



Leadership Characteristics Teachers Want to See in Ideal School Principals: A Qualitative Analysis

Şehmus EREN¹

To cite this article:

Eren, Ş. (2023). Leadership characteristics teachers want to see in ideal school principals: A qualitative analysis [Öğretmenlerin ideal okul müdürlerinde görmek istedikleri liderlik özellikleri: Nitel bir çözümleme] *Electronic Journal of Education Sciences, [Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi]*, 12(24), 84-108. DOI: 10.55605/ejedus.1238000

Research article


Received: 2023-01-17

Accepted: 2023-06-20

Abstract

This research aims to determine the leadership characteristics that teachers want to see in ideal school principals. The participants of the research, which was conducted according to the qualitative research method and the phenomenology design, consisted of 12 teachers. The teachers participating in the research were selected with the criterion sampling and maximum sampling methods, which are among the purposive sampling methods. The data were collected with a semi-structured interview form developed by the researcher and analyzed with descriptive and content analysis techniques. In the research, it was determined that school principals should show leadership characteristics in order to organize learning environments, reduce bureaucratic work, implement practices that will increase success, support socio-cultural and sports activities, ensure fair and constructive interaction with teachers, cooperate with parents, value and protect teachers, and make evaluations for feedback. conclusion has been reached. Based on these results, suggestions were made to school principals in the study to be in constant interaction with teachers, to ensure cooperation among school stakeholders, to adopt a pluralistic approach in decision and implementation processes, and to focus on behaviors that can motivate teachers.

Keywords: Teacher, Principal, Ideal Principal, Leader, Ideal School Management.

¹  School Principal, Gültepe Primary School, Batman, sehmuuseren@hotmail.com ORCID NO: 0000-0001-5970-5695



Öğretmenlerin İdeal Okul Müdürlerinde Görmek İstedikleri Liderlik Özellikleri: Nitel Bir Çözümleme

Şehmus EREN²

Atıf:

Eren, Ş. (2023). Leadership characteristics teachers want to see in ideal school principals: A qualitative analysis [Öğretmenlerin ideal okul müdürlerinde görmek istedikleri liderlik özellikleri: Nitel bir çözümleme] *Electronic Journal of Education Sciences*, [Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi], 12(24), 84-108. DOI: 10.55605/ejedus.1238000

Araştırma Makalesi

Geliş Tarihi: 2023-01-17

Kabul Tarihi: 2023-06-20

Öz

Bu araştırma öğretmenlerin ideal okul müdürlerinde görmek istedikleri liderlik özelliklerinin belirlenmesini amaçlamaktadır. Olgubilim (fenemonoloji) desenine göre yürütülen araştırmanın katılımcıları 12 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenler amaçlı örnekleme yöntemlerinden olan ölçüt örnekleme ve maksimum örnekleme yöntemleriyle seçilmiştir. Veriler araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formuyla toplanmış olup betimsel ve içerik analiz teknikleriyle çözümlenmiştir. Araştırmada ideal okul müdürlerinin; öğrenme ortamlarının düzenlenmesi, bürokratik işlerin azaltılması, başarıyı artıracak uygulamaların gerçekleştirilmesi, sosyo-kültürel ve spor faaliyetlerin desteklenmesine ilişkin liderlik özellikleri sergilemeleri gerektiği belirlenmiştir. Ayrıca araştırmada ideal okul müdürlerinin öğretmenlerle adil ve yapıcı bir etkileşiminin sağlanması, velilerle işbirliği içinde olunması, öğretmenlere değer verilip korunması ve dönüt amaçlı değerlendirmelerin yapılması yönünde de çeşitli liderlik özelliklerine vurgu yapıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara bağlı olarak araştırmada okul müdürlerine, öğretmenlerle sürekli etkileşim içinde olmaları, okul paydaşları arasında işbirliğini sağlamaları, karar ve uygulama süreçlerinde çoğulcu bir anlayışı benimsemeleri ve öğretmenleri güdüleyebilecek davranışlara ağırlık vermeleri yönünde önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Öğretmen, Müdür, İdeal Müdür, Lider, İdeal Okul Yönetimi.

²  Okul Müdürü, Gültepe İlkokulu, Batman, sehmuksen@hotmail.com ORCID NO: 0000-0001-5970-5695

Giriş

Diğer örgütlerde olduğu gibi okul örgütlerinde de etkililiğin ve verimliliğin artırılmasına yönelik radikal ve reformist girişimlerin odağında liderlik olgusu yer almıştır. Eğitimde kalitenin artırılması, insan kaynağının amaçlara uygun işe koşulması ve okul merkezli yönetimlerin ağırlık kazanması liderlik uygulamalarıyla gerçekleşebilmiştir (Cheng, 2007). Liderlik uygulamalarıyla ve değişen koşullara bağlı olarak okullar yeniden yapılanma süreçlerine girmiş, liderliğin anlamına ve doğasına ilişkin araştırmalarda artışlar meydana gelmiştir (Everard vd., 2004). Eğitim ve yönetim alanında yaşanan yenilikler de okula ve okulun liderleri olarak okul müdürlerine atfedilen rollerde değişikliklere zemin hazırlamıştır. Başka bir anlatımla eğitimde ve okullarda yaşanan yenilik hareketleri beraberinde sistem arayışlarını getirmiştir. Eğitimde sistem arayışlarının işlevsel olmasında ise lider okul müdürlerine ihtiyaç duyulmuştur (Özden, 2002). Çünkü okul müdürleri, okulun gelişmesinde ve iyileştirilmesinde kilit bir rol üstlenirler (Balcı, 2007). Bu nedenle okul müdürlerinin üstlendikleri rolleri yerine getirebilmeleri ve beklentilere karşılık verebilmeleri için birtakım özelliklere sahip olmaları gerektiğine dikkat çekilmektedir (Ağih, 2015; Buluç, 2009; English ve Hill, 1990).

Okul müdürlerinin öncelikli amacı okulu örgütsel amaçlara göre yönetebilmektir. Ancak okul müdürlerinin rolleri ve görevleri çok çeşitlilik gösterebilmektedir. Örneğin; okul müdürlerinin yönlendirme ve denetim rollerinin dışında öğretmenlere rehberlik yapma ve güdüleme rolleri de vardır (Cunningham ve Cardeiro, 2003). Dahası okul müdürlerinin değişen koşullara uygun bilgi ve becerilerle donanımlı olmaları, geleceği planlayabilmeleri ve örgütsel değişimi yönetebilmeleri gerekmektedir (Tschannen-Moran ve Garies, 2004). Benzer şekilde Bursalıoğlu (2010) okulların lideri konumunda olan okul müdürlerinin görev yaptıkları okullarda örgütsel iletişim ağını kurmaları, koordinasyonu sağlamaları ve örgüt içi etkileşimi artırmalarına ilişkin özelliklere vurgu yapmaktadır. Aynı zamanda okul müdürlerinin başarısı karşılaşılan problemlere farklı çözüm yolları bulunabilmesi (Evers, 2004), işbirliğine dayalı katılımcı liderlik tarzlarının benimsenmesi (Hess ve Kelly, 2005) ve okullarda takım olma bilincinin yerleştirilmesi ölçütleriyle de değerlendirilmektedir (Hoy ve Miskel, 2010; Şişman ve Turan, 2004). Öte yandan okul müdürlerinden sergilemeleri gereken temel özellikler arasında insan kaynaklarını yönetme, motivasyonu sağlama, personeli güçlendirme, liderlik, bilgi paylaşımı, anlayış ve okulları öğrenen örgütlere dönüştürme de yer almaktadır (Mombourquette, 2013). Tüm bu açıklamaların okul müdürlerinin sahip olmaları gereken ideal özelliklerine işaret ettiği söylenebilir. Diğer bir anlatımla okul müdürlerinden beklenen roller ve özellikler çok çeşitlilik gösterebilmektedir.

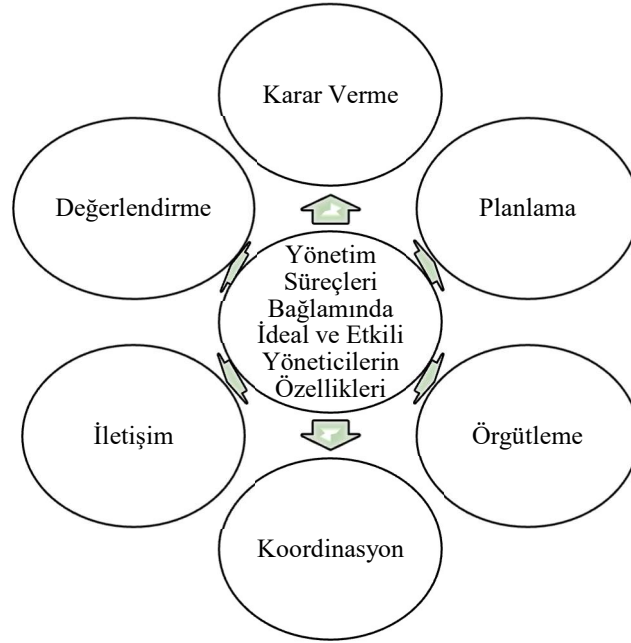
Okul müdürlerinin rollerine ve özelliklerine yönelik beklentiler ülkelerin eğitim sistemlerine göre şekil alır. Her ülkenin eğitim sistemi de okul müdürlerinin rollerine ve özelliklerine ilişkin beklentisi farklılık gösterebilir. Türkiye’de ise okul müdürlerinin rolleri ve özellikleri konusunda hâlâ net ve üzerinde uzlaşa sağlanabilmiş değildir (Gümüseli, 2004). Nitekim 5 Şubat 2021 tarihli Resmi Gazetede yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Müdür Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliğinde gerek okul müdürlüğüne ilişkin genel şartlar gerekse okul müdürlerine yönelik özel şartlar çerçevesinde önceki görev tanımlarını gösteren teknik koşullar dışında okul müdürlerinin sahip olması arzulanan rollere ve özelliklere ilişkin açıklamalar bulunmamaktadır. Türkiye’de okul müdürlerinin kimi gelişimsel ihtiyaç alanlarını etkileyebilecek bazı sınırlılıklar okul özerkliğini artırarak okul müdürlerine liderlik edecek altyapının oluşturulamaması, okul müdürlerinin kariyer aşamalarının belirlenememesi ve okul müdürlerinin nitelikleri, terfileri ile atamalardaki yetersizlikler şeklinde sıralanmaktadır (Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma

Örgütü [OECD], 2009). Bu sınırlılıkların giderilmesinin yanı sıra 21. yüzyıl okul müdürlerinden öğrenme ve öğretme niteliğine sahip, insan kaynaklarını yönetebilen, mesleki gelişimi sürdürebilen ve veriye dayalı karar verebilen öğretim liderleri olmaları da beklenmektedir (Ağdelen, 2005; Usdan vd., 2000). Çünkü okul müdürlerinin görev ve sorumlulukları sadece öğrenci başarısını artırmak veya akademik gelişimi desteklemek değildir. Uygun öğrenme ortamları için okula kaynak sağlamak (Myrick, 2003), okulda öğrenme kültürü oluşturmak (Fullan, 2002), çevreyle sürekli iletişim hâlinde olmak (Mestry vd., 2013), olumlu bir okul iklimi meydana getirmek (Bush, 2008), öğretmenlerin ve öğrencilerin motivasyonlarını artırmak (Çelikten, 2006) ve olağanüstü durumlarda hızlı kararlar alabilmek (Çevik, 2021) okul müdürlerinin diğer görev ve sorumlulukları arasında sayılmaktadır.

Son yıllarda yurt içi ve yurt dışı alan yazınında okul müdürlerinin sahip olmaları gereken özellikler ile yerine getirmeleri beklenen rollerine ilişkin çok sayıda araştırma bulunmasına rağmen (Aydın, 2005; Başar, 2000; Cerit ve Yıldırım, 2017; Çelikten, 2004; Düzgünoğlu, 2019; Ediger, 2014; English ve Hill, 1990; Griffin, 1993; Haveydi, 2017; Gümüşeli, 2001; Korkmaz, 2006; Mangaltepe, 2012; Receptoğlu, 2008; Townsend, 2010; Yirci ve Berk, 2021) öğretmen görüşleri bağlamında ideal okul müdürlerinin liderlik özelliklerini tespit etmeyi amaçlayan bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle ideal okul müdürlerinde liderlik özelliklerinin belirlenmesi hem alan yazında bir boşluğu doldurabilir hem de ideal okul müdürlerinin değişen rollerine yönelik bir öngörü sağlayabilir. Diğer taraftan mevcut araştırmanın nitel bir çalışma şeklinde tasarlanmış olması ideal okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin daha detaylı ve daha kapsamlı incelenmesine katkı sağlayabilir. Ayrıca okul müdürlerinin 21. yüzyıl yönetim becerilerinin neler olabileceğine ilişkin önemli ipuçları da sağlayacağı tahmin edilen bu araştırmanın amacı öğretmen görüşlerine göre ideal okul müdürlerinde görülmek istenen liderlik özelliklerini belirlemektir.

İdeal ve Etkili Yöneticilerin Genel Özellikleri

Örgütlerin beklenen hedeflere ulaşması iyi ve etkin bir şekilde yönetilmesine bağlıdır. Hedeflere ulaşmada eldeki kaynaklar kadar sürecin nasıl yönetileceği de önemlidir. Başka bir deyişle örgütsel yöntemler örgütsel hedeflere ulaşmak için kritik bir öneme sahiptir (Akdemir, 2009). Yönetim; başka kişilerin davranışlarını etkileme ve ortak hedefler doğrultusunda beklenen sonuçlara ulaşmaları için onlara rehberlik etme sürecidir. Buna göre yönetimin temel unsurları "insan-grup, amaç, etki ve iş birliği, personel, organizasyon, faaliyet-fonksiyon, idari sistem" olarak sınıflandırılabilir. Bu hedeflere ulaşmak için mevcut maddi ve manevi kaynakların etkin bir şekilde kullanılması gerekmektedir (Gümüş, 2011). Örgütlerde maddi ve manevi kaynakların etkin bir şekilde kullanılması ise örgüt yöneticilerinin ideal ve etkili liderlik özellikleriyle ilgilidir. Bu çerçevede Gümüş (2011) ideal ve etkili olarak nitelendirilebilecek yöneticilerin belli başlı özelliklerini yönetim süreçleri çerçevesinde değerlendirmektedir. Şekil 1'de yönetim süreçleri bağlamında ideal ve etkili yöneticilerin özellikleri görülmektedir.



Şekil 1. Yönetim Süreçleri Bağlamında İdeal ve Etkili Yöneticilerin Özellikleri

Karar Verme

Karar verme, belirli bir amaca ulaşmak için en uygun eylem biçimini seçerek mevcut maddi ve manevi olanaklara ve koşullara göre hareket etmektir. Başka bir anlatımla karar verme; ulaşılmak istenen amaçların uygun yöntemlerle nasıl gerçekleştirilebileceğine ilişkin faaliyetler bütünüdür (Girgin, 2005). Okul müdürlerinin beklenmeyen gelişmeler karşısında ani ve hızlı kararlar almaları gerekebilir. Okul müdürlerinin zaman kaybetmeden kararlar almaları onların kriz yönetim becerileriyle ilgilidir (Sayın, 2008).

Planlama

Yönetimde planlama, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşma sürecini organize etmek için uygulanacak yöntemlerin belirlenmesi sürecidir. Plan hedeflere ulaşmak için bir rehber veya pusula olarak kullanılabilir. Plan sayesinde örgüt yöneticileri neyi, nasıl ve ne zaman kullanarak hangi hedefe ulaşılacağını tahmin etmeye çalışır (Öner, 2007). İdeal ve etkili bir okul müdüründen tüm iş ve işlemlerde planlı bir şekilde hareket etmesi beklenilebilir. Ancak değişimin hızlı olduğu günümüz örgütlerinde bazı uygulamalarda esnek olunması gerektiği de unutulmamalıdır (Erçetin, 2000).

Örgütlenme

Örgüt, düzensizlikten düzen yaratma sürecidir (Karagöz, 2008). Örgütsel bir yapı oluşturabilmek için personelin yetki ve sorumluluklarının net bir şekilde belirtilmesi gerekmektedir (Girgin, 2005). Örgütlenme sayesinde örgütsel amaçlara ulaşmak için mevcut tüm unsurlar tek çatı altında toplanır, gerekli araç ve yöntemler belirlenir, kimin hangi işi yapacağı planlanır, sorumluluklar ve yetkiler paylaşılarak üyeler arasında bir ilişki ağı oluşturulur (Turgut, 2010). İdeal ve etkili okul müdürleri öğretmenler arasında işbirliğini sağlar, onları örgütsel amaçlara etrafında kenetlemek için bir araya getirme gayreti içinde olurlar (McEwan, 2018).

Koordinasyon

Koordinasyon, parçalardan oluşan bir organizasyon sistemini bütünleştirme sürecidir. İyi bir koordinasyon için organizasyonun net bir görev dağılımı planına sahip olması ve organizasyon içi etkili iletişim kurması gerekir (Girgin, 2005). İdeal ve etkili okul müdürleri öğretmenler arasında herhangi bir kopukluğun yaşanmasını önler, öğretmenlerin birbirlerinden haberdar olmasını sağlayarak örgütsel amaçlara ulaşmalarını kolaylaştırır (Sindhvad, 2009).

İletişim

İletişim iki veya daha fazla kişi arasında bilgi, duygu, düşünce veya isteklerin paylaşılması sürecidir. Örgüt yapısı iletişim yoluyla oluşturulur, iletişim süreci aracılığıyla grup üyeleri arasında ortak bir gerçeklik üretilir. İletişim örgütteki bireyler arasındaki etkileşimi başlatır ve organizasyonun amacına yönelik faaliyetler yürütmesini sağlamak için organizasyonu harekete geçirir (Akdemir, 2009). Okul içi iletişim de okuldaki bireyler veya gruplar tarafından okulun amaçlarına uygun olarak gerçekleştirilen bilgi, duygu ve fikir alışverişidir. Organizasyonda yönetim faaliyetlerinin devam etmesi, problem çözme ve çalışanların kendiliğinden yeni şeyler üretmesi ancak etkili bir iletişim süreci ile mümkündür (Yılmaz ve Boğa, 2011).

İletişim süreci bazen sadece yukarıdan aşağıya ardışık ve tek yönlü; bazen de yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya iki yönlü fikir alışverişi şeklinde olabilir. İki yönlü iletişim daha etkili ve güvenilirdir (Akgül ve Gündüz, 2010). Okul gibi örgütlerde de iletişim kişilerarası etkileşimi etkileyen en önemli değişkenlerden biri olarak görülebilir. Çünkü okulların temel girdisi ve çıktısı insandır. İnsan unsurunun yer aldığı bir örgütte ise iletişim de kaçınılmaz olabilmektedir. Bu nedenle ideal ve etkili okul müdürlerinin iletişim becerileri yüksektir. Okul müdürlerinin iletişim becerilerinin yüksek olması okul paydaşlarının kendilerini okulun bir parçası olarak görmelerini sağlar (Yıldırım, 2017).

Değerlendirme

Değerlendirme bir örgütün belirli hedeflerinin kapsamını veya etkinliğini belirleme sürecidir (Karagöz, 2008). Başka bir deyişle değerlendirmeyi araştırmak, standartlar belirlemek, ölçmek, karşılaştırmak, değer yargılarına ulaşmak ve düzeltmek olarak da tanımlamak mümkündür. Değerlendirmenin amacı sadece organizasyonel hedeflere ulaşmak değil, aynı zamanda personelin kendilerini geliştirmelerine de imkân sağlamaktadır (Çelikten, 2011). Bu doğrultuda ideal ve etkili okul müdürleri yönetsel süreçlerin sonuçlarını ve süreçteki eksiklikleri belirlemek amacıyla değerlendirme veya dönüt uygulamasına önem verir. Aslında değerlendirme veya dönüt mekanizmasının temel amacı hata yapanları cezalandırmaktan ziyade örgütsel işleyişte aksaklıkları tespit edip gelişim temelli bir anlayışı hâkim kılmaktır.

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı öğretmen görüşlerine göre ideal okul müdürlerinde görülmek istenen liderlik özelliklerini belirlemektir. Bu temel amaç kapsamında aşağıdaki sorulara yanıt aranmaya çalışılmıştır.

Öğretmenlerin;

1-Eğitim-öğretim açısından ideal okul müdürlerinde görmek istedikleri liderlik özellikleri nelerdir?

2-Liderlik ve yönetim açısından ideal okul müdürlerinde görmek istedikleri liderlik özellikleri nelerdir?

- 3-Okul-çevre ilişkisi açısından ideal okul müdürlerinde görmek istedikleri liderlik özellikleri nelerdir?
- 4-Öğretmenlik performansına katkı açısından ideal okul müdürlerinde görmek istedikleri liderlik özellikleri nelerdir?
- 5-İdeal okul müdürlerinde görmek istediğiniz diğer liderlik özellikleri nelerdir?

Yöntem

Bu bölümde araştırmanın deseni, çalışma grubu, veri toplama aracı ve veri toplama süreci ve verilerin analizi süreçleri tanıtılmıştır.

Araştırmanın Deseni

Öğretmen görüşlerine göre ideal okul müdürlerinde görülmek istenen liderlik özelliklerini belirlemeyi amaçlayan bu araştırma nitel araştırma yaklaşımına göre yapılmış ve nitel araştırma desenlerinden biri olan fenomenolojik (olgubilim) desende tasarlanmıştır. Fenomenolojik desen; bildiğimiz ancak ayrıntılı olarak anlayamadığımız olgulara odaklanan, daha öznel bir bakış açısının tanımlayıcı özelliklerine sahip ve bireysel farklılıkları dikkate alan bir nitel araştırma desendir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bu kapsamda araştırmada ideal müdürlerin liderlik özellikleri olgusu öğretmenlerin görüşlerine ve deneyimlerine göre açıklanmaya çalışıldığı için fenomenolojik desen kullanılmıştır.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu Batman merkez ilkokullarında çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Bu kapsamda araştırmaya amaçlı örnekleme yöntemlerinden olan ölçüt örnekleme ve maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemleriyle belirlenmiş olan 12 öğretmen katılmıştır. Ölçüt örnekleme araştırılan olguyu yaşayan veya deneyimleyen katılımcıların önceden belirlenmiş şartlara göre seçilmesini (Merriam, 2013); maksimum çeşitlilik örnekleme ise katılımcıların çeşitliliğini en üst düzeyde yansıtmak amacıyla araştırmaya farklı niteliklere sahip katılımcıların dâhil edilmesini ifade etmektedir (Patton, 1990). Bu çalışmaya katılım için belirlenen ölçüt öğretmenlerin sınıf öğretmeni, okul öncesi öğretmeni veya branş öğretmeni olarak görevli olduğu okulda en az 2 eğitim-öğretim yılı boyunca görev yapmış olmalarıdır. Bununla beraber maksimum çeşitliliğe uygun olarak da öğretmenler yaş, cinsiyet, mesleki kıdem gibi demografik değişkenler açısından farklı özelliklere sahip katılımcılardan seçilmiştir. Katılımcı öğretmenlere ilişkin öznitelik bilgileri Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Çalışma Grubunda Yer Alan Katılımcılara İlişkin Öznitelik Bilgileri

Katılımcılar*	Yaş (Yıl)	Kıdem (Yıl)	Öğrenim Durumu
K1	38	15	Lisans
K2	30	9	Lisans
K3	37	13	Lisans
K4	26	3	Lisans
K5	34	10	Lisans
K6	36	11	Lisans
K7	30	8	Lisans
K8	28	5	Lisans
K9	34	11	Lisans
K10	41	20	Yüksek Lisans
K11	36	12	Yüksek Lisans
K12	35	12	Lisans

*Katılımcı öğretmenlere K harfi ve yanına rakam konularak rumuzlar verilmiştir. Örneğin K1, birinci katılımcı öğretmeni ifade etmektedir.

Tablo 1’de verilen öznitelik bilgilerine göre katılımcıların yaş ortalaması yaklaşık 34 olup yaş aralığı 26-41 arasında; kıdem ortalaması ise yaklaşık 11 olup kıdem süresi 3-20 arasında değişmektedir. Bununla birlikte araştırmada öğrenim durumu bakımından 2 öğretmenin yüksek lisans mezunu olduğu diğer öğretmenlerin ise lisans mezunu olduğu görülmüştür.

Veri Toplama Aracı ve Veri Toplama Süreci

Bu çalışmada kullanılan veri toplama aracı araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler hem önceden hazırlanmış olunan soruların sorulabildiği hem de sonradan araştırma sürecinde ortaya çıkan durumlara göre derinlemesine bilgilerin elde edilmesine imkân sağlayan başka soruların da sorulabildiği görüşmelerdir (Büyüköztürk vd., 2016). Görüşme soruları araştırmanın alt amaçları ışığında oluşturulmuş ve uzman görüşü alınarak düzenlenmiştir. Görüşme formunda yer alan soruların daha derinlemesine veri sağlaması amacıyla Berg (2001) tarafından önerilen sonda soru ve açıklamalara yer verilmiştir. Sonda amaçlı destekleyici açıklamalar soruların devamında parantez içinde gösterilerek görüşmeye dâhil edilmiştir.

Araştırmanın görüşme formu iki bölümden oluşmuştur. Görüşme formunun ilk bölümünde katılımcıların özniteliklerini belirlemeye yönelik yaş, kıdem ve eğitim durumu ile ilgili sorular bulunmaktadır. Görüşme formunun ikinci bölümde ise öğretmenlerin ideal müdür liderliği çerçevesindeki beklentilerini belirlemeye yönelik görüşme soruları ve sonda sorular yer almıştır. Görüşme formunda yer alan sorular aşağıdaki belirtilmiştir:

- 1-Eğitim-öğretim açısından ideal okul müdürlerinde görmek istediğiniz liderlik özellikleri (sınıf içi uygulamalar ve öğrenci başarısı gibi) nelerdir? Açıklar mısınız?
- 2-Liderlik ve yönetim açısından ideal okul müdürlerinde görmek istediğiniz liderlik özellikleri (öğretmenler arası ilişkiler, idari konular, yönetim ve organizasyon gibi) nelerdir? Açıklar mısınız?
- 3-Okul-çevre ilişkisi açısından okul müdürlerinde görmek istediğiniz liderlik özellikleri (okulun velileri, toplum ve içinde yer aldığı kültürle kurduğu bağ gibi) nelerdir? Açıklar mısınız?
- 4-Öğretmenlik performansına katkı açısından okul müdürlerinde görmek istediğiniz liderlik özellikler (bireysel olarak öğretmenlik tecrübeniz ve performansınız üzerindeki etkileri gibi) nelerdir? Açıklar mısınız?
- 5-İdeal bir okul müdürlerinde görmek istediğiniz diğer özellikler nelerdir? Açıklar mısınız?

Bu araştırmanın etik izin onayı Siirt Üniversitesi Rektörlüğü Etik Kurulundan alınmıştır (Etik İzin Onay Tarihi: 03.12.2021, Oturum No: 264). Ayrıca araştırmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur ve yönergenin ikinci bölümü olan “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir. Araştırmanın görüşmeleri yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla 2021-2022 eğitim öğretim yılının Aralık- Ocak aylarında Batman il merkezindeki ilkokullarda yapılmıştır. Görüşmeler öncesinde pilot uygulama olarak iki öğretmenle görüşmeler yapılmış ve bu öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda sorulara nihai biçimleri verilmiştir. Her görüşme öncesinde araştırmaya katılan kişilere araştırmayla ilgili kısa bir açıklama yapılmış, araştırma sonuçlarının bilimsel araştırmalarda kullanılacağı ve araştırma

verilerinin araştırmanın amacı dışında kullanılmayacağı ifade edilmiştir. Her bir görüşme yaklaşık 28 dakika sürmüştür. Görüşmelerde veri kaybını önlemek amacıyla araştırma verileri ses ve yazılı olarak kaydedilmiştir. Görüşme boyunca alınan notlar katılımcı öğretmenlere teyit amacıyla kısaca özetlenmiş ve öğretmenlerin onayları alınmıştır.

Verilerin Analizi

Araştırmada çalışmanın kapsamına dayalı olarak betimsel ve içerik analiz tekniği kullanılmıştır. Betimsel analiz; daha önceden oluşturulan temalara göre elde edilen verilerin özetlenmesi ve yorumlanmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). İçerik analiz ise araştırma sonucunda elde edilen verilerin ortak ve benzer özelliklerine göre belli tema ve kategoriler altında toplanmasıdır (Büyüköztürk vd., 2016). Araştırmada toplanan verilerin tema ve kodları içerik analizine uygun bir şekilde verilerin kodlanması, uygun temaların bulunması, kod ve temaların düzenlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanması aşamalarına göre oluşturulmuştur (Yıldırım ve Şimşek, 2011). İçerik analizinde amaç elde edilen bulguları düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde okuyucuya sunmaktır. Dolayısıyla elde edilen veriler önce sistematik ve açık bir biçimde betimlenir. Daha sonra araştırmaya ilişkin betimlemeler açıklanır, neden- sonuç ilişkileri irdelenir ve birtakım sonuçlara ulaşılır (Çepni, 2018). Bu çalışmada da araştırma soruları doğrultusunda veriler düzenlenerek süzölmüş ve bulgular detaylı bir şekilde tanımlanmıştır (Seggie vd., 2017).

Yıldırım ve Şimşek (2011) nitel araştırmaların geçerlik ve güvenilirliğini sağlamak için iç ve dış geçerlik ile iç ve dış güvenilirlik kavramlarına dayalı bazı tedbirler önermektedir. Bu kapsamda mevcut araştırmada tanımlanan bulgularla ilgili nitel çalışmalarda iç geçerlik anlamında inandırıcılığı güçlendirmek için ulaşılan bulgular doğrudan alıntılarla pekiştirilmiştir. Araştırmanın dış geçerliğini desteklemek için bulgulara ilişkin ayrıntılı betimlemeler yapılmıştır. Öte yandan, iç güvenilirliği artırmaya yönelik olarak iki araştırmacı verilerden ürettikleri anlamları ve bu anlamlara dayalı olarak ulaştıkları bulguları karşılıklı olarak değerlendirerek tutarlılık incelemesi yapmışlardır. Dış güvenilirliği sağlamak için ise teyit incelemesine açık olacak biçimde yöntem bölümüne ilişkin tüm süreçler açıkça ortaya konmuş ve tüm veriler saklanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Son olarak araştırmanın güvenilirliği kapsamında da uyum yüzdesi hesaplanmıştır. Bu doğrultuda Miles ve Huberman (1994) tarafından önerilen uyum yüzdesi formülü ($Güvenirlik = \frac{(Uyum)}{(Uyumluluk + Uyumsuzluk)} \times 100$) kullanılmıştır. Başka bir araştırmacı tarafından yapılan kodlama yazarın yaptığı kodlamayla karşılaştırılmıştır. Kodlayıcılar arasında %94'lük bir uyum hesaplanmıştır. Bu sonuç da kodlayıcı güvenilirliğinin ve uyumun yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

Bulgular

Bu başlık altında öğretmenlerin “eğitim-öğretim, liderlik ve yönetim, okul-çevre ilişkileri, öğretmenlik mesleği performansına katkı ve diğer liderlik özellikleri” yönünden okul müdürlerinin liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri alt başlıklar şeklinde sunulmuştur.

Öğretmenlerin Eğitim-Öğretim Açısından İdeal Okul Müdürlerinde Görmek İstedikleri Liderlik Özellikleri

Yapılan analizler sonucunda öğretmenlerin eğitim-öğretim açısından ideal okul müdürlerinde görmek istedikleri liderlik özellikleri “sınıf içi uygulamalar ve öğrenci başarısı” teması olmak üzere iki tema altında toplanmıştır. Ortaya çıkan temalar ve onlara bağlı kodlar Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Öğretmenlerin İdeal Okul Müdürlerinde Eğitim-Öğretim Açısından Görmek İstedikleri Liderlik Özellikleri

Temalar	Kodlar	f
Sınıf İçi Uygulamalar	Sınıf içi donanım	10
	Sınıf mevcudu	4
	Sınıfla ilgili bürokratik işler	3
Öğrenci Başarısı	Başarıyı artıracak uygulamalar	6
	Sosyokültürel ve spor faaliyetler	5

Tablo 2’de görüldüğü gibi sınıf içi uygulamalar teması “sınıf içi donanım (f=10), sınıf mevcudu (f=4) ve sınıfla ilgili bürokratik işler (f=3)” kodlarından; öğrenci başarısı teması altında “başarıyı artıracak uygulamalar (f=6) ve sosyokültürel ve sportif faaliyetler (f=5)” kodlarından oluşmaktadır.

Sınıf içi uygulamalar

Öğretmenlerle yapılan görüşmelerde sınıf içi uygulamalar teması altında sınıf içi donanım (f=10), sınıf mevcudu (f=4) ve bürokrasi işleri (f=3) olmak üzere üç kod altında toplanmıştır. Öğretmenlerin çoğu sınıfın fiziki şartlarının daha iyi getirilmesi için sınıf içi donanımın iyileştirilmesini şu şekilde ifade etmiştir:

“Öğretmen ve öğrenciler için; sınıf içi donanımın gerekli bakımının yapılması...”(K1)

“Teknolojik donanım, okulun internetinin sınırsız kullanımı...”(K3)

“Okulun koşullarına göre fiziksel, teknik ve çevresel koşulları ideal seviyeye getirerek öğrencilerin başarısına katkı sağlamasıdır.” (K4)

“Sınıf içi-dışı etkinlik materyallerin temininde yardımcı olunması...” (K5)

“Gereken fiziksel koşulların hazırlanması, çocukların yaş ve gelişim özellikleri göz önünde bulundurularak uygun materyallerin alınması” (K6)

Araştırmaya katılan öğretmenlerden bazıları sınıf mevcudu konusunda yapılacak düzenlemelerin öğrenci başarısını artıracaklarını inanmaktadır. Bu bağlamda bazı öğretmenler görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

“...sınıf mevcutlarının kabul edilebilir bir sınırdan tutulması...”(K1)

“Sınıfların dengeli bir şekilde oluşturulması gerekir.”(K2)

“Sınıf mevcutlarının dengeli tutulması...” (K6)

Araştırmaya katılan bazı öğretmenler bürokratik işlerin eğitim öğretim açısından engelleyici olduğunu düşünmektedirler. Bu düşünceye ilişkin öğretmen görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:

“...gereksiz evrak hazırlıkları vb. ile meşgul edilmemek gibi beklentileri karşılandığında, okulun genel başarı düzeyinin bundan olumlu yönde etkileneceğini düşünüyorum.” (K1)

“...evrak yükünün azaltılması...” (K3)

Öğrenci Başarısı

Araştırmaya katılan öğretmenler öğretmenlerin eğitim-öğretim açısından ideal okul müdürlerinde görmek istedikleri liderlik özellikleri öğrenci başarısı teması altında “başarıyı artıracak uygulamalar (f=6) ve sosyokültürel ve spor faaliyetleri (f=4)” olmak üzere iki kod altında toplanmıştır. Öğretmenlerin bazıları öğrencilerin başarısını artıracak uygulamalara ilişkin düşüncelerini şu sözlerle ifade etmiştir:

“Sınıflarda öğretmenler tarafından yapılan özgün ve yaratıcı çalışmalarını desteklemesi...” (K4)

“Performans artırıcı ve motive edici sözlerle öğretmenlerin ve öğrencilerin desteklenmesi...” (K7)

Araştırmaya katılan öğretmenlerin öğrenci başarısı açısından okul müdürlerinden beledikleri diğer bir husus sosyo-kültürel ve sportif faaliyetlere önem vermeleridir. Öğretmenlerden bazıları bu düşüncelerini şu sözlerle ifade etmektedir:

“Okul içi spor faaliyetlerinin çoğaltılması...” (K3)

“Okulun kültürel, sosyal ve sanatsal faaliyetlerini artırmak...” (K4)

“Bir okul müdürü öğretmenin okul içi ve okul dışı sosyal etkinlikleri ve kültürel faaliyetlerine desteklemeli, bu vb. konularda kolaylaştırıcı olmalı ki öğretmen kendini okulda rahat hissetmeli ve hevesle her türlü başarıyı artırıcı çalışmalarda girişken olmalı...” (K9)

Öğretmenlerin Liderlik ve Yönetim Açısından İdeal Okul Müdürlerinde Görmek İstedikleri Liderlik Özellikleri

Yapılan analizler sonucunda öğretmenlerin liderlik ve yönetim açısından ideal okul müdürlerinde görmek istedikleri liderlik özelliklerine ilişkin bulgular “öğretmenler arası ilişkiler ve idari konular” teması olmak üzere iki tema altında toplanmıştır. Ortaya çıkan temalar ve onlara bağlı kodlar Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3. Öğretmenlerin Liderlik ve Yönetim Açısından İdeal Okul Müdürlerinde Görmek İstedikleri Liderlik Özellikleri

Temalar	Kodlar	f
Öğretmenler Arası İlişkiler	Adil olma	9
	Yapıcı ve destekleyici olma	9
	İletişime açık olma	7
İdari Konular	Demokratik olma	5
	Tutarlı olma	2

Tablo 3’te görüldüğü gibi öğretmenler arası ilişkiler teması “adil olma (f=9), yapıcı ve destekleyici olma (f=9) ve iletişime açık olma (f=7)” kodlarından; idari konular teması altında ise “demokratik olma (f=5) ve tutarlı olma (f=2)” kodlarından oluşmaktadır.

Öğretmenler Arası İlişkiler

Öğretmenlerin görüşleri öğretmenler arası ilişkiler teması altında adil olma (f=9), yapıcı ve destekleyici olma (f=9) ve iletişime açık olma (f=7) olmak üzere üç kod altında toplanmıştır. Öğretmenler okul müdürlerinden, liderlik ve yönetim konularında öğretmenler arası ilişkilerde adil davranmalarını beklemektedirler. Aşağıda verilen öğretmen görüşleri açıklayıcı niteliktedir.

“Tarafsız ve adil olmalı...”(K1)

“Okul müdürü çalışanları arasında adalet ve eşitliği sağlamalıdır.”(K2)

“Öğretmenlere verecekleri görev, iş atama, ödül-ceza vb. durumlarda kişisel ilişkilerden uzak durarak eşit davranmalıdır.” (K4)

“Okul müdürleri öğretmenler arasında görev iş ve işlem paylaşımında hakkaniyetli birleştirici ve geliştirecek özel durumlarını göz önünde bulundurmalı, aksine durumlardan kaçınmalıdır.” (K9)

Araştırmaya katılan öğretmenlerden önemli bir bölümü okul müdürlerinin liderlik ve yönetim açısından yapıcı ve destekleyici olmalarını beklemektedir. Kişilerin müdürlerin yapıcı ve destekleyici olmalarına ilişkin düşünceleri aşağıdaki gibi ifade edilmiştir:

“Okul müdürleri öğretmenler ile ilişkilerinde yapıcı, destekleyici ve bürokratik engelleri ortadan kaldıracak vizyona sahip olmalıdır” (K4)

“Öğretmene cesaret vermeli yol göstermeli, örnek olmalı gerektiğini düşünüyorum.” (K6)

“Öğretmenlerle olan ilişkilerinde saygılı, anlayışlı, yol gösterici olması” (K7)

Araştırmaya katılan öğretmenlerden bir bölümü de okul müdürlerinin liderlik ve yönetim açısından öğretmenler arası ilişkilerin iletişime açık olması gerektiğini aşağıdaki sözleri ile ifade etmişlerdir:

“Okul müdürleri; öğretmenleri ile iletişime her zaman açık olmalıdır.” (K1)

“İletişime önem veren iyi dinleyici adalet duygusu gelişmiş danışılan işlerde işgörenlik özeliğine sahip ve tutarlı davranışlara sahip olması gerektiğine inanıyorum.” (K11)

İdari Konular

Öğretmenlerin görüşleri idari konular teması altında demokratik olma (f=5) ve tutarlı olma (f=2) olmak üzere iki kod altında toplanmıştır. Öğretmenler okul müdürlerinden, idari konularda demokratik olmaları gerektiğini beklemektedirler. Aşağıda bazı öğretmenlerin görüşlerine yer verilmiştir.

“Okul çalışanları arasında dengeli bir düzen kurmalıdır.” (K2)

“Tutarlı ve demokratik ortam hazırlamalı.” (K3)

“Kriz durumlarında ise otoriter müdür rolünden ziyade demokratik tutum sergilemesi gerekir.” (K4)

Araştırmaya katılan öğretmenlerden ikisi okul müdürlerinden idari konularda tutarlı olmalarını beklemektedir. Öğretmenlerden biri bu konudaki düşüncesini şu şekilde belirtmiştir:

“İdari konularda tutarlı davranış göstermeli.” (K12)

Öğretmenlerin Okul-Çevre İlişkisi Açısından Okul Müdürlerinde Görmek İstedikleri Liderlik Özellikleri

Yapılan analizler sonucunda öğretmenlerin okul-çevre ilişkisi açısından okul müdürlerinde görmek istedikleri liderlik özelliklerine ilişkin bulgular “velilerle ilişkiler ve toplumla ilişkiler” teması olmak üzere iki tema altında toplanmıştır. Ortaya çıkan temalar ve onlara bağlı kodlar Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4. Öğretmenlerin Okul-Çevre İlişkisi Açısından Okul Müdürlerinde Görmek İstedikleri Liderlik Özellikleri

Temalar	Kodlar	f
Velilerle İlişkiler	İş birliği ve iletişim kurma	8
	Velilere karşı dayanışma	4
Toplumla İlişkiler	Toplumunu tanıma	6
	İletişime açık olma	5

Tablo 4’te görüldüğü gibi velilerle ilişkiler teması “işbirliği ve iletişim kurma (f=8), velilere karşı dayanışma (f=4) kodlarından; toplumla ilişkiler teması altında “toplumunu tanıma (f=6) ve iletişime açık olma (f=5)” kodlarından oluşmaktadır.

Velilerle İlişkiler

Öğretmenlerin velilerle ilişkiler teması altındaki görüşleri iş birliği ve iletişim kurma (f=9) ve velilere karşı dayanışma (f=4) olmak üzere iki kod altında toplanmıştır. Öğretmenlerin müdürlerden velilerle kurdukları ilişkilerde iş birliği ve iletişim konusundaki beklentilerini şu sözlerle açıkladıkları görülmüştür:

“Okul müdürlerinin velilerle iş birliği içinde olması gerekir. Okulda alınacak kararlarda velilerin görüşleri önemsenmelidir.” (K2)

“Veli katılımını ve desteğini alması gerekir.” (K4)

“Okul başarısı için velilerle işbirliği yapmalı.” (K4)

“Okul-veli işbirliğini ve iletişimini sağlaması...” (K7)

Araştırmaya katılan bazı öğretmenler okul müdürlerinin çevre ile ilişkilerinin bir parçası olan veli ilişkilerinde velilere karşı kendilerini korumalarını beklemektedir. Öğretmenlerin velilere karşı okul müdürlerinin kendilerini korumasına ilişkin düşünceleri aşağıdaki gibi ifade edilmiştir:

“Okul müdürleri; velilere karşı öğretmenlik mesleğinin onuruna ve toplum içindeki saygınlığına zarar verecek tavizlerden kaçınmalı. Velilerin isteklerini önemsemeli ancak önce öğretmenin ve öğrencinin çıkarlarını gözetmeli...”(K1)

“Veliye karşı öğretmenin yanında olmalı, öğretmenin uzmanlığına güvenmeli, olaylar karşısında ilk öğretmenden bilgi almalı...”(K3)

Toplumla İlişkiler

Öğretmenlerin toplumla ilişkiler teması altındaki görüşleri toplumu tanıma (f=6) ve iletişime açık olma (f=5) olmak üzere iki kod altında toplanmıştır. Öğretmenlerin okul müdürlerinden toplumla ilişkiler konusunda öncelikle hizmet verdikleri toplumu tanımları gerektiğini ifade etmişlerdir. Aşağıdaki ifadeler konuyu açıklayıcı niteliktedir:

“Okul müdürleri eğitimin başarısını rastlantıya bırakmam adına kendi eğitim bölgesini, ilçesini ve ilinin sosyokültürel, ekonomik ve toplum yapısını çok iyi analiz etmesi ve aylık yıllık planlarının olması gerekir.” (K4)

“Okul idarecilerinin çevreyi tanınması ilk etapta öğretmen ve veli arasında kurulacak köprüyü oluşturacaktır. Öğrencilerin ihtiyaçları (maddi-manevi), etkinliklerin düzenlenmesi (geziler, okul dışı etkinlikler...) veya sınıfa gerekli desteğin sağlanabilmesi için okulun bulunduğu çevrenin iyi tanınması gerekmektedir.”

“İdarecinin çevre ile kurduğu bağ veli ve öğrencilerin de bakış açısını etkileyecek ve bir bütün halinde görünen okul-çevre ilişkisi öğrencilerin başarı durumunu olumlu yönde direkt etkileyecektir.” (K5)

Araştırmaya katılan öğretmenlerden bazıları okul müdürlerinin toplumla ilişkilerinde iletişime açık olmalarını beklemektedir. Bazı katılımcıların ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

“Okul yönetimi paydaşlarla diyalog içerisinde sorunları çözmelidir...” (K2)

“Tolumla iyi iletişim içinde olan bir idare isterim.” (K12)

Öğretmenlerin Öğretmenlik Performansına Katkı Açısından Okul Müdürlerinde Görmek İstedikleri Liderlik Özellikleri

Yapılan analizler sonucunda öğretmenlerin öğretmenlik performansına katkı açısından okul müdürlerinde görmek istedikleri liderlik özellikleri “öğretmen performansı” teması altında toplanmıştır. Ortaya çıkan tema ve ona bağlı kodlar Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5. Öğretmenlerin Öğretmenlik Performansına Katkı Açısından Okul Müdürlerinde Görmek İstedikleri Liderlik Özellikleri

Temalar	Kodlar	f
Öğretmen Performansı	Personele değer verme	10
	Destek olma	9
	Periyodik değerlendirme	3

Tablo 5’te görüldüğü gibi öğretmen performans teması altında “personeler değer verme (f=10), destek olma (f=9) ve periyodik değerlendirme (f=3)” kodlarından oluşmaktadır.

Öğretmen Performansı

Öğretmenlerle yapılan görüşmelerde öğretmenlerin öğretmenlik performansına katkı açısından okul müdürlerinde görmek istedikleri liderlik özellikleri personeler değer verme (f=10), destek olma (f=9) ve periyodik değerlendirme (f=3) olmak üzere üç kod altında toplanmıştır. Öğretmenlerin müdürlerden kendi performanslarının yükselmesinde en önemli hususun müdürlerin kendilerine değer vermesi olduğunu belirtmişlerdir. Bu duruma ilişkin katılımcı görüşlerinde bazıları şu şekildedir:

“Okul müdürleri çalışan personellerine değer vermelidir. Onların görüşlerini önemsemelidir. Çalışanlara gerekli desteği vermelidir.” (K2)

“Davranışlarıyla ve sergilediği tutumla öğretilere en iyi olduklarını hissettirmeli.” (K10)

Araştırmaya katılan öğretmenler, öğretmenlerin performansları açısından müdürlerden destek görmek istediklerini belirtmişlerdir. Katılımcılardan bazıları bu düşüncelerini şu sözlerle ifade etmiştir:

“Eğitim- öğretim dönemi içinde öğretmenlerin kendilerini geliştirebileceği veya yenileyebileceği konularda alabilecekleri eğitimler hakkında bilgi verebilir, öğretmeni bu konuda destekleyebilir.” (K5)

“Eğitim için ihtiyaç duyduğum anlarda gerekli desteği sunabilmeli” (K11)

Araştırmaya katılan öğretmenlerden bazılarının görüşleri ise müdürler tarafından yapılacak periyodik değerlendirmenin mesleki performanslarını artıracığı yönündedir. Bu konuya ilişkin katılımcı görüşlerinden biri şu şekildedir:

“Öğretmen performanslarının, okul müdürleri tarafından aylık periyotlarla değerlendirilmesi gerektiğini düşünüyorum.” (K1)

Öğretmenlerin İdeal Okul Müdürlerinde Görmek İstedikleri Diğer Liderlik Özellikleri

Araştırma sonucunda öğretmenlerin ideal okul müdürlerinde görmek istedikleri diğer liderlik özellikleri “kişisel özellikler ve yönetsel özellikler” olmak üzere iki tema altında toplanmıştır. Ortaya çıkan tema ve ona bağlı kodlar Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6. Öğretmenlerin İdeal Okul Müdürlerinde Görmek İstedikleri Diğer Liderlik Özellikleri

Temalar	Kodlar	f
Kişisel Özellikler	Kararlılık	2
	Dürüstlük	5
	Anlayış	3
	Güleryüz	2
	Nezaket	1
Yönetsel Özellikler	Güvenli ortam sağlama	3
	Okulu ve personele sahiplenme	2
	Adil ve şeffaf olma	2
	Vizyon sahibi olma	3
	İletişime açık olma	4

Tablo 6’da görüldüğü üzere öğretmenlerin ideal okul müdürlerinde görmek istedikleri diğer liderlik özellikleri “kişisel özellikler (f=13)ve yönetsel özellikler (f=14)” kodlarından oluşmaktadır.

Kişisel Özellikler

Öğretmenlerin ideal okul müdürlerinde görmek istedikleri diğer liderlik özellikleri kişisel özellikler teması altında kararlılık (f=2), dürüstlük (f=5), anlayış (f=3), güleryüz (f=2) ve nezaket (f=1) olmak üzere beş kod altında toplanmıştır. Başka bir deyişle bu tema altında öğretmenler ideal okul müdürlerinden bir insan olarak göstermeleri gereken kişisel (bireysel) özelliklere dikkat çekmiştir. Aşağıda kişisel özelliklere ilişkin öğretmen görüşlerine yer verilmiştir:

“Her şeyden önce okul müdürünün içi ve dışı bir olacak, dürüstlüğü kendine şiar edinecek...”(K12)

“Okul müdürü olaylara ya da problemlere anlayışlı ve soğukkanlı bir tavır sergileyerek yaklaşmalı...”(K3)

“Tebessüm ve güler yüzlü olmak okul müdürlerinin en önemli özelliği olmalı bence...” (K10)

Yönetsel Özellikler

Öğretmenlerin ideal okul müdürlerinde görmek istedikleri diğer liderlik özellikleri yönetsel özellikler teması güvenli ortam sağlama (f=3), okulu ve personeli sahiplenme (f=2), adil ve şeffaf olma (f=2), vizyon sahibi olma (f=3) ve iletişime açık olma (f=4) olmak üzere beş kod altında toplanmıştır. Buna göre yönetsel özellikler teması başlığı altında

öğretmenlerin örgütsel davranışlarını şekillendirebilecek değişkenlere vurgu yaptıkları anlaşılmaktadır. Aşağıda yönetsel özelliklere ilişkin bazı öğretmen görüşlerine yer verilmiştir:

“Okul müdürü eğitim-öğretimden ziyade öncelikli sorumluluğu ve görevi tüm öğrenciler için güvenli bir okul ortamı oluşturmaktır.” (K4)

“Okulun bulunduğu konumdan bir üst düzeye çıkarabilecek okul müdürlerine ihtiyacımız var...Bu da ufku ve vizyonu geniş okul müdürleriyle mümkündür tabii.” (K1)

“Okul müdürü tarafından her zaman ve her koşulda desteklendiğini bilmek...Asıl mesele bu...” (K8)

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu araştırmada öğretmen görüşlerine göre ideal okul müdürlerinde görülmek istenen liderlik özelliklerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada genel olarak ideal okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin “eğitim-öğretim, liderlik ve yönetim, okul-çevre ilişkisi, öğretmenlik performansına katkı ve diğer liderlik özellikleri” başlıkları altında toplandığı tespit edilmiştir. Bir başka ifadeyle öğretmenlerin ideal okul müdürlerine ilişkin görüşlerinin çeşitlilik gösterdiği ve okul müdürlerinden farklı liderlik özellikleri sergilemeleri bekledikleri ortaya çıkmıştır.

Öğretmenlerin okul müdürlerinden eğitim-öğretim açısından görmek istedikleri sınıf içi uygulamalar konusunda sınıf içi fiziksel donanımın karşılanması, sınıf mevcudun düzenlenmesi ve bürokratik işlerin azaltılmasına ilişkindir. Diğer taraftan öğrenci başarısı açısından beklentileri, başarıyı artıracak uygulamalar, sosyokültürel ve spor faaliyetleri konusundadır. Benzer biçimde Babaoğlu vd. (2017) öğretmen görüşlerine göre okuldaki başarıyı etkileyen en önemli etkenler arasında okul müdürünün çalışanları ve öğrenciyi güdülemesi, okulun fiziki ortamını hazırlaması ve pozitif iletişim kurmasını göstermiştir. Helvacı ve Aydoğan (2011) tarafından yapılan araştırmada ise etkili okul müdürlerinin eğitim-öğretimi bir bütün halinde yürütmesi, sosyokültürel ve sportif alanlarda destekleyici olmaları ve eğitim-öğretimde toplam kaliteye önem vermeleri gerektiği sonuçlarına ulaşmışlardır. Bu çalışmada da ortaya çıkan sonuçlar öğrenci başarısının okul yönetimi açısından yalnızca akademik başarı olarak değil çok yönlü olarak farklı gelişim alanları bağlamında değerlendirilmesine ve okul müdürlerinin bu alanların bütününe önemsenmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Öğretmenlerin okul müdürlerinde liderlik ve yönetime ilişkin görüşleri “öğretmenlerle ilişkiler” ve “idari konular” olmak üzere iki temada toplanmıştır. Öğretmenler kurulan ilişkilerde müdürlerden adil, yapıcı, destekleyici ve iletişime açık olmalarını beklemektedirler. Okullarda insan kaynağının yoğun olması öğretmenlerin kişilerarası ilişkilere dayanan konuları daha çok önemsemelerine zemin hazırlamış olabilir. Nitekim adalet, destek ve iletişim konularının öğretmenler tarafından ifade edilmiş olması da bu çıkarımı destekler niteliktedir. Gürbüz vd. (2013) çalışmalarında okul müdürleri tarafından hukuki olarak kendilerine verilen yetkileri kullanmak yerine çalışanlarına okulu sahiplenme ruhu kazandıracak bir yönetim anlayışının benimsenmesi gerektiğine dikkat çekmektedir. Diğer taraftan öğretmenlerin idari konularda okul müdürlerinin özelliklerine ilişkin görüşleri daha çok demokratik olma ve tutarlı olma yönündedir. Bilge (2013) okulun başarıya ulaşmasında okulun paydaşlarca benimsenmiş bir eğitim felsefesinin oluşturulmasını, okulun vizyon ve misyonunun okul paydaşlarıyla belirlenmesini vurgulamaktadır. Dolayısıyla öğretmenlerin

okullarda iş birliğini esas alan, bütün paydaşların katılımını güçlendiren bir liderlik ve yönetim anlayışı beklentisi içinde oldukları söylenebilir.

Araştırmada okul müdürlerinden okul-çevre ilişkisi açısından görmek istenen liderlik özelliklerinin “velilerle ilişkiler” ve “toplumla ilişkiler” şeklinde iki tema altında toplandığı belirlenmiştir. Öğretmenler okul müdürlerinin velilerle ilişkilerinde iş birliği ve iletişim içinde olmalarını ve velilerle öğretmenler karşı karşıya geldiklerinde velilere karşı öğretmeni korumaları gerektiği yönünde fikir beyan etmişlerdir. İnsan ilişkileri söz konusu olduğunda okul müdürlerinin hizmet verdikleri toplumu tanımaları ve iletişime açık olmaları oldukça önemlidir. Helvacı ve Aydoğan (2011) tarafından yapılan çalışmada da öğretmenlerin okul müdürlerinin okul aile birliğine önem vermesini, çevresiyle uyumlu olmasını ve toplumun beğenisini kazanmış “aranan bir birey” olarak rol model olmasını öne çıkardıkları belirlenmiştir. Bozkurt vd. (2018) ise okul- aile birliği toplantılarının daha fazla fonksiyonel ve aktif olarak düzenlenmesi gerektiğini ve bu iş birliğinin okulun ekonomik, sosyal ve kültürel gelişimine katkı sağlayacağını belirtmektedir. Bu çerçevede okul müdürlerinin yalnızca okulda liderlik rolüne sahip olmadıkları aynı zamanda tüm bileşenleri ile topluma liderlik gösterebilecek özelliklere sahip olmaları gerektiği de anlaşılmaktadır.

Araştırmada öğretmenlerin okul müdürlerinden öğretmenlerin mesleki performansları açısından bekledikleri liderlik özellikleri “personeler değer verme, destek olma ve periyodik değerlendirme yapılması” şeklinde sıraladığı belirlenmiştir. Örgüt yöneticilerinin temel sorumluluklarından biri de personeli önemsemek ve personeler değer vermektir. Ayrıca örgüt yöneticileri örgütsel işleyişin sağlıklı olmasını sağlamak için belli sürelerle ve düzenli aralıklarla rehberlik ve denetim rollerini de ihmal etmemeleri gerekir. Bu nedenle araştırmada çalışanlara değer vermenin yanı sıra okul müdürlerinin denetim rollerine dikkat çekilmesi okul müdürlerinden beklenen bir sonuç olarak yorumlanabilir. Nitekim Bozan ve Ekinci (2018) araştırmalarında öğretmenlerin okul müdürleri tarafından gerçekleştirilen öğretmen performans değerlendirme sürecini olumlu gördükleri; ancak okul müdürlerinin süreci yönetme yeterliliği konusunda farklı görüşlerinin olduğu, bu noktada okul müdürlerine hizmet içi eğitim verilmesi ve mevcut uygulamaların mevzuat ve işleyiş itibarıyla daha kapsamlı şekilde ele alınarak düzenlenmesini önermektedir. Konan ve Yılmaz (2018) ise öğretmen performans değerlendirmeleri hakkında öğretmenlerin çoğunlukla olumsuz görüş taşıdığını, okul müdürleri ile ilgili olarak objektiflik, denetim yeterliği gibi konularda sorunların yaşandığını raporlamışlardır. Sonuç olarak öğretmenlerin izleme ve değerlendirme süreçlerini onayladıkları; ancak okul müdürlerinin bu konuda kendilerini geliştirmeleri gerektiği düşüncesinin öne çıktığı söylenebilir.

Öğretmenlerin okul müdürlerinden bekledikleri diğer liderlik özellikleri güvenli bir eğitim ortamı oluşturmak, kararlılık göstermek, vizyon sahibi olmak, okulu ve personeli sahiplenmek, adil, şeffaf, anlayışlı, güler yüzlü ve dürüst olmak, nezaket ve eğitim-öğretim süreçlerine liderlik yapmak olarak sıralanmıştır. İyi bir okul yönetiminin öğretmenleri işleyiş ve okul yönetimince alınan kararlara dâhil etmekten geçtiği ifade edilebilir. Bu da alınan kararların etkin şekilde anlaşılması ve uygulanmasını sağlayacaktır. Terzi ve Kurt (2005) da çalışmalarında okul müdürünün yöneticilik davranışlarının örnek alma üzerinde etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Özmen ve Batmaz (2006) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada ise öğretmenlerin okul müdürleri tarafından yönetim sürecine yeteri kadar dâhil edilmediklerini ve bu durumun okul için işlevsel olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan Çelik (2010) yaptığı bir araştırmada okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının istenilen düzeyde olmadığını belirlemiştir. Okul müdürünün diğer yönetsel süreçlerin yanı sıra eğitim-öğretim faaliyetlerine rehberlik etmesi okulun akademik başarısına katkı sağlayabilir. Araştırmada öğretimsel liderlik davranışlarına dikkat çekilmesi okul

müdürlerinin eğitim-öğretim faaliyetlerine istenilen düzeyde liderlik yapamadıklarına işaret etmektedir.

Okul müdürlerinin okul yönetiminde belli bir liderlik rolü üstlenmeleri gerekir. Bu liderlik rolü insanları etkileyerek belirli amaçlar etrafında bir araya getirme, eşgüdüm ve nitelikli süreçler geliştirebilmeyi içerir. Okul müdürlerinin okulun amaçlarına ulaşabilmesi noktasında bir lider olarak okul paydaşlarını çeşitli yollarla etkileyebilmesi, onlar için heyecan ve esin kaynağı olması gerekir. Bu iyi bir yöneticinin göreve başladığı ilk günkü heyecanını taşıyıp bunu okuldaki diğer unsurlara aktarma, iletişim kurabilme konusunda başarılı olma, güvenmek ve güvenilmek, okulu her daim ileriye taşıyabilecek bir vizyona sahip olmak, demokratik ve pozitif olmak gibi liderlik özelliklerini gerektirmektedir. Bu araştırmada da ortaya çıkan sonuçlar öğretmenlerin okul müdürlerinin ideal liderlik özelliklerinin okulun ve toplumun gereksinimlerine cevap verecek şekilde geniş, kapsayıcı ve bütüncül olması gerektiği yönündedir.

Öneriler

Araştırmanın sonuçlarından hareketle uygulayıcılara ve bu konuda araştırma yapmak isteyen araştırmacılara aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

- Okul müdürleri okulun ve sınıfın her türlü donanım ihtiyacının karşılanması için çaba sarf etmelidir.
- Okul müdürleri öğrencilerin sadece akademik gelişimlerine değil aynı zaman da sosyal ve kültürel gelişimlerini de destekleyecek etkinliklere ağırlık vermelidir.
- Okul müdürleri karar ve uygulamalarda adil olmalı, öğretmenler arasındaki ilişkilerde yapıcı ve destekleyici olmalıdır.
- Okul müdürleri mentörlük, arabuluculuk, etkili iletişim gibi pek çok alanda kendini geliştirip öğretmenler arasındaki ilişkileri daha etkin bir şekilde düzenleyebilmelidir.
- Okul müdürleri olaylara farklı boyutlardan bakmalı, öğretmenler ve diğer paydaşlar fikirlerini rahatça paylaşabilmelerini sağlayacak ortamlar oluşturmalıdır.
- Okul müdürleri öğretmenlere destek olduklarını hissettirebilecek uygulamalara ağırlık vermelidir.
- Okul müdürleri temsil özellikleri nedeniyle tüm okul paydaşlarına iyi rol model olmaları bakımından örnek davranışlar sergileyebilmelidir.
- Bu çalışma daha geniş kapsamlı olarak farklı okul türlerinde ve farklı illerde de yapılabilir.
- Araştırma nicel veya karma model yöntemlerle tekrarlanabilir.
- Okul müdürlerinin liderlik özellikleri ile çeşitli örgütsel davranışlar arasındaki ilişkiyi ele alan ilişki modelde yeni nicel çalışmalar yapılabilir.
- Okul müdürlerinin liderlik özelliklerini belirleyebilecek ölçek geliştirme çalışmaları yapılabilir.

Lisans Bilgileri

Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi'nde yayımlanan eserler Creative Commons Atıf-Gayri Ticari 4.0 Uluslararası Lisansı ile lisanslanmıştır.

Copyrights

The works published in Electronic Journal of Education Sciences are licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

Etik Beyannamesi

Bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında belirtilen kurallara uyulduğunu ve “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbirini gerçekleştirmediğimizi beyan ederiz. Aynı zamanda yazarlar arasında çıkar çatışmasının olmadığını, tüm yazarların çalışmaya katkı sağladığını ve her türlü etik ihlalinde sorumluluğun makale yazarlarına ait olduğunu bildiririz.

Etik Kurul İzin Bilgileri

Etik kurul adı: Siirt Üniversitesi Etik Kurulu

Etik kurul karar tarihi: 03.12.2021

Etik kurul belgesi sayı numarası: 264

Kaynakça

- Agh, A. A. (2015). Effective school management and supervision: Imperative for quality Education service delivery. *African Research Review*, 9(3), 62-74.
- Akdemir, A. S. (2009). *Resmi ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin kararlara katılma durumu* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Akgül, M. ve Gündüz, N. (2010). Ankara merkez ilçeleri resmi-özel okullarda görev yapan beden eğitimi öğretmenlerinin alınan kararlara katılımları. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 15(4), 3-14.
- Aydın, M. (2005). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Balcı, A. (2007). *Etkili okul ve okul geliştirme*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Başar, H. (2000). *Eğitim denetçisi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Berg, B. L. (2001) *Qualitative research methods for the social sciences*. Boston, MA: Allynand.
- Bilge, B. (2013). Öğrenci başarısını artırmada okul müdüründen beklenen liderlik özellikleri. *AJELI-Anatolian Journal of Educational Leadership and Instruction*, 1(2), 12-23.
- Bozan, S. ve Ekinci, A. (2018). Öğretmen performans değerlendirme sürecine ilişkin okul müdürü ve öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi: Nitel bir çalışma. *Mukaddime*, 9(2), 213-240.
- Bozkurt, E., Bayar, A. ve Üstün, A. (2018). Okul yöneticilerinin okul çevre ilişkileri ile ilgili sorunları ve çözüm önerileri. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(3), 2561-2574.
- Buluç, B. (2009). İlköğretim okullarında bürokratik okul yapısı ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 34(152), 71-86.
- Bursalıoğlu, Z. (2010). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Bush, T. (2008). *Leadership and management development in education*, Thousand Oaks, California: Sage.

- Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2016). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Cerit, Y. ve Yıldırım, B. (2017). İlkokul müdürlerinin etkili liderlik davranışları ile okul etkililiği arasındaki ilişki. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(3), 902-914.
- Cheng, Y. C., & Mok, M. C. (2007). School based management and paradigm shift in education: an empirical study. *International Journal Of Educational Management*, 21(6), 517-542.
- Cunningham, W. G., & Cordeiro, P. A. (2003). *Educational leadership: A problem-based approach*. Allyn ve Bacon/Longman Publishing.
- Çelik, M. (2010). *Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışı ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının analizi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Çelikten, M. (2004). Bir okul müdürünün günlüğü. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 123-135.
- Çelikten, M. (2006). Okul kültürünün şekillendirilmesinde müdürün rolleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1(4), 123-139.
- Çevik, M. S. (2021). *Okul yöneticilerinin plazma liderlik davranışlarının ve öğrencilerin vatandaşlık algılarının mekânsal analiz yöntemiyle incelenmesi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Düzgünoğlu, M. A. (2019). *Kolektif öğretmen yeterliği ile etkili okul arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ediger, M. (2014). The changing role of the school principal. *College Student Journal*, 48(2), 265-268.
- English, F. W., & Hill, J. C. (1990). Restructuring: The Principal and Curriculum Change. A report of the NASSP curriculum council. National Association of Secondary School.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Everard, K. B., Morris, G., & Wilson, I. (2004). *Effective school management*. Sage.
- Evers, C. W. (2004). Ethics and ethical theory in educative leadership: A pragmatic and holistic approach. In P. A. Duignan & R. J. S. Macpherson (Eds.). *Educative leadership* (pp. 21-43). London: Taylor & Francis Group.
- Fullan, M. (2002). The change leader. *Educational Leadership*, 59(8), 16-21.
- Girgin, K. (2005). *Etkili okul oluşturmada eğitim yöneticilerinin yönetim süreçleri bakımından öğretmen beklentilerini karşılama düzeyinin rolü* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Griffin, M. S. (1993). *Instructional leadership behaviours of catholic secondary school principals* (Unpublished doctoral dissertation). The University of Connecticut, USA.
- Gümüş, A. E. (2011). *İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin yönetime katılma düzeyleri ile örgüt kültürü ilişkisinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28, 531-548.
- Gümüşeli, A. L. (2004). Çağdaş okul müdürlerinin liderlik yeterlikleri ve Türk eğitimcilerinin bu konudaki görüşleri. *Özel Okullar ve Eğitim Yönetimi Sempozyumu*, Antalya.
- Gürbüz, R., Erdem, E. ve Yıldırım, K. (2013). Başarılı okul müdürlerinin özellikleri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20, 167-179.
- Haveydi, C. (2017). *Okul öncesi eğitim kurumu müdürlerinin yönetim becerileri ile etkileme taktikleri arasındaki ilişkilerin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Helvacı, M. A. ve Aydoğan, İ. (2011). Etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 41-60.
- Hess, F. M., & Kelly, A. P. (2005). *Learning to lead? What gets taught in principal preparation programs*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. K. (2010). *Eğitim yönetimi, teori, araştırma ve uygulama* (Çev. Ed.: S. Turan). Ankara: Nobel Yayınları.
- Karagöz, S. (2008). *İlköğretim okulu müdürlerinin yönetim süreçlerinde gösterdikleri performansın kendileri ve okul öğretmenleri tarafından değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Konan, N. ve Yılmaz, S. (2018). Öğretmen performans değerlendirmeye ilişkin öğretmen görüşleri: Bir karma yöntem araştırması. *Milli Eğitim Dergisi*, 47(219), 137-160.
- Korkmaz, M. (2006). Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 46, 199-226.
- Mangaltepe, E. (2012). *İlköğretim okul müdürlerinin yönetim becerileri ile öğretmenler etkileme becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- McEwan, E. K. (2018). *Etkili okul yöneticilerinin 10 özelliği: İyi performanstan muhteşem performansa*. (Necati Cemaloğlu; Çev. Ed.). Ankara: Pegem Akademi.
- Merriam, S. B. (2013). *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber* (S. Turan, Ed. ve Çev.). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Mestry, R., Moonsammy-Koopasammny, I., & Schmidt, M. (2013). The instructional leadership role of primary school principals. *Education as Change*, 17(1), 549- 564.
- Miles, M. B., & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Müdür Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği (2021). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/02/20210205-1.htm> adresinden erişilmiştir.
- Mombourquette, C. (2013). Principal leadership: Blending the historical perspective with the current focus on competencies in the Alberta context. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 147(28), 1-19.
- Myrick, R. D. (2003). *Developmental guidance and counselling: A practical approach* (4th Ed.). USA: Educational Media Corporation.

- OECD. (2009). Millî Eğitim Bakanlığı Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü okul liderliğinin geliştirilmesi konferansı: Özet raporu. Ankara.
- Öner, S. (2007). *Ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin okul yönetimine katılma düzeyleri ile örgüt iklimi arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Özden, Y. (2002). *Eğitimde yeni değerler, eğitimde dönüşüm*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Özmen, F. ve Batmaz, C. (2006). İlköğretim okul müdürlerinin öğretmen denetimindeki etkililikleri: Hizmet yılı ve görev türü değişkenine göre öğretmen görüşleri. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2, 102-120.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (169-186). Beverly Hills, CA: Sage.
- Recepoglu E. (2008). Okul müdürlerinin mizah yeteneğinin öğretmenlerin iş doyumlarına etkisi. *Eğitim ve Bilim*, 33(150), 74-86.
- Sayın, N. (2008). *Ortaöğretim kurumlarında kriz yönetimi stratejisinin incelenmesi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Seggie, F. N., Sart, G. ve Akbulut Yıldırım, M. (2017). Nitel araştırmaların raporlaştırılması. Seggie, F. N. ve Bayyurt, Y. (Ed.). *Nitel araştırma, yöntem, teknik, analiz ve yaklaşımları içinde* (371-384. ss.). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Sindhvad, S. P. (2009). *School principals as instructional leaders: An investigation of school leadership capacity in the Philippines* (Unpublished doctoral thesis). University of Minnesota, Minnesota.
- Şişman, M., & Turan, S. (2004). Eğitim ve okul yönetimi. İçinde, Yüksel Özden (Ed.). *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı* (ss. 99-146). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Terzi, A. R. ve Kurt, T. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 33(166), 98-112.
- Townsend, T. (2010). Educating school leaders to think and act both locally and globally. *International Journal of Leadership in Education*, 13(3), 335-348.
- Tschannen-Moran, M., & Gareis, C. R. (2004). Principals' sense of efficacy: Assessing a promising construct. *Journal of Educational Administration*, 42(5), 573-585.
- Turgut, B. (2010). *Anadolu liselerinde çalışan öğretmenlerin karar verme sürecine katılma düzeylerinin değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Usdan, M., B. Mcloud and M. Podmostko (2000). Leadership for Student Learning. <http://www.iel.org/programs/21st/reports/principal.pdf> adresinden 08.07.2022 tarihinde elde edilmiştir.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (8th ed.). Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Yıldırım, H. (2017). *Okul müdürlerinin itibarını etkileyen bileşenlerin belirlenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

- Yılmaz, A. ve Boğa, Ç. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumu ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(2), 277-394.
- Yirci, R. ve Berk, B. (2021). Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerine göre etkili okul müdürü: Nitel bir araştırma. *Journal of History School*, 50, 570- 598.