



Muallim Rifat Eğitim Fakültesi Dergisi
Journal of Muallim Rifat Faculty of Education

ISSN: 2667-5234



Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Eğitime Yansımaları Üzerine Değerlendirme

Alaattin KÜÇÜKASLAN¹

Makale Bilgisi

ÖZET

Geliş Tarihi:
08.05.2022

Düzeltilme Tarihi:
17.06.2022

Kabul Tarihi:
18.06.2022

Basım Tarihi:
19.07.2022

İçinde bulunduğumuz 21. yüzyılda değişim çok süratli bir şekilde ortaya çıkmakta bu değişim tüm alanlarda olduğu gibi eğitim kurumlarında da kendini göstermektedir. Gelişmeler ve değişimlerle birlikte okullardan ve eğitim kurumlarından beklentiler de artmaktadır. Okulların başarılı ve etkili olmasında birçok unsur vardır. Okulların etkili ve başarılı bir okul olmasındaki etkenlerden biri okul yönetimi ve okul yönetiminin sahip olduğu liderlik stilleridir. Yapılan araştırma, okul yönetiminin önemini, okul yöneticilerinin eğitime olan katkıları, Türkiye’de okul yöneticileri ile ilgili dokümanlardan alınan verileri analiz etmek ve farklı bir perspektif ile konuya bakmayı amaçlamaktadır. Çalışmada Nitel araştırma yöntemlerinden Doküman analizi kullanılmıştır. Verilerin analizinde ise nitel araştırmalarda verilerin analizlerinden biri olan betimsel analiz kullanılmıştır. Konu ile ilgili basılı ve ulaşılabilir kaynaklar başta olmak üzere veri tabanlarında taramalar yapılmıştır. Çalışmada Okul Yönetimi ve Liderlik Stilleri ele alınmış, Araştırma Bulguları yorumlanmış, Sonuçlar değerlendirilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Liderlik Stilleri, Türk Eğitim Sistemi, Okul Yöneticiliği

An Assessment On The Reflections Of School Managers' Leadership Styles On Education

Article Info

ABSTRACT

Received:
08.05.2022

Revised:
17.06.2022

Accepted:
18.06.2022

Published:
19.07.2022

In the 21st century we live in, change is emerging very rapidly, and this change manifests itself in educational institutions as well as in all fields. With the developments and changes, expectations from schools and educational institutions are also increasing. There are many factors in the success and effectiveness of schools. One of the factors that make schools an effective and successful school is the school management and the leadership styles of the school management. The research aims to analyze the importance of school management, the contributions of school administrators to education, the data obtained from the documents related to school administrators in Turkey and to look at the subject from a different perspective. Document analysis, one of the qualitative research methods, was used in the study. In the analysis of the data, descriptive analysis, which is one of the analyzes of the data in qualitative research, was used. Searches were made in databases, especially in printed and accessible sources related to the subject. In the study, School Management and Leadership Styles were discussed, Research Findings were interpreted, and Results were evaluated.

Keywords: Leadership Styles, Turkish Education System, School Management

¹ Milli Eğitim Bakanlığı, a.kucukaslan@hotmail.com, ORCID.ID:0000-0002-4548-4219

1. GİRİŞ

İnsanlar sosyal bir varlık olduklarından, eski tarihlerden günümüze bir arada bulunmaya, bir arada yaşamaya ihtiyaç duymuşlardır. İnsanlar kendilerine rehberlik edecek, yönlendirebilecek, yönetebilecek üstün nitelikli, diğerlere nazaran daha baskın, diğer insanlara göre daha ön planda olan birilerine ihtiyaç duymuşlardır. Bu ihtiyaç davranışları, konuşmaları, bilgisi ve tecrübesi gibi özellikleri ile insanları etkileyen, yönlendiren insanları peşinden sürükleyen, liderleri ortaya çıkarmıştır. Liderlik, eski tarihlerden günümüze kadar önem verilen ve araştırılan bir konu olmuştur (Çelik, 2015).

Liderlik kavramı, Anglo Sakson kökenli bir sözcük olan Leadere sözcüğünden türemiştir. Liderlik kelimesinin sözcük anlamı kılavuzluk etmektir (Yılmaz, 2019). Lider, grubu peşinde sürükleyen, ilk harekete geçen, birlikte hareket ettiği grup bireylerine kılavuzluk eden ve onları yönlendiren kişi olarak tanımlanabilir (Aydın, 2014). Liderlik, etkilenen ve etkileyen arasındaki bir iletişim olarak tanımlanabilir. Grup ya da örgütlerdeki bazı kişiler güçlü bir lider tercih ederken, bazı kişiler sorumluluk almak isterler ve daha demokratik bir liderlik yeğler, tercih ederler. Gruptaki üyelerin yönelimleri, liderlik tipinin birincil belirleyicilerinden biridir (Aydın, 2014).

Liderlik, bir grubu hedeflerine ulaştırma süreci, lider ise grubu hedeflerine ve amaçlarına ulaştırmada ön ayak olan ve grubu peşinde sürükleyen önderdir (Yılmaz, 2019). Liderlik birçok alanda önem taşımaktadır. Bu alanlardan biri de eğitimidir. Okullarda görev yapan yöneticilerinin okul üzerindeki etkisi oldukça fazladır. Okul müdürlerin benimsemiş oldukları ve gösterdikleri davranışları, tutumları, bakış açıları dolayısıyla sergilemiş oldukları liderlik stilleri okulun tüm paydaşlarını etkilemektedir (Şahin, 2015). Liderlik kavramı üzerine birden çok tanım yapılmakla beraber liderlik ile yapılan tanımların benzer olduğu görülmektedir. Liderlik, belirli bir amaç, gaye için bir arada bulunan kişilere yön verebilme ve etkileyebilme süreci olarak tanımlanabilir (Şişman, 2014).

Okulun en tepe noktasında bulunan okul yöneticilerinin sahip olduğu liderlik stilleri okulun etkili ya da etkisiz bir okul olmasında önemli bir yere sahiptir. Okullara icra edilen eğitimlerin istenilen düzeyde ve etkili olmasında diğer paydaşlar gibi okul yöneticilerinin de önemli bir etkisi vardır (Ermeidan, 2019). Bütün kurumlarda olduğu gibi eğitim kurumlarında okul yöneticilerinin benimsedikleri ve sergiledikleri liderlik türleri, eğitim kurumlarının kültürü üzerinde etkisini göstermekte ve bu eğitim kurumlarının amacını gerçekleştirmede önemli bir rol oynamaktadır (Tuncer, 2020).

Eğitim kurumunun önemli paydaşlarından birisi okulda görev yapan öğretmenlerdir. Öğretmenler, okulda beraber çalıştığı okul yöneticilerinin liderliğinden çok etkilenmektedir. Okulun lideri olan okul müdürleri öğretmenler için iyi bir kılavuz ve örnektir. Öğretmenlerin öğretim yöntemlerini geliştirmede yol göstericidir. Öğretmenleri, okulun amaçları doğrultusunda birlik ve beraberlik içerisinde çalışmaya teşvik eden, rehberlik edendir (Çelik, 2015).

Okulların girdi ve çıktısını insanlar oluşturmaktadır. Girdi ve çıktısının insan olması okulu diğer örgütlerden farklılaştırmaktadır. Eğitim kurumlarında ve okullarda maddi, manevi kaynakları en uygun bir şekilde kullanarak kurumu istenilen hedeflere ulaştıracak kişi kurum yöneticisidir.

Okul müdürü, görev yaptığı okulun otoritenin sahibi, yasal lideridir. Okulda eğitim ve öğretime yön veren, okulu yöneten kişidir (Şahin, 2015).

Günümüzde diğer tüm kurum ve örgütler gibi eğitim örgütleri de değişmektedir. Günümüz eğitim sistemi beraberinde yeni paradigmlar getirmiştir. Sürekli yenilenen ve değişen şartlar beraberinde yeni liderlik stillerini getirmektedir. Eleştirel, bilimsel anlayışa sahip, geniş bakış açısına sahip, dezavantajlı grupları ve kişilerin gelişimine imkân tanıyan bir liderlik, okulun başarılı ve güçlü olmasını sağlayacaktır.

1.1. Araştırmanın Amacı

21.yüzyılda değişim her alanda olduğu gibi eğitimde de görülmekte ve okullardan, okul yöneticilerinden de beklentiler artmaktadır. Günümüzde okul yöneticilerinin okulu yönetirken bir lider olarak sergiledikleri yönetim tarzı çok önemli bir yer tutmaktadır. Araştırma literatürden yararlanılarak liderlik stillerinin özellikleri üzerinde durmakta ve günümüz yöneticilerin sahip olmaları gereken liderlik stillerinin eğitime yansımaları ile ilgili farklı bir perspektif ile bakıp literatüre konu ile ilgili bir katkı sunmayı amaçlamaktadır. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

Liderlik stili ne demektir? Liderlik stilleri nelerdir?

Okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik stillerinin temel özellikleri nelerdir?

Okul yöneticilerinin sahip oldukları liderlik stillerinin eğitime yansımaları nelerdir?

2. YÖNTEM

Çalışma, nitel araştırma türlerinden biri olan literatür taraması türünde bir çalışmadır. Nitel araştırma türlerinden biri olan doküman analizi, yazılı belge ve materyallerin içeriklerinin sistematik bir şekilde analiz edildiği bir yöntemdir (Wach, 2013). Doküman incelemesini, Türkçe olarak "belge incelemesi" olarak ifade edilebilir (Kıral, 2020). Bu yöntem gözleme ve görüşmeye gerek kalmadan araştırmacıların gereksinim duyduğu verilere ulaşmalarını sağlayan bir yöntemdir (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Dokümanlar, çalışmanın önemli bir parçası olarak zengin ve çeşitli hedeflere hizmet etmeyi gaye etmektedir (Bowen, 2009). Çalışma 1970 ile 2022 yılları arasında gerek ulusal gerekse de uluslararası dokümanlar, basılı kitaplar ve kolay ulaşılabilir kaynaklar, Ulusal Tez Merkezi, JStore, EBSCO, Google Scholar ve Science of Direct gibi veri tabanlarında taramalar yapılarak ulaşılmıştır.

Çalışmalarda verilerin analizi araştırma için önemli bir yere sahiptir. Verilerin analizi aşaması araştırmacının; dokümanların içeriğini yorumlaması ve sözel olarak ifade etmesini gerektiren bir aşamadır (Akturan, 2008). Araştırma Nitel bir araştırma olduğundan nitel veri analizi yapılmıştır. Nitel veri analizi; veri toplama, verileri gösterme ve sonuç çıkarma ve doğrulama olarak sınıflandırılabilir (Miles ve Huberman, 1994).

Çalışmada nitel veri analizi yöntemlerinden biri olan betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Betimsel analiz, çeşitli veri toplama teknikleri ile toplanmış verilerin daha önceden belirlenmiş çerçeveye göre özetlenmesi ve yorumlanmasını içeren bir veri analiz yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

3. BULGULAR

Liderlik Stilleri, Liderlerin göstermiş oldukları ve benimsedikleri davranışlar olarak tanımlanabilir (Nair, 2018). Okulu amaç ve hedeflere uygun olarak yönetmek, görev yaptıkları okulları eğitim sistemini geleceğe uygun ihtiyaçlarını karşılayabilecek okullarla eş değer kılacak kişi okul yöneticisidir. Eğitim kurumlarında görevli personellerin motivasyonlarını artırmak, örgütsel vatandaşlığı oluşturmak, iş doyumunu sağlamak, gelişmelerine fırsat vermek, okul müdürünün sergiledikleri liderlik stilleri ile doğrudan ilgili olduğu düşünülebilir (Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009). Liderler tarafından benimsenen ve sergilenen birçok liderlik stili vardır. Bu stiller aşağıda açıklanmıştır.

3.1.1. *Dönüşümcü liderlik*

Dönüştürücü liderlik stili, James MacGregor Burns'un ödül aldığı çalışması neticesinde kavramsallaştırılmıştır. Bu çalışmada eylemsel liderlik ve dönüştürücü liderlik yaklaşımlarını karşılaştırmak amaçlanmıştır. Yapılan araştırma dönüşümcü liderliğin eylemsel liderliğe göre hem liderin hem de izleyenlerin dönüşümlerini olanaklı kıldığı sonucuna varılmıştır. Bu araştırmaya göre dönüştürücü liderlik, lider kişiye üst düzey bir liderlik, takipçilerine ve izleyenlere de liderlik yeteneği kazandırmaktadır (Aydın, 2014). Dönüşümcü liderler grubu motive ederek misyon ve vizyonlara ulaştırmayı amaçlamakta ve grubun çıkarlarını bireysel çıkarlar üzerinde görmektedirler (Bass,1990). Bu tip liderlerle grup üyeleri arasında sevgi, saygı, güven olmakta ve grup üyelerinin motivasyonu üst seviyede yer almaktadır (Yukl, 2018).

Bir örgütü ayakta tutan ve başarılı olmasında en büyük pay sahibi örgütün lideridir. Dönüşümcü liderlik, yöneticilerin tercih etmesi ve sergilenmesi gereken liderlik stilidir. Okulda görev yapan dönüşümcü liderler bir vizyona sahip, aile okul iş birliğine önem veren, öğretmenlerin isteklerine cevap veren, çalışanların moral ve motivasyonunu sağlayan, örgütleri vizyon ve misyonuna uyumlu olarak yöneten, örgütü etkili kılabilen kişilerdir (Şahin,2005). Dönüşümcü liderler, işini yeniden tanımlayan, stratejisi olan, ikna edici yönü bulunan, sayılan ve saygı duyan, kişilere kılavuzluk eden, kişileri harekete geçirebilen kişilerdir (Özden, 2002).

3.1.2. *Karizmatik liderlik*

Bu liderlik tarzı, Howell ve House tarafından 1977 senesinde oluşturulmuş bir liderlik stilidir. Howell ve House karizmatik olmayan lider ile karizmatik lider üzerine araştırmalar yapmış ve bu iki liderliği karşılaştırmışlardır. Bu araştırmada elde edilen sonuçlara göre karizmatik liderler başkalarının hislerine duygularına önem veren, öz saygısı üstün, saygınlık gören, risk almayı seven hem kendisinin hem başkalarının gelişimine önem veren liderler olduğu sonucuna varmışlardır. House göre karizmatik liderler, makamdan ve konumdan dolayı değil kendi özelliklerinden dolayı güç alırlar. Bu liderler, öz güvenleri, etkileme gücü yüksek, grubun başarısına önem veren kişilerdir (Tuncer, 2020).

Kılık kıyafet, konuşma üslubu, ses tonu, fiziki duruş gibi özellikler kişiye güç vermektedir. Karizmatik liderler, oturup kalkmasıyla, giyim kuşamıyla, dış görünüşüyle, konuşmasıyla, güç almakla ve astlarını etkilemektedir. Karizmatik liderler grup üyelerini motive eder ve onlara

ilham verir. Grup üyeleri karizmatik lidere hayranlık duyar ona benzemek isterler. Karizmatik lider de grup üyelerini önemser ve onlara kıymetli olduklarını hissettirir.

3.1.3. Tam serbestlik tanıyan liderlik

Bu liderlik stilini benimseyen ve sergileyen liderler astlarına, takipçilerine tam serbestlik tanır ve mümkün olduğunca karışmazlar. Bu tip liderler yönetsel ve kontrol faaliyetlerini aksatıp yerine getirmeyen, örgütte çalışan personellere karışmayan, kararlara katılmayan ve örgütteki kişilere tam serbestlik tanıyan liderlerdir (Nair, 2018, s. 40). Bu tip liderler sorumluluk almaktan kaçınır ve grup üyelerinin kendi sorunlarını kendilerinin çözmelerini beklerler (Newstorm ve Davis, 1993).

Serbest bırakıcı liderlik olarak da bilinen bu liderlik stilinde liderler, gücünün tümünü kullanmaz, astlarına tam özgürlük tanır, astlarına amaçlara ulaşmada serbestlik tanır. Karar vermede astlarına bağımlı, örgütü yönetmede ve personel üzerindeki etkisi çok azdır (Yılmaz, 2019). Tam serbestlik tanıyan liderlik stilinde lider ortada pek görünmez. Sorumluluk almaktan kaçınır, işleri erteler. Kendilerine verilmiş yetkileri tam anlamıyla kullanmaz. Gerektiğinde rehberlik yapar. Bu tip liderlik en pasif liderlik stildir (Ermeydan, 2019).

3.1.4. Etkileşimci liderlik

Etkileşimsel ya da Etkileşimci liderlik astlarını, takipçilerini etkilemeye çalışan liderlik tipidir. Bu tip liderler takipçilerine destek olmakta ve liderliği ile yardıma koşup onları etkilemektedir. Bu tip liderlikte lider, çalışanlarını gerekli yerlerde ödüllendirmektedir. Etkileşimsel liderliği istisnalarla yönetim, koşullu-şartlı ödül ve ilgisiz olmak üzere üç boyutu vardır (Ugar, 2019).

Bu liderlik stilini benimseyen ve sergileyen kişiler yapılan iş üzerine yoğunlaşır. Liderin takipçileriyle olan ilişkileri yoğunlukla iş üzerine odaklanmaktadır. Çalışanlar örgüt ile ilgili olumlu, pozitif davranışlar sergilediklerinde ödüllendirilirken, örgüt ile ilgili olumsuz, negatif davranışlarda bulunanlar ceza alırlar. Çalışanın beklentisi işini daha iyi yapmasını sağlar. Ödül ve cezanın neye göre verildiğini bilen çalışanlar işe odaklanır, işini iyi yapmaya gayret sarf ederek motive olur (Gül, 2019).

3.1.5. Vizyoner liderlik

Vizyon, bir kurumun gelecekte ulaşmak istediği hedefi göstermektedir. Vizyon kelimesinden türetilen vizyoner liderlik, günümüz şartlarını göz önüne alarak gelecekte varılmak istenilen hedefleri, gayeleri öngörebilen liderlik stildir. Vizyoner liderler geleceği görmek isterler. Geleceğe yönelik stratejiler hazırlar, planlamalar yaparlar. Bunları yaparken nesnel olurlar. Bu liderler gelecekte ulaşmak istedikleri hedefleri amaçlarken lideri olduğu ve kendisine bağlı grubu da motive ederler. Gelecek ile ilgili planlar, stratejiler, projeler yaparken kendilerini sürekli geliştirirler (Ugar, 2019).

Eğitim kurumu yöneticileri vizyoner bir lider olmalıdır. Geleceğe yönelik bir vizyonu olan eğitim kurumu yöneticileri bu konuda öğretmenlere de bir bakış açısı geliştirmelidir. Vizyoner liderler gelecek üzerine düşünürken mevcut durumu da iyi analiz etmelidir. Bu konuda gelecekte ulaşmak istediği hedeflere ulaşmada daha avantajlı olacaktır. Vizyoner liderler vizyonu

paylaşmalı tüm paydaşları da bu konuda güdülemelidir. Bu liderler gelişim ve değişimi yakından takip ederler (Çelik, 2015).

3.1.6. Sosyal adalet liderliği

Sosyal adalet, hakların, olanakların, sorumlulukların kişiler arasında eşit bir şekilde dağıtımıdır. Sosyal adalet bireyin önünde oluşturulan engelleri ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır. Herkesi kapsayan bu kavram diğerlerine göre dezavantajlı bir durumda olan bireylerin konumlarını iyileştirmeyi hedeflemektedir. Sosyal bir kurum olan okullarda istenirse de adaletsizlik ortaya çıkabilmektedir. Sosyal adalet lideri, dezavantajlı kişilerin diğer kişiler karşısındaki eşitsizliğini ortadan kaldırmayı amaçlamakta ve öğrenciler arasında bir hakkaniyet oluşturmaktadır (Katzman, 2007).

Okul yöneticileri okuldaki dezavantajlı öğrencilerin akranlarından geri kalamaması adına fırsat ve imkân eşitliğini sağlamalıdır. Risk altında ve dezavantajlı öğrenciler için güvenli ve iyi bir ortam sağlanmalıdır. Okul müdürü okulda barış ve güvenin hâkim olması için okulda dezavantajlı durumda bulunan öğrencileri tespit etmeli, hangi öğrencinin hangi yönden dezavantajlı olduğunu bilmeli ve bu dezavantajı kaldırmak için sorumluluğunu yerine getirebilmeli ve yetkisini kullanabilmelidir (Çelik, 2015).

Okullar, öğrenciler için vardır. Okulu yöneten okul yöneticilerinin öğrencileri tanımalı ve okuldaki diğer personellerle beraber okulda var olan sorunları tespit edebilme becerisine sahip olmalıdır. Farklı çevrelerden gelen öğrenciler arasında eşitsizliklerin olması olağan bir durumdur. Bu farkları görebilen liderler, Sosyal Adalet Lideridir. Ekonomik durumları düşük, dezavantajlı öğrencileri tespit etmek, bulmak ve bu durumlarını düzeltebilmek için kişi ve kurumlarla iş birliği içine girmelidir. Sosyal adalet lideri, sadece maddi açıdan değil, bedensel olarak dezavantajlı çocuklar için de gerekenleri yerine getirmelidir.

3.1.7. Kültürel liderlik

Okul kültürü okuldaki öğretmenlerin performansı başta olmak üzere örgütün birçok alanını etkileyen bir unsurdur. Her örgütün kendine has bir kültürü vardır ve her daim gelişime ve değişime açıktır (Bellot, 2011). Her kurumda olduğu gibi eğitim kurumlarının da güçlü veya zayıf kültürü vardır. Kültürel liderler, lideri olduğu kurumun kültürünü güçlü bir kültür haline getirebilen liderlerdir. Kültürel liderler, kurum kültürünün oluşturan temel öğeleri koruma ya da değiştirmede etkileme gücüne sahiptir. Bu liderler kurumun örgütün normlarını ve değerlerini içselleştirir. Bu içselleştirme ile beraber kurumun diğer paydaşlarına örnek olur ve kurum kültürünün güçlü olmasına önderlik eder (Çelik, 2015).

Okul liderliği karmaşık bir süreçten meydana gelmektedir. Her kurumda olduğu gibi okul yöneticilerinin bir lider olarak okul kültürünü geliştirebilmelidir. Başarılı okul liderleri okulun ilkelerini, ortak değerlerini, inançları ve idealleri okulun paydaşlarına aşırlarlar. Bir okula okul kültürü yerleştirmek, bir lider olarak okul müdürünün vazifesidir. Okul müdürü sembolik liderlik davranışlarını göstererek okul kültürünü aşılamaı başarabilecektir (Çelik, 2012).

Okul yöneticileri, kültürel uygulamalarda bir temsilci olmalıdır. Toplumun değerlerini iyi bilen ve bunu lideri olduğu okulda benimsetebilen, kendine özgü ve saygın bir okul kültürünü

oluşturabilen bir okul müdürü bu amaçla örgütsel ilke ve kurallarına saygı gösteren, ortak bir kültüre bağlı bir çalışan grubunun oluşmasını sağlayabilecektir.

3.1.8. Öğrenen liderlik

Öğrenen lider, örgütü öğrenen bir örgüt olmasını sağlayan kişidir. Öğrenen liderler, örgüt kültürü içerisine öğrenmeyi yerleştirmeyi başarabilen liderlerdir. Öğrenen liderler, öğrenmeyi liderlik yaptığı örgüt kültürünün bir parçası haline getirirler ve bu amaçla çalışırlar (Çelik, 2015). 21.yüzyılın liderleri, gelişmeye önem veren, kendini her daim geliştiren ve kendilerine güvenen liderler olacaktır. Bu liderler, görev yaptığı yerdeki kişilere öğrenme olanaklarını oluşturabilen liderlerdir. Geleceğin liderleri örgüt kültürünü analiz edebilen, sezgilerini kullanabilen, başkalarının katılımına önem veren, demokratik, değişimin getirdiği öğrenmeler için kendini güdüleyebilen, öğrenmeye sürekli açık liderler olacaktır (Özden, 2002).

Öğrenen örgütler, öğrenen liderleri ortaya çıkarmıştır. Bilgi yoğun teknolojilerinin artması ile birlikte eldeki bilgi birikimlerinin kısa zamanda geçersiz olabilmesi liderleri öğrenen liderliğe zorlamıştır. Bu liderlik, liderlik davranışını sürekli kendini geliştirme ve sürekli öğrenme üzerine yoğunlaşmaktadır. Okullar öğrenen ve öğreten kurumlardır. Öğrenen liderlik okulları öğrenen okul olmaya zorlanmaktadır. Öğrenen liderler, kendileriyle birlikte astlarını da öğrenmeye teşvik eden liderlerdir (Çelik, 2015).

3.1.9. Etik liderlik

Etik liderlik, astlarına adil davranan, astlarının haklarını savunan, bireysel ihtiyaçlarını dikkate alan, tarafsız davranan, hakkaniyetli liderlerdir. Etik liderler etik kurallara uyan liderlerdir. Etik liderler grubu yönlendirirken etik ilkeleri, değerleri göz önünde bulundururlar. Okul müdürleri verdiği kararlarda etik davranmalı ve verdiği kararlarda herkesin hakkını gözetmelidir. Yusuf Has Hacıp'e ait Kutadgu Bilig adlı eserde etik bir liderde bulunması gereken özellikler sabırlı olmak, fesatlık yapmamak, mütevazî olmak, cömert olmak, ılımlı bir yapıya sahip olmak, zalim olmamak, haya sahibi olmak, adaletli olmak, kanunlara uymak, cesaret sahibi olmak, dürüst olmak, yalan söylememek olarak sıralanabilir (Muşta, vd., 2005).

Okul müdürü okulu yönetirken etik ilkeleri göz önüne alarak yönetmelidir. Çalışanların hakkını gözetmeli, adil olmalı, kararlarında tutarlı olmalı, yalan konuşmamalı, dürüst bir kişiliğe sahip olmalı, ödül ve cezada hakkaniyetli davranmalı, tarafsız olmalı, ön yargılı olmamalıdır.

3.1.10. Öğretimsel liderlik

Okullar eğitim öğretimlerin yapıldığı kurumlardır. Okullarda yapılan bu eğitim öğretimler bir program çerçevesinde gerçekleşmektedir. Okul müdürünün görev yaptığı okuldaki eğitim ve öğretimleri iyi bilmesi ve işin içinde olması gerekmektedir. Bu konuda okul müdürü öğretimsel bir lider olmalıdır, Okul yöneticilerinin öğretimsel bir lider olarak şunları yapması beklenmektedir:

Okul yöneticileri hem kaynakları hem de zamanı etkili kullanılmalıdır.

Tüm personeller tarafından benimsenen ortak bir duygu ve düşünce oluşturmalıdır.

Bütün personelleri motive edebilmelidir.

Okul personellerinin öğretimsel kaynaklardan yararlanma düzeylerini bilmeli ve buna uygun ortamlar oluşturmalıdır.

Öğretimsel stratejiler geliştirebilmelidir. Lideri olduğu öğretmenlerin stratejileri ne kadar kullandığını denetlemelidir.

Öğretimsel lider, eğitim programlarını değerlendirme yeteneğine sahip olmalıdır.

Çift yönlü iletişim kurabilmeli, iyi bir iletişim becerisine sahip olmalıdır. Çalıştığı yerde güçlü bir iletişim ağını kurmalıdır.

Öğretimsel lider tüm paydaşlarla görüşme halindedir. Her yerde ve her zaman hazır bulunan kişidir (Çelik, 2015).

3.1.11. Sürdürücü liderlik

Sürdürücü liderlik, koşullu ödüllendirmeye dayalı, sorumluluk almayı sevmeyen, istisnalarla yönetimi temel alan, müdahale etmekten kaçınan bir liderlik türüdür (Çelik, 2015). Sürdürücü liderler; davranışlar, işlevler, görevler üzerinde yoğunlaşırlar. Çalışanlarıyla gerektiği zamanlarda pazarlık yapar, ödül ve cezaya önem verirler. Karşıdaki kişilerin davranışlarına göre karşılık verirler. Sürdürücü liderlik stili astların iş başarımını, iş doyumunu, motivasyonunu desteklemediği için tercih edilen bir liderlik türü değildir (Şahin, 2005).

4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Değişim yaşamın kaçınılmaz bir ögesidir. İnsanlar, doğa, ilişkiler, kültürler sürekli değişmektedir. İçinde bulunduğumuz çağda bilgilere daha hızlı ulaşılmaktadır. Toplumsal, siyasal alanda, teknolojiye, ekonomide tüm alanlarda sürekli değişimler olmaktadır. Küreselleşen dünyada insanların birbirlerini etkilemeleri daha da kolaylaşmış ve bu etkilemelerle beraber değişim büyük bir şekilde hızlanmıştır. Bilgi çağı olarak isimlendirilen günümüz çağında hızlı bir değişim olmakta ve bu değişim her alanda olduğu gibi eğitim kurumlarını dolayısıyla okul yönetiminin de değişmesini zorunlu kılmaktadır. Günümüz dünyasında içinde bulunduğu yüzyılın özelliklerini barındıran yöneticiler başarılı olmaktadır. Okulun en tepesinde yer alan okul müdürünün de çağın gerekli kıldığı özelliklere sahip olmasını gerektirmektedir (Okutan, 2016).

Bilgi toplumuna geçişle birlikte eski yönetim anlayışları yerini demokratik, insancıl, modern yönetim anlayışlarına bırakmıştır. Günümüz dünyasında her şey değişmektedir. Olağanüstü bir hızla gelişen ve değişen dünyada eğitim kurumlarının da değişmesi kaçınılmaz bir hale gelmiştir. Buna istinaden eğitim kurumlarından, okullardan beklentiler de artmıştır. Günümüz öğretmen merkezli olan eğitim sistemi terk edilmiş öğrenciyi merkeze alan bir sistem ortaya çıkmıştır. Yeni eğitim sistemiyle birlikte okul yöneticilerinin, okul personellerinin rolü de değişmiştir. Okul yöneticilerinden beklentiler de artmıştır. Günümüz eğitim dünyasında okulun verimliliğini artırmak öğrencilerin, velilerin, öğretmenlerin beklentilerini karşılayabilmesi için eğitim yöneticilerinin kendini geliştirmesini gerekli kılmıştır.

Bilgi toplumunda hızlı değişim bir örgüt olan okulu da etkilemektedir. Bu hızlı değişime karşı statik olan ve dinamik yapıya sahip olamayan yöneticileri başarısız bırakmaktadır. Günümüzde, eğitim kurumlarının değişimden etkilenen bir kurum olmaktan ziyade değişime öncelik yapması beklenilmektedir. Değişimin gerçek manada başarılı olması ve

hedeflerine ulaşabilmesi tepede bulunan yönetimin başarısına bağlıdır. Günümüz koşullarına uygun, çağdaş, yeniliğe ve gelişmeye açık yöneticiler elbette daha başarılı olacaktır.

İçinde bulunduğumuz çağda okul yönetiminin bazı özelliklere sahip olması beklenmektedir. Okutan (2016)'a göre bilgi toplumunda bir okul müdürü şu özelliklere sahip olmalıdır:

Okul müdürü, benim değil bizim okulumuz düşüncesinde olmalıdır.

Okul müdürü, okulu yönetirken bir orkestra şefi gibi olmalıdır.

Okul müdürü, okulun öğrenciler için var olduğuna inanmalı, öğrencilerin başarısı ve mutluluğu için gayret göstermelidir.

Okul müdürü, saygınlığını, konumundan ve makamından almaz; kendi değerini makama da yansıtarak onu değerli hale getirir.

Okul müdürü, dinamik olmalı, öğretmenler, öğrenciler ve okul personelleri ile olmaktan keyif almaktadır.

Okul müdürü, okulun kültürünü çekici hale getirmeli, okulu sevilen bir kurum haline getirmelidir.

Okul müdürü, okulun tüm paydaşları ile arkadaşça bir tavır ve tutum içinde olmalıdır.

Okul müdürü, iyi bir lider olmalıdır.

Okul müdürü, ulusal ve uluslararası gelişmeleri takip etmelidir.

Okul müdürü, görevli olduğu okulda katılımlı, demokratik bir yönetim sergilemelidir.

Okul müdürü okulda bir sinerji yaratmalıdır.

Okul müdürü, denetimlerde kontrolden ziyade rehberlik yapmalıdır.

Okul müdürü, çok iyi bir iletişim yeteneğine sahip olmalıdır.

Okul müdürü, yüksek motivasyona sahip olmalı, okulun diğer paydaşlarını da motive edebilmelidir.

Günümüz eğitim kurumları yöneticileri; gelişmelere açık geleneksel yaklaşımlardan uzak, bilgi toplumunda yer edinmiş kişiliklerde olmalıdır. Yönetimin görevi örgütü amaçlara ulaşmak için yaşatmaktır. Bir örgüt olan okulu amaçlarına uygun bir şekilde yaşatmak okul yöneticilerinin görevidir. Okul yöneticilerinin okul yönetim kavramlarını, okul yönetim süreçlerini bilmesi gerekmektedir. Yönetim alanında kendini geliştirmesi, bu konuda akademik bir eğitim alması önemlidir. Günümüzde statik bir yapıda ve sadece okul içi uygulama ve davranışları ile değil; çevre ile eyleme geçebilen, iletişimi güçlü yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır.

Okul yöneticisi üstlendiği vazifeleri yerine getirebilmesi ve yetkileri kullanabilmesi için bilime ve diğer alanlara yabancı olmaması gerekir. Bilime ve diğer alanlara yabancı olmayan okul yöneticileri bu alanlardan yararlanabildiği gibi bu alanların uzmanları ile iş birliği içinde olmayı da başaracaktır. Mesleğinde çok yönlü yetişmiş bir okul yöneticisi uzmanlarla daha kolay iş birliği yoluna gidecektir. Eğitim yönetimi çok yönlü bir meslek haline gelmiştir. Bundan dolayı okul yönetiminin önemi de artmaktadır (Bursalıoğlu, 2013). Okulun yönetimine ait görevler okul yönetiminin önemini ortaya çıkarmaktadır. Öncelikle okul yönetimi hem kurum içerisindeki insanlarla hem de çevredeki insanlarla etkili bir şekilde çalışmalıdır. Okulun temel amacı okula gelen çocukları eğitmektir. Temel etkinlik ise öğretimdir. Bu amaçla okul yöneticilerinin okulu fiziksel açıdan hazır hale getirmesi, okula ait eğitim programını geliştirmesi gerekir (Aydın, 2014).

Örgütlerin belirlenen hedefler doğrultusunda hayatta kalabilmeleri, varlıklarını devam ettirebilmeleri ayrıca etkili bir şekilde çalışabilmeleri örgütlerin etkili ve doğru bir şekilde yönetilebilmesine bağlıdır. Okul yönetiminin, amaçlarına ulaşabilmesi yöneticilerinin bu konuda etkili ve bilinçli olmalarına bağlıdır. Yeterliklere sahip olan okul yöneticileri okulu amaçları doğrultusunda yönetebilir. Yöneticilerin sahip olması gereken insancıl, kavramsal ve teknik yeterlikler okul yönetiminin belirlenen amaçlara ulaştırmada çok önemli yeterliliklerdir (Balkar, 2009).

Okullarda çok önemli bir konumda olan okul yönetiminin önemi günümüzde daha da artmıştır. Okulun yürütücüsü konumundaki yöneticilerin alanında uzman olmaları, değişime ve gelişime açık, amaçlara ulaşma konusunda inisiyatif alabilen, girişimci, iletişim gücü yüksek, demokratik, eğitim-öğretim programlarını bilen kişilerin olması gerekmektedir. Hızla gelişen ve değişen bir dünyada her şey değişmekte ve gelişmekte, değişime ve gelişime ayak uyduramayan kişi veya kurumlar çağın gerisinde kalmakta ve yok olmaktadır. Bilgisayarın, internetin ve sosyal medyanın yaygınlaştığı dünyamızda bilgilere ulaşmak kolay olmaktadır. Bu değişim ve gelişim her alanda olduğu gibi kurumları da etkilemiş ve eğitim kurumları da bu değişimden nasibini almıştır. Günümüz okullarını ve yönetimini eski geleneksel yöntemlerle yönetmenin kurum ve öğrenciler için fayda getirmeyeceği anlaşılmıştır.

Okutan (2016)'a göre bilgi toplumunda okul yöneticilerinin lider olması gereklidir. Lider olarak bir okul müdürünün şu özelliklere sahip olması gerekmektedir:

Bilgi çağının okul lideri kendini her alanda geliştirmeyi hedefleyen bir kişi olacaktır.

Astlarına, diğer kişilere karşı güler yüzlü olacaktır.

Bilgi çağının okul lideri durağan değil dinamik bir yapıya sahip olacaktır.

Bir eğitimci olan okul müdürü öğretmeyi seven bir kişilikte olacaktır.

“Ben” değil, “biz” düşüncesine sahip, takım ruhuna inanan bir karaktere sahiptir.

Çalışma ortamını iyi bir şekilde düzenleyebilen, esnek çalışma ortamını yaratabilen biridir.

Paydaşların memnuniyetine önem veren ve paydaşlarla iyi bir iletişime sahip biridir.

Eğitim yöneticiliğinde kendini geliştiren, gelişmeye açık bir kişiliği olmalıdır.

Türkçeyi doğru ve güzel kullanabilen, diksiyonu iyi, iletişim becerileri gelişmiş olmalıdır.

Araştırmacı yönü gelişmiş olmalı, okumayı sevmelidir.

Teknolojiyi çok iyi kullanabilen, teknolojinin derslerde kullanılmasını teşvik eden, teknolojik gelişmeleri yakından takip eden biri olmalıdır.

Ulusal değerlerimizi bilen ulusal değerlerle barışık, evrensel değerlerle uzlaşabilen biri olmalıdır.

Demokratik değerlerin farkında ve özümsemiş, çalıştığı eğitim kurumunda katılımcı bir yönetim sergileyen bir lider olmalıdır.

Yabancı dil öğrenmeye meraklı olmalı ve tercihen bir dil bilen biri olmalıdır.

Büyük bir hızla değişen gelişen ve bir dünyada eğitim ile ilgili paradigmlar da değişmiştir. Günümüz dünyasında eskiden kalma geleneksel yöntemlerle başarılı olmak ve ayakta durmak oldukça güçtür. Eğitim sistemi ile ilgili değişen paradigmlarla birlikte eğitimde görev yapan eğitim yöneticilerinden de beklentiler artmakta dolayısıyla günümüzde yöneticilerden de birer lider olması beklenmektedir. Okulun tepesinde bulunan okul yöneticilerinin benimsediği ve sergilediği liderlik rolü bu konuda önemlidir. Okulun

yöneticileri okulda çalışan personeller ve öğretmenler için örnek olmalıdır. Okulun başarısı okul müdürünün sergilediği liderlik stilinden çok etkilenmektedir. Örneğin, vizyoner bir eğitim yöneticisi geleceği görür. Buna istinaden varılmak istenilen hedef ve amaçları gerçekçi bir şekilde mevcut şartları da göz önüne alır ve ona göre davranışlarda bulunur. Dönüşümcü bir liderliğe sahip bir yönetici statükocu olmaz, değişimlere açık olur ve personelleri de etkiler. Etik liderliğe sahip okul yöneticisi tarafsız, adil ve dürüst olur. Personellerine örnek olur, haksızlık yapmaz ve güvenilir bir lider olur. Karizmatik lider olan okul yöneticisi oturup-kalkmasıyla, dış görünüşüyle, giyimiyle, konuşma tarzıyla takipçilerini etkisi alır. Kültürel liderliğe sahip bir okul yöneticisi okulu için güzel bir kültür oluşturur. Evrensel değerleri, ulusal değerleri okulda sergilenmesini sağlar. Sosyal adalet lideri olan okul yöneticisi, fırsat eşitsizliklerini ortadan kaldırır. Dezavantajlı kişileri tespit eder, bu kişilerin dezavantajlarını ortadan kaldırmak için çaba sarf eder.

5. KAYNAKÇA

Akturan, U. (2008). *Nitel araştırma yöntemleri: Nvivo 7.0 ile nitel veri analizi* Baş, T. & Akturan, U. (Ed.) Ankara: Seçkin Yayınları.

Aydın, M. (2014). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Balkar, B. (2009). Okul yönetiminin amaçlarına ilişkin ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Dergisi*, 9(2), 153-171.

Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership, *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.

Bellot, J. (2011). Defining and assessing organizational culture. *Nursing Forum*, 46(1), 29-37.

Bowen, Glenn A. (2009). Document analysis as a qualitative research method, *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40.

Bursalıoğlu, Z. (2013). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi.

Çelik, V. (2012). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.

Çelik, V. (2015). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Akademi.

Ermeydan, M. (2019). *Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin liderlik stilleriyle algılanan okul etkililiği arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.

Gül, N. Y. (2019). *Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

Katzman, L. (2007). High-stakes testing. In A. Bursztyn (Edsbass.), *The praeger handbook of special education (ss. 127-129)*. Westport; Praeger.

Kıral, B. (2020). Nitel bir veri analizi yöntemi olarak doküman analizi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15),170-189.

Miles, Matthew. B. & Huberman, A. Michael. (2021). *Nitel veri analizi* (Akbaba, S. & Altun, A. E. (Çev. & Ed.). Ankara: Pegem Akademi.

Muşta, M. C., Üre, Ö., Sünbül, M., Topsakal, C., Sarı, H., Uzgar, H., Tutkun, Ö. F., Sürücü, A., Yılmaz, B., Yavuz, M. & E., Yılmaz (2005). *Öğretmenin dünyası Odunpazarı belediyesi yayınları 10 eğitim dizisi- 3*. Sünbül, A. M. (Ed.). Ankara: Mikro Basım-Yayım-Dağıtım.

Nair, A. (2018). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile politik becerileri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.

Newstorm, J. W. & Keith, D. (1993). *Organizational behavior*. McGraw-Hill Inc. New York.

Okutan, M. (2016). *Eğitim yönetimi ve yönetiminde örnek olaylar..* Ankara: Pegem Akademi.

Özden, Y. (2002). *Eğitimde yeni değerler..* Ankara: Öncü Basımevi.

Şahin, S. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleri (İzmir ili örneği). *Eğitim ve Bilim*, 30(135), 39-49.

Şahin, Y. (2015). *İlkokul Eğitim Yöneticilerinin Okul Kültürünün Oluşması ve Geliştirilmesi Konusunda Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aydın Üniversitesi, İstanbul.

Şişman, M. (2014). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem Akademi.

Tahaoğlu, F., & Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 58(58), 274-298.

Tuncer, T. (2020). *Okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının örgüt kültürüne etkisi: Isparta ili örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Ankara.

Ugar, Y. (2019). *Okul müdürlerinin liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.

Wach, Elise. Learning About Qualitative Document Analysis. IDS Practice Papers, 2013. Erişim adresi:https://www.researchgate.net/publication/259828893_Learning_about_Qualitative_Document_Analysis (Erişim tarihi:02.12.2021).

Yıldırım, A & Şimşek, H. (2013), *Nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yılmaz, R. (2019). *Okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin öğretmenlerin iş yaşam kalitesine etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.

Yukl, G. (2018). *Örgütlerde liderlik* (Ç. Şahin, Çev.). Ankara: Nobel Yayınları.

6. EXTENDED ABSTRACT

The study is in the type of document review, which is one of the qualitative research types. The documents used in the study were accessed by scanning in databases such as printed books and easily accessible sources, National Thesis Center, JStore, EBSCO, Google Scholar and Science of Direct. Descriptive analysis method, which is one of the qualitative data analysis methods, was used in the research. In the study, the resources related to leadership styles were reached from the literature and an evaluation was made on the reflections of the leadership styles that school principals have and exhibit on education.

From past to present, people have needed to live and be together. People, who are social beings, needed qualified, more dominant, more prominent people who could direct and manage them. Today, educational organizations, like all other organizations, are also changing. Today's education system has brought with it new understandings. Constantly renewed and changing conditions bring along new leadership styles. A leadership that has a critical, scientific understanding, has a broad perspective, and allows the development of disadvantaged groups and individuals will ensure that the school is successful and strong. The rapid change in the information society also affects the school, which is an organization. Managers who do not have a stable and dynamic structure against this rapid change fail. Today, educational institutions are expected to prioritize change rather than being an institution affected by change. The real success of the change and the achievement of its goals depend on the success of the top management. It is certain that governments that have a contemporary character, develop themselves according to today's conditions and are open to innovations will be more successful. The task of management is to keep the organization alive to achieve its goals. It is the duty of the school administration to keep the school, which is an organization, alive in line with its aims. The importance of management increases the importance of the administrators who manage the school. The fact that school administrators have knowledge about school management processes and school management concepts can make them successful. It is important that the school administrator develops himself in the field of management and receives an academic education on this subject. Today, managers with strong communication skills are needed, who can take action not only with their practices and behaviors, but also with their environment. The importance of school management, which is in a very important position in schools, has increased even more today. School administrators should be experts in their fields, open to change and development, able to use initiative in achieving goals, entrepreneurial, high communication power, democratic and knowledgeable about educational programs. In the rapidly developing and changing world, everything is changing and developing, and people or institutions that cannot keep up with change and development are behind the times. It is very easy to access information in our world where the internet, computers and social media have become widespread. This change and development has affected institutions as well as in every field, and educational institutions have also taken their share from this change. It has been understood that the management of today's schools and administration with old traditional methods will not be of any benefit to institutions and students. In the rapidly developing and changing world, education systems and educational paradigms are also changing. In a world where even one year has changed considerably compared to the previous year, it is very difficult to be successful and survive with traditional methods. Today, managers are expected to be leaders. There are many leadership styles. The leadership role adopted and displayed by the

school principal, who is at the top of the school, is important in this respect. A school principal who is not open to improvement and cannot use technology suggests technology that has no effect on teachers.

School principals should be a role model for school staff and teachers. The success of the school is greatly influenced by the leadership style of the school principal. A visionary school principal sees the future and makes preparations with a realistic perspective, taking into account the current conditions. In this direction, it also affects the school stakeholders. A transformational school principal is open to change and motivates teachers in this regard. A manager with ethical leadership will be honest, impartial and fair. He sets an example for teachers and employees, does not do injustice to anyone, and becomes a confident leader. A school principal with charismatic leadership impresses his followers with his sitting, standing, dressing, appearance and style.