

## The Relationship between Academic Optimism of Schools and Management Style of Principals

**Ali İvgin (Teacher-MA)**

Ministry of National Education - Türkiye

ORCID: 0000-0003-2294-8604

aivgin071@gmail.com

**Prof. Dr. Hasan Demirtaş**

İnönü University - Türkiye

ORCID:0000-0002-4223-5786

hasan.demirtas@inonu.edu.tr

### Abstract

In this study, it was aimed to examine the relationship between academic optimism level and principals' management styles according to teacher perception. Relational screening method was used in the study. The universe of the research consists of teachers working in public schools in Adıyaman city center in the 2020-2021 academic year. For this purpose, online data were collected from 353 teachers working in 51 public schools in Adıyaman city center. Parametric and non-parametric tests were conducted to understand whether teachers' perceptions of academic optimism and perceived principal management style differed significantly according to gender, branch, seniority, school level, and school size variables. A simple correlation was made while trying to determine in which direction and in what way the relationship between academic optimism and perceived principal management style according to teacher perception. In scanning models, the answers of the people are reported in the form of percentages, in the form of a ruler. As a result of the research, it was seen that teachers' views on academic optimism and perceived principal management style differed significantly according to the variables of gender, branch, school level, and the number of teachers in the school. According to teachers' opinions, there is a positive and "moderate" relationship between cooperative management style and academic optimism; A negative "low" relationship was found between the oppositional management style, the disinterested management style and the authoritarian management style and academic optimism.

**Keywords:** Academic optimism, Management style, School Principal, Teacher



**E-International  
Journal of Educational  
Research**

Vol: 13, No: 4, pp. 22-39

Research Article

22

Received: 2022-04-06

Accepted: 2022-07-18

### Suggested Citation

İvgin, A. ve Demirtaş, H. (2022). The relationship between academic optimism of schools and management style of principals. *E-International Journal of Educational Research*, 13(4), 22-39. DOI: <https://doi.org/10.19160/e-ijer.1099644>

## Extended Abstract

**Problem:** Optimism is an individual difference variable that reflects the extent to which people generalize their positive expectations for their future. Those with high optimism cope better with difficulties and experience lower avoidance and disconnection (Carver, Scheier ve Segerstrom, 2010). Optimism can be beneficial in many areas of life. So how can we be more optimistic? Even if people take cognitive therapies to be more optimistic, optimism is still a personality trait. Although it is a difficult and long process to change a person's perspective on life, it is possible (Carver ve Scheier, 2014).

If a teacher goes to class with positive emotions, he or she will encounter positive student behaviors. Because our dispositions serve our purposes, optimistic teachers create a classroom environment in which all students can succeed. Because optimistic teachers believe that all students can be successful (Kurz, 2006).

Teachers believe they can make positive changes on student performance. All of the behaviors and emotions shown towards this belief constitute academic optimism (Beard, Hoy, ve Hoy, 2010).

A manager is an individual who makes other people work to achieve goals. The manager undertakes duties such as providing resources for the continuity of the structure, selecting the appropriate one, and directing the employees. Today, being skilled in human relations is essential for successful management (Robbins and Judge, 2013, p.5). It is a natural result that managers adopt various management styles in order to influence the other person in human relations. The way the manager uses power determines his management style (Terzi ve Kurt, 2005). In his study, Üstüner (2016) discussed the management styles of school principals as democratic, authoritarian, cooperative, oppositional, obstructive, indifferent and submissive.

The aim of the study is to determine the level of the relationship between the perceived principal management style of teachers in formal kindergartens, primary schools and secondary schools and teachers' academic optimism.

**Method:** In this study, the relational screening model (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz, & Demirel, 2020) was used to determine the relationship between academic optimism and the perceived principal's management style according to teachers' opinions. Parametric and non-parametric tests were conducted to understand whether teachers' perceptions of academic optimism and perceived principal management style differed significantly according to gender, branch, seniority, school level, and school size variables. A simple correlation was made while trying to determine in which direction and in what way the relationship between academic optimism and perceived principal management style according to teacher perception. In scanning models, the answers of the people are reported in the form of percentages, in the form of a ruler. One of the most important features of survey research is that it works with a large sample of people. (Buyukozturk et al., 2020 p:16).

The population of the research consists of teachers working in public schools within the borders of the central district of Adiyaman province in the 2020-2021 academic year. According to the statistical data of the 2020-2021 academic year, there are 130 official schools within the boundaries of Adiyaman Central district and a total of 4091 teachers work in these schools. The sample of the study consists of 353 teachers. Snowball sampling method was used. Online data were collected as schools were closed due to the pandemic.

"Perceived School Principal Management Style Scale" developed by Üstüner (2016) and "School Academic Optimism Scale" developed by Hoy (2006) and adapted into Turkish by Çoban and Demirtaş (2011) were used in the study. The data were analyzed with the SPSS-25 program.

**Findings:** There is a positive and "moderate" correlation between the teachers' views on the academic optimism level of their schools and the school principals' cooperative management style; a negative "low" relationship was found between academic optimism with disinterested management style, authoritarian management style and oppositional management style.

When the descriptive analyzes are examined, the teachers participating in the research ( $\bar{x}=4.02$ ) think that their principals adopt the cooperative management style. Again, according to descriptive analysis, the highest arithmetic mean (with  $\bar{x}= 4.56$ ) is in the self-efficacy dimension.

When the perceived principal management style scale is examined in terms of gender; It was observed that there was no significant difference in the sub-dimensions of the scale. This result is [Gedik and Üstüner, \(2019\)](#); It overlaps with [Abdurrezzak and Üstüner, \(2020\)](#) and [Akçay and Sevinç, \(2021\)](#). When teachers' views on academic optimism of schools are examined in terms of gender; It was determined that there was a significant difference in the sub-dimensions of trust and academic emphasis of the scale. In the sub-dimensions of trust and academic emphasis, male teachers evaluated their schools as more optimistic than female teachers. The fact that male teachers can communicate more easily with the environment may have strengthened the sense of trust towards the school and its environment. This finding of the research is determined by [Yılmaz, Çaycı and Gümüş, \(2016\)](#); [Biroğlu and Deniz, \(2017\)](#); Incompatible with [Bostancı and Kurt, \(2018\)](#) and [Durmaz, \(2019\)](#).

When teachers' views on academic optimism of schools are examined in terms of seniority; There was no significant difference in either the total academic optimism score or the sub-dimensions. The reason why there is no significant difference according to the variable of seniority can be shown that the teachers have the necessary knowledge, skills and equipment for academic optimism thanks to the training they receive. This result of the research [Kurz, \(2006\)](#); While overlapping with [Bostancı and Kurt \(2018\)](#), [Çoban and Demirtaş \(2011\)](#); [Caglar, \(2013\)](#); [Caglar, \(2014\)](#); [Biroğlu and Deniz contradict \(2018\)](#) and [Durmaz, \(2019\)](#).

When the perceived principal management style scale is examined in terms of the branch variable; No significant difference was found in the sub-dimensions of the scale. Contrary to this study, [Gedik and Üstüner \(2019\)](#) favor classroom teachers in cooperative management style; In the authoritarian management style, they found a significant difference in favor of branch teachers. In another study, [Abdurrezzak and Üstüner \(2020\)](#) determined that there was a significant differentiation in favor of classroom teachers in the disinterested management style.

**Conclusions and Suggestions:** A positive relationship was found between academic optimism and cooperative management style. Based on this, projects in which teachers and principals will work collaboratively can be supported by awards. A negative relationship was found between academic optimism and authoritarian, oppositional and disinterested management styles. In this context, managers who adopt an authoritarian, defiant and disinterested management style can be identified by making manager performance evaluations, and these managers can be provided with in-service training.

## Okulların Akademik İyimserliği İle Müdürlerin Yönetim Tarzı Arasındaki İlişki

**Ali İvgin (Öğretmen-YL)**  
Milli Eğitim Bakanlığı - Türkiye  
ORCID: 0000-0003-2294-8604  
aivgin071@gmail.com

**Prof. Dr. Hasan Demirtaş**  
İnönü Üniversitesi - Türkiye  
ORCID:0000-0002-4223-5786  
hasan.demirtas@inonu.edu.tr

### Özet

Bu araştırmada öğretmen algısına göre akademik iyimserlik düzeyi ile müdürlerin yönetim tarzları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır. 2020/2021 eğitim öğretim yılında Adıyaman il merkezinde devlet okullarında okul öncesi, ilkököl, ortaokul ve lise düzeyinde görev yapan öğretmenler araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Bu amaçla Adıyaman il merkezinde bulunan 51 devlet okulunda çalışan 353 öğretmenden online olarak veri toplanmıştır. Öğretmenlerin, akademik iyimserlik ve algıladıkları müdür yönetim tarzına ilişkin algılarının cinsiyet, branş, kıdem, okul kademesi, okul büyüklüğü değişkenlerine göre anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını anlamak için parametrik ve non-parametrik testler yapılmıştır. Öğretmen algısına göre akademik iyimserlik ve algılanan müdür yönetim tarzı arasındaki ilişkinin, hangi yönde ve ne şekilde olduğunu tespit etmeye çalışırken basit korelasyon yapılmıştır. Araştırma sonucunda, akademik iyimserlik ve algılanan müdür yönetim tarzına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet, branş, okul kademesi, okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerine göre anlamlı biçimde farklılaştığı görülmüştür. Öğretmen görüşlerine göre işbirlikli yönetim tarzı ile akademik iyimserlik arasında pozitif yönde ve "orta" düzeyde bir ilişki; karşı koyucu yönetim tarzı, ilgisiz yönetim tarzı ve otoriter yönetim tarzı ile akademik iyimserlik arasında negatif yönde "düşük" düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Akademik iyimserlik, Yönetim tarzı, Okul müdürü, Öğretmen



**E-Uluslararası  
Eğitim Araştırmaları  
Dergisi**

Cilt: 13, No: 4, ss. 22-39

Araştırma Makalesi

Gönderim: 2022-04-06  
Kabul: 2022-07-18

### Önerilen Atıf

İvgin, A. ve Demirtaş, H. (2022). Okulların akademik iyimserliği ile müdürlerin yönetim tarzı arasındaki ilişki, *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 13(4), 22-39. DOI: <https://doi.org/10.19160/e-ijer.1099644>

## GİRİŞ

İyimserlik, insanların gelecekları için olumlu beklentilerini ne ölçüde genelleştirdiğini yansıtan bireysel bir farklılık değişkenidir. Yüksek iyimserliğe sahip olanlar zorluklarla daha iyi başa çıkar, daha düşük kaçınma ve kopma yaşarlar (Carver, Scheier ve Segerstrom, 2010). İyimserlik birçok yaşam alanında faydalı olabilir. O halde nasıl daha iyimser olabiliriz? İnsanlar daha iyimser olabilmek için bilişsel terapiler alsalar bile yine de iyimserlik bir kişilik özelliğidir. Bir insanın hayata bakış açısını değiştirmek zor ve uzun bir süreç olsa da bu mümkündür (Carver ve Scheier, 2014).

Eğer bir öğretmen olumlu duygular ile sınıfa giderse, olumlu öğrenci davranışları ile karşılaşır. Eğilimlerimiz amaçlarımıza hizmet ettiği için iyimser öğretmenler bütün öğrencilerinin başarabileceği bir sınıf ortamı oluşturur. Çünkü iyimser öğretmenler bütün öğrencilerin başarılı olabileceğine inanırlar (Kurz, 2006).

### **Öğretmenlerin Akademik İyimserlik Algısı**

Öğretmenler, öğrenci performansları üzerinde olumlu yönde değişiklik yapabileceklerine inanmaktadır. Bu inanç için gösterilen davranış ve duyguların tamamı akademik iyimserliği oluşturmaktadır (Beard, Hoy ve Hoy, 2010). Öğretmen yeterliği (öz yeterlik), güven duygusu ve akademik vurgu akademik iyimserliğin bileşenleridir. Bu üç unsur dinamik bir şekilde karşılıklı etkileşim içindedir (Smith, ve Hoy, 2007).

Akademik iyimserliğin ilk boyutu öğretmen öz yeterliğidir. Öğretmen öz yeterliğinin çağdaş kavramsal kökleri Bandura'nın sosyal bilişsel kuramına dayanmaktadır. Bandura (1997)'ye göre öğretmen öz yeterliği "bir sistem olarak okulun bütününün etkili bir performans sergileyebileceğine ilişkin çalışanların sahip olduğu algı" şeklindedir. Başka bir tanıma göre öğretmen öz yeterliği; öğrencilerin gelişimine katkı sağlamak adına etkinlikleri oluşturabilecek ve yönetebilecek yetkinliğe sahip olduklarına dair öğretmen algılarının tamamıdır (Goddard, Hoy ve Woolfolk-Hoy, 2004).

Güven ise ölçeğin ikinci boyutudur. Güven boyutunun temelinde öğretmenin öğrencilerine ve velilerine karşı hissettiği bağ vardır. Güvenin yaygın duygu olduğu okullarda öğretmenler, öğrencilerinin ve velilerinin iyi niyetli, yardımsever, güvenilir, açık ve dürüst olduğuna karşılık beklemeden inanırlar (Hoy ve Tschannen-Moran, 2003). Ayrıca okul seviyesi ne olursa olsun velilere ve öğrencilere duyulan güven okul başarısını artırır. Güven bir okulun bazı ekonomik dezavantajlarının üstesinden gelmesine yardımcı olur (Bryk ve Schneider, 2002).

Akademik iyimserliğin üçüncü boyutu ise akademik vurgudur. Akademik vurguda temel amaç okul başarısını merkeze almaktır. Öğrencilere yönelik üst seviyede ama yapılabilir hedefler belirlenir. Sınıflar düzenli, öğrenciler motivedir (Hoy, Tarter ve Hoy, 2006). Goddard, Sweetland ve Hoy (2000)' e göre akademik vurgu ile başarı arasında pozitif bir ilişki vardır. Akademik vurgusu yüksek olan okullarda ekonomi vb. konularda dezavantajlı olan öğrencilerin bu dezavantajlarının üstesinden gelerek başarılı oldukları görülmüştür (Hoy, Tarter ve Hoy, 2006).

Öz yeterlik, akademik vurgu ve güven kavramlarının ortak noktaları vardır. Bu üç kavramın birleştiği nokta ise öğrenci başarısı üzerine olumlu ve güçlü etkilerinin olmasıdır. Olumlu bir akademik ortam yaratmak için bu üç boyut etkili şekilde birleştirilmelidir.

Özetle öz yeterlik öğretmenlerin düşünce ve inançlarını yansıtır; öğrenciye ve veliye güven bu inançlara duygusal bir boyut katar; akademik vurgu ise etkinliğin davranışsal olarak canlandırılmasını sağlar. Akademik iyimserlik böylece kolektif davranışı bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olarak açıklar (Mcguin ve Hoy, 2006).

### **Algılanan Müdür Yönetim Tarzı**

Yönetici, amaçlara ulaşmak için örgütün üyelerinin katkılarını bütünleştiren bireydir (Toprakçı, 2000). Yönetici örgütün amaca dönük çalışabilmesi için örgütsel yapıyı kurma (Toprakçı, 2001-a), planlama (Toprakçı, 2001-b), kaynak sağlama, iletişimi tesis etme (Toprakçı, 2001-c), uygun olanı seçme, çalışanları yönlendirme (Toprakçı, 2002) ve liderlik etme (Toprakçı, 2001-d) gibi görevleri üstlenir. Günümüzde başarılı bir yönetim için insani ilişkilerde yetenekli olunması şarttır (Robbins ve Judge, 2013, s.5). Yöneticilerin insan ilişkilerinde karşıdaki kişiyi etkileyebilmek için çeşitli yönetim tarzları benimsemesi

doğal bir sonuçtur. Yöneticinin gücü kullanma şekli onun yönetim tarzını belirler (Terzi ve Kurt, 2005). Üstüner (2016) çalışmasında okul müdürlerinin yönetim tarzlarını demokratik, otoriter, işbirlikli, karşı koyucu, engelleyici, ilgisiz ve boyun eğici olarak ele almıştır.

**Demokratik Yönetim Tarzı:** Demokratik yönetim anlamlı katılım ve birlikte karar verme ile ilgilenir (Gale ve Densmore, 2010). Demokratik yönetici karar alımında grup üyelerine rehberlik eder, alınacak kararlara grup üyelerinin dahil olmasını teşvik eder. Grup üyeleri karar alma sürecine bizzat dahil olduklarından dolayı daha motive hissederler. Bu motivasyonla birlikte işbirlikçi ve yaratıcı şekilde daha fazla çalışırlar (Kılıçoğlu, 2018, s. 9).

**Otoriter Yönetim Tarzı:** Klasik yöneticilerin ana eğilimi otoriterliktir. Otoriterlik seviyesi arttıkça uygulanan ceza düzeyi de artar. Astlarına gösterdikleri tavırlarında baskı ve tehdit üst düzeydeyken üstlerine gösterdikleri tavırlarda itaatkar ve hürmetkar olmayı yeğlerler (Özgür, 2011). Otoriter yöneticiler neyin, ne zaman ve nasıl yapılacağı konusunda net söylemler kullanır. Tüm kararlar yönetici tarafından alınır. Grup üyeleri alınan kararlarda minimum etkiye sahiptirler (Kılıçoğlu, 2018, s.9).

**İlgisiz Yönetim Tarzı:** Bu tarz yönetimi benimseyen yöneticiler karar vermekten kaçınır çalışmalara dahil olmazlar. Sahip oldukları karar alma güçlerini astlarına verirler. Astların kendi yöntemleri ile iş yapmasına özgürlük tanırırlar. Alınan kararların sonuçlarından yine astlar sorumludur. Bu tarz yöneticiler fikirleri sorulduğunda düşüncelerini söylerler ama işin yapılmasına müdahil olmazlar. Bazen gerekli olan materyallerin teminini sağlamaya çalışırlar (Chaudhry ve Javed, 2012, s. 259).

**İşbirlikli Yönetim Tarzı:** İşbirlikli tarzı benimseyen okul yöneticisi sorunların çözümlerini öğretmenleri ile birlikte arar. Gerekliğinde öğretmeninden yardım talep eder. Başarının birkaç kişinin değil bütün öğretmenlerin olduğunu hissettirir. Öğretmenlerin işbirliği halinde çalışmalarını destekler. Öğretmenleri yenilikçi olmaları konusunda destekler. Öğretmenlerini takdir etmeyi bilir (Üstüner, 2016).

**Boyun Eğici Yönetim Tarzı:** Boyun eğme başkalarına "hayır" diyemeyen, istemese bile "evet" deme eğilimi olan, hoşlanmadığı durumları söylemekte zorlanan insanların gösterdiği kişilik özelliklerinin tamamıdır (Atli, Kaya ve Macit, 2010). Bu tarzı benimsemiş müdürler başkalarının düşüncelerine gereğinden fazla önem verirler. Karar alma sürecinde çabuk etkilenirler. Okuldaki bütün paydaşlara iyi görünmeye çalışırlar. Düşüncelerini açıklamaktan çekinirler. Olaylar karşısında sessizliklerini korurlar (Üstüner, 2016).

**Karşı Koyucu Yönetim Tarzı:** Bu yönetim tarzını benimseyen yönetici düzenin değişmesine karşı çıkar. Kurallarına sıkı sıkıya bağlıdır. Bu tarz yönetici rutini sever. Kanun düzen eğilimi gösterirler. Yönetici yeni fikirlere kapalıdır. Yaratıcı çözümler bulamadığından diğer yöneticilerin yaptıklarını takip eder. Yapılan işlerde sorun çıkacakmış gibi şüpheli davranır (Üstüner, 2016).

Literatürde akademik iyimserlik ve müdür yönetim tarzı ile ilgili çeşitli araştırmalara rastlanmaktadır. Akademik iyimserlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki (Çoban ve Demirtaş, 2011); öğrenci başarısını arttırmak için akademik iyimserlik ile okul kültürü oluşturma arasındaki ilişki (McGuigan ve Hoy, 2006); okulların örgütsel kültürü ile akademik iyimserliği arasındaki ilişki (Yılmaz ve Kurşun, 2015); okulların akademik iyimserlik düzeyleri ile değişime açıklık düzeyleri arasındaki ilişki (Çağlar, 2014); incelenmiştir. Bunlarla birlikte bürokratik okul yapısı ile müdür yönetim tarzları arasındaki ilişkinin incelenmesi (Alanoğlu ve Demirtaş, 2020); algılanan müdür yönetim tarzı ve içsel motivasyonun öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi (Abdurrezzak ve Üstüner, 2020); öğretmenlerin algıladıkları müdür yönetim tarzı ile mesleki motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki (Sarı, Yıldız ve Canoğulları, 2018); öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerine algıladıkları müdür yönetim tarzının etkisi (Gedik ve Üstüner, 2019); gibi konularda çalışılmıştır.

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin algıladıkları akademik iyimserlik düzeyi ile müdür yönetim tarzı arasındaki korelasyonu belirlemektir. Bu nedenle aşağıda belirtilen soruların cevapları aranmıştır:

1. Öğretmen algılarına göre yönetim tarzı ve akademik iyimserlik düzeyleri nasıldır?
2. Öğretmen algılarına göre akademik iyimserlik ve yönetim tarzı düzeyleri (cinsiyet, branş, kıdem, okul kademesi, okul büyüklüğü) değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
3. Algılanan müdür yönetim tarzı ile akademik iyimserlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?



## YÖNTEM

Bu çalışmada, öğretmen görüşlerine göre akademik iyimserlik ile algılanan müdür yönetim tarzı arasındaki ilişkinin belirlenmesinde ilişkiyel tarama modeli (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2020) kullanılmıştır. Öğretmenlerin, akademik iyimserlik ve algıladıkları müdür yönetim tarzına ilişkin algılarının cinsiyet, branş, kıdem, okul kademesi, okul büyüklüğü değişkenlerine göre anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını anlamak için parametrik ve non-parametrik testler yapılmıştır. Öğretmen algısına göre akademik iyimserlik ve algılanan müdür yönetim tarzı arasındaki ilişkinin, hangi yönde ve ne şekilde olduğunu tespit etmeye çalışırken basit korelasyon yapılmıştır. Tarama modellerinde kişilerin cevapları yüzdeler şeklinde, cetvel halinde raporlaştırılır. Tarama araştırmasının en önemli özelliklerinden birisi çok sayıda kişiden oluşan örneklem ile çalışılmasıdır. (Büyüköztürk vd. 2020 s:16).

### Çalışma Grubu

Araştırmanın evrenini, 2020-2021 eğitim-öğretim yılında Adıyaman ili Merkez ilçe sınırları içinde bulunan devlet okullarında çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Adıyaman Milli Eğitim Müdürlüğü'nün 2020-2021 eğitim-öğretim yılı istatistik verilerine göre, Adıyaman Merkez ilçe sınırları içinde 130 resmi okul bulunmakta ve bu okullarda toplam 4091 öğretmen görev yapmaktadır.

Araştırmanın örneklemini, Adıyaman ili merkez ilçede bulunan ve devlet okullarında çalışan 353 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma tarihinde okulların pandemi nedeniyle kapalı olmasından dolayı kartopu örnekleme yöntemi kullanılmıştır ve veriler online olarak internet üzerinden toplanmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri Tablo 1' de verilmiştir.

**Tablo 1. Öğretmenlere ait demografik özellikler**

Değişkenler	Alt Değişkenler	f	%
Cinsiyet	Kadın	154	44
	Erkek	199	56
Branş	Sınıf Öğretmeni	110	31
	Branş Öğretmeni	243	69
Kıdem	1-5	64	18
	6-10	91	26
	11-15	69	20
	16-20	57	16
	21 üstü	72	20
Okul Kademesi	Anaokulu veya Ana Sınıfı	34	10
	İlkokul	95	27
	Ortaokul	114	32
	Lise	110	32
<b>Toplam</b>		<b>353</b>	<b>100</b>

Tablo 1'e göre araştırmaya katılan 353 öğretmenden; 154'ü (%44) kadın ve 199'si (%56) erkek, 110'u (%31) sınıf öğretmeni ve 243'ü (%69) branş öğretmenidir. Mesleki kıdemlerine göre dağılımı şöyledir: 64'ü (%18) 1-5 yıl, 91'i (%26) 6-10 yıl, 69'u (%20) 11-15yıl, 57'si (%16) 16-20 yıl, 72'si (%20) ise 21 yıl ve üzeridir. Öğretmenlerin 34'ü (%10) anasınıfında ya da anaokulunda, 95'i (%27) ilkokulda, 114'ü (% 32) ortaokulda, 110'u ise (% 31) lisede görev yapmaktadır ve 59'u (%17) 1-15 arası öğretmen sayısı olan okullarda. 61'i (% 17) 16-30 öğretmenin bulunduğu okullarda, 115'i (%32) 31-45 öğretmenin bulunduğu okullarda, 31'i (%9) 46-60 öğretmenin bulunduğu okullarda ve 87'si (%25) 61 ve üzeri öğretmenin bulunduğu okullarda çalışmaktadır.

### Veri Toplama Aracı

Araştırmada öğretmenlere, birinci bölümü kişisel bilgiler, ikinci bölümü Okul Akademik İyimserlik Ölçeği ve üçüncü bölümü Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği'nden oluşan bir veri toplama formu uygulanmıştır. Kişisel bilgi formu araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. Öncelikle formda araştırmanın amacını belirten ve uygulamada dikkat edilmesi gereken hususlarla ilgili kısa bir açıklama yer almaktadır. Araştırmanın güvenilirliği ve katılımcıların sağlıklı cevap vermeleri için isimleri istenmemiştir. Kişisel bilgi formunda öğretmenlerin kendileri ile ilgili olarak; cinsiyet, branş ve kıdemleri, görev yaptıkları okul ile ilgili olarak ise; okul kademesi, okuldaki öğretmen sayısı ile ilgili sorular sorulmuştur.

**Okul Akademik İyimsenlik Ölçeği:** Okulun akademik iyimsenliğini ölçmek amacıyla Hoy (2006) tarafından geliştirilen, Çoban ve Demirtaş (2011) tarafından Türkçeye uyarlanan "Okul Akademik İyimsenlik Ölçeği" kullanılmıştır. Üç alt boyuttan oluşan ölçeğe ait iç tutarlılık değerleri (Cronbach Alpha); birinci boyut için, 0.68, ikinci boyut için 0.89, üçüncü boyut için 0.86 ve toplam için 0.85'tir. *Güven* alt boyutu yedi maddeden oluşmakta ve toplam varyansın % 37.75'ni açıklamaktadır. *Akademik vurgu* alt boyutu yedi maddeden oluşmakta ve toplam varyansın %10.22'sini açıklamaktadır. *Akademik yeterlik* alt boyutu beş maddeden oluşmakta ve toplam varyansın % 8.84'nü açıklamaktadır. Üç boyutun açıkladığı toplam varyans oranı ise %56.92 olarak bulunmuştur. "Kesinlikle katılmıyorum" ile "Kesinlikle katılıyorum" arasında değişen 5'li Likert tipi 19 maddeden oluşan ölçekten alınabilecek en düşük puan 19, en yüksek puan ise 95'tir. Bu çalışmada ölçeğe ait iç tutarlılık değerleri (Cronbach Alpha); birinci boyut için, 0.54, ikinci boyut için 0.83, üçüncü boyut için 0.88 ve toplam için 0.88'dir.

**Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği:** Araştırmancın diğer veri toplama aracı, Üstüner (2016) tarafından geliştirilen ve okul müdürlerinin yönetim tarzını öğretmen algılarına göre belirlemeyi amaçlayan "Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği"dir. Beşli Likert tipinde olan ölçek 25 madde içermektedir. Ölçeğin ilk olarak 6 boyuttan oluşması tasarlanmış ama analizler doğrultusunda toplam varyansın yaklaşık %67'sini açıklayan 4 alt boyuttan (İşbirlikli, otoriter, ilgisiz, karşı koyucu yönetim tarzları) oluşmasına karar verilmiştir.

Ölçeğin güvenilirlik çalışmasında Cronbach alfa iç tutarlık katsayıları İşbirlikli- demokratik yönetim tarzı için .92, Otoriter yönetim tarzı için .89, İlgisiz yönetim tarzı için .86 ve Karşı koyucu yönetim tarzı için de .85 olarak belirlenmiştir. Bu çalışmada toplanan veriler üzerinde yeniden incelenen Cronbach alfa katsayıları ise İşbirlikli-demokratik yönetim tarzı için .96, Otoriter yönetim tarzı için .89, İlgisiz yönetim tarzı için .78 ve Karşı koyucu yönetim tarzı için de .87 bulunmuştur.

Ölçeğin puanları yorumlanırken, alt boyutların toplam puanlarına bakılmamakla birlikte hangi alt boyutta öğretmen cevaplarının ortalamaları daha yüksekse öğretmenlere göre okul müdürünün o yönetim tarzını benimsediğine karar verilmektedir.

### **Verilerin Analizi**

Bu çalışmada, veriler SPSS-25 programında analiz edilmiştir. Analizlere başlamadan önce kayıp veriler kontrol edilmiş, uç değerler veri setinden çıkarılmış, ölçekler ve alt boyutları oluşturulmuştur. Normallik dağılımı basıklık ve çarpıklık değerleri ile kontrol edilmiştir. Basıklık ve çarpıklık değerleri +2 ile -2 arasında bir değere sahip olması verilerin normal dağıldığını göstermektedir (George ve Mallery, 2010).

Araştırmancın birinci sorusunun cevabı için betimsel istatistikler bulunmuştur. Katılımcıların ölçeğin alt boyutlarından ve tamamından almış oldukları puanlara ilişkin aritmetik ortalamalarının yorumlanmasında kullanılan puan aralıklarının belirlenmesinde; (1.00-1.79) oldukça düşük düzey, (1.80-2.59) düşük düzey, (2.60-3.40) orta düzey, (3.41-4.21) yüksek düzey (4.22-5.00) oldukça yüksek düzey aralıkları kullanılmıştır (Özdamar, 2003).

Araştırmancın ikinci problemine yanıt bulmak için cinsiyet ve branş değişkenlerine göre t testi yapılmıştır. Levene testlerine göre okuldaki öğretmen sayısı değişkeni için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Varyans analizi sonuçları eşit olmayan kıdem ve okul kademesi değişkenlerine göre Kruskal-Wallis H Testi yapılmış ve gruplar arasında anlamlı farklılaşmanın tespiti için Mann Whitney U Testi yapılmıştır. Anlamlı farklılaşma bulunduğu durumlarda etki büyüklüğü  $\eta^2$  hesaplanmıştır. Eta-kare ( $\eta^2$ ), bağımsız değişkenin ya da faktörün bağımlı değişkendeki toplam varyansın ne kadarını açıkladığını gösterir ve "0.00" ile "1.00" arasında değişir. Bu değer ".01" düzeyinde "küçük", ".06" düzeyinde "orta" ve ".14" düzeyinde bir değer ise "geniş" etki büyüklüğü olarak yorumlanır (Büyüköztürk, 2020: 44).

Araştırmancın üçüncü problemine yanıt aramak için korelasyon çalışması yapılması planlanmıştır. Korelasyon katsayısı iki değişken arasındaki ilişkinin miktarını bulup yorumlamak amacı ile kullanılır. Korelasyon katsayısının mutlak değer olarak, 0.7 ile 1 arasında olması, yüksek; 0.7 ile 0.3 arasında olması, orta; 0.3 ile 0 arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2020 :32).



## BULGULAR

Öğretmen görüşleri doğrultusunda akademik iyimserlik ve algılanan müdür yönetimi hakkında bulgular sunulmuştur.

### 1. Akademik İyimserlik ve Algılanan Müdür Yönetim Tarzına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin görüşlerine göre akademik iyimserlik ile algılanan müdür yönetim tarzına yönelik betimsel analizler Tablo 2' de sunulmuştur.

**Tablo 2.** Akademik iyimserlik ile algılanan müdür yönetimi ölççeklerinin betimsel analizleri

Boyutlar	N	$\bar{X}$	S	Düzye
Öz Yeterlik	353	4.56	.50	Oldukça Yüksek Düzey
Güven	353	2.99	.77	Orta Düzey
Akademik Vurgu	353	3.24	.85	Orta Düzey
Akademik İyimserlik Toplam	353	3.60	.55	Yüksek Düzey
İşbirlikli yönetim tarzı	353	4.02	.97	Yüksek Düzey
Otoriter yönetim tarzı	353	2.21	.95	Düşük Düzey
İlgisiz yönetim tarzı	353	1.70	.66	Oldukça Düşük Düzey
Karşı koyucu yönetim tarzı	353	1.75	.91	Oldukça Düşük Düzey

Tablo 2 değerlendirildiğinde öğretmen algılarının, öz yeterlik boyutunda "oldukça yüksek", güven ve akademik vurgu boyutlarında "orta", toplam iyimserlikte ise "yüksek" düzey aralığında olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular doğrultusunda öğretmenlerin genel olarak kendilerini, öğretmenlik mesleğini yapmak için yeterli gördükleri söylenilebilir.

Yine Tablo 2'ye göre öğretmenler, çalıştıkları okulların müdürlerinin yönetim tarzını ilgisiz yönetim tarzı ve karşı koyucu yönetim tarzı alt boyutlarında "oldukça düşük", otoriter yönetim tarzı alt boyutunda "düşük", işbirlikli yönetim tarzı alt boyutunda "yüksek" düzey aralığında değerlendirmişlerdir. Bu verilere göre araştırmaya katılan öğretmenler, müdürlerinin işbirlikçi yönetim tarzını benimsediğini belirtmiştir. Bulgular doğrultusunda genel olarak müdürlerin demokratik yönetim tarzını benimsedikleri söylenebilir.

30

### 2. Cinsiyet Değişkenine Göre Akademik İyimserlik ve Algılanan Müdür Yönetim Tarzına İlişkin Bulgular ve Yorumlar:

Öğretmen görüşlerine göre akademik iyimserlik düzeyi ve algılanan müdür yönetim tarzının cinsiyet değişkeni açısından incelemek için t testi yapılmıştır. Test verileri Tablo 3'te sunulmuştur.

**Tablo 3.** Cinsiyet değişkenine göre akademik iyimserlik ve algılanan müdür yönetim tarzının t testi sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	Sd	T	p	$\eta^2$
Özyeterlik	Kadın	154	4.57	.50	351	.255	.799	-
	Erkek	199	4.56	.50				
Güven	Kadın	154	2.83	.73	351	-3.302	.001*	.03
	Erkek	199	3.11	.78				
Akademik Vurgu	Kadın	154	3.08	.75	351	-3.291	.001*	.03
	Erkek	199	3.37	.90				
Akademik İyimserlik Toplam Puan	Kadın	154	3.49	.51	351	-3.096	.002*	.03
	Erkek	199	3.68	.58				
İşbirlikli Yönetim Tarzı	Kadın	154	4.03	.89	351	.249	.803	-
	Erkek	199	4.01	1.03				
Otoriter Yönetim Tarzı	Kadın	154	2.14	.93	351	-1.176	.240	-
	Erkek	199	2.26	.95				
İlgisiz Yönetim Tarzı	Kadın	154	1.66	.55	351	-.942	.347	-
	Erkek	199	1.73	.74				
Karşı Koyucu Yönetim Tarzı	Kadın	154	1.70	.83	351	-.868	.386	-
	Erkek	199	1.79	.96				

\* P<.05

Tablo 3'teki bulgular incelendiğinde cinsiyet bağımsız değişkenine göre, güven, akademik vurgu ve akademik iyimserlik toplamında anlamlı farklılaşma tespit edilmiştir. Aritmetik ortalamalara bakıldığında akademik iyimserlik ölçeğinin güven boyutunda erkek öğretmenler ( $\bar{x}$ = 3.11), kadın

öğretmenlere göre ( $\bar{x}= 2.83$ ), öğrencilerine ve velilere daha çok güvenmekte olduğu söylenebilir. Hesaplanan etki büyüklüğü  $\eta^2$  değerine (.03) göre cinsiyet değişkeni güven alt boyutunda "küçük" etki büyüklüğüne sahip olduğu söylenebilir.

Akademik vurgu boyutunda ise erkek öğretmenlerin ( $\bar{x}= 3.37$ ) ile kadın öğretmenlere göre ( $\bar{x}= 3.08$ ) akademik vurgu açısından daha iyimser oldukları söylenebilir. Hesaplanan etki büyüklüğü  $\eta^2$  değerine (.03) göre cinsiyet değişkeni akademik vurgu alt boyutunda "küçük" etki büyüklüğüne sahip olduğu söylenebilir.

Ölçeğin iyimserlik toplam puanı aritmetik ortalamalarına bakıldığında erkek öğretmenlerin ( $\bar{x}=3.68$ ), kadın öğretmenlere ( $\bar{x}= 3.49$ ), göre daha iyimser oldukları düşünülebilir. Hesaplanan etki büyüklüğü  $\eta^2$  değerine (.03) göre cinsiyet değişkeni iyimserlik toplamında "küçük" etki büyüklüğüne sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 3'te yer alan bulgulara göre algılanan müdür yönetim tarzı ölçeği alt boyutları değerlendirildiğinde öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkeni açısından anlamlı biçimde farklılaşmadığı görülmektedir. Bu bulgular ışığında müdürlerin yönetim görevlerini yerine getirirken, cinsiyete göre ayırım yapmadıkları söylenebilir.

### 3. Branş Değişkenine Göre Akademik İyimserlik ve Algılanan Müdür Yönetim Tarzına İlişkin Bulgular ve Yorumlar:

Öğretmen görüşlerine göre, akademik iyimserlik düzeyi ve algılanan müdür yönetim tarzının branş değişkeni açısından incelemek için t testi yapılmış sonuçlar Tablo 4'de sunulmuştur.

**Tablo 4.** Branş değişkenine göre akademik iyimserlik ve algılanan müdür yönetim tarzına ilişkin t testi sonuçları

Boyutlar	Branş	N	$\bar{X}$	S	Sd	t	p	$\eta^2$
Özyeterlik	Sınıf Öğretmeni	110	4.56	.54	351	-.176	.86	-
	Branş Öğretmeni	243	4.57	.48				
Güven	Sınıf Öğretmeni	110	3.06	.82	351	1.132	.258	-
	Branş Öğretmeni	243	2.96	.75				
Akademik Vurgu	Sınıf Öğretmeni	110	3.40	.86	351	2.353	<b>.019*</b>	.02
	Branş Öğretmeni	243	3.17	.84				
Akademik İyimserlik Toplam Puan	Sınıf Öğretmeni	110	3.67	.59	351	1673	.095	-
	Branş Öğretmeni	243	3.56	.53				
İşbirlikli Yönetim Tarzı	Sınıf Öğretmeni	110	4.09	.9	351	.967	.334	-
	Branş Öğretmeni	243	3.99	1				
Otoriter Yönetim Tarzı	Sınıf Öğretmeni	110	2.11	.83	351	-1.298	.195	-
	Branş Öğretmeni	243	2.25	.99				
İlgisiz Yönetim Tarzı	Sınıf Öğretmeni	110	1.73	.64	351	.558	.577	-
	Branş Öğretmeni	243	1.68	.67				
Karşı Koyucu Yönetim Tarzı	Sınıf Öğretmeni	110	1.72	.88	351	-.456	.649	-
	Branş Öğretmeni	243	1.77	.92				

\* P < .05

Tablo 4'teki veriler yorumlandığında branş değişkenine göre, akademik vurgu boyutunda anlamlı biçimde farklılaşma olduğu görülmektedir. Aritmetik ortalamalara bakıldığında akademik vurgu boyutunda sınıf öğretmenleri ( $\bar{x}= 3.4$ ), branş öğretmenleri ile aynı puan aralığında olmalarına rağmen ( $\bar{x}= 3.17$ ), kendilerini daha yeterli olarak algılamaktadırlar. Hesaplanan etki büyüklüğü  $\eta^2$  değerine (.02) göre branş değişkeni akademik vurgu alt boyutunda "küçük" etki büyüklüğüne sahip olduğu söylenebilir. Sınıf öğretmenlerinin kendilerini daha yeterli görmelerinin nedeni öğrencilerle daha fazla zaman aralığında etkileşim halinde olmaları gösterilebilir. Bu uzun süreli etkileşim ile öğretmen öğrencisinin eksik yönlerini daha gerçekçi şekilde belirleyebilir ve eksik yönlerin giderilmesi için gereken adımları atabilir.

Tablo 4'teki veriler değerlendirildiğinde branş değişkeni açısından öğretmenlerin algıladıkları müdür yönetim tarzlarına yönelik görüşlerinin anlamlı biçimde farklılaşmadığı görülmektedir. Buna neden olarak; sınıf öğretmenlerinin ve branş öğretmenlerinin görevlerini yerine getirirken temelde benzer sorunlarla karşılaştıkları ve bu sorunlara müdürlerinin benzer yaklaşımlar sergilemeleri gösterilebilir.

#### 4. Okul Kademesi Değişkenine Göre Akademik İyimserlik ve Algılanan Müdür Yönetim Tarzına İlişkin Bulgular ve Yorumlar:

Okul kademesi bağımsız değişkenine göre öncelikle varyansların homojenlik analizi yapılmıştır. Levene (özyeterlik)=6.950,  $p=.000$ ; Levene (güven)=.482,  $p=.695$ ; Levene (akademik vurgu)=1.135,  $p=.335$ ; Levene (iyimserlik toplam)=1.249,  $p=.292$ ; Levene (iş birlikli yönetim)= 3.942,  $p=.009$ ; Levene (otoriter yönetim)=3.167,  $p=.025$ ; Levene (ilgisiz yönetim)=4.384,  $p=.005$ ; Levene (karşı koyucu yönetim)=1.548,  $p=.202$  sonuçlarına göre varyansların homejen olmadığı anlaşılmış ve Kruskal-Wallis H testi yapılmıştır. Test sonuçları Tablo 5'te sunulmuştur.

**Tablo 5.** Okul kademesi değişkenine göre akademik iyimserlik ve algılanan müdür yönetim tarzına ilişkin kruskal-wallis h testi sonuçları

Boyutlar	Okul Kademesi	N	Sıra Ort.	Sd	X <sup>2</sup>	P	Fark (MWU)	η <sup>2</sup>
Özyeterlik	(A) Okul Öncesi	34	140.09	3	7.40	.060	-	-
	(B) İlkokul	95	189.73					
	(C) Ortaokul	114	184.32					
	(D) Lise	110	169.93					
Güven	(A) Okul Öncesi	34	169.91	3	2.51	.473	-	-
	(B) İlkokul	95	190.67					
	(C) Ortaokul	114	174.96					
	(D) Lise	110	169.50					
Akademik Vurgu	(A) Okul Öncesi	34	173.32	3	15.92	.001*	B-D	.05
	(B) İlkokul	95	206.06	C-D				
	(C) Ortaokul	114	180.43					
	(D) Lise	110	149.49					
Akademik İyimserlik Toplam Puan	(A) Okul Öncesi	34	155.22	3	12.70	.005*	B-A	.04
	(B) İlkokul	95	204.34	B-D				
	(C) Ortaokul	114	180.04					
	(D) Lise	110	156.97					
İşbirlikli Yönetim Tarzı	(A) Okul Öncesi	34	156.24	3	6.40	.093	-	-
	(B) İlkokul	95	188.30					
	(C) Ortaokul	114	188.24					
	(D) Lise	110	162.01					
Otoriter Yönetim Tarzı	(A) Okul Öncesi	34	198.41	3	12.29	.006*	A-C	.03
	(B) İlkokul	95	166.50	D-B				
	(C) Ortaokul	114	157.32	D-C				
	(D) Lise	110	199.84					
İlgisiz Yönetim Tarzı	(A) Okul Öncesi	34	217.63	3	7.05	.070	-	-
	(B) İlkokul	95	181.11					
	(C) Ortaokul	114	167.24					
	(D) Lise	110	171.01					
Karşı Koyucu Yönetim Tarzı	(A) Okul Öncesi	34	195.56	3	6.14	.105	-	-
	(B) İlkokul	95	165.45					
	(C) Ortaokul	114	166.75					
	(D) Lise	110	191.86					

\*  $P < .05$

Tablo 5'teki veriler değerlendirildiğinde okul kademesi değişkeni açısından, okulların akademik iyimserliğine ilişkin öğretmen görüşleri akademik vurgu alt boyutunda ve akademik iyimserlik toplamında anlamlı biçimde farklılaşmaktadır. MWU testi sonuçlarına göre akademik vurgu boyutunda anlamlı farklılaşma vardır. Bu farklılaşma, ilkokul öğretmenleriyle lise öğretmenlerinin arasında (B>D) ilkokul öğretmenleri yönünde ve ortaokul öğretmenleriyle lise öğretmenlerinin arasında (C>D) ortaokul öğretmenleri lehine olmuştur. Hesaplanan etki büyüklüğü  $\eta^2$  değerine (.05) göre okul kademesi değişkeni akademik vurgu alt boyutunda "küçük" etki büyüklüğüne sahip olduğu söylenebilir.

Akademik iyimserlik ölçeğinin toplamına bakıldığında MWU testine göre anlamlı farklılaşma olmuştur. Bu farklılaşma (B>A) ilkokul öğretmenleriyle okul öncesi öğretmenlerinin arasında ilkokul öğretmenleri yönünde ve (B>D) ilkokul öğretmenleriyle lise öğretmenlerinin arasında ilkokul öğretmenleri yönünde olmuştur. Hesaplanan etki büyüklüğü  $\eta^2$  değerine (.04) göre okul kademesi değişkeni akademik iyimserlik toplamında "küçük" etki büyüklüğüne sahip olduğu söylenebilir.

Otoriter yönetim tarzı alt boyutunda anlamlı farklılaşma olduğu görülmüştür. Bu farklılaşma okul öncesi öğretmenleri ile ortaokul öğretmenlerine arasında (A>C) okul öncesi öğretmenleri lehine olmuştur. Yani okul öncesi öğretmenleri, ortaokul öğretmenlerine göre yöneticilerinin otoriter yönetim tarzını benimsediklerini düşünmektedirler. Lise öğretmenleri ile ilkokul öğretmenleri arasında (D>B) lise öğretmenleri yönünde; yine lise öğretmenleriyle ortaokul öğretmenlerinin arasında (D>C) lise öğretmenlerinin lehine otoriter yönetim tarzı alt boyutunda farklılaşma görülmüştür. Yani lise öğretmenleri hem ilkokul hem de ortaokul öğretmenlerine göre yöneticilerinin daha otoriter bir yönetim tarzı benimsediklerini düşünmektedirler. Bunun sebebi olarak lise öğrencilerinin, ilkokul ve ortaokul öğrencilerine göre okullarında yöneticilere daha fazla disiplin sorunu yaşatması olabilir. Disiplin sorunlarının fazlalığından dolayı müdürler otoriter yönetim tarzı benimseyebilirler. Hesaplanan etki büyüklüğü  $\eta^2$  değerine (.03) göre okul kademesi değişkeni otoriter yönetim tarzı alt boyutunda "küçük" etki büyüklüğüne sahip olduğu söylenebilir.

### 5. Kıdem Değişkenine Göre Akademik İyimserlik ve Algılanan Müdür Yönetim Tarzına İlişkin Bulgular ve Yorumlar:

Kıdem değişkeni için öncelikle varyans homojenlik analizi yapılmıştır. Levene (özyeterlik)=2.129,  $p=.077$ ; Levene(güven)=.280,  $p=.891$ ; Levene(akademik vurgu)=1.001,  $p=.407$ ; Levene(iyimserlik toplam)=.978,  $p=.419$ ; Levene(iş birlikli yönetim)= 1.462,  $p=.213$ ; Levene(otoriter yönetim)=3.257,  $p=.012$ ; Levene(ilgisiz yönetim)=3.731,  $p=.005$ ; Levene(karşı koyucu yönetim)=3.460,  $p=.009$  sonuçlarına göre varyansların homejen olmadığı anlaşılmış ve Kruskal-Wallis H testi yapılmıştır. Test verileri Tablo 6'da sunulmuştur.

**Tablo 6.** Kıdem değişkenine göre akademik iyimserlik ve algılanan müdür yönetim tarzına ilişkin kruskal-wallis h testi sonuçları

Boyutlar	Kıdem	N	Sıra	Sd	$\chi^2$	P	$\eta^2$
Özyeterlik	(A) 1-5 yıl	64	153.42	4	5.87	.209	-
	(B) 6-10 yıl	91	180.71				
	(C) 11-15 yıl	69	172.91				
	(D) 16-20 yıl	57	194.46				
	(E) 21 yıl ve üstü	72	183.37				
Güven	(A) 1-5 yıl	64	157.12	4	5.51	.238	-
	(B) 6-10 yıl	91	173.19				
	(C) 11-15 yıl	69	173.77				
	(D) 16-20 yıl	57	197.24				
	(E) 21 yıl ve üstü	72	186.57				
Akademik Vurgu	(A) 1-5 yıl	64	167.30	4	5.15	.272	-
	(B) 6-10 yıl	91	178.08				
	(C) 11-15 yıl	69	168.81				
	(D) 16-20 yıl	57	203.56				
	(E) 21 yıl ve üstü	72	171.08				
Akademik İyimserlik Toplam Puan	(A) 1-5 yıl	64	154.77	4	8.23	.083	-
	(B) 6-10 yıl	91	174.70				
	(C) 11-15 yıl	69	172.30				
	(D) 16-20 yıl	57	206.98				
	(E) 21 yıl ve üstü	72	180.44				
İşbirlikli Yönetim Tarzı	(A) 1-5 yıl	64	167.93	4	9.11	.058	-
	(B) 6-10 yıl	91	157.45				
	(C) 11-15 yıl	69	174.26				
	(D) 16-20 yıl	57	201.96				
	(E) 21 yıl ve üstü	72	192.64				
Otoriter Yönetim Tarzı	(A) 1-5 yıl	64	176.75	4	3.90	.419	-
	(B) 6-10 yıl	91	189.03				
	(C) 11-15 yıl	69	181.89				
	(D) 16-20 yıl	57	156.04				
	(E) 21 yıl ve üstü	72	173.92				
İlgisiz Yönetim Tarzı	(A) 1-5 yıl	64	187.36	4	6.76	.149	-
	(B) 6-10 yıl	91	191.78				
	(C) 11-15 yıl	69	180.21				
	(D) 16-20 yıl	57	153.84				
	(E) 21 yıl ve üstü	72	164.37				
Karşı Koyucu Yönetim Tarzı	(A) 1-5 yıl	64	180.02	4	5.22	.265	-
	(B) 6-10 yıl	91	185.08				
	(C) 11-15 yıl	69	191.52				
	(D) 16-20 yıl	57	158.10				
	(E) 21 yıl ve üstü	72	165.15				

\* P<.05

Tablo 6 incelendiğinde kıdem değişkenine göre akademik iyimserliğe ilişkin öğretmen görüşlerinin anlamlı biçimde farklılaşmadığı görülmüştür. Bu durumda öğretmenin kıdeminin az ya da fazla olmasının akademik iyimserliğe etkisinin olmadığı söylenebilir. Öğretmenlerin algıladığı müdür yönetim tarzına ilişkin görüşlerinin de ölçeğin alt boyutlarında kıdem değişkeni açısından anlamlı biçimde farklılaşmadığı görülmüştür. Bu bulgulardan yola çıkarak okul müdürlerinin yönetim görevlerini yerine getirirken, öğretmenlerin kıdemlerine göre herhangi bir ayrıcalık yapmadıkları söylenebilir.

### 6. Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Akademik İyimserlik ve Algılanan Müdür Yönetim Tarzına İlişkin Bulgular ve Yorumlar:

Öğretmen sayısı değişkenine için varyans homojenlik analizi yapılmıştır. Levene (özyeterlik)=1.690,  $p=.152$ ; Levene(güven)=1.734,  $p=.142$ ; Levene(akademik vurgu)=.271,  $p=.897$ ; Levene(iyimserlik toplam)=1.491,  $p=.204$ ; Levene(iş birlikli yönetim)= 1.649,  $p=.162$ ; Levene(otoriter yönetim)=1.825,  $p=.123$ ; Levene(ilgisiz yönetim)=2.152,  $p=.074$ ; Levene(karşı koyucu yönetim)=.784,  $p=.536$  sonuçlarına göre varyansların homejen olduğu anlaşılmış ve One Way Anova Testi yapılmıştır. Farklılaşmanın nerelerde olduğunun belirlenmesi için Sheffe testi yapılmıştır. Veriler Tablo 7'de sunulmuştur.

**Tablo 7.** Okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre akademik iyimserlik ve algılanan müdür yönetim tarzına ilişkin ANOVA sonuçları

Boyutlar	Öğretmen Sayısı	N	X	S	F	P	Fark (Scheffe)	$\eta^2$
Özyeterlik	(A) 1-15	59	4.37	.57	3.253	.012*	B-A	.04
	(B)16- 30	61	4.66	.44				
	(C) 31-45	115	4.62	.49				
	(D) 46-60	31	4.58	.49				
	(E) 61 ve üstü	87	4.54	.47				
	Toplam	353	4.56	.50				
Güven	(A) 1-15	59	2.87	.88	1.938	.104	-	-
	(B)16- 30	61	3.00	.74				
	(C) 31-45	115	3.08	.79				
	(D) 46-60	31	3.20	.74				
	(E) 61 ve üstü	87	2.86	.68				
	Toplam	353	2.99	.77				
Akademik Vurgu	(A) 1-15	59	3.03	.85	4.417	.002*	C-E	.05
	(B)16- 30	61	3.34	.78				
	(C) 31-45	115	3.40	.90				
	(D) 46-60	31	3.51	.79				
	(E) 61 ve üstü	87	3.02	.80				
	Toplam	353	3.24	.85				
Akademik İyimserlik Toplam Puan	(A) 1-15	59	3.43	.59	4.572	.001*	C-A	.05
	(B)16- 30	61	3.67	.54				
	(C) 31-45	115	3.70	.58				
	(D) 46-60	31	3.76	.50				
	(E) 61 ve üstü	87	3.47	.48				
	Toplam	353	3.60	.55				
İşbirlikli Yönetim Tarzı	(A) 1-15	59	4.01	.90	1.110	.352	-	-
	(B)16- 30	61	4.19	.96				
	(C) 31-45	115	3.92	1.08				
	(D) 46-60	31	4.20	.92				
	(E) 61 ve üstü	87	3.97	.87				
	Toplam	353	4.02	.97				
Otoriter Yönetim Tarzı	(A) 1-15	59	2.06	.83	1.412	.230	-	-
	(B)16- 30	61	2.16	.88				
	(C) 31-45	115	2.32	1.09				
	(D) 46-60	31	1.96	.84				
	(E) 61 ve üstü	87	2.27	.88				
	Toplam	353	2.21	.95				
İlgisiz Yönetim Tarzı	(A) 1-15	59	1.71	.59	.918	.454	-	-
	(B)16- 30	61	1.72	.72				
	(C) 31-45	115	1.72	.65				
	(D) 46-60	31	1.48	.50				
	(E) 61 ve üstü	87	1.71	.73				
	Toplam	353	1.70	.66				
Karşı Koyucu Yönetim Tarzı	(A) 1-15	59	1.82	.98	1.277	.278	-	-
	(B)16- 30	61	1.62	.86				
	(C) 31-45	115	1.75	.91				
	(D) 46-60	31	1.52	.84				
	(E) 61 ve üstü	87	1.87	.91				
	Toplam	353	1.75	.91				

\*  $P < .05$

Tablo 7'ye göre, öğretmen görüşlerinin öz yeterlik ve akademik vurgu boyutlarında anlamlı biçimde farklılaştığı görülmüştür. Farklılaşmanın hangi boyutlarda olduğunun anlaşılması için Scheffe testi yapılmıştır. Scheffe testine göre öz yeterlik alt boyutunda öğretmen sayısı 31-45 olan (C-A) okullarda çalışan öğretmenler ve öğretmen sayısı 16-30 olan okullarda çalışan öğretmenlerin (B-A); öğretmen sayısı 1-15 olan okullarda çalışan öğretmenlere oranla öz yeterlik algılarının daha yüksek olduğu



görülmüştür. Hesaplanan etki büyüklüğü  $\eta^2$  değerine (.04) göre okuldaki öğretmen sayısı değişkeni öz yeterlik alt boyutunda "küçük" etki büyüklüğüne sahip olduğu söylenebilir.

Akademik iyimserliğin akademik vurgu boyutunda öğretmen sayısı bağımsız değişkeni için bakıldığında; öğretmen sayısının 31-45 olan okullarda çalışan öğretmenlerin (C-E) öğretmen sayısı 61 ve üstü olan okullarda çalışan öğretmenlere göre akademik vurgu yönünden daha iyimser olduğu söylenebilir. Hesaplanan etki büyüklüğü  $\eta^2$  değerine (.05) göre okuldaki öğretmen sayısı değişkeni akademik vurgu alt boyutunda "küçük" etki büyüklüğüne sahip olduğu söylenebilir.

Akademik iyimserlik toplam puanına göre öğretmen sayısı 31-45 arasında olan okullarda çalışan öğretmenlerin (C-A) , öğretmen sayısı 1-15 arasında olan okullarda çalışan öğretmenlere oranla akademik iyimserlik algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum, küçük okullarda neredeyse her branştan bir öğretmen bulunurken, orta büyüklükteki okullarda her branştan birkaç öğretmenin bulunması ve bu durumda zümre öğretmenlerinin birbirine yardımcı olması ile açıklanabilir. Hesaplanan etki büyüklüğü  $\eta^2$  değerine (.05) göre okuldaki öğretmen sayısı değişkeni akademik iyimserliğin toplamında "küçük" etki büyüklüğüne sahip olduğu söylenebilir.

Öğretmen sayısı bağımsız değişkeni açısından bakıldığında, öğretmen görüşlerine göre algılanan müdür yönetim tarzı ölçeğinin alt boyutlarında anlamlı farklılaşma olmadığı görülmüştür.

### 7. Öğretmen Görüşlerine Göre Akademik İyimserlik ve Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Öğretmen görüşlerine göre akademik iyimserlik ile algılanan müdür yönetim tarzları arasındaki ilişkinin ortaya konması amacıyla ilişki analizi yapılmıştır. Veriler Tablo 8'de sunulmuştur.

**Tablo 8.** Öğretmen görüşlerine göre akademik iyimserlik ve algılanan müdür yönetim tarzı arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon tablosu

	1. Öz Yeterlik	2. Güven	3. Akademik Vurgu	4. İyimserlik Toplam	5. İşbirlikli Yönetim	6. Otoriter Yönetim	7. İlgisiz Yönetim	8. Karşı Koyucu
1.Öz Yeterlik	1	.153	.153	.450	.202	-.171	-.250	-.188
2.Güven		1	.722	.879	.321	-.097	-.088	-.119
3.Akademik Vurgu			1	.893	.294	-.098	-.164	-.133
4.İyimserlik Toplam				1	.360	-.147	-.200	-.180
5.İşbirlikli Yönetim					1	-.614	-.551	-.677
6.Otoriter Yönetim						1	.434	.657
7.İlgisiz Yönetim							1	.715
8.Karşı Koyucu								1

Çapraz korelasyon tablosuna göre en yüksek ilişkinin akademik vurgu ile iyimserlik toplam puanı arasında olduğu görülmüştür. Çalışma bu yönden Çoban ve Demirtaş (2011) tarafından yapılan çalışma ile benzer sonuç vermiştir.

Akademik iyimserlik ile işbirlikli yönetim tarzı arasında (.36) pozitif yönlü orta düzey bir ilişki belirlenirken; akademik iyimserlik ile otoriter yönetim tarzı arasında (-.147) negatif yönlü düşük ilişki; akademik iyimserlik ile ilgisiz yönetim tarzı arasında (-.200) negatif yönlü düşük ilişki ve akademik iyimserlik ile karşı koyucu yönetim tarzı arasında (-.180) negatif yönlü düşük ilişki belirlenmiştir.

Bu bulgulardan yola çıkılarak alınacak kararlarda öğretmenin duygu ve düşüncelerinin önemsendiği; öğretmenin kararlarda etkin görev ve sorumluluk aldığı işbirlikli yönetim tarzı benimsendiğinde öğretmenlerin okullarının akademik iyimserliğine ilişkin görüşlerinin daha olumlu olacağı söylenebilir. Bu durumun da akademik başarıyı olumlu yönde etkilemesi beklenebilir.

### TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu araştırmada, öğretmen görüşlerine göre akademik iyimserlik düzeyi ile algılanan müdür yönetim tarzı arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırma sonucunda akademik iyimserlik ve algılanan müdür yönetim tarzına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet, branş, okul kademesi, okuldaki öğretmen sayısı değişkenleri açısından anlamlı biçimde farklılaştığı saptanmıştır. Diğer taraftan işbirlikli yönetim tarzı ile

akademik iyimserlik arasında pozitif yönde ve "orta" düzeyde bir ilişki; otoriter yönetim tarzı, ilgisiz yönetim tarzı ve karşı koyucu yönetim tarzı ile akademik iyimserlik arasında negatif yönde "düşük" düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

Betimsel analizler incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenler ( $\bar{x}=4.02$ ) müdürlerinin işbirlikli yönetim tarzını benimsediklerini düşünmektedirler. Yine betimsel analizlere göre akademik iyimserlik ölçeğinin alt boyutlarında en yüksek aritmetik ortalama ( $\bar{x}= 4.56$  ile) öz yeterlik boyutunda olmuştur.

Algılanan müdür yönetim tarzı ölçeği cinsiyet değişkeni açısından incelendiğinde; ölçeğin alt boyutlarında herhangi bir anlamlı farklılaşma olmadığı görülmüştür. Bu sonuç [Gedik ve Üstüner, \(2019\)](#); [Abdurrezzak ve Üstüner, \(2020\)](#) ve [Akçay ve Sevinç, \(2021\)](#) ile birebir örtüşmektedir. Bu sonuçların aksine [Sarı, Yıldız ve Canoğulları, \(2018\)](#) ise cinsiyet değişkenine göre işbirlikli yönetim tarzında erkek öğretmenler tarafında; karşı koyucu yönetim tarzında ise kadın öğretmenler tarafında anlamlı farklılaşma bulmuşlardır. [Akçay, \(2020\)](#) ise cinsiyet değişkenine göre karşı koyucu yönetim tarzında erkek öğretmenler lehine anlamlı farklılaşma tespit etmiştir.

Akademik iyimserliğe ilişkin öğretmen görüşleri cinsiyet değişkeni açısından incelendiğinde; ölçeğin akademik vurgu, güven ve akademik iyimserlik boyutlarında anlamlı farklılaşma saptanmıştır. Güven, akademik vurgu alt boyutlarında ve akademik iyimserlik boyutunda erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere oranla daha yüksek düzeyde olumlu değerlendirme yapmışlardır. Erkek öğretmenlerin çevre ile daha kolay iletişim kurabilmesi, okula ve çevresine karşı güven duygusunu artırmış olabilir. Araştırmanın bu bulgusu [Çoban ve Demirtaş, \(2011\)](#); [Çağlar \(2013\)](#) ve [Çağlar \(2014\)](#) ile kısmen uyuşmakla beraber [Yılmaz, Çaycı ve Gümüş, \(2016\)](#); [Biroğlu ve Deniz, \(2017\)](#); [Bostancı ve Kurt, \(2018\)](#) ve [Durmaz, \(2019\)](#) ile uyuşmamaktadır. Bu çalışmalardan [Bostancı ve Kurt, \(2018\)](#) ve [Durmaz, \(2019\)](#) akademik iyimserliğin öz yeterlik boyutlarında kadın öğretmenler lehine anlamlı farklılaşma bulurken, [Biroğlu ve Deniz \(2017\)](#) tarafından yapılan araştırmada ise akademik iyimserliğin hiçbir alt boyutunda farklılaşma görülmemiştir.

Algılanan müdür yönetim tarzı ölçeği branş değişkeni açısından incelendiğinde; ölçeğin alt boyutlarda herhangi bir anlamlı farklılık saptanmamıştır. Bu çalışmanın aksine [Gedik ve Üstüner, \(2019\)](#) işbirlikli yönetim tarzında sınıf öğretmenleri lehine; otoriter yönetim tarzında ise branş öğretmenleri lehine anlamlı farklılaşma tespit etmişlerdir. Başka bir çalışmada [Abdurrezzak ve Üstüner, \(2020\)](#) ise ilgisiz yönetim tarzında sınıf öğretmenleri lehine anlamlı farklılaşma olduğunu belirlemişlerdir.

Öğretmenlerin akademik iyimserliğe ilişkin görüşleri branş değişkenine göre bakıldığında; akademik vurgu alt boyutunda anlamlı farklılaşma olduğu saptanmıştır. Farklılaşmanın sınıf öğretmenleri lehine olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuca göre sınıf öğretmenlerinin öğrenci başarısına odaklı oldukları söylenebilir. Araştırmanın bu bulgusu [Yılmaz ve Yıldırım, \(2017\)](#) ile örtüşmekte iken [Yılmaz, Çaycı ve Gümüş, \(2016\)](#); [Çoban ve Demirtaş, \(2011\)](#)'in araştırmaları ile ters düşmektedir. [Yılmaz, Çaycı ve Gümüş, \(2016\)](#) branş değişkenine göre herhangi bir anlamlı farklılaşma bulamamışken [Çoban ve Demirtaş, \(2011\)](#) ise öz yeterlik alt boyutunda sınıf öğretmenleri lehine anlamlı farklılaşma bulmuşlardır.

Algılanan müdür yönetim tarzına ilişkin öğretmen görüşleri okul kademesi değişkenine göre incelendiğinde; otoriter yönetim tarzında anlamlı farklılık saptanmıştır. Bu fark okul öncesi öğretmenleriyle ortaokul öğretmenleri arasında okul öncesi öğretmenleri lehine; lise öğretmenleri ile hem ilkökul hem de ortaokul öğretmenleri arasında lise öğretmenleri lehine anlamlı farklılaşma bulunmuştur. [Sarı, Yıldız ve Canoğulları, \(2018\)](#) ise işbirlikli yönetim tarzında ortaokul öğretmenleri lehine; ilgisiz, otoriter ve karşı koyucu yönetim tarzlarında ise ilkökul öğretmenleri lehinde anlamlı farklılaşma tespit etmişlerdir.

Öğretmenlerin akademik iyimserliğe ilişkin görüşleri okul kademesi değişkeni açısından incelendiğinde; akademik vurgu alt boyutunda ilkökul ve ortaokul öğretmenleri lehine anlamlı farklılaşma bulunmuştur. Bu sonuca göre ilkökul ve ortaokullarda okul başarısının merkeze alındığı söylenebilir. İyimserlik toplam puanına göre ise ilkökuller lehine anlamlı bir farklılaşma görülmektedir. Bunun nedeni olarak ise ilkökullerde görev yapan sınıf öğretmenlerinin sürekli aynı sınıfa girmesi ve öğrencileri daha yakından tanınması olabilir. Araştırmanın bu sonuçları [Yılmaz, Çaycı ve Gümüş, \(2016\)](#); [Bostancı ve Kurt, \(2018\)](#)'in araştırmaları ile örtüşmemektedir. [Yılmaz, Çaycı ve Gümüş, \(2016\)](#) araştırmalarında, öz yeterlik boyutunda lise ile ortaokul öğretmenleri arasında ortaokul öğretmenleri

lehine anlamlı farklılaşma saptamıştır. Bostancı ve Kurt, (2018) tarafından yapılan araştırmada okul kademesi değişkenine göre okulların akademik iyimserliğine ilişkin öğretmen görüşlerinin ölçeğin toplamında ve herhangi bir alt boyutunda anlamlı biçimde farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Algılanan müdür yönetim tarzına ilişkin öğretmen görüşleri kıdem değişkeni açısından incelendiğinde; alt boyutlarda herhangi bir anlamlı farklılaşma bulunmamıştır. Bu sonuç Sarı, Yıldız ve Canoğulları, (2018); Abdurrezzak ve Üstüner, (2020) ve Akçay ve Sevinç, (2021) araştırma sonuçları ile birebir örtüşmektedir. Bu araştırma sonuçlarına göre bir okuldaki öğretmenlerin, kıdemsiz ya da kıdemli olmasının algılanan müdür yönetimi tarzına herhangi bir etkisi olmadığı söylenebilir.

Akademik iyimserliğe ilişkin öğretmen görüşleri kıdem değişkeni açısından incelendiğinde; ne akademik iyimserlik toplam puanında ne de alt boyutlarda anlamlı farklılaşma bulunmamıştır. Kıdem değişkenine göre anlamlı farklılaşma bulunmamasının sebebi öğretmenlerin aldıkları eğitimler sayesinde akademik iyimserlik için gerekli bilgi, beceri ve donanıma sahip olmaları gösterilebilir. Araştırmanın bu sonucu Kurz, (2006); Bostancı ve Kurt, (2018) ile örtüşmekle birlikte Çoban ve Demirtaş, (2011); Çağlar, (2013); Çağlar, (2014); Biroğlu ve Deniz, (2018) ve Durmaz, (2019) ile çelişmektedir.

Algılanan müdür yönetim tarzına ilişkin öğretmen görüşleri okuldaki öğretmen sayısı değişkeni açısından incelendiğinde; ölçeğin herhangi bir alt boyutunda anlamlı farklılaşma tespit edilmemiştir.

Akademik iyimserliğe yönelik öğretmen görüşleri öğretmen sayısı değişkeni açısından incelendiğinde; öz yeterlik alt boyutunda 16-30 ve 31-45 arasında öğretmeni olan okullar ile 1-15 arasında öğretmeni olan okullarda çalışan öğretmen görüşleri anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Bunun sebebi olarak; öğretmen sayısının artması ile zümre öğretmen sayısı da artacaktır ve zümrelerin birbirine olan destekleri öğretmenlerin öz yeterlik algılarını yükseltebilir şeklinde düşünülebilir. Akademik vurgu alt boyutunda ise 31-45 arasında öğretmene sahip olan okulların 61 ve üstü öğretmene sahip olan okullara göre anlamlı şekilde farklılaştığı görülmektedir. Bunun sebebi olarak 31-45 arasındaki öğretmene sahip okullarda zümre öğretmenler arasındaki yardımlaşmanın ve çekişmenin 61 ve üstü öğretmene sahip okullara göre daha fazla olacağı düşünülebilir. Akademik iyimserlik toplam puanına göre 31-45 arasında öğretmeni olan okulların 1-15 arasında öğretmeni olan okullardaki öğretmenlerin görüşlerinin anlamlı şekilde farklılaştığı görülmektedir. Bunun sebebi olarak yine zümre öğretmenlerinin yardımlaşmasının okulun akademik iyimserliğine ilişkin öğretmen algılarını olumlu yönde arttırdığını düşünebiliriz. Bu sonuçlar Çoban ve Demirtaş, (2011); Çağlar, (2014) ile kısmen örtüşmekle birlikte Yılmaz ve Yıldırım, (2017); Bostancı ve Kurt, (2018) ile çelişmektedir. Yılmaz ve Yıldırım, (2017) ve Bostancı ve Kurt, (2018) çalışmalarında öğretmen sayısı ile akademik iyimserlik arasında herhangi bir anlamlı farklılaşma bulunmamıştır.

Akademik iyimserlik ile işbirlikli yönetim tarzı arasında (.36) pozitif yönlü orta düzey bir ilişki belirlenirken; akademik iyimserlik ile otoriter yönetim tarzı arasında (-.147) negatif yönlü düşük ilişki; akademik iyimserlik ile ilgisiz yönetim tarzı arasında (-.200) negatif yönlü düşük ilişki ve akademik iyimserlik ile karşı koyucu yönetim tarzı arasında (-.180) negatif yönlü düşük ilişki belirlenmiştir.

Araştırma bulgularına göre geliştirilen bazı öneriler şunlardır:

- Akademik iyimserlik ile işbirlikli yönetim tarzı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Burdan yola çıkarak öğretmenlerin ve müdürlerin birlikte işbirlikli çalışmalar yapacakları projeler ödül yolu ile desteklenebilir.
- Akademik iyimserlik ile otoriter, karşı koyucu ve ilgisiz yönetim tarzları arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Bu bağlamda müdür performans değerlemesi yapılarak otoriter, karşı koyucu ve ilgisiz yönetim tarzını benimseyen müdürler tespit edilebilir ve bu müdürlerin hizmet içi eğitim almaları sağlanabilir.

## KAYNAKÇA / REFERENCES

- Abdurrezzak, S., ve Üstüner, M. (2020). Algılanan müdür yönetim tarzı ve içsel motivasyonun öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Trakya Eğitim Dergisi*, 10(1), 151-168.
- Akçay, P. (2020) Okul Yöneticilerinin Algılanan Yönetim Tarzlarının Değerler Çerçevesinde İncelenmesi. *Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 19-32.

- Akçay, P., ve Sevinç, H. H. (2021). Okul Yöneticilerinin Algılanan Yönetim Tarzları ve Öğretmenlerin Özerkliği Üzerine Bir Araştırma. *Gazi University Journal of Gazi Educational Faculty (GUJGEF)*, 41(2).
- Alanoğlu, M., ve Demirtaş, Z. (2020). Bürokratik okul yapısı ile müdür yönetim tarzları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1-15.
- Atli, A., Kaya A. ve Macit, Z. B. (2010). İlköğretim II. Kademe Öğrencilerinin Boyun Eğici Davranış Düzeylerinin İncelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(11), 61-79.
- Bandura, A. (1997). *Self Efficacy: The Exercise of Control*. New York: W.H. Freeman and Company.
- Beard, K. S., Hoy, W. K., ve Hoy, A. W. (2010). Academic optimism of individual teachers: Confirming a new construct. *Teaching and Teacher Education*, 26(5), 1136-1144.
- Biroğul, H. K., ve Deniz, M. E. (2017). Farklı Branş Öğretmenlerinin Akademik İyimserlikleri ile Mesleki Benlik Saygılarının İncelenmesi. *İlköğretim Online*, 16(2).
- Bryk, A. S., ve Schneider, B. (2002). *Trust in schools: A core resource for improvement*. New York: Russell Sage Foundation.
- Bostancı, B., A. ve Kurt, Ş. (2018). Öğretmenlerin Politik Yetileri ile Okulların Akademik İyimserlik Düzeyleri Arasındaki İlişki *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 3, 2018, ss. 119-135, DOI: 10.19160/ijer.491908
- Büyükoztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., Demirel, F. (2020). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. 29. baskı, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Büyükoztürk, Ş. (2020). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni spss uygulamaları ve yorum*. 28. baskı, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Carver, C. S., ve Scheier, M. F. (2014). Dispositional optimism. *Trends in cognitive sciences*, 18(6), 293-299.
- Carver, C. S., Scheier, M. F., ve Segerstrom, S. C. (2010). Optimism. *Clinical psychology review*, 30(7), 879-889.
- Chaudhry, A. Q., ve Javed, H. (2012). Impact of transactional and laissez faire leadership style on motivation. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7).
- Çağlar, Ç. (2013). Akademik iyimserlik düzeyinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(1).
- Çağlar, Ç. (2014). Okulların Akademik İyimserlik Düzeyleri İle Değişime Açıklık Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Journal of Theoretical Educational Science/Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 7(1).
- Çoban, D., ve Demirtaş, H. (2011). Okulların akademik iyimserlik düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(3), 317-348.
- Duramaz, Y. (2019). *Okulların akademik iyimserliği ile okul müdürlerinin mentorluk rolleri arasındaki ilişki* (Master's thesis, Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü).
- Gale, T., ve Densmore, K. (2010). Democratic educational leadership in contemporary times. *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, 6(2), 119-136. doi: 10.1080/13603120304819
- Gedik, A., ve Üstüner, M. (2019). Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerine algıladıkları müdür yönetim tarzının etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (37), 53-68.
- George, D. ve Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson
- Goddard, R. D., Hoy, W. K., ve Hoy, A. W. (2004). Collective efficacy beliefs: Theoretical developments, empirical evidence, and future directions. *Educational researcher*, 33(3), 3-13.
- Goddard, R. D., Sweetland, S. R., ve Hoy, W. K. (2000). Academic emphasis of urban elementary schools and student achievement in reading and mathematics: A multilevel analysis. *Educational Administration Quarterly*, 36(5), 683-702.
- Hoy, W. K. ve Tschannen-Moran, M. (2003). The conceptualization and measurement of faculty trust in schools. Wayne K. Hoy ve Cecil Miskel (Ed.). *Studies in leading and organizing schools* (pp. 181-207).
- Hoy, W. K., Tarter, C. J., ve Hoy, A. W. (2006). Academic optimism of schools, *Contemporary Issues in Educational Policy and School Outcomes*, Greenwich, CT: Information Age, 135-156.
- Hoy, A.W., Hoy, W.K., ve Kurz, N.M. (2008), Teacher's academic optimism: The development and test of a new construct, *Teaching and Teacher Education*, 24, 821-835.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri* (Vol. 5). Ankara, Turkey: Asil Yayın Dağıtım.
- Kilicoglu, D. (2018). Understanding Democratic and Distributed Leadership: How Democratic Leadership of School Principals Related to Distributed Leadership in Schools?. *Educational policy analysis and strategic research*, 13(3), 6-23.

- Kurz, N.M. (2006). The Relationship Between Teachers' Sense Of Academic Optimism and Commitment to the Profession. *The Ohio State University*.
- McGuigan, L., ve Hoy, W. K. (2006). Principal leadership: Creating a culture of academic optimism to improve achievement for all students. *Leadership and policy in schools*, 5(3), 203-229.
- Özgür, B. (2011). Yönetim tarzları ve etkileri. *Maliye dergisi*, 161, 215-230.
- Özdamar, K. (2003). *Modern bilimsel araştırma yöntemleri*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Robbins, S.P., ve Judge, T.A. (2013). *Örgütsel davranış* (İ. Erdem, Çev. Ed.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık
- Sarı, M , Yıldız, E , Canoğulları, E . (2018). Öğretmenlerin Algıladıkları Müdür Yönetim Tarzı ile Mesleki Motivasyon Düzeylerinin İncelenmesi. *Uluslararası Sosyal ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5 (10), 188-208.
- Smith, P.A., ve Hoy, W.K. (2007). Academic optimism and student achievement in urban elementary schools, *Journal of Educational Administration*, 45, 5, 556-568.
- Terzi, A. R., ve Kurt, T. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 33(166), 98-112.
- Toprakçı, E. (2000). Geleceğin müdürleri açısından okul müdürlerinin liderlik yeterliği. *Cumhuriyet Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 24, 117-128. (Basılı dergi) Elektronik Erişim: <https://www.erdaltoprakci.com.tr/wp-content/uploads/2021/01/gelecegin-mudurleri2.pdf>
- Toprakçı, E. (2001-a). Okul müdürlerinin örgütlenme yeterliği. *Kırşehir Eğitim Fakültesi* 2(3), 31-39. Erişim: <https://kefad2.ahievran.edu.tr/arsiv/23.html> İkinci Erisim: <https://www.erdaltoprakci.com.tr/wp-content/uploads/2021/01/orrgutleme-yeterligi.pdf>
- Toprakçı, E. (2001-b) Okul Müdürlerinin Planlama Yeterliği. *AIBÜ Eğitim Fakültesi Dergisi* YIL: 2001, Cilt:1, Sayı:1, ss. 57-67. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/aibuefd/issue/1506/18260> <https://www.erdaltoprakci.com.tr/wp-content/uploads/2021/01/plaanlama-yeterligi.pdf>
- Toprakçı, E. (2001-c) Okul müdürlerinin iletişim yeterliği. *Yaşadıkça Eğitim Dergisi*, 71(71), 29-33. Erişim: <http://journals.iku.edu.tr/yed/index.php/yed/issue/view/86/83> ikinci erişim: <https://www.erdaltoprakci.com.tr/wp-content/uploads/2019/09/OKUL-MÜDÜRLERİNİN-İLETİŞİM-YETERLİLİĞİ.pdf>
- Toprakçı, E. (2001-d) Okul Yönetimi Süreci ve Liderlik. *Eğitim Araştırmaları Dergisi* Anı Yayıncılık Ltd.Şti. Yıl:1, Kış 2001; Sayı: 3 4, (139-149) Erisim: <https://www.erdaltoprakci.com.tr/wp-content/uploads/2021/01/okul-yonetimi-sureci-ve-liderlik.pdf>
- Toprakçı, E. (2002). Okul müdürlerinin eşgüdümleme yeterliği. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* (3)3, 87-94 Erisim: <https://www.erdaltoprakci.com.tr/wp-content/uploads/2021/01/Essgudumleme-Yeterligi.pdf>
- Üstüner, M. (2016). Algılanan müdür yönetim tarzı ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(3), 429-457.
- Yılmaz, E., ve Yıldırım, A. (2017). Study of the academic optimism levels of the teachers in terms of certain variables Öğretmenlerin akademik iyimserlik düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Journal of Human Sciences*, 14(2), 1215-1224.
- Yılmaz, E., Çaycı, N. B. ve Gümüş, S., (2016, 3-5 Kasım) Akademik iyimserliğin bazı değişkenler açısından incelenmesi, *International Academic Research Congress*, 3970-3977.
- Yılmaz, E., ve Kurşun, A. (2015). Okulların örgütsel kültürü ile akademik iyimserliği arasındaki ilişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(35), 46-69.