

Okul Müdürlerinin Liderliğine Yönelik Öğretmen Görüşleri

Teacher's Views On The Leadership Of School Principals

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin liderliğine yönelik öğretmen görüşlerini belirlemektir. Bu amaçla öğretmenlerin liderlik kavramına, okul müdürlerinin liderlik davranışlarının önemine, okul müdürlerinin sahip olması gereken liderlik özelliklerine ve okul müdürlerinden beklediği liderlik davranışlarına yönelik görüşleri incelenmiştir. Araştırmada nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma gurubu, maksimum çeşitlilik örnekleme tekniği kullanılarak belirlenen 10 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada verileri toplamak için yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılmıştır. Araştırma verilerinin analizinde içerik analizi kullanılmıştır. Araştırmada öğretmenler liderlik kavramını liderlik kaynağı, liderlik davranışları ve liderin kişisel özellikleri açısından ele almışlardır. Öğretmenler liderliğin etki gücü nedeniyle okul müdürlerinin liderlik davranışlarını sergilemesinin önemli olduğunu vurgulamışlardır. Öğretmenlere göre okul müdürleri liderlik davranışı sergilediğinde insanları, okul iklimini, başarıyı ve amaçların gerçekleştirilmesini olumlu şekilde etkileyecektir. Öğretmenler lider okul müdürlerinin insan ilişkileri ve görev açısından bazı özelliklere sahip olması gerektiğini belirtmişlerdir. Öğretmenler kendi okul müdürlerinden insan ilişkileri ve görev açısından bazı liderlik davranışları sergilemelerini beklemektedirler.

Anahtar Kelimeler: Lider, Yönetici, Liderlik

ABSTRACT

The purpose of this research is to determine the views of teachers on the leadership of school principals. For this purpose, teachers' views on the concept of leadership, the importance of school principals' leadership behaviors, the leadership characteristics that school principals should have, and the leadership behaviors they expect from school principals were examined. Phenomenology design, one of the qualitative research designs, was used in the research. The study group of the research consists of 10 teachers determined by using the maximum diversity sampling technique. A semi-structured interview form was used to collect data in the study. Content analysis was used in the analysis of the research data. In the research, the teachers discussed the concept of leadership in terms of the source of leadership, leadership behaviors and personal characteristics of the leader. Teachers emphasized that it is important for school principals to exhibit leadership behaviors due to the power of leadership. According to the teachers, when school principals exhibit leadership behavior, they will positively affect people, school climate, success and achievement of goals. Teachers stated that leader school principals should have some characteristics in terms of human relations and duties. Teachers expect their school principals to exhibit some leadership behaviors in terms of human relations and duty.

Keywords: Leader, Manager, Leadership

GİRİŞ

Problem Durumu

Eğitim, önceden belirlenmiş hedeflere göre insanların davranışlarında bazı gelişmelerin olmasını sağlayan plânlı etkinliklerdir (İnanlı ve Özkan, 2006). Eğitim örgütleri ise eğitimin amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya gelmiş olan okul müdürü, öğretmen, öğrenci ve okuldaki çalışan diğer kişiler ile okuldaki çeşitli araç ve gereçlerden oluşur (Gültekin, 2012). Eğitim örgütleri toplumun değişen yapısıyla birlikte olayların ve tüm gelişmelerin merkezinde yer almaktadır. Okul müdürleri de liderlik rolleriyle birlikte bu değişime yön verecek olan kişilerdir (Ebcim, 2019).

Tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de başarılı, karizmatik, vizyon sahibi, değişimlere ayak uydurabilen, kararlı, özverili, örgütü ileriye taşımaya hedefleyen lider okul müdürleri büyük önem taşımaktadır (Avcı, 2015). Eğitim amaçlarının gerçekleşebilmesi için okulda bulunan liderin okulu iyi yönetmesi bunun yanı sıra öğretmen, öğrenci ve veli koordinasyonunun müdür tarafından iyi sağlanmış olması gerekmektedir. Kurum müdürleri etkinliklerin gerçekleşebilmesi için liderlik vasfını barındırmalıdır. Böylece belli amaçların gerçekleşebilmesi için tüm çalışanları bir arada toplayabilir, vizyon sahibi olabilir ve okulda eğitim yönetimi için yeni yollar bulabilir.

Lider okul müdürleri örgütlerin sürekli değişen yapısına uyum sağlamak zorundadır. Okul müdürleri kurumun başarısını artıran, olumlu okul ikliminin oluşmasını sağlayan en temel öğelerdir (Avcı, 2015). Okul müdürleri kurumlarının en iyi bir şekilde yönetilmesinden birinci derecede sorumlu olan kişilerdir. Buradan bakıldığında istenilen bireylerin yetiştirilmesinde eğitim kurumlarına ve bu kurumların yöneticilerine çok önemli görevler

Bekir Korkmaz¹ 
Fatih Karaca² 
Salih Soylu³ 

How to Cite This Article
Korkmaz, B., Karaca, F. & Soylu, S. (2023). "Okul Müdürlerinin Liderliğine Yönelik Öğretmen Görüşleri", International Academic Social Resources Journal, (e-ISSN: 2636-7637), Vol:8, Issue:56; pp:4414-4429. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/ASRJOURNAL.73874>

Arrival: 26 October 2023
Published: 29 December 2023

Academic Social Resources Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

¹ Okul Müdürü, MEB, Niğde, Türkiye ORCID: 0000-0002-8693-9523

² Okul Müdürü, MEB, Niğde, Türkiye ORCID: 0009-0005-3622-5871

³ Okul Müdürü, MEB, Niğde, Türkiye ORCID: 0009-0003-3232-662X

düşmektedir (Şahin, 2003). Çünkü uçağın kaptan pilotu uçağı kullanmada her ne kadar etkin ise; eğitim sisteminin yansması olan okulların başarılı bir şekilde yönetilip olumlu bir okul kültürünün oluşturulmasında da müdürlerin liderliği o derece etkindir.

Okul müdürlerinin etkili bir lider olması okulların vizyonlarında belirtmiş oldukları hedeflere ulaşabilmelerinin en önemli şartları arasındadır. Liderliğin özelliklerini taşıyan okul müdürü öğrenciler, öğretmenler, hizmetliler ve veliler üzerinde olumlu bir etkiye sahip olacaktır. Okul müdürlerinin göstermiş oldukları liderlik sitili davranışları öğretmeni, öğrencisi, hizmetlisi, velisi kısaca eğitimin tüm paydaşları için örnek olacaktır. Okul müdürleri davranış modeli olmakla, gelecekteki öğrencilerin ve öğretmenlerin gösterecekleri davranışlara da kaynaklık edebilecektir.

Yukarıda ki açıklamalar göz önünde bulundurulduğunda okullarımızda eğitimi işlevsel hale getiren okul müdürü ve öğretmenlerimizin olumlu bir okul ikliminde daha başarılı olacakları aşikârdır. Bu araştırma da yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda “Öğretmenlerin liderliğin ne olduğu, okul müdürlerinin sahip olması gereken liderlik özelliklerinin neler olduğu, öğretmenlerin okul müdürlerinden beklediği liderlik davranışlarının neler olduğu ve okul müdürlerinin liderlik davranışlarının neden önemli olduğu” sorularına cevap aranmıştır.

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, okul müdürlerinin liderliğine yönelik öğretmen görüşlerini belirlemektir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

- 1- Öğretmenlerin liderlik kavramına yönelik görüşleri nedir?
- 2- Öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik davranışlarının önemine yönelik görüşleri nelerdir?
- 3- Öğretmenlerin okul müdürlerinin sahip olması gereken liderlik özelliklerine yönelik görüşleri nedir?
- 4- Öğretmenlerin okul müdürlerinden beklediği liderlik davranışları nelerdir?

Araştırmanın Önemi

Hızla değişen dünyamızda örgütler her zaman etkili bir liderliğe gereksinim duymuşlardır. Örgütlerdeki grupların başarılı bir şekilde yönetilmesi, iş görenlerin motivasyonlarının artırılması, zamanın yönetilmesi, etkili bir şekilde iletişimin sağlanmasında liderliğin varlığına duyulan ihtiyaç oldukça açıktır.

Liderlik aynı zamanda verimliliği en üst düzeye çıkarmak ve kurumsal hedeflere ulaşmak için önemli bir yönetim işlevidir. Değişen toplum yapısıyla birlikte okul yöneticilerinden aynı zamanda etkili okul yöneticiliğinden ziyade etkili bir lider olması da beklenir. Okul müdürlerinden beklenen etkili liderin özelliklerini okul müdürü sergileyebiliyorsa okulun “lider” olan okul yöneticisi tarafından mükemmel olarak yönetilebileceği düşünülebilir. Bu durumu zorunlu kılan sebeplerin en başında da toplum yapısının çok hızlı değişmesi gelmektedir. Değişen bu toplum yapısına da ancak bir lider uyum sağlayabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Okullarımızın vizyon hedeflerinin gerçekleştirilmesinde en etkili sorumluluk sahibi kişiler okul yönetimidir. Okul yönetiminde okul müdürü, okul müdür yardımcısı ve okul müdürü başyardımcıları bulunmaktadır. Okul yönetiminde lider olarak görülen kişiler her zaman okul müdürleri olmuşlardır. Okul müdürlerinin okulu etkili bir lider olarak yönetebilmesi için de yönetimle ilgili bilgi ve becerilerin yanı sıra vizyon sahibi, fedakar, kararlı, tutarlı, motive edici gibi özelliklerinin de olması gerekmektedir. Bununla birlikte izleyenlerin lideri kabul etmelerinde liderden bekledikleri liderlik davranışlarını sergilemesi önemlidir. Bu açıdan okul müdürlerinin nasıl bir liderlik gerçekleştirmesi gerektiği konusunda öğretmenlerin görüşleri önemsenmelidir. Tüm bu anlatılanlardan yola çıkarak okullarımızda eğitime bir bütün olarak yön veren kişiler olan öğretmenlerimizin okul müdürlerinin liderliği hakkındaki görüşlerinin incelenmesi bu araştırmayı önemli kılmaktadır.

Araştırmanın Varsayımları

Araştırma ya katılan öğretmenler görüşme formundaki sorulara samimi yanıtlar vermişlerdir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

- ✓ Bu araştırma 2020-2021 eğitim-öğretim yılında Niğde ili Çamardı İlçesinde görev yapan öğretmenlerle sınırlıdır.
- ✓ Bu araştırmada elde edilen veriler katılımcıların görüşme formundaki sorulara verdiği yanıtlarla sınırlıdır.

LİDERLİK KAVRAMI

Liderliğin Tanımı

Liderlik 19. yüzyıldan itibaren araştırma konusu olarak önem kazanmıştır (Kırmaz, 2010). Özellikle 1941-1944 tarihleri arasında Kurt Lewin ve ekibinin yaptığı çalışmalar liderliğe ayrı bir boyut kazandırmıştır (Güney, 2011). Liderlik üzerine 3000’den çok araştırma (Çelik, 2015: 1), 350’den çok tanım (Şişman, 2012) yapılmıştır. Yapılan sayısız tanımın ortak yönü liderliğin hedefi gerçekleştirmek için ekibi motive eden bilgi ve becerinin toplamı olmasıdır.

Liderlik dil, din, ırk, coğrafya gibi unsurlar farketmeksizin tüm toplumlarda görülmüştür. Çünkü insanoğlunun yaradılışı gereği bir takım ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçların giderilmesi için bir takım insanların varlığına ihtiyaç duymaktadır. Kişisel hedeflerin yerine getirilmesi için grup halinde hareket edilmesi zorunludur. Bu grubun belli amaçları ve hedefleri vardır. Hedefe ulaşmak için bir takım ikna ve beceri yeteneği herkeste bulunmamaktadır. Lider grubun faaliyetlerini belirler ve grubu en iyi şekilde temsil etmektedir. Başarılı yönetici, başarılı bir lider de olursa ekibin başarısı ve etkinliği kaçınılmaz olur (Hoşoğlu, 2012)

Lider diğer insanları belli amaca sevk eder, grubun faaliyetlerini belirler ve grubu en iyi şekilde temsil eder. Grup içinden seçilen liderin diğer grup elemanlarına göre daha vasıflı, ileri görüşlü olması gerekmektedir. Zira grubun başarı ya da başarısızlığı lider ile doğru orantılıdır. Lider çalışan insan gücünü motive etmeli, hedefleri belirlemeli, grubu çok iyi bir şekilde temsil etmeli, çıkabilecek kaos ortamlarını en aza indirmeli ve ekibini ödüllendirme yolu ile başarısını daha da artırmalıdır. Lider ekibinin hassas ve duygusal yönlerini bilmeli ona göre davranmalıdır. Etkin bir çalışma ortamı hazırlamalı ve çalışanlara moral vererek verimliliği ve başarıyı artırmalıdır

2.2 Liderliği Oluşturan Kavramlar

Liderliğin oluşabilmesi için bazı unsurlara gerek duyulmaktadır bunlar şu şekildedir (Özalp, Eren ve Öcal, 1992):

- ✓ İzleyicilerin olması,
- ✓ Grup üyeleri ile etkileşimin iyi olması,
- ✓ Hedefin belirlenmesi,
- ✓ Grup üyelerinin belirlenen hedefin gerçekleştirilmesi için teşvik edilmesi,
- ✓ Liderin hedefi gerçekleştirmede belli güç kullanmadan grup üyelerini motive etmesi.
- ✓ Liderlik tanımlarına göre liderliğin oluşabilmesi için aşağıdaki unsurlar tespit edilmiştir (Başaran, 1992):
- ✓ Amaç: Ekibin oluşma aşamasında muhakkak bir amaç olmalıdır.
- ✓ Lider: Her ekipte bir lider olmalıdır.
- ✓ İzleyenler: Ekibin diğer çalışanlarıdır.
- ✓ Ortam: Liderliğin oluşabilmesi için belli şartların yerine getirilmesi gerekmektedir.

Lider yeniliklere ayak uydurmalı, teknolojiyi en iyi şekilde kullanmalı, hedefleri gerçekleştirmek için ekibini motive etmelidir. Bunu yaparken lider vasfı ile o gücü kullanarak değil, ekibi ile uyumlu ve birlikte hareket etmelidir. Burada çalışkanlık, dürüstlük son derece önemlidir (Öztürk, 2002). Lider ekibi ile uyumlu olmalı, yönetimde ve ilgilendiği alanda yeterli donanımına sahip olmalı, hedefini gerçekleştirmek için önce kendine sonra ekibine güvenmeli, ekipte çalışanların bilgi ve becerilerine göre değerlendirmelidir (Başaran, 2000). Lider ileri görüşlü olmalı çıkabilecek olumsuzluklar karşısında hemen önlem alabilmeli, ekibinde bulunan takım arkadaşları ile uyum içerisinde ve sürekli bilgi alış verişi içinde bulunmalı. Başarı liderler için çok önemlidir. Ekibindeki kişileri motive etmeli ve ödüllendirme yoluna gitmelidir. Değişebilen fikirlere ayak uydurmalı, olumsuzluk anında hızlı karar alabilmeli, kendi eksik olduğu yanları bilmeli bunu tamamlayabilmelidir. Lider kendini ve ekibini iyi tanımalı, insanları heyecanlandırmalı, ileri görüşlü olmalı, yaratıcı fikirler geliştirmeli, zeki, yetenekli, anlayışlı, iyi bir konuşmacı olmalı, ikna özelliği yüksek, hoşgörülü, kendine güvenmeli, hırslı ve başarılı olmalıdır (Koçel, 2011).

Lider'in genel özellikleri şu şekildedir (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004):

- ✓ Lider insanları sevmelidir.
- ✓ İnsanların birbirleri ile olan iletişimini sağlayabilmelidir.
- ✓ Lider her konuda kendi bilgi ve becerisine güvenmelidir.
- ✓ İşini severek yapmalıdır.
- ✓ Lider'in muhakkak bir hedefi olmalı ve bu hedefi gerçekleştirmek için gerekli planlamayı yapabilmelidir.
- ✓ Ekibinin başarısını ister.
- ✓ Lider sadece ekibini yönlendirmemeli bunun yanı sıra elde edilen bilgiyi de en iyi şekilde değerlendirmelidir.

YÖNETİM KAVRAMI

Yönetim ve Yönetici

İnsanlar topluluklar halinde yaşadığı günden itibaren birbirlerine ihtiyaç duymuştur. Dolayısıyla birilerinin onları yönlendirmesine ihtiyaç duymuştur. Yönetim kavramı da bu zamanlarda oluşmaya başlamıştır ve farklı şekillerde tanımlanmıştır. Yönetim ile ilgili yapılan tanımlardan bir kısmı şu şekildedir:

Kurumun hedeflerini gerçekleştirmek için kurum bünyesinde yürütülen mali işlerin tümüne yönetim denir (İlgar, 2000)

Yönetim, kurum kaynaklarının etkili şekilde kullanılıp hedefe ulaşılmasıdır (Koparal, 2001).

Yönetim, hedeflerin çalışan ekiple birlikte başarılı olmasını sağlayan koordineli bir iştir (Hayran ve Sur, 1998).

Yönetim, hedeflerin gerçekleşmesini sağlayacak gerekli şartların bir arada bulunmasıdır (Başaran, 1989).

Yönetim, işletmenin belirlediği amaçlara ulaşması için ekibi koordine eden birimdir (İşcan ve Timuroğlu, 2007).

Yönetim işlerinden sorumlu olan kişi yöneticidir. Yönetici çalıştığı kurumun işleyişine göre mal ve hizmetin üretilmesine aracılık eder buradaki asıl amacı hedefe ulaşmaktır. Maksimum kar, minimum maliyet ile işletmesini mali anlamda ileriye götürmeyi hedefler.

Yöneticinin Özellikleri

İşletmenin büyümesi ile rekabet ortamı artmıştır. Bu rekabet ortamında işletmenin pazardaki yerini koruyabilmesi için farklı özellikleri içinde barındırması gerekmektedir. Bunların başında iyi bir yönetici gelir. Yöneticinin özellikleri şu şekildedir (Sarıoğlu ve Uğur, 2014).

- ✓ İyi bir eğitim almış olmalı.
- ✓ Mali konularda kendini yetiştirmiş olmalı.
- ✓ İletişim becerisi yüksek olmalı.
- ✓ Analitik düşünme yetisine sahip olmalı.
- ✓ Bilgili ve yetenekli olmalı.
- ✓ Deneyimli olmalı.
- ✓ Sabırlı olmalı.
- ✓ Kararlı olmalı.
- ✓ Yenilikçi ve girişken olmalı.
- ✓ İleriyi görüp ona göre hareket edebilmeli.
- ✓ Açık ve anlaşılabilir bir dil kullanmalı.

LİDERLİK KURAMLARI

Her insan bir grubun lideri olmak ister. Her ekip içinde muhakkak bir liderin olması gerekmektedir. Lideri lider yapan özelliğin ne olduğu, kimlerin lider olduğu, lideri oluşturan özelliklerin ne olduğu ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Daha liderlik ile ilgili kesin tanım yapılamazken, liderliği oluşturan özelliklerle ilgili birçok araştırma yapılmıştır (Kaya, 1999).

Ferik (2001) liderlik kavramı ile ilgili gerçekleştirilen incelemeleri şöyle sıralamıştır (Akt. Kılıç, 2006):

- ✓ 1920-1950 yıllarında liderlik kavramının unsurları,
- ✓ 1950-1960 yıllarında liderlik kavramının davranışsal özellikleri,
- ✓ 1960-1970 yılları içinde çevre faktörlerinin liderliğe etkisi,
- ✓ 1970-1980 yılları içinde lider kişilerin sembolik rolleri,
- ✓ 1980-1990 yılları içinde lider kişilerin ortak yönleri ve bu kişilerin davranışları üzerindeki etkisi,
- ✓ 1990 yılı sonrasında liderliğin kültürler arası etkileşimi.

Lider belli amaçlar için ekibini motive eden, yönlendiren kişi demektir. Yani lider kişi ekibinin hedefe ulaşması için onlara öncülük eder bunun için gerekli tüm çabayı gösterir. Liderlik için birçok yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımların hepsi liderliği açıklamak için farklı konulara ve değişkenlere önem vermiştir (Koçel, 2011). Bu yaklaşımlar tek başına liderlik kavramını açıklamada yeterli değildir. Ancak diğer yaklaşımlar ile birleşirse liderlik kavramını tam olarak açıklayabilir (Budak ve Budak, 2013). Şişman (2012) ve Eren (2004) liderlik yaklaşımlarını Özellikler Kuramı, Davranışsal Kuram ve Durumsal Kuram olmak üzere 3'e ayırırken; Kaya (1999) Özelliklere Ağırlık Veren Yaklaşım, Lideri Zaman Yaratır Yaklaşımı, Karşılıklı Etkileşim ve Grup Yaklaşımı; Koçel (2011) ise Evrensel Liderlik ve Durumsallık/Koşul Bağımlılık Liderleri şeklinde sınıflandırmıştır (Akt. Şentürk, 2010).

Özellikler Kuramı

Liderlik kavramının açıklanmasında yapılan ilk kuramdır. Bu çerçevede ilk araştırmalar Thomas Carlyle (1795-1881) tarafından yapılmıştır (Erçetin, 2000). Carlyle tarafından ortaya atılan Büyük Adamlar Teorisi'ne göre insanlar doğuştan bazı özellikler ile doğar bu özellikler de onu lider yapar (Can, 2005).

Özellikler yaklaşımı, "Bazı insanlar neden liderdir? Bazı insanlar neden lider değildir?" gibi sorulara cevap aramaktadır. Bu cevabı insanların özelliklerine bağlamaktadır. Bu yaklaşımda sadece bazı insanların lider olduğu, lider olmak için bazı becerilere sahip olmak gerektiği üzerinde durulur. Bu nedenle 1920-1950 yılları arasında yapılan birçok araştırma ile liderin özellikleri bulunmaya başlanmıştır.

1904-1947 yılları arasında yapılan 124 araştırma Ralph Stogdill tarafından incelenmiştir. Stogdill lideri izleyicilerden ayıran beş özellik ortaya koymuştur (Lunenburg ve Ornstein, 1991, akt. Çelik, 2015);

- ✓ Kapasite
- ✓ Başarı
- ✓ Sorumluluk
- ✓ Katılma

✓ Konum

'Lider olunmaz, doğulur ' anlayışının geçerli olduğu bu görüşte liderlik için gerekli özelliklerin herkesi kapsamadığı anlaşılmaktadır (Şimsek, Akgemci ve Çelik, 2008). İnsanların fiziksel özellikleri ve liderlik ilişkisi arasında yapılan araştırmaların bir çoğunda lider kişilerin uzun boylu olduğu, zeka incelemelerinde lider olan kişilerin daha zeki olduğu, yetenek ve konuşma kabiliyetleri incelendiğinde ise daha yetenekli oldukları tespit edilmiştir (Erdoğan, 1997).

Kişilik liderlik için çok önemlidir. Liderler özgüvenlidir, çabuk akıl yürütür, hızlı karar verir ve olaylara profesyonelce yaklaşır (Bursalıoğlu,1987). Bununla birlikte Kağıtçıbaşı; liderliği salt kişisel özelliklerle açıklama çalışmalarının başarılı olamayacağını savunmaktadır. Nedenlerinin ise; çeşitli araştırmalarda liderliğin farklı tarzlarda tanımlanmış olmasına ve bazen liderin en çok sevilen kişi bazen de grup üyelerinin fikirleri ile en çok etkileyen kişi olarak tanımlanmış olduğunu ifade etmektedir. Araştırılan kişilik özellikleri ve liderlik özelliklerini farklı biçimlerde ölçülmüş olduğunu belirtmektedir. Grubun diğer üyelerinin beklentilerini ve yeteneklerini hesaba katmadan yalnız sayılan özelliklere sahip olan kişinin lider olacağını iddia etmenin tek yanlı bir yaklaşım olduğunu ve her grupta tek bir liderin olacağı varsayımının doğru olmadığını belirtmektedir (Kağıtçıbaşı, 2006).

Davranışsal Kuram

Araştırmacılar özellikler yaklaşımının başarısız olması üzerine liderlerin davranışları üzerine gitmiş ve yapılan çalışmalar burada yoğunluk kazanmıştır (Çelik, 2015). Böylelikle 1940'lı yılların sonuna doğru araştırmacılar liderin kişisel özellikleri yerine davranışlarının incelenmesi ve bu davranışların ekip üzerindeki etkileri ilgi odakları olmuştur.

Davranışçı kuramlar, lider davranışlarını inceleyen ve liderin davranışlarındaki eğilimleri belirler.1950-1970 yılları arasında incelenen davranışsal yaklaşımın savunduğu görüş, liderin başkaları üzerinde etkin bir yapıya sahip olmasını sağlayan temel unsurun liderin dış görünüşü değil onun insanlar üzerinde bırakmış olduğu etkidir. Liderin astlarıyla iletişim biçimi, yetki devredip devretmemesi, planlama gibi davranışlar liderliği oluşturan temel faktörlerdir (Alkın, 2006).

Farklı kişisel özelliklere sahip olan bireylerin aynı konuda farklı davranışlar sergilemektedir. Bu kuramda lider ekip üyelerinin göstermiş olduğu davranışları anlamalı onlara yön vermeli, çabalarını görmezden gelmemelidir (Yeşil, 2016). Bu kuram liderin grup içinde etkili olabilmesi için nasıl davranması gerektiği ile ilgili bilgi verir. Yapılan araştırmalara göre grup içinde etkili olan bir lider ile etkili olmayan bir lider arasında davranışsal birçok farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Burada liderin başarılı olmasını sağlayan şey liderin genel özelliklerinden çok olaylar karşısında göstermiş olduğu davranışlardır. Davranışçı yaklaşımda yönetici davranışlarının görev ve ilişki yönelimli olmak üzere önemli iki boyutunun olduğu saptanmıştır (Çelik, 2015).

Davranışsal kuramın özellikler kuramına göre üç faydası vardır (Akçakaya, 2010):

- ✓ Liderlerin kişisel özelliklerini incelemek yerine davranışlarını ortaya çıkarmak biçimsel liderlerin yanı sıra biçimsel olmayan liderleri de ortaya çıkarır.
- ✓ Lider kavramını oluşturan ve ekip üzerinde faydası olan davranışlar belirlenerek gerekli eğitimlerin alınması ile bu davranışlar kişilere sonradan kazandırılabilir.
- ✓ Liderin davranışları ile birbirine bağlantılı olarak ekip elemanlarının göstermiş olduğu davranışlar da incelenmelidir.

Özellikler yaklaşımına göre lideri tanımlamada liderin kişisel özellikleri rol oynuyordu bu kuramda ise liderin nasıl davrandığı, duruma göre tepkisi önemlidir. Başlıca davranışsal yaklaşım kuramları şunlardır (Yeşil, 2016):

- ✓ Ohio State Liderlik Alanındaki Çalışmaları
- ✓ Michigan Üniversitesi Çalışması
- ✓ Blake ve Mounton'un İdare Biçimleri Matrisi
- ✓ Mc Gregor'un X ve Y Kuramları
- ✓ Tannenbaum ve Schmit'in Liderlik Modeli
- ✓ Kurt Lewin'in Klasik Ayrımı
- ✓ Harvard Üniversitesi Araştırması
- ✓ Yukl'un Liderlik Davranış Modelleri
- ✓ Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli

Davranışsal kuramın meydana getirdiği görüşe göre, liderin sergilemiş olduğu tutum ve davranışlara göre diğer çalışanların sergilemiş olduğu davranış biçimleri bize ilişkileri hakkında önemli bilgiler vermektedir (Alkın, 2006). Bir başka taraftan, fikirler, insanın kendini motive etmesi ve insanın durumlar karşısındaki tavrı her zaman net olmazken, liderin davranışları her zaman bellidir (Dikmen, 2012).

Davranışsal kurama ilişkin yapılan çalışmalarda ortak olan taraf, liderlerin liderlik davranışlarını sergilerken iki boyutun oluşmasıdır. Bunlardan ilki ‘iş veya vazifeye doğru yönelme’, ikincisi ‘bireye yönelik olma’ (Paksoy, 2002). Ancak bu kuram çevre faktörünü ele almaması yönüyle eleştirilmiştir (Tengilimoğlu, 2005). Sabuncuoğlu ve Tüz’e (1996: 187, akt. Hoşoğlu, 2012:12) göre ise davranış yaklaşımına üç yönden eleştiri getirilmiştir:

- ✓ Liderin göstermiş olduğu tutum ve davranışları anlamak ve bu davranışları doğru yorumlamak için farklı inceleme alanlarına yönelinmiştir. Lidere, grup çalışanlarına farklı sorular sorulmuş ve bunlardan bir takım çıkarımlar yapılmıştır. Fakat yapılan incelemeler sonucunda liderin bu gibi sorularla gerçek davranışlarının anlaşılacağı ortaya çıkmıştır.
- ✓ Liderin etkin olabilmesi için insanlarla olan ilişkilerine mi yoksa işi gereği bazı şeyleri yapması gereken liderin mi etkin olduğu konusunda fikir ayrılığına düşülmüştür. Bazı çalışmaların ortaya koyduğu verilere bakıldığında liderin başarılı olması için hem insanlar arası ilişkilerinin gelişmiş olması hem de liderliğin bünyesinde bulundurması gereken diğer unsurları taşıması gerekmektedir.
- ✓ Alanyazında incelemelerin çoğu kısmı Amerikan sosyo-kültürel durumunun belirli özelliklerini yansıtmaktadır. Bu incelemeler sonucunda genel olarak liderin tipinin diğerlerine göre daha etkin olduğunu ortaya çıkarmıştır. Farklı toplumlarda daha baskın olan liderlik çeşitleri başarılı sonuçlar verebilir.

Durumsallık Kuramı

Özellikler Kuramı liderde bulunması gereken özellikleri, Davranışsal Liderlik Kuramı bir liderde bulunması gereken davranışsal özellikleri açıklamıştır. Bu ikisinin yetersiz olduğunu gören araştırmacılar liderliğin durumsal tarafı ile ilgilenmiştir. 1960’lı yıllardan bugüne kadar bu teori etkili olmuştur. Araştırmacılar liderin ekip üzerinde sağladığı etkinin hangi koşullar altında ortaya çıktığını araştırmışlardır. Liderin etkinliğinin durumdan duruma değiştiği gözlenmiştir (Çakır, 2019).

Durumsallık yaklaşımı, lider kavramını düşünebilen bir kavram haline dönüştürmüştür. Bu yaklaşımın asıl amacı her koşulda etkin olacak bir liderlik modelinin mümkün olmadığı fikridir. Liderin ekip içindeki etkinliği duruma bağlı olarak değişmektedir (Naktiyok, 2009). Yani, her koşulda etkin olan ‘tek ve en iyi’ yönetim tarzı yoktur, liderlik durumlara ve şartlara göre değişir (Koçel, 2011). Bu kuram liderliğin meydana geldiği şartlara önem verir. Bu teoriye koşul- bağımlılık teorisi de denir. Burada genel varsayım farklı şartların farklı liderlik modellerini meydana getirmesidir (Koçel, 2011). Bu kuram, lideri izleyen izleyicileri önemser. Burada lideri lider yapan en önemli faktör onu izleyenlerin özellikleri ve olgunluk sebepleridir (Can, 2002). Ayrıca liderliğin izleyenlerin yanı sıra hedefler, liderin tutum ve davranışları, çevre gibi birçok faktörün etkileşimi ile ortaya çıktığı belirtilmektedir (Erçetin, 2000). Bazı faktörlerin liderliğe etkisi aşağıdaki şekildedir (Eren, 2003):

- ✓ Akılcı hedefler belirlemenin liderlikteki rolü: Liderin durum ve hareketlerini oluşturan faktörlerden biri çalışanların etkin hale gelmesini sağlayacak amaçları tespit etmektir. Lider ekip üyelerine hedeflerini açıklar ve bunların gerçekleştirilebileceğine onları inandırır.
- ✓ Ortam koşullarının liderlik üzerindeki etkileri: Ekibin kendi üyeleri içinde yapısal, tekniklik becerisi ve ortamın şartları, ekibin etkileşim içinde bulunduğu diğer grup üyeleri arasında meydana gelen ekonomi boyutu, sosyal boyutu, kültürel boyutu, teknolojik boyutu, siyasallık boyutu, hukuk alanındaki değişiklikler ve gelişmeleri de içine alan çevresel etmenleri de göz önünde bulundurmalıdır. Bu şartlar liderlik biçimi rol ve davranışlarını etkiler.
- ✓ İzleyicilerin liderliğe etkisi: Liderin davranışları, ekip üyelerinin yapısal özelliklerine ve hedeflerine göre değişmektedir. İzleyicilerin değişik yapı ve özellikte olması onların isteklerinin de eşitlenmesini sağlar. İzleyicinin yaşı, eğitim durumu, amaçları, hedefleri onun farklılaşmasını sağlar.

Durumsallık kuramının temel görüşü farklı koşulların, farklı liderlik modelleri gerektirdiğidir (Koçel, 2011). Bu kuram ‘Durumu idare etme’ kuramı değildir. Tam aksine, insanların karşılaşmış olduğu olaylar karşısında farklı yaklaşımları öneren bir kuramdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). Bu kurama göre iş ya da ilişki merkezli bir liderlik modelinin her koşulda etkin olmayacağı, bazen iş odaklı liderlik modelinin, bazen de ilişki odaklı bir liderliğin modelinin etkili olabileceği varsayılmaktadır (Çağlar, 2004). Liderin başarılı olmasını sağlayacak faktörler şu şekildedir (Şimşek vd., 2008):

- ✓ Liderin kişilik özellikleri,
- ✓ Üst yöneticinin liderden beklentileri,
- ✓ Astların davranışları,
- ✓ Görevin gerekleri,
- ✓ Örgüt Kültürü ve Politikaları,
- ✓ Akranların beklentileri

Durumsallık kuramı lider davranışlarının durumlara göre değişebileceği yönüyle diğer kurumlardan ayrılmaktadır. Liderin davranışları kişiye ve işe göre olmak üzere ayrılmıştır. Fakat hangi durumda kişiye hangi durumda işe göre

olduğu belli değildir Bu kurama göre belirli faktörler altında iki davranış şeklinin de eşit şekilde etkin olabilmesi mümkündür (Koçel, 2011).

Durumsallık kuramı farklı olayların standart olmayan farklı yollarla açıklanması, yaşanan olaylara göre durumun aydınlığa kavuşturulması için farklı yolların olduğunu belirtmektedir (Sucu,1995). Liderliğin etkinliğini belirleyen faktörler şu şekildedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998):

- ✓ Gerçekleşmesi düşünülen hedefin durumu
- ✓ Ekip çalışanlarının becerileri
- ✓ Liderliğin oluşturduğu yapının unsurları

Yeni Liderlik Yaklaşımları

Küresel rekabetin getirmiş olduğu değişimler liderlik konusu üzerinde de etkisini göstermiş ve yeni liderlik yaklaşımlarının gelişmesine zemin hazırlamıştır. Gerek yaşam şartlarının değişmiş olması, gerekse insan düşüncelerinin değişmesi yeni anlayışın doğmasına neden olmuştur. Liderlikle ilgili herkesin kabul etmiş olduğu net ve açık bir tanım yapılamamıştır. Bunun yanı sıra her gruba uygun tek tip liderlik modeli de bulunmamaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Postmodern Kuramlar olarak anılan bu yaklaşımlar etrafında incelenmiş olan asıl liderlik kuramları şunlardır (Yeşil, 2016):

- ✓ Karizmatik Liderlik
- ✓ Etkileşimci Liderlik
- ✓ Tam Serbesti Tanyan Liderlik
- ✓ Vizyoner Liderlik
- ✓ Dönüştürücü Liderlik

YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, çalışma gurubu, verilerin toplanış biçimi ve toplanan verilerin nasıl analiz edildiği hakkında bilgiler yer almaktadır.

Bu araştırma nitel araştırma yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırma, toplum ve bireylerin kendi hayatlarından kazandıkları tecrübeleri yorumlayarak, bu deneyimleri algılama şeklini belirli bir desene göre analiz etmeye odaklanan yöntemlerdir (Güler, Halicioğlu ve Taşgın, 2015). Nicel araştırmalarda daha çok sayısal veriler ön plana çıkarken nitel araştırmalarda sözcükler ve kavramlara dayalı veriler ön plandadır (Berg ve Lune, 2019). Patton'a (2002) göre, duygu ve düşüncelerin belirlenmesinde ve açıklanmasında en çok başvurulan yöntem nitel araştırmalardır.

Araştırma Modeli

Araştırmada nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Diğer bir ismi olgubilim olan bu araştırma deseninde bireylerin kişisel tecrübelerine dayanarak olay ve kavramları algılayış biçimleri, olgulara yükledikleri anlamlar irdelenmektedir. Ayrıca bu desende olguları tanımlamak veya yeni kavramlar ortaya çıkarmak

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma gurubu, amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme tekniği kullanılarak oluşturulmuştur. Maksimum çeşitlilik örnekleme tekniği kullanılmasındaki amaç nispi olarak küçük bir örneklem belirleyerek olay ve olgulara taraf olan kişilerin varyasyonunu olabildiğince çeşitlendirip artırmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

Bu bağlamda çalışma gurubu 2020-2021 eğitim-öğretim yılında Niğde iline bağlı Çamardı ilçesinde 6 farklı tür ve derecedeki okulda görev yapan 10 öğretmenden oluşmaktadır. Katılımcılara ait demografik bilgiler Tablo 1'de belirtilmiştir.

Tablo 1: Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

No	Brans	Cinsiyet	Görev Yapılan Okul	Yaş	Mesleki Kıdem	Öğrenim Düzeyi
Ö 1	Sınıf Öğretmeni	Kadın	İlkokul	35	11-15	Lisans
Ö 2	Bilişim Teknolojileri	Erkek	Lise	29	6-10	Lisans
Ö 3	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	Erkek	Ortaokul	31	11-15	Lisans
Ö 4	Bilişim Teknolojileri	Erkek	Lise	33	6-10	Lisans
Ö 5	İlköğretim Matematik	Kadın	Ortaokul	26	0-5	Lisans
Ö 6	Fen Bilimleri	Erkek	Ortaokul	34	6-10	Yüksek Lisans
Ö 7	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	Erkek	Ortaokul	28	0-5	Yüksek Lisans
Ö 8	Fen Bilimleri	Kadın	Ortaokul	29	0-5	Yüksek Lisans
Ö 9	İngilizce	Erkek	Ortaokul	37	6-10	Lisans
Ö 10	Sınıf Öğretmeni	Erkek	İlkokul	31	6-10	Yüksek Lisans

Tablo 1'den anlaşılacağı üzere katılımcıların 3'ü kadın 7'si erkektir. Katılımcıların yaşları 26-37 arasında değişmekle birlikte 6' sı lisans, 4 'ü ise yüksek lisans mezunudur. Katılımcıların doğrudan tanınmalarını engellemek amacıyla Ö1,Ö2,Ö3,Ö4,Ö5,Ö6,Ö7,Ö8,Ö9,Ö10 şeklinde kodlanmıştır.

Verilerin Toplanması

Araştırmada konuyla ilgili verileri toplamak için detaylı bir literatür taramasından sonra oluşturulan yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu görüşmeye başlamadan önce soruların sorulduğu, görüşmenin seyrine göre soruların güncellenebileceği veya yerlerinin değiştirilebileceği şekilde verilere ulaşma tekniğidir (Güler, Halıcıoğlu ve Taşgın, 2015). Araştırmalarda yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmasının amacı araştırmacıya görüşme sırasında sağladığı esneklikten kaynaklanmakla birlikte yazıyla kendini ifade etmekte güçlük çeken katılımcılardan daha kolay bilgi sağlanabilmesidir (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

Araştırmada katılımcıların demografik bilgilerini içeren ve araştırma problemini açıklığa kavuşturmayı amaçlayan 6 sorudan oluşan yarı yapılandırılmış bir görüşme formu geliştirilmiştir. Hazırlanan bu formun araştırmanın amacıyla uyumluluğunu teyit etmek için uzman görüşüne başvurulmuştur. Uzman görüşünden sonra hazırlanan soru sayısı 4'e düşürülmüştür. Hazırlanan form, katılımcıların soruları nasıl algıladığını tespit etmek amacıyla 2 öğretmenle yapılan ön görüşmeyle denenmiş ve uygulama aşamasına hazır hale getirilmiştir.

Görüşmeler genellikle katılımcıların işyerlerinde gerçekleştirilmiş ve yaklaşık 40 dakika sürmüştür. Uygulama aşamasında, hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak 10 öğretmenin görüşüne başvurulmuştur. Görüşme sırasında katılımcılardan izin alınarak ses kaydı yapılmış ve alınan ses kayıtlarındaki veriler bire bir word dosyasına aktarılmıştır.

Verilerin Analizi

Araştırma sonucunda elde edilen bütün veriler içerik analizi tekniği kullanılarak analiz edilmiştir. İçerik analizi bir alanda var olan literatürü değerlendirmeye yardımcı olan bir yöntemdir. İçerik analizi, belirli kurallara dayandırılarak oluşturulan kodlamalarla metinlerdeki bazı sözcüklerin özetlenerek daha küçük alt başlıklarla oluşturulduğu sistematik, yinelenebilir bir tekniktir. İçerik analizinin temeli, birbiriyle bağlantılı verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde toplayıp bu ortak paydada birleşen kavramları okuyucuların da anlayabileceği bir biçimde düzenlemektir (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

Araştırma verilerini analiz etmeden önce her bir görüşme formuna Ö1, Ö2, ... şeklinde kod isimler verilmiştir. Daha sonra tüm görüşme formları oluşturulabilecek kodlar ve temalar hakkında genel fikir edinmek amacıyla bir kere okunmuştur. Daha sonra her bir görüşme formunda ilk soruya verilen yanıtlar okunarak kodlamalar yapılmıştır. Aynı uygulama diğer sorular için de gerçekleştirilmiştir. Daha sonra kodlar incelenerek benzer olan kodlar bir araya getirilmiş ve temalar oluşturulmuştur. Her bir temaya ilişkin olarak katılımcıların görüşlerinden alıntılara yer verilmiştir.

BULGULAR

Araştırmacı ilk olarak katılımcıların liderlik kavramına yönelik algılarını ortaya koymak amacıyla katılımcılara "Liderlik kavramına yönelik görüşleriniz nelerdir?" sorusunu yönlendirmiştir. Katılımcıların bu soruya verdikleri cevaplar analiz edilerek frekanslarıyla birlikte Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2: Liderlik Kavramına Yönelik Görüşler

Temalar	Kodlar	Katılımcı No	Frekans
Liderlik kaynağı	Liderlik sonradan geliştirilebilir	Ö4,Ö5,Ö10	3
	Liderlik doğuştan gelen bir özelliktir	Ö4,Ö8	2
	Liderlik sonradan kazanılır	Ö8,Ö10	2
	Liderlik bazı bireylere özgüdür	Ö6	1
	Liderlik kendiliğinden ortaya çıkar	Ö3	1
Liderlik davranışları	İnsanları etkileme	Ö2,Ö3,Ö6,Ö7,Ö8,Ö9,Ö10	7
	Rehberlik etme	Ö2,Ö3,Ö6	3
	Vizyon ve misyon geliştirme	Ö2,Ö3,Ö7	3
	Doğru işler yapma	Ö3,Ö9,Ö10	3
	Amaca ulaştırma	Ö4,Ö8	2
	Öncülük etme	Ö5,Ö6	2
	Grubu organize etme	Ö1	1
	İzleyenlerin beklenti ve isteklerini karşılama	Ö1	1
	Grup türüne göre liderlik davranışlarının şekillenmesi	Ö7	1
	İnsanları geliştirme	Ö8	1
Liderin kişisel özellikleri	Sorunları çözme	Ö9	1
	İleri görüşlü	Ö2,Ö3	2
	Örnek	Ö6,Ö9	2
	Kendini geliştirmiş	Ö2,Ö8	2
	Topluma duyarlı	Ö2	1

Zeki	Ö8	1
Sevilen	Ö9	1
Yeniliklere açık	Ö2	1

Tablo 2'ye göre katılımcıların liderlik kavramı ile ilgili görüşleri *Liderlik kaynağı*, *Liderlik davranışları*, *Liderin kişisel özellikleri* olarak üç tema altında toplanmıştır. Katılımcıların liderliğin doğuştan geldiği, sonradan kazanıldığı, sonradan geliştirilebilir olduğu, liderliğin kendiliğinden ortaya çıkabildiği ve liderlik özelliğinin bazı bireylere özgü olduğu görüşleri *Liderlik kaynağı* temasında toplanmıştır. Bu görüşler arasında en fazla vurgulanan liderliğin sonradan geliştirilebilir olmasıdır. Örneğin katılımcılardan Ö4 "*Liderlik kavramı insanlarda doğuştan gelen bir özelliktir fakat yaşamlarında edindikleri deneyimler ile bu özelliklerini geliştirirler.*" şeklindeki ifadesiyle liderliğin doğuştan gelen bir özellik olduğunu belirtmekle birlikte liderlik özelliğinin sonradan geliştirilebildiğini vurgulamıştır. Ö8 liderliğin hem doğuştan gelen bir özellik olduğunu hem de sonradan kazanıldığını belirterek liderlik özelliğinin doğuştan gelmesinin etkili liderlik için önemine "*Liderlik sonradan kazanılsa da doğuştan gelen liderlik kadar etkili olduğunu düşünmüyorum.*" şeklindeki ifadesiyle dikkat çekmiştir. Liderliğin kendiliğinden ortaya çıktığını belirten Ö3 bu görüşünü "*Liderlik için formal bir örgüt veya grup gerekmez. Liderlik her koşulda ortaya çıkabilen bir kavramdır.*" şeklinde belirtmiştir. Ö6 ise liderliğin önemine dikkat çekerek liderlik özelliğinin bazı bireylere özgü olduğunu aşağıdaki ifadesinde belirtmiştir:

"Eğitimde mutlak suretle bir lider olması gerektiği kanısındayım. Okulda müdür, sınıfta öğretmen, öğrenci gruplarında ise öğrenci lider olarak sorumluluk almak durumundadır. Ancak liderlik her bireyin sahip olabileceği bir davranış değildir."

Liderlik davranışları temasında katılımcılar bazı liderlik davranışlarına vurgu yaparak liderlik kavramını açıklamıştır. Bu temada insanları etkileme, rehberlik etme, vizyon ve misyon geliştirme, doğru işler yapma, amaca ulaştırma, öncülük etme, grubu organize etme, izleyenlerin beklenti ve isteklerini karşılama, grup türüne göre liderlik davranışlarının şekillenmesi, insanları geliştirme, sorunları çözme davranışları vurgulanmıştır. En fazla vurgulanan davranış ise insanları etkilemedir. En fazla vurgulanan insanları etkilemedir. Örneğin liderlikte insanları etkilemenin yanı sıra rehberlik etmenin önemine katılımcılardan Ö6 "*Eğitimde liderlik ise başarıya giden yolda, belirli amaçlar doğrultusunda öğrenen bireylere rehberlik etmek ve onları etkilemektir.*", Ö3 ise "*Yani liderlik bir nevi kılavuzluk ve rehberliktir de diyebiliriz. Aslında liderlik insanları etkileme, güdüleme, yöneltme gücü veya sanattır.*" şeklinde dikkat çekmiştir. Ö1 liderlikte grubu organize etme ile izleyenlerin beklenti ve isteklerini karşılamayı "*Liderlik, bir grubu bir arada tutabilmek, amaçlara ulaşma konusunda iş bölümü yaparak çalışmayı organize edebilmek, grup arasındaki iletişimi ve bu iletişimin sağlıklı olabilmesini sağlamaktır. Liderlik grup üyelerinin beklenti ve isteklerini karşılayacak çalışmalar yapabilmektir.*" şeklindeki ifadesiyle vurgulamıştır. Ö3 vizyon geliştirme ve doğru işler yapma davranışlarıyla liderlik kavramını "*Bana göre liderlik, kişinin çalışma ortamındaki arkadaşlarından veya grubundan farklı düşünerek geleceğe yönelik bir vizyon geliştirebilme...doğru işler yapabilme kabiliyetidir.*" şeklinde ilişkilendirmiştir. Ö7 grup türüne göre liderlik davranışlarının şekillenmesi gerektiğine "*Lider kavramı, kişinin başında olduğu grubun içeriğine göre değişiklik arz etmektedir. Siyasi, dini, akademik gruplara liderlik eden kişilerin buradaki rolleri hareketin amacına göre farklılık arz etmektedir.*" ifadesiyle dikkat çekmiştir.

Bazı katılımcılar liderlik kavramını ileri görüşlü, örnek, topluma duyarlı, kendini geliştirmiş, zeki, sevilen, yeniliklere açık özellikleriyle açıklamış olup bu görüşler liderin kişisel özellikleri teması altında toplanmıştır. Örneğin katılımcılardan Ö8 liderin kendini geliştirmiş ve zeki özelliklerine "*Kendini geliştiremeyen insanların lider olacağını düşünmüyorum. Lider kavramı ile zekilik arasında ilişki olduğunu da düşünüyorum. Zeki insanların lider olarak daha ön planda olacağını tarihten örneklerle görebiliriz.*" şeklindeki ifadesiyle dikkat çekmiştir. Ö2 liderin topluma duyarlı, ileri görüşlü, kendini geliştirmiş ve yeniliklere açık özelliklerinin önemini aşağıdaki şekilde vurgulamıştır:

"Liderlik sadece mesleki olarak değil sosyal ve toplumsal konuları da kapsayan çok yönlü bir kavramdır. Bu nedenle bir lider mesleğin gereklilikleri kadar toplumun istek ve değerleri ile sosyal hayatın çalışanlardan beklentilerine de hakim olmalıdır. Yani lider her anlamda çalışanlarına yol göstermeli bu yol gösterimi sırasında da toplumsal değerleri, kültürel geçmişi hatta ulusal geleceği de göz önünde bulundurabilmelidir... lider yaptığı her işin attığı her adımın bilincinde olmakla birlikte yakın ve uzak gelecek açısından etkisini de hesap edebilmelidir. Bugün yapılan tercihlerin yarını etkileyeceğini unutmamalıdır....Liderlik çok geniş bir perspektif ile dünyaya ve gelişmelere bakabilmeyi ve yorumlayıp, özümseyebilmeyi gerektirir. Gelişmelere ayak uyduramayan veya gelişmeleri doğru analiz edip özümseyemeyen bir lider etkisi altındaki bireyleri de doğru yönlendiremeyecektir."

Araştırmacı ikinci olarak katılımcıların okul müdürlerinin liderlik davranışının önemine ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla "*Okul müdürlerinin liderlik davranışlarının önemine yönelik görüşleriniz nelerdir?*" sorusunu yönlendirmiştir. Katılımcıların bu soruya verdikleri cevaplar analiz edilerek frekanslarıyla birlikte Tablo 3' de gösterilmiştir.

Tablo 3: Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışının Önemine İlişkin Görüşler

Temalar	Kodlar	Katılımcı No	Frekans
Liderliğin etki gücü	İnsanları etkileme	Ö2,Ö3,Ö4,Ö5,Ö6,Ö7,Ö8,Ö9,Ö10	9
	Okul iklimini etkileme	Ö1,Ö3,Ö4	3
	Başarıyı etkileme	Ö3,Ö5,Ö6	3
	Amaçların gerçekleştirilmesini etkileme	Ö1,Ö4	2

Tablo 3'e göre katılımcıların okul müdürlerinin liderlik davranışlarının önemine ilişkin görüşleri *Liderliğin etki gücü* olarak tek kategori altında toplanmıştır. Katılımcılar okul müdürlerinin liderlik davranışı sergilediğinde insanları, okul iklimini, başarıyı ve amaçların gerçekleştirilmesini olumlu şekilde etkileyeceğini belirtmişlerdir. En fazla insanları etkileme vurgulanmıştır. Örneğin katılımcılardan Ö3 okul müdürünün liderlik davranışlarıyla insanları etkileme gücünün daha fazla olduğuna "Bir okul müdürünün lider bir yapıya sahip olmasını hep önemsemişimdir. Çünkü yöneticiler desteğini yasaların onlara verdiği yetkiden alırken liderler bazen karizmalarıyla bazen ileri görüşlü olmalarıyla bazen de fikirlerinin vizyonunun geniş olmasıyla insanları etkilerler." ifadesiyle dikkat çekmiştir. Başarının artmasına olumlu katkı yapacağını ise "Lider bir okul müdürünün herkesi bütünleştirerek yapılamaz denilen işleri başarabilmesi çok muhtemel olduğu için bütün elimden gelse bütün okul yöneticilerimizin lider davranışlara sahip olmasını sağlarım." şeklinde belirtmiştir. Ö1 okul müdürünün liderlik davranışlarıyla amaçların gerçekleştirilmesine olumlu katkı yapacağını "Okul çeşitli kişisel özellikleri olan ve farklı kültürlere sahip, hatta farklı yaş aralığındaki insanların bir arada bulunduğu bir kurumdur. Bu kurumun belirlediği ve hedeflediği amaçları vardır. Aynı zamanda kurum içerisindeki bireylerin de kendi hedefleri vardır. Bu nedenle okul müdürü o okulu yöneten kişi olmaktan ziyade o okulun lideri olmalıdır. Liderlik özelliğini kullanarak insanları bir araya getirebilmeli ve hem kurumun hem de bireylerin amaçlarına ulaşmasında rehber olmalıdır." ifadesiyle vurgulamıştır. Ö5 okul müdürünün liderlik davranışlarının öğretmenleri ve başarıyı olumlu bir şekilde etkileyebileceği için önemli olduğuna aşağıdaki şekilde dikkat çekmiştir:

"Müdür sürekli öğretmenlere emir verirse çalışma ortamında insan ilişkilerinde bozulmalar olacağını düşünüyorum. Hazırlanacak bir projede ya da yapılması gereken bir çalışmada okul müdürü öğretmenlerine şu zamana kadar bunları yapacaksınız istiyorum derse hem öğretmenler ve müdür arasında geçimsizlik olur hem de öğretmenler okula gelmek istemezler. Ayrıca isteksiz olarak kendilerine verilen görevi yerine getirecekleri için kaliteli ürünler açığa çıkmaz. Müdür öğretmen arasındaki bu sıkıntı öğretmenlerden öğrencilere aktarılır ve öğrencilerden alınacak verim düşer. Müdürün liderlik becerisine sahip olması bu tarz sorunların oluşmasını engeller. Lider müdür öğretmenlerine yol göstericilik yapar. Öğretmenler ise bir şeyleri başarabildikleri için hem kendilerini daha üretken hissederler hem de bir şeyleri başarabilmenin verdiği öz güvene sahip olurlar. Başarılı olduklarını gören öğretmenler daha çok başarılı olmak için kendilerini geliştirirler ve bu süreçten keyif alırlar."

Araştırmacı üçüncü olarak katılımcıların bir okul müdürünün sahip olması gereken liderlik özelliklerini belirlemek amacıyla "Bir okul müdürünün sahip olması gereken liderlik özelliklerine yönelik görüşleriniz nelerdir?" sorusunu yönlendirmiştir. Bu soruya verilen cevaplar analiz edilerek frekanslarıyla birlikte Tablo 4'de gösterilmiştir.

Tablo 4: Okul Müdürlerinin Sahip Olması Gereken Liderlik Özellikleri

Temalar	Kodlar	Katılımcı No	Frekans
İnsan ilişkilerine yönelik özellikler	Çevresine duyarlı	Ö2, Ö4,Ö5,Ö7	4
	İletişim becerisi yüksek	Ö1,Ö3,Ö5,Ö7	4
	Güvenilir	Ö1,Ö3	2
	İnsan davranış ve psikolojisini bilen	Ö3,Ö5	2
	Empatik	Ö4,Ö8	2
	İnsani değerleri önemseyen	Ö10	1
	İkna becerisi yüksek	Ö1	1
	Sosyal	Ö5	1
	Anlayışlı	Ö7	1
	Barişik	Ö9	1
Göreve yönelik özellikler	Sevilen	Ö9	1
	Karizmatik	Ö10	1
	Çalışanları motive eden	Ö1,Ö3,Ö5,Ö6,Ö7	5
	Profesyonel	Ö3,Ö5,Ö7,Ö8,Ö10	5
	Adil	Ö1,Ö2,Ö7,Ö8	4
	İleri görüşlü	Ö1,Ö2,Ö4	3
	Çalışanları destekleyen	Ö2,Ö8,Ö10	3
	Yeniliklere açık	Ö4,Ö7,Ö10	3
	Sorunlara duyarlı	Ö3,Ö5	2
	Görev-çalışan özellikleri dengesini oluşturan	Ö1,Ö4	2
Görev-çalışan özellikleri dengesini oluşturan	Bilgi paylaşımına açık	Ö2,Ö10	2
	Fedakâr	Ö3,Ö5	2

Rol model olan	Ö8,Ö9	2
Akılcı	Ö1	1
Demokratik	Ö2	1
Geniş vizyona sahip	Ö3	1
Kararlı	Ö3	1
Tutkulu	Ö5	1
Esnek	Ö5	1
Hızlı ve etkili karar veren	Ö5	1
Zamanı etkili kullanan	Ö5	1
Takım oluşturabilen	Ö5	1
Sorumluluk üstlenen	Ö7	1
İnisiyatif alan	Ö7	1
Aile-iş hayatı ayırımı yapan	Ö8	1
Öğrencileri destekleyen	Ö8	1
Yaratıcı	Ö10	1

Tablo 4'e göre katılımcıların okul müdürlerinin sahip olması gereken liderlik özellikleriyle ilgili görüşleri *İnsan ilişkilerine yönelik özellikler* ve *Göreve yönelik özellikler* olarak iki tema altında toplanmıştır. Katılımcıların *İnsan ilişkilerine yönelik* özellikler teması altındaki görüşlerinde çevresine duyarlı, insani değerleri önemseyen, iletişim becerisi yüksek, güvenilir, insan davranış ve psikolojisini bilen, empatik, ikna becerisi yüksek, sosyal, anlayışlı, barışık, sevilen, karizmatik özelliklerine vurgu yapılmıştır. Örneğin katılımcılardan Ö1 lider bir müdürde iletişim becerisi, ikna becerisi ve güvenilir olma özelliklerinin bulunması gerektiğini "*İletişim yeteneği yüksek olmalı, ikna kabiliyeti olmalı, etrafındaki kişilere güven verebilmeli.*" şeklinde belirtmiştir. Ö9 "*Öğrencisiyle, velisiyle, öğretmeniyle en önemlisi kendisiyle barışık olmalıdır. Sevilmeyen ve varlığından rahatsız olunmamalıdır.*" şeklindeki ifadesiyle lider okul müdürünün barışık ve sevilen olması gerektiğinin önemli olduğunu vurgulamıştır. Ö4 lider okul müdürünün çevresine duyarlı olabilmesinin ve empati kurabilmesinin önemine aşağıdaki şekilde dikkat çekmiştir:

"Bir okul müdürü ilk önce çevresine karşı duyarlı ve ilgili olmalıdır. Yani karşısındaki kişilerin sorunlarını, fikirlerini ve görüşlerini anlamaya çalışır. Empati kurar. Karşısındaki kişiyi anlamının ve ne düşündüğünü bilmenin en etkili yolu empati kurmaktır."

Katılımcılar *Göreve yönelik özellikler* teması altında çalışanları motive eden, profesyonel, adil, ileri görüşlü, çalışanları destekleyen, yeniliklere açık, sorunlara duyarlı, görev çalışan özellikleri dengesini oluşturan, bilgi paylaşımına açık, fedakar, rol model olan, akılcı, demokratik, geniş vizyona sahip, kararlı, tutkulu, esnek, hızlı ve etkili karar veren, zamanı etkili kullanan, takım oluşturabilen, sorumluluk üstlenen, inisiyatif alan, aile-iş hayatı ayırımı yapan, öğrencileri destekleyen, yaratıcı özelliklerine değinmişlerdir. Örneğin katılımcılardan Ö6 lider okul müdürünün çalışanları motive etmesinin önemli olduğunu "*Okul müdürünün liderlik özelliklerine sahip olması, okul içerisinde düzen, disiplin ve başarıyı getiren temel yapı taşlarını oluşturmaktadır. Liderlik özellikleri okullardaki yöneticilerde olması gereken bir özelliktir. Okuldaki öğretmen ve çalışanları olumlu yönde güdüleyecek bir okul müdürü, göz önünde bulunan örnek kişidir.*" şeklinde açıklamıştır. Ö2 "*Bir okul müdürü öncelikle demokratik bir yaklaşıma sahip olmalı ve her görüşü ve fikri dinleyebilmelidir. Bu duruşu okul müdürünü karşıt görüşlü gruplar arasında da saygın kılacaktır. Geleceğe dönük olarak oluşabilecek değişimleri ve gelişmeleri öngörebilmeli ve bu öngörülerini okuldaki uygulamalarda göstermelidir. Ayrıca bu görüşlerini öğretmenler ile paylaşmalı ve öğrencilerini bu güne olduğu kadar geleceğe de hazırlayabilmelidir.*" şeklindeki ifadesiyle lider okul müdürünün demokratik, ileri görüşlü ve bilgi paylaşımına açık olma özelliklerinin önemini belirtmiştir. Ö8 lider okul müdürünün profesyonel, rol model olma, aile-iş hayatı ayırımı yapma, öğrencileri destekleme özelliklerine aşağıdaki şekilde vurgu yapmıştır:

"Okul müdürleri ilk olarak liderlik ruhuna sahip olanlardan seçilmelidir. Bence okul müdürleri sadece sınav ile değil adil olan mülakat sistemleri ile seçilmelidir. Sistemi veya mevzuatı bilmek okul müdürü olmak için yeterli olmamalıdır. Okul müdürü idare anlamına geldiği için idare kelimesinin anlamıyla da konuya bakış açısı kazandırmamız gerektiğini düşünüyorum. Okul müdürünün lider olabilmesi için ilk olarak kendini her konuda gerçekleştirmiş olması şart. Çünkü kontrolsüz güç, güç değildir. Okul müdürlerinin yönetimde profesyonel olması... Ayrıca liderliğin okul müdürlerinde tecrübe ile geliştiği kanısındayım. Benim düşüncem lider bir okul müdürü evdeki yaşadığı tüm sorunları okulun bahçe kapısında bırakıp sadece işi ile gündeme gelen, mevzuatı iyi bilen ...öğrenciler için imkan yaratan, rol model olmalıdır."

Lider olarak okul müdürünün çalışanları destekleme ve adil olma özelliklerine Ö2 "*Adil bir uygulama yapmaya gayret göstermeli verdiği kararların gerekçelerini gerektiğinde sıralayabilmelidir. Bu sayede gelebilecek eleştirilere anında cevap verebilecek aynı zamanda da kararlarını sağlam temellere dayandırdığını, dayanağını ve kararlarındaki saydamlığı göstermiş olacaktır. Öğretmenleri mesleki gelişimleri açısından izlemeli hatta mesleki gelişim imkânı sunabilmelidir. Akademik olarak öğretmenlerini ne kadar desteklerse o kadar da kurumsal ve*

toplumsal geleceğe yatırım yapmış olacağı bilincinde olmalıdır.”, Ö8 “Okul müdürlerinin ...liderliğini her bireyin gelişimsel özelliklerine uygun ama adil şekilde davranarak ilerletmesi gerektiğini düşünüyorum. Okul müdürleri öğretmenlerinin gelişebilmesi, kendilerini gerçekleştirebilmesi için onların daima yanında olmalı ve desteklemelidir. Benim düşüncem lider bir okul müdürü tüm öğretmenlerine adil ve eşit davranan, öğretmen haklarını daima savunan, öğretmenleri ile olan sorunlarını birebir halledip diğer öğretmenler ile kıyaslamayan, onların gelişimi için farklı kurs etkinlikleri yapan...” şeklindeki ifadeleriyle dikkat çekmişlerdir. Ö10 lider okul müdürünün bilgi paylaşımına açık, yaratıcı, profesyonel ve yeniliklere açık olma özelliklerinin önemini aşağıdaki şekilde vurgulamıştır:

“Fikir alışverişinde bulunan, yaratıcı çözümler bulan ... eğitim öğretim alanında kendini geliştirmiş (yüksek lisans yapmış olabilir, öğretmenlik geçmişinde başarılı olmuş ve eğitim öğretim yöntem ve tekniklerinin uygulanmasında yol gösterici olabilir) yeniliklere açık olan kişi olması gerektiğini düşünüyorum.”

Araştırmacı dördüncü olarak katılımcılara “Okul müdürünüzden beklediğiniz liderlik davranışları nelerdir?” sorusunu yönlendirmiştir. Bu soruya verilen cevaplar analiz edilerek frekanslarıyla birlikte Tablo 5’de gösterilmiştir.

Tablo 5: Okul Müdürlerinden Beklenen Liderlik Davranışları

Temalar	Kodlar	Katılımcı No	Frekans
İnsan ilişkilerine yönelik davranışlar	Tutarlı olma	Ö1,Ö6	2
	Paydaşlara ilgili davranma	Ö4,Ö7	2
	Değerlere önem verme	Ö2,Ö10	2
	Güven verme	Ö3	1
	Olumlu dil kullanma	Ö7	1
	Empati kurma	Ö7	1
	Güler yüzlü olma	Ö9	1
	Başarıyı artırma	Ö3,Ö4,Ö10	3
	Öğretmenleri motive etme	Ö3,Ö5,Ö8	3
	Adil olma	Ö6,Ö7,Ö9	3
Göreve yönelik davranışlar	Demokratik olma	Ö2,Ö10	2
	Örnek davranışlar sergileme	Ö2,Ö4	2
	Yeniliklere açık olma	Ö2,Ö4	2
	Öğretmenleri destekleme	Ö3,Ö4	2
	Öncülük etme	Ö3,Ö6	2
	Olumlu okul iklimi oluşturma	Ö3,Ö4	2
	Sorunlara duyarlı olma	Ö1,Ö9	2
	Gerçekleştirilebilir okul kuralları oluşturma	Ö1	1
	Teşvik etme	Ö1	1
	Çalışanlara okul amaçlarını benimsetme	Ö2	1
	Takım çalışmasını özendirme	Ö2	1
	Güvenli ve huzurlu bir ortam oluşturma	Ö2	1
	Akıl ve bilimselliğe dayalı yönetim	Ö2	1
	Şeffaflık ve hesap verebilirlik	Ö2	1
	Okulu geliştirme	Ö2	1
	Öğrencileri akademik ve sosyal açıdan geliştirme	Ö2	1
	Veli-okul işbirliğine önem verme	Ö2	1
	Güçlü okul kültürü oluşturma	Ö3	1
	Kapsayıcı eğitim anlayışı	Ö3	1
	Mutlu bir ortam oluşturma	Ö4	1
	Kendini geliştirme	Ö4	1
	Okulun ihtiyaçlarını zamanında karşılama	Ö4	1
	Paydaşlara rehberlik	Ö6	1
	Profesyonellik	Ö7	1
	İnisiyatif alma	Ö7	1
	Girişken olma	Ö8	1
	İşleri kolaylaştırma	Ö9	1
	Risk alma	Ö9	1
	Yasaları dikkate alma	Ö10	1
	Durumsal koşullara göre davranma	Ö10	1

Tablo 5’e göre katılımcıların okul müdürlerinden bekledikleri liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri *İnsan ilişkilerine yönelik davranışlar* ve *Göreve yönelik davranışlar* olarak iki tema altında toplanmıştır. *İnsan ilişkilerine yönelik davranışlar* temasında katılımcılar tutarlı olma, paydaşlara ilgili davranma, değerlere önem verme, güven verme, olumlu dil kullanma, empati kurma, güler yüzlü olma davranışları vurgulanmıştır. Örneğin okul müdürünün lider olarak tutarlı olmasının önemine katılımcılardan Ö1 “Dengeli ve tutarlı davranışlar sergilemeli.”, Ö6 ise “Kararlarında tutarlı ve ... olabildiğini beklerim.” şeklinde dikkat çekmiştir. Ö3 “İkinci olarak güven veren bir yapıya sahip olmasını beklerim.” şeklindeki ifadesiyle okul müdürünün liderlik davranışlarında kendisine güven vermesine önem verdiğini vurgulamıştır. Ö4 “... öğrenci, öğretmen ve öğrenci velilerine ilgili davranmalıdır.”

şeklinde paydaşlara ilgili davranmanın önemini belirtmiştir. Ö7 okul müdürünün lider olarak olumlu dil kullanmasına, personeline ilgili davranmasına ve empati kurabilmesine önem verdiğini aşağıdaki şekilde belirtmiştir:

“Yapıcı ve anlayışlı bir dil kullanılmalı. Konumunun sadece okul bölgesi sınırından ibaret olmadığını farkına vararak personelinin her anından ve onun her ihtiyacından haberdar olmalı. En önemlisi de empati duygusuna sahip olmalı.”

Göreve yönelik davranışlar temasında katılımcılar başarıyı artırma, öğretmenleri motive etme, adil olma, demokratik olma, örnek davranışlar sergileme, yeniliklere açık olma, öğretmenleri destekleme, öncülük etme, olumlu okul iklimi oluşturma, sorunlara duyarlı olma, gerçekleştirilebilir okul kuralları oluşturma, teşvik etme, çalışanlara okul amaçlarını benimsetme, takım çalışmasını özendirme, güvenli ve huzurlu bir ortam oluşturma, akıllı ve bilimselliğe dayalı yönetim, şeffaflık ve hesap verebilirlik, okulu geliştirme, öğrencileri akademik ve sosyal açıdan geliştirme, veli-okul işbirliğine önem verme, güçlü okul kültürü oluşturma, kapsayıcı eğitim anlayışı, mutlu bir ortam oluşturma, kendini geliştirme, okulun ihtiyaçlarını zamanında karşılama, paydaşlara rehberlik, profesyonellik, inisiyatif alma, girişken olma, işleri kolaylaştırma, risk alma, yasaları dikkate alma, durumsal koşullara göre davranma vurgulanmıştır. Örneğin katılımcılardan Ö9 “Okulun ve çevresindeki insanların sorunlarına duyarlı olup sorunlara çözümler üretebilmelidir. Hayatı, çalışma ortamını zorlaştırmamalı aksine kolaylaştırılmalıdır. Risk almalıdır.” şeklindeki ifadesiyle sorunlara duyarlı olmanın, işleri kolaylaştırmanın ve risk almanın önemini vurgulamıştır. Ö4 yeniliklere açık olmanın önemini “İlk önce yenilikçi olmalı ve bu yeniliklerin okuluna hızlı bir şekilde uygulanmasını sağlamalıdır. Teknolojiye ayak uydurmalı ve bu doğrultuda gerekli adımların atılmasını sağlamalıdır.” şeklinde belirtmiştir. Ö3 kapsayıcı eğitim anlayışının önemine “Ayrıcalık, dışlayıcı ve ötekileştirici yaklaşımlardan uzak durarak kapsayıcı bir eğitim anlayışına sahip olmasını beklerim.” şeklindeki ifadesiyle dikkat çekmiştir. Ö2 “Okul müdürü okulun kısa ve uzun vadeli hedeflerini kendisinin olduğu kadar kurum çalışanlarına da benimsetebilmeli ve bu amaçlar doğrultusunda ders saatlerinde veya ders dışında ortak çalışmalar ve etkinlikler oluşturabilmelidir. Okulun tüm çalışanlarını ortak bir payda etrafında toplamalı ve bireysellikten ziyade takımca çalışmaların önemli olduğunu düşündürmeli ve bu alanda yönlendirmeler yapmalıdır.” şeklindeki ifadesinde okul müdürünün lider olarak çalışanlara okul amaçlarını benimsetmesinin ve takım çalışmasını özendirmesinin önemini belirtmiştir. Ö8 motive etmenin ve girişken olmanın önemine aşağıdaki şekilde dikkat çekmiştir:

“Okul müdürüm tecrübesi ve bilgisi bakımından bize daima yardımcı oluyor. Ama lider olarak eksiklikler görüyorum. Bu eksikliğin köy okulunda olmamızdan kaynaklı ya da bizim adaylık döneminde yetiştirilme sürecinde olmamızdan kaynaklı olabileceğini düşünüyorum. Müdürümün liderlik olarak motivasyon ve girişkenlik konusunda eksikliklerinin olduğunu düşünüyorum. Küçük bir okul az sayıda öğretmen ve öğrenci olduğumuz için öğrencilerin bizi lider olarak değil bir anne, baba, abi, abla olarak görmeleri biz öğretmen olarak müdürü lider olarak görsek de samimi olduğumuz için resmiyet açısından bunu çok kullanmadığımızı düşünüyorum.”

SONUÇ

Okul müdürlerinin liderliğine yönelik öğretmen görüşlerini belirlemeyi amaçlayan bu çalışmada öğretmenlerin liderlik kavramına, okul müdürlerinin liderlik davranışlarının önemine, okul müdürlerinin sahip olması gereken liderlik özelliklerine ve okul müdürlerinden beklediği liderlik davranışlarına yönelik görüşleri incelenmiştir. Öğretmenler liderlik kavramını liderlik kaynağı, liderlik davranışları ve liderin kişisel özellikleri açısından ele almışlardır. Öğretmenler liderlik kaynağına ilişkin olarak liderliğin doğuştan geldiğini, sonradan kazanıldığını, sonradan geliştirilebilir olduğunu, liderliğin kendiliğinden ortaya çıkabildiğini ve liderlik özelliğinin bazı bireylere özgü olduğunu belirtmişlerdir. Buna göre öğretmenler liderlik kaynağına ilişkin olarak farklı görüşlere sahiptir. Bazı öğretmenler liderlik davranışlarından insanları etkileme, rehberlik etme, vizyon ve misyon geliştirme, doğru işler yapma, amaca ulaşırma, öncülük etme, grubu organize etme, izleyenlerin beklenti ve isteklerini karşılama, grup türüne göre liderlik davranışlarının şekillenmesi, insanları geliştirme, sorunları çözme davranışlarına vurgu yaparak liderlik kavramını açıklamışlardır. Buna göre öğretmenler liderlik kavramını farklı davranışlarla ilişkilendirmişlerdir. Bazı öğretmenler ise liderlik kavramını liderin kişisel özelliklerinden ileri görüşlülük, örnek olma, topluma duyarlılık, kendini geliştirme, zeki olma, sevilen olma, yeniliklere açık olma ile açıklamıştır. Buna göre öğretmenler liderlerin bu kişisel özelliklere sahip olması gerektiğini düşünmektedirler.

Öğretmenler liderliğin etki gücü nedeniyle okul müdürlerinin liderlik davranışlarını sergilemesinin önemli olduğunu vurgulamışlardır. Öğretmenler okul müdürleri liderlik davranışı sergilediğinde insanları, okul iklimini, başarıyı ve amaçların gerçekleştirilmesini olumlu şekilde etkileyeceğini belirtmişlerdir.

Öğretmenler lider okul müdürlerinin insan ilişkileri ve görev açısından bazı özelliklere sahip olması gerektiğini belirtmişlerdir. Öğretmenler lider olarak okul müdürlerinin insan ilişkileri açısından çevresine duyarlı, insani değerleri önemseyen, iletişim becerisi yüksek, güvenilir, insan davranış ve psikolojisini bilen, empatik, ikna becerisi yüksek, sosyal, anlayışlı, barışık, sevilen, karizmatik özelliklerine vurgu yapılmıştır. Öğretmenler lider olarak okul müdürlerinin görev açısından çalışanları motive eden, profesyonel, adil, ileri görüşlü, çalışanları destekleyen,

yeniliklere açık, sorunlara duyarlı, görev çalışan özellikleri dengesini oluşturan, bilgi paylaşımına açık, fedakar, rol model olan, akılcı, demokratik, geniş vizyona sahip, kararlı, tutkulu, esnek, hızlı ve etkili karar veren, zamanı etkili kullanan, takım oluşturabilen, sorumluluk üstlenen, inisiyatif alan, aile-iş hayatı ayrımını yapan, öğrencileri destekleyen, yaratıcı özelliklerine dikkat çekmişlerdir.

Öğretmenler kendi okul müdürlerinden insan ilişkileri ve görev açısından bazı liderlik davranışları sergilemelerini beklemektedirler. Öğretmenler insan ilişkileri açısından okul müdürlerinin sergilemelerini istedikleri liderlik davranışlarında tutarlı olmayı, paydaşlara ilgili davranmayı, değerlere önem vermeyi, güven vermeyi, olumlu dil kullanmayı, empati kurmayı, güler yüzlü olmayı vurgulanmıştır. Öğretmenler görev açısından okul müdürlerinin sergilemelerini istedikleri liderlik davranışlarında başarıyı artırmayı, öğretmenleri motive etmeyi, adil olmayı, demokratik olmayı, örnek davranışlar sergilemeyi, yeniliklere açık olmayı, öğretmenleri desteklemeyi, öncülük etmeyi, olumlu okul iklimi oluşturmayı, sorunlara duyarlı olmayı, gerçekleştirilebilir okul kuralları oluşturmayı, teşvik etmeyi, çalışanlara okul amaçlarını benimsetmeyi, takım çalışmasını özendirme, güvenli ve huzurlu bir ortam oluşturmayı, akıl ve bilimselliğe dayalı yönetimi, şeffaflık ve hesap verebilirliği, okulu geliştirmeyi, öğrencileri akademik ve sosyal açıdan geliştirmeyi, veli-okul işbirliğine önem vermeyi, güçlü okul kültürü oluşturmayı, kapsayıcı eğitim anlayışını, mutlu bir ortam oluşturmayı, kendini geliştirmeyi, okulun ihtiyaçlarını zamanında karşılamayı, paydaşlara rehberlik etmeyi, profesyonelliği, inisiyatif almayı, girişken olmayı, işleri kolaylaştırmayı, risk almayı, yasaları dikkate almayı, durumsal koşullara göre davranmayı önemsemişlerdir.

KAYNAKÇA

- Akçakaya, M. (2010). *21.Yüzyılda yeni liderlik anlayışı* (Birinci Basım). Ankara: Adalet Yayınevi.
- Alkın, M.C. (2006). *Liderlik özellik ve davranışlarının belirlenmesi ve konuyla ilgili olarak yapılan bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Avcı, A. (2015). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24(2), 161-189.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (2), 73-84.
- Başaran, İ.E. (1992). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara :Gül Yayınevi
- Başaran, İ.E. (2000). *Eğitim yönetimi*(4.Baskı).Ankara: Feryal Matbaası.
- Başaran, İ.E.(1989). *Yönetim* (2.Basım). Ankara: Gül Yayınevi.
- Berg, B. L. ve Lune, H. (2019). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Budak, G. ve Gülay, B. (2013). *İşletme yönetimi* (7.Baskı). İzmir: Barış Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (1987). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranışlar*. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, S. (2002). *Resmi ve özel okullardaki okul yöneticileri ve beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik davranışı yönünden karşılaştırılması*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum
- Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve idari bilimler fakültesi öğrencileri ile mühendislik fakültesi öğrencilerinin liderlik tarzına ilişkin eğilimlerinin karşılaştırılmalı analizi ve Çorum örneği. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 91-107.
- Çakır, S.E. (2019). *Liderlik tarzlarının öğretmenlerin motivasyonları üzerindeki etkisi: Ankara İli Altındağ İlçesi Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara.
- Çelik, V. (2015). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Akademi.
- Dikmen, B. (2012). *Liderlik kuramları ve dönüştürücü liderlik kuramının çalışanların örgütsel bağlılık alguları üzerindeki etkisine yönelik uygulamalı bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ebcim, E.(2019). *Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarının incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Sabahattin Zaim Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Erçetin, Ş.Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon* (2.Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Erdoğan, İ. (1997). *İşletmelerde davranış*. İstanbul: Beta Yayınları
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve organizasyon (Çağdaş ve Küresel yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

- Eren, E.(2004).*Yönetim ve örgüt psikolojisi* (10.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Güler, A., Halıcıoğlu, S. ve Taşgın, S. (2015). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma* (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gültekin, C. (2012). *Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin okul iklimi üzerine etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Yayınları
- Hayran, O. ve Sur H.(1998). *Sağlık hizmetleri yönetim el kitabı*. İstanbul: Yüce Yayım.
- Hoşoğlu, S. (2012). *Çalışanların örgüte bağlılıkları ile liderlik arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ilgar, L. (2000). *Eğitim yönetimi, okul yönetimi, sınıf yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağ.A.Ş.
- İnanlı, Y. ve Özkan, M. (2006). Resmi ilköğretim okulları ve liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre müdürler ne derece öğretim liderliği davranışları göstermektedir. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 123-149.
- İnce, M., Bedük, A. ve Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde takım çalışmasına yönelik etkin liderlik nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 423-426
- İşcan Ö.F. ve Timuroğlu M.K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi. *Uygulama İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1),120-135.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2006). *Yeni insan ve insanlar* (10.Basım). İstanbul: Evrim Yayınevi
- Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim yönetimi, kuram ve Türkiye'deki uygulama*. Ankara: Bilim Yayıncılık.
- Kılıç, G. (2006). Eğitim kurumlarında liderlik tarzları ve örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Kırmaz, B. (2010). Bilgi çağı lideri. *Ankara Barosu Dergisi*, (3),207-227.
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği* (13. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Koparal C. (2001). *Yönetim ve organizasyon içinde yönetim kavramı* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Naktiyok, A. (2009). Bilgi temelli örgüt oluşturmada yöneticilerin kalite liderliğine uygun davranışlarının rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1),253 -276
- Özalp, İ, Eren G. ve Öcal, H. (1992). Organizasyonda durumsallık yaklaşımı açısından liderlik: Liderliğin Fred E. Fiedler teorisindeki liderlik tarzlarına göre belirlenmesi ve Eskişehir bölgesinde seçilen büyük sanayi işletmelerinde bir uygulama. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 161-205.
- Öztürk, N. K. (2002). Siyasal sağduyu ve liderlik etiği. *Türk İdare Dergisi*, 434, 55-70.
- Paksoy, M. (2002). *Çalışma ortamında insan ve toplam kalite yönetimi*. İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları.
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Sabuncuoğlu, Z. Ve Tüz, M. (1998), *Örgütsel psikoloji* (3. Baskı). Bursa: Alfa Yayınları.
- Sarioğlu, U. S. ve Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve liderlik ayrımında kişisel farklılıkların rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 122-136.
- Sucu, Y. (1995). *Durumsallık yaklaşımı ve stratejik planlama*. 1.Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumunda sunuldu, Ankara.
- Şahin, S. (2003). Okul merkezli yönetim uygulamaları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 36, 582-605.
- Şentürk, C. (2010). *İlköğretim okul müdürlerinin liderlik davranışları ile okul ikliminin karşılaştırılması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Şimşek, M.Ş. Akgemci, T. ve Çelik, A. (2008). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış* (6.Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi
- Şişman, M. (2012). *Öğretim liderliği* Ankara: Pegem Akademi.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.

Yeşil, A. (2016). Liderlik ve motivasyon teorilerine yönelik kavramsal bir inceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.