

**ÖĞRETMENLERİN YÖNETİCİLERDEN BEKLEDİĞİ DAVRANIŞSAL LİDERLİK
ÖZELLİKLERİ*****Derya SAĞLAM**
Arslan BAYRAM*******ÖZET**

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin, okullarındaki yöneticilerden beklediği davranışsal liderlik özelliklerini, öğretmen ile idare (yönetici) arasındaki ilişkinin iyi ve kötü yanlarının ortaya konulmasıdır. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile toplanan veriler betimsel analiz yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilk/ortaokullarda görev yapan, amaçlı örnekleme yöntemiyle belirlenen 17 öğretmen görüşmeye katılmıştır. Veri toplama aracı belirlenen çalışma grubuna uygulanmış ve cevaplar öğretmenlerden yazılı şekilde alınmıştır. Araştırmaya katılan katılımcıların bilgi güvenilirliği ve gizliliği göz önünde bulundurulmuş, çalışmada isimlerinin kullanılması yerine Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, ... ve Ö17 şeklinde kodlama yapılmıştır. Sorular, alan uzmanları tarafından gözden geçirilmiş ve geliştirilmiştir. Kullanıma hazır ve etkili olacağı görüşüne varıldıktan sonra çalışma grubu üzerinde uygulanması gerçekleştirilmiştir. Öncelikle görüşmeden elde edilen veriler kodlanmış, bu kodlardan yola çıkarak temalar belirlenmiştir. Kodlama işlemi yapılırken veriler farklı kişilerce okunmuş ve güvenilirlik sağlanmaya çalışılmıştır. Verilerden yola çıkarak öğretmenlerin yöneticilerden daha demokratik ve ılımlı liderlik davranışları beklediği görülmüştür. Bunun yanında örgüt kültürünün güçlenmesi, başarının artması ve motivasyonun sağlanması için etkili iletişim, ödüllendirme ve kararlara katılmanın önemli olduğu sonucuna varılmıştır. Bu çalışmanın dataları; kurum yöneticilerinin göreve başlamadan önce yönetici ve liderlik eğitimi almalarına olumlu katkılar sağlayabilir.

Anahtar Kelimeler: Öğretmen, Okul Yöneticisi, Lider, Davranışsal Liderlik.**EXPECTED BEHAVIORAL LEADERSHIP QUALITIES FROM SCHOOL MANAGERS****ABSTRACT**

This study aims to reveal the behavioral leadership qualities that teachers expect from the managers in their schools and to highlight the positive and negative aspects of the relationship between teachers and administration (management). The research utilized the qualitative research method of a case study. Data collected through a semi-structured interview technique were analyzed using descriptive analysis methods. Seventeen teachers working in primary and secondary schools affiliated with the Ministry of National Education were selected through purposive sampling and participated in the interviews. The data collection instrument was administered to the selected study group, and responses were obtained in written form from the teachers. The participants' knowledge reliability and confidentiality were considered, and instead of using their names, coding was employed as T1, T2, T3, T4, ... and T17. The questions were reviewed and developed by the field experts. After being deemed ready and effective for use, they were implemented in the study group. Initially, the data obtained from the interviews were coded, and themes were determined based on these codes. During the coding process, the data were reviewed by different individuals to ensure reliability. It was observed from the data that teachers expect more democratic and moderate leadership behaviors from their managers. Moreover, it was concluded that effective communication, involvement in decision-making, and rewards are crucial for strengthening organizational culture, increasing success, and ensuring motivation. The data from this study could positively contribute to managerial and leadership training for institution managers before assuming their roles.

Key Words: Teacher, School Manager, Leader, Behavioral Leadership.

* Bu makale, 1. yazarın Artvin Çoruh Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı'nda hazırladığı tezsiz yüksek lisans çalışmasından üretilmiştir.

** MEB, Öğretmen, drysglm@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-7034-2183

*** Doç. Dr. Artvin Çoruh Üniversitesi, abayram@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-2863-6735

1. GİRİŞ

Eğitim, bir toplumdaki bireylerin yeniden şekillendirilmesidir. Toplumlar, bireyleri eğiterek onları yeniden inşa eder ve geleceği kontrol etme çabasına girerler. Bir diğer kabul görmüş tanımı ise Ertürk'e (1975:47) göre: Eğitim bireyin davranışında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istedik değişme meydana getirme sürecidir. Eğitim örgütsel bir faaliyettir. Örgüt belirli hedeflere ulaşmayı amaçlayan sosyal sistemlerdir. Eğitimin formal örgütüdür (Aydın: 2000). Formal bir örgüt olarak okullar birbirine bağlı sistemlerden oluşan, tanımlanmış net görevlerini yerine getiren bireylerden oluşmaktadır (Maya:2017:121). Bu örgütün ve içindeki bireylerin amacı nitelikli yurttaş yetiştirmektir. İlköğretim ve ortaöğretim kurumları bu amaç doğrultusunda en çok önem arz eden kademelerdir. Bu nedenle okulların bu hedeflerine giden yolda organize edilmesi ve kaynaklarını yeterli düzeyde kullanılmasının merkezinde okul yöneticileri vardır.

Yönetim, elde olan kaynaklardan yeterli ve gerekli şekilde faydalanmaktır. Yönetici ise bunu yapan bireye denir. Bir başka deyişle okul yöneticisi okulun her türlü işleyişinden ve eğitimin hedeflerinin istedik seviyeye ulaşmasından sorumlu kişidir (Aksoyalp: 2010:145). Okul yöneticilerinin rolleri tarihsel düzlemde bakıldığında çeşitli değişimlere uğramıştır. 1950'li yıllara gidildiğinde okul yöneticilerinin iki farklı rolünün olduğu görülmekte, bu roller eğitimci ve yönetici rolü olarak ayrılmaktadır (Glasman: 1984). 1970 ve 1980'li yıllara geldiğimiz zaman okul yöneticilerinin rollerinde büyük bir değişiklik olduğunu, yöneticinin okulun ve eğitimin etkili olmasından sorumlu olan tek kişi olarak nitelendirildiğini görmekteyiz (Glasman & Heck: 1992). Küreselleşme, değişen sosyo-ekonomik hayat, hızla gelişen teknolojinin yaşamı etkilemesi artık yetiştirilmeye ihtiyaç duyulan yeni bireylerin problem çözme becerisine sahip, dünya ve kültürler hakkında bilgi sahibi olan, özelliklerle donatılmış kişiler olması gerekmektedir. Bu yeni talepler doğrultusunda okul yöneticisinden beklenen davranışlar daha muhtevalı ve fazla unsurlu hale gelmiştir (Goodwin, Cunningham & Eagle: 2005). Aksoyalp'a göre (2010:145) 21.yüzyıl yöneticilerinin yöneticiden çok liderlik özellikleri göstermesi gerekmektedir. Liderler motivasyonu sağlayan, bir olayı durumu veya kişiyi kontrol edebilme, yönlendirebilme, ya da davranışlarını kontrol edip değiştirebilme becerisine sahip, çevresini etkileyebilen, iletişimi güçlü ve koordinasyon yeteneği olanlardır. Günümüzde okul yöneticisinin lider davranışları, sağlıklı okul yönetimi için büyük önem arz etmektedir.

Liderlik 1930'lu yıllardan sonra yönetimde en çok üzerinde durulan, araştırma yapılan konu haline gelmiştir (Erçetin: 1998; Çelik: 1999; Şişman: 2002). "Liderlik, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin iş görenlerin davranışlarını etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir" (Doğan: 2015:13). Bu anlamda liderlik, insanları motive etmektir. Bir araya toplamak ve devamlılığı sağlamak adına elde olan kaynakları en uygun şekilde kullanabilme becerisine sahip olmak anlamına gelir.

Okul yöneticilerinin liderliğe olan bakışları okul yönetimi ve okulun sağlıklı ilerleyişi açısından önem arz etmektedir. Liderliğin kendi tabiatının değişken olması gibi okul yöneticilerinin de liderliğe olan bakış açıları zamanla değişmektedir. Yöneticilerin bu bakış açıları eğitimde meydana gelen yenilik ve değişimler sonucunda tekrar değerlendirilmelidir.

Öğretmenlerin yöneticilerden beklediği liderlik davranışları hakkında literatüre bakıldığında mevcut çalışmalar karşımıza çıkmaktadır (Yalçınkaya: 2002; Çağlar: 2005; Aksoyalp: 2010; Bakan: 2010; Doğan: 2015; Maya: 2017; Akbaşlı: 2019). Yapılan çalışmaların bazıları yalnızca liderlik kuramları üzerinde durmuş ve öğretmen görüşü belirten araştırmalar değildir (Aksoyalp: 2010; Yalçınkaya: 2002).

Davranışsal Liderlik Teorileri

Önder kişinin bariz bir şekilde ortak özellikleri sergilemediğinin görülmesinden sonra, tetkik edenler araştırmalarını etkili liderlerin fiillerindeki özelliklere yöneltmişlerdir. Her lider aynı özelliği göstermemektedir. Bu yüzden liderlerin kişilik özelliklerine yönelinmemiştir (Demir:2010).

Davranışsal kurama göre liderlik, liderin özelliklerinden çok yaptığı fiillerin ve bu fiillerin getirdiklerinin önderlik ettiği topluluk tarafınca geçerlilik kazanması ve hoş görülmesiyle meydana gelir ve devamlılık kazanır.

Bu durum ışığında, liderin fiillerinde etkisi olan ve şekillenmesini sağlayan birtakım konumsal unsurlar değerlendirilmelidir. Bu unsurlar, kümede bulunan ve lideri seyreden üyeler, hedeflerin kalitesi ve bu hedeflerin hayata geçirileceği ortamın özellikleridir. Bu durumda liderin üyeleri için yaptığı seçimler ve yarattığı ortam önem kazanmaktadır (Işık:2014).

Davranışsal yaklaşıma göre, lideri muvaffakiyetli ve aktif gösteren liderin niteliğinden çok liderin, lider olduğu süre zarfında yaptığı seçimlerdir. Liderin, önderlik ettiği topluluğunun hayata geçirmeyi amaçladığı şeylere el uzattığı davranışları; liderin üyeleri ile iletişimi ve hitap biçimi, üyeleri yüreklendirme biçimi, salahiyet devrini kullanması, ön çalışma ve denetim biçimi, hedeflerini seçme biçimi, üyelerin birbirine olan sadıklığını sağlama, güçlü istihsal düzeyi için tahakküm gösterme durumu gibi konular ışığında gözden geçirilmiştir.

Davranışsal yaklaşıma göre kişisel özellikler incelenmeye tabii tutulmamış ve liderlerin davranışsal özelliklerine ağırlık verilmiştir. Burada liderlerin davranışları göz önüne alındığında bu davranışların liderin bulunduğu gruptaki bireylere yönelik veya işe yönelik davranışları incelenmiştir. Örneğin dokuma fabrikasında üst düzey bir yöneticinin davranışları incelenirken işçilerine karşı davranışları ve işe karşı davranışlarına bakılmıştır. Böylece ortaya işe duyarlı ve insana duyarlı olacak şekilde iki liderlik modeli çıkmıştır.

1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

1945- 1950 yılları arasında İş Araştırmaları Bürosu tarafından Ohio Üniversitesinde yapılan bir dizi araştırma mevcuttur. Bu araştırmalarda günümüzdeki liderlik stilleri olarak da bilinen liderlik kuramının temelleri atılmıştır. Yapılan çalışmalar ile 180 adet liderlik rolü saptanmış olmakla birlikte iki tür liderlik modeli üzerinde durulmuştur. Bu modeller işe duyarlı ve kişiye duyarlı liderlik modelleridir.

Yapılan çalışmaların genel olarak amacına bakıldığında liderin davranışlarının hangilerinin grubun ve kişilerin belirlenen hedefi gerçekleştirmesinde daha etkili olacağını belirlemektir. Bu hedef doğrultusunda araştırmaya bir veri toplama aracı geliştirmeyi hedeflemişlerdir. Araştırmacılar liderlik özellikleri ve liderler hakkında görüşler, bilgiler toplayarak halen daha kullanılmakta olan “Lider Davranışı Tanımlama Anketi” (LDTA) başlığı taşıyan bir veri toplama aracı ortaya koymayı başarmışlardır. Bu anketin amacı liderin davranışlarını hedef alır. Anketin bir kısmı liderin astlarına olan davranışları, aralarındaki arkadaşça ilişkiye yönelik anket maddeleri içerirken bir kısmı liderin yeterlilikleri, yaptığı organizasyon ve stratejisi hakkındadır. Yapacakları araştırmanın konusu, amacı ve veri toplama aracını belirledikten sonra araştırmanın örneklemini üzerinde durulmuştur.

Araştırmanın örneklemini oldukça farklı mesleklerden seçilen katılımcılardan oluşmaktadır. LDTA örneklem üzerinde uygulanmış ve faktör analizi ile elde edilen veriler analiz edilmiştir. Yapılan araştırmalar sonucunda örgütlerde liderliğin iki boyutuna ulaşılmıştır. Bu iki boyut yapıyı harekete geçirme ve insana ilgi olarak adlandırılmıştır.

Yapıyı Harekete Geçirme: işe ağırlık veren lider modelidir. Burada lider insan ilişkilerinde değildir. Lider amaçları belirler ve bu doğrultuda planlama yapar, işleri organize eder. Örgütün belirlenen amaçlara ulaşması için örgütte bulunan diğer kişilerin iş dağılımını sağlar. Mevcut örgütte hangi bireyin ne ile ilgileneceğine karar verir. Yapılan işleri denetler. Yapılacak işlerin ne kadar sürede yapılacağına karar verir (Tağraf&Çalman,2009).

İnsana İlgi: lider kişiyi dikkate alır. Burada insan arası bir iletişim becerisi de önem taşımaktadır. Bu modele göre lider grubundaki bireyler ile samimi bir ilişki kurmaya önem verir, iki yönlü bir ilişki oluşturmaya çalışır. Saygı ve güven kavramları bu modelde karşımıza çıkar. Lider grubundaki bireylerden görüş alır ve görüşlerine de saygı bekler. İkili ilişkiler, empati önemlidir. Lider astlarını destekler, katılımlarına önem gösterir. Her iki modelin özelliklerine bakıldığında yapılan çalışmaların ulaştığı bazı sonuçlar mevcuttur (Koçel,2003).

Eğer bir lider insanla ilgi davranışlarına ağırlık verir ise örgütte yer alan bireylerin işe katılımları ve kurumda kaldıkları zaman uzar. Ancak bu doğrultuda örgütteki işin devir hızı azalmakta yapılan iş daha uzun

zaman alabilmektedir. Elde edilen bir başka bulgu ise liderin yapıyı harekete geçiren yani işe yönelik davranışları arttığı zaman ise yapılacak iş zamanı kadar sürmekte ancak astların devamı ve performansında düşüş olabilmektedir. Buradan da anlaşıldığı üzere bir lider işe önem vermeyi ve insana önem vermeyi ayrı tutmalıdır.

2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları 1947 yılında yapılmaya başlanmıştır. Bu çalışmalar Ohio üniversitesi ile benzer zamanlarda sürdürülmüş ve nitekim birbirini tamamlayan çalışmalardan oluşurlar. Sosyal Araştırmalar Enstitüsü öncülüğünde yürütülen çalışmalarda amaç performans ve verimin artırılmasının nasıl olacağıdır. Maliyeti düşürmek, işçiden en iyi verimi almak, işe devamı sağlamak gibi faktörler üzerinde durulmuştur. Yapılan araştırmalar doğrultusunda liderliğin göreve önem veren ve bireye önem veren iki boyutu olduğu fikrini ortaya koymuşlardır. Araştırmanın sonuçları Ohio Üniversitesi çalışmalarıyla benzerlik gösterse de farklı yönleri mevcuttur. Michigan Üniversitesin araştırmaları sonucuna göre lider ne kadar insana ilgi duyan davranışlar sergilerse işe yönelik davranışlardan da bir o kadar uzaklaşmış olur. Ancak Ohio Üniversitesi araştırmalarında yapıyı harekete geçirme ve insana ilgi bir liderde aynı anda bulunabilecek özelliklerdir. (Northouse:2004).

Bireye önem veren lider, çalışan odaklıdır. Bu tür davranışlar sergileyen liderler daha çok çalışanlarına ilgilidirler. Çalışanlarının amaç ve tercihlerini göz önünde bulundururlar. Bu davranışta bir liderin bulunduğu örgüt bünyesinde yapılan bir hata karşısında cezalandırma yapılmamaktadır. Ayrıca örgütteki bireyler ve liderler birbirlerine karşı anlayış sergilemektedir. Lider, cezalandırmadan uzak olduğu için işçilerini destekler bir görünüm kazanmıştır. Bu yüzden bu destekleme işçilerin de lidere karşı aynı tutumu sergilemesiyle karşılıklı hale gelmiştir. Ayrıca bu tür davranışlar sergileyen liderler örgütteki diğer bireylerin motivasyon kaynağı da olmaktadır. Böylelikle verimli bir iş çıkarılmış olur.

3. Douglas McGregor'un X ve Y Yaklaşımı

Davranışsal liderlik teorilerinden bir tanesi de McGregor'un X ve Y kuramıdır. McGregor liderlerin davranışlarını incelemiş ve iki tür lider varsayımında bulunmuştur. Bu varsayım birbirine zıt iki görüşten oluşmaktadır. X kuramı adını verdiği ilk görüşe göre yönetici otoriter davranışlar sergilemektedir. Astlarına ne istediğini açıkça belli eder ve onlardan ne istediğini dile getirir. Patronun kim olduğunun bilinmesini ister. Y kuramında ise katılımcılık kavramı bulunmaktadır.

(Davis:2003).

4. Yönetim Tarzı Matrisi (Managerial Grid) Yaklaşımı

Blake ve Mounton, Michigan Üniversitesi çalışmalarından yola çıkarak yönetsel ağ adında bir liderlik modeli oluşturmuşlardır. Bu modelde insana ilgi ve üretime ilgi adında iki boyut ve beş liderlik stili bulunmaktadır. Elde ettikleri bu verileri kullanarak bir matris oluşturmuşlardır. Bu matrisin yatay ekseninde üretime yönelik ilgi 1-9 arası değer almaktadır. Dikey ekseninde ise çalışana yönelik ilgi 1-9 arasında değer almaktadır. Beş liderlik stili ise bu eksenlere göre konumlandırılarak bir liderlik yelpazesi ortaya konulmaya çalışılmıştır (Koçel:2003).

5. Likert'in Sistem 4 Kuramı

Rensis Likert Michigan Üniversitesi kapsamında yürüttüğü çalışmalar sonucunda sistem 4 adını verdiği bir liderlik kuramı ortaya çıkarmıştır. Bu kuramda örgüt yönetim sistemlerinin 1'den 4' e kadar uzanan bir süreklilik içinde olduğunu açıklamıştır (Eren:2001:41).

Sistem 1- Sömürücü Otoriter Liderlik: karar merci liderin kendisidir. Bunun nedeni lider altında olan kimseye güvenmez, astlarını karar alma süreçlerine dahil etmez. Kararları kendileri alır ve uygulamaya koyar. Lider herhangi bir hata, aksi durumda cezalandırma yöntemine başvurmadan çekinmez. Ama sistem1 de iyi davranışa ödüllendirmeden de söz etmek mümkün değildir.

Sistem 2- Yardımsever Otoriter Liderlik: Sistem 1'in biraz daha yumuşak halidir. Lider astlarına az da olsa güven duygusu beslemekle birlikte hiyerarşik olarak az da olsun yukarıdan aşağıya bir iletişim mevcuttur. Cezanın yanında astları güdülemek için ödüllendirme de kullanılmaktadır. Karar alma süreçlerinde lider az da olsa astlarının fikirlerini dinleme eğiliminde bulunmaktadır.

Sistem 3- Danışmalı Liderlik: Lider ile astları arasında bir güven duygusu mevcuttur. Karar alma süreçlerine astlar da katılım sağlamaktadır. Cezalandırmadan daha çok ödüllendirme ile teşvik etme fikri benimsenmiştir. Bir iletişim ağı hiyerarşik yol izlese de mevcuttur.

Sistem 4- Katılımcı Grup Liderliği: lider ile astları arasında tam ve kuvvetli bir güven ilişkisinden söz edilebilir. Lider astlarına güvenir ve karar alma süreçlerinde fikirlerini dinler, fikir alışverişinde bulunur. Örgüt içindeki kararlar ortak katılım ile alınmalıdır. Aşağıdan yukarıya bir iletişim ağı mevcuttur. Çalışanların teşvik edilmesi için ödüllendirme yöntemine sıkça başvurulur (Likert:1979).

6. Iowa Üniversitesi Çalışmaları

Amerika Birleşik Devletlerinde bulunan Iowa Üniversitesinde yürütülen liderlik çalışmalarıdır. Iowa araştırmaları deneysel metotlarla yapıldığı için liderlik çalışmaları arasında büyük bir öneme sahiptir. Bu çalışmalarda liderlerin davranışlarını incelemek amacıyla deneysel yöntemlere başvurulmuştur. Kurt Lewin ve arkadaşları liderleri olağan ortamlarında incelemektense, kontrollü deneysel ortamlar oluşturmuş, bu ortamlardan yararlanarak liderler ve astları arası ilişkiyi, liderlerin karar alırken izledikleri yolları gözlemlemiştir. Elde ettikleri sonuçlar doğrultusunda üç tür liderlik davranışı olduğunu ortaya koymuşlardır (Usta:2016). Bunlar, otoriter lider, demokratik lider ve serbestlik tanıyan (Liberal) liderdir. Ortaya çıkan üç liderlik modeline bakıldığında otoriter ve serbestlik tanıyan liderlikte ürün ile ilgili sorunlar mevcutken örgüt içi saldırgan hareketler de görülmektedir. Ancak demokratik liderlik hem ürün hem de örgüt içindeki bireylerin sağlığı açısından en iyi liderlik modeli olduğu söylenebilir.



Şekil 1. Liberal, Demokratik ve Otoriter Liderlik.

Kaynak: Özdemir (2020).

Okul yöneticilerinin liderliğe olan bakışları okul yönetimi ve okulun sağlıklı ilerleyişi açısından önem arz etmektedir. Liderliğin kendi tabiatının değişken olması gibi okul yöneticilerinin de liderliğe olan bakış açıları zamanla değişmektedir. Yöneticilerin bu bakış açıları eğitimde meydana gelen yenilik ve değişimler sonucunda tekrar değerlendirilmelidir.

Öğretmenlerin yöneticilerden beklediği liderlik davranışları hakkında literatüre bakıldığında mevcut çalışmalar karşımıza çıkmaktadır (Yalçınkaya:2002; Çağlar:2005; Aksoyalp:2010; Bakan:2010; Doğan:2005; Maya:2017; Akbaşlı:2019). Yapılan çalışmaların bazıları yalnızca liderlik kuramları üzerinde durmuş ve öğretmen görüşü belirten araştırmalar değildir (Aksoyalp:2010; Yalçınkaya:2002). Araştırma, bu nedenle alanda bir boşluğu doldurması açısından önemlidir.

Bu çalışmanın amacı öğretmenlerin, okullarındaki yöneticilerden beklediği davranışsal liderlik özelliklerini incelemektir. Bu amaç doğrultusunda öğretmen ile idare (yönetici) arasındaki ilişkinin iyi ve kötü yanlarının da ortaya konulması beklenmektedir.

2. YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile toplanan veriler betimsel analiz yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Durum çalışması

birden çok kanıt kullanılarak belirli bir güncel olgunun kendi gerçek yaşam bağlamı içerisinde incelenmesini içeren araştırma stratejisidir (Robson:2002). Yarı yapılandırılmış görüşme formlarında bütün görüşmelerde kullanılmak üzere araştırmayla ilgili birtakım sorular hazırlanmaktadır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılırken araştırma ile ilgili görüşme yapılacak bireylere aynı sorular, aynı sırayla sorularak görüşme yapılan bireylerin isteği doğrultusunda cevaplaması sağlanarak görüşmeler yapılmıştır.

Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilk/ortaokullarında görev yapan, amaçlı örnekleme yöntemiyle belirlenen 17 öğretmenin yardımlarıyla ortaya çıkan nitel çalışmayla, “öğretmenlerin yöneticilerden beklediği davranışsal liderlik özellikleriyle ilgili görüşlerinin değerlendirilmesi ve çözüm önerilerini ortaya çıkartma ”ya yönelik olarak bir takım veriler ortaya konma amaçlanmıştır.

Çalışma Grubu

Çalışma grubu 2022-2023 eğitim-öğretim yılı Trabzon ili Vakfıkebir ilçesi Yalıköy İlköğretim okulunda görev yapan 17 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme yöntemi, belirli, sınırlayıcı özelliklere ve ulaşılması güç bireysel özelliklere sahip bireyler üzerinde yapılan bir örneklemedir (Erkuş:2005). Veri toplama aracı belirlenen çalışma grubuna uygulanmış ve cevaplar öğretmen adaylarından yazılı şekilde alınmıştır. Araştırmaya katılan katılımcıların bilgi güvenilirliği ve gizliliği göz önünde bulundurulmuş, çalışmada isimlerinin kullanılması yerine Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, ... ve Ö17 şeklinde kodlama yapılmıştır. Katılımcıların demografik özellikler tablo 4’de gösterilmiştir.

Tablo 1:Çalışma Grubuna Ait Öğretmenlerin Demografik Bilgileri

Katılımcı No	Cinsiyet	Kademesi	Branşı	Kıdem Yılı
Ö1	E	Ortaokul	Bilişim Teknolojileri	17
Ö2	K	Ortaokul	İngilizce	7
Ö3	K	Ortaokul	Sosyal Bilgiler	16
Ö4	K	Ortaokul	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	11
Ö5	K	Ortaokul	Müzik	15
Ö6	K	İlkokul	Sınıf Öğretmeni	22
Ö7	K	İlkokul	Sınıf Öğretmeni	15
Ö8	E	İlkokul	Sınıf Öğretmeni	24
Ö9	E	İlkokul	Sınıf Öğretmeni	28
Ö10	E	İlkokul	Sınıf Öğretmeni	28
Ö11	E	İlkokul	Sınıf Öğretmeni	28
Ö12	K	Ortaokul	Türkçe	16
Ö13	E	İlkokul	Sınıf Öğretmeni	24
Ö14	E	Ortaokul	Türkçe	14
Ö15	K	Ortaokul	İngilizce	15
Ö16	E	İlkokul	Sınıf Öğretmeni	26
Ö17	E	Ortaokul	Matematik	12

Tablo 1’e göre katılımcıların 8’i kadın 9’u erkektir. Katılımcıların 8’i ilkökul, 9’u ortaokul kademesinde görev yapmaktadır. 8 sınıf öğretmeni, 2 İngilizce, birer tane de Türkçe, Matematik, Müzik, Sosyal Bilgiler, Bilişim Teknolojileri ve Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi öğretmeni yer almaktadır. Kıdemler bağlamında, 10 yılın altında kıdeme sahip 1 katılımcı, 10-15 yıl arası 6 katılımcı, 15 yıl üzeri ise 10 katılımcı yer almaktadır. Katılımcıların kıdem yılı da en az 7 en fazla 28 yıl olarak belirtilmiştir.

Verilerin Toplanması

Araştırmaya yönelik verilerin toplanmasında yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırma için hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu 7 sorudan oluşmaktadır. Nitel bir araştırmada görüşmeci mülakatın basitçe katılımcıların sorulara yanıt vermesi olmadığını; asıl amacın katılımcıların

hikâyelerini dinleyerek deneyimlerinin nasıl gerçekleştiğini ve onların bu deneyimlere atfettikleri anlamları keşfetmeye çalışmak olduğunu unutmamalıdır (Roberts, 2020). Sorular alan uzmanları tarafından gözden geçirilmiş ve geliştirilmiştir. Kullanıma hazır ve etkili olacağı görüşüne varıldıktan sonra çalışma grubu üzerinde uygulanması gerçekleştirilmiştir. Görüşme formları uygulanmak üzere katılımcılara dağıtılmış ve katılımcıların görüşme formunda bulunan soruları uygun bağlamda cevaplaması istenmiştir. Yapılan görüşme sonuçları yazılı olarak kayıt edilmiştir. Yapılan görüşme sonucunda katılımcıların verdikleri cevaplar yine katılımcılar tarafından kontrol edilmiş, eksik veya yanlış olup olmadığı onaylanmıştır.

Verilerin Analizi

Yarı yapılandırılmış görüşme formundan elde edilen verilerin analizinde betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Betimsel analiz, belirli bir konuda ya da alanda birbirinden bağımsız olarak yapılan nitel ve nicel çalışmaların derinlemesine incelenip düzenlenmesi anlamına gelir (Payne: 2007). Betimsel analiz yönteminde elde edilen veriler düzenlenerek sunulur. Veriler daha önceden belirlenmiş olan temalara göre özetlenerek sunulmaya çalışılır. Bu yöntem doğrultusunda verilerin analiz edilmesi için belli bir süreç izlenmektedir. Öncelikle görüşmeden elde edilen veriler kodlanmış, bu kodlardan yola çıkarak temalar belirlenmiştir. Kodlama işlemi yapılırken veriler farklı kişilerce okunmuş ve güvenilirlik sağlanmaya çalışılmıştır.

3. BULGULAR

Bu çalışma ile birlikte öğretmenlerin görev yaptıkları okulda yöneticilerden beledikleri davranışçı liderlik özelliklerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda araştırma katılımcıları ile görüşme yapılmıştır. Yapılan görüşmede veri toplama amaçlanmış olmakla birlikte veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmış. Görüşme formu 7 sorudan oluşturulmuştur. Alınan görüşler sonucunda elde edilen veriler analiz edilmiştir. Bu doğrultuda veriler her soru ayrı olacak şekilde tablolaştırılarak sunulmuştur.

Tablo 2: “Liderliği Nasıl Tanımlarsınız?” Sorusuna Yönelik Bulgular

Tema	Kodlar	Katılımcılar
Lider Tanımı	Yön veren	Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö9, Ö10, Ö11, Ö12, Ö13, Ö15, Ö17
	Etkileyen	Ö1, Ö3, Ö4, Ö5, Ö10, Ö11, Ö12, Ö16
	Birleştiren	Ö3, Ö4, Ö9
	Harekete geçiren	Ö6, Ö11, Ö15
	Sorun Çözen	Ö7, Ö11, Ö12, Ö14, Ö17
	Planlayıcı	Ö1, Ö3, Ö4, Ö8, Ö11, Ö16, Ö17

Tablo 2’ de Öğretmenlerin liderlik tanımına yönelik soruyla ilgili görüşleri sorulmuştur. Çalışma grubundaki öğretmenlerin vermiş oldukları bilgilere göre, yön veren (13), etkileyen (8), birleştiren (3), harekete geçiren (3), sorun çözen (5), planlayıcı (7) şeklindedir.

Ö.2- Yönettiği kişilere rehberlik eden, anlayışlı, adaletli, kişisine göre davranmayan, liyakatli kişilerdir.

Ö.3- Bulunduğu gruba hitap eden, iş bölümü yapabilen ve yönlendirebilen, birlik ve beraberliği sağlayan kişiye denir

Ö.4- Kurumun amaçları ile personelin beklentilerinin uyumunu gerçekleştirebilen ve bunları davranış ve işe dönüştürebilme becerisidir.

Ö.7- Lider; Önder, grupları yönetebilme yeteneği olan, adaletli davranabilen, olayları tarafsız çözebilen, demokratik davranabilen kişilerdir.

Yapılan görüşmelerde öğretmenlerin liderleri daha çok yön veren kişiler oldukları üzerinde yoğunlaşmışlardır. Liderler önderi oldukları üyeleri birleştiren, onları ortak amaçlar doğrultusunda harekete geçiren bir yapıya sahip olması gerekir. Liderler aynı zamanda örgütün amaçları doğrultusunda iyi bir planlama yapmalıdır. Örgütün karşılaştığı sorunlar ya da çıkabilecek sorunlarla ilgili öngörüsü olmalı, bunlara uygun kalıcı ve gerektiğinde hızlı çözümler bulmalıdır.

Tablo 3: “Sizce Liderde Hangi Özellikler Bulunmalıdır?” Sorusuna Yönelik Bulgular

Te ma	Kodlar	Katılımcılar
Lider Özellikleri	Demokratik (Adil)	Ö2, Ö4, Ö7, Ö8, Ö10, Ö12, Ö14, Ö16
	İleri Görüşlü	Ö10, Ö11, Ö13, Ö16, Ö17
	Zamanı İyi Yöneten	Ö11
	Etkili İletişim ve Hitabet	Ö1, Ö3, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö10, Ö12, Ö14, Ö15, Ö16
	Doğru ve Hızlı Karar Verme	Ö1, Ö15, Ö16
	Güvenilir	Ö2, Ö3, Ö5, Ö6, Ö11
	Sabırlı ve Kararlı	Ö1, Ö11, Ö13, Ö15
	Planlı	Ö7, Ö11, Ö17
	Mütevazı	Ö5, Ö10, Ö11, Ö12
	Çözüm odaklı	Ö12, Ö13, Ö14
	İnisiyatif Alma	Ö1, Ö15

Tablo 3’ te Öğretmenlerin liderlik özelliklerine yönelik soruyla ilgili görüşleri sorulmuştur. Çalışma grubundaki öğretmenlerin vermiş oldukları bilgilere göre, demokratik(adil) (8), ileri görüşlü (7), zamanı iyi yöneten (1), etkili iletişim ve hitabet (12), doğru ve hızlı karar verme (3), güvenilir (5), sabırlı ve kararlı (4), planlı (3), mütevazı (4), çözüm odaklı (3), inisiyatif alma (2) şeklindedir.

Ö1- Etkili iletişim becerileri, analitik düşünme becerisi, inisiyatif alma, sorumluluktan kaçmama, sabırlı olma

Ö2- Adaletli olmalı, liyakatli olmalı, herkese aynı mesafede olmalı, yönetici kişilere rehber olmalı, anlayışlı olmalı, yönettiği kişilere her durumda sahip çıkmalı

Ö5- Kendini net, anlaşılabilir şekilde ifade edebilmeli. Dürüst olmalı, lekesiz olmalı tamamen, ezen değil, değerli hissettiren olmalı, mutluluk vermeli

Ö7- Adaletli, tarafsız, demokratik, diksiyonu iyi kullanabilen, iletişim becerisi yüksek, olayları iyi anlayıp analiz edip yorumlayıp ona göre karara varan.

Ö10- Nazik, iletişimi iyi, yorum gücü kuvvetli, olaylara çok yönlü bakabilen, gerektiğinde rehberlik yapan, demokratik, disiplinli ve gelişmelere (fikirlere) açık olmalıdır.

Ö13- Çözüm üreten, sakinliğini koruyabilen, çalışkan, azimli, yeniliklere açık olmalı.

Ö14- Empati, demokratik, yapıcı, işbirlikçi, adaletli gibi özellikleri bulunmalıdır.

Ö15- İletişim becerisi yüksek, sorumluluk alabilen, problem çözme becerisi yüksek, sabırlı, liderlik yaptığı grubu motive edebilen ve gerektiğinde inisiyatif alabilme özelliklerine sahip olmalı.

Yapılan görüşmelerde liderlerin iletişim ve hitabet özelliğinin ön planda olduğu görülmüştür. Liderlerde olması beklenen birçok özellik vardır. Liderler adil olmalı herkese eşit davranmalı. Liderlerin etkili iletişim ve hitabet özellikleriyle örgüt üyelerini etkileyebilmeli, ulaşılabilir ve mütevazı olmalı. Karşılaşılan sorunlar karşısında etkili çözüm üretebilmeli, hızlı ve doğru kararlar alabilmeli. Örgütün gelişimi ve başarısını artırmak

için iyi planlama yapmalı, kararlı ve istikrarlı olmalıdır. Lider gerektiğinde inisiyatif kullanıp risk alabilmeli ve bu süreci iyi yönetmelidir.

Tablo 4: “Liderler İstenilen Verime Ulaşmak İçin İşe mi Yoksa Çalışanlara mı Odaklanmalı?” Sorusuna Yönelik Bulgular

Tem a	Kodlar	Katılımcılar
İş verimi	Çalışana	Ö5, Ö10, Ö12, Ö13, Ö14, Ö15, Ö16, Ö17
	İşe ve Çalışana	Ö1, Ö2, Ö4, Ö6, Ö7, Ö8
	İşe	Ö3, Ö9, Ö11

Tablo 4 ‘te öğretmenlerin liderler iş verimine ulaşmak için işe mi yoksa çalışanlara mı odaklanmalı sorusuna yönelik görüşleri sorulmuştur. Çalışma grubundaki öğretmenlerin vermiş oldukları bilgilere göre, çalışana (8), işe ve çalışan (6), işe (3) şeklindedir.

Ö 1- İşe ve çalışana odaklı olmalıdır. Kimin yaptığından ziyade o işin yapılıp yapılmamış olması önemlidir. Bir işi yaptırmak için öncelik gönüllülere verilmelidir. Eğer gönüllü kişi bulunamazsa adaletli ve eşit bir şekilde iş bölümü yapılabilir. Bu söylediklerim ile bir kişi bir işi yapıyor diye onun üzerine gidilebileceğini kastetmiyorum. Herkes eşit bir şekilde iş bölümü yapmalı.

Ö 5- Bence çalışanlara odaklanmalı. Çalışanlarının hayatını ne kadar kolaylaştırıp, güzelleştirirse işleri zaten yolunda olacaktır.

Ö 7- Bence her ikisine de odaklanmalı. Çalışanların işlerini tabii ki doğru ve düzgünce yerine getirmeli bunu göz ardı etmemeli. Yalnız çalışanlara özel durumlarına göre de (hastalık, bir araştırma, psikolojik nedenler vs.) olaylar değerlendirilebilir.

Ö 10- Öncelikle çalışanlara odaklanmalı. Çalışanların verimliliğini artırmak için teşvik edici, tecrübelerini aktarıcı, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlarsa işte başarı oluşur.

Ö 17- Öncelikle çalışanlara yaptıkları işin önemli olduğu hissettirilmeli daha sonra uygun ortam ve şartların oluşması durumunda çalışanların işi içtenlikle benimsemesi durumunda istenilen verime ulaşabilirler.

Yapılan görüşmelerde, görüşme grubunun çoğunluğu çalıştıkları kurumda verimin artması için liderlerin daha çok çalışanlara odaklanması gerektiğini belirtmiştir. Yöneticilerin iş verimini artırmak için işin gerekliliklerini iyi bilmeli, çalışanlarının motivasyonunu sağlamalıdır. Çalışanlara değerli olduklarını hissettirmeli, mesleki ve kişisel gelişimlerini desteklemelidir. Çalışanların memnuniyeti arttıkça iş verimleri de artacaktır.

Tablo 5: “İşte Verimin Artması ve Motivasyonun Sağlanması Amacıyla, Ödül, Terfi, Ceza Yöntemlerinden Hangisi Ya Da Hangileri Uygulanmalıdır? Neden?” Sorusuna Yönelik Bulgular

Tema	Kodlar	Katılımcılar
Motivasyon	Ödül	Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö10, Ö11, Ö12, Ö13, Ö14, Ö15, Ö16, Ö17
	Terfi	Ö2, Ö4, Ö6, Ö7, Ö8, Ö10, Ö12, Ö15, Ö16, Ö17
	Ceza	Ö6, Ö7, Ö8, Ö10

Tablo 5’te öğretmenlerin işte verimin artması ve motivasyonun sağlanması amacıyla, ödül, terfi, ceza yöntemlerinden hangisi ya da hangileri uygulanmalıdır? Neden? sorusuna yönelik görüşleri sorulmuştur. Çalışma grubundaki öğretmenlerin vermiş oldukları bilgilere göre, ödül (17), terfi (10), ceza (4) şeklindedir.

Ö3- *Ödül olumlu bir pekiştiren olarak kişiyi daha motive edecektir. Ceza ise daha çok işe karşı olumsuz bir bakış açısı geliştirecektir.*

Ö4- *Ödül ve terfi olmalı ceza olmamalı. Çünkü ceza motivasyonu artırmaz. Tam tersine iş verimini azaltır*

Ö6- *Hepsi uygulanabilir. Kullanılma amacından çıkılmadan, yansız uygulama yapılabilmesi. Ödül terfi veya ceza araç değil amaç olursa hem kişiye hem de kuruma zarar verir.*

Ö10- *Başarının artması için ödül ve terfi olmalı. Fakat Öncelikle başarıya odaklanmak için kriterler açık ve net olmalı. Aksi durumlarda ise iş verimini düşüren kurallar açıklanmalı ceza da olmalıdır.*

Ö14- *Ödül uygulanırsa çalışanların motivesi artar. Yapacakları işte daha başarılı olurlar.*

Ö15- *Bence ödül ve terfi yöntemleri uygulanmalıdır. Çünkü cezaya başvurduğunuzda ceza alan kişide öfke ya da Özgüven eksikliği gibi olumsuz duygular pekiştirebilirsiniz. Bu da o kişinin iyi yapabileceği bir işi bile en az verimle yerine getirmesine sebep olabilir.*

Yapılan görüşmelerde, görüşme grubunun tamamında ödül motivasyonu sağlayıcı ve verimi artırıcı olarak görülmektedir. Ödül, terfi ve cezaların motivasyon üzerine olumlu ve olumsuz etkileri vardır. Öncelikle bunlar uygularken adil bir şekilde uygulanması gerekir. Adil olmayan ödül, terfi ve cezalar liderin güvenilirliğini azaltmaktadır. Bu da motivasyonu ve verimi düşürür. Özdemir'de (2021) yaptığı araştırmada benzer bir bulguya rastlamıştır.

Ödül, terfi ve ceza ölçütlerinin kanunlara ve örgütün işleyişine uygun yapılması ve çalışanlarla paylaşılması gerekir. Ödül ve terfiler iş motivasyonunu olumlu anlamda artmasını sağlar. Bu durum da iş verimliliği ve başarı da artacaktır. Cezaların uygulanması örgüt yapısının korunmasında etkili olur ancak motivasyonu artırmada ödül ve terfi kadar etkili değildir.

Tablo 6: “İletişim Biçimi Yukarıdan Aşağı- Aşağıdan Yukarı Ya Da Yatay Olarak Mı Gelişmeli? Açıklayınız.” Sorusuna Yönelik Bulgular

Tema	Kodlar	Katılımcılar
İletişim	Yukarıdan aşağıya	Ö1, Ö3, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö10, Ö11, Ö12, Ö13, Ö15, Ö16, Ö17
	Aşağıdan yukarıya	Ö1, Ö3, Ö5, Ö7, Ö8, Ö9, Ö10, Ö11, Ö12, Ö13, Ö15, Ö16, Ö17
	Yatay	Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö7, Ö8, Ö9, Ö10, Ö11, Ö12, Ö15, Ö16, Ö17

Tablo 6’da öğretmenlerin iletişim biçimi yukarıdan aşağı- aşağıdan yukarı ya da yatay olarak mı gelişmeli? Açıklayınız sorusuna yönelik görüşleri sorulmuştur. Çalışma grubundaki öğretmenlerin vermiş oldukları bilgilere göre, yukarıdan aşağıya (14), aşağıdan yukarıya (13), yatay (14) şeklindedir.

Ö1- *Karşılıklı, yukarıdan aşağı ya da aşağıdan yukarıya doğru çift yönlü olmalı. Yatay iletişim de çalışanlar açısından önemlidir.*

Ö4- *Bence yatay olarak olmalı. Yukarıdan aşağıya tek yönlü olmamalı. Aşağıdan yukarıya da baskın olmamalı. Nezaket kuralları ve ast üst ilişkisine dikkat ederek herkes görüşünü söyleyebilmeli. Eleştiriye açık olmalıdır.*

Ö11- *Eğitim kurumlarında, bu üç iletişim türünde görülür. Dikey olan (aşağı- yukarı, yukarı- aşağı) iletişim örgütün sağlıklı yönetimi için önemlidir. Yatay iletişim ise idare ve ekibi arasındaki ilişki, öğretmenler arasındaki ilişkidir. Demokratik yapıdaki kurumlarda yatay iletişim ne kadar kuvvetli olursa kurum kültürü de o kadar kuvvetli olur.*

Ö13- Çift yönlü olmalıdır. Yönetici ve çalışan arasında samimiyet olmalı fakat yönetici vasıflarını hissettirmeli

Ö16- İletişim tüm yönleriyle olmalı. Çalışma yerinde herkes birbirleriyle iletişim kurabilmeli (yatay iletişim. İletişim aşağıdan yukarı (alt kademedeki kişiler amiriyle rahatça iletişim kurabilmelidir)

Yapılan görüşmelerde katılımcıların tamamına yakını iletişimin bütün yönleriyle olması gerektiğini ifade etmiştir. Örgütün işleyiş ve yapısına göre iletişim şekilleri kullanılmalıdır. Çalışan – yönetici ve çalışanların kendi aralarındaki iletişim saygı, sevgi, hoşgörü içerisinde olmalıdır ama aradaki seviye de korunmalıdır. İletişimin kuvvetli olduğu örgütlerde verim de yüksek, kurum kültürü de kuvvetli olur.

Tablo 7: “Yönetici Okulda Alınan Kararlara Öğretmenleri Ne Derece (Tamamen-Kısmen- Hiç) Dahil Etmelidir? Açıklayınız.” Sorusuna Yönelik Bulgular

Tema	Kodlar	Katılımcılar
Karar Alma	Tamamen	Ö1, Ö2, Ö3, Ö7, Ö9, Ö10, Ö11, Ö12, Ö13, Ö15, Ö16
	Kısmen	Ö4, Ö5, Ö6, Ö8, Ö14, Ö17

Tablo 7’de öğretmenlerin yönetici okulda alınan kararlara öğretmenleri ne derece (tamamen-kısmen-hiç) dahil etmelidir? Açıklayınız sorusuna yönelik görüşleri sorulmuştur. Çalışma grubundaki öğretmenlerin vermiş oldukları bilgilere göre, tamamen (11), kısmen (6) şeklindedir.

Ö1- Yöneticiye karar alma sürecinde öğretmenlerin görüşlerine tamamen dahil edilmeli, uygulanmayacak görüşlerle ilgili de süreci paydaşlarla birlikte iletişim halinde yürütmeli.

Ö5- Galiba kısmen dahil etmelidir. Çünkü öğretmeni aşan konular olabilir. Bu yüzden de her fırsatta bir toplantı ortamı oluşturulmasına gerek yoktur. Ama diğer taraftan da bütün kararları tek bir kişi almalıdır.

Ö7- Tamamen kararları öğretmen dahil olmalı. Bir okulu ayakta tutan en başta öğretmenlerdir. Bir öğretmen okula gelmediği zaman okulun işleyişini nasıl bozuluyorsa, öğretmenlere karar sürecine dahil edilmediğinde okulun düzeni de bozulur. Yönetici- öğretmen arasında kopukluk olur.

Ö9- Yönetici okulda alınan kararlara öğretmenlere mutlaka katılmalıdır. Öyle yapmazsa öğretmenler de kendi fikirlerini olduğu için uygulamaların daha etkin, daha iyi benimseyerek yaparlar. O zaman istenilen başarıya daha iyi ve etkili ulaşılacağını düşünüyorum.

Ö15- Yönetici okulda alınan kararlara öğretmenlere tamamen dahil etmelidir. Çünkü bu şekilde kurum kültürü gelişir ve sürece katılan öğretmenler yüksek performans ile çalışır ve başarı kendiliğinden gelir.

Ö16- Yöneticiler, okulda alınan kararlarda tüm öğretmenlere katarak ortak akıl yöntemi uygulayarak daha başarılı olacağını düşünüyorum.

Yapılan görüşmelerde katılımcıların çoğunluğu karar alınırken öğretmenlerin kararlara katılması gerektiği görüşünü belirtmiştir. Öğretmenleri birebir ilgilendirmeyen durumlarda düşünceleri alınabilir, uygun olan durumlarda kararlara dahil edilebilir. Öğretmenleri alınan kararlarda söz sahibi olması kararların uygulanmasında daha etkili olacaktır. Kararlara alma sürecine dahil olan öğretmenlerin iş performansı artacak bu da başarıyı ve verimi artıracaktır. Kararların çalışanlarla alınması kurum kültürünün gelişmesini iletişimin güçlenmesine katkı sağlayacaktır.

Tablo 8: “Sizce Yönetici, Otoriter-Demokratik-Bürokratik Lider Olarak Hangisi Olmalıdır? Neden?” Sorusuna Yönelik Bulgular

Tema	Kodlar	Katılımcılar
Liderlik Tarzı	Otoriter	Ö6, Ö7, Ö8, Ö16, Ö17
	Demokratik	Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö10, Ö11, Ö12, Ö13, Ö14, Ö15, Ö16, Ö17
	Bürokratik	Ö6, Ö7, Ö8, Ö16, Ö17

Tablo 8’ de öğretmenlerin sizce yönetici, otoriter-demokratik-bürokratik lider olarak hangisi olmalıdır? neden? Açıklayınız sorusuna yönelik görüşleri sorulmuştur. Çalışma grubundaki öğretmenlerin vermiş oldukları bilgilere göre, otoriter (5), demokratik (17), bürokratik (5) şeklindedir.

Ö2- Demokratik olmalıdır. Çalışanları ona güvenmeli ve yaptığı hatanın ona pahalıya mal olmayacağını ya da yaptığı güzel işlerin karşılığını alacağını bilmelidir. Çünkü insanlar güvende oldukları ortamlarda daha verimli ve başarılı olurlar.

Ö3- Demokratik ortamlarda çalışanların memnuniyeti genelde daha yüksek olur.

Ö4- Demokratik olmalı. Çoğunluğun görüşüne göre hareket etmeli. Yani istişare etmeli. Herkese ilgilendiren konularda ortak karar almalı ve uygulamalı.

Ö5- Bence demokratik olmalı. Herkesin kendisini rahatça ifade edebilmesine olanak sağlamalıdır.

Ö11- Demokratik, kolaylaştırıcı, vizyoner bir öğretimsel liderlik benim için en idealdir.

Ö14- Demokratik olursa çalışanlarından daha fazla verim alır.

Ö15- Bence demokratik olmalıdır. Çünkü demokratik bir insan herkese eşit davranır, karşısındakinin düşüncesine saygı gösterir, hoşgörülüdür ve onunla daha rahat iletişim kurarsınız.

Ö16- Yöneticiler demokratik lider olmalı fakat yerine göre otoriter ve bürokratik de olmalıdır. Yöneticiler demokratik olduğunda çalışanlar daha mutlu çalışacaklarından iş yerindeki verim artacaktır. Yerine göre otoriter olma işyerindeki gevşemeyi önler.

Yapılan görüşmelerde katılımcıların tamamı demokratik lider tarzını benimserken bazıları hepsinin ya da ikisinin olabileceği görüşünü bildirmişlerdir. Demokratik liderliği olduğu örgütlerde iletişimin daha etkili olur ve herkes kendini rahatlıkla ifade edebilir. Demokratik yönetimlerde çalışan memnuniyeti daha yüksektir. Bu durum da iş verimini artırır ve başarıyı yükseltir. Örgütlerde işlerin planlı yürümesi, disiplinin sağlanması, üretimin artırmasına yönelik olarak bürokratik ve otoriter liderlik davranışları da uygulanır.

4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Liderlik ve yöneticilik kavramları birbiriyle benzer kavramlar olarak görünse de aslında farklı iki anlam ifade etmektedirler. Her lider yöneticilik davranışları sergileyebilirken her yöneticiden liderlik davranışları beklemek doğru değildir. Liderlik daha çok bir davranış biçimi, özellik, yetenek olarak görülürken yöneticilik ise var olanı isleyişe koyma olarak görülmektedir.

Bu çalışmada öğretmenlerin yöneticilerden bekledikleri davranışsal liderlik özellikleri Lider tanımı, Lider özellikleri, İş verimi, Motivasyon, İletişim, Karar alma, Liderlik tarzı gibi yedi tema ve 31 alt başlık altında toplanmıştır. Araştırmada ortaya çıkan bulguların analizine göre alt başlıklarda ortaya çıkan veriler şu şekildedir;

Araştırmaya göre lider tanımı; yön veren (13), etkileyen (8), planlayıcı (7), sorun çözen (5) birleştiren (3), harekete geçiren (3), şeklindedir. Çalışma sonucunda liderlerin yöneticisi olduğu kuruma yön veren, çalışanları etkileyen kişiler oldukları belirtilmiştir. Liderlerin yönetimindeki kişileri ya da grupları birleştirici ve

kurumun amaçları doğrultusunda harekete geçiren kişilerdir. Aliyev'in (2020) yaptığı çalışmadaki, idarecilerin "kurumda rol model olmaları", "herkese eşit davranışta bulunması", "çalışanları motive etmeleri", "öğretmenleri denetlemeleri", "okulda birlik bütünlük oluşturması" bulguları ile bu araştırmanın bulguları örtüşmektedir. Liderler kurumun başarıya ulaşması için iyi bir planlayıcı olmalı çalışanları da buna dahil etmelidir. Örgütün karşılaştığı sorunlar ya da çıkabilecek sorunlarla ilgili öngörüsü olmalı, bunlara uygun kalıcı ve gerektiğinde hızlı çözümler bulmalıdır.

Araştırmaya göre liderlik özellikleri; etkili iletişim ve hitabet (12), demokratik (adil) (8), ileri görüşlü (7), güvenilir (5), sabırlı ve kararlı (4), mütevazı (4), doğru ve hızlı karar verme (3), planlı (3), çözüm odaklı (3), inisiyatif alma (2), zamanı iyi yöneten (1), şeklindedir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre yöneticilerden beklenen liderlik özelliklerinin başında, etkili iletişim ve hitabet yeteneği gelmektedir. Hitabetiyle çalışanlara güven vermeli onları etkilemelidir. Çalışanlarını dinleyen, anlayan, nazik ve mütevazı olmalıdır. Adaletli olmalı herkese eşit davranmalı, çalışanlar arasında taraf olmamalıdır. Bu sonuçla benzerlik gösteren Mücevher ve Erdem (2019), yaptıkları çalışmada, kurum yöneticilerinin öğretmenlere karşı adaletli, etik ve eşit davranışlar sergilemeleri gerektiği; fakat ayrımcı, kayırmacı davranışlardan uzak durmaları gerektiği belirtilmiştir. Bu çalışmanın bulgularıyla uyum sağlamaktadır. Karşılaşılan ya da ortaya çıkabilecek sorunlar karşısında doğru ve hızlı kararlar verebilmelidir. Gerekirse inisiyatif kullanılmalı ve risk alınmalıdır. Kurumu başarıya ulaştıracak etmenleri ileri görüşlülüğü ile amaçlar doğrultusunda planlamalı, zamanı etkin ve verimli bir şekilde kullanılmalıdır.

İş verimi; çalışana (8), işe ve çalışan (6), işe (3) sonuçları elde edilmiştir. Ortaya çıkan diğer bir sonuç ise yöneticilerin verimi artırmak ve istenilen başarıya ulaşmak için çalışana önem verilmesi gerektiğidir. Bu sonuçla benzerlik gösteren Çekmecelioğlu (2014) yaptığı çalışmada liderin çalışana yönelik davranışları, çalışanların örgüt amaç ve değerlerine bağlanmalarını, işlerini daha iyi yapma ve iş amaçlara ulaşma yönündeki gayretlerini çoğaltmaktadır sonucuna varmıştır. Çalışanların kendilerini değerli hissetmeleri, sorunlarının çözülmesi, çalışma şartlarının iyileştirilmesi, iletişimin etkili olması çalışanın memnuniyetini artıracaktır. Çalışanların değer görmüş olmaları onların motivasyonunu ve kurum kültürünü geliştirecek sahiplik duygusunu artıracaktır. Buda kurumda verimi artıracak ve başarıyı getirecektir. Bunun yanında yöneticilerin çalışanları da ihmal etmeden işe de aynı değeri vermesi gerekmektedir. Az da olsa bazı görüşler işe odaklanmanın verimi daha fazla artıracığı yönündedir.

Motivasyon; ödül (17), terfi (10), ceza (4) şeklindedir. Çalışmada ortaya çıkan sonuçta, görüşmecilerin tamamı ödülün motivasyonu artırdığını ifade etmişlerdir. Çalışanların yaptıkları işin beğenilmesi, taktir edilmesi, maddi ya da manevi bir karşılık bulması motivasyonlarını artıracaktır. Çalışanların iş verimi, yetenekleri ve ilgili oldukları bölümlere terfi etmeleri işe ilgilerini daha da artıracaktır. Altındağ ve Akgün (2015) çalışmalarında verilen ödüller beklentilerini karşılar ise kuruma karşı aidiyet duygusunu çoğaltıp, farklı iş arayışında girmemelerini sağlamaktadır. Bu verilere göre Çalışanların bu doğrultuda motivasyonları sağlanırsa verimliliği artacağı sonucuna varılmıştır. Cezaların ise motivasyonu artırmaktan ziyade kurum düzenini sağlamak, hata yapanla yapmayı ayırmanın, adaleti sağlamakla ilgili olduğudur.

İletişim; yukarıdan aşağıya (14), yatay (14), aşağıdan yukarıya (13) sonucu elde edilmiştir. Katılımcıların tamamına yakını iletişimin tüm yönleriyle olması gerektiğini belirtmiştir. Kurumları ayakta tutan en önemli bileşenlerden biri iletişimdir. Demokratik yönetimlerde iletişim yukarıdan aşağı, aşağıdan yukarı ve yatay olarak tüm yönleriyle etkilidir. Çalışanların kendilerini ifade etmeleri, görüş bildirmeleri kurumun başarısı açısından önemlidir. İletişim yeri ve zamanına uygun olmalı, seviye korunmalı, disiplini bozucu olmamalıdır. İletişimin güçlü olması motivasyonu ve bağlılığı artırır. Bu da kurumun amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırır. Bu sonuçla benzerlik gösteren Kaymak ve Keskinliç Kara (2016) çalışmalarında iletişimin çalışanları örgütlemeye, sorun çözmede ve amaçları gerçekleştirmede önemli bir güç olduğunu belirtirler. İletişimin örgüt başarısını artırmadaki etkisi katılımcıların ifade ettiği noktada birleşmektedir. Özellikle yatay

iletişimin güçlü olması kurum kültürünü geliştirir. Halawah (2005), yaptığı çalışmada, okul yöneticilerinin göstermiş oldukları etkili iletişim ile güvenli öğrenme ortamını ve pozitif okul iklimini oluşturduğunu belirtir. Etkili iletişimin okul kültürünü güçlendirmesi sonucuyla benzerlik göstermiştir.

Karar almada; katılımcılar yönetime katılımı tamamen (11), kısmen (6) ifade etmektedirler. Çalışanların kurumlarında alınacak kararlarda söz sahibi olması kararların uygulanmasında daha etkili olacaktır. Alınacak kararlarda farklı görüşler, konuya farklı bakış açıları getirecektir. Birinin görmediğini diğeri görmüş olabilir, bu durum alınacak olan kararlar ilgili daha doğru tespitler yapılmasına katkı sağlayacaktır. Çalışanları ilgilendiren konularda tamamen sürece dahil edilmeli diğerkonularda ise fikirleri alınmalıdır. Bulgularla benzerlik gösteren Gürkan (2006) da yaptığı araştırmada, öğretmenlerin karar sürecine katılmak istedikleri sonucuna ulaşmıştır. Kararlarda görüşü alınan çalışanın kuruma aidiyetliği ve işe motivasyonu artar. Bu durum kurumun başarısını artırır. Uyar (2007) da çalışmasında öğretmenlerin, okul yönetiminin etkililiğinin artmasında ve idareci ile öğretmen arasında iş birliğinin gelişmesinde yönetime katılmanın pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmadaki sonuçlarla alan yazındaki çalışma sonuçlarının benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Liderlik tarzlar; demokratik (17), bürokratik (5), otoriter (5) şeklindedir. Çalışmada katılımcıların tamamı kendilerini yöneten liderlerde görmek istedikleri davranış şekillerini demokratik liderlerin gösterdiğini belirtmiştir. Beş katılımcı (Ö6, Ö7, Ö8, Ö16, Ö17) kurumun işleyişi ve düzeni bakımından demokratik lider özelliklerinin yanında bürokratik ve otoriter özelliklerinde bulunması gerektiğini belirtilmiştir. Demokratik liderlerin adaletli olması, kararları çalışanlarla alması, katı bir yönetim anlayışı olmaması, çalışanların düşüncelerini rahatlıkla ifade etmesi tercih edilmelerin de önemli ölçütlerdir. Karaman, Yücel ve Dönder (2008), yaptıkları çalışmada, kuralcı bir yönetim tarzının okulda benimsenmesinin okul atmosferini negatif yönde etkilediğini ortam sağlar. Bu etkenler iş verimini ve başarısını artırır.

Okul yöneticilerinin liderliğe olan bakışları okul yönetimi ve okulun sağlıklı ilerleyişi açısından önemli olduğu söylenebilir. Liderliğin kendi doğasının değişken olması gibi okul yöneticilerinin de liderliğe olan bakış açıları zamanla değişmektedir. Literatürde liderlik konusunda yapılan çalışmalar incelendiğinde hem nitel hem de okul tabanlı çalışma yapılmamıştır. Bu bağlamda alana katkı yapması bakımından önemlidir. Bu çalışma kurum yöneticilerinin yöneticilik ve iletişim becerilerine sahip olabilmesi için göreve başlamadan önce yönetici ve liderlik eğitimi almaları olumlu katkılar sağlayabilir. Liderlik vasfı taşıyan liyakatli kişilerin yönetici olmasını sağlayacak bir sistem getirilebilir. Yöneticiler çalışanların nasıl bir yönetici istediklerine dair çalışmalar yapabilir, çıkan sonuçlarla kendi yöneticilik anlayışını karşılaştırabilir.

KAYNAKÇA

- Aksoyalp, Y. (2010). 21. Yüzyılda Okul Yöneticisinin Niteliği: Öğretim Liderliği. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (20), 140-150.
- Altındağ, E. ve Akgün, B. (2015). Örgütlerde Ödüllendirmenin İşgören Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(30), 281-297.
- Aydın, M. (1994). Liderlik. *İnönü Üniversitesi- Eğitim Fakültesi Dergisi*. 1(1).12-20.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik Türleri ve Güç Kaynakları'na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010(2), 73-84.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2014). Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (28), 21-34.

- Çağlar, A., Yakut, Ö. ve Karadağ, E. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Kişilik Özellikleri ve Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi. *Ege Eğitim Dergisi*, 6(1), 61-80.
- Davis, K. (2003). *Human Behavior at Work, Organizational Behavior*. 6th Ed. Mc Graw Hill, 191, pp.185-190.
- Demir, C., Yılmaz, M. K., & Çevirgen, A. (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.
- Diş, O. & Akbaşlı, S. (2019). Öğretmen Görüşleri Doğrultusunda Lider Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 2(2), s.86-102.
- Doğan, S., Demir, D. ve Çalmaşur, H. (2015). "Ortaokul Yöneticilerinin Liderlik Kavramına ve Ortaokul Yöneticilerinden Beklenen Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşleri". Denetim Kongresinde Sunulan Sözlü Bildiri.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (5. Basım). İstanbul: Beta Basım Yayın
- Erçetin, S. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık
- Erkuş, A. (2005). *Bilimsel Araştırma Sarmalı*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Glasman, N. S. & Heck R. H. (1992). The Changing Leadership Role of the Principal: Implications for Principal Assessment. *Peabody Journal of Education*, 68(1), s. 5-24.
- Glasman, N. S. (1984). Achievement and the School Principal. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 6 (3), s. 283-296.
- Goodwin, R. H., Cunningham, M. L. & Eagle, T. (2005). The Changing Role of the Secondary Principal in the United States: An Historical Perspective. *Journal of Educational Administration and History*, 37 (1), s. 1-17.
- Halawah, I. (2005). The Relationship Between Effective Communication of High School Principals and School Climate. *Effective Communication*, 126(2), 334-345.
- Karaman, K., Yücel, C. ve Dönder, H. (2008). Öğretmen Görüşlerine Göre, Okullardaki Bürokrasi ile Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamalarda Eğitim Yönetimi Dergisi*, 53, s. 49-74
- Kaymak, M. ve Keskinçılıç Kara, S. (2016). Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri ile Çatışmayı Yönetme Stratejileri Arasındaki İlişki. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(12).
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Keskinçılıç Kara, S. (2016). Okullarda Yaşanan Siyasi Ayrımcılığın Bireysel ve Örgütsel Etkileri. *Kastamonu Eğitim Dergisi* 24 (3), s.1371-1384
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), s. 85-116.
- Likert, R. (1979). From production and Employee Centeredness to Systems 1-4. *Journal of Management*. 5 (2).
- Maya, İ. (2017). İlkokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyleri. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 15(29).
- Özdemir, M., & Yirmibeş, A. (2016). Okullarda Liderlik Ekibi Uyumu ve Öğretmen Performansı İlişkisinde İş Doyumunun Aracı Etkisi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(2)

- Şişman, M. (2002). Örgütler ve Kültürler, Pegem A., Ankara.
- Northouse, P. G. (2004). Leadership: Theory and Practice. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Payne, S. (2007). *Grounded Theory*. In E. Lyons ve A. Coyle (Eds.). *Analysing Qualitative Data In Psychology*. (p. 65-86). Los Angeles: SAGE Publications
- Roberts, R. E. (2020). Qualitative Interview Questions: Guidance for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 25(9), 3185-3203. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2020.4640>
- Robson, C. (2002). Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers (2nd ed.). Oxford: Blackwell Publishers Ltd
- Uyar, Ş. (2007). Öğretmen ve yöneticilerin görüşlerine göre öğretmenlerin okul yönetimine katılmaları (Düzce ili örneği). (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Usta, I. (2016). Liderlik Davranışının Çalışanların Öznel İyi Oluşları ve İşe Yabancılaşmaya Etkisi: Bir Alan Araştırması. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Tağraf, H. & Çalman, İ. (2009). Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (2). 135-154.
- Yalçinkaya, M. (2002). Çağdaş Okulda Etkili Liderlik. *Ege Eğitim Dergisi*, 1(2), s.109-119.

Çıkar Çatışması Beyanı: Bu çalışmada taraf olabilecek herhangi bir kişi, kurum veya kuruluş arasında bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Destek ve Teşekkür: Çalışma için herhangi bir kurum ya da kuruluştan finansal destek alınmamıştır.

Etik Kurul İzin: Araştırmaya yönelik etik kurul onayı, Artvin Çoruh Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Kurulu, Bilimsel Araştırma Etik Kurulunca 21.06.2023 tarih ve E:98001 sayılı yazı ile alınmıştır.

Araştırmacı Katkısı: Yazarlar eşit oranda çalışmaya katkıda bulunmuşlardır.