

## Başarılı Okul Müdürü Kimliği Üzerine Fenomenolojik Bir Analiz: Alandan Sesler

Ali Duran <sup>1</sup> , Necati Cemaloğlu <sup>2</sup> 

<sup>1</sup> Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi, Ankara, Türkiye, aliduraneu@hotmail.com

<sup>2</sup> Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi, Ankara, Türkiye, necem@gazi.edu.tr

### Makale Bilgileri

### ÖZ

#### Makale Geçmişi

Geliş: 03/05/2020

Kabul: 04/06/2020

Yayın: 05/06/2020

#### Anahtar Kelimeler:

Başarılı okul müdürü,  
Paternalist liderlik, Sosyal  
adalet liderliği, Ahlaki  
liderlik, Öğretmen liderliği

#### Sorumlu Yazar:

Ali Duran

#### e-posta:

aliduraneu@hotmail.com

Başarılı okul müdürlüğüne dair bilimsel sorgulamaların 1980'li yıllarda etkili okul ve özellikle eğitim örgütlerinde artan okul hesap verilebilirliği ile hız kazandığı görülmektedir. İlgili literatürde okul müdürünün öğrenci başarısı üzerinde öğretmenden sonra en önemli faktörlerden birisi olduğuna dair kanıtlar bulunmaktadır. Bu kapsamda bu araştırmanın amacı öğretmen, müdür yardımcısı, öğrenci ve velilerin başarılı okul müdürünün kişisel özellikleri, mesleki yeterlikleri ve sergiledikleri liderlik davranışlarına yönelik görüşlerini incelemektir. Nitel araştırma yöntemlerinden fenomenolojik araştırma deseninin kullanıldığı bu çalışmada Amasya, Çorum, Samsun ve Tokat illerinde ölçüt örnekleme ve maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemlerine göre belirlenen başarılı okullarda görev yapan öğretmen ve müdür yardımcılarını aynı okullarda eğitim gören öğrenci ve öğrenci velileri katılımcıları oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplamak amacıyla yarı-yapılandırılmış görüşme formu kullanılmış ve elde edilen veriler içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Araştırmada başarılı bir okul müdüründe olması gereken en önemli liderlik özelliklerinin paternalist liderlik, öğretimsel liderlik, ahlaki liderlik, vizyoner liderlik, sosyal adalet liderliği ve kültürel liderlik olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca başarılı okul müdürlerinin etkili iletişim, anlayışlı olma, adil olma, mevcut duruma göre davranma gibi davranışlar sergiledikleri de araştırmanın diğer önemli bulgularındandır. Gelecek araştırmalar için önerilerle araştırma sonlandırılmıştır.

## A Phenomenological Inquiry Into The Professional Identity Of Successful School Principals: Voices From The Field

### ArticleInfo

### ABSTRACT

#### ArticleHistory

Received: 03/05/2020

Accepted: 04/06/2020

Published: 05/06/2020

#### Keywords:

Successful school  
principal,  
paternalist  
leadership, social  
justice leadership,  
moral leadership,  
teacher leadership

#### Corresponding Author:

Ali Duran

#### e-mail:

aliduraneu@hotmail.com

There have been an increase in the scientific investigations on successful school principalship since 1980s, when effective school became the focus of educational systems along with school accountability. The previous research has revealed that school principal is one of the crucial factors preceded by qualified instruction. In this sense, the purpose of this study is to delve into the characteristics, professional identity and leadership behaviors of successful school principals according to teachers, deputies, students, and parents' opinions. The phenomenological research design from the qualitative studies was adopted in this research. Teachers, deputies, students, and parents from successful schools in Amasya, Corum, Samsun and Tokat provinces in Turkey were recruited through criterion and maximum variation sampling methods. The data which were collected via a semi-structured interview form was analyzed through content analysis technique. The findings show that successful school principals mostly display paternalist, instructional, moral, visionary, social justice, and culturally responsive school leadership behaviors. Further, successful school principals have effective communication skills, and are understanding, fair, and situational leaders. Several recommendations for future research have also been added.

**Atf/Citation:** Duran, A. & Cemaloğlu, N. (2020). Başarılı okul müdürü kimliği üzerine fenomenolojik bir analiz: Alandan sesler, *Necmettin Erbakan Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 2(1),12-39.



"This article is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) (CC BY-NC 4.0)"

## GİRİŞ

Yaklaşık yarım yüzyıldır etkili okul araştırmaları kapsamında ele alınan başarılı okul müdürlüğü davranışları son yıllarda daha da önemli hâle geldiği ve bu doğrultuda değişen ve gelişen dünyada okul müdürlerine yeni görev, rol ve sorumluluklar yüklendiği görülmektedir. Diğer yandan, araştırmalar başarılı okul müdürlüğünün tüm dünyada geçerli tek bir yol haritasının ya da reçetenin bulunmadığını, her ülkenin veya bölgenin kendi bağlamlarında kültürel özellikleri başta olmak üzere birçok faktörden etkilendiğine yönelik bulgular sunmaktadırlar.

Eğitim liderliği kavramı eğitim yönetimi alanındaki araştırmacıların, politika yapıcılarının, uygulayıcıların ve dünya genelinde Ekonomik Kalkınma İşbirliği Örgütü (The Organisation for Economic Cooperation and Development [OECD]) OECD gibi geniş katımlı örgütlerin yaptıkları eğitim araştırmalarının üzerinde önemle durduğu bir konu olarak görülmektedir. Demirkasimoğlu (2015) çağdaş okul müdürlüğü üzerine bu derece düşülmesinin temel gerekçelerini yönetimin kendi dinamikleri bağlamında, hesap verilebilirlik, öğrenci merkezli eğitim sistemi anlayışları, veriye dayalı karar verme, küreselleşme ve bilgi toplumu olma olarak ifade etmektedir. Bu bağlamda da okul etkililiği üzerine yapılan araştırmalarda (Bipath&Moyo, 2016; Edmonds, 1979; Lezotte, 1986) öğrenci başarısına etkisine dair güçlü kanıtlar elde edilen ve okullarda değişim katalizörü ve kültür oluşturucu olarak algılanan (Leo&Wickenberg (2013) okul müdürlerinin karakteristik özellikleri (Holly, 2009), tutumları ve davranışları (Johnson, 2003), rolleri (Reid, 2020), sorumlulukları (Fullwood, 2016), uygulamaları (Alqahtani, Noman&Kaur, 2020) en yaygın ele alınan araştırma konuları olduğu görülmektedir. Drysdale ve Gurr (2011) okul liderliğinin öğrenci performansı üzerindeki etkisine dair ciddi boyutlarda bir ilgi bulunduğunu ifade etmektedir. Bazı araştırmalarda okul müdürünün öğrenci başarısında öğretmenden sonra en önemli ikinci etken olduğu ifade edilmiştir (Hallinger&Heck, 1998; Leithwood, Patten&Jantzi, 2010). Hatta nicel olarak yapılan bazı araştırmalarda okul müdürünün öğrenci başarısındaki anlamlı farklılığın dörtte biri okul müdürüne atfedilmiştir (Nichols, Glass, &Berliner, 2012). Alanyazında okul müdürü davranışları genellikle hesap verilebilirlik (Pont, Nusche&Moorman, 2008), öğretimsel hesap verilebilirlik (Bober, 2004), merkezi sınav sonuçlarına göre hesap verilebilirlik (Silins&Mulford, 2002) açısından da ele alınmaktadır.

Öğrenci başarısını değerlendirmeye yönelik yapılan bilimsel araştırmalarda, okul bağlamında ele alınan toplam öğrenci başarısı, öğrenci başına düşen bilgisayar, fizik, kimya, biyoloji laboratuvarları, kütüphanedeki kitap sayıları, spor alanları, derslik başına düşen öğrenci sayısı gibi fiziksel unsurlar ve mesleki kıdem, eğitim durumu, mesleki gelişim gibi öğretmen kalitesini ölçmeye yönelik unsurların yanı sıra, okul müdürleri karakteristik özellikleri, mesleki yeterlikleri, liderlik tutum ve davranışları da öncelikli olarak göz önünde bulundurulmuş bir alan olarak görülmektedir (Zhang, 2016).

Son yıllarda eğitim üzerine yapılan tartışmaların odak noktasını öğrencilerin performansını artırmaya ilişkin hesap verebilirlik oluşturmaktadır. Devletler okullarından öğretim programlarındaki kazanımların öğrencilere etkili bir şekilde kazandırılmasını amaçlarken, okul müdürlerine de önemli sorumluluklar yüklemektedir. Yerel, ulusal ve uluslararası beklentiler okul müdürlerinin ölçülebilir öğrenme ve öğretme parametrelerine odaklanmasını gerektirmektedir. Bu doğrultuda günümüzde okul müdürlerinin okulları için bir vizyon oluşturma, öğretmenlerle liderlik davranışlarını paylaşma ve okullarını öğrenen örgütler yapma çabası içinde oldukları söylenebilir (Stronge, Richard &Catano, 2008).

Öğrencilerin akademik ve sosyal açıdan başarılı olmalarındaki faktörleri yönetme ve sürdürmede okul müdürünün etkili liderliği büyük önem taşımaktadır (Cemaloğlu, 2013). Başarılı okul müdürlüğüne dair kapsamlı araştırmalardan birisi de Marzano, Waters ve McNulty (2006) tarafından okul müdürü ve öğrenci başarısı üzerine 35 yıldan fazla bir dönemde gerçekleştirilen yaklaşık 5000 araştırma üzerinde meta analiz çalışması gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin öğrenci başarısı üzerinde 21 farklı sorumluluklarının olduğu tespit edilmiştir:(1) olumlama; (2) değişim ajanı; (3) koşullu ödüller; (4) iletişim; (5) kültür; (6) disiplin; (7) esneklik; (8) odaklanma; (9) idealler ve inançlar; (10) girdi; (11) entelektüel uyarım; (12) müfredat, öğretime ve değerlendirmeye katılım; (13) öğretim programı hakkında bilgi sahibi olma; (14) izleme ve değerlendirme; (15) iyileştirici; (16) düzen; (17) erişilebilirlik; (18) ilişkiler; (19) kaynaklar; (20) durumsal farkındalık ve (21) görünürlük. McEwan (2003) çalışmasında başarılı okul müdürleri için bazı metaforlar kullanmaktadır: “Bir at arabasında savaşçı” ve “üst ligde oynayan bir basketbol oyuncusu”. Kullanılan metaforlara bakılmaksızın, başarılı okul müdürleri zorlu rakiplerine karşı kazanmak için ne yapmaları gerektiğinin farkındadırlar. Bu okul müdürleri yöneticilik mesleğine yeni bir boyut kazandırmakta ve yeni başarılarla doğru yol almaktadırlar.

Alanyazında yapılan araştırmalar okul müdürünün okul etkililiği üzerinde doğrudan ve dolaylı

etkisine dair kanıtlar sunmaktadır (Heck&Hallinger, 2010). Yapılan araştırmalar okul müdürünün öğrenci başarısı üzerindeki etkisinin genellikle okul örgütü ve okul çevresi bağlamında ele alındığını göstermektedir (Marks &Printy, 2003). Ereş ve Bıçak (2017) araştırmalarında okul müdürünün öğrenci başarısı üzerindeki etkisini aracılık etkisi olarak tespit etmiştir. Okul müdürlerinin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet uygulamaları öğretmenler üzerinde olumlu etki etmektedir (Ereş, Gülcan & Çelik, 2014). Bir diğer araştırmada, Cotton (2003) başarılı okullarda görev yapan okul müdürlerinin sıklıkla “öğretimsel liderlik, olumlu ve destekletici okul iklimi, öğretim kadrosu ile iletişim, paylaşılan liderlik ve öğretmen güçlendirme, sürekli gelişim hedefi, sınıf gözlemleri ve geri bildirim, öğretmen otonomisi ve mesleki gelişim fırsatları ve kaynakları” gibi alanlarda etkili oldukları sonucuna varmıştır. Araştırmacılar okul müdürlerinin sergiledikleri yüksek kalitede öğretim faaliyeti ve öğretim programının sürdürülmesi olarak tanımlanan öğretimsel liderlik davranışlarının öğrenci başarısı üzerinde anlamlı ölçüde etkili bir değişken olarak tespit etmiştir (Marks &Printy, 2003).

Okul müdürlüğüne dair sıklıkları ve temaları değişse de her dönem düzenli olarak bilimsel araştırmalara konu edinildiği görülmektedir (Ağaoğlu, Şimşek, Ceylan & Kesim, 2012; Akbaba-Altun, 2011; Amador-Valerio, 1916; Arons&Papadales, 1986; Fiedler, 1972; Gist&King, 1922; Gürbüz, Erdem, & Yıldırım, 2013; Koch, 1937; McSkimmon,1926, Meredith, 1920; Mulford ve ark.,2007; Pashiardis, 1998; Pederson, 1970; Ponomareva, 2015;Reid, 2020;Sifert, 1943; Sutton, 1944; Thomas, 1974; Wang, Gurr&Drysdale, 2016; Wendel, Hoke&Joekel, 1993; Wentz, 1989; Whiteside, 1968; Wilson, 1982; Ylimaki, Jacobson&Drysdale, 2007).

Günümüz okul müdürlerinin görev, rol ve beklentilerine dair kuramsal temellerin 1980’li yıllarda hesap verilebilirlik ve standart temelli liderlik (Fuhrman&Elmore, 2004) nedeniyle öğretimsel liderlik ile hız kazandığı (Marks &Printy, 2003) bilimsel araştırmalarda açıkça görülmektedir. Son yıllarda eğitimde hesap verilebilirliğin daha çok konuşulduğu (Wagner, 2013), sosyal adalet liderliği (Angelle&Torrance, 2019) ve hizmetkâr liderliğin (Greenleaf, 1969) ön plana çıktığı, birçok farklı nedenle insanların il, bölge ve hatta ülkeler arası göç etmek zorunda kaldığı (Beatriz, Deborah&Hunter, 2008) ve bu nedenle örgütlerin daha farklı gruplardan oluştuğu ve pek çok çevresel sorunun olduğu küreselleşen dünyada başarılı okul müdürü kimdir? sorusu ortaya çıkmaktadır.

Okul müdürlerinin önemine dair bilimsel araştırmaların 1980’li yıllardan itibaren öğretimsel liderlik (Fiori, 2018; Gray, 2018; Mackey, 2016) ve öğretimsel hesap verilebilirlik kavramları (Yıldırım &Yenipınar, 2019) ile birlikte yoğunlaştığı görülse de, alana en ciddi katkı İngilizce olarak “*The International Successful School Principals Project (ISSPP)*” olan “*Uluslararası Başarılı Okul Müdürleri Projesi (UBOMP)*” tarafından yapıldığı görülmektedir (Day&Gurr, 2014; Drysdale, 2011; Murakami, &Orr, 2012; Ylimaki, Jacobson&Drysdale, 2007). Araştırma kapsamında 100’den fazla makale, 10’den fazla tez araştırması, 70’den fazla kitap bölümü, 8 kitap ve belirli sayıda araştırma raporları üretilmiştir (Jacobson, 2012). Başarılı okul liderliği üzerine yapılan çalışmalar (Hallinger&Heck, 2010; Robinson, Lloyd, &Rowe, 2008) öğrenme çıktılarını arttıran ve öğrencilerin akademik başarılarına olumlu yönde katkı yapan okul liderliği davranışlarının haritasını çıkarmışlardır. Özellikle İngiltere (Day, 2007), Norveç (Moller&Vedoy, 2014), Amerika (Merchant, Garza, &Murakami-Ramalho, 2014), ve Endonezya (Raihani, Gurr, &Drysdale, 2014) gibi ülkelerdeki dezavantajlı bölgelerde kişisel özellikleri, sergiledikleri davranışlar ve kullandıkları stratejiler bakımından fark yaratan, öğrencilerin öğrenmesinde katkı yapan ve sosyal adalet liderliği sergileyen başarılı okul müdürlerini konu alan UBOMP’un (Day&Gurr, 2014) bu bağlamda elde ettiği sonuçlar şu şekildedir: Başarılı okul müdürleri dönüşümcü ve öğretimsel liderlik davranışlarının bir araya gelmesinden oluşan İngilizce’de “post-heroic leadership” olarak isimlendirilen kahramanlık sonrası liderlik davranışları sergilemektedirler (Grønn, 2000, Harris, 2002; Spillane, Halverson ve Diamond, 2001). UBOMP projesi kapsamında elde edilen bulgularda dezavantajlı okullarda başarılı olan okul müdürlerinin pes etmeyen, kendini belirli bir hedefe adayabilen, demokratik değerlerle başarılı olmaya odaklanan, iletişim kurulabilir ve danışılabilir, destekleyici ve katılımcı özelliklere sahip oldukları tespit edilmiştir. Dezavantajlı okullarda başarılı okul müdürleri demokratik ve dağıtılmış liderlik davranışları ile işbirlikçi bir liderliği teşvik etmektedirler. Kendilerini öğretmen kadrosunu denetleyen kahramanca bürokratik figürler değil, öğretmenlerle etkileşime giren ve öğretim ve öğrenim programını yöneten liderler olarak algılandıkları (Day&Leithwood, 2007; Grass, 2004; Harri, 2011).

Başarılı okul müdürleri ile ilgili çalışmalar genellikle başarılı okul müdürleri becerileri, stratejileri ve yaklaşımları (Asiedu-Kumi, 2003; Clark, 2004; Donlan, 2009; Welch, 2009; Wilson, 2010), karakteristik özellikleri (Felicello, 2014; Willis, 2014), başarılı okul müdürlerinin öğrenci başarısına etkisi (Day, Gu, &Sammons, 2016; Onoye, 2004), dezavantajlı okullarda okul müdürlüğü (Brigman-Brown, 2016; Carnes,

2009; Clayton, 2010; Merritt, 2016; Moore, 2010; Nerad, 2002), başarılı ve başarısız okul müdürlerinin karşılaştırılması (Brown, 2006; Keuseman, 2017; Mercer, 2000), başarılı okul müdürlerinin deneyimleri (Agnew, 2014; Neil, 2012; Prandini, 2008; Weigel, 2012), başarılı kadın okul müdürleri (Bonomo, 2016; Brown, 2009; Campbell, 2011; Fogg, 2003), başarılı okul müdürlerinin paydaşlarla ilişkisi (Lougheed, 2015), başarılı okul müdürlerinin iletişim yolları (DeGroot, 2006; Diokno, 2010), başarılı okul müdürlerinin liderlik stilleri (Hays, 2009; Herpin, 2014; Pingle, 2004; Praphamontriping, 2012), başarılı okul müdürleri standartları (Cox, 2007; Davis, 2003; Thorns, 2002; Villalobos-Maclsaac, 2002); başarılı okul müdürlerinin profesyonel öğrenme toplulukları oluşturması (Smith, 2009) gibi temalara odaklanmaktadır.

Ulusal araştırmalar incelendiğinde de ülkemizde dar kapsamlı bir araştırma (Ağaoğlu ve ark., 2012) yapıldığı, bunun dışında alanyazın taraması sonucunda başarılı okul müdürlerinin karakteristik özellikleri (Gürbüz, Erdem & Yıldırım, 2013; Karahasanoğlu, 2014), motivasyon stratejileri (Elçi & Tan, 2015), liderlik uygulamaları (Kızıldemir, 2017), zaman yönetimi stratejileri (Akbaba-Altun, 2011) bağlamında belirli araştırmalara ulaşılmıştır. Şüphesiz başarılı okul müdürlüğüne dair yapılan bu öncü araştırmaların bulguları epistemolojik açıdan alana katkı yapmıştır. Ancak uluslararası alanyazın ile kıyaslandığında ülkemizde yapılan başarılı okul müdürlerine dair bilimsel araştırmaların görece az olduğu ifade edilebilir. Bu açıdan da başarılı okul müdürlerine dair yeni bilimsel sorgulamalar yapmak mevcut literatüre olumlu katkı yapacağı söylenebilir. Bunu destekler biçimde Ereş (2011) Türk Kültürü'nün batı özellikleri taşıyan yönleri olmakla birlikte, kendisine has özellikler taşıdığını belirtmiştir. Bu nedenle başarılı okul müdürlerine dair farklı bağlamlarda yapılacak araştırmalar mevcut literatürden farklı sonuçlar ortaya çıkarabilir. Türkiye'de de UBOMP kapsamında 2012 yılında 3 katılımcı ile yapılan araştırma sonucunda, başarılı okul müdürlerinin güven kültürü oluşturmaya, paydaşları karar süreçlerine dahil etme ve yenilikçi bir bakış açısı benimsedikleri sonucuna varılmıştır. Ayrıca, araştırmacılar okul müdürlerinin liderlik, babalık, arkadaşlık, kardeşlik, montörlük, bilgi kaynağı ve kolaylaştırıcı gibi roller üstlendiğini tespit etmişlerdir (Ağaoğlu ve ark., 2012). Bir diğer araştırmada ise, dezavantajlı bölgelerde görev yapan okul müdürü davranışları incelenmiştir. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin dezavantajlı bölgelerdeki öğrenciler için belirli bir çaba içinde oldukları ancak dönüşümsel, karizmatik ve liderlik özelliklerinin geliştirilmesi gerektiği sonucu elde edilmiştir (Özcan, Balyer & Yıldız, 2018). Balcı (1988) öğrencilerin başarılı olmaları için öğretmenlerin ve okul müdürlerinin belirli nitelikler taşımaları gerektiğini ve bu bağlamda eğitilmeleri gerektiğini vurgulamıştır.

Okul yönetimi bir okul müdürünün tek başına gerçekleştirdiği bir yolculuk değildir. Okul yönetimi bir bilim de değildir. Okul yöneticiliğinde Newton Kanunları ya da Einstein hesaplamaları bulunmamaktadır. Okul müdürlerinin uygulamaları o an eldeki şartlara göre, mevcut kaynaklarla yapılabilecek en uygun işleri yapmaktır (McKenzie, 2020, s.13). Araştırmalardan elde edilen veriler ışığında, başarılı okul müdürlerinin ülkelere, bölgelere ya da okullara göre değişen tutum ve davranışları, yol haritaları bulunmaktadır. Kişisel özelliklerindeki farklılıkların ve okulun kendi bağlamsal özelliklerinin, diğer bir ifade ile okul kültürünün şartlarında hangi yoldan gideceklerini seçmektedirler.

Mitchell (2015) ve Tucker ve Coddington (2012) okul müdürlüğü davranışlarının her bağlamda ve kültürde aynı olmadığını, başarılı bir okul müdürünün kendi durumunu belirleyerek ona göre liderlik davranışları sergilediğini ifade etmektedir. Başarılı okul müdürleri ile ilgili araştırmaların uygulandığı yerleşim yerleri incelendiğinde, büyük çoğunluğunun Batı ülkelerinde, özellikle gelişmiş ülkelerde uygulandığı görülmektedir. Okul etkililiği araştırmaların ve eğitim yönetimi alanının da ilk temellerinin Batı ülkelerinde atıldığı göz önünde bulundurulduğunda, bunun normal bir durum olduğu düşünülebilir. Diğer yandan, uluslararası ekonomik ve sosyal gelişmelerde, kalkınma oranlarında da olduğu gibi eğitim alanında, özellikle de PISA gibi sınavlarda yüksek başarı gösteren pek çok doğu ülkesi bulunmaktadır. Alanyazında da okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile pek çok araştırma yapılmasına rağmen, özellikle dezavantajlı okullarda görev yapan okul müdürlerinin özelliklerine ve yönetsel eylemlerine değinilmediği ifade edilmektedir (Özcan, Balyer & Yıldız, 2018). Uluslararası alanyazında başarılı okul müdürlerinin özellikleri, stilleri, karakteristikleri ve etkili stratejilerine dair yeterli düzeyde araştırma (Adams, 2015; Balitewicz, 2015; Barber, 2011; Carnes, 2009; English, 2017; Fech, 2009; Moore, 2010; Phillips, 2015; Sanzo, Sherman, & Clayton, 2011; Sinha, 2009; Suber, 2009; Thomas, 2003) olmasına rağmen, ulusal literatürde başarılı okul müdürlüğü kimliğine yönelik derinlemesine analiz yapan araştırmaların (Santaella, 2018; Yilmaki, Jacobson & Drysdale, 2007) kısıtlı olduğu söylenebilir. Eğitim liderliğine etki eden okul içi ve dışı birçok faktör ve her geçen gün başarılı-etkili okul müdürlüğü, öğrenci başarısı ve okul gelişimi arasındaki ilişkileri ele alan araştırmaların sıklığı göz önünde bulundurulduğunda, başarılı okul müdürünün kimliği üzerinde halen net bir tanımlama olmadığı söylenebilir. Bu kapsamda farklı kültürlerde ve eğitim sistemlerinde başarılı okul müdürlerinin karakteristik özelliklerinin ve yönetsel davranışlarının araştırılmaya

değer bir konu olduğu söylenebilir.

Bu araştırmanın bulguları başarılı okul müdürü kimliğine dair veri sağlaması açısından önemlidir. Küreselleşen dünya her geçen gün eğitim sistemleri üzerinde yeni baskılar kurmakta, okul örgütlerine, dolayısıyla okul yöneticilerine ve öğretmenlere de yeni rol ve sorumluluklar yüklemektedir (Balyer, 2012). Bu nedenle, bu araştırmanın bulgularının etkili okul müdürlüğü uygulamalarına yönelik dair katkı sunması beklenmektedir. Bu araştırma görev başında okul müdürlerine yönelik hizmetiçi eğitim çalışmaları açısından da katkılar yapabilir. Ayrıca, bu araştırmanın hâlihazırda görevde bulunan okul müdürlerine, gelecekte okul müdürü olmayı düşünen müdür yardımcısı ve öğretmenlere, politika yapıcılara, Milli Eğitim Bakanlığı politikalarına, il ve ilçe milli eğitim müdürlerine, maarif müfettişlerine, öğretmenlere, öğrencilere velilere ve son olarak kamuoyuna yaptıkları görevin sorumluluklarına dair veriler sunacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda, bu araştırma başarılı okul müdürlerinin eğitim ortamlarındaki davranış kalıplarının açığa çıkartması ve ulusal literatürdeki önemli bir boşluğu doldurması açısından önem arz etmektedir.

Bu çalışmada öncelikle başarılı okul müdürlüğü modelleri ile ilgili kavramsal çerçeve ele alınmış, ardından araştırma yöntemi ile ilgili bilgilere yer verilmektedir. Yöntemsel açıklamaların ardından araştırma kapsamında elde edilen bulgular alt başlıklar halinde sunulmakta, elde edilen bulguların ilgili literatürdeki tartışmaları ile araştırma devam etmektedir. Tartışma kısmından sonra sonuç, sınırlılıklar, öneriler ve doğurgulara yer verilerek araştırma sonlanmaktadır.

### 1.1. Araştırmanın Amacı

Bu doğrultuda bu araştırmanın amacı, başarılı okullarda görev yapan öğretmen ve müdür yardımcılarını ile aynı okullarda eğitim görev öğrenciler ve velilerinin başarılı okul müdürü kimliği üzerine görüşlerini incelemektir. Bu temel amaç doğrultusunda aşağıdaki alt amaca yanıt aranmıştır:

1. Başarılı okullardaki öğretmen, müdür yardımcısı, öğrenci ve velilere göre başarılı bir okul müdürünün kişisel özellikleri, mesleki yeterlikleri ve sergiledikleri liderlik davranışları nelerdir?

## YÖNTEM

### 2.1. Araştırma Modeli

Bu çalışmada bir olayı olduğu gibi araştırmaya ve var olan durumu belirlemeyi amaçlayan nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu tür araştırmalarda ele alınan durumlar ayrıntılı bir şekilde araştırılmakta, “Ne” oldukları betimlenmeye çalışılmaktadır (Tanrıoğen, 2014). Araştırmacılar belirli bir problem üzerine odaklanmak, doğal ortamında veri toplamak ve tümevarım yöntemi ile analiz yaparak belirli kod, kategori ve temaları ortaya çıkarmak için nitel araştırma modelini benimserler (Creswell, 2012). Nitel araştırmalarda araştırma problemi merkezi bir öneme sahiptir ve araştırma kapsamındaki diğer adımlar (araştırma modeli ve deseni, katılımcı belirleme yöntemleri, veri toplama araç ve yöntemleri, veri analizi) araştırma problemi ile karşılıklı etkileşim hâlinindedir. Bu doğrultuda bu çalışmada fenomenoloji araştırma deseni araştırma problemine göre belirlenen araştırma modeline uygun olacağı belirlenmiştir. Buna göre, fenomenoloji araştırma deseni aslında farkında olduğumuz fakat derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmayı sağlamaktadır (Hancock&Algozzine, 2006, s. 8). Bizlere tamamıyla yabancı olmayan bununla birlikte anlamını net olarak kavrayamadığımız olguları araştırmayı amaçlayan çalışmalar için fenomenoloji araştırmaya uygun bir zemin oluşturabilir (Merriam&Tisdell, 2016; Yıldırım & Şimşek, 2005).

### 2.2. Katılımcılar

Bir çalışmada çalışma grubunu belirlemek araştırmanın ilk aşamasında yapılması gereken en temel unsurlarından birisi olarak görülmektedir (Daymon&Holloway, 2011). Yıldırım ve Şimşek (2005) nitel araştırmalarda katılımcıların seçilmesinin oldukça önemli olduğunu, katılımcıların belirlenmesi aşamasında araştırma probleminin temel alınması gerektiğini ve buna göre katılımcıların belirli bir ölçütle sınırlandırılması gerektiğini ifade etmektedir. Araştırma sonucunda elde edilecek bulgular, üzerinde çalışılan konu ve katılımcılar tarafından belirlenmektedir. Bu doğrultuda araştırmacı, araştırmanın amacına uygun veri elde edebileceği çalışma grubunu belirlemelidir (Patton, 2018; Polkinghorne, 1989). Bu çalışmada çalışma grubunda yer alacak olan başarılı okul müdürlerinin belirlenmesinde amaçlı örneklem yöntemlerinden (Patton, 2018); Ölçüt Örneklem (Patton, 2002) ve Maksimum Çeşitlilik Örneklemesi (Glaser& Strauss, 1967) yöntemleri benimsenmiştir. Araştırmanın katılımcıları Amasya, Çorum, Samsun ve Tokat illerinde görev yapan 254 öğretmen ve 21 müdür yardımcısının yanı sıra, öğretmen ve müdür yardımcılarını ile aynı okullarda eğitim alan 225 ortaokul öğrencisi ve 176 öğrenci velisinden oluşmaktadır. Bu kapsamda

araştırmada toplam 676 katılımcı yer almaktadır.

Ölçüt örneklem kriteri olarak bulunduğu bölgede ortaöğretim kurumlarına öğrenci yerleştirme merkezi sınavlarında kaydedeğer başarı gösteren okulların listesi çıkartılmıştır. Bu kapsamda söz konusu illerdeki il ve ilçe milli eğitim müdürlükleri ile görüşülerek belirlenen başarılı okullarda görev yapan öğretmen ve müdür yardımcıları ile aynı okullarda eğitim alan ortaokul öğrencileri ve öğrenci velileri araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırma kapsamında gerekli yasal izinler il milli eğitim müdürlüklerinden alınmıştır. Maksimum çeşitlilik örneklem yöntemi uyarınca araştırmaya öğretmen, müdür yardımcısı, öğrenci ve veli olarak geniş bir paydaş grubu dahil edilmiştir. Araştırmada yer alan öğretmenlerin ( $n=254$ )%51'i ( $n = 130$ ) kadın katılımcılardan oluşmaktadır. Katılımcıların %18'i 20-30, %62'si 31-40, %20'si ise 40 ve üzeri yaş aralığındadır. Öğretmen katılımcıların %94'ü lisans mezunudur. %48'i 1-10 ve %48'i 11-20 yıl mesleki kıdeme sahiptir. Katılımcıların %75'i Türkçe, Matematik, Sınıf Öğretmenliği, İngilizce, Sosyal Bilgiler ve Fen ve Teknoloji branşında görev yapmaktadır. Müdür yardımcısı katılımcıların %24'ü ( $n=5$ ) kadın katılımcılardan oluşmaktadır. Katılımcıların %75'i 31-40 yaş aralığındadır. Katılımcıların %95'i lisans mezunudur. %24'ü 1-10, %50'si 11-20 ve %26'sı 21 ve üzeri yıl kıdeme sahiptir. %75'i 1-5, %25'i 6-10 yıl müdür yardımcılığı kademine sahiptir. Öğrencilerin ( $n=225$ ) %75'i kız öğrencilerden oluşmaktadır. Öğrenci katılımcıların %9'u 5. sınıf, %16'sı 6. sınıf, %28'i 7. sınıf ve %47'si 8. sınıf öğrencilerinden oluşmaktadır. Öğrenci velisi katılımcıların ( $n=176$ ) %49'u kadın katılımcılardan oluşmaktadır. Katılımcıların %6'sı 20-30, %53'ü 31-40, %39'u 41-50 ve %2'si 51 ve üstü yaş aralığındadır. %23'ü ilkökul, %26'sı ortaokul, %28'i lise ve %23'ü lisans mezunudur. Velilerin %40'ı ev hanımı, %17'si çiftçi, %9'u çeşitli sektörlerde işçi, %12'si öğretmen olarak çalışmaktadır.

### 2.3. Veri Toplama

Veri bir araştırmanın temelini oluşturan en önemli unsurlardan birisidir ve nitel araştırmalarda veri toplama yöntemleri temel olarak gözlem (katılımcı olmayandan katılımcı gözleme), görüşme, belgeler ve duygulardır (Yin, 2016). Nitel araştırmalarda veri toplama süreci birbiriyle ilişkili bir dizi eylemi içermektedir (Creswell, 2012). Nitel araştırmalarda görüşme en önemli veri toplama araçlarından birisidir (Seidman, 2006). Bu araştırmada da katılımcıların çalışma konusu ile ilgili algılarını açığa çıkarmak amacı ile görüşme yöntemi benimsenmiştir. Fenomenolojik araştırmacılar veri toplama sürecinde temel üç kaynaktan veri elde ederler: (a) araştırma konusuna dair araştırmacıların kendi deneyimleri ve (b) belirli süreçlerle çalışma grubuna alınmış katılımcıların araştırma konusuna dair sözlü ya da yazılı ifadeleri (Polkinghorne, 1989). Bu araştırmada Polkinghorne (1989) tarafından ileri sürülen tüm süreçler veri toplama sürecinde kullanılmıştır. Veri toplamak amacı ile araştırmacılar tarafından hazırlanan ve iki bölümden oluşan yarı-yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmada katılımcılara başarılı bir okul müdürünün sahip olması gereken kişisel özellikler ile mesleki yeterlikler ve sergilemesi gereken liderlik davranışlarına dair sorular yöneltilmiştir.

### 2.4. Veri Analizi

Nitel çalışmalarda, veriler gözlem, görüşme ya da doküman analizi ile toplanır ve belirli analiz işlemlerinden geçirilir. Bu şekilde elde edilen ham veriler analize uygun hale getirilir ve çeşitli şekillerde kategori, tema ve kodlara dönüştürülür (Miles & Huberman, 1994). Araştırmacı veri toplama sürecini tamamladığında, betimsel işlemler sonucu ana kelimeler ya da cümleler ile temalar oluşturulur (Spencer, Ritchie & O'Connor, 2003). Bu araştırmada elde edilen verilerin çözümlenmesinde içerik analizi tekniği (Yin, 2016) kullanılmıştır. İçerik analizi, belirli kurallara dayalı kodlamalarla bir metnin bazı sözcüklerinin daha küçük içerik kategorileri ile özetlendiği sistematik, yinelenebilir bir teknik olarak tanımlanır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz & Demirel, 2009). Görüşmeler aracılığı ile elde edilen veriler ayıklama (condensing), kodlama (coding), kategorileştirme (categorizing) ve teori oluşturma (theorizing) olmak üzere dört aşamalı (Creswell, 2012) bir süreçte analiz edilmiştir.

Analiz sürecinin birinci aşaması olan *ayıklama* aşamasında, elde edilen veriler ilk olarak araştırmanın ana problem durumu ve alt amaçlar doğrultusunda ayıklanmış ve araştırmaya katkı sunacak veriler analize dâhil edilmiştir (Neuendorf, 2002). Analiz sürecinin ikinci aşaması olan *kodlama* aşamasında, her bir veri seti alt amaçlara göre kodlanmış (Krippendorff, 2018) ve tema ve kategori oluşturma aşamasına geçilmiştir. Analiz sürecinin üçüncü aşaması olan *kategorileştirme* aşamasında, kodlanma aşamasının ardından araştırmanın ana ve alt problemleri ve ilgili alanyazın uyarınca tema ve kategoriler oluşturulmuştur. Bu amaçla başarılı okul müdürlerinin kişisel ve mesleki özellikleri başta olmak üzere, araştırmanın bulgularının sınıflandırılmasında Cotton (2003), Marzano ve arkadaşları (2006) ve Stronge, Richard ve Catano (2008) tarafından başarılı/etkili okul müdürlüğü/liderliği ile ilgili kapsamlı meta-analiz çalışmalarının bulgularından

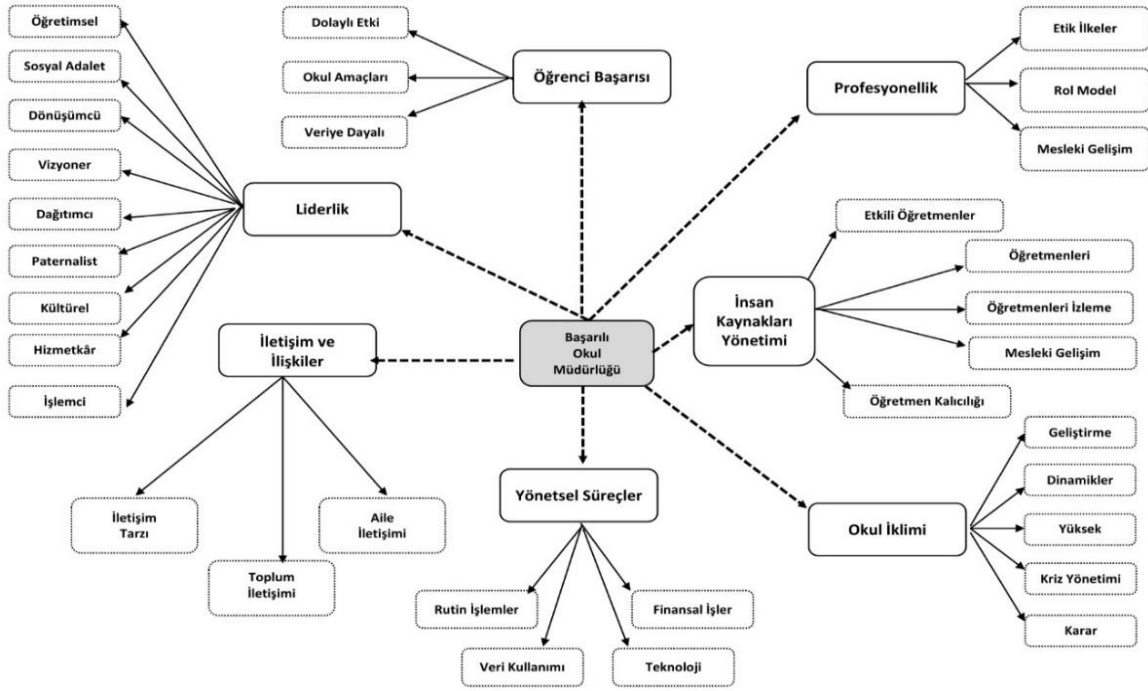
ortaya çıkan temalar esas alınmıştır. Bu aşamada araştırmacılar tarafından ayrı ayrı yapılan tema ve kategorileştirme işleminin ardından oluşturulan yeni tema ve kategorilerde fikir birliğine varılarak (Miles & Huberman, 1994) tablolar hâlinde sunulmuştur. Bu doğrultuda ilgili alanyazın çerçevesince oluşturulan tema, kategori ve kodlar ile katılımcı algıları tablolar hâlinde gösterilmiştir. Bu işlem, bağımsız bir eğitim bilim uzmanına da sunularak kavramsal kategoriler oluşturması istenmiştir. Analizler sonucu elde edilen tema, kategori ve kodlar Miles ve Huberman (1994) tarafından ifade edilen formüle göre hesaplanmıştır. Miles ve Huberman (1994) Güvenirlik = görüş birliği / görüş birliği + görüş ayrılığı formülüne göre değerlendirildiğinde, araştırmacı ve uzman arasındaki uyum %90 üzerinde olması gerekmektedir. Bu kapsamda, yapılan hesaplamalar sonucu %92 oranında uzlaşma olduğu tespit edilmiş ve elde edilen tema, kategori ve kodların güvenilir düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

Nitel araştırma sürecinde araştırmacının başından sonuna kadar ayrıntılı bir açıklama vermesi, geçerlik ve güvenilirlik ile ilgili hususlara dikkat etmesi şüphesiz araştırma sonuçlarının geçerliliğini arttıracaktır (Maxwell, 2013). Golafshani (2003) nitel araştırmalarda geçerlik durumunu araştırma sonuçlarından hareket ederek yapılabilecek çıkarımların doğruluğu ile açıklamaktadır. Creswell (1998) ise nitel araştırmalarda geçerliğe ilişkin belirli aşamalar belirlemiştir. Bu doğrultuda bu çalışma kapsamında çalışmanın geçerliğini arttırmak amacıyla gerçekleştirilen eylemler şu şekildedir: (1) *Uzun süreli etkileşim*: Çalışma kapsamında katılımcılara veri toplama aşamasında katılımcılara yeterli süre verilmiştir. (2) *Çeşitleme*: Veri toplama araçlarının oluşturulması ve elde edilen bulguların içerik analizi ile değerlendirilmesi aşamalarında ulusal ve uluslararası alanyazın incelenmiştir. (3) *Ayrıntılı betimleme*: Elde edilen bulgular ayrıntılı şekilde kodlanarak kodlar oluşturulmuştur. Oluşturulan kodlara ilişkin ayrıntı vermek amacıyla katılımcıların kendi ifadelerinden örnekler de verilmiştir. (4) *Dış denetim*: Araştırmaya ilişkin elde edilen veriler, kodlar yazılı ve dijital olarak saklanmaktadır ve talep edildiğinde dış denetime açıktır. Ayrıca, araştırmada güven duyulabilirliği arttırmak için katılımcıların kendi ifadelerine herhangi bir düzeltme yapmadan yer verilmiştir (Saldaña, 2013; Weber, 1990).

Sosyal bilimlerde gerçekleştirilen araştırmalarda etik karşılıklı saygı oluşturularak, araştırma problemine uygun verilerin elde edildiği, katılımcıların araştırmada yer almaktan mutlu olduğu, güvenilir ve geçerli sonuçların elde edildiği ve toplumun da araştırma sonuçlarını dikkate aldığı kazan-kazan ilişkisi kurmaktır (Sieber, 1998). Amerikan Psikoloji Derneği (the American Psychological Association [APA]) tarafından bilimsel araştırmalarda dikkat edilmesi gereken üç temel hususa dikkat çekmektedir (APA, 2010): (a) bilimsel bilginin doğruluğu; (b) katılımcıların haklarının korunması ve kendilerini iyi hissetmelerinin sağlanması; (c) fikri mülkiyet haklarının korunması. Çalışma grubunda yer alan katılımcılar gönüllülük esasına göre belirlenmiştir. Bu kapsamda katılımcılara görüşme formundaki sorulara yanıt vermeleri için herhangi bir zorlama yapılmamıştır. Sieber'a (1998) göre mahremiyet kişilerle, gizlilik verilerle ve anonimlik de kimlik ile ilgilidir. Buna göre araştırmada katılımcılara ait herhangi bir özel bilgi araştırmada yer almamıştır. Araştırmacılar elde edilen verileri 3. kişilerin erişemeyeceği bir şekilde saklamaya özen göstermiştir. Anonimlik bakımından ise, katılımcıların kimliklerini açığa çıkartacak bir bilgi yer almamaktadır. Son olarak araştırma kapsamında gerekli yasal izinler alınmış, öğrenciler ile ilgili de ailelerinden onam formları temin edilmiştir.

## BULGULAR

Araştırma kapsamında elde edilen veriler içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiş ve Şekil 1'de yer alan tema ve kategoriler elde edilmiştir.



Şekil 1. İçerik analizi sonucu elde edilen tema ve kategoriler

### 3.1. Liderlik Stilllerine Yönelik Bulgular

Bu bölümde başarılı okul müdürü liderlik davranışlarına yönelik bulgular yer almaktadır.

Tablo 1. Başarılı okul müdürü liderlik davranışları

Tema	Alt Tema	Kategori	Kod	n	
Liderlik	Paternalist Lider	Otoriter	Babacan	35	
			Sosyal ilişkileri güçlü	28	
			Otorite olabilen	23	
			Arkadaşça	6	
			İkna edici	3	
			Değer bilen	3	
			Affedici	1	
			Yasal güç kullanmayan	1	
			Ailelere güven veren	1	
			Yardımsever	Hoşgörülü	38
				Takım ruhunu destekleyen	6
				Bürokrasiye takılmayan	4
				Duyarlı	2
			Ahlaki Lider	Çocuklar için hayaller kuran	1
Dürüst/şeffaf	76				
Ayrımcılık yapmayan	8				
Sözünü tutan	4				
Argo ve yalan konuşmayan	2				
Öğretimsel Lider	Okul Vizyonu Oluşturma	Öğretimsel lider	32		
		Akademik iyimserlik	22		
		İdealist	18		
		Bilgili	14		
		Yol gösterici	6		
		Çok yönlü	4		
		Öngörülü	2		
Öğrenme Topluluğu	Okul Vizyonu Oluşturma	İşbirlikçi	4		
		Motive eden	24		
		İyi gözlemci	5		
		Müfredat ve Öğretim	1		
Vizyoner Lider	Okul Vizyonu Oluşturma	Lider	52		
		İleri görüşlü/ Vizyon sahibi	40		



Kültürel Lider	Değerlere Önem Verme	Empati kurabilen	31
		Milliyetçi	2
		Vatansever	1
Sosyal Adalet Lideri	Eşitlik	Destekleyici	8
		Fırsat eşitliği sağlayan	4
		Kapsayıcı	1
Dönüşümcü Lider	Okulu Geliştirme	Okulu geliştiren	5
		Öğrencileri gözlemleme	4
		Okulu benimseme	3
		Yüksek beklenti	1
Dağıtımçı Lider	Liderliği Paylaşma	Paylaşımçı	7
		Öğretmen Liderliği	4
İşlemci Lider	İstisnalı Pasif Katılım	Koşullu Ödüllendirme	4
		İstisnalı Aktif Katılım	2
		İstisnalı Aktif Katılım	1
Hizmetkâr Lider	Hizmet Etme	Hizmetkâr	2
<i>Toplam kodlama</i>			546

Tablo 1’de yer alan bulgularda başarılı okul müdürü liderlik davranışları tekrarlanma sıklığına göre Paternalist Lider ( $n = 332$ ), Öğretimsel Lider ( $n = 132$ ), Vizyoner Lider ( $n = 92$ ), Kültürel Lider ( $n = 34$ ), Sosyal Adalet Lideri ( $n = 13$ ), Dönüşümü Lider ( $n = 13$ ), Dağıtımçı Lider ( $n = 11$ ), İşlemci Lider ( $n = 7$ ) ve Hizmetkâr Lider ( $n = 2$ ) alt temalarında gerçekleşmiştir. Paternalist lider alt temasında elde edilen kategoriler *Otoriter* ( $n = 101$ ), *Yardımsaver* ( $n = 51$ ) ve *Ahlaki Lider* ( $n = 90$ ); Öğretimsel Lider alt temasında elde edilen kategoriler *Okul Vizyonu Oluşturma* ( $n = 102$ ), *Öğrenme Topluluğu* ( $n = 24$ ), *Veriye Dayalı Karar Verme* ( $n = 5$ ) ve *Müfredat ve Öğretim* ( $n = 1$ ); Vizyoner Lider alt temasında elde edilen kategoriler *Okul Vizyonu Oluşturma* ( $n = 92$ ); Kültürel Lider alt temasında elde edilen bulgular *Değerlere Önem Verme* ( $n = 34$ ); Sosyal Adalet Lideri alt temasında elde edilen kategoriler *Eşitlik* ( $n = 13$ ); Dönüşümcü Lider alt temasında elde edilen kategoriler *Okulu Geliştirme* ( $n = 13$ ); Dağıtımçı Lider alt temasından elde edilen kategoriler *Liderliği Paylaşma* ( $n = 7$ ) ve *Öğretmen Liderliği* ( $n = 4$ ); İşlemci Lider alt temasında elde edilen kategoriler *Koşullu Ödüllendirme* ( $n = 4$ ), *İstisnalı Pasif Katılım* ( $n = 2$ ), *İstisnalı Aktif Katılım* ( $n = 1$ ) ve Hizmetkâr Lider alt temasında elde edilen kategoriler *Hizmet Etme* ( $n = 2$ ) şeklinde gerçekleşmiştir.

Paternalist Lider alt teması *Otoriter* kategorisinde elde edilen kodlar babacan ( $n = 35$ ), sosyal ilişkileri güçlü ( $n = 28$ ), otorite olabilen ( $n = 23$ ), arkadaşça ( $n = 6$ ), ikna edici ( $n = 3$ ), değer bilen ( $n = 3$ ), affedici ( $n = 1$ ), yasal güç kullanmayan ( $n = 1$ ), ailelere güven veren ( $n = 1$ ), *Yardımsaver* kategorisinde elde edilen kodlar hoşgörülü ( $n = 38$ ), takım ruhunu destekleyen ( $n = 6$ ), bürokrasiye takılmayan ( $n = 4$ ), duyarlı ( $n = 2$ ), çocuklar için hayaller kuran ( $n = 1$ ) ve *Ahlaki Lider* kategorisinde elde edilen kodlar dürüst/şeffaf ( $n = 76$ ), ayrımcılık yapmayan ( $n = 8$ ), sözünü tutan ( $n = 4$ ) ve argo ve yalan konuşmayan ( $n = 2$ ); Öğretimsel Lider alt teması *Okul Vizyonu Oluşturma* kategorisinde elde edilen kodlar öğretimsel lider ( $n = 32$ ), akademik iyimserlik ( $n = 22$ ), idealist ( $n = 18$ ), bilgili ( $n = 14$ ), yol gösterici ( $n = 6$ ), çok yönlü ( $n = 4$ ), işbirlikçi ( $n = 4$ ), öngörülü ( $n = 2$ ), *Öğrenme Topluluğu* kategorisinde elde edilen kodlar motive eden ( $n = 24$ ), *Veriye Dayalı Karar Verme* kategorisinde elde edilen kodlar iyi gözlemci ( $n = 5$ ), ve *Müfredat ve Öğretim* kategorisinde elde edilen kod ekibine güvenen ( $n = 1$ ), Vizyoner Lider alt teması *Okul Vizyonu Oluşturma* kategorisinde elde edilen kodlar lider ( $n = 52$ ) ve ileri görüşlü/ vizyon sahibi ( $n = 40$ ); Kültürel Lider alt teması *Değerlere Önem Verme* kategorisinde elde edilen kodlar empati kurabilen ( $n = 31$ ), milliyetçi ( $n = 2$ ) ve vatansever ( $n = 1$ ); Sosyal Adalet Lideri alt teması *Eşitlik* kategorisinde elde edilen kodlar destekleyici ( $n = 8$ ), fırsat eşitliği sağlayan ( $n = 4$ ) ve kapsayıcı ( $n = 1$ ); Dönüşümcü Lider alt teması *Okulu Geliştirme* kategorisinde elde edilen kodlar okulu geliştiren ( $n = 5$ ), öğrencileri gözlemleme ( $n = 4$ ), okulu benimseme ( $n = 3$ ) ve yüksek beklenti ( $n = 1$ ); Dağıtımçı Lider alt teması *Liderliği Paylaşma* kategorisinde elde edilen kodlar paylaşımçı ( $n = 7$ ) ve *Öğretmen Liderliği* kategorisinde elde edilen kodlar öğretmenleri güçlendiren ( $n = 4$ ); İşlemci Lider alt teması *Koşullu Ödüllendirme* kategorisinde elde edilen kodlar başarılı öğrencilere ödül ( $n = 4$ ), *İstisnalı Pasif Katılım* kategorisinde elde edilen kodlar iş disiplini olan ( $n = 2$ ) ve *İstisnalı Aktif Katılım* kategorisinde elde edilen kodlar mevzuatı uygulayabilen ( $n = 1$ ) ve Hizmetkâr Lider alt teması *Hizmet Etme* kategorisinde elde edilen kod hizmetkâr ( $n = 2$ ) şeklinde gerçekleşmiştir.

Elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, okul müdürünün başarılı olması adına sergilemesi gereken liderlik davranışlarının öncelikle paternalist, öğretimsel, vizyoner ve kültürel liderlik olduğu görülmektedir. Bu kapsamda elde edilen bulgular Türk kültürünü yansıttığı ifade edilebilir. Diğer bir ifade ile Türk aile yapısında baba aile reisi olarak görülmekte, okul müdürü de elinde gücü bulunduran yetkili kişi, otorite

olarak algılanmaktadır. Özellikle paternalist liderlik doğu kültüründe hakim olan bir liderlik tarzıdır. Bu bulgulara ait katılımcıların kendi ifadelerinden bazı örnekler şu şekilde gerçekleşmiştir:

*“Başarılı okul müdürü okul personelini uyum içerisinde bir arada tutabilen, okul personeline karşı aynı adalet anlayışında olan, idealleri olan ve bu idealler doğrultusunda çalışan kişidir. İşleri sonlandırabilme yeteneğine sahip olmalıdır. Okul personelini motive edici çalışmalar yapan, personelin sorunlarıyla ilgilenen bir müdür olmalıdır.”* Öğretmen 4

*“Objektif, adil, vatansever olan, öğrencilere karşı sevecen, karşısındaki kişilere karşı saygılı, kurallara uyan, fakat esnek de olabilen her kurala dikkat eden, babacan birisi başarılı bir okul müdürüdür.”* Öğretmen 11

*“Adalet ve hakkaniyete dikkat eden, çalıştığı okulun misyonunu, vizyonunu, stratejik hedeflerini, çevrenin imkânlarını, çalışanların ihtiyaçlarını, öğrencilerin sosyal/kültürel durumlarını iyi tespit eden. Aynı zamanda, yaşam boyu öğrenme prensibini kendine ilke edinen kişi başarılı okul müdürüdür.”* Öğretmen 17

*“Öncelikle mesleğini seven, öğretmen, öğrenci, veli ve okul personeli ile iletişimi güçlü olmalıdır. Kanun ve mevzuatı iyi bilmeli ve uygulayabilmelidir. Adalet, dürüstlük, ahlak vazgeçilmez ilkeleri olmalıdır. Çağın ihtiyaçlarını bilen, yeniliklere açık, araştıran ve sorgulayan.”* Öğretmen 18

*“Başarılı bir müdür sorumluluklarını yerine getiren, öğretmenlerin veya öğrencilerin ihtiyacına yönelik çalışmalar yürüten biri olmalıdır. Karşısındaki kişi kim olursa olsun görüşlerini dikkate almalı ve onu dinlemelidir. Özerliliği olmalıdır.”* Öğretmen 20

*“Personeli ile etkili iletişim becerisine sahip olmalı. Okulun sosyo-ekonomik durumuna göre gerçekçi hareket etmelidir.”* Öğretmen 87

*“Yeri geldiğinde çalışanlarıyla arkadaş, öğrencilerine baba, yeri geldiğinde otoriter ve lider özellikleri baskın bir müdür başarılıdır.”* Öğretmen 207

*“Herkesle karşı eşit mesafede olan, personelini sürekli motive eden, cesur ve karşıdaki her konuda güven veren bir lider olmalıdır.”* Öğretmen 224

*“Eğitim lideri olmalıdır. Okula ve öğrencilere ilgili, kendini geliştiren, araştıran, yeniliklere açık ve okulunda uygulayan, aktif, katılımcı, çözüm odaklı olmalıdır.”* Müdür Yard. 5

*“Anlayışlı, sabırlı, yeterli donanıma sahip, sorun çözmeye odaklı, öğretmenine her konuda yardımcı olmalıdır.”* Müdür Yard. 7

*“Okulunda bulunan öğrencilerine elinden gelen her türlü olanağı sağlayan, öğrencilerine okulu, öğretmenleri ve dersleri sevdirmeye çalışmalıdır.”* Öğrenci 13

*“Okuldaki sorunlardan haberdar olmalı. Öğrencilerde para istememeli. Maddi durumu olmayan öğrencilerin okul ihtiyaçlarını karşılamaya yardımcı olmalıdır. Öğrenciler arasında adaletli bir şekilde düzeni sağlamalıdır.”* Öğrenci 15

*“Bence bir okul müdürü öğrencileriyle iç içe olmalı, okula karşı duyarlı davranmalı, önerilen istekleri önemseyen, samimi, öğrencilerle resmiyeti kaldırıp konuşan gerektiğinde baba olan, etkin, aktif olmalıdır.”* Öğrenci 28

*“Gerektiği yerde dost, gerektiği yerde disiplinli, gerektiği yerde dinleyici gerektiği yerde de öğretici olmalı.”* Öğrenci 81

*“Öğrencilerini mutlu edebilecek, onlara bazı yardımlarda bulunabilecek, onları sevindirebilecek özellikleri olmalıdır.”* Öğrenci 126

*“Öğrencisinin arkasında durup bir sıkıntısı olduğunda yardım eden, adı bile duyulduğunda yerleri gökleri inleyen, okulu çekip çevirebilecek, disiplinli, baba gibi biri olmalı.”* Öğrenci 179

*“Disiplinli, mütevazı, okul içi ve dışı eğitime önem veren birisi olmalı”* Veli 6

*“Disiplinli, hoşgörülü bunu dışında okul çevresinde öğrencilere zarar gelecek durumlarda daha dikkatli olan.”* Veli 9

*“Her işte olduğu gibi öncelikle yaptığı işi benimsemeli ve sevmelidir. İnsanlarla olan iletişimi iyi olmalı, en alt personelden öğrencilerine, öğretmenlerine herkesle iyi ve anlayışlı ilişkiler kurmalı. Vereceği kararlarda adalet terazisi şaşmamalı. Vizyon sahibi olmalı, gelişen ve değişen eğitim ve öğretim sistemlerini okuluna kazandırmalı ve uygulamalı.”* Veli 16

*“Sosyal, araştırmacı, okulu ve öğrencileri iyi tanıyan. Öğretmenlerle iyi geçinen, başarıyı ödüllendiren kişilikli, yaptıklarının arkasında duran, makam ve mevki için değil hizmet etmek için o görevde bulunmalı.”* Veli 18

*“Başarılı bir okul müdürü önce herkese ve her kesime karşı adaletli olmalıdır. Tüm öğrencilerine eşit davranmalı, okulun kurallarını bozanlara karşı gerekenleri yapmalı. Okulun saatinde açılmasını sağlamalı. Öğrencileri koruyup kollaması gerekmektedir.”* Veli 21

*“Velilere güler yüzlü ve her zaman ilgili olmalıdır. Velilerle her zaman çocuklar için iletişimde olmalıdır. Öğrencileri kendi çocukları gibi sahiplenmelidir. Bizim okul müdürünüzün yaptığı gibi.”* Veli 31

*“Başarılı bir okul müdürü ölçme ve değerlendirme yapabilmeli. Yönetmeliklerde belirtilen görevlerin yanı sıra, ekstra sorumluluklar üstlenmeli. Sürekli olarak öğrenci ve öğretmenleri denetlemeli ve eksikliklere çare bulmalıdır.”*

Veli 38

“Başarılı okul müdürü disiplinli, öğrenciyi dinleyen, gerektiğinde tavrını koyan kişidir. Öğrencilerine baba gibi sahip çıkmalı, onlar için elinden gelen her şeyi yapmalıdır.” Veli 45

“Her öğrenci ile ayrı ayrı ilgilenen ve öğrenciler arasında ayırım yapmayan okul müdürü başarılı bir okul müdürüdür.” Veli 53

“Başarılı okul müdürü insanlarla iyi iletişim kurabilen, ses seviyesine dikkat eden, öğrencileri sabırla dinleyen kişidir. Okul müdürlüğü yaptığı okulu her yönden donatmasını ve geliştirmesini bilmelidir.” Veli 65

“Öğrencilere yaklaşımı yumuşak ve anlayışlı olmalıdır. Öğrenci odaklı düşüncelidir. Öğretmen, öğrenci ilişkisini düzenlemelidir.” Veli 85

### 3.2. Okul İklimine Yönelik Bulgular

Bu bölümde başarılı okul müdürlüğünün okul iklimine etkisine yönelik bulgular yer almaktadır.

**Tablo2.**Başarılı okul müdürünün okul iklimine etkileri

Tema	Kategori	Kod	n		
Okul İklimi	Okul İklimini Geliştirme	Anlayışlı	68		
		Sağlıklı okul iklimi	18		
		Birleştirici	10		
		Yönetişim	7		
		Demokratik	6		
		Mutlu	4		
		Okul Çevresine duyarlı	3		
		Eğlenceli	1		
		Berberliğe önem veren	1		
		Okul güvenliği	1		
		Okul temizliği	1		
		İç ve Dış Dinamikler	Yüksek Beklentiler ve Saygı	Ayrımcılık yapmayan	8
				Öfkelenmeyen	7
Objektif	6				
Prensipli	5				
Uzlaşmacı	2				
Çatışma ve Kriz Yönetimi	Karar Süreçlerine Dâhil Etme	Çocukları seven	24		
		Sorunlarla ilgili	7		
		Titiz/düzenli	6		
		Risk alabilen	5		
		Yılmaz	5		
		Hızlı ve doğru karar alabilme	4		
		Açık sözlü	4		
		Yaratıcı	4		
		Olaylara anında müdahale edebilen	3		
		Esnek	3		
		Pratik zeka	3		
		Organizatör	2		
		İkna edici	2		
Soğukkanlı	1				
Çabuk adapte olan	1				
Kriz yönetimi	1				
Sonuç odaklı	1				
Ulaşılabilir	1				
		Karar süreçlerine dahil eden/danışan	22		
		<i>Toplam Kodlama</i>	247		

Tablo 2’de yer alan bulgularda başarılı okul müdürünün okul iklimine etkisine dair bulgular *Okul İklimini Geliştirme* (n = 120), *İç ve Dış Dinamikler* (n = 28), *Yüksek Beklentiler ve Saygı* (n = 24), *Çatışma ve Kriz Yönetimi* (n = 53) ve *Karar Süreçlerine Dâhil Etme* (n = 22) kategorilerinde gerçekleşmiştir. Okul İklimini Geliştirme kategorisinde elde edilen kodlar anlayışlı (n = 68), sağlıklı okul iklimi (n = 18), birleştirici (n = 10), yönetişim (n = 7), demokratik (n = 6), mutlu (n = 4), okul çevresine duyarlı (n = 3), eğlenceli (n = 1), beraberliğe önem veren (n = 1), okul güvenliği (n = 1) ve okul temizliği (n = 1); *İç ve Dış Dinamikler* kategorisinde elde edilen kodlar ayrımcılık yapmayan (n = 8), öfkelenmeyen (n = 7), objektif (n = 6), prensipli (n = 5) ve uzlaşmacı (n = 2); *Yüksek Beklentiler ve Saygı* kategorisinde elde edilen kodlar çocukları seven (n = 24); *Çatışma ve Kriz Yönetimi* kategorisinde elde edilen kodlar sorunlarla ilgili (n = 7),

titiz/düzenli ( $n = 6$ ), risk alabilen ( $n = 5$ ), yılmaz ( $n = 5$ ), hızlı ve doğru karar alabilme ( $n = 4$ ), açıklı (  $n = 4$ ), yaratıcı ( $n = 4$ ), olaylara anında müdahale edebilen ( $n = 3$ ), esnek ( $n = 3$ ), pratik zeka ( $n = 3$ ) organizatör ( $n = 2$ ), ikna edici ( $n = 2$ ), soğukkanlı ( $n = 1$ ), çabuk adapte olan ( $n = 1$ ), kriz yönetimi ( $n = 1$ ), sonuç odaklı ( $n = 1$ ), ulaşılabilir ( $n = 1$ ) ve *Karar Süreçlerine Dâhil Etme* kategorisinde elde edilen kodlar karar süreçlerine dahil eden/danışan ( $n = 22$ ) şeklinde gerçekleşmiştir.

Elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, anlayışlı, herkesi kucaklayan, farklılıklara saygılı bir örgüt iklimi başarılı okul müdürlüğünün en temel unsurlarındandır. Öyle ki, okul örgütlerinde yer alan tüm iç ve dış unsurların kendilerinden beklenen etkililiği elde etmelerinin öncelikle kendilerini huzurlu hissettikleri bir örgüt ikliminde mümkün olabileceği söylenebilir. Öğretmenler ve öğrenciler okula geldiklerinde kendilerini iyi hissettiklerinde daha verimli bir eğitim-öğretim süreci gerçekleşeceği söylenebilir. Okul müdürünün sağlıklı bir okul iklimi için sorun çözme becerilerinin de önemli olduğu görülmektedir. Farkındalık düzeyi yüksek bir okul müdürü sorunlara hızlı bir şekilde müdahale edebilir ve rutinin devamını sağlayabilir. Bu bulgulara ait katılımcıların kendi ifadelerinden bazı örnekler şu şekilde gerçekleşmiştir:

*“Personeli ile iletişimi iyi olmalı. İdarecilik vasfını personeli ile araya mesafe koyacak şekilde itici bir unsur olarak değil sorumluluk alabilen, her alanda yönlendirici olabilecek biçimde kullanabilen olmalı. Güler yüzlü, paylaşımcı, ortak hareket etmeyi bilen, herkesin fikrini alıp birlikte karar verebilen olmalı. Hak, hukuk gözetken biri olmalı. Bütün personele eşit mesafede, sendika, statü ayrımı yapmamalı.” Öğretmen 22*

*“Başarılı bir müdürde olması gereken ilk özellik yöneticilik vasıfları olarak saydığımız sevgi ve saygıya dayalı bir otorite ve çalışanların rahatça çalışabilecekleri ortamı sağlamaktadır.” Öğretmen 122*

*“İletişim becerileri gelişmiş olmalıdır. Sorun değil çözüm odaklı çalışmalıdır. Öğretmenleri ile ilişkisinde demokratik olmalı ama demokrasi karar alamamaya sebep olmamalıdır. Yani okul müdürü yeri geldiğinizde kendi başına karar alabilmeli ve kararların arkasında durmalıdır.” Öğretmen 130*

*“Başarılı okul müdürü yönetim bilinciyle hareket eden kişidir.” Öğretmen 138*

*“Öğretmenleri ile iletişim hâlinde, öğretmenin ruh halinden anlayan, sıkıntılarını, isteklerini göz ardı etmeyen, kendi kişiliğini üstün görerek hareket etmeyen, insana insan olarak davranan biri olmalı. Kendi istekleri doğrultusunda değil çocukların istek ve ihtiyaçlarını gidermek amaçlı hareket eden biri olmalı.” Öğretmen 141*

*“Öğretmenler ve diğer çalışanlar arasında işbirliğini sağlayan, velilerle işbirliği yapabilen, öğrencilere karşı hem sıcak davranış sergileyen, hem de otoriter olabilen, donanımlı, lider bir kişilik olmalıdır.” Öğretmen 142*

*“Öğretmene rahat bir çalışma ortamı sunan, okulda oluşacak muhtemel çatışmalara (özellikle öğretmenler arası) izin vermemeli. Ortaya çıkan her türlü anlaşmazlığı kolaylıkla çözebilmek. Öğretmeni bürokratik işlemlerle boğmamalı.” Öğretmen 217*

*“Lider ruhlu, adaletli, işini iyi yapan, değerleri olan ve değerler eğitimine önem veren, öğretimden ziyade eğitim ortamını destekleyen, öğretmenler arasında huzur ortamını oluşturan, vasıflı, kendini geliştirmeyi seven, donanımlı bir eğitimci olmalı.” Öğretmen 233*

*“En önemlisi adaletli olmasıdır. Personele eşit şekilde davranıldığında iç huzur sağlanıyor. Öğrencilerle olan ilişkilerde de adaletli olmalıdır. Verdiği ödüller ve cezalar, söylediği olumlu sözler, tüm bunlarda adaletli davranan bir müdürün olduğu okulda başarı gelir diye düşünüyorum. Bunların yanı sıra hatalı davranışlara daha toleranslı olmalı. Sadece iş değil, personel ve öğrenciler için sık sık piknik, gezi, spor müsabakaları vb. düzenlemeli, bu organizasyonlara açık olmalı.” Müdür Yard. 19*

*“Saygılı, çocuklara öğrencilere yardımcı, görevlerini güzel bir şekilde üstlenen, gerektiğinde hemen müdahale eden.” Öğrenci 25*

*“Mesleğini seven, sosyal, etkin, her kesime hitap edebilen araştırmacı özveri ile çalışan vb. gibi özelliklere sahip olmalı.” Veli 1*

*“Öncelikle disiplin olmalıdır ki okula düzeni sağlayabilin. Ayrıca hoşgörülülük ve empati kurabilmelidir.” Veli 14*

*“Öğrencilerle, velilerle ilgilenen onların eğitimi için elinden gelen imkânları sunan. Güler yüzlü, çocukları seven, okulla ilgili sorumluluklarını yerine getiren ve sorunların üstesinden gelen birisi olmalı.” Veli 32*

*“Başarılı bir müdür okuldaki tüm personel ile iletişimde olmalı. Öğretmen, öğrenci, veli, hizmetli ayrım yapmamalı ve güler yüzlü bir o kadar da disiplinli olmalı.” Veli 36*

*“Kendine özgüveni tam olan, disiplinli, tecrübeli ve her zorlukla uzaktan yakından görmüş geçirmiş biri olmalı. Öncelikle de dini ve ahlaki olarak kendini yetiştirmiş olmalı ki bu okullardan sadece iyi bir öğrenci değil, aynı zamanda geleceğin anne-babalarını yetiştirdiğini bilmeli.” Veli 105*

*“Liderlik vasfı muhakkak olmalı. Okulda otorite olduğunu ve her şeyden haberdar olduğunu hissettirmeli. Her zaman okulda olmalı ve okulu sık sık dolaşıp öğrencileri dinlemeli. Öğretmenin sorunlarını bilmeli, çözümünde yardımcı olmalı ve öğretmenin mutlu olması için çalışmalı.” Veli 143*

*“Okulun tüm çalışanlarına, öğrencilerine ve velilere kendini kabul ettirmiş, vizyon sahibi, yeniliklere açık olmalı.” Veli 153*

### 3.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Yönelik Bulgular

Bu bölümde başarılı okul müdürü insan kaynakları yönetimine yönelik bulgular yer almaktadır.

**Tablo 3.**Başarılı okul müdürünün insan kaynakları yönetimi

Tema	Kategori	Kod	n
İnsan Kaynakları Yönetimi	Etkili Öğretmenleri Seçme	Farklılıklara saygılı	10
		Çalışanları iyi tanıyan	1
		Kadrosunu oluşturabilen	1
	Öğretmenleri Destekleme	Koruyucu	5
		Düşünceli	3
		Gerektiğinde idare eden	2
		Öğretmenleri kıyaslamayan	1
		Öğretmenlerle iyi ilişkiler	1
	Genç Öğretmenleri İzleme	Yıkıcı davranış sergilemeyen	6
		Kapsayıcı	3
		Profesyonel	2
	Mesleki Gelişim Fırsatları Sunma	Gelişmeleri takip eden	9
		Yetki devri	1
		Geri bildirim amaçlı denetleme	1
	Etkili Öğretmenlerin Kalmasını Sağlama	Başarıları ödüllendiren	6
İlgili		5	
Gerçekçi		2	
<i>Toplam Kodlama</i>			<i>57</i>

Tablo 3’de yer alan bulgularda başarılı okul müdürünün insan kaynakları yönetimi Etkili Öğretmenleri Seçme (n =12), Öğretmenleri Destekleme (n = 12), Genç Öğretmenleri İzleme (n = 11), Mesleki Gelişim Fırsatları Sunma (n = 11) ve Etkili Öğretmenlerin Kalmasını Sağlama (n = 11) kategorilerinde şeklinde gerçekleşmiştir. Etkili Öğretmenleri Seçme kategorisinde elde edilen kodlar farklılıklara saygılı (n = 10), çalışanları iyi tanıyan (n = 1), kadrosunu oluşturabilen (n = 1); Öğretmenleri Destekleme kategorisinde elde edilen kodlar koruyucu (n = 5), düşünceli (n = 3), gerektiğinde idare eden (n = 2), öğretmenleri kıyaslamayan (n = 1), öğretmenlerle iyi ilişkiler (n = 1); Genç Öğretmenleri İzleme kategorisinde elde edilen kodlar yıkıcı davranış sergilemeyen (n = 6), kapsayıcı (n = 3), profesyonel (n = 2); Mesleki Gelişim Fırsatları Sunma kategorisinde elde edilen kodlar gelişmeleri takip eden (n = 9), yetki devri (n = 1), geri bildirim amaçlı denetleme (n = 1) ve Etkili Öğretmenlerin Kalmasını Sağlama kategorisinde elde edilen kodlar başarıları ödüllendiren (n = 6), ilgili (n = 5), gerçekçi (n = 2) şeklinde gerçekleşmiştir.

Elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, öğretmenleri desteklemek, yeni öğretmenlere mentörlük yapmak, mevcut öğretmenleri geliştirmek, öğretmenlik özellikleri ve becerileri ile emsallerine göre öne çıkan öğretmenlerin okulda kalmalarını sağlamak, öğretmenlere mesleki gelişim imkânları sunmak öncelikli başarılı okul müdürü davranışları olarak ele alınmaktadır. Bu bulgulara ait katılımcıların kendi ifadelerinden bazı örnekler şu şekilde gerçekleşmiştir:

*“Yönetim konusunda lider ruhlu olmalı. Grubun bir parçası olmalı ki takım çalışması yapabilsin. Yüksek seviyede ahlaka sahip olmalı. Adil, tutarlı olmalı. Yenilikçi ve aynı zamanda geçmişi görmezden gelmeyen biri olmalı. İyi bir insan olmalı.”* Öğretmen 209

*“İşini severek yapmalı. Mesleki ve kişisel gelişim açısından donanımlı olmalı. İnsani ilişkilerde (öğretmen-öğrenci-veli, vb.) yapıcı yaklaşıma sahip olmalıdır. Problem çözüme ve sinerji oluşturmada eğitimin diğer paydaşlarına yön verecek lider nitelikli olmalı.”* Öğretmen 225

*Kibar empati sahibi gerektiğinde bazı kurallardan taviz vermeyen, istişareye önem veren adil. Eşit davranmakla adil davranmak arasındaki farkı bilen.* Müdür Yard. 20

*“İletişim yeteneği, yüksek, geçmişin doğrularını eğitim sisteminde kullanan, geleceğin yeniliklerine açık veli, öğrenci, öğretmen arasında dengeleri sağlayan bir köprü gibi olmalı.”* Öğrenci 86

*“Çalışanlarının kişilik özelliklerini bilerek ona göre davranmalıdır.”* Veli 30

*“Prensip sahibi ve kararlı olmalıdır. Yeniliklere açık olmalıdır. Bir önceki yönetimin eksikliklerini gidermeli ve başarılarının üstüne çıkmalıdır.”* Veli 158

### 3.4. Yönetimsel Süreçlere Yönelik Bulgular

Bu bölümde başarılı okul müdürü yönetimsel davranışlarına yönelik bulgular yer almaktadır.

**Tablo 4.**Başarılı okul müdürünün yönetsel davranışları

Tema	Kategori	Kod	n	
Örgütsel Yönetim	Okul Güvenliği, Rutin İşlemler ve Okulun Fiziki Ortamı	Disiplinli	169	
		Kararlı	41	
		Çözüm odaklı	35	
		Okulu iyi tanıyan	25	
		Girişken	21	
		Etkili yönetim	19	
		Etkili zaman yönetimi	14	
		İnisiyatif alabilen	11	
		Kolaylaştırıcı	4	
		Mevzuata hakim	7	
		Üretici	6	
		Stratejik Davranan	1	
		Finansal İşler	Etkin kaynak kullanımı	2
		Finans Desteği Bulan	1	
Teknolojik Kaynakların Yönetimi	Teknolojiye hakim	1		
<b>Toplam Kodlama</b>			<b>357</b>	

Tablo 4'te yer alan bulgularda başarılı okul müdürünün yönetsel davranışları Okul Güvenliği, Rutin İşlemler ve Okulun Fiziki Ortamı (n = 339), Örgütsel Yönetimde Veri Kullanımının (n = 14), Finansal İşler (n = 3) ve Teknolojik Kaynakların Yönetimi (n = 1) kategorilerinde gerçekleşmiştir. Okul Güvenliği, Rutin İşlemler ve Okulun Fiziki Ortamı kategorisinde elde edilen kodlar disiplinli (n = 169), kararlı (n = 41), çözüm odaklı (n = 35), okulu iyi tanıyan (n = 25), girişken (n = 21), etkili yönetim (n = 19), etkili zaman yönetimi (n = 14), inisiyatif alabilen (n = 11), kolaylaştırıcı (n = 4); Örgütsel Yönetimde Veri Kullanımının kategorisinde elde edilen kodlar mevzuata hakim (n = 7), üretici (n = 6), stratejik davranan (n = 1); Finansal İşler kategorisinde elde edilen kodlar etkin kaynak kullanımı (n = 2), finans desteği bulan (n = 1) ve Teknolojik Kaynakların Yönetimi kategorisinde elde edilen kodlar teknolojiye hakim (n = 1) şeklinde gerçekleşmiştir.

Elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, tüm katılımcıların başarılı okul müdürlüğü ile disiplin kavramını bir arada ele aldıkları görülmektedir. Burada ele alınan disiplin kitleye baskı aracı olan değil, düzen ve nizam anlamında ifade edilmektedir. Katılımcılar hem kendilerine huzurlu bir eğitim ortamı sağlayan, hem kendilerine sıcak davranan, ancak gerektiği anda da güvenebilecekleri bir güç kaynağı, dayanak olabilecek bir okul müdürü profilini başarılı olarak tanımlamaktadırlar. Bu bulgulara ait katılımcıların kendi ifadelerinden bazı örnekler şu şekilde gerçekleşmiştir:

*"Önceliği kendi fikirleri değil, tüm fikirlere verir. Koordineli çalışmayı bilen, ufak problemleri tolere edebilen, saygılı, iş üreten, üretileni takip eden, öğretmenlere değer veren ve motive eden."* Öğretmen 14

*"Çözüm odaklı, yaratıcı ve anlayışlı. Yönetmekten çok idare yönü kuvvetli olmalı. Yönlendirmeleri olumlu ve bir o kadar titiz. Sevecen, cana yakın ve açık sözlü."* Öğretmen 180

*"İşini seyerek yapmalıdır. Adaletli olup kişiye göre davranmamalıdır. Okuldaki her şeyden haberdar olmalıdır."* Müdür Yard. 12

*"Okul için kaynak bulmalı ve harcamalı. Düşünceli müdür olmalı. Ne yumuşak ne de sert olmalı. Seviyesinde müdür olmalı. Hem okulu hem de kendisi titiz olmalı. Titiz müdür."* Öğrenci 8

*"Bana göre disiplinli olmalı ve her ne sebeple olursa olsun karşısındakini dinleyebilme özelliğine sahip olmalıdır."* Öğrenci 62

*"Bana göre hani hatırladığımızda, aklımıza geldiğinde korkacağımız biri değil de, nasıl bir çözüm üretebiliriz diye düşünebileceğimiz daha çözüm odaklı bir yapıda olabilir."* Öğrenci 75

*"Çocuklara karşı yerine göre sevecen yerine göre disiplinli olan birisidir. Çocukları hem sevmeli hem de çocuklar ondan çekinmeli."* Veli 74

### 3.5. İletişime Yönelik Bulgular

Bu bölümde başarılı okul müdürü iletişim tarzına yönelik bulgular yer almaktadır.

**Tablo 5.**Başarılı okul müdürünün iletişim tarzı

Tema	Kategori	Kod	n	Kod	n	
İletişim ve Toplum İlişkileri	Okul Müdürü İletişim Tarzı	Etkili iletişim	105	Esprili	11	
		Güler yüzlü	32	Ön yargısız	5	
		Saygılı	21	Dengeli	4	
		Samimi	20	Çocuk ruhlu	3	
		İyi bir dinleyici	18	Tatlı dilli	2	
		Kendini ifade edebilen	13	Cana yakın	1	
		Ailelerle İletişim	Anlamli aile katılımı	8	Sempatik	3
			Aileleri bilgilendiren	4	Doğal davranabilen	1
	Toplumla İletişim		Sorumluluklarını bilen	13	Hitabeti kuvvetli	2
			Sosyal faaliyetler düzenleme	6	Okul aile birliğini iyi yöneten	1
	Okulu sevdiren	2	Kendini kabul ettiren	1		
					<b>Toplam Kodlama</b>	<b>276</b>

Tablo 5'te yer alan bulgularda başarılı okul müdürünün iletişim tarzı *Okul Müdürü İletişim Tarzı* ( $n = 235$ ), *Ailelerle İletişim* ( $n = 16$ ) ve *Toplumla İletişim* ( $n = 25$ ) kategorilerinde gerçekleşmiştir. *Okul Müdürü İletişim Tarzı* kategorisinde elde edilen kodlar etkili iletişim ( $n = 105$ ), güler yüzlü ( $n = 32$ ), saygılı ( $n = 21$ ), samimi ( $n = 20$ ), iyi bir dinleyici ( $n = 18$ ), kendini ifade edebilen ( $n = 13$ ), esprili ( $n = 11$ ), ön yargısız ( $n = 5$ ), dengeli ( $n = 4$ ), çocuk ruhlu ( $n = 3$ ), tatlı dilli ( $n = 1$ ), cana yakın ( $n = 1$ ), coşkulu ( $n = 1$ ); *Ailelerle İletişim* kategorisinde elde edilen kodlar anlamli aile katılımı ( $n = 8$ ), aileleri bilgilendiren ( $n = 4$ ), sempatik ( $n = 3$ ), doğal davranabilen ( $n = 1$ ) ve *Toplumla İletişim* kategorisinde elde edilen kodlar sorumluluklarını bilen ( $n = 13$ ), sosyal faaliyetler düzenleme ( $n = 6$ ), okulu sevdiren ( $n = 2$ ), hitabeti kuvvetli ( $n = 2$ ), okul aile birliğini iyi yöneten ( $n = 1$ ) ve kendini kabul ettiren ( $n = 1$ ) şeklinde gerçekleşmiştir.

Elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, başarılı okul müdürlüğünün temel gereksinimleri arasında etkili iletişim geldiği söylenebilir. Okul müdürünün gerek kendini ifade etmesi, gerekse de karşısındakini anlaması açısından önemli görülen etkili iletişim, yüksek bağlamli Türk Kültürü'nde daha da önemli olduğu söylenebilir. Güler yüzlü olmak, saygılı ve samimi davranmak, gerektiğinde mizah kullanmak başarılı okul müdürlüğüne giden anahtar davranışlar olarak ele alınmaktadır. Bu bulgulara ait katılımcıların kendi ifadelerinden bazı örnekler şu şekilde gerçekleşmiştir:

"Veli-öğretmen-öğrenci iletişiminde olması gereken sosyal ilişkiyi çok iyi kurabilen, ihtiyaç ve istekleri yerine getirmeye azami gayret gösteren bir "lider" olmalıdır." Öğretmen 61

"Görev ve sorumluluklarının bilincinde, lideri ara bulucu ve problem çözüme yetisine sahip olmalıdır. Hem öğretmenler hem öğrenci ve veliler hem de diğer personelle etkili iletişim kurabilmelidir." Öğretmen 194

"Liderlik vasıflarını taşıyabilen, empati yeteneği olan, gelişmeye açık, yeni fikirlere açık, mesleki yeterliliği olan ve iletişim yönü kuvvetli." Öğretmen 199

"Masasında bilgisayar arkasında oturmayan, personele personelden önce selam vermelidir. Sık sık öğretmenler odasına gelerek güncel olaylar hakkında bilgi vermelidir. Öğretmen, veli ve öğrenciyi sevk ve idare edebilmeli." Öğretmen 203

"Öğrenci ve öğretmenleri ile iyi bir iletişim kurabilen, özverili, girişimci, eğitime önem veren, insana değer veren, başarılı, etkileyici konuşan, ikna yeteneğine sahip, özgüveni yüksek ve ne istediğini bilen, ona göre davranan kararlı biri olmalı." Öğretmen 231

Yaptığı işi gönüllüyle yapan ve okul müdürlüğü için gereken niteliklere sahip olan, her türlü insanla konuşabilen ve onları anlayabilen, kendisini de her türlü insana anlatabilen birisi olmalıdır. Müdür Yard. 16

"Öğretmen ve öğrencilerin okulda huzurlu bir eğitim görmeleri için çaba sarf eden, velilerle bağımlı kesmeyen bir müdür olmalı." Veli 5

"Çocuklara sosyal faaliyetler açısından olanak sağlayan, aileler ile diyalog halinde olabilen, güler yüzlü, öğrencilere karşı sevecen olmalı." Veli 13

### 3.6. Mesleki Yeterliklere Yönelik Bulgular

Bu bölümde başarılı okul müdürü mesleki yeterliklerine yönelik bulgular yer almaktadır.

**Tablo 6.**Başarılı okul müdürünün mesleki yeterlikleri

Tema	Kategori	Kod	n	Kod	n
Profesyonellik	Etik İlkeler	Adil	125	Nazik	11
		Güvenilir	51	İyi niyet	9
		Eşitlikçi	50	İnsancıl	6
		Tarafsız	34	Merhametli	4
		Sabırlı	28	Duyarlı	3
		Sevgi dolu	24	Görevine sadık	3
		Mesleğine aşık	17	Siyasi görüş yansıtmayan	2
		Ahlaklı	15	Çocuklara saygılı	2
		Fedakar	13	Vefalı	1
		Alçakgönüllü	13	Tutumlu	1
		Yardımsaver	13	Görgülü	1
	Tutarlı	11	Kibirsiz	1	
	Rol Model	Çalışkan	44	Cesur	4
		Liyakatli olan	40	Çağdaş	4
		Zeki	15	Deneyimli	4
		Enerjik	11	Özenli	3
		Özgüvenli	9	Karizmatik	3
		Azimli/yılmaz	6	Temsil kabiliyetli	2
		Rol model	5	Öğretmene yardımcı	2
Eleştiriye açık		5	İdealist	1	
Mesleki Gelişim	Güçlü karakter	5	Öz farkındalığı yüksek	1	
	Yeniliklere açık olan	47	Yeteneklerini bilen	2	
	Kendini geliştiren	9	Değişime açık	2	
	Araştırmacı	9	Bilime meraklı	1	
	Yaşam boyu öğrenmeyi seven	5	Kitapları seven	1	
Teçrübeli	5	Öncü	1		
				Toplam Kodlama	684

Tablo 6’da yer alan bulgulara başarılı okul müdürünün mesleki yeterlikleri *Etik İlkeler* (n= 438), *Rol Model* (n= 164) ve *Mesleki Gelişim* (n= 82) kategorilerinde gerçekleşmiştir. *Etik İlkeler* kategorisinde elde edilen kodlar adil (n = 125), güvenilir (n = 51), eşitlikçi (n = 50), tarafsız (n = 34), sabırlı (n = 28), sevgi dolu (n = 24), mesleğine aşık (n = 17), ahlaklı (n = 15), fedakar (n = 13), alçakgönüllü (n = 13), yardımsaver (n = 13), tutarlı (n = 11), nazik (n = 11), iyi niyet (n = 9), insancıl (n = 6), merhametli (n = 4), duyarlı (n = 3), görevine sadık (n = 3), siyasi görüş yansıtmayan (n = 2), çocuklara saygılı (n = 2), vefalı (n = 1), tutumlu (n = 1), görgülü (n = 1), kibirsiz (n = 1); *Rol Model* kategorisinde elde edilen kodlar çalışkan (n = 44), liyakatli olan (n = 40), zeki (n = 15), enerjik (n = 11), özgüvenli (n = 9), azimli/yılmaz (n = 6), rol model (n = 5), eleştiriye açık (n = 5), güçlü karakter (n = 5), cesur (n = 4), çağdaş (n = 4), deneyimli (n = 4), özenli (n = 3), karizmatik (n = 3), temsil kabiliyetli (n = 2), öğretmene yardımcı (n = 2), idealist (n = 1), öz farkındalığı yüksek (n = 1) ve *Mesleki Gelişim* kategorisinde elde edilen kodlar yeniliklere açık olan (n = 47), kendini geliştiren (n = 9), araştırmacı (n = 9), yaşam boyu öğrenmeyi seven (n = 5), tecrübeli (n = 5), yeteneklerini bilen (n = 2), değişime açık (n = 2), bilime meraklı (n = 1), kitapları seven (n = 1), öncü (n = 1) şeklinde gerçekleşmiştir.

Elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, katılımcıların okul müdüründe öncelikle adil olma, güvenilir olma, eşit olma, taraf tutmama gibi davranışlara öncelik vermeleri yine ilişkisel bir yapıda olan Türk Kültürü ile açıklanabilir. Kültürel olarak bir şekilde birlikte çalıştığımız kişilerin adaletli olması ve güvenilir olması öncelik verilen davranışlar arasında yer almakta, eğitim işinin sadece profesyonel olarak yapılan bir iş değil, aynı zamanda sosyal ilişkilerin gerçekleştiği bir ortam olarak algılandığı düşünülebilir. Bu bulgulara ait katılımcıların kendi ifadelerinden bazı örnekler şu şekilde gerçekleşmiştir:

“Eğitim-öğretim alanındaki gelişmeleri takip eden ve öğretmenleri de etkili öğretim için destekleyebilen özelliklere sahip olmalıdır. Hem yurt içinde hem de yurt dışındaki yenilikleri ve gelişmeleri okula taşıyabilmelidir. Okulda özgün bir atmosfer oluşturmada öğretmenler ve öğrenciler kendilerini rahatlıkla ifade edebilmelidir.” Öğretmen 12

“Empati davranışı üst düzeyde olan, yönetimin bir bilim dalı olduğu düşüncesine göre bilimsel bir şekilde hareket eden, aynı zamanda tüm paydaşlarla iletişimi çok iyi olan, saygı duyulup sevilen, kişisel çıkarlarından ziyade öğrencilerin çıkarlarını düşünen kişidir.” Öğretmen 13

“Disiplinli olmalı. Öğretmenin, öğrencinin hâlden anlamalı. Kendisini müdür odasının içine kapatmamalı.” Öğretmen 99



“Öğretmene değer veren, çocukları ve yenilikleri seven, adaletli olan ve alanında yeterliliğe sahip olan kişi başarılı okul müdürüdür.” Öğretmen 140

“Başarılı bir okul müdürü hak ettiği için o koltukta bulunuyor olmalı, eğer gerekli saygıyı görmek istiyorsa elbette. Yaptığı işe karşı da saygılı olmalı, değer vermeli ve mesleki yeterliliğe sahip olmalı.” Öğretmen 161

“Başarılı bir okul müdürü değişen şartlara ayak uydurabilmelidir. Öğrencilerin bireysel farklılıklarını her durumda göz önünde bulundurmalıdır. Öğretmenlerin okul içinde istekle ve başarılı bir şekilde çalışmaları için gereken motivasyonu sağlamalıdır. Her durumda yapıcı ve geliştirici olmalıdır. Her zaman adaletli olup öğretmenler arasında ayırım yapmamalıdır. Eşitlik ilkesini esas almalıdır. Öğrencilerin yaşadığı çevre-sosyo-ekonomik durumu hiçbir zaman göz ardı etmemelidir.” Öğretmen 218

“Benmerkezci değil, geniş bir perspektife sahip olmalıdır. Sabırlı, güvenilir olmalı. İnsan yönetimi konusunda gerekli eğitimi almış ve iletişim becerisi üst düzeyde olmalıdır.” Öğretmen 220

“Çalışan meslektaşları ile iyi iletişim kurmalı, onların fikirlerini olmalı ve herkese eşit mesafeli olmalıdır. Öğretmenlerin çalışmalarını teşvik ve takip etmeli, sınıf düzeylerine hakim olmalı, sene sonundaki durumlarına göre öğretmene dönüt vermelidir. Okulda oluşacak işbirliği ve sıcak ilişkiler başarıyı da getireceği için sosyal ilişkileri iyi idare edebilmeli, oluşabilecek sorunları halledebilmelidir.” Öğretmen 27

“Vizyonu geniş, iletişim becerileri güçlü, hakkaniyete uygun davranan, öğretmenler arasında ayırım yapmayan, herkese eşit mesafede olmalı. Okulu bir aile ortamı haline dönüştürmeliği çalışan herkes okulu sahiplenip okula gelmek için can atmalı.” Öğretmen 47

“Sakin, dikkatli, dinleyen ve kendini dinleten, mesleki ve insani donanımlara sahip olan, süreci takip eden, adil, çalışkanı sevecen aynı zamanda otoriter olabilmeli.” Öğretmen 186

“Adaletli, vizyon sahibi, okulunda ekip anlayışını oturtan, siyasi görüş farklılıklarının okul ortamında etkin olmasına izin vermeyen ve bu bağlamda her çalışana eşit mesafede olabilen, öğretmenlerin fikirlerini önemseyen ve sunulan projelerin hayata geçirilmesinde destek olan, anlayış ve hoşgörü sahibi, ekibini motive edebilen biri olmalıdır.” Öğretmen 244

“Güler yüzlü, anlayışlı, ileri görüşlü, sosyal, iletişim becerisi yüksek demokratik, kültürlü, değişimlere açık, yeniliklere açık, güncel konu ve olayları takip eden, bilgilerini güncelleyebilen ve yeni bilgilerle kültürünü geliştirebilen ve kendini gerçekleştirebilen bir insanın sahip olduğu özellikleri barındırmalıdır kişiliğinde.” Öğretmen 232

Lider olmanın gerektirdiği bütün vasıfları taşımalıdır. Kurumsal yapıyı yönetebilen, eğitim alanında güzel şeyler ortaya koyabilen, kararlı azimli biri olmalıdır. Müdür Yard. 10

“Deneyimli, tecrübeli kendini iyi yetiştirmiş okulunda kayıtlı tüm öğrencilerin başarılı, belirli konuma getirebilecek plan ve projeler üretebilmeli.” Veli 165

“İyi empati yapmalı. Okula yeni gelen öğrenciler yanlış yağırsa şayet uyarmalı ikinciye yapmamasını söylemeli ve bu davranışın neden yasak olduğunu açıklamalı. Her gün okuldaki bütün sınıfları kontrol etmeli.” Öğrenci 11

Bence etkili ve başarılı bir okul müdürü bütün öğrencilerine eşit davranmalıdır. Öğrencilerinin arzularını göz önünde bulundurmalıdır. Onların sıkıntılarını dinlemelidir. Sinirli bir yapıda değil daha sakin olmalıdır. Öğrenci 14

“Çocuklara karşı sevecen, ailelere karşı ilgili her durumda ailelerle iletişime geçebilen, çocuklarla ilgili sıkıntılarda aileleri bilgilendiren birisi olmalı.” Veli 46

“Bence hitap gücü iyi olmalı Öğrencilere öğretebilme yeteneği olmalı. Yüksek ahlaki değerleri olmalı. Dürüst ve güvenilir olmalı. Öğrenciler arası sorunlarda tarafsız olmalı. İleri görüşlü ve bu kararları aldıktan sonra, şeffaf olmalı.” Veli 111

“Kendine güveni tam olmalı. Her zaman sorunlara pratik çözümler bulmalı. Empati yapabilmeli, kendini öğrenci ve öğretmen yerine koyabilen i başarıyı ve çalışmayı teşvik eden, destekleyici birisi olmalı.” Veli 154

### 3.7. Öğrenci Başarısına Etkisine Yönelik Bulgular

Bu bölümde başarılı okul müdürlüğünün öğrenci başarısına etkisine yönelik bulgular yer almaktadır.

**Tablo 7.**Başarılı okul müdürünün öğrenci başarısına etkisi

Tema	Kategori	Kod	n
Öğrenci Başarısında Okul Müdürünün Rolü	Öğrenci Başarısında Dolaylı Etki	Öğrenci merkezli	120
		Başarı odaklı	23
		Yol gösterici	8
		Karar süreçlerine dahil eden	7
		Engelleri kaldıran	1
Okulun Amaçları ve Öğrenci Başarısı	Okulun Amaçları ve Öğrenci Başarısı	Öğrencilerin seviyesine inebilen	5
		Veriye Dayalı Öğrenci Başarısı	2
Toplam kodlama			166

Tablo 7’de yer alan bulgularda başarılı okul müdürlerinin öğrenci başarısına etkisi *Öğrenci Başarısında Dolaylı Etki* ( $n = 159$ ), *Okulun Amaçları ve Öğrenci Başarısı* ( $n = 5$ ) ve *Veriye Dayalı Öğrenci Başarısı* ( $n = 2$ ) kategorilerinde gerçekleşmiştir. Öğrenci başarısında dolaylı etki kategorisinde yer alan kodlar öğrenci merkezli ( $n = 120$ ), başarı odaklı ( $n = 23$ ), yol gösterici ( $n = 8$ ), karar süreçlerine dahil eden ( $n = 7$ ), engelleri kaldıran ( $n = 1$ ); okulun amaçları ve öğrenci başarısı kategorisinde öğrencilerin seviyesine inebilen ( $n = 5$ ) ve veriye dayalı öğrenci başarısı kategorisinde ise geri bildirim ( $n = 2$ ) şeklinde gerçekleşmiştir.

Elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, okul müdürünün öğrenci başarısı üzerindeki olumlu etkisi öncelikle okul müdürünün öğrenci merkezli düşünmesi ve hareket etmesi ile gerçekleşebileceği söylenebilir. Aksi takdirde diğer yönetsel alanlarda başarılı bile olursa, öğrenci merkezli hareket edilmediğinde, öğrenci başarısının artması yönünde engellerin kalkmasının zor olduğu ifade edilebilir. Okul müdürünün öğrenci başarısı üzerindeki etkisinin genellikle öğretmenler üzerinden ve okul içi ve dışındaki diğer faktörlere yapılan müdahalelerin etkili olduğu düşünülebilir. Bu aşamada öğretmen liderliği ve öğretmen güçlendirme ön plana çıkan kavramlar olarak değerlendirilebilir. Okul müdürünün eğitim örgütlerinde bürokratik olarak, diğer bir ifade ile mevzuat gereği yerine getirmesi gereken görev, rol ve sorumlulukların her geçen gün arttığı görülmektedir. Bu noktada öğrenci başarısı diğer görevlerin yanında okul müdürünün en temel sorumlulukları arasında yer almaktadır. Nitekim bilimsel araştırmalarda da bu duruma dair kanıtlar mevcuttur. Bu bulgulara ait katılımcıların kendi ifadelerinden bazı örnekler şu şekilde gerçekleşmiştir:

*“Okulun tüm hizmetleri ile etkili, uyumlu ve huzur içinde çalışması için gerekli ortamı hazırlayabilen, gerek öğretmenler gerekse de öğrenciler arasında adaleti sağlayabilen kişi başarılı okul müdürüdür.”* Öğretmen 9

*“Öncelikle eğitim-öğretimin merkezinde olarak çok yönlü bir kişiliğe sahip olmalı. Adaletli ve planlı bir program yürütmeli. Öğretmenlerin ve öğrencilerin başarısını arttıracak çalışmalar yapmalıdır.”* Müdür Yard. 8

*“Başarılı okul müdürü öğrencileri öz evlatları gibi seven ve öğrencilerin başarısı için her türlü fedakârlığı gösteren kişidir.”* Veli 42

*“İstemekten ve eksikleri giderip gidermek için gayret gösteren kişidir. Köy okulu diyerek küçük görmemiş, gerekir. Çocuklara imkânları zorlayarak en iyi eğitimi vermeye gayret göstermelidir. Öncelikli işi eğitim olmalı.”* Veli 68

*“Alçak gönüllü, esnek, hitabet yeteneği olan, her şeyden daha önemlisi öğrenciye lazım olan bilgiyi veya öğrencinin ileriki yaşamda hayata hazırlamada elde bulunan imkânlarla yani öğretmenlerle en etkili bir şekilde öğrencilerine bilgiyi beceriyi aktaran birisi olmalı.”* Veli 112

*“Öğrencilere her konuda yardımcı olan, öğrencilerin çekinmeden yanına gidip konuşabilecekleri birisi olmalı. Okulu güzelce yöneten, etkinlikler düzenleyen birisidir.”* Öğrenci 43

*“Öncelikle bizim başımıza bir olay geldiğinde doğrudan kızmayan, bizleri dinleyen, empati kurabilen ve öğrencilere karşı çok fazla kızmayan.”* Öğrenci 166

## TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu araştırmada başarılı okullarda görev yapan öğretmen ve müdür yardımcılarının yanı sıra, aynı okullarda eğitim gören öğrenci ve öğrenci velilerinin başarılı okul müdürü kimliğine dair düşüncelerini açığa çıkarmak amaçlanmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgularda paternalist liderliğin başarılı okul müdürlüğü kapsamında en sık tekrarlanan liderlik türü olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların başarılı okul müdürü kimliğinde disiplinli,

yardımsever ve ahlaki lider olarak algıladıkları başarılı okul müdürü profili ilgili alanyazında da yer alan bir bulgu olarak görülmektedir (Ağalday, & Dağlı, 2019; Aktaş, 2019; Aycan, 2001; Bolat, Seymen, Bolat, Kinter, & Katı, 2018; Dağlı, & Ağalday, 2017, 2018; Dursun, 2019; Erben, & Güneşer, 2008; Farh & Cheng, 2000; Pellegrini, & Scandura, 2008; Tan, & Dimmock, 2014; Ugurluoglu, Aldogan, Turgut, & Ozatkan, 2018). Ağalday ve Dağlı (2019) ilkökul öğretmenleri ile gerçekleştirdiği araştırmada öğretmen algılarına okul müdürlerinin yardımsever ve ahlaki liderlik alt boyutlarında yüksek düzeyde paternalist liderlik davranışları sergiledikleri bulgusunu elde etmiştir. Aycan (2001) araştırmasında paternalizm kavramını “babacanlık” olarak değerlendirmiş ve paternalist liderliğin otoriter liderlikten farklı bir liderlik tarzı olduğunu ve aynı zamanda literatürde “çıkarıcı” ve “iyi niyetli” paternalist lider davranışı olduğunu belirtmiştir. Benzer şekilde Aktaş (2019) Dağlı ve Ağalday (2017) tarafından geliştirilen Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeğini kullanarak gerçekleştirdiği araştırmada okul müdürlerinin sergilediği paternalist liderlik davranışlarında en yüksek puan ahlaki liderlik, en düşük puan ise çıkarıcı liderlikte elde edilmiştir. O hâlde, bu araştırma kapsamında katılımcıların vurguladığı liderliğin “iyi niyetli paternalist liderlik” olduğu ifade edilebilir. Paternalist liderliğin yaygın olduğu örgütlerde aile ortamı hâkimdir ve lider çalışanların her yönüyle yakından ilgilenmekte ve onlara bir babanın evladına davrandığı gibi davranarak onları korumaktadır (Aycan, 2001). Bu araştırmada da katılımcılar sıklıkla başarılı okul müdürünü öğretmen ve öğrencilere karşı adil davranan, onları koruyan, tatlı-sert bir tutum izleyen, yeri geldiğinde şefkatli, yeri geldiğinde disiplinli olan bir profil olarak yansıtmışlardır.

Paternalist liderlik algısının ülkeden ülkeye, bölgeden bölgeye ya da kişiden kişiye farklılık göstermektedir (Aycan, 2001). Dursun (2019) araştırmasında okul müdürlerinin paternalist liderlik tarzlarını öğretmen algılarında incelemiş ve orta düzeyde bir ilişki tespit etmiştir. Cerit (2012) de benzer bir sonuç elde etmiştir. Bu durum Türkiye’nin doğu-batı sentezi arasında kalması ile açıklanmış, öğretmenlerin görevlerini gerçekleştirirken görev kültürünü temel adıkları ifade edilmiştir (Dursun, 2019). Ancak bu araştırmada okul müdürlüğünün sadece bir meslek olarak algılanmaktan çok öte bir sorumluluk olduğu ve bu görevin başarılı bir şekilde uygulanması için profesyonellikten çok daha fazlası gerektiği sonucuna varılabilir. Diğer bir ifade ile okul müdürlüğü mesai kavramı ya da maddi kazanç hesaplanarak başarılı olunabilecek bir meslek olarak görülmemelidir. Dağlı ve Ağalday (2018) araştırmalarında öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının en yüksek düzeyde öğretmenleri dış eleştirilere karşı korumak olarak tespit etmiştir. Araştırmacılar ortaokul müdürlerinin öğretmenlerin sağlık durumları ile ilgilendiklerini, ödüllendirmede adil olduklarını, mesleki gelişimlerine önem verdiklerini tespit etmişlerdir. Farh ve Cheng (2000) paternalist liderlik davranışlarının sıklıkla güç mesafesi yüksek toplumlarda ortaya çıktığını ifade etmektedir (s. 94). Hofstede (1984) aralarında Türkiye’nin de yer aldığı 74 ülkenin kültürel yapılarını incelemiş ve araştırma sonucunda Türkiye’de güç mesafesinin yüksek olduğu sonucuna varmıştır (Pellegrini & Scandura, 2006). Literatürde bu bulguları destekleyen benzer araştırmalar da bulunmaktadır. Buradan hareketle, katılımcıların okul örgütlerinde güçlü bir lider görmek istedikleri, ancak bu lider otokratik anlamda değil, kendilerini koruyup kollayan, sağlıklı, mutlu ve başarılı olmaları için çaba sarf eden bir lider görmek istedikleri sonucuna varılabilir.

Araştırmada sıklıkla ifade edilen bir diğer liderlik öğretim liderliği davranışdır. Okul müdürlerinin öğrenci başarısında doğrudan olmasa da özellikle öğretmenler üzerinden dolaylı bir etkisi olduğu araştırmalarda belirtilen bir durumdur (Heck & Hallinger, 2010). Öğretimsel liderliğin ardından vizyoner liderlik, sosyal adalet liderliği ve kültürel liderlik araştırma bulgularında yer alan diğer liderlik türleri olarak tespit edilmiştir. Dezavantajlı toplumlarda yaşayan risk altında yer alan öğrencilerin eğitim başarılarını geliştirmek için tek bir çözüm yoktur. Bu noktada okul liderlerinin sergilemesi gereken sosyal adalet liderliği ön plana çıkmaktadır (Kondaççı, Kurtay, Oлдаç & Şenay, 2000). Dezavantajlı gruptaki öğrencilerin nitelikli eğitim hizmetlerinden üst düzeyde yararlanabilmelerine yönelik okul-merkezli çabalardan biri de okul müdürlerinin sosyal adalet liderliği davranışlarıdır. Bu kapsamda son yıllar içerisinde eğitim liderliği alanyazınında sosyal adalet liderliğine yönelik ilginin giderek arttığı gözlenmektedir (Marshall & Oliva, 2006). Özbaş (2013) sosyal adalet uygulamalarının geliştirilmesi konusuna “sosyo-ekonomik özelliklerinin tanınması”, “çocuklarının ihtiyaçlarının karşılanması” ve “okulun işlevlerinin tam olarak gerçekleştirilmesi” hususlarında aile eğitiminin ve okul-aile işbirliğinin önemli derecede katkıda bulunacağını altını çizmiştir.

Başarılı okul müdürlüğü davranışlarının genellikle dolaylı olarak öğrenci başarısında etkili olduğu araştırmanın bulguları arasındadır. Bununla ilgili olarak Day, Gu ve Sammons (2016) da araştırmalarında okul müdürlerinin liderlik davranışlarının okulun ihtiyaçlarını fark ederek öğrenci başarısında etkisi olduğu sonucunu elde etmiştir. Leithwood ve Riehl (2005) okul müdürlerinin yönlendirme, geliştirme, örgütü yeniden dizayn etme ve öğretim programını yönetme alanlarına etki ettiklerinde başarılı olduklarını ifade etmektedir. UBOMP kapsamında gerçekleştirilen araştırmalardan Drysdale (2011) başarılı okul müdürlerinin

kişilik özelliklerinin genellikle, azimli, iyimser, istekli, yılmaz, kararlı ve hırslı olarak tespit etmiş ve başarılı okul liderlerinin sıklıkla vizyoner ve ilham veren kişiler olduklarına dikkat çekmiştir. Ayrıca başarılı okul müdürlerinin öğrenci başarısında etkili oldukları temel alanların başında öğretmenlerin mesleki kapasitelerini geliştirmek olarak tespit edilmiştir. Bu çalışmada da katılımcılar başarılı okul müdürü profilini kararlı, azimli, motive eden, yılmaz ve iyimser bir kimlik olarak ifade etmişlerdir. Ağaoğlu ve ark.(2012) başarılı okul müdürlerinin güven kültürü oluşturmaya, paydaşları karar süreçlerine dahil etme ve yenilikçi bir bakış açısı benimsedikleri sonucuna varılmıştır. Ayrıca, araştırmacılar okul müdürlerinin liderlik, babalık, arkadaşlık, kardeşlik, mentörlük, bilgi kaynağı ve kolaylaştırıcı gibi roller üstlendiğini tespit etmişlerdir. Cemaloğlu ve Duran (2018) lider öğretmen üzerine gerçekleştirdikleri çalışmalarında Türk Eğitim Sistemi'nde öncelikle pedagojik becerileri üst düzey, etkili ders anlatan öğretmenlerin değil, güvenilir, adil ve eşitlikçi öğretmenlerin lider öğretmen olarak algılandıkları bulgusunu elde etmişlerdir. Bu çalışmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Bu kapsamda bu çalışmada paternalist liderliğin öğretimsel liderlikten daha fazla kodlanmasına bir açıklama olarak değerlendirilebilir.

Başarılı okul müdürleri becerileri, stratejileri ve yaklaşımlarını ele alan çalışmada Asiedu-Kumi (2003) başarılı okul müdürlerinin yenilikçi stratejilerle öğrenci başarısı için bir örgüt kültürü oluşturdukları sonucunu elde etmiştir. Benzer şekilde Clark (2004) de başarılı okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının ön planda olduğunu, okul liderlerinin üyeler arasında yüksek beklentilerle vizyon oluşturduklarını, anlamlı aile katılımlarını sağladıklarını, etkili öğretmenlerin örgüt içerisinde kalmalarını sağladıklarını tespit etmiştir. Bu çalışmada da okul müdürlerinin paternalist liderlikten sonra en sık öğretimsel liderlik yönüne dikkat çekilmiştir. Öğretimsel liderliğin paternalist liderlikten daha az ifade edilmesine bir açıklama bağlamında, Türkiye'de okul yöneticisi yetiştirme ile ilgili uzun süreli uygulanmakta olan bir sistem bulunmaması ve okul müdürlüğünün cazip bir meslek hâline getirilememesi (Cemaloğlu, 2005) nedeniyle okul müdürlerinin öğretimsel yönlerinin diğer bilgi ve becerilerine oranla görece daha zayıf olması gösterilebilir. Diğer bir ifade ile katılımcı algılarında okul müdürü öğrencilere doğrudan bilgi aktaran, öğretim yapan bir unsur değil, daha çok etkili öğretim için gerekli şartları hazırlayan kişi olarak algılanmaktadır. Bu durumun nedeni mevcut örgüt yapısının olarak da gösterilebilir.

Sonuç olarak, bu çalışmada başarılı okul müdürü kimliği ele alınmış ve şu kavramlar üzerine bulgular elde edilmiştir: paternalist liderlik, öğretimsel rehberlik, açık kültür ve olumlu iklim oluşturma, öğrencilerle iletişim ve etkileşime girme, öğretmenlere mesleki gelişim imkânları sunma, etkili organizasyon becerileri sergileme, öğrenci başarısını ve kişisel başarısını artırma, “do-it-now” olarak adlandırdığı bir görevi geciktirmeme, düzenli geri bildirim alma ve verme, okul içi ve dışı paydaşlarla etkili ilişkiler kurma, öğretmen ve öğrencilere ilham olma ve motive etme, olası sorunları öngörme, tedbir alma ve bunlardan ders çıkarma, farklılıklara karşı hassas olma ve herkese hitap etme, yönetsel süreçlerde mizah kullanma, doğruluk, kararlılık ve azim gösterme ve eşitlik kavramlarına özen gösterme. Bu kapsamda başarılı okul müdürlüğü davranışlarının mevcut Türk Eğitim Sistemi'nde öncelikle öğrenci başarısı, ardından öğretmenlerin mesleki gelişimi ve sağlıklı bir okul iklimi açısından çok önemli olduğu söylenebilir. Türk Eğitim Sistemi uyarınca okul örgütlerinde yasal anlamda en yetkili karar mekanizması okul müdürüdür, ancak gücünü yasalardan değil de mesleki yeterlik, güçlü karakter özellikleri ve etkili liderlik davranışları sergileyen okul müdürlerinin daha başarılı algılandıkları ve daha başarılı oldukları düşünülebilir.

Her bilimsel çalışmada olduğu gibi bu çalışmada da bazı sınırlılıklar mevcuttur. Öncelikle katılımcılardan elde edilen veriler kendi düşüncelerini yansıtmaktadır. Bu çalışmada bu sınırlılığı en aza indirmek amacıyla her ne kadar katılımcı sayısı fazla olsa da, nitel çalışmaların geleneğinde var olan genellenebilirlik problemi bu çalışma için de geçerlidir. Nitekim alanyazında özellikle paternalist liderlik ile ilgili farklı sonuçlar elde eden çalışmalar bulunmaktadır. O hâlde farklı bağlamlarda benzer çalışmaların gerçekleştirilmesi bu konu ile ilgili epistemolojik temelleri güçlendireceği söylenebilir.

Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar göz önünde bulundurularak araştırmacılara, politika yapıcılara ve uygulayıcılara bazı öneriler sunulmaktadır. Gelecek çalışmalarda araştırmacılar nicel ve nitel çalışma yöntemlerini bir arada kullanarak daha derinlemesine çalışmalar uygulayabilirler. Ayrıca, katılımcı gözlem yöntemi ile uzun süreli etkileşim ile başarılı okul müdürlüğü davranışları doğal ortamında gözlemlenebilir. Politika yapıcılar açısından ele alındığında ise, okul müdürü seçme, yetiştirme ve görevlendirme süreçlerinde bu çalışma ve benzer çalışma bulgularından hareketle, görev yaptıkları okullara hâkim olabilecek, güçlü karakter ve liderlikleriyle okul gelişimi ve öğrenci başarısına etki etme potansiyeli olan kişilerin okul yöneticisi olması adına politikalar geliştirilmelidir. Uygulayıcılar olarak mevcut okul müdürleri, müdür yardımcıları ve öğretmenler açısından da başarılı okul müdürü davranışları yol gösterici nitelikte olabilir. Son olarak bu çalışmanın başarılı okul müdürlüğü kişisel özellikleri, mesleki yeterlikleri ve sergiledikleri

liderlik davranışlarına dair veriler sunması okul müdürlüğünün potansiyel meslekleşme çabalarına da veri sağlayabileceği, hatta eğitim yönetimi alanında yer alan lisansüstü programların ders içeriklerine katkı sunacağı, politika yapıcılar tarafından görevdeki okul yöneticileri için düzenlenen mesleki gelişim programlarına katkı sunacağı düşünülebilir.

#### KAYNAKÇA

- Adams, J. M. (2015). *Principal leadership practices in high poverty k-5 model schools in Oregon* (Unpublished doctoral dissertation). Portland State University, USA.
- Agnew, B. D. (2014). *Mid-career middle school principals' perceptions of school improvement and school reform initiatives* (Unpublished doctoral dissertation). Texas State University, USA.
- Ağalday, B. & Dağlı, A. (2019). Examining paternalistic leadership behaviours of primary school principals based on the teachers perceptions in Turkey. *Artuklu Human and Social Science Journal*, 4 (2), 1-22.
- Ağaoğlu, E., Şimşek, Y., Ceylan, M., & Kesim, E. (2012). The Characteristics of Successful Turkish Principals: Three Cases. *Journal of New World Sciences Academy*, 7(2), 812-822.
- Akbaba-Altun, S. A. (2011). Başarılı ilköğretim okulu müdürlerinin zaman yönetimi stratejileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(4), 491-507.
- Aktaş, T. (2019). Okul müdürlerinin paternalistik liderlik Davranışları ile politik taktikleri arasındaki ilişkiler [The relationship between paternalistic leadership behavior of the school principals and political tactics] (Master's thesis, Pamukkale University, Denizli, Turkey).
- Alqahtani, Noman ve Kaur (2020). Core leadership practices of school principals in the Kingdom of Saudi Arabia. *Educational Management Administration & Leadership*, 1–15. doi: 1741143220901857.
- Amador-Valerio, O. (1916). *Principal succession: Lost in the shuffle* (Doctoral dissertation, Education).
- American Psychological Association. (2010). APA (2010). *Ethical principles of psychologists and code of conduct*.
- Angelle, P. S., & Torrance, D. (Eds.). (2019). *Cultures of Social Justice Leadership: An Intercultural Context of Schools*. Springer.
- Arons, E. L. & Papadales, B. S. (1986). Successful high school, successful enterprise: Learning from industry. *NASSP Bulletin*, 18-22.
- Asiedu-Kumi, A. O. (2013). *Model Leadership: Discovering Successful Principals' Skills, Strategies, And Approaches For Student Success* (Unpublished doctoral dissertation). University of Southern California, USA.
- Aycan, Z. (2001). Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 1-19. Retrieved from [http://yad.baskent.edu.tr/files/2001\\_cilt\\_1\\_1.pdf](http://yad.baskent.edu.tr/files/2001_cilt_1_1.pdf).
- Balcı, A. (1988). Etkili Okul. *Eğitim ve Bilim*, 12 (70). <http://213.14.10.181/index.php/EB/article/view/5979/2110> adresinden erişildi.
- Balitevicz, T. F. (2015). *Principal leadership in high-achieving, high-poverty schools* (Unpublished doctoral dissertation). Indiana State University, USA.
- Balyer, A. (2012). Çağdaş okul müdürlerinin değişen rolleri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13 (2), 75-93.
- Barber, K. W. (2013). *Perceptions of elementary school principals: Turning high poverty elementary schools in South Carolina into high-performing elementary schools* (Unpublished doctoral dissertation). University of South Carolina, USA.
- Beatriz, P., Deborah, N., & Hunter, M. (2008). *Improving School Leadership, Volume 1 Policy and Practice: Policy and Practice, 1*. OECD publishing.
- Bipath, K., & Moyo, E. (2016). Principals shaping school culture for school effectiveness in South Africa. *Journal of Social Sciences*, 48(3), 174-186.
- Bober, M. J. (2004). The challenges of instructional accountability. *TechTrends*, 48(4), 48.
- Bolat, T., Seymen A., O., Bolat, İ., Kinter, O. & Katı, Y. (2018). Güç Mesafesi ve Paternalist Liderlik İlişkisi: Kuşaklar Açısından Bir Değerlendirme. *International Social Sciences Studies Journal*, 4(25): 5496-5502

- Bonomo, J. (2016). *How successful female elementary principals effectively balance their personal and professional lives* (Unpublished doctoral dissertation). Indiana State University, USA.
- Brigman-Brown, M. (2016). *What makes a significant impact on student achievement in high poverty schools* (Unpublished doctoral dissertation). Wingate University, USA.
- Brown, C. (2006). *Leadership Characteristics: Similarities and differences of principals of successful and less successful schools in New Jersey* (Unpublished doctoral dissertation). Wilmington College, USA.
- Brown, T. M. M. (2009). *The perceptions of African American women principals who have been influential in public education* (Unpublished doctoral dissertation). Robert Morris University, USA.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö., E. , Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi
- Campbell, N. (2011). *Hispanic women in leadership: Perceptions of their roads to successful careers* (Unpublished doctoral dissertation). Lincoln Memorial University, USA.
- Carnes, S. J. (2009). *Resilience in action: A portrait of one high-poverty/high-performing school* (Unpublished doctoral dissertation). Aurora University, USA.
- Carnes, S. J. (2009). *Resilience in action: A portrait of one high-poverty/high-performing school* (Unpublished doctoral dissertation). Aurora University, USA.
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı: Varolan durum, gelecekteki olası gelişmeler ve sorunlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(2), 249-274.
- Cemaloğlu, N., & Duran, A. (2018). Teacher Leadership Perceptions in Turkish Culture: A Qualitative Analysis. *Journal of Education and Training Studies*, 6(11a), 45-59.
- Cerit, Y. (2012). Paternalistik Liderlik ile Yöneticiden ve İşin Doğasından Doyum Arasındaki İlişki. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(2).
- Clark, R. C. (2004). *Successful practices of successful superintendents* (Unpublished doctoral dissertation). University of Virginia, USA.
- Clayton, M. (2010). *A study of the relationships between “highly qualified” status, instructional practices, and students’ science achievement in three high poverty Louisiana school systems* (Unpublished doctoral dissertation). Southern University and A & M College, USA.
- Cotton, K. (2003). *Principals and student achievement: What the research says*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development. <http://eric.ed.gov/?id=ED482257>
- Cox, G. S. (2007). *Standards for school leaders: Considering historical, political, and national organizational influences* (Unpublished doctoral dissertation). Auburn University, USA.
- Creswell, J. W. (1998). *Choosing among five traditions. Qualitative Inquiry and Research Design*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creswell, J. W. (2012). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage
- Dağlı, A., & Ağalday, B. (2017). Developing a headmasters’ paternalistic leadership behaviours scale in Turkey. *Journal of Education and Practice*, 8(30), 190-200.
- Dağlı, A., & Ağalday, B. (2018). Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının incelenmesi. *Electronic journal of social sciences*, 17(66).
- Davis, L. D. (2003). *The validity of using Schwahn’s strategic leadership selection interview to assess the professional development needs of school leaders* (Unpublished doctoral dissertation). Duquesne University, USA.
- Day, C. (2007). Sustaining success in challenging contexts: Leadership in english schools. In C. Day & K. Leithwood (Eds.), *Successful principal leadership in times of change* (pp. 59–70). Dordrecht, The Netherlands: Springer.
- Day, C., & Gurr, D. (Eds.). (2014). *Leading school successfully. Stories from the field*. London: Routledge.
- Day, C., & Leithwood, K. (Eds.). (2007). *Successful principal leadership in times of change: An international perspective* (Vol. 5). Springer Science & Business Media.

- Day, C., Gu, Q. & Sammons, P. (2016). The Impact of Leadership on Student Outcomes: How Successful School Leaders Use Transformational and Instructional Strategies to Make a Difference. *Educational Administration Quarterly*, 52(2) 221–258. doi: 10.1177/0013161X15616863.
- Daymon, C., & Holloway, I. (2011). The nature and usefulness of qualitative research for public relations and marketing communications. *Qualitative research methods in public relations and marketing communications*, 2.
- DeGroot, J. M. (2006). *Nonverbal communication behavior of successful leaders on NBC's The Apprentice 3* (Unpublished master's thesis). South Dakota State University, USA.
- Demirkasımoğlu, N. (2015). Kamu okul yöneticilerinin iş yükü kaynakları, sorunları ve yönetilebilirliği. *Route Educational and Social Science Journal*, 2(4), 346-364.
- Diokno, D. H. (2010). *Impact of email communication on school leaders* (Unpublished doctoral dissertation). Arizona State University, USA.
- Donlan, R. A. (2009). *An investigation of the relationship between Michigan Charter school leaders' personality strengths and the schools' performance indicators under education yes!* (Unpublished doctoral dissertation). Central Michigan University, USA.
- Drysdale, L. (2011). Evidence from the New Cases in the International Successful School Principalship Project (ISSPP). *Leadership and Policy in Schools*, 10(4), 444-455. doi: 10.1080/15700763.2011.610554
- Drysdale, L., & Gurr, D. (2011). Theory and practice of successful school leadership in Australia. *School Leadership & Management*, 31(4), 355-368.
- Dursun, İ. E. (2019). *Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının okul kültürü oluşturmadaki etkisi* [The effect of paternalistic leadership behaviors of school principals on creating school culture] (Master's thesis, İstanbul Sabahattin Zaim University, İstanbul, Turkey).
- Edmonds, R. (1979). Effective schools for the urban poor. *Educational Leadership*, 22, 22–23.
- Elçi, B. & Tan, Ç. (2015). Başarılı okul müdürleri arasında öğretmenlere yaklaşımları yönüyle hangi motivasyon faktörlerinin daha etkili olduğunun incelenmesi. *Journal of Computer and Education Research*, 3(6), 168-187.
- English, J. L. C. (2017). *From at-risk to graduate: A study of principals' key strategies for developing a culture of student resilience to earn a diploma in high-poverty schools* (Unpublished doctoral dissertation). University of la Verne, California.
- Erben, G., S. ve Güneşer, A., B. (2008). “The Relationship Between Paternalist Leadership and Organizational Commitment: Investigating The Role of Climate Regarding Ethics”, *Journal of Business Ethics*, 82: 955-968.
- Ereş, F. (2011). Relationship between teacher motivation and transformational leadership characteristics of school principals. *International Journal of Education*, 3(2), 1.
- Ereş, F., & Bıçak, D. K. (2017). Ortaokullarda öğrenci başarısını artıran ve engelleyen unsurlar. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 51, 32-45.
- Ereş, F., Gülcan, M. G., & Çelik, S. (2014). Primary school teachers' perceptions of justice and trust in principals in Ankara. *American International Journal of Contemporary Research*, 4(2), 33-41.
- Farh, J., L. ve Cheng, B., S. (2000). “A Cultural Analysis of Paternalist Leadership in Chinese Organizations”, (Ed.: J., T., Li; A., S., Tsui ve E., Weldon), *Management and Organizations in the Chinese Context*, London: Macmillan: 84-127.
- Fech, S. D. (2009). *A study of the leadership of high-poverty, high-performing schools through the lens of moral leadership* (Unpublished doctoral dissertation). Loyola University Chicago, USA.
- Felicello, S. P. (2014). *Morale for principals: Does mentoring make a difference?* (Unpublished doctoral dissertation). State University of New York, USA.
- Fiedler, F. E. (1972). How do you make leaders more effective? New answers to an old puzzle. *Organizational Dynamics*, 1(2), 3-18.

- Fiori, B. K. (2018). *School Principal as Instructional Leader: Connections Between Principal Evaluation and Student Achievement* (Doctoral dissertation, University of Dayton).
- Fogg, J. C. (2003). *Portraits of successful woman leaders: Looking through the mirror via side-by-side portraiture* (Unpublished doctoral dissertation). State University of New York, USA.
- Fuhrman, S., & Elmore, R. F. (Eds.). (2004). *Redesigning accountability systems for education* (Vol. 38). Teachers College Press.
- Fullwood, J. (2016). Common Leadership Responsibilities of Principals of Successful Turnaround Model Schools. *ProQuest LLC*.
- Gist, A. S., & King, W. A. (1922). The Efficiency of the Principalship from the Standpoint of the Teacher. *The Elementary School Journal*, 23(2), 120-126.
- Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The qualitative report*, 8(4), 597-607.
- Grass, K. (2004). *Collective efficacy and increasing student achievement: A case study of one improving high poverty school* (Unpublished doctoral dissertation). University of Virginia, USA.
- Gray, J. (2018). Instructional Leadership of Principals and Its Relationship with the Academic Achievement of High-Poverty Students.
- Greenleaf, R.K. (1969). Leadership and the individual: the Dartmouth lectures, in Frick, D.M. and Spears, L.C. (Eds), *On Becoming a Servant Leader.*, San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers
- Gronn, P. (2000). Distributed properties: a new architecture for leadership. *Educational Management and Administration*, 28(3), 317-338.
- Gürbüz, R., Erdem, E., & Yıldırım, K. (2013). Başarılı okul müdürlerinin özellikleri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20 (2013) 167-179
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1998). Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980–1995. *School Effectiveness and School Improvement*, 9(2), 157–191. <http://eric.ed.gov/?id=EJ568566>
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Leadership for learning: does collaborative leadership make a difference in school improvement?. *Educational Management Administration & Leadership*, 38(6), 654-678
- Hancock, D. R., & Algozzine, R. (2006). Doing case study research: A practical guide for beginning researchers. The real life guide to accounting research A behindthescenes view of using qualitative research methods.
- Harri, V. (2011). *The impact of leadership on student achievement in high poverty schools* (Unpublished doctoral dissertation). University of Southern California, USA.
- Harris, A. (2002). Effective leadership in schools facing challenging contexts. *School Leadership and Management*, 22(1), 15 – 26.
- Hays, P. S. (2009). *Narrowing the gap: three key dimensions of site-based leadership in four Boston charter public schools* (Unpublished doctoral dissertation). Boston University, USA.
- Heck, R. H., & Hallinger, P. (2010). Collaborative leadership effects on school improvement: Integrating unidirectional-and reciprocal-effects models. *The Elementary School Journal*, 111(2), 226-252.
- Herpin, S. A. (2014). *The Relationship between Principal Leadership Styles and Successful School Turnaround within the California School Improvement Grant Program* (Unpublished doctoral dissertation). Brandman University, USA.
- Hofstede, G. (1984). Cultural dimensions in management and planning. *Asia Pacific journal of management*, 1(2), 81-99.
- Holly, M. R. (2009). *Effective leadership qualities and characteristics of urban school principals* (Unpublished doctoral dissertation). Robert Morris University, USA.
- Jacobson, S. (2012). Principal leadership: Sustaining and deepening school improvement in low-income communities in North America. *Journal of Cases in Educational Leadership*, 15(3) 7–10. doi: 10.1177/1555458912447797.



- Johnson, A. B. (2003). *The relationship between leadership behaviors of elementary principals from various school contexts and student achievement* (Unpublished doctoral dissertation). Argosy University, USA.
- Karahasanoğlu, M. (2014). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmen algılarına göre etkili okul müdürü özelliklerinin incelenmesi* (Üsküdar İlçesi Örneği). Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Keuseman, S. G. H. (2017). *A study of those who made the jump: examining the differences between traditional public school leadership and charter school leadership* (Unpublished doctoral dissertation). The University of Iowa, USA.
- Kızıldeniz, M. (2017). *Başarılı okul müdürlerinin yönetim uygulamalarının değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.
- Koch, H. C. (1937). The High-School Principal Looks at Himself as Educational Leader. *The School Review*, 45(6), 452-458.
- Kondakçı, Y., Kurtay, M. Z., Oldaç, Y. İ. & Şenay, H. H. (2000). *Türkiye’de okul müdürlerinin sosyal adalet rolleri*. In K. Beycioğlu, N. Özer, D. Koşar & İ. Şahin (Ed.). *Eğitim Yönetimi Araştırmaları* (s. 353-361). doi: 10.14527/978-605-318-393-8
- Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Sage publications.
- Leithwood, K., & Riehl, C. (2005). What we know about successful school leadership. In W. Firestone & C. Riehl (Eds.), *A new agenda: Directions for research on educational leadership* (pp. 22 – 47). New York: Teachers College Press.
- Leithwood, K., Patten, S., & Jantzi, D. (2010). Testing a Conception of How School Leadership Influences Student Learning. *Educational Administration Quarterly*, 46(5), 671–706. <https://doi.org/10.1177/0013161X10377347>
- Leo, U., & Wickenberg, P. (2013). Professional norms in school leadership: Change efforts in implementation of education for sustainable development. *Journal of Educational Change* . doi: 10.1007/s10833-013-9207-8
- Lezotte, L. W. (1986). *School Effectiveness: Reflections and Future Directions*.
- Lougheed, K. F. (2015). *Effective engagement: A study of educational leader interactions with legislators in the 2013 session and its impact on education policy in Montana* (Unpublished doctoral dissertation). Montana State University, USA.
- Mackey, K. H. (2016). The relationships among instructional leadership, school culture, and student achievement in Kentucky elementary schools.
- Marks, H. M., & Printy, S. (2003). Principal leadership and school performance: An integration of transformational and instructional leadership. *Educational Administration Quarterly*, 39(3), 370–397.
- Marshall, C., & Oliva, M. (2006). Building the capacities of social justice leaders. *Leadership for social justice: Making revolutions in education*, 1-15.
- Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2006). *School leadership that works: From research to results*. Heatherton, Vic: Hawker Brownlow Education.
- Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative research design: An interactive approach*.
- McEwan, E. K. (2003). *Ten traits of highly effective principals: From good to great performance*. Corwin Press.
- McKenzie, D. (2020). Eight Principles for Principals. *New Zealand Principal Magazine*, 1(35), 13-14.
- McSkimmon, M. (1926). The efficient school principal. *Journal of the National education association*, 15, 131-134.
- Mercer, S. D. (2000). *A study of variables related to successful and unsuccessful campaigns for passage of school operating issues in Ohio: A comparison of similar school districts* (Unpublished doctoral dissertation). Kent State University, USA.
- Merchant, B., Garza, E., & Murakami-Ramalho, E. (2014). USA – Culturally responsive leadership. In C. Day & D. Gurr (Eds.), *Leading school successfully. Stories from the field* (pp. 174–183). London: Routledge.

- Meredith, A. B. (1920). Why Principals Succeed and Why They Fail. *Yearbook of the National Association of Secondary-School Principals*, 4(1), 65–71. doi:10.1177/019263652000400107
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation*.
- Merritt, A. D. (2016). *Effectiveness of leadership on increasing student achievement in high-poverty schools* (Unpublished doctoral dissertation). Chicago State University, USA.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. sage.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. 3rd. ed: *Thousand Oaks, CA: Sage*.
- Mitchell, C. A. (2015). *Culturally responsive school leadership: Exploring the characteristics for urban school leaders* (Unpublished doctoral dissertation). University of Memphis, USA.
- Moller, J., & Vedoy, G. (2014). Norway – leadership for social justice: Educating students as active citizens in ademocratic society. In C. Day & D. Gurr (Eds.), *Leading school successfully. Stories from the field* (pp. 163–173). London: Routledge.
- Moore, S. D. (2010). *The relationship of principals' perceptions of professional development practices and student achievement in high poverty schools* (Unpublished doctoral dissertation). Auburn University, USA.
- Moore, S. D. (2010). *The relationship of principals' perceptions of professional development practices and student achievement in high poverty schools* (Unpublished doctoral dissertation). Auburn University, USA.
- Mulford, B., Kendall, D., Ewington, J., Edmunds, B., Kendall, L. & Silins, H. (2007). Successful principalship of high-performance schools in high-poverty communities. *Journal of Educational Administration*, 46(4), 461-480. doi: 10.1108/09578230810882009.
- Murakami, E. T. & Orr, M. T. (2012). International successful school principal project: Cases of improvement and sustainability in North American Schools. *Journal of Cases in Educational Leadership*, 15(3) 3–6. doi:10.1177/1555458912447795.
- Neil, S. (2012). *A turn from the worst: Leadership influences on the successful turnaround of a high-poverty school* (Unpublished doctoral dissertation). Capella University, USA.
- Nerad, D. A. (2002). *The role of the principal in high poverty/high performing schools: A case study of elementary principals* (Unpublished doctoral dissertation). Cardinal Stritch University.
- Neuendorf, K. A. (2002). Defining content analysis. *Content analysis guidebook*. *Thousand Oaks, CA: Sage*.
- Nichols, S., Glass, G., & Berliner, D. (2012). High-stakes testing and student achievement: Updated analyses with NAEP data. *education policy analysis archives*, 20, 20.
- Onoye, K. J. (2004). *A case study of a successful urban school: Climate, culture and leadership factors that impact student achievement* (Unpublished doctoral dissertation). University of Southern California, USA.
- Özbaş, M. (2013). İlköğretim okulu yöneticilerinin ilköğretim birinci sınıf öğrenci ailelerinin okul yaşamına katılım eğitimi konusundaki görevlerine ilişkin veli algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(170), 61-78
- Özcan, K., Balyer, A., & Yildiz, A. (2018). Ekonomik Olarak Dezavantajlı Bölgelerde Görev Yapan Ortaokul Müdürlerinin Liderlik Davranışları. *Mersin University Journal of the Faculty of Education*, 14(2).
- Pashiardis, P. (1998). Researching the characteristics of effective primary school principals in Cyprus: a qualitative approach. *Educational Management & Administration*, 26(2), 117-130.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. (3rd ed). Thousands Oaks: Sage Publications.
- Patton, M. Q. (2018). *Developmental evaluation: Applying complexity concepts to enhance innovation and use*. Guilford Press.
- Pederson, M. (1970). Effective and Ineffective Actions of the High School Principal. *Journal of Secondary Education*, 45(6), 260-4.

- Pellegrini, E., K. & Scandura, T., A. (2006). "Leader-Member Exchange, Paternalism and Delegation in the Turkish Business Culture: An Empirical Investigation", *Journal of International Business Studies*, 37: 264-279.
- Pellegrini, E., K. ve Scandura, T., A. (2008). "Paternalist Leadership: A Review and Agenda for Future Research", *Journal of Management*, 34/3: 566-593.
- Phillips, K. (2015). *Routine behaviors of principals in high poverty, high performing elementary schools* (Unpublished doctoral dissertation). Texas A&M University-Commerce, USA.
- Pingle, T. L. (2004). *The relationship between the leadership practices of elementary school principals in South Carolina and academic success as measured by their schools' state report cards* (Unpublished doctoral dissertation). University of South Carolina, USA.
- Polkinghorne, D. E. (1989). Existential-phenomenological perspectives in psychology: exploring the breadth of human experience. RS Valle ve S. Halling (Yay. Haz.), Phenomenological Research Methods.
- Ponomareva, G. M. (2015). What successful school principals do and what unsuccessful ones fail to do. *Russian Education and Society*, 57(1), 36-47. doi: 10.1080/10609393.2015.1012022.
- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2008). Improving school leadership, Volume 1: Policy and practice. *Australia: OECD Publications. Available online also at: <https://www.oecd.org/edu/school/44374889.pdf> [accessed in Makassar, Indonesia: October 9, 2016].*
- Prandini, C. I. (2008). *A study of large, academically successful, comprehensive high schools: leadership practices and organizational components* (Unpublished doctoral dissertation). Capella University, USA.
- Praphamontripong, K. (2002). *Leadership styles used in team building by administrators from accredited private primary schools in Bangkok* (Unpublished doctoral dissertation). Illinois State University, USA.
- Raihani, R., Gurr, D., & Drysdale, L. (2014). Indonesia – Leading an Islamic school in a multicultural setting in Indonesia. In C. Day & D. Gurr (Eds.), *Leading school successfully. Stories from the field* (pp. 184–193). London: Routledge.
- Reid, D. B. (2020). US principals' sensemaking of the future roles and responsibilities of school principals. *Educational Management Administration & Leadership*, 1741143219896072.
- Robinson, V., Lloyd, C., & Rowe, K. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635–674. doi:10.1177/0013161X08321509.
- Saldaña, J. (2013). *The coding manual for qualitative researchers*. Los Angeles, Calif: Sage.
- Santaella, C. M. (2018). A Comparative study of the professional identity of two secondary school principals in disadvantaged contexts. *Leadership and Policy in Schools*, 1-26.
- Sanzo, K. L., Sherman, W. H. & Clayton, J. (2011). Leadership practices of successful middle school principals. *Journal of Educational Administration*, 49(1), 31-45. doi:10.1108/09578231111102045.
- Seidman, I. (2006). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences*. Teachers college press.
- Sieber, J. E. (1998). Planning ethically responsible research. *Handbook of Applied Social Research Methods*. DJRL Bickman.
- Sifert, E. R. (1943). Where High-School Principals Learned to Be Principals. *The Clearing House: A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas*, 17(8), 464-466.
- Silins, H., & Mulford, B. (2002). Leadership and school results. In *Second international handbook of educational leadership and administration* (pp. 561-612). Springer, Dordrecht.
- Smith, M. J. (2009). *An analysis of one school district's implementation of professional learning communities in its elementary schools* (Unpublished doctoral dissertation). University of Maryland, USA.
- Spencer, L., Ritchie, J., & O'Connor, W. (2003). Analysis: practices, principles and processes. *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*, 199, 218.

- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2001). Investing school leadership practice: A distributed perspective. *Educational Researcher*, 30(3), 23-28.
- Stronge, J. H., Richard, H. B. & Catano, N. (2008). *Qualities of Effective Principals*. USA: ASCD.
- Sutton, T. C. (1944). A Good School Administrator. *The Clearing House*, 19(3), 162-164.
- Tan, C. Y., & Dimmock, C. (2014). How a 'top-performing' Asian school system formulates and implements policy: the case of Singapore. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(5), 743-763.
- Tanrıöğen, A. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Anı.
- Thomas, D. (1974). Who Is An Effective Principal?. *NASSP Bulletin*, 58(383), 48-52.
- Thomas, L. S. (2003). *A study of perceived traits of selected high performing high poverty public schools in Texas* (Unpublished doctoral dissertation). Texas A&M University- Kingsville and Corpus Christi, USA.
- Thorns, M. T. (2002). *Teachers' assessment of principal's performance using interstate school leaders consortium standards for leaders* (Unpublished doctoral dissertation). Wayne State University, USA.
- Tucker, M. S., & Coddling, J. B. (2012). *The principal challenge: Leading and managing schools in an era of accountability*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ugurluoglu, O., Aldogan, E. U., Turgut, M., & Ozatkan, Y. (2018). The effect of paternalistic leadership on job performance and intention to leave the job. *Journal of Health Management*, 20(1), 46-55.
- Villalobos-Maclsaac, M. I. (2002). *Principals as leaders and managers of selected after-school programs in California* (Unpublished doctoral dissertation). University of La Verne, USA.
- Wagner, R. B. (2013). *Accountability in education: A philosophical inquiry*. Routledge.
- Wang, L. H., Gurr, D., & Drysdale, L. (2016). Successful school leadership: case studies of four Singapore primary schools. *Journal of Educational Administration*, 54(3), 270-287.
- Weber, R. P. (1990). *Basic content analysis* (No. 49). Sage.
- Weigel, R. A. (2012). *School Leadership Skill Development* (Unpublished doctoral dissertation). Eastern Michigan University, USA.
- Welch, D. T. (2009). *Leaders who succeed! A case study of leaders' decisions that encourage achievement with special education students* (Unpublished doctoral dissertation). Loyola University, Chicago.
- Wendel, F. C., Hoke, F. A., & Joekel, R. G. (1993). Project success: Outstanding principals speak out. *The Clearing House*, 67(1), 52-54.
- Wentz, R. E. (1989). School principals: The emerging community heroes as the 1990s unfold. *NASSP Bulletin*, 73(518), 40-43.
- Whiteside, L. W. (1968). *Effective management techniques for getting things done*. India: Parker Publishing Company.
- Willis, P. S. (2014). *Turnaround leadership: Examining the practices of successful turnaround high school principals* (Unpublished doctoral dissertation). University of Pennsylvania, USA.
- Wilson, D. B. (2010). *Practices that constitute successful school superintendent leadership: Perceptions from established rural school superintendents* (Unpublished doctoral dissertation). University of Missouri, USA.
- Wilson, K. (1982). An Effective School Principal. *Educational Leadership*, 39(5), 357-61.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, K., & Yenipınar, Ş. (2019). Okul Yöneticilerine Göre Öğretimsel Hesapverebilirlik Olgusunun Nitel Analizi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 27(1), 151-162.
- Yin, R. K. (2016). *Qualitative research from start to finish*. New York: Guilford Press.
- Ylimaki, R. M., L. Jacobson, S. L. & Drysdale, L. (2007). Making a Difference in Challenging, High-Poverty Schools: Successful principals in the USA, England, and Australia. *School Effectiveness and School Improvement*, 18(4), 361-381. doi:10.1080/09243450701712486.
- Zhang, Y. (2016). School Effects on Student NCEE Achievement. In *National College Entrance Exam in China* (pp. 29-53). Springer, Singapore.