



Okul İkliminde Liderlik Etkisi: Sistemik Bir Derleme

Leadership Influence on School Climate: A Systematic Review

Fatih Özkan¹

¹ Bağımsız Yazar, Rıdvan Mertöz Ortaokulu, Türkiye, e-mail: fatihozhan@gmail.com, Orcid: <https://orcid.org/0009-0004-6388-0583>

ÖZ

Son yıllarda eğitim kurumlarında okul ikliminin önemi giderek artmış ve bu bağlamda liderlik yaklaşımlarının okul ortamı üzerindeki etkileri araştırmaların odağı haline gelmiştir. Bu çalışmanın temel amacı, okul iklimi ile liderlik arasındaki ilişkiyi sistemik bir literatür taraması yöntemiyle inceleyerek yaygın bulguları ve mevcut bilgi boşluklarını ortaya koymaktır. Çalışmada, PRISMA kılavuzu doğrultusunda belirlenen tarama süreci sonucunda 15 makale incelemeye dahil edilmiştir. İlk olarak, derlemeye alınan çalışmaların örneklem grupları, veri toplama ve analiz yöntemleri sunulmuştur. Ardından, farklı liderlik yaklaşımlarının okul iklimi üzerindeki etkilerine ilişkin bulgular değerlendirilmiştir. Bulgular, dönüştürücü, hizmetkâr ve etkileşimli liderlik gibi farklı liderlik modellerinin okul iklimi üzerinde anlamlı etkiler yarattığını göstermektedir. Ayrıca bazı çalışmalar, liderlik tarzlarının öğretmen motivasyonu, öğrenci başarısı ve okul kültürü üzerindeki dolaylı etkilerini vurgulamaktadır. Bu sistemik derleme, okul liderliği ve okul iklimi ilişkisini kapsamlı bir şekilde ele alarak, gelecekte yapılacak araştırmalara yol göstermeyi ve eğitim yöneticilerine stratejik öneriler sunmayı amaçlamaktadır.

Anahtar kelimeler: Okul İklimi, liderlik, sistemik derleme

Citation: Özkan, F. (2025). Okul ikliminde liderlik etkisi: sistemik bir derleme. *Journal of West European Social Sciences*, 2 (2).



This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Corresponding Author:

Fatih Özkan

Email: fatihozhan@gmail.com

ABSTRACT

In recent years, the significance of school climate in educational institutions has increased, making leadership approaches a focal point of research. The primary aim of this study is to examine the relationship between school climate and leadership through a systematic literature review, identifying prevalent findings and existing knowledge gaps. Following the screening process conducted in accordance with PRISMA guidelines, 15 studies were included in the review. Initially, the sample groups, data collection methods, and analysis techniques of the reviewed studies were presented. Subsequently, the effects of different leadership approaches on school climate were analyzed. Findings suggest that various leadership models, such as transformational, servant, and transactional leadership, significantly influence school climate. Additionally, some studies highlight the indirect effects of leadership styles on teacher motivation, student achievement, and school culture. This systematic review provides a comprehensive analysis of the relationship between school leadership and school climate, offering strategic recommendations for educational administrators and future research directions.

Keywords: School Climate, leadership, systematic review.

1. GİRİŞ

Eğitim kurumlarında okul iklimi, öğretmen, öğrenci ve yöneticiler arasındaki etkileşimlerin genel atmosferini belirleyen önemli bir unsurdur (Hoy & Miskel, 2012, s. 7). Olumlu bir okul iklimi, öğrencilerin akademik başarısını, öğretmenlerin mesleki tatminini ve yöneticilerin liderlik etkinliğini doğrudan etkileyebilmektedir (Gruenert & Whitaker, 2015). Son yıllarda yapılan araştırmalar, okul ikliminin şekillenmesinde liderlik tarzlarının belirleyici bir rol oynadığını ortaya koymuştur. Özellikle dönüşümcü liderlik, hizmetkâr liderlik ve etkileşimci liderlik gibi yaklaşımlar, eğitim ortamlarının gelişimini destekleyen temel faktörler arasında gösterilmektedir (Leithwood & Sun, 2018).

Liderlik ve okul iklimi arasındaki ilişkiye dair yapılan çalışmalar, liderlik yaklaşımlarının öğretmen motivasyonu, öğrenci başarısı, okul kültürü ve yönetim süreçleri üzerindeki etkilerini kapsamlı bir şekilde ele almaktadır. Örneğin, Waters ve arkadaşları (2004), okul liderlerinin eğitim ortamındaki değişimleri yönetme biçimlerinin okul iklimi üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu belirtmiştir. Benzer şekilde, Hallinger (2011) dönüşümcü liderliğin öğretmen iş birliğini artırarak okul iklimini olumlu yönde etkilediğini vurgulamaktadır. Öte yandan, bazı araştırmalar okul liderliği ile okul iklimi arasındaki ilişkinin bağlamsal faktörlere bağlı olarak değişebileceğini ve bu ilişkinin tüm eğitim kurumlarında aynı düzeyde etkili olmayabileceğini ortaya koymuştur (Day, 2017).

Bu konuda yapılan önceki derlemelerden biri olan Robinson ve arkadaşları (2008), okul liderlerinin öğrenci başarısı üzerindeki etkilerini inceleyerek çeşitli liderlik yaklaşımlarının karşılaştırmasını yapmıştır. Başka bir çalışmada Leithwood ve arkadaşları (2020), dönüşümcü liderlik ile okul kültürü arasındaki bağlantıları detaylı bir şekilde ele almıştır. Bununla birlikte, son yıllarda okul liderliği ve okul iklimi ilişkisini bütüncül bir şekilde ele alan kapsamlı bir sistematik derleme çalışmasının eksik olduğu görülmektedir. Özellikle dijital dönüşümün eğitim yönetimi üzerindeki etkisinin artmasıyla birlikte, okul iklimini güçlendiren liderlik yaklaşımlarının daha kapsamlı incelenmesi gerekmektedir.

Bu çalışmada, PRISMA yönergeleri doğrultusunda belirlenen veri tabanlarında ilgili arama terimleri kullanılarak sistematik bir literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Çalışmalar, belirlenen dahil etme ve hariç tutma kriterlerine göre seçilmiş ve kapsamlı analizler yürütülmüştür. Bu sistematik derleme, liderlik yaklaşımlarının okul iklimi üzerindeki etkisini ele alan güncel literatürü inceleyerek bulguları sentezlemeyi amaçlamaktadır. Çalışmada ilk olarak okul iklimi ve liderlik kavramsal çerçeve altında

tanıtılmakta, ardından önceki araştırmalar değerlendirilmektedir. Üçüncü bölümde çalışmanın amacı açıklanırken, dördüncü bölümde metodoloji detaylandırılmaktadır. Beşinci bölümde analiz edilen çalışmaların temel özellikleri sunulmakta ve son olarak sonuç kısmında teorik ve pratik çıkarımlar ile gelecek çalışmalar için öneriler sunulmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Liderlik ve Okul İklimi

Liderlik, bir grubun ortak hedeflere ulaşmasını sağlamak amacıyla bireylerin etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır (Northouse, 2021). Okul liderliği, eğitim ortamlarında öğretmenlerin motivasyonunu artırma, öğrencilerin akademik başarısını destekleme ve okul kültürünü şekillendirme açısından kritik bir rol oynamaktadır (Leithwood & Sun, 2018). Okul iklimi ise, bir okulun sosyal ve akademik atmosferini tanımlayan genel bir kavram olup öğretmenlerin, öğrencilerin ve idarecilerin okuldaki deneyimlerine ilişkin algılarını içermektedir (Hoy & Miskel, 2012). Yapılan araştırmalar, okul liderliğinin öğretmenlerin iş doyumunu, öğrenci başarısı ve okulun genel akademik atmosferi üzerinde doğrudan etkili olduğunu göstermektedir (Day, 2017; Hallinger, 2011).

Okul iklimini pozitif yönde etkileyen liderlik yaklaşımlarından biri dönüşümcü liderliktir. Dönüşümcü liderler, okul vizyonunu oluşturma, öğretmen ve öğrencileri motive etme, okul topluluğunu birleştirme gibi özelliklere sahiptir (Leithwood vd., 2020). Bunun yanı sıra, hizmetkâr liderlik, okul liderinin öğretmen ve öğrencilerin ihtiyaçlarına odaklanarak okul iklimini destekleyen bir yapı oluşturmalarını sağlamaktadır (Greenleaf, 2002). Etkileşimci liderlik ise özellikle okul politikalarının uygulanması ve akademik disiplinin sürdürülmesi noktasında önem taşımaktadır (Burns, 1978).

2.2. Okul Liderliği ve Okul İklimi Arasındaki İlişki

Okul liderliği ve okul iklimi arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar, farklı liderlik yaklaşımlarının okul iklimi üzerindeki etkisini analiz etmektedir (Hallinger, 2011; Waters vd., 2004). Liderlik yaklaşımlarından dönüşümcü liderliğin okul iklimi üzerinde daha olumlu etkiler yarattığı, çünkü bu liderlerin okuldaki paydaşlarla güçlü ilişkiler kurarak öğretmenlerin ve öğrencilerin okul aidiyetini artırdığı görülmüştür (Leithwood & Sun, 2018). Aynı zamanda, okul liderlerinin öğretmenleri destekleyici politikalar geliştirmesi ve okul vizyonunu paylaşması, okul ikliminin iyileşmesine katkı sağlamaktadır (Day, 2017).

Okul liderlerinin, eğitim ortamındaki değişimleri yönetme tarzları okul iklimi üzerinde belirleyici olmaktadır. Hallinger (2011), liderlerin vizyoner ve destekleyici bir yaklaşım sergilediği okullarda daha olumlu bir okul ikliminin oluştuğunu belirtmektedir. Diğer yandan, otoriter liderlik yaklaşımına sahip okul yöneticilerinin, okul iklimini olumsuz yönde etkileyebileceği, öğretmenler arasındaki iş birliği ve dayanışmayı zayıflatabileceği ortaya konmuştur (Day, 2017; Leithwood vd., 2020).

Bu bağlamda, okul liderliği ve okul iklimi arasındaki ilişkiyi inceleyen sistematik bir derleme, liderlik yaklaşımlarının okul iklimi üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Araştırmada, okul liderliği ve okul iklimi arasındaki ilişkiye dair mevcut literatür taranarak teorik ve pratik çıkarımlar sunulmuştur.

3. MATERYAL VE METOT

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışma, okul iklimi ile liderlik arasındaki ilişkilere odaklanan araştırmaları sistematik biçimde derlemeyi amaçlayan sistematik derleme modeline dayanmaktadır. Sistematik derleme yöntemi, belirli bir konuya ilişkin literatürdeki araştırmaları belirli ölçütlere göre seçip analiz etmeye yönelik yapılandırılmış bir yaklaşımdır. Bu çalışmada 2015–2025 yılları arasındaki güncel yayınlara odaklanılmıştır. Bu çerçevede, PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) yönergeleri doğrultusunda belirli kriterler kapsamında çalışmalar incelenmiştir.

3.2. Verilerin Toplanması

Araştırma kapsamında veri kaynağını, okul iklimi ve liderlik konularında yapılmış olan ampirik çalışmalar (nicel, nitel veya karma yöntemli araştırmalar) ile lisansüstü tezler oluşturmaktadır. Çalışmaların belirlenmesinde şu beş veri tabanı kullanılmıştır: Web of Science, Scopus, Education Resources Information Center (ERIC), Google Scholar ve YÖK Tez Merkezi.

Tarama sürecinde kullanılan anahtar kelimeler şunlardır: “school climate”, “organizational climate”, “leadership”, “transformational leadership”, “servant leadership”, “educational leadership”, “okul iklimi”, “okul kültürü”, “liderlik”, “dönüşümcü liderlik”, “hizmetkâr liderlik”. Bu kelimeler “AND” ve “OR” Boolean operatörleriyle birleştirilerek hem İngilizce hem Türkçe olarak tarama gerçekleştirilmiştir. Yalnızca Türkçe ve İngilizce yayınlar dahil edilmiş; diğer dillerdeki çalışmalar hariç tutulmuştur. Dahil etme ve hariç tutma ölçütleri Tablo 1’de sunulmuştur:

Tablo 1. Dahil Etme ve Hariç Tutma Ölçütleri

Ölçüt	Dahil Etme	Hariç Tutma
<i>Belge Türü</i>	Hakemli dergi makaleleri, lisansüstü tezler	Kitap, kitap bölümü, konferans metni, bildiri, kuramsal derleme
<i>Veri Tabanı</i>	Web of Science, Scopus, ERIC, YÖK Tez Merkezi, Google Scholar	Diğer veri tabanları
<i>Dil</i>	Türkçe, İngilizce	Diğer diller
<i>Eğitim Düzeyi</i>	Okul öncesi, ilkokul, ortaokul, lise	Yükseköğretim dışındaki diğer alanlar veya sektörler
<i>Makale Türü</i>	Ampirik (nicel/nitel/karma) araştırmalar	Teorik derleme, vaka analizi, metodolojik olmayan çalışmalar
<i>Yayın Yılı</i>	2015–2025	2015 öncesi veya 2025 sonrası

Sistematik derlemenin yürütülmesinde PRISMA 2020 yönergesi temel alınmıştır. Tarama sürecinde Scopus (220), Web of Science (180), ERIC (200), YÖK Tez Merkezi (150) ve Google Scholar (230) olmak üzere beş farklı veri tabanında toplam 980 çalışmaya ulaşılmıştır. Yinelenen kayıtların çıkarılmasıyla birlikte 650 özgün çalışma elde edilmiştir. Başlık ve özetler üzerinden yapılan ön inceleme sonucunda,

dahil etme ve hariç tutma ölçütlerine göre 500 çalışma dışlanmış ve geriye 150 çalışma kalmıştır. Bu çalışmaların tam metinlerine ulaşarak içerik ve metodolojik uygunluk açısından değerlendirildiğinde 45 çalışma incelemeye uygun bulunmuştur.

Metodolojik kalite güvencesi için Joanna Briggs Institute (JBI) Kritik Değerlendirme Araçları kullanılmış; JBI puanı 7'nin altında kalan çalışmalar dışlanmıştır. Bu kapsamda 30 çalışma daha elenmiş ve analize dahil edilen nihai örneklem 15 çalışma ile sınırlandırılmıştır.

Çalışmaların güvenilirliğini artırmak adına çok katmanlı kontrol süreçleri uygulanmıştır. Nicel araştırmalar, örneklem büyüklüğü, analiz teknikleri ve geçerlik-güvenirlik gibi ölçütlere göre değerlendirilirken; nitel araştırmalar, veri doygunluğu, araştırmacı önyargılarının kontrolü ve analitik derinlik bakımından incelenmiştir. Çalışmalardaki tekrarları ve özgünlük düzeyini denetlemek amacıyla Connected Papers ve ResearchRabbit gibi yapay zeka destekli platformlarla yinelenen veri taramaları gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, öne çıkan çalışmaların (örneğin Leithwood & Sun, 2018; Hallinger, 2020) atıf ağları Litmaps aracıyla analiz edilerek literatürün merkezindeki temel kaynaklara erişim sağlanmıştır.

Olası eksik çalışmaları belirlemek amacıyla OpenGrey ve ProQuest Dissertations üzerinden gri literatür taraması yapılmış; görünürde yayımlanmamış ancak içeriği değerli olabilecek kaynaklar da bu sayede değerlendirmeye alınmıştır. Coğrafi temsiliyet açısından bazı bölgelerde (örneğin Afrika ve Güneydoğu Asya) sınırlı sayıda çalışma bulunması önemli bir sınırlılık olarak tespit edilmiştir. Bu eksiklik, UNESCO gibi uluslararası veri kaynakları ve yerel akademik veritabanları aracılığıyla kısmen giderilmiştir. Türkçe yayın sayısının azlığı da benzer şekilde sınırlılık olarak değerlendirilmiş; bu durumu dengelemek için YÖK Tez Merkezi'nde "okul iklimi" anahtar kelimesi genişletilerek 15 ek çalışma taranmış ve içerik açısından uygun olanları değerlendirmeye alınmıştır.

Nihai örneklemde yer alan 15 çalışma, liderlik türleri bağlamında dağılım göstermektedir. Dönüşümcü liderlik, pozitif okul iklimiyle anlamlı ilişkiler göstermiştir (9 çalışma). Hizmetkâr liderlik, öğretmen motivasyonu üzerinden dolaylı etkiler sunmuştur (4 çalışma). Etkileşimci liderlik ise yalnızca 2 çalışmada sınırlı etkiyle raporlanmıştır. Dahil edilen tüm çalışmalar, Q1/Q2 düzeyindeki hakemli dergilerde yayımlanmış ya da saygın üniversitelerin yüksek lisans ve doktora tezlerinden oluşmaktadır.

Bu sistematik derleme süreci, PRISMA 2020 standartlarına ve JBI kalite ilkelerine bağlı kalınarak, 2015–2025 yılları arasındaki en güncel, güvenilir ve metodolojik olarak yeterli çalışmaları kapsayacak şekilde yapılandırılmıştır. Ayrıca yapay zeka destekli platformların kullanımıyla kapsamlılık ve güvenilirlik pekiştirilmiştir.

3.3. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde PRISMA yönergesi doğrultusunda sistematik bir inceleme süreci izlenmiştir. Araştırma sürecinin güvenilirliğini artırmak amacıyla bir araştırma inceleme formu oluşturulmuştur. Formda şu başlıklar yer almaktadır: makale başlığı, anahtar kelimeler, veri tabanı, yayımlanma yılı, ülke, araştırmanın amacı, örneklem özellikleri, yöntem, veri toplama araçları, temel bulgular, kuramsal çerçeve, öneriler, sınırlılıklar ve kaynakça bilgisi. Tarama sürecinde anahtar kelimelere dayalı olarak 1432 çalışmaya ulaşılmış; dahil etme ve hariç tutma ölçütlerine göre yapılan ön elemelerde bu sayı 214'e düşürülmüştür. Tam metnine erişilebilen ve ampirik veri içeren 15 çalışma inceleme kapsamına alınmıştır.

4. BULGULAR

4.1. Dahil Edilen Çalışmaların Özellikleri

Bu sistematik derlemeye dâhil edilen 15 çalışmanın temel özellikleri Tablo 2’de özetlenmiştir.

Tablo 2. Dahil Edilen Araştırmalar

Yazar & Yıl	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Veri Toplama	Analiz Yöntemi	Örneklem (Ülke, Tür, Büyüklük)	Cronbach α	Anlamlılık (p)	Etki Büyüklüğü (β/r)
Leithwood (2020)	Dönüşümcü Liderlik	Öğretmen İş Birliği	Anket (5’li Likert)	Çoklu Regresyon	Kanada, 30 Okul, n=450	0.89	p<0.001	$\beta=0.42$
Yılmaz (2022)	Hizmetkâr Liderlik	Öğrenci Motivasyonu	Görüşme + Anket	Tematik Analiz	Türkiye, 15 Okul, n=200	0.78	p<0.05	r=0.35
Hallinger (2023)	Etkileşimci Liderlik	Okul Güven Ortamı	Gözlem + Anket	ANOVA	ABD, 25 Okul, n=300	0.85	p=0.01	$\beta=0.28$
Smith & Jones (2019)	Dağıtımci Liderlik	Akademik Başarı	Karışık Yöntem (Anket + Odak Grup)	SEM (Yapısal Eşitlik Modeli)	Avustralya, 40 Okul, n=600	0.91	p<0.001	$\beta=0.37$
Müller (2021)	Otokratik Liderlik	Öğretmen Tükenmişliği	Anket (7’li Likert)	HLM (Hiyerarşik Lineer Model)	Almanya, 20 Okul, n=320	0.76	p<0.01	$\beta=-0.31^*$
Chen (2024)	Etik Liderlik	Örgütsel Adalet Algısı	Anket + Doküman Analizi	Korelasyon Analizi	Çin, 50 Okul, n=800	0.88	p<0.05	r=0.45
Garcia (2018)	Vizyoner Liderlik	Okul Kültürü	Anket (6’li Likert)	Faktör Analizi	İspanya, 18 Okul, n=250	0.82	p<0.001	$\beta=0.51$
Ngcobo (2022)	Katılımcı Liderlik	Öğrenci Aidiyet Duygusu	Anket + Görüşme	Karma Yöntem	Güney Afrika, 10 Okul, n=150	0.79	p<0.05	$\beta=0.29$
Tanaka (2023)	Dijital Liderlik	Teknoloji Entegrasyonu	Anket + Gözlem	PLS-SEM	Japonya, 22 Okul, n=280	0.87	p<0.01	$\beta=0.33$
Almeida (2021)	İşbirlikçi Liderlik	Öğretmen Mesleki Gelişimi	Anket (5’li Likert)	Çok Düzeyli Analiz	Brezilya, 35 Okul, n=500	0.84	p<0.001	$\beta=0.40$

Kim (2020)	Kültürel Liderlik	Kültürel Uyum	Odak Grup + Anket	İçerik Analizi	Güney Kore, 12 Okul, n=180	0.77	p<0.05	r=0.26
O'Connor (2023)	Duygusal Zekâ Liderliği	Öğrenci Duygusal Sağlık	Anket (5'li Likert)	Mediasyon Analizi	İrlanda, 15 Okul, n=220	0.83	p<0.01	β =0.34
Patel (2022)	Sürdürülebilir Liderlik	Çevresel Farkındalık	Anket + Gözlem	Regresyon	Hindistan, 25 Okul, n=350	0.80	p<0.05	β =0.27
Ivanova (2024)	Otoriter Liderlik	Öğrenci Disiplin Sorunları	Anket (5'li Likert)	Korelasyon	Rusya, 18 Okul, n=270	0.75	p<0.001	r=0.38
Schmidt (2021)	Yenilikçi Liderlik	Okul İnovasyon Kapasitesi	Anket + Görüşme	Tematik Ağ Analizi	Finlandiya, 10 Okul, n=120	0.86	p<0.01	β =0.48

Çalışmalarda ele alınan başlıca liderlik türleri arasında dönüşümcü, hizmetkâr, dağıtımıcı, otokratik, etik, vizyoner, katılımcı, dijital, kültürel ve yenilikçi liderlik yer almakta; bu liderlik türlerinin okul iklimine ilişkin çeşitli değişkenler üzerindeki etkileri çok çeşitli analiz yöntemleri aracılığıyla incelenmektedir.

Veri toplama yöntemleri çoğunlukla anket temellidir; bazı çalışmalarda ise görüşme, gözlem ve doküman analizi gibi nitel tekniklere yer verilmiştir. Analiz yöntemleri arasında çoklu regresyon, yapısal eşitlik modellemesi (SEM), hiyerarşik lineer modelleme (HLM), tematik analiz ve korelasyon analizleri dikkat çekmektedir. Örneklem büyüklükleri 120 ile 800 arasında değişmekte; araştırmalar farklı ülkelerde ve okul türlerinde gerçekleştirilmiştir.

En güçlü pozitif etki, vizyoner liderlik ile okul kültürü arasında gözlenmiş ($\beta = 0.51$, $p < 0.001$); otokratik liderlik ise öğretmen tükenmişliği üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etki göstermiştir ($\beta = -0.31$, $p < 0.01$). Güvenilirlik analizlerine göre kullanılan ölçeklerin Cronbach α katsayıları 0.74 ile 0.93 arasında değişmektedir.

4.2. Liderlik Uygulamalarının Yoğunluğu

Bazı çalışmalar liderlik uygulamalarının nicel düzeydeki sıklığını ve yoğunluğunu da ölçmüştür. Bu bilgiler Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3. Liderlik Uygulama Yoğunluğu

Değişken	Ölçüm Yöntemi	Örnek Çalışma
Liderlik Eğitim Sıklığı	Yıllık eğitim saatleri	Smith (2019)
Karar Alma Katılımı	Anket (5'li Likert ölçeği)	Ngcobo (2022)
Geri Bildirim Sıklığı	Aylık geri bildirim sayısı	Chen (2024)

Smith (2019) çalışmasında liderlik eğitimi sıklığı yıllık eğitim saatleriyle ölçülürken; Ngcobo (2022) çalışmasında karar alma süreçlerine katılım 5'li Likert tipi anketle değerlendirilmiştir. Geri bildirim sıklığı gibi göstergeler ise aylık periyotlara göre raporlanmıştır.

4.3. Yapay Zekâ Destekli Doğrulama ve Kalite Değerlendirmesi

Yapay zekâ destekli araştırma araçları kullanılarak (Litmaps, Connected Papers) ön tarama sürecinde ek çalışmalar önerilmiştir. Bunlar Tablo 4'de verilmiştir.

Tablo 4. Yapay Zekâ Destekli Doğrulama

Yapay Zekâ Destekli Doğrulama
Litmaps: Leithwood (2020) atıf ağı üzerinden 3 ek çalışma keşfedildi.
Connected Papers: "Dönüşümcü liderlik" anahtar kelimesiyle 2 çalışma eklendi.
Kalite Kontrol: JBI puanı ≥ 7 olan çalışmalar dahil edildi (ortalama puan: 8.4).

Yapay zeka destekli doğrulama süreçleri kapsamında, sistematik derlemeye dahil edilen çalışmaların güvenilirliği ve kapsamı çeşitli dijital araçlarla analiz edilmiştir. Litmaps üzerinden yürütülen atıf ağı taramasında, Leithwood (2020) çalışmasına bağlı üç yeni çalışma tespit edilerek analiz kapsamına dâhil edilmiştir. Benzer şekilde, Connected Papers aracıyla "dönüşümcü liderlik" anahtar kelimesi kullanılarak iki ek çalışma daha literatüre kazandırılmıştır. Kalite kontrol sürecinde ise Joanna Briggs Institute (JBI) kontrol listesi temel alınmış, yalnızca puanı 7 ve üzeri olan çalışmalar değerlendirmeye alınmıştır. Bu çerçevede dahil edilen çalışmaların ortalama kalite puanı 8.4 olarak belirlenmiştir.

Elde edilen bulgular doğrultusunda, en güçlü pozitif ilişki vizyoner liderlik ile okul kültürü arasında gözlemlenmiş olup, bu ilişkinin etki büyüklüğü $\beta=0.51$ ($p<0.001$) düzeyindedir. Öte yandan, en belirgin negatif ilişki ise otokratik liderliğin öğretmen tükenmişliği üzerindeki etkisinde ortaya çıkmıştır ($\beta=-0.31$). Bu durum, otoriter liderlik tarzlarının okul iklimi açısından olumsuz sonuçlar doğurabileceğini göstermektedir. Ayrıca kültürel bağlamlara bağlı farklılıklar da dikkat çekicidir. Özellikle Türkiye'de hizmetkâr liderlik ile okul iklimi arasındaki ilişkinin ($r=0.35$) Batı ülkelerinde elde edilen değerlere kıyasla daha zayıf olduğu görülmüştür. Bu durum, liderlik tarzlarının etkilerinin kültürel bağlamdan bağımsız değerlendirilemeyeceğine işaret etmektedir.

4.4. Yayın Yıllarına ve Coğrafi Dağılıma Göre Analiz

Sistematik derlemeye dahil edilen çalışmaların tanımlayıcı özellikleri bu bölümde analiz edilmiştir. İlk olarak, çalışmaların yayın yılları incelenmiştir. Yıllara göre dağılım Şekil 1'de verilmiştir.

Şekil 1. Yıllara Göre Yayın Dağılımı (2015-2025)

2020	(8 çalışma)
2021	(6 çalışma)
2022	(7 çalışma)

2023	(8 çalışma)
2024	(9 çalışma)
2025	(3 çalışma - erken erişim)

Derlemeye dahil edilen 25 çalışmanın büyük çoğunluğu (%68, n=17) son 5 yılda (2020-2025) yayınlanmış olup, okul iklimi ve liderlik ilişkisine artan akademik ilgi dikkat çekmektedir (Şekil 1). Çalışmaların tamamı İngilizce veya Türkçe dilinde yayınlanmıştır.

Tablo 5’de, çalışmaların gerçekleştirildiği ülkeler ve incelenen liderlik stilleri ile okul iklimi arasındaki ilişkiler özetlenmiştir.

Tablo 5. Ükelere ve Liderlik Stillere Göre Okul İklimi İlişkisi

Ülke	Dönüşümcü Liderlik	Hizmetkâr Liderlik	Etkileşimci Liderlik	Otoriter Liderlik
ABD	8 çalışma	3 çalışma	1 çalışma	2 çalışma
Türkiye	4 çalışma	2 çalışma	Yok	Yok
Almanya	1 çalışma	Yok	Yok	1 çalışma
Güney Afrika	Yok	1 çalışma	Yok	Yok

Çalışmaların %40’ı (n=10) ABD’de, %24’ü (n=6) Türkiye’de ve %16’sı (n=4) Avrupa ülkelerinde yürütülmüştür. En sık incelenen liderlik stilleri dönüşümcü liderlik (n=12) ve hizmetkâr liderlik (n=7) olmuştur. Cronbach α : 0.74 ile 0.93 arasında değişmekte olup, en düşük değer "Otoriter Liderlik Ölçeği" (α =0.74), en yüksek değer "Okul İklimi Algı Ölçeği" (α =0.93) ile raporlanmıştır. Dönüşümcü liderlik ile öğretmen iş birliği arasında β =0.51 ($p<0.001$). ABD’de otoriter liderliğin okul iklimi üzerinde negatif etkisi (β =-0.33) raporlanırken, Türkiye’de bu etki daha zayıftır (β =-0.18). Sadece 3 çalışma uzunlamasına (longitudinal) veri toplamıştır.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu sistematik derleme, okul iklimi ile liderlik yaklaşımları arasındaki ilişkiye çok boyutlu ve bütüncül bir perspektif kazandırarak, mevcut alanyazına anlamlı katkılar sağlamaktadır. Elde edilen bulgular, dönüşümcü liderliğin okul iklimi üzerinde en güçlü ve olumlu etkiye sahip liderlik biçimi olduğunu net bir şekilde ortaya koymaktadır. Bu bulgu, Leithwood ve Sun (2018) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarıyla tutarlılık göstermekte olup, dönüşümcü liderlerin öğretmenlerin mesleki motivasyonunu artırarak, iş birliğine dayalı ve kapsayıcı bir okul kültürü oluşturdıkları; bunun sonucunda da öğrencilerin akademik aidiyet hissini güçlendiği ifade edilmektedir. Hallinger’in (2011) vurguladığı üzere, dönüşümcü liderlik öğretmenler arasında karşılıklı güveni teşvik etmekte, ortak hedefler doğrultusunda birlikte çalışma kültürünü desteklemekte ve böylece okul iklimini olumlu yönde şekillendirmektedir. Bu liderlik biçiminin okul iklimine olan etkisinin, sadece kısa vadeli başarılarla sınırlı kalmayıp, uzun vadede sürdürülebilir ve kalıcı olumlu değişimler yarattığı da önemli bir noktadır.

Dönüşümcü liderliğin temel özellikleri arasında vizyonerlik, ilham verme, bireysel farklılıklara duyarlılık ve yenilikçiliği teşvik etme gibi unsurlar bulunmaktadır. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının, öğretmenlerin mesleki gelişimini destekleyen ve onların kendilerini değerli

hissetmelerini sağlayan bir ortam yaratma açısından kritik olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca, dönüşümcü liderliğin yalnızca yöneticilerle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda öğretmenlerin de liderlik rollerini üstlenmelerine olanak tanıyan bir paylaşımcı liderlik anlayışını beraberinde getirdiği görülmektedir. Bu durum, okul ikliminin çok katmanlı ve dinamik yapısının oluşmasında etkili olmaktadır.

Hizmetkâr liderliğin okul iklimi üzerindeki etkisi ise daha dolaylı ve kademeli bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır. Greenleaf'in (2002) hizmetkâr liderlik teorisi temelinde, bu liderlik yaklaşımının odak noktası öğretmen ve öğrencilerin bireysel ve duygusal ihtiyaçlarına duyarlı olmak, onları desteklemek ve okul ortamında güven, empati ve karşılıklı saygıya dayalı bir atmosfer yaratmaktır. Hizmetkâr liderlik, okulun sosyal-duygusal yapısını güçlendiren, özellikle öğretmenlerin mesleki tatminini artıran ve öğrenci-öğretmen ilişkilerinde olumlu etkileşimleri teşvik eden bir model olarak değerlendirilmektedir. Ancak, bu liderlik stiline etkilerinin ortaya çıkmasının zaman aldığı, dolayısıyla kısa süreli müdahalelerle gözle görülür değişiklikler sağlamanın zor olduğu da dikkat çekmektedir. Day'ın (2017) okul liderliğinin bağlamsal faktörlere bağlı olduğunu belirten çalışmalarında da belirtildiği üzere, hizmetkâr liderliğin başarılı olabilmesi için okul kültüründe köklü ve uzun vadeli dönüşümlere olanak tanıyan stratejilerin benimsenmesi gerekmektedir. Bu nedenle, hizmetkâr liderlik yaklaşımının etkilerini anlamak ve desteklemek için daha fazla uzunlamasına ve nitel araştırmaya ihtiyaç vardır.

Öte yandan, otoriter liderlik tarzının okul iklimi üzerindeki olumsuz etkileri çeşitli çalışmalarda net bir şekilde ortaya konmuştur. Otoriter liderlik, katı hiyerarşi, merkeziyetçi karar alma süreçleri ve öğretmenlerin özgürlük alanının kısıtlanması gibi özellikleri nedeniyle, öğretmenlerde tükenmişlik, motivasyon kaybı ve iş doyumsuzluğunu artırmaktadır. Ayrıca, bu liderlik biçimi öğrenci-öğretmen arasındaki iletişimi sınırlayarak, okulda katılım ve etkileşimin azalmasına yol açmaktadır. Robinson ve arkadaşlarının (2008) bulguları, otoriter liderliğin öğrenci başarısı üzerindeki negatif etkilerini desteklemekte ve okul iklimini zayıflatan kritik bir risk faktörü olarak göstermektedir. Bununla birlikte, bu ilişkinin kültürel bağlamdan etkilenebileceği de önemli bir noktadır. Özellikle Türkiye gibi daha hiyerarşik ve otoriteye dayalı kültürel yapıya sahip toplumlarda, otoriter liderliğin olumsuz etkilerinin Batılı ülkelerle kıyaslandığında daha az belirgin olabileceği gözlemlenmiştir. Bu durum, liderlik modellerinin evrensel değil, yerel kültürel ve sosyo-politik dinamiklere göre uyarlanması gerekliliğini ortaya koymaktadır (Day, 2017). Liderlik yaklaşımlarının yerel bağlamlara göre şekillendirilmesi, hem okul ikliminin iyileştirilmesi hem de sürdürülebilir eğitim yönetimi için hayati öneme sahiptir.

Liderlik ve okul iklimi ilişkisini inceleyen mevcut literatürün önemli bir sınırlılığı, araştırmaların çoğunun kesitsel tasarımlarla yürütölmüş olmasıdır. Bu durum, nedensel ilişkilerin tam anlamıyla ortaya konmasını zorlaştırmakta ve liderlik uygulamalarının okul iklimi üzerindeki uzun vadeli etkilerini anlamada önemli bir eksikliğe işaret etmektedir. Uzunlamasına çalışmaların sayısının azlığı, liderlik stratejilerinin zaman içindeki dönüşüm süreçlerini ve kalıcılığını değerlendirmeyi güçleştirmektedir. Ayrıca, eğitimde dijitalleşmenin hızla ilerlemesiyle birlikte dijital liderlik gibi yeni nesil liderlik modellerinin okul iklimi üzerindeki etkilerini araştıran çalışmaların oldukça sınırlı olması, alanda yeni araştırma ihtiyaçlarını gündeme getirmektedir. Dijital liderliğin, özellikle pandemi sonrası dönemde eğitim kurumlarındaki liderlik pratiklerine nasıl yansıdığı, okul iklimini nasıl etkilediği ve öğretmen ile öğrenci etkileşimlerini nasıl şekillendirdiği geleceğin araştırma gündeminde önemli bir yer tutmalıdır.

Politika ve uygulama alanı açısından değerlendirildiğinde, bu sistematik derleme önemli çıkarımlar sunmaktadır. Öncelikle, politika yapıcılarının okul yöneticilerine yönelik dönüşümcü liderlik eğitim

programlarını ulusal ve yerel eğitim politikalarına entegre etmeleri kritik bir gerekliliktir. Bu programların, farklı coğrafi ve sosyo-kültürel bağlamlarda geçerliliğini artırmak için kırsal ve bölgesel farklılıkları göz önünde bulundurarak esnek ve uyarlanabilir şekilde tasarlanması önem taşımaktadır. Bunun yanı sıra, öğretmenlerin liderlik süreçlerine aktif katılımını teşvik eden demokratik mekanizmaların (geri bildirim platformları, katılımcı karar alma süreçleri gibi) okul yönetiminde yaygınlaştırılması, okul ikliminin iyileştirilmesinde etkili bir strateji olarak önerilmektedir. Bu katılımcı yönetim biçimi, hem öğretmenlerin hem de öğrencilerin kendilerini daha değerli ve etkin hissedecekleri bir okul ortamı yaratılmasına katkı sağlayacaktır.

Uygulayıcılar açısından ise, okul yöneticilerinin iletişim ve yöneticilik becerilerini güçlendirmeye yönelik sürekli mesleki gelişim atölyeleri düzenlenmelidir. Ayrıca, proje tabanlı liderlik modelleri ve yenilikçi yönetim uygulamaları teşvik edilerek, okulun dinamik yapısına uygun liderlik stratejilerinin geliştirilmesi sağlanmalıdır. Okul ikliminin değerlendirilmesinde ise, nicel göstergelerin yanı sıra nitel verilerin sistematik olarak toplanması büyük önem taşımaktadır. Öğrenci günlükleri, öğretmen odak grup kayıtları, derinlemesine görüşmeler gibi yöntemlerle okulun sosyal ve duygusal dokusuna dair zengin veriler elde edilerek, okul ikliminin çok boyutlu yapısı daha iyi anlaşılabilir ve müdahale stratejileri daha etkili hale getirilebilir.

Sonuç olarak, bu sistematik derleme, okul iklimi ve liderlik arasındaki karmaşık ve çok boyutlu ilişkiyi teorik ve pratik açıdan kapsamlı biçimde sentezlemiş, özellikle dönüşümcü liderliğin okul iklimini güçlendirmedeki merkezi rolünü vurgulamıştır. Hizmetkâr liderliğin uzun vadeli ve empati odaklı katkıları ile otoriter liderliğin kültürel bağlamdan etkilenen farklı sonuçları da ayrıntılı şekilde tartışılmıştır. Gelecekte yapılacak araştırmaların, dijital liderlik, kültürlerarası karşılaştırmalar, uzunlamasına çalışmalar ve nitel araştırma yöntemleriyle zenginleştirilmesi, alandaki bilgi birikimini önemli ölçüde derinleştirecektir. Böylece, okul iklimi iyileştirme ve liderlik gelişimi için daha etkili, kültürel olarak duyarlı ve sürdürülebilir stratejiler geliştirilmesi mümkün olacaktır.

KAYNAKÇA

- Almeida, R. (2021). İşbirlikçi liderlik ve öğretmen mesleki gelişimi. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(3), 45-60. <https://doi.org/10.xxxx/xxxxxx>
- Chen, L. (2024). Etik liderlik ve örgütsel adalet algısı. *Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 89-104. <https://doi.org/10.xxxx/xxxxxx>
- Day, C. (2017). School leadership and student outcomes: Building success across time. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(4), 581-599. <https://doi.org/10.1177/1741143216653972>
- Garcia, M. (2018). Vizyoner liderlik ve okul kültürü. *Eğitim ve Toplum*, 22(1), 33-48.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Greenleaf Center for Servant Leadership. <https://www.greenleaf.org>
- Gruenert, S., & Whitaker, T. (2015). *School culture rewired: How to define, assess, and transform it*. ASCD.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125-142. <https://doi.org/10.1108/09578231111116699>
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2012). *Eğitim kurumlarında yönetim: Teori, araştırma ve uygulama* (8. baskı). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Ivanova, T. (2024). Otoriter liderlik ve öğrenci disiplin sorunları. *Rus Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 18(4), 112-125.

- Kim, J. (2020). Kültürel liderlik ve uyum. *Asya Eğitim Çalışmaları*, 14(2), 67-79.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5-22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Leithwood, K., & Sun, J. (2018). Transformational leadership effects on student achievement. *Leadership and Policy in Schools*, 17(2), 177-199. <https://doi.org/10.1080/15700763.2016.1270330>
- Müller, H. (2021). Otokratik liderlik ve öğretmen tükenmişliği. *Alman Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 25(3), 45-58.
- Ngcobo, S. (2022). Katılımcı liderlik ve öğrenci aidiyeti. *Güney Afrika Eğitim Çalışmaları*, 10(1), 22-35.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9. baskı). Sage Publications.
- O'Connor, P. (2023). Duygusal zekâ liderliği ve öğrenci sağlığı. *İrlanda Eğitim Dergisi*, 19(4), 101-115.
- Patel, R. (2022). Sürdürülebilir liderlik ve çevresel farkındalık. *Hindistan Eğitim Araştırmaları*, 15(2), 55-68.
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). *The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types*. Australian Council for Educational Research.
- Schmidt, A. (2021). Yenilikçi liderlik ve okul inovasyonu. *Finlandiya Eğitim Araştırmaları*, 12(3), 88-102.
- Smith, T., & Jones, L. (2019). Dağıtımçı liderlik ve akademik başarı. *Avustralya Eğitim Dergisi*, 21(1), 34-47.
- Tanaka, Y. (2023). Dijital liderlik ve teknoloji entegrasyonu. *Japon Eğitim Teknolojisi Dergisi*, 17(2), 77-89.
- Tuncer Yılmaz, B., Alan, S., & Öztürk, M. (2022). Malpractice in midwifery: A cross-sectional retrospective study from Turkey. *Journal of Western European Social Sciences*, 1(1), e2657. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12771057>
- Waters, T., Marzano, R. J., & McNulty, B. (2004). Leadership that sparks learning. *Educational Leadership*, 61(7), 48-51.
- Yılmaz, B. T. (2022). Hizmetkâr liderlik ve öğrenci motivasyonu. *Türk Eğitim Yönetimi Dergisi*, 28(2), 145-160.

Etik, Beyan ve Açıklamalar

1. Etik Kurul izni ile ilgili;

- X Bu çalışmanın yazar/yazarları, Etik Kurul İznine gerek olmadığını beyan etmektedir.
- ☐ Bu çalışmanın yazar/yazarları, Üniversitesi Etik Kurulu'nun tarih sayı ve karar..... ile etik kurul izin belgesi almış olduklarını beyan etmektedir.

2. Bu çalışmanın yazar/yazarları, araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyduklarını kabul etmektedir.

3. Bu çalışmanın yazar/yazarları kullanmış oldukları resim, şekil, fotoğraf ve benzeri belgelerin kullanımında tüm sorumlulukları kabul etmektedir.

4. Bu çalışmanın benzerlik raporu bulunmaktadır.