



BAYTEREK | Uluslararası Akademik Araştırmalar Dergisi

Bayterek International Journal of Academic Research (BIJAR)

e-ISSN: 2651-320X

DergiPark Akademik
http://dergipark.gov.tr/buaad
bayterekdergisi@gmail.com

Okul Müdürlerinin Öğretmen Görüşlerine Göre Dağıtım Liderliği Gerçekleştirme Düzeyleri

(Distributor Leadership Levels of School Principals According to Teachers' Views)

Yüksel SERİN¹, Celal ŞENGÜN²

Makale Geçmişi

ÖZ

Article History

Alındı/Received:

26/04/2023

Kabul edildi/Accepted:

27/06/2023

Article Type:

Araştırma Makalesi
Research Article

Doi:

10.48174/buaad.1287932

Bilgi toplumunun getirdiği ilerleme ve değişim diğer alanlar kadar eğitim örgütlerini de etkilemektedir. Okullar değişime ayak uyduracak ve çevrenin ihtiyaçlarına cevap verecek lider yöneticilerin bakış açılarına ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle araştırmanın amacı, okul müdürlerinin dağıtım liderliği oluşturan davranışlarının öğretmen görüşleri bakımından incelenmesidir. Bu araştırma nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışmasına göre yürütülmüştür. Veriler yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile toplanmış ve içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu 2015-2016 eğitim-öğretim yılında Konya ilinde 22 farklı okulda görev yapan 15 branştan toplam 26 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma bulguları, okul yöneticilerinin çoğunun dağıtım liderlik davranışları sergilediğini göstermektedir. Okul müdürlerinin çoğunun, çalıştığı insanlarla işbirliğine dayalı ilişkiler kurduğunu, çalışanlarını takdir ettiğini, farklı fikir ve görüşlere sahip öğretmenleri dinlediğini, zor zamanlarda öğretmenlere destek olduğunu ve kurumun ilerlemesi için çaba harcadığını belirttiği gözlemlenmiştir. Sonuç olarak, bu araştırma okul müdürlerinin dağıtım liderlik davranışlarının öğretmenler tarafından olumlu bir şekilde değerlendirildiğini ortaya koymaktadır. Okul yöneticilerinin işbirliği, takdir, farklı görüşlere açıklık, destek ve kurumsal ilerleme konularında etkili oldukları ifade edilebilir. Farklı değişkenlerin dağıtım liderlik algısını etkileyebileceği göz önünde bulundurularak, bu konunun farklı eğitim kademelerinde daha fazla araştırılması ve anlaşılması önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Dağıtım Liderlik, okul müdürleri, yönetim, öğretmen

© 2023 BUAAD-BIJAR. Tüm hakları saklıdır.

Kaynak gösterme / To cite this article:

Serin, Y. & Şengün, C. (2023). Okul müdürlerinin öğretmen görüşlerine göre dağıtım liderliği gerçekleştirme düzeyleri. *Bayterek Uluslararası Akademik Araştırmalar Dergisi*, 6(1) 157-182 doi:10.48174/buaad.1287932

Summary

The advances and changes brought about by the information society affect educational organisations as much as other sectors. Our schools need the perspectives of leading administrators who adapt to change and respond to the needs of the environment. For this reason, the aim of the research is to evaluate the behaviours of school principals that constitute distributed leadership in terms of teachers' views. In this study, the data were collected using the "semi-structured interview technique", which belongs to the interview method, which is one of the data collection methods in qualitative research, and analysed using the content analysis method. The universe of the research consists of teachers working in Konya in the 2015-2016 academic year.

The sample, on the other hand, consists of a total of 26 teachers from 15 branches working in 22 schools that were selected from the population using the multipurpose sampling method. Evaluating the principals' views and practices on leadership from the teachers' point of view, it can be seen that most of the principals show the behaviours that constitute distributed leadership. They stated that most principals have collaborative relationships with the people they work with, value their staff, listen to teachers with different views, support teachers in difficult times, and work hard for the progress of the institution. In their views on distributed leadership, male teachers say that principals are more distributed leaders than female teachers.

¹Milli Eğitim Bakanlığı, titrein@gmail.com, 0009-0006-0610-3432

²Milli Eğitim Bakanlığı, celals4237@hotmail.com, 0009-0009-4013-6766

In addition, it was found that there was no significant difference according to age group, length of service in the school and branches.

Keywords: Distributive Leadership, school principals, management, teacher

Giriş

Liderlik, eğitim kurumlarının başarılı işleyişi ve öğretim kalitesi açısından hayati bir rol oynamaktadır. Özellikle okullarda, etkili liderlik, öğretmenlerin motivasyonunu artırarak öğrencilerin başarısını ve gelişimini desteklemektedir. Son yıllarda dağıtılmış, paylaşılan, paylaştırılmış gibi anlamlarda kullanılan yeni bir liderlik stili olarak kabul edilen dağıtımçı liderlik ortaya çıkmıştır. Dağıtımçı liderliğin birbirinden farklı tanımları bulunmaktadır (Özdemir, 2012). Söz konusu tanımlar zaman zaman birbirlerinin yerine kullanılabilir. Dağıtımçı liderlik, modern eğitim ortamlarında giderek daha fazla önem kazanan bir liderlik yaklaşımıdır. Bu liderlik tarzında, okul müdürleri öğretmenlere güven ve sorumluluk vererek onların profesyonel gelişimlerini desteklemekte ve karar alma süreçlerine katılımlarını teşvik etmektedir. Bu şekilde, öğretmenlerin kendilerini değerli hissetmeleri ve çalışmalarında daha etkin olmaları sağlanmaktadır. Bu nedenle, okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik düzeylerinin belirlenmesi, eğitim kurumlarının başarısı için kritik bir adımdır (Baloğlu, 2011). Araştırmalarda okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik bağlamında lider olabilmeleri için ödüllendirme, yeni liderler oluşturmaya yardım etme, koçluk etme, okul ve okul sisteminin hedeflerini gerçekleştirme ve gerekli ihtiyaçları sağlama gibi becerilere sahip olması gerektiği vurgulanmaktadır (Taşdan & Oğuz, 2013). Okullar genellikle müdürleri ile anılmaktadır. Hâlbuki okullar her beş yılda bir stratejik plan yapmaktadır ve bu plana göre okullar çalışmalarını yürütmektedir. Her gelen müdür kendine göre bir yönetim tarzıyla değil, stratejik planda belirtilmiş şekliyle okulun çalışma planına uygun davranmalıdır.

Hızla değişen iş hayatı ve teknolojileri ile beraber liderlerin üzerine düşen görev ve sorumluluklar da bir artış söz konusudur. Yöneticilik vasıflarından çok liderlik vasıfları önemli hale gelmiştir (Yılmaz, 2010; Veral 2011). Söz konusu liderlik vasıfları içerisinde de liderlerin dağıtımçı liderlik anlayışını benimsemelerinin gittikçe daha büyük önem kazandığı söylenebilir (Tunalı, 2006). Dağıtılmış okul liderliği liderliğe yönelik bir takım yaklaşımdır, yetkili liderlik bir kişide toplanmaz, okulda ve ötesinde farklı kişilere dağıtılabılır. Okul liderliği okul yöneticisi, yardımcısı, asistan okul yöneticisi, okul idari kurulları ve liderlik görevlerinde yer alan okuldaki personel gibi farklı rollerdeki ve fonksiyondaki kişileri kapsar (Eurydice, 2013). Dağıtılmış liderlik davranışlarını gösterme envanteri “model olma”, “etkileme”, “cesaretlendirme”, “imkan sağlama”, ve “zorluklarla başa çıkma” olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır. Model olma; örnek oluşturma ve kişisel değerleri açığa kavuşturmayı, etkileme; gelecekte olabilecek şeyleri önceden tespit ederek,

insanların gözleri önüne serme ve böylece herkesi bir amaç doğrultusunda buluşturabilmeyi, cesaretlendirme; başarıyı kutlayarak takipçilerini yüreklendirme davranışları gösterebilmeyi, imkân sağlama; güvenmeyi ve birlikteliği arayarak, ortak amaçlar taşıyan ve gücü paylaşan enerjik ve kazanan takımlar oluşturma davranışını, zorluklarla başa çıkma; risk alma, hatalardan öğrenme, büyümeye çalışma davranışlarını içermektedir (Gündüz & Korkmaz, 2011).

Okullar ihtiyaçlara cevap vermeye daha hazır liderlik bakış açılarına ihtiyaç duymaktadır. Eğitim yöneticileri ve liderleri bu değişime uyabilmek için dağıtımçı liderliğin perspektifinden bakabilmelerinin kendilerine önemli artılar sağlayacağını düşünmektedirler. Bu çalışmanın sonuçları, okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik düzeylerini anlamak ve iyileştirmek için değerli bir bilgi kaynağı sağlayacaktır. Araştırmanın sonuçları, okul müdürlerinin liderlik becerilerini güçlendirmek, öğretmenlerin motivasyonunu artırmak ve eğitim kurumlarının performansını yükseltmek için kullanılabilir. Ayrıca, bu çalışma, liderlik eğitimi ve gelişimi konusunda yapılan çalışmalara katkıda bulunarak, gelecekteki araştırmalara temel oluşturabilecek önemli bir çalışma niteliği taşıyabilir.

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik davranışlarını gösterme düzeylerini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

Araştırma Soruları

1. Okul müdürü öğretmenlerle birlikte çalışırken onlara iyi bir model oluyor mu? Öğretmenler müdürden yeni bir şeyler öğrenebiliyor mu?
2. Okul müdüründen etkilendiğiniz anlar oldu mu, nasıl? Öğretmenler okul müdürünün etkisiyle mi yoksa yetkisi ile çalışır?
3. Okul müdürü öğretmenlerin işini daha iyi yapması için öğretmenleri cesaretlendiriyor mu, nasıl?
4. Okul müdürü öğretmenlerin becerilerini geliştirmelerine ve okulun gelişmesine imkân sağlamakta mıdır?
5. Zor durumda kaldığınız oldu mu? Zorluklarla başa çıkarken okul müdürü gerekli desteği sağladı mı?

Yöntem

Araştırma Modeli

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması desenine göre araştırma yürütülmüştür. Bir durum çalışması, bir kişi, grup, yer, olay, organizasyon veya fenomen gibi belirli bir konunun ayrıntılı bir incelenmesini içerir. Genellikle sosyal, eğitimsel, klinik ve iş araştırmalarında kullanılmaktadır (McCombes, 2023)

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu 2015–2016 eğitim-öğretim yılında Konya ilinde görev yapan 22 okuldan 15 branştan toplam 26 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışma grubuna dahil edilen öğretmenlerle yüz yüze toplamda yaklaşık 10 saat süren mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Sorular görüşme yapılan öğretmenlerin tamamına aynı sıra ile sorulmuş ve sorulara verdikleri cevaplarda bir sınırlama yapılmamıştır. Tablo 1’de araştırma kapsamında görüşme yapılan öğretmenler ait kod ve branş değişkenlerine yer verilmiştir.

Tablo 1

Öğretmenler Ait Kod ve Branş Değişkenleri

Öğretmenlere verilen kodlar*	Kısa Kod	Öğretmenlerin branşları
(1,14-3,O,E)	O1	Sosyal Bilgiler
(2,18-9,İ,E)	O2	Sınıf Öğretmeni
(3,14-9,İ,E)	O3	Sınıf Öğretmeni
(4,10-3,İHO,E)	O4	Görsel Sanatlar
(5,13-2,İ,E)	O5	Sınıf Öğretmeni
(6,16-3,İ,E)	O6	Sınıf Öğretmeni
(7,8-3,L,E)	O7	Biyoloji
(8,11-1,O,K)	O8	Özel Eğitim
(9,13-2,L,E)	O9	Rehberlik
(10,13-9,O,E)	O10	İlköğretim Matematik
(11,24-3,O,E)	O11	Fen Bilimleri
(12,18-6,O,K)	O12	Teknoloji ve Tasarım
(13,9-2,O,E)	O13	Görsel Sanatlar
(14,5-2,İHO,K)	O14	Beden Eğitimi
(15,9-4,İ,K)	O15	Okul Öncesi Öğretmeni
(16,8-5,İ,K)	O16	Okul Öncesi Öğretmeni
(17,25-2,İ,E)	O17	Sınıf Öğretmeni
(18,10-4,İHO,K)	O18	Görsel Sanatlar
(19,16-9,İ,E)	O19	Sınıf Öğretmeni

(20,19-2,İ,E)	O20	Sınıf Öğretmeni
(21,11-2,İ,K)	O21	Sınıf Öğretmeni
(22,10-5,O,K)	O22	İngilizce
(23,9-4,O,E)	O23	Müzik
(24,15-4,O,K)	O24	Türkçe
(25,18-2,O,E)	O25	Fen Bilimleri
(26,3-2,O,E)	O26	Bilişim Teknolojileri

*Parantez içerisindeki ilk rakam katılımcının numarasını, ikinci rakam meslekteki kıdemini, üçüncü rakam okuldaki kıdemini, dördüncü sıradaki harfler okul türünü (İ=İlkokul, O=Ortaokul, İHO=İmam Hatip Ortaokulu, L=Lise) ve beşinci sıradaki harf ise katılımcının cinsiyetini göstermektedir.

Veri Toplama Araçları

Okul müdürlerinin öğretmen görüşlerinde dağıtımcı liderliği değerlendirmek amacıyla ilgili alan incelenmiş ve ardından araştırmacı tarafından yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği, nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılan bir veri toplama yöntemidir. Bu yöntemde, araştırmacılar önceden belirlenmiş bir soru seti oluştururlar, ancak görüşme sırasında katılımcıların yanıtlarına göre esneklik sağlarlar (Yavuz, 2009). Yarı yapılandırılmış görüşmeler, genellikle derinlemesine araştırma yapmak istenilen karmaşık konular, deneyimler, tutumlar, inançlar veya değerler gibi alanlarda kullanılmaktadır. Araştırma formunun geçerliğini sağlamak için Necmettin Erbakan Üniversitesi, Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri bölümünden iki uzmanın öğretmenlere yöneltilen sorularla ilgili görüşlerine başvurulmuştur. Araştırmanın güvenilirliği ise iki araştırmacı tarafından temalar ayrı ayrı oluşturularak aralarında görüş birliğine varılan konular tespit edilerek sağlanmıştır.

Verilerin Analizi

Nitel araştırmalarda yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen veriler önce betimsel daha sonra içerik analizi olmak üzere iki şekilde analiz edilmektedir. Bu araştırmada verilerin analizinde dört aşamalı bir yol izlenmiştir. Öncelikle veriler kodlanmış, temalar oluşturulmuş ve temalar belirli sıra ile organize edilmiştir. Son olarak her bir temaya ilişkin bulgular doğrudan alıntılarla desteklenerek yorumlanmıştır.

Bulgular

Okul müdürlerinin dağıtımcı liderliği gerçekleştirme düzeylerine ilişkin öğretmenlerin görüşleri beş tema (boyut) üzerinde toplanmıştır. Bu boyutlar olumlu ve olumsuz olmak üzere ikişer kod yapılarından oluşmuştur. Tablo 1’de öğretmen görüşlerine göre dağıtımcı liderlik düzeylerinin betimsel bulguları verilmektedir.

Tablo 1

Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Dağıtım Liderliği Gerçekleştirme Durumları

Temalar	Kod	Katılımcılar	f	%
Model Olma	Olumlu	O1, O2, O3, O4, O5, O6, O8, O11, O13, O14, O15, O16, O18, O19, O20, O22, O23	17	65
	Olumsuz	O7, O9, O10, O12, O17, O21, O24, O25, O26	9	35
	<i>Toplam</i>		26	100
Etkileme	Olumlu	O2, O3, O4, O5, O6, O8, O11, O14, O15, O16, O19, O20, O22, O23	14	67
	Olumsuz	O7, O9, O12, O21, O24, O25, O26	7	33
	<i>Toplam</i>		21	100
Cesaretlendirme	Olumlu	O1, O2, O3, O4, O5, O8, O9, O11, O13, O14, O15, O16, O17, O18, O19, O20, O22, O23, O25	19	73
	Olumsuz	O6, O7, O10, O12, O21, O24, O26	7	27
	<i>Toplam</i>		26	100
İmkân Sağlama	Olumlu	O1, O2, O3, O4, O5, O8, O9, O11, O13, O14, O15, O16, O18, O19, O20, O22, O23	17	65
	Olumsuz	O6, O7, O10, O12, O17, O21, O24, O25, O26	9	35
	<i>Toplam</i>		26	100
Zorluklarla Başa Çıkma	Olumlu	O1, O2, O3, O4, O6, O8, O10, O11, O13, O14, O15, O16, O18, O19, O20, O22, O23	17	65
	Olumsuz	O5, O7, O9, O12, O17, O21, O24, O25, O26	9	35
	<i>Toplam</i>		26	100
Dağıtım Liderlik Genel Değerlendirme	Olumlu		64	61
	Olumsuz		41	39
	<i>Toplam</i>		105	100

Tablo 1'e göre okul müdürlerinin dağıtım liderliği gerçekleştirme düzeylerine ilişkin öğretmenlerin görüşleri genel olarak olumlu düzeydedir (f=64, %61). Ancak önemli oranda da olumsuz görüşler hakimdir (f=41, %39). Öğretmenlerin görüşleri ayrıntılı incelendiğinde her bir temaya ilişkin bulgular aşağıdaki gibidir.

Yöneticilerin Dağıtımçı Liderliği Oluşturan Davranışları Gösterme Düzeyleri

Okul müdürlerinin dağıtımçı liderliği oluşturan model olma, etkileme, cesaretlendirme imkân sağlama ve zorluklarla başa çıkma davranışlarını ne düzeyde gösterdiğine ilişkin öğretmen görüşleri şu şekildedir:

Model Olma

Dağıtımçı liderliği oluşturan davranışlardan “model olma” ile ilgili öğretmenlere “Okul müdürü öğretmenlerle birlikte çalışırken onlara iyi bir model oluyor mu? Öğretmenler müdürden bir şeyler öğreniyor mu? soruları sorularak okul müdürlerinin ilgili davranışı ne düzeyde yaptıkları konusunda görüşlerine başvurulmuş öğretmenler aşağıdaki gibi yanıtlar vermiştir.

(1,14-3,O,E): “Evet, evet. Öğretmenler alanı ile ilgili çalışma yaparken, öğretmenleri kırmadan, işbirliği ile işleri halletmeye çalışıyor. Bunun öğretmenlerce olumlu karşılandığını söyleyebilirim.”

(2,18-9,İ,E): “Evet, evet. Okul müdürü çalışma ortamı oluşturarak, çalışmalarını takip ederek, koordinasyon sağlayarak ve başarıyı takdir ederek bizlere model oluyor.”

(3,14-9,İ,E): “Tabii öğreniyoruz. Okul müdürü, öğretmenlerle çalışırken öğretmenlere model olduğunu düşünüyorum. Her şeyden önce bizlere güven veriyor, herhangi bir olayda bizi yalnız bırakmıyor. Okulumuzda yaptığı icraatlarla, eğitime katkılarıyla ve bizlere verdiği desteklerle model oluyor.”

(4,10-3,İHO,E): “Okul Müdürü her zaman öğretmenlere model olmaktadır. Ders çıkış ve girişlerinde kendisinin göstermiş olduğu hassasiyet, evrakları zamanında düzenleme, bir işi öncelikle kendisinin yapması, öğretmenin her türlü sıkıntısını gidermesi gibi konularda hızlı ve zamanında yapması öğretmenlere model olmaktadır. Okul Müdürü kendi idare ve öğretmenlik tecrübesini de diğer öğretmenlere aktarmaktadır.”

(5,13-2,İ,E): “Öğretmenler müdürden bir şeyler öğreniyor. Müdür okuldaki bir modeldir, göz önündedir. Öğretmen, müdür nasıl olursa ona göre hareket eder. Okul Müdürü kadar okuldur. Müdür eğer zamanında okula gelip gitmezse, öğretmen de derse giriş ve çıkışlara dikkat etmez. Müdür dürüst olmazsa öğretmenden dürüst olmasını bekleyemez.”

(6,16-3,İ,E): “Bence çoğunlukla iyi bir model oluyor. Okulun çalışma ortamında okul müdüründen kaynaklanan bir olumsuzluk yok. Bunda en çok önceki müdürün öğretmenler arasında sevilmeyen biri olması etkili olmuştur. Okulda öğretmenlerin

her şeyine karışan bir müdür değil. Ancak zaman zaman (derse zamanında girmeme gibi) durumlar aynı kişiler tarafından normalin dışında sıklıkla tekrarlanırsa ‘Gülyüzlü oluşumuzu acizlik sanmayın ‘ gibi sözlerle isim vermeden uyarır. Çalışma ortamında huzursuzluk olmaması için elinden geleni yapar. İzin alınması gereken durumlarda da kimseye zorluk çıkarmaz. Bu yönüyle olumlu bir modeldir.”

(8,11-1,O,K): “Evet oluyor. Okul müdürünün okulun aynası olduğunu düşünüyorum. Çalıştığım müdür sevecen, sıcak kanlı bir insan. Öğretmenlerine saygı duyan, değer veren bir insan. Öğretmenlerin bu açıdan okul müdüründen bir şeyler öğrendiğini düşünüyorum.”

(11,24-3,O,E): “Evet oluyor. Öncelikle müdürümüz çalışkandır. Onun çalışkan olması bizimde çalışkan olmamızı sağlamaktadır. Milli Eğitim mevzuatını iyi bilmesi sayesinde öğrencilerle ve aileleriyle oluşan sorunlarda ve bu sorunların aşılmasında bize derin faydası olmaktadır. Müdürümüzün efendi ve ahlaklı olması okul içinde çalışma azmimizi arttırmaktadır. Başarılı öğretmenleri ödüllendirir. Okulda bir sorun varsa araştırarak çözer. Okuldaki sorunları çözmeye bize rehberlik eder. Bize daima moral ve güven vererek okulda başarılı olmamızı sağlar. Liderlik vasfı olması okuldaki sorunları sükunetle dinleyip çözmesi bizimde öğrencilerle sorunlarımızı çözmeye faydalı olmaktadır. Okuldaki başarının artırılmasında ekip halinde çalışmamızın faydalı olacağını bize daima hatırlatır ve bu yönde çalışmalar yapar. Öğretmenler arasında ayrımcılık yapmaz. Herkese aynı mesafede davranır. Bu da bizim çalışma azmimizi artırır. Tertipli ve düzenlidir. İşine önem verir. Disiplinsiz hareketleri sevmez. Disiplinsiz hareket edenleri zamanında uyarır. Bu da bizi etkiler daha düzenli tertipli ve disiplinli çalışmamızı sağlar.”

(13,9-2,O,E): “Okul müdürü öğretmenlerle birlikte çalışırken mesleki birikimleri doğrultusunda model oluyor. Öğretmenler müdürün uygulamalarını yakından izleyip alanları doğrultusunda kendilerine uygun olan davranışları ya da bilgileri kendi uygulamalarında da kullanabiliyor.”

(14,5-2,İHO,K): “Evet. Okul müdürü katıldığı etkinliklerdeki edindiği bilgileri öğretmenlerle paylaşarak ve uygulayarak öğretmenlere iyi bir rol model oluyor.”

(15,9-4,İ,K): “Çok iyi model oluyor. Öğretmenlerden beklentileri makul düzeydedir. Teşvik edici ve destekleyicidir. Yaşanmış tecrübeler yoluyla öğretmenleri sevk ederek ve öğrenci konumuna getirip, bilgi aktarımı sağlamaktadır.”

(16,8-5,İ,K): “Sosyal etkinlikler konusunda bize örnek teşkil ediyor. Bizi teşvik ederek bizim katılımımızı sağlıyor.”

(18,10-4,İHO,K): “Müdürümüz birlik ve beraberlik içinde olacağımız bir çalışma ortamı sağlamada çabaları olduğunu görüyoruz. İşbirlikçi ve dayanışma içinde çalışmanın faydaları fark ediliyor.”

(19,16-9,İ,E): “Evet, Bu sorunun açılımını akademik paylaşım ya da akademik karşılıklı etkileşim olarak cevaplırsak mezun olunan alanlara göre kısmi diyebiliriz. Yine ikinci bir evet ile devam etmek istiyorum, daha çok sosyal ilişkiler konusunda da karşılıklı etkileşim ve vizyonerlik söz konusudur.”

(20,19-2,İ,E): “Okul müdürü iyi bir model olmaktadır. Fakat yaptığı ne kadar örnekler olsa da öğretmenlerdeki ben mükemmel öğretmenim, ben daha iyisini bilirim anlayışı güzel şeyleri öğrenmelerine engel oluyor.”

(22,10-5,O,K): “Evet, iyi bir model oluyor. Yapılacak çalışmalar konusunda her türlü imkânı sunuyor ve öğretmenlerine önderlik ediyor. Örneğin sergi açmak isteyen arkadaşlarımıza gerekli mekan ve malzemeyi eksiksiz sunuyor.”

(23,9-4,O,E): “Her yiğidin bir yoğurt yiyişi vardır elbette. Sorunları çözme noktasında nasıl herkesten bir şeyler öğreniyorsak müdürümüzün olaya müdahale ve çözüm noktasında farklı yaklaşımlarını tecrübe ediyoruz.”

Bazı öğretmenler de okul müdürünün iyi bir model olmadığı ve ondan bir şeyler öğrenmediklerini belirtmişlerdir.

(7,8-3,L,E): “Okul müdürümüz öğretmenler için bir model teşkil etmiyor. Öğretmenler ile paylaşımda bulunduğu konular çok az olduğu için öğretmenlerin müdürlerinden öğrendiği bir şey olmuyor.”

(9,13-2,L,E): “Okul müdürünün tam manasıyla model alabileceğim biri olduğunu düşünmüyorum. Olumsuz bir yönünü görmedim. Tam anlamıyla iyi bir model değil. Müdürün okulun ve öğrencilerin gelişimi açısından katkısı olmaktadır. Bunu yaşadığımız süreç içerisinde görmekteyiz. Müdürü sürekli olarak bir uğraş içerisinde görüyorum.”

(10,13-9,O,E): “Çalıştığım müdürlerin hepsi iyi bir model olamadı. Kendilerinden ders alabildiğimiz olaylar sınırlı. Daha çok nasıl davranmamız gerektiğini öğrendik

kendilerinden. Tabii ki hepsi yasal görevlerini yaptılar ama hepsi bu. Fazlasını-idealini ne yazık ki göremedim.”

(12,18-6,O,K): “Hayır, ne mesleki ne de kişisel anlamda benim için rol model olmuyor, öğretici yönleri olduğunu düşünmüyorum. 18 yıl içinde 19 müdürle çalıştım. 1-2 istisna dışında öğretmenlerin bir şeyler öğrendiği, model aldığı ve ayrıca takdir ettiği müdür görmedim maalesef.”

(17,25-2,İ,E): “Model olmuyor. Zaman zaman öğrendiğimiz oluyor. Müdür iyi niyetli olduğundan öğretmenlerce bu suistimal ediliyor.”

(21,11-2,İ,K): “Hayır, iyi bir model olduğunu düşünmüyorum. Öğretmenler müdürden hiçbir şey öğrenmiyor; çünkü müdür sosyal bir insan değil. İletişim konusunda zayıf olduğu için öğretmenlere bir şey öğretme konusunda başarılı değil.”

(24,15-4,O,K): “Öğrenmiyoruz. Mevcut rutin görevleri haricinde fazladan bir şey yaptığını düşünmüyoruz.”

(25,18-2,O,E): “İyi bir model olmuyor, ben müdürden hiçbir şey öğrenmedim. Müdürler zamanla eğitim-öğretimi unutuyorlar.”

(26,3-2,O,E): “Çalıştığım 3 yıl içerisinde 5 müdür değiştirdim. Bu 5 müdür içerisinde iyi model olarak görebileceğim sadece 1 müdür oldu. Diğerleri maalesef iyi anlamda model olmaktan uzak kaldı. Bir şey öğrenmeye gelince herkesten mutlaka alınması gereken şeyler vardır. Bunları süzmek asıl mesele.”

Etkileme

Dağıtım liderliği oluşturan davranışlardan “etkileme” ile ilgili öğretmenlere “Okul Müdüründen etkilendiğiniz oldu mu? Öğretmenler Okul Müdürünün etkisiyle mi yoksa yetkisi ile çalışır? şeklindeki sorulara okul müdürlerinin ilgili davranışı ne düzeyde yaptıkları konusunda görüşlerine başvuru alan öğretmenlerin çoğu, biz gibi, güçlü iletişim, güven, iyi niyet, diyalog, samimiyet, teşvik edici, istek uyandıran, gayretli, çalışkan kavramlarından okul yöneticilerinin öğretmenleri etkilediğini ve öğretmenler okul müdürünün etkisi ile çalıştıklarını belirtmişlerdir. Aşağıda konu ile ilgili öğretmen görüşlerine yer verilmiştir.

(2,18-9,İ,E): “Okul müdüründen olumlu yönde etkileniyoruz. Kararlar alınırken görüşlerimize başvuruyor ve ortak bir çıkarım yapıyoruz.”

(3,14-9,İ,E): “Elbette etkilendiğimiz olmuştur. Örneğin en son yaptığı proje “TÜBİTAK 4006” ile bizleri etkilediğini düşünüyorum, bu nedenle öğretmenlerin okul müdürünün etkisiyle çalıştığını düşünüyorum.”

(4,10-3,İHO,E): “Okul müdürü bize biz gibi davrandığından ve öğretmene saygı gösterdiğinden Müdürün etkiyle çalışmaktayız. Öğretmene yetki ile yaklaşan okul müdürlerinin idaresi her zaman soğuk olmuştur. Sadece görevimi yaparım giderim hale gelmektedir. Okul müdürleri yetki bende deyip görev arkadaşlarını tahakküm altına almak okulda görev yapmayı engellemektedir.”

(5,13-2,İ,E): “Öğretmenler okul müdürünün etkisiyle çalışır. Okul müdürü iletişimi güçlü olmalıdır. Öğretmenine güven vermeli, kibar olmalı, liderlik yapmalıdır. Emir ve yetkiyle okul başarıya ulaşmaz.”

(6,16-3,İ,E): “Okul müdürümüz okulda eskiden beri birlikte çalıştığı öğretmenlerin her konuda fikrini alır. Bu yönüyle keskin çizgilerle olmasa da belli öğretmenlerle biraz daha iş konusunda yakınlığı vardır. Bu durum nadiren diğer öğretmenleri olumsuz etkiler. Okul müdüründen etkilendiğim olmuştur. Bana göre öğretmenler çoğunlukla okul müdürünün etkisi ile çalışır. Bunu müdürün okulda olmadığı günlerden anlıyorum. Nöbet, ders giriş çıkış vb. konularda suistimal olabilir. Tabi ki yine de işler yürür.”

(8,11-1,O,K): “Ben Müdürüm, ben yaparım tarzında bir müdür değil. Yaptığım işleri okul müdürünün etkisiyle yaparım. Bazen okul müdürünün iyi niyetli bir insan olduğum için olumsuz şeylerini görmediğim zamanlar olmuştur. İyi niyet önemlidir benim için. Yetkiyle çalışma kısa süreli olur diye düşünüyorum.”

(11,24-3,O,E): “Evet, etkilendiğim çok olmuştur. Bence önce etki olmalıdır. Eğer bir öğretmen okul müdüründen etkilenirse okulda çok çok verimli çalışır. Öğretmenin çalışma isteği artar. Yetki daha sonra gelir. Yetki bir öğretmeni bir yere kadar çalıştırır.”

(14,5-2,İHO,K): “Evet. Öğretmenler arasındaki diyalogu ve samimiyeti ile öğretmenler tarafından sevilmetedir. Öğretmenlerin okul müdürünün etkisiyle çalışması okuldaki verimi her yönden arttıracaktır.”

(15,9-4,İ,K): “Evet oluyor zaman zaman. Alışıl gelmiş müdürlük anlayışıyla değil, teşvik edici, destekleyici ve azimle çalışmaya istek uyandıran tutumlarıyla etki sağlıyor.”

(16,8-5,İ,K): “Tabi ki çalışmalardan etkileniyoruz. Fakat kendi yetkimizi kullanarak eğitimimizi vermeye çalışırız. Denetleyici fakat yaptırımcı bir müdürümüz yoktur, özgür irademizle çalışmalarımızı sürdürüyoruz.”

(19,16-9,İ,E): “Her insanın mutlaka öne çıkan yönü olacaktır. Dolayısıyla Okul Müdürünün de öne çıkan özellikleri kesinlikle vardır. Yaşadığımız toplumun sosyolojisine göre cevap verecek olursak etki daha ağır basacaktır. Fakat yetkisini yerine göre kullanmayan, ayrıca yerine göre tolerans göstermeyen, inisiyatif almayan insanların da etkisi olmayacaktır.”

(20,19-2,İ,E): “Çok gayretli ve çalışkan oluşundan etkilendim. Etkisiyle yönetmeye çalışıyor ama olumsuz yaklaşımlar nedeniyle yetkisine de başvuruyor.”

(22,10-5,O,K): “Elbette etkilendim; çünkü her yönüyle iyi bir idarecidir. Dışarda görüştüğümüz zamanlar arkadaş gibi, okulda ise idareci kimliğiyle karşımıza çıkıyor. Hem etki, hem de yetkisiyle çalışırız, ikisi de birbirini tamamlayıcı unsurlardır.”

(23,9-4,O,E): “Evet, etkilendiğimiz durumlar var. Gerektiğinde etki gerektiğinde de yetki olması gerekiyor. Sonuçta çalıştığımız mesai arkadaşlarımız farklı yapı ve özellikte olabiliyorlar.”

Bazı öğretmenler de okul müdüründen etkilenmediklerini ve okul müdürü daha çok yetkisini kullanarak işleri yaptığını belirtmişlerdir.

(7,8-3,L,E): “Hayır olmadı. Öğretmenler okul müdürünün yetkisi ile çalışıyorlar. Öğretmenler üzerindeki etkisini yetkilerini kullanarak gerçekleştiriyor.”

(9,13-2,L,E): “Hayır. Okul müdürü personeli ile bir sinerji üretebilirse aktivite, performans ve proaktif öğrenme ortamının oluşturulmasında katılımcı öğretmen sayısının arttığını gözlemlemekteyim. Okul müdürünün etkisiyle kısa süreli motivasyon oluşturan öğretmenlerin uzun vadede kendine özgün çalışma performansına döndüklerini görmekte ve düşünmekteyim.”

(12,18-6,O,K): “Okul Müdüründen olumsuz etkileniyoruz tabi ki. Bazı öğretmenler okul müdürlerinin yetkileri ile çalışıyorlar, ancak ben öğretmenlerin çalışma hayatında müdürlerin varlığının kesinlikle gerekli olmadığını düşünüyorum. Sorumluluklarının bilincinde olan bir öğretmen zaten çalışıyor. Çalışmayan ya da çalışıyormuş gibi görünen öğretmenler müdürün varlığına rağmen çalışmıyor zaten. Öğretmenler bir akademisyen ya da bilim insanı gibi olmalı, sürekli kendisiyle yarışarak çalışmalı ve kendisini geliştirmeli memur olmamalı.”

(21,11-2,İ,K): “Hayır, Okul Müdüründen olumlu yönde kesinlikle etkilenmedim. Okulda çalışan tüm öğretmenler Okul Müdürünün yetkisi ile çalışıyor.”

(24,15-4,O,K): “Olmadı. Kesinlikle yetkisiyle. Müdürümüz resmi olarak üzerine düşen görevleri yapmaktadır. Bizler de üzerimize düşen görevleri öğretmenler olarak yapmaktayız. Müdürümüzün etkisiyle de çalışabilmemiz için bence müdürümüzün hitabının güçlü olması, vücut dilini güzel kullanması, diksiyonunun daha güzel olması, güzel sanatlardan herhangi biriyle uğraşması gerekir. Örneğin önemli günler, bayramlar gibi kutlama anma programlarında okulumuzu daha iyi tanıtma adına öğrencilerimizin ve dahi velilerimizin zihinlerinde yer edebilmek onlara bir şeyler öğretebilmek adına öğretmenlerle istişare etmeli. Her şeyden önce programlarda ortamda bulunmalı, yapılan etkinliklerden dolayı öğretmenlere teşekkür etmeli. Varsa eksikleri güzelce uymalı. Bir diğer hususta bir müdür her daim şık olmalı.”

(25,18-2,O,E): “Okul Müdüründen etkilenmedim. Öğretmenler müdürün yetkisi ile çalışıyorlar.”

(26,3-2,O,E): “Bu güne kadar etkisi ile çalıştığım müdür maalesef olmadı. Genel anlamda yapılan işler yetkiye dayalı işler.”

Bazı öğretmenler ise okul müdürlerinden nadiren etkilendiklerini ancak bu durumun okul müdürlerinin yetkisi ile ilgili olduğunu belirttikleri görülmüştür.

(1,14-3,O,E): “Hem yetki hem etki var. Okul, müdürü kadar okuldur mantığıyla bakarsak Okul Müdürünün hem yetki hem de etkisi olduğunu düşünüyorum. Okul Müdüründen etkilendiğim olmuştur.”

(10,13-9,O,E): “Müdürün ne etkisi ne yetkisi ile çalışırım. Görevimi onlar olmadan yaparım. Okulda da gözlemlediğim kadarı ile öğretmenler kendi bilinçleri ile görevlerini iyi yapma eğilimindedir. Müdür olmadığı zaman temel vazifesini yapacağı derse geç giren erken çıkan öğretmenler de yok değil. Demek ki onlarda müdürün etkisini gözlemleyebiliyoruz.”

(13,9-2,O,E): “Öğretmen olarak okul müdürünün yönetim anlayışı elbette etkili oluyor. Öğretmenlerin tamamı kendi yetkileri ile çalışmaktadır.”

(17,25-2,İ,E): “İşleri zamanında takip ediyor. Üşenmeden zamanı geldiğinde hemen yapar. Öğretmenler kendi görevleri bilinciyle çalışıyor, müdürün etkisi yok diyebiliriz.”

(18,10-4,İHO,K): “Öğretmenler müdürden olumlu ve olumsuz şekillerde etkileniyor. Kendi branşında bazı projelerde aldığım destek sebebiyle müdürün çalışmalarında etkisinin olduğunu söyleyebilirim. Ancak genel olarak kendisinden etkilendiğimi söyleyemem.”

Cesaretlendirme

Dağıtım liderliği oluşturan davranışlardan “cesaretlendirme” kavramı ile ilgili öğretmenlere “Okul Müdürü öğretmenlerin işini daha iyi yapması için ve yeni uygulamalar için öğretmenleri cesaretlendiriyor mu? Süreci sessizce kontrol ediyor mu? sorusu yöneltildi. Okul müdürlerinin ilgili davranışı ne düzeyde yaptıkları konusunda görüşlerine başvurulmuş öğretmenler, küçük dokunuşlar, uygun ortam oluşturma, süreci takip etme, sorumluluk veren, güven, güdüleme, istişare eden, yol gösteren kavramlarından hareketle okul yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu yeni uygulamalar için öğretmenleri cesaretlendirdiği, müdürün sürecin içerisinde yer alarak onlara cesaret verdiğini ve işlerinin kolaylaştığını belirtmişlerdir. Aşağıda konu ile ilgili öğretmen görüşlerine yer verilmiştir.

(1,14-3,O,E): “Evet. Öğretmenlerin başarılı olması için gerekli olan alt yapı çalışmalarını yapıyor ve süreci sessizce kontrol ediyor. Gerekli yerlerde küçük dokunuşlar yaparak düzeltiyor ve bu da bize cesaret veriyor.”

(2,18-9,İ,E): “Evet. Başarıyı arttırmak için okul müdürü uygun ortam oluşturuyor. Bu da öğretmenleri daha iyi çalışma yapmaya cesaretlendiriyor. Çalışmalarımızı yakından, müdahale etmeden takip ediyor.”

(3,14-9,İ,E): “Okul müdürü işimizi daha iyi yapmamız için öğretmenleri cesaretlendirdiğini söyleyebiliriz. En son yapılan çalışmalarda bunu gördük ve elbette süreci sessizce takip ediyor. Bence de süreci takip etmeli.”

(4,10-3,İHO,E): “Evet, cesaretlendiriyor. Okul müdürü her türlü uygulamalarda yardımcı olmakta öğretmenleri cesaretlendiriyor. Fakat yetki bende diyen okul müdürlerinin öyle kaygıları olmamaktadır. Sadece öğretmene sen bunu yapacaksın deyip uygulamanın yapılıp yapılmamasındaki sorunluluğu öğretmenlere bırakıp çekilmektedir.”

(5,13-2,İ,E): “Müdür öğretmenleri cesaretlendiriyor, cesaret olmazsa iş ortaya çıkmaz. Müdürün asıl görevi öğretmenleri cesaretlendirmektir. Sessizce ortamı izlemek başarıyı getirmez, aksine başarısız olunur.”

(8,11-1,O,K): “Evet. Öğretmenlerin kendisine getirdiği projeleri süzgecinden geçirerek kafasına yattığını anladığı an, tamam destek veriyor ve size güveniyorum diyerek

öğretmenleri motive eden bir insan. Süreci de takip eden, sonuçlanmasını isteyen bir insan.”

(9,13-2,L,E): *“Evet. Öğretmenin kendi branşıyla ilgili ya da okul genel çalışmaları konusunda okul müdürü her türlü desteği vermekte, özellikle doğrudan öğrencinin ders başarısını ilgilendiren ya da öğrencinin ders dışı gelişimine katkı olabilecek ya da topluma uyum-sağlıklı sosyalleşme konularında dikkatle inceliyor ve çalışmaların yapılması için çaba gösteriyor, çalışma yapan öğretmenleri sık sık gündeme getiriyor.”*

(11,24-3,O,E): *“Daima bizi cesaretlendirir. Bir sorun varsa hemen müdahale eder ve sorunun çözümünde bize yardımcı olur. Öğrencilere konunun öğretilmesinde her yöntemi kullanmamız gerektiğini bize anlatır ve bu konuda bize yardımcı olur.”*

(13,9-2,O,E): *“Öğretmenlerin işini daha iyi yapması için yeni uygulamaları hayata geçirmeleri konusunda Okul müdürü gerekli ortam ve imkanları sunarak sürece katkıda bulunuyor. Sürecin sonuna kadar takipçisi oluyor.”*

(14,5-2,İHO,K): *“Okul Müdürümüz okuldaki disiplinin sağlanmasında, eğitim kalitesinin artmasında, okulun eğitim öğretim açısından hazır hale gelmesinde ve öğretmenleri güdülemede etkin rol oynamaktadır. Bütün bunlar öğretmenlerin işini daha iyi yapmasında öğretmenleri cesaretlendirmektedir. Müdürümüz görevlerini yerine getirirken aynı zamanda süreci takip etmektedir.”*

(15,9-4,İ,K): *“Öğretmenlerle sık sık toplantılar düzenleyerek sorunlar ve çözüm yolları konusunda işbirliğine girer. Akılcı ve uygulanabilir çözüm yollarını uygulamada öğretmenlere yol gösterici olur. Takibini mutlaka yapar. İstişareye çok önem verir.”*

(16,8-5,İ,K): *“Tabi ki öğretmenleri cesaretlendirici ve teşvik edici bir müdürümüz var. Denetimi ise çalışmalarını kontrol altına alan değil, sadece denetleyici bir şekilde ve gerektiğinde destek veren kişidir.”*

(17,25-2,İ,E): *“Cesaretlendiriyor, öğretmenlere fiziki imkanları sunuyor. Öğretmenlerin iyi ahlaklı olması ve işlerini iyi yapmalarını gerektiğini söylüyor. Süreci takip ediyor, ancak işlerine karışmadan, herhangi bir söylemde bulunmadan, öğretmenler kırmadan uzaktan takip ediyor.”*

(18,10-4,İHO,K): *“Müdürümüz yeni uygulamalar için öğretmenleri cesaretlendiriyor, bu konuda yeterli kolaylığı sağlıyor.”*

(19,16-9,İ,E): “Bence bu sadece okul müdürü ile ilgili değildir. Söz konusu kriterlere hedef kitlenin de konsantr olması gerekir. Bu tür yardıma ihtiyacı olan öğretmenlere kesinlikle yardımcı olunuyor diyebiliriz.”

(20,19-2,İ,E): “Cesaretlendiriyor, bireysel ve toplu olarak çeşitli önerilerde bulunuyor. İstekleri olumlu karşılıyor ve yardımcı oluyor.”

(22,10-5,O,K): “Evet, hem cesaretlendiriyor hem teşvik edici bir rol oynuyor. Sürece gelince, kendisi de gerek fikirleriyle gerekse araç-gereç olanaklarıyla sürecin içerisinde aktif rol oynuyor.”

(23,9-4,O,E): “Her zaman yeni düşüncelere ve uygulanabilir makul faaliyetlerde her zaman destek görüyoruz. En azından destek olabilme çabasını imkanlar dâhilinde hissedebiliyoruz. Gerektiğinde sessiz gerektiğinde aktif olarak paylaşım ve görev dağılımı ile olayları çözmeye çabasını birlikte veriyoruz.”

(25,18-2,O,E): “Okul Müdürü öğretmenleri cesaretlendiriyor ama yine de hiçbir şey olmuyor maalesef.”

Bazı öğretmenlerin de okul müdürünün kendilerine cesaret vermediğini ve süreci iyi yönetemediklerini belirtmişlerdir.

(6,16-3,İ,E): “Toplantılarda ekibine güvendiğine benzer sözler söyler. Bu durumun öğretmenleri cesaretlendirdiğini söyleyemem. Bir konuda külfeti hep başkaları çekip nimeti başkaları yiyorsa, yaptığın fedakârlık görevin olmaya dönüşüp sürekli aynı kişilerden fedakârlık bekleniyorsa; daha net ifadeyle herkesin yapmak isteyeceği işi hep aynı kişiler; kimsenin yapmak istemeyeceği işi de hep aynı kişiler yapıyorsa bu durum öğretmenleri olumsuz etkiler. İnsan ilişkilerinde denge kurmak çok zor bir iş olduğundan müdürlerin de çoğu bu konuda zorlanır. Bu yüzden müdürün ne söylediğinden ziyade öğretmenlerin ne algıladığı önemlidir diye düşünüyorum.”

(12,18-6,O,K): “Hayır, cesaretlendirmek yerine yetkileriyle korkutmayı ya da tehdit etmeyi bazen de zorlamayı tercih ediyor ya da amacı bu olmamasına rağmen öğretmenlere böyle hissettiriyor. Süreci de sessizce kontrol edemiyor dikkatleri kendi üzerine çekme çabası içinde çoğunlukla. Amacı işin iyi yapılmasından çok, başkalarını etkilemek.”

(21,11-2,İ,K): “Okul müdürü öğretmenlerin çalışmalarını destekleme konusunda pasif. Bazen yapılan çalışmaların öğretmenler tarafından zoraki yapılması sonucunda verimli çalışmalar ortaya koyulamıyor. Motivasyon düşürücü şekilde kontrolleri var.”

(24,15-4,O,K): “Hayır. Sene başı toplantılarında herkes üzerine düşen görevleri not eder ve yapması gerekenleri yapar. Olumlu veya olumsuz herhangi bir dönüt almıyoruz. Evrak eksikliğimiz olacak olursa şayet, müdür yardımcılarımız hatırlatır.”

(26,3-2,O,E): “Yeni uygulamalar için öğretmenleri teşvik etmek cesaret işidir. Bu sistemde o kadar cesaretli müdürün işine devam etmesi pek mümkün gözükmektedir. Haliyle müdürlerimiz de tabiri caizse kelle koltukta geldikleri için bu cesarete değiller.”

(7,8-3,L,E): “TÜBİTAK, Avrupa Birliği, Gençlik Bakanlığı gibi projeler konusunda cesaretlendiriyor. Aslında yapmak zorunda olduğumuzu düşündüğü için bu şekilde davranıyor. Süreci kendisi kontrol etmiyor. Yardımcıları kontrol ediyor.”

(10,13-9,O,E): “Sözel olarak cesaretlendirdiğini söyleyebiliriz. Bu da bir babanın çocuğuna nasihati etkisinde cılız kalıyor. Model olmak gerekiyor.”

İmkân Sağlama

Dağıtımçı liderliği oluşturan davranışlardan “imkan sağlama” kavramı ile ilgili öğretmenlere “Okul Müdürü, Öğretmenlerin becerilerini geliştirmelerine ve okulun gelişmesine imkân sağlamakta mıdır? sorusu yöneltildi. Okul müdürlerinin ilgili davranışı ne düzeyde yaptıkları konusunda görüşlerine başvuru olan öğretmenler, imkan sağlama, arkamızda durması, yeteneğe göre görev dağılımı, görüşe başvurma, zamanlama, ortam hazırlama kavramlarıyla okul yöneticilerinin büyük çoğunluğunun, öğretmenlerin becerilerini geliştirmelerine ve okulun gelişmesine imkan sağladığını belirtmişlerdir. Aşağıda konu ile ilgili öğretmen görüşlerine yer verilmiştir.

(1,14-3,O,E): “Evet, öğretmenlerin başarılarını artırmak için imkân sağlıyor. Yaptığımız işlerde Okul Müdürünün bizim arkamızda durması bizim etki alanımızı geliştiriyor. Bu da bize çok rahat çalışma alanları ve imkânları sunuyor.”

(2,18-9,İ,E): “Evet. Daha iyi şeyler yapmak için gerekli çalışmaları yapıyor. Öğretmenlere uygun imkanlar sağlamaktadır.”

(3,14-9,İ,E): “Okul müdürü öğretmenlerin becerilerini geliştirmeleri konusunda istekli öğretmenlere destek ve imkan sağlamaktadır. Okul için eksikliklerin giderilmesi konusunda elinden gelen bütün imkanları kullanıyor.”

(4,10-3,İHO,E): “Okul Müdürü, öğretmenlerin becerilerini geliştirmesi için her türlü imkanı sağlamaktadır. Katılabileceği kursları haber vermekte onları yönlendirmektedir.”

(5,13-2,İ,E): “Okul Müdürü öğretmenlerin yeteneklerine göre hareket eder. Örneğin öğretmenin ront, koro vb. etkinliklere yatkınsa ulusal bayramlarda görev verir. Sporla ilgili öğretmene resmi yarışmalarda görev verir.”

(8,11-1,O,K): “Evet, Okulun gelişimi olsun, öğretmenin kendini geliştirmesi konusunda olsun tam destek veren bir insan. İmkânlar dâhilinde öğretmenine destek veren bir müdür.”

(9,13-2,L,E): “Okulun gelişmesine çalışmakta, bunu çevre ile iyi iletişim kurmaya çalışmakta, okulun fiziki donanımı artırmaya çalışmakta, öğrencilerin disiplinize edilmiş bir yaşam oluşturmalarına, ders çalışma alışkanlıkları konusunda öğretmenlerle işbirliği yapmaktadır. Bunun yanında hem öğrenciler için ders dışı kurslar açmaya çalışarak hem de çevredeki aileler için kurslar açmaya çalışmaktadır. Ayrıca okulun gelişmesi konusunda öğrenci ve ailelerin görüşlerine önem vermektedir.”

(11,24-3,O,E): “Okulun gelişmesine daima imkân sağlamaktadır. Örneğin Fatih projesi kapsamında okula akıllı tahtalar kurulmuştur. Bilişim öğretmenlerini görevlendirerek bu tahtaları iyi kullanmamızı sağlamıştır. Fen laboratuvarında eksik ne varsa gidermiştir. Böylece deneyler yaparak konuların daha iyi anlaşılmasında müdürümüzün büyük katkıları olmuştur. Okul duvarının üzerini metal saçlarla kapatarak dışarıdan gelen zararlı kişilere karşı öğrencilerimizi korumuştur. Okul aile birliği toplantıları yaparak öğrenci veli öğretmen ilişkisini çok verimli hale getirmiştir. Okulumuza güvenlik elemanı getirterek okulumuzun daha güvenli hale gelmesini sağlamıştır. Okulun rehber öğretmeniyle sık sık görüşerek öğretmenlerin öğrenci ve velilerle arasındaki diyalogun sağlanmasında büyük katkıları olmuştur.”

(13,9-2,O,E): “Öğretmenlerin becerilerini geliştirmelerine, okulun gelişmesine, zamanın ihtiyaçları doğrultusunda katkı sağlamaktadır.”

(14,5-2,İHO,K): “Müdürümüz yaptığı eğitim toplantıları ile öğretmenlerin becerilerini geliştirmede ve okulun gelişmesi için gerekli imkânları karşılamaktadır. Kalabalık sınıfların ayrılması, akıllı tahtaların dizayn edilmesi, öğretmenler odasının düzenlenmesi, kısaca okulun ihtiyaçlarının karşılanmasında gereken desteği sağlamaktadır.”

(15,9-4,İ,K): “Üst düzeyde sağlamaktadır. Her fırsatı değerlendirir. Öğretmenleri de değerlendirip gelişmesi için çok özel çaba sarf eder. Zamandan istifade eder. Çok kısıtlı zamanları bile yararlı hale getirebilmenin çabasındadır.”

(16,8-5,İ,K): “Çalışmaları maddi ve manevi her yönden destekleyen müdürümüz vardır. Çalışmaları biz sunarız, müdürümüz ortamı ve imkânları geliştirici desteği sağlar. Bu sayede okul ve öğretmenler de kendini geliştirmiş olur.”

(18,10-4,İHO,K): “Maddi-Manevi imkânların sağlandığını hissediyoruz. Özellikle okulun gelişmesi ile ilgili fiziki ortamların düzenlenmesi, öğretmenlerin ihtiyaçlarının giderilmesi konusunda müdürümüz yardımcı olmaktadır.”

(19,16-9,İ,E): “Elde bulunan imkânlar ölçüsünde okul müdürü katkı sağlamaktadır. Lakin bu sadece okul müdürüyle sağlanabilecek bir durum değildir. Öğretmenin, okul idaresinin ve hatta bakanlığın işbirliği ve koordinasyonu ile sağlanabilir.”

(20,19-2,İ,E): “Daha önceki okullardaki çalışmalarının etkisiyle tecrübelerini aktarıyor, okulun ve öğretmenlerin gelişmesi için uğraş vermektedir.”

(22,10-5,O,K): “Evet sağlamaktadır. Her öğretmene branşına göre görevler vererek kendilerini geliştirmelerine ve okula olumlu anlamda katkıda bulunmalarına olanak sağlamaktadır. Mesela, Beden eğitimi öğretmenine okulda müsabakalar düzenlemesi için imkânlar sağlamaktadır.”

(23,9-4,O,E): “Kendi branşım ile ilgili şunu söyleyebilirim. Gerek belirli gün ve haftaların hazırlanmasındaki yapılmak istenen projelerin desteklenmesinde gerek teknik destek ihtiyaçlarımızın ses sistemi bazında giderilmesinde gerek güzel sanatlara öğrenci hazırlama konusunda hep destek olmuş, imkanlar dâhilinde elinden geleni yapmıştır. Ayrıca okulumuzda bir proje olarak ortaya koyduğumuz semazen yetiştirme ve onların kıyafet ve eğitmen ihtiyaçlarında destek olmuş ve okulumuzda bu sene 9 semazen yetişmiş çeşitli etkinliklerde öğrenciler bunları sergileme imkânı bulmuşlardır. Böylelikle öğretmen de öğrenci de okul da gelişmiş oluyor.”

Bazı okul müdürlerinin de öğretmenlerin becerilerini geliştirmelerine ve okulun gelişmesine imkân sağlamadığını belirtmişlerdir.

(6,16-3,İ,E): “Okul müdürü ders işlenişi ile ilgili bir müdahalede bulunmaz. Okulun gelişmesi konusunda ise hep somut bir şeyler yapmak ister. Bu sebeple boya, badana, bahçe duvarı, bahçe düzenlemesi, kütüphane vb. işlerle ilgilenir. Bu yönüyle okul gelişir. Ama kanaatimce müdürler soyut konuların gelişimiyle ilgili de formül üretmelidir. Öğrenci davranışlarının geliştirilmesi, genel kültür ve muhkeme bilinci verilmesi, ahlaklı

bireyler yetiştirilebilmesi için yapılabilecek çalışmalar, kısaca ölçülebilir durumların dışında da çalışmalar yapılmalıdır.”

(7,8-3,L,E): *“Hayır, sağlamadığını düşünüyorum.”*

(10,13-9,O,E): *“İmkân sağlamıyor ama makro planda zaten Milli Eğitim, Müdürün de içerisinde olduğu bir sistemde öğretmen becerilerini geliştirme programı uyguluyor. Okulun gelişmesi için gayret etmeye çalıştığını görüyorum ama şartların kendisini zorladığını söyleyebilirim.”*

(12,18-6,O,K): *“Hayır, öğretmenler becerilerini kendi çabaları ile geliştiriyorlar, Müdürün okul gelişimine dolaylı katkısı oluyor, ön planda, bir iş yapıyormuş gibi ya da her işi kendisi yapıyormuş gibi, çok yoruluyormuş gibi görünme çabaları var tabiki. Ayrıca öğretmenlerin yaptığı işlerin, kendilerinin sayesinde yapıldığını ima ediyor çoğu zaman. Müdürün demoralize etmesine rağmen öğretmenler bir şeyler yapmaya çalışıyorlar oysaki.”*

(17,25-2,İ,E): *“Sağlıyor, daha çok okulun fiziki gelişimine uğraşiyor, öğretmenlerin gelişimi için çok fazla imkan sağladığı söylenemez.”*

(21,11-2,İ,K): *“Hayır, öğretmenlerin becerilerini geliştirmede hiçbir etkisi yok.”*

(24,15-4,O,K): *“Kısmen. Okul Müdürü okulun fiziki gelişimine katkıda bulunmakta; ancak öğretmenler becerilerini geliştirmesi açısından bu aynı şeyi söyleyemem.”*

(25,18-2,O,E): *“Okul Müdürünün öğretmenlerin gelişmesine etkileri çok az. Müdürler daha çok inşaat işleri ile uğraşıyorlar.”*

(26,3-2,O,E): *“Biraz karamsar bir yaklaşım olacak ama bu müdürden ziyade sistemin bir sorunu. Müdür desteklese de sistem buna bir yere kadar müsaade edecektir. Engel olmadan ziyade destek verilmeyecektir sistem tarafından. Bir Müzik Öğretmeni bir orkestra oluşturmak istedi. Müdürdan belli bir yetkiyi aldı. Sistemin bu orkestra için materyal sağlayacağını ben hiç düşünemiyorum. Bilişim öğretmeni olarak 15 yıllık PC'lerle çalışıyor olmanın verdiği bir duygu herhalde.”*

Zorluklarla Başa Çıkma

Dağıtım liderliği oluşturan davranışlardan “zorluklarla başa çıkma” kavramıyla ilgili öğretmenlere “Zor durumda kaldığımız oldu mu? Zorluklarla başa çıkarken okul müdürü gerekli desteği veriyor mu? şeklindeki sorularla okul müdürlerinin ilgili davranışı ne düzeyde gerçekleştirdikleri konusunda görüşlerine başvurulmuş öğretmenler, destek verme, karşılıklı saygı,

çözüm odaklı, istişare eden, sorun çözüme kavramlarından da anlaşılacağı üzere okul müdürlerinin büyük bir kısmının öğretmenler zor durumda kaldığı zaman kendilerine destek olduğunu, zorluklarla mücadele ederken yanımızda olmalarının kendilerine güven verdiğini belirtmişlerdir. Aşağıda konu ile ilgili öğretmen görüşlerine yer verilmiştir.

(6,16-3,İ,E): “Zor bir durumla karşılaştığım oldu. Velilerden biriyle ilgili bir yanlış anlaşılardan kaynaklı bir durumdu. Okul müdürü beni bu konuda destekledi. Sorun büyümeden çözüldü.”

(10,13-9,O,E): “Zor durumda kaldığımda müdürün desteğini görürüm. Karşılıklı saygı mevcuttur.”

(11,24-3,O,E): “Evet, bazen öğrencilerle ve velilerle sorunlarımız oluyor. Evet, her zaman verir. Sıkıntılarımızı dinler ve çözmeye daima gayret eder.”

(14,5-2,İHO,K): “Müdürümüz her konuda gereken desteği vermektedir.”

(15,9-4,İ,K): “Zor durumda kaldığım oldu. Veli-öğretmen yararına olduktan sonra uygulanamaz hiçbir şey yoktur anlayışıyla hareket eder. Bu nispetle hem öğretmenin mağduriyetini ortadan kaldırmak, hem veli-öğrenci mağduriyetini oluşturmamak adına gerekli çözüm yolunu istişare yoluyla halletti.”

(16,8-5,İ,K): “Zor durumda kaldığımız oluyor. Veliler bazen bizim çalışmalarımıza katılmak istemeyebiliyorlar. Bunun dışında çalışmalarımızı sergileyecek mekân sıkıntısı yaşayabiliyoruz. Bunun gibi durumlarda müdürümüz gerekirse velilerle konuşabiliyor, çalışmalarımızı daha sıkıntısız uygulayabilmemiz için uygun ortamı hazırlayabiliyor.”

(18,10-4,İHO,K): “Ders sayısı konusunda zorluk yaşadım. Birkaç tane okula ders tamamlamaya gittim. Bu sorunun ortadan kalkması için müdürümüz branşında seçmeli ders koyup bu sorunu ortadan kaldırmaya çalıştı.”

(19,16-9,İ,E): “Bu tür konularda okul müdürümüz kesinlikle yapıcı rol oynamakta ve elinden gelenin fazlasını yaparak yardımcı olmaktadır.”

(20,19-2,İ,E): “Okul müdürümüzün tecrübeli oluşu zorlukları aşmamda yardımcı oluyor. Gerekli desteği veriyor.”

(22,10-5,O,K): “Elbette zorluklarla karşılaştık. Özel hayatımla ilgili sıkıntılar yaşadığımız bir dönemde (kızımın ilgili) ders programını en güzel şekilde ayarlayıp çocuğumla daha fazla vakit geçirmemi sağlamıştır.”

(23,9-4,O,E): “Zor durumda kaldığımız oldu. Gerek mesleki gerek insani sorunlarımızda gerekli yardımı ve desteği her zaman gördük. Sadece ben değil tüm arkadaşlarım bu durumlarda idarecilerimizin hepsinin desteğini hissetmişlerdir.”

Öğretmenlerin bir kısmı zor durumda kalmadıklarını ancak zor durumda kalan öğretmenlere okul müdürlerinin gerekli desteği verdiğini belirtmişlerdir.

(1,14-3,O,E): “Zor durumda kaldığım olmadı. Ama diğer öğretmen arkadaşlar zorlandıklarında gerekli yardımı yapıyor.”

(2,18-9,İ,E): “Hayır, zor durumda kalmadım. Zor durumda kaldığım zaman Okul Müdürünün gerekli desteği vereceğini düşünüyorum.”

(3,14-9,İ,E): “Zor durumda kalmadım; fakat okul personelinin içinde zor durumda olan kişilere karşı elinden gelen desteği verdiğini gördük ve bizleri de bu konuda teşvik ederek gerekli desteği hep birlikte sağladık.”

(4,10-3,İHO,E): “Evet destek veriyor. Örneğin Ailelerin bir olayda öğretmenin üzerine yürütmesinde öğretmeni suçlama dilini kullandığı bir olayda okul müdürü öğretmenin yanında yer alarak onu olayda korumaktadır.”

(8,11-1,O,K): “Zor durumda kaldığım bir durum olmadı. Fakat okulun genel havasına baktığım zaman okul müdürünün imkânlar dâhilinde gerekli desteği vereceğini düşünüyorum.”

(13,9-2,O,E): “Meslek hayatımda beni zor durumda bırakacak bir hadise ile karşılaşmadım. Karşılaştığım takdirde gerekli desteği göreceğime inanıyorum.”

Öğretmenlerin bir kısmı da zor durumda kaldıklarını ve okul müdüründen gerekli desteği alamadıklarını belirtmişlerdir.

(5,13-2,İ,E). “Zor durumda kaldığım oldu aslında. Bir konuda destek bekledim ama göremedim. Okul Müdürü zor zamanda öğretmenin yanında olmalıdır. Liderlik zaten bunu gerektirir.”

(7,8-3,L,E): “Zor durumda kaldığım olmadı. Fakat zor durumda kalan öğretmenler arkadaşlar için yeterli desteği vermediğini düşünüyorum.”

(9,13-2,L,E): “Henüz zor durumda kalmadım ama kaldığım takdirde destek verip vermeyeceği konusunda emin değilim.”

(12,18-6,O,K): “Zor durumda kaldığım zamanlar oldu. Okul müdürü kendi çıkarlarına zarar vermeyecek yeterlilikte destek verdi.”

(17,25-2,İ,E): “Zor durumda kaldığımız oldu. Okulda gruplaşmalar var, gruplaşmalar arasındaki sorunların çözümü konusunda öğretmenlere gerekli desteği veremiyor.”

(21,11-2,İ,K): “Evet, zor durumda kaldım. Okul Müdürü koltuğunun gereğini yapmadı ve bana gerekli desteği vermedi. İşinin yürütmesine baktı. Eğitim-öğretim ve öğretmenin o anki durumunu ikinci plana atarak lider vasfını gösteremedi.”

(24,15-4,O,K): “Benim olmadı. Olan arkadaşlarım oldu elbette; fakat bu konuda serzenişte bulundular. Biz öğretmenler herhangi bir zorlukla karşılaştığımız zaman müdürümüzün her daim yanımızda olmasını isteriz. Her şeyden önce insanız hatalarımız olabilir; fakat bu hatalar asla ve asla bir başkasının yanında hele hele öğrencilerin önünde azarlar tarzda uyarılmamalı. Bence bazı müdürler sadece idareci vasıflarını üzerinde bulunduruyor, idare edemiyor. Somutlaştırmam gerekirse dersine sürekli geç giren bir meslektaşım herhangi bir şekilde uyarı almazken bir başka arkadaşım okula gelirken hafif boyutta bir kazaya karışıyor ve 10 dakika derse geç geliyor ve sebebi öğrencilerin önünde hesap soruluyor.”

(25,18-2,O,E): “Zor durumda kalmadım. Öğretmenler zorluklarla karşılaşınca müdür adamına göre davranıyor.”

(26,3-2,O,E): “Maalesef müdürlerimiz bu konuda sistemin yanında oluyor. Bir iki defa müdürümün desteğine ihtiyaç duyduğum zamanlarda hep bu işlerden vazgeçmem, devam edersem iyi olmayacağı yönünde yorumlarla karşılaştım.”

Araştırma bulgularına göre görüşlerine başvurulmuş öğretmenler, okul müdürlerinin genel olarak iyi bir model olduğu ve öğretmenlerin müdürlerinden çok şeyler öğrendiklerini belirttikleri görülmektedir. Ancak bazı öğretmenlerin okul müdürünün iyi bir model olmadığını ve müdürlerden bir şeyler öğrenmediklerini belirttikleri de görüşme verilerine yansımıştır. Müdürlerin dağıtımçı liderliği oluşturan davranışlardan “etkileme” ile ilgili öğretmenlerin çoğu kendilerini etkilediğini belirtmişlerdir. Bazı öğretmenler de okul müdüründen etkilenmediklerini ve okul müdürü daha çok yetkisini kullanarak işleri yaptığını belirtmişlerdir. Bazı öğretmenler ise okul müdürlerinden etkilendiklerini ancak okul müdürlerinin yetkisini de kullandıklarını; bazı öğretmenlerin ise ne etki ne de yetki ile çalıştıklarını sadece görevi olduğu için çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Dağıtımçı liderliği oluşturan davranışlardan “cesaretlendirme” kavramı ile ilgili öğretmenler, okul yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu yeni uygulamalar için öğretmenleri cesaretlendirdiği, müdürün sürecin içerisinde yer alarak onlara cesaret verdiğini ve işlerinin kolaylaştığını belirtmişlerdir. Bazı öğretmenlerin de okul müdürünün kendilerine cesaret vermediğini ve süreci iyi

yönetemediklerini belirtmişlerdir. Bazı okul müdürlerinin de öğretmenleri cesaretlendirmeye çalıştığını ancak yetersiz kaldığını belirtmişlerdir.

Eğitim-öğretim faaliyetlerinde; sürekli geliştirme ve iyileştirmeye, verimliliği artırmaya, eğitim-öğretimde gelişme sağlayan uygulamaları yaygınlaştırmaya, desteklenmesi gereken alanları ön plana çıkararak eğitime katkıda bulunacak çalışmalara imkân sağlamasına yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Ortaöğretim kurumları yönetmeliğinin 78/m maddesinde de müdürün “eğitim ve öğretim ile yönetimde verimliliğin artırılması, kalitenin yükseltilmesi ve sürekli gelişimin sağlanması için araştırma yapılmasını, bu konularda iyileştirmeye yönelik projeler hazırlanmasını ve uygulanmasını sağlama” görevleri vardır (Resmi Gazete, 2013) Bu amaçla Dağıtım liderliği oluşturan davranışlardan “imkan sağlama” kavramı ile ilgili öğretmenler, okul yöneticilerinin büyük çoğunluğunun, öğretmenlerin becerilerini geliştirmelerine ve okulun gelişmesine imkan sağladığını belirtmişlerdir. Bazı okul müdürlerinin de öğretmenlerin becerilerini geliştirmelerine ve okulun gelişmesine imkân sağlamadığını belirtmişlerdir. Çok az okul müdürü de daha çok okulun fiziki gelişimi için uğraştığını, öğretmenlerin gelişimi için uğraşmadıklarını belirtmişlerdir.

Dağıtım liderliği oluşturan davranışlardan “zorluklarla başa çıkma” kavramıyla ilgili öğretmenler, okul müdürlerinin büyük bir kısmının öğretmenler zor durumda kaldığı zaman kendilerine destek olduğunu, zorluklarla mücadele ederken yanımızda olmalarının kendilerine güven verdiğini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin bir kısmı zor durumda kalmadıklarını ancak zor durumda kalan öğretmenlere okul müdürlerinin gerekli desteği verdiğini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin bir kısmı da zor durumda kaldıklarında okul müdüründen gerekli desteği alamadıklarını belirtmişlerdir.

Sonuç ve Öneriler

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin çoğu, okul yöneticilerinin öğretmenleri etkilediğini ve öğretmenler okul müdürünün etkisi ile çalıştıklarını belirtmişlerdir. Buna göre çoğu okul müdürü gelecekte olabilecek şeyleri önceden tespit ederek, insanların gözleri önüne serme ve böylece herkesi bir amaç doğrultusunda buluşturabilmeyi başarmaktadır. Okul müdürlerinin büyük bir çoğunluğu yeni uygulamalar için öğretmenleri cesaretlendirdiği, sürecin içerisinde yer alarak onlara cesaret verdiğini ve işlerinin kolaylaştığını belirtmişlerdir. Buna göre müdürlerin büyük bir çoğunluğu başarıyı kutlayarak takipçilerini yüreklendirme davranışları gösterebilmeyi başarmaktadır. Okul müdürlerinin büyük çoğunluğu, öğretmenlerin becerilerini geliştirmelerine ve okulun gelişmesine imkân sağlamaktadır. Benzer şekilde okul müdürlerinin büyük bir kısmının öğretmenler zor durumda kaldığı zaman onlara destek olduğu, zorluklarla mücadele ederken yanlarında olmalarının onlara güven verdiği ortaya çıkmıştır. Araştırma bulguları Akçay (2003) yürüttüğü araştırma verileri ile tutarlı bulunmuştur. Sonuç olarak, okul müdürlerinin öğretmenler üzerindeki olumlu etkileri ve

liderlik becerileri açıkça ortaya çıkmaktadır. Müdürlerin öğretmenlerin gelişimine ve okulun başarısına katkı sağlama konusundaki rolü büyüktür. Stratejik plana uygun hareket etmek, işbirliğini teşvik etmek, öğretmenlere destek olmak ve güven ortamı sağlamak gibi önemli görevlerini yerine getiren müdürler, okulun başarılı bir şekilde ilerlemesini sağlayabilmektedirler. Öğretmenlerin motivasyonunu artırmak, farklı bakış açıları sunmak ve öğrencilerin çok yönlü gelişimine katkıda bulunmak da müdürlerin sorumlulukları arasındadır. Bu nedenle, müdürlerin liderlik rollerini etkili bir şekilde yerine getirerek, okulun hedeflerine ulaşmasına ve başarılı bir eğitim ortamının oluşturulmasına katkıda bulunmaları önemlidir.

Kaynakça

- Akçay, A. (2003). Okul Müdürleri Öğretmenleri Etkileyebiliyor mu? *Milli Eğitim Dergisi*(157).
- Baloğlu, N. (2011). Dağıtımçı Liderlik: Okullarda Dikkate Alınması Gereken Bir Liderlik Yaklaşımı. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(3), 127-148.
- Eurydice. (2013). *Avrupada Öğretmenler ve Okul Liderlerine İlişkin Temel Veriler*. Eurydice Highlights: <http://eacea.ec.europa.eu/educa> adresinden alınmıştır
- Gündüz, H. B., & Korkmaz, E. (2011). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dağıtımçı Liderlik Davranışlarının Gösterme Düzeyleri. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 6.
- McCombes, S. (2023). What Is a Case Study? | Definition, Examples & Methods. *Scribbr*.
<https://www.scribbr.com/methodology/case-study/>
- Özdemir, M. (2012). Dağıtımçı Liderlik Envanterinin Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 5.
- Resmi Gazete (2013). Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği. (28758).
<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/09/20130907-4.htm>
- Taşdan, M., & Oğuz, E. (2013). İlköğretim Öğretmenleri için Dağıtımçı Liderlik Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(11), 2-5.
- Tunalı, A. (2006, 09). Kadın Kamu Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri. Edirne. Veral, A. (2011). *Yönetici Lider Farkı ve Liderliğin Yönetimdeki Önemi*. Eskişehir.
- Veral, Ahmet, (2011). Yönetici-Lider Farkı ve Liderliğin Yönetimdeki Önemi (Rapor), Eskişehir.

Yavuz, M. (2009, Aralık). Okul Müdürlerinin yönetimle ilgili görüş ve uygulamalarının yönetim kuramları bakımından değerlendirilmesi. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 7(18), 132.

Yılmaz, E. (2010). *Dağıtıcı Liderlik*. 2016 tarihinde Kocaeli Üniversite Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı