlerin örtük liderlik davranışları ile sosyo-demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymayı amaçlayan bu araştırmada “İlişkisel Tarama Modeli” kullanılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

2. Veri Toplama Araçları

a. Demografik Bilgiler Formu: Okul müdürlerin ait demografik bilgileri toplamaya yönelik olan bu formda; cinsiyet, eğitim düzeyi ve kıdem gibi özellikler yer almaktadır.

b. Örtük Liderlik Ölçeği: Tabak, Kızıloğlu ve Türköz tarafından (2013) yılında geliştirilen ölçek, 27 olumlu yönde maddeden ve kişisel ahlak (10 madde), beceriklilik (7 madde), duyarlılık (4 madde), güç (3 madde), etkileyicilik (3 madde) olmak üzere 5 alt boyuttan oluşmaktadır. 10’lu Likert tipindeki ölçek; her bir soru için 1= liderin özelliği hiç değildir, 10=tamamen liderin özelliği şeklinde puanlanarak yanıtlanmaktadır (Tablo 3). Ölçek, belirtilen özelliklere 1-10 arasında puanlar verilerek yanıtlanmakta ve alt boyut puan ortalaması üzerinden değerlendirilmektedir.

3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni 2024 yılında Diyarbakır merkez ilçelerinde görev yapan 3257 okul müdürden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini, evrenden tesadüfî örnekleme yoluyla ile belirlenen Diyarbakır Bağlar ilçesinde çalışan okul müdürlerinden oluşmaktadır.

Tablo 1. Katılımcıların sosyo-demografik özellikleri

Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	20	10,0
Erkek	180	90,0
Yaşınız		
18-35	30	15,0
36-45	120	60,0
46 ve üzeri	50	25,0
Medeni Durumu		
Evli	170	85,0
Bekâr	30	15,0

4. Verilerin Analizi

Araştırmanın verileri SPSS- 22.0 programına aktarıldıktan sonra verilerin normalliğine ilişkin analizler yapılmıştır. Verilerin normal dağılım gösterdikleri kanaatine varılmıştır. Araştırma verilerinin analizinde aritmetik ortalama, standart sapma, frekans, yüzde değerleri, t-

testi ve ANOVA hesaplanmıştır. Ayrıca korelasyon analizi kullanılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

4.1. Bulgular

Bu bölümde alt amaçlara göre araştırma bulgularına yer verilmiştir. Okul müdürlerin örtük liderlik davranışlarının alt boyutlarına sahip olma düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Ölçek Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Örtük Liderlik Alt Boyutları	$\bar{X}$	SS	Madde Sayısı
Kişisel Ahlak	2,47	,97	10
Beceriklilik	2,65	,68	7
Duyarlılık	2,89	,79	4
Güç	2,99	,87	3
Etkileycilik	3,00	,89	3
Genel Toplamda Örtük Liderlik	3,22	,100	27

Tablo 2’ye bakıldığında örtük liderlik ölçeğinin tamamına ait aritmetik ortalamanın ($\bar{X}=2,87$) katılıyorrum düzeyinde olduğu görülmektedir. Bununla birlikte Kişisel Ahlak boyutu ($\bar{X}=2,47$), Beceriklilik boyutu ($\bar{X}=2,65$), Duyarlılık boyutu ($\bar{X}=2,89$), Güç boyutu ($\bar{X}=2,99$) ve Etkileycilik boyutu ($\bar{X}=3,00$) boyutlarının da orta düzeyde olduğu görülmektedir. Buna göre, araştırmaya katılan okul müdürlerin her ölçekte orta düzeyde algıladıkları söylenebilir. Okul müdürlerin cinsiyet değişkenine göre örtük liderlik davranışları açısından fark olup olmadığını değerlendirmek için gerçekleştirilen t-Testi sonuçları Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3. Okul müdürlerin örtük liderlik davranışlarının cinsiyet değişkenine ilişkin t-testi sonuçları

Boyut	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	t	sd	P
Kişisel Ahlak	Erkek	180	2,74	,89	-1,50	60	,020
	Kadın	20	2,69	,69			
Beceriklilik	Erkek	180	2,47	,80	-1,57	458	,018
	Kadın	20	2,98	,74			
Duyarlılık	Erkek	180	2,99	,58	-1,29	697	,154
	Kadın	20	2,78	,64			
Güç	Erkek	180	2,36	,73	-1,88	550	,078
	Kadın	20	2,69	,86			
Etkileycilik	Erkek	180	2,79	,87	-1,69	445	,128
	Kadın	20	2,65	,49			

*p>0,05

Okul müdürlerin demografik özellikleri ile örtük liderlik ölçeği puan ortalamaları karşılaştırıldığında, cinsiyet ile örtük liderlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Okul müdürlerin yaş değişkenine göre örtük liderlik davranışları açısından fark olup olmadığını değerlendirmek için gerçekleştirilen ANOVA Testi sonuçları Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Okul müdürlerin örtük liderlik davranışlarının yaş değişkenine ilişkin ANOVA testi sonuçları

Boyutlar	Yaş düzeyi	N	$\bar{X}$	ss	Varyansın kaynağı	sd	F	p	Anlamlı fark
Kişisel Ahlak	18-35	30	3,01	,45	Gruplar arası	74			
	36-45	120	2,89	,69	Gruplar içi	50	,171	,45	---
	45 ve üstü	50	2,74	,78	Toplam	59			
Beceriklilik	18-35	30	3,01	,89	Gruplar arası	74			
	36-45	120	3,22	,65	Gruplar içi	98	,551	,69	---
	45 ve üstü	50	2,87	,74	Toplam	87			
Duyarlılık	18-35	30	2,99	,59	Gruplar arası	68			
	36-45	120	2,87	,87	Gruplar içi	39	749	,85	---
	45 ve üstü	50	2,67	,74	Toplam	78			
Güç	18-35	30	2,74	,80	Gruplar arası	74			
	36-45	120	2,86	,81	Gruplar içi	81	853	,74	---
	45 ve üstü	50	2,74	,97	Toplam	85			
Etkileyicilik	18-35	30	2,69	,101	Gruplar arası	76			
	36-45	120	2,78	,44	Gruplar içi	97	,746	,69	---
	45 ve üstü	50	3,00	,49	Toplam	78			

Okul müdürlerin demografik özellikleri ile örtük liderlik ölçeği puan ortalamaları karşılaştırıldığında, okul müdürlerinin tüm alt boyut ve örtük liderlik *p>0,05 arasında

istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Okul müdürlerin medeni durum değişkenine göre örtük liderlik davranışları açısından fark olup olmadığını değerlendirmek için gerçekleştirilen t-Testi sonuçları Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5. Okul Müdürlerin örtük liderlik davranışlarının medeni durum değişkenine ilişkin t-testi sonuçları

Boyut	Medeni Durumunuz	N	$\bar{X}$	S	t	sd	P
Kişisel Ahlak	Evli	170	2,98	,84	-1,74	741	,147
	Bekâr	30	2,87	,73			
Beceriklilik	Evli	170	2,74	,77	-1,70	961	,197
	Bekâr	30	3,01	,51			
Duyarlılık	Evli	170	2,69	,47	-1,89	853	,365
	Bekâr	30	2,74	,69			
Güç	Evli	170	2,58	,71	-1,74	851	,471
	Bekâr	30	2,69	,85			
Etkileycilik	Evli	170	2,74	,58	-1,69	884	,961
	Bekâr	30	2,36	,93			

*p>0,05

Okul müdürlerin demografik özellikleri ile örtük liderlik ölçeği puan ortalamaları karşılaştırıldığında, okul müdürlerinin örtük liderlik tüm alt boyutları ile medeni durumu *p>0,05 arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Sonuç

Bu araştırma, okul müdürlerinin örtük liderlik davranışları ile sosyo demografik düzeyleri arasındaki ilişkinin değerlendirilmesini amaçlamıştır. Araştırmaya toplamda 200 kişi katılım göstermiştir. Araştırmada okul müdürlerinin örtük liderlik davranışları ile cinsiyet, yaş, medeni durum değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür. Araştırma bulgularının, paralellik gösterdiği araştırmalar literatürde olmayı benzer nitelikte yapılan çalışmalar bulunmaktadır. Türetgen ve Cesur, (2010) tarafından “yöneticilerin örtük liderlik algıları ile öz liderlik davranışları arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi” adlı çalışmada okul müdürlerin yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, örtük liderlik algılarını etkilemediği sonucuna varıldığı görülmüştür. Ülkemizde örtük liderlik teori çalışmaları sınırlı sayıda olduğu görülmüştür. Bu çalışmadan farklı olarak sadece örtük liderlik ölçeği üzerine yapılan çalışmalar mevcuttur bu çalışma bulgularında Örtük liderlik davranışlarını, algılayanların cinsiyeti, kişilik özellikleri (Keller, 1999) kültürel farklılıklar gibi çeşitli alt boyut değişkenlere bağlı değişim gösterdiği görülmektedir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ışığında şu öneriler getirilebilir:

Gözlem ve görüşme gibi nitel yöntemler kullanılarak örtük liderliğin okul müdürlerin başarısına ve motivasyonuna etkisi araştırılabilir.

Kaynaklar

- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki. *H.Ü Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 77-87.
- Donuk, B. (2007). *Liderlik ve Spor*. Ötüken Yayınları.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). From ideal to real: a longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes. *Journal of applied psychology*, 90(4), 659.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Nobel Yayın ve Dağıtım.
- Eroğlu, K. (2014). Örtük Liderlik Üzerine Bir Analiz: İmalat Sektörü Çalışanlarının Kişilik Özelliklerinin Liderlik Algılarına Etkisi. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 5(2), 105-147.
- Keller, T. (1999). Images Of The Familiar: Individual Differences and Implicit Leadership Theories. *Leadership Quarterly*, 10(3),590-607.
- Tabak, A., Kızıloğlu, A. ve Polat, M. (2010). Türkiye’de Örtülü Liderlik Kuramı: İçeriği ve Yapısı. *Cag University Journal of SocialSciences*, 7(2), 72-86.
- Tabak, A., Kızıloğlu A., Türköz T. (2013). Örtük Liderlik Ölçeği Geliştirme Çalışması. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 40, 97-138.
- Tatar A, Tok S, Saltukoğlu G. (2011). Gözden geçirilmiş Schutte duygusal zekâ ölçeğinin Türkçe’ye uyarlanması ve psikometrik özelliklerinin incelenmesi. *Klinik Psikofarmakoloji Bülteni*, 21(4), 325-338.
- Türetgen, İ. Ö. ve Cesur, S. (2010). İş Yaşamındaki Yönetici Liderliğe ve Siyasi Liderliğe Yönelik Örtük Liderlik Teorilerinin Karşılaştırılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 21, 52-66.
- Yıldırım, A., & Simsek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Arastırma Yöntemleri* (8th ed.). Seckin Yayınevi.