

## KORO ŞEFLİĞİ EĞİTİMİNDE DURUMSAL LİDERLİK MODELİNİN UYGULANABİLİRLİĞİ APPLICABILITY OF SITUATIONAL LEADERSHIP MODEL IN CHORAL CONDUCTING EDUCATION

Mehmet Yiğit ERSOYDAN

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Eğitim Fakültesi,  
Güzel Sanatlar Eğitimi Bölümü  
[ersoydan07@hotmail.com.tr](mailto:ersoydan07@hotmail.com.tr)  
ORCID: 0000-0001-9053-4580

### ÖZ

### ABSTRACT

#### Geliş Tarihi:

22.07.2024

#### Kabul Tarihi:

27.12.2024

#### Yayın Tarihi:

27.03.2025

#### Anahtar Kelimeler

Durumsal Liderlik,  
Eğitim,  
Koro,  
Koro Şefliği Eğitimi,  
Liderlik.

#### Keywords

Situational  
Leadership,  
Education,  
Choir,  
Choir Conductor.  
Education  
Leadership.

Liderlik, günümüzde oldukça popüler bir çalışma alanıdır. Değişen toplumsal koşullara ve ihtiyaçlara bağlı olarak farklı alanlarda yürütülen çalışmaların ilgi odağı olması nedeniyle, disiplinlerarası bir kavram haline gelmiştir. Müzik toplulukları yönetiminde de liderlik, şeflik pozisyonu ile ilişkilidir. Açık kaynaklardan elde edilen veriler incelendiğinde, koro ve orkestra şefliği alanlarında verilen eğitimlerde şefliğin “liderlik” boyutunun ihmal edildiği görülmektedir. Bu araştırmanın amacı, koro şefliği ve eğitimi sürecinde liderlik olgusunu irdeleyerek, koro şefleri için durumsal liderlik modelinin uygulanabilirliğini örnek yaklaşım biçimleri ile modellemektir. Bu bağlamda, Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilen durumsal liderlik modelinin (SLT) temel kavramları ve alanyazında “koro şefliği, eğitimi ve liderlik” konularında yapılan araştırmaların bulguları incelenerek tartışılmıştır. Nitel araştırma modeline göre yapılandırılan çalışmanın fiziksel verileri, doküman inceleme yöntemi ile elde edilmiştir. Literatürde dokümanlar “fiziksel veri” olarak kabul edilmektedir. Elde edilen bulgulara göre; koro şefliği ve liderlik alanyazınlarında yapılan çalışmaların sayıca yetersiz olduğu, durumsal liderlik modelinin başarılı koro şefleri arasında tercih edilen bir model olduğu, durumsal liderlik modeline göre planlanan koro çalışmalarının dikkate değer biçimde olumlu sonuçlar yarattığı, bu bağlamda durumsal liderlik modelinin koro şefleri için uygulanabilir bir model olduğu, koro şefliği eğitiminde liderlik boyutunun ihmal edildiği, koro şefliği eğitimi sürecinde hazırlanan programların içeriklerinde liderlikle ilgili derslerin yer alması gerektiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Leadership is a very popular field of study today. It has become an interdisciplinary concept because it is the centre of interest of studies carried out in different fields depending on changing social conditions and needs. In the management of musical ensembles, leadership is related to the conducting position. When the data obtained from open sources are analysed, it is seen that the ‘leadership’ dimension of conducting is neglected in the trainings given in the fields of choral and orchestra conducting. The aim of this study is to examine the leadership phenomenon in the process of choral conducting and training and to model the applicability of the situational leadership model for choral conductors with sample approaches. In this context, the basic concepts of the situational leadership model (SLT) developed by Hersey and Blanchard and the findings of the studies on ‘choral conducting, education and leadership’ in the literature were examined and discussed. The physical data of the study, which was structured according to the qualitative research model, were obtained by document analysis method. In the literature, documents are accepted as ‘physical data’. According to the findings, it was concluded that the number of studies in the literature on choral conducting and leadership is insufficient, the situational leadership model is a preferred model among successful choral conductors, choral works planned according to the situational leadership model create remarkably positive results, in this context, the situational leadership model is an applicable model for choral conductors, the leadership dimension is neglected in choral conducting education, and leadership-related courses should be included in the content of the programmes prepared during the choral conducting education process.

DOI: <https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.1520208>

Atıf/Cite as: Ersoydan, M. Y. (2025). Koro şefliği eğitiminde durumsal liderlik modelinin uygulanabilirliği. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 15(1), 75-89.

## Giriş

Liderlik, iki ve daha fazla sayıda insanın bir arada bulunduğu her ortamda gündeme gelen bir olgudur. Temsil ettiği ilişki biçimi bağlamında değerlendirildiğinde hiyerarşik ilişkileri ya da ast-üst sistemi içerisinde kurulan ilişkileri ifade eder. Etkili bir *yönetim* ve *organizasyon* ihtiyacı duyulan her alanın yakından ilgilendiği bir kavramdır. Bu nedenle, tanımlanması da oldukça zor bir olgudur. Liderlik kavramı üzerine yapılan tanımlamalar incelendiğinde üç temel yaklaşımla tanımlama yapıldığı görülür. Bu üç temel yaklaşım *disiplinler*, *özellikler* (davranışlar) ve *durumlar* şeklinde sıralanabilir. Bu bağlamda alanyazında yer alan liderlik tanımları da, farklı disiplinlerin konuya yaklaşım biçimlerine, ihtiyaç duyulan liderlik tipinin özelliklerine ve liderliği gerektiren durumlara göre farklılaşmaktadır. Örneğin Cooley liderliği “sosyal bir hareketin merkezinde olmak” şeklinde tanımlar (1902, s. 10). Stogdill ise kavrama iletişim boyutuyla yaklaşır ve “karşılıklı davranış ve fikir birliği ile bir yapıyı harekete geçirme” biçiminde bir tanım ortaya koyar (1981, s. 44). Bass’ın tanımı amaç-süreç odaklıdır ve liderliği “grup etkinliklerini grup hedeflerine ulaşma doğrultusunda etkileme süreci” olarak tanımlar (1985, s. 25). Genel olarak değerlendirildiğinde etkili bir liderliğin çok sayıda tanımı olduğunu ve liderlik alanyazının tanımlar bağlamında son derece zengin olduğunu kabul etmek gerekir. Liderlik alanında önemli bir araştırmacı olan Chemers’in “liderliğin teorisyen sayısı kadar tanımı vardır” sözleri de bu görüşü destekler (1993, s. 294).

Müzik topluluklarında liderlik, “şeflik” pozisyonu ile ilişkilidir. Müzik topluluğu olarak koro ya da orkestranın şefi; söz konusu müzik topluluğunun aynı zamanda yöneticisi ve lideri konumundadır. Müzik topluluğu kavramı yalnızca koro ve orkestra ile sınırlı değildir. Koro, orkestra, bando, oda müziği korosu, oda müziği orkestrası vb. büyük ve küçük çapta oluşturulmuş tüm topluluklarda *şeflik*, *yöneticilik* ve *liderlik* olguları söz konusudur. Tür ve üye sayısı kriterlerinden bağımsız olarak bir topluluk şefinin misyonu, grubun sanatsal hedeflerini belirlemek ve belirlenen sanatsal hedeflere ulaşmak için gerekli olan şeflik, yöneticilik ve liderlik davranışlarını en iyi şekilde gerçekleştirmektedir. Covey, bu yönüyle lideri “grup tarafından değer ifade eden ve kabul edilen kuralları en iyi şekilde somutlaştıran kişi” olarak tanımlar (1990, s. 57).

Molina, “ister koro ister orkestra şefi olsun, tüm şeflerin temel eğitimi evrensel bir dilin öğrenilmesi ile başlamalıdır” der (1978, s. 26). Hiç kuşku yoktur ki bu dil; müzik dilidir. Bu anlamda müzik toplulukları yönetiminde şeflik; aynı dilin konuşulduğu bir alanın koro, orkestra, bando vb. farklı işlevlerine ait davranış biçimlerini ifade eder. Koro şefi, koronun sanatsal başarısı için iki temel sürece göre hareket eder. Bu süreçler *prova süreci* ve *konser süreci*dir. Prova sürecinde koro şefi “*öğretmen*” rolündedir. Konser sürecinde ise daha çok “*yönetici*” rolünü üstlenir. Öğretmen rolü; koronun ses eğitimi, seslendirilmek istenen eserin gerektirdiği müzikal analiz, müzikal ifade, stil bilgisi ve dil bilgisi gibi didaktik unsurların öğretimi sürecini kapsayan *pedagojik* davranışları ifade eder. Yönetici rolü ise; eser, koro ve izleyici arasındaki iletişim bağlamında çalıtılan eserlerin sunumuna etki eden tüm unsurların organize edilmesi sürecini kapsayan *yönetim* ve *liderlik* davranışlarını ifade eder. Koro şefinin belirlediği liderlik tarzı, prova ve konser süreçlerinde üstlendiği öğretmen ve yönetici rolleri üzerinde de etkilidir. Bu nedenle koro şefi için tek bir liderlik tarzından söz etmek pek mümkün değildir. Koro şefinin liderlik tarzını koronun ve diğer değişkenlerin gerektirdiği şartlara göre belirlemesi, daha etkili sonuç almasını sağlar. Her koşulda ve sürekli geçerliği olan bir liderlik davranış biçimi belirlemek, ihtiyaçların ve durumların sürekli değiştiği düşünüldüğünde etkili bir liderlik için sonuç verici sayılmaz. İnsan başta olmak üzere değişen tüm faktörler, koro şefinin tek ve sürekli geçerli olan bir liderlik davranış biçimi benimsemesini zorlaştırır. Bu bağlamda “koroda tek bir liderlik tarzından söz etmek” mümkün değildir (Carnicer vd., 2015, s. 85). Koro şefi, müzikal ve müzik dışı durumlara göre değişebilen/güncellenebilen bir liderlik yaklaşımı benimsemeli ve buna uygun becerilere sahip olmalıdır. Koro şefinin öğretmen ve yönetici rollerine bağlı olarak sahip olması gereken beceriler *müzikal* ve *müzik dışı* olarak iki ana gruba ayrılabilir. Bu bağlamda, koro şefinin sahip olması beklenen müzikal beceriler; ses eğitimi bilgisi, müzik teorisi bilgisi, piyano çalma, gelişmiş bir yönetim tekniği, üst düzey bir müzikalite ve güçlü sanatsal ifade sezgisidir. Koro şefinin sahip olması gereken müzik dışı beceriler ise; iletişim becerisi, kriz yönetimi, duygudaşlık (empati) becerisi ve güven duygusu olarak sıralanabilir.

Koro şefinin davranış biçimleri, müzikal ve müzik dışı becerilerine bağlı olarak değişen *eğitimci*, *yönetici* ve dolayısıyla *lider* davranış biçimleridir. Bu davranış biçimleri *prova öncesi*, *prova süreci* ve *konser süreci* gibi farklı koşullarda ihtiyaç duyulan farklı durumsal yaklaşımları gerektirmektedir. Bu nedenle koro ve orkestra şeflerinin

liderlik modelleri bağlamında yapılan çalışmalar, genel olarak durumsal liderlik teorilerine odaklanmıştır<sup>1</sup>. Durumsal liderlik (Situational Leadership Theory); 1960'lardan sonra teknolojinin sağladığı olanaklar, toplumların değişen ihtiyaçları ve bunlara bağlı olarak koşulların değişmesi bağlamında, liderin davranış biçimlerinin de değişmesi gerektiği fikri ile ortaya çıkmıştır. Etkili liderlik davranışlarının değişen koşullara bağlı olarak belirlenmesi gerektiği düşüncesinden hareketle tartışılmaya başlanmıştır. Hersey ve Blanchard'ın geliştirdiği durumsal liderlik modeline (SLT) göre liderlik; *olgunluk*, *yeterlik* ve *istek* değişkenlerine bağlıdır. Bu bağlamda Hersey ve Blanchard, liderlikte üyelerin *olgunluğu*, *yeterlikleri* ve *görev alma istekleri* ile ilişkili olan süreçleri her biri farklı bir yaklaşımı ifade eden dört ana dilime ayırır (Hersey & Blanchard, 2008, s. 143).

Ülkemizde koro şefliği eğitimi, hem “şeflik” hem de “liderlik” boyutu bağlamında fazlasıyla ihmal edilen bir alandır. Lisans ve lisansüstü seviyede koro ve orkestra şefliği eğitimi veren yüksek öğretim kurumlarının ders programları incelendiğinde bu durum açıkça görülmektedir. Açık kaynaklardan elde edilen bilgiler incelendiğinde, koro ve orkestra şefliği eğitimi bağlamında genel olarak; “temel şeflik”, “koro şefliği”, “orkestra şefliği”, “temel şeflik teknikleri” ve “müzik toplulukları yönetimi” gibi derslerin yer aldığı sınırlı bir içeriğin mevcut olduğu görülmektedir. Bu tür dersler, koro şeflerinin müzikal becerilerini geliştirmeyi hedefleyen içeriklere sahiptir. Koro şeflerinin özellikle “liderlik” bağlamı dikkate alınarak müzik dışı becerilerini geliştirmeye yönelik derslerin de programlara dahil edilmesi, koro ve orkestra şefliği ile liderlik olgusunun pratikte birbiri ile iç içe geçmiş kavramlar olmaları nedeniyle önemli bir husustur. Bu bağlamda, koro şefliği eğitimi alan koro şefi adaylarının müzikal becerilerinin geliştirilmesi yanında, müzik dışı becerilerden biri olan liderlik becerilerinin de geliştirilmesi gerekir.

### **Amaç ve Yöntem**

Koro şefliği eğitiminde “liderlik” kavramının ders programlarına dahil edilmesi, dünya genelinde de az sayıda örneği bulunan bir uygulamadır<sup>2</sup>. Bir model önerisi olarak, liderlik davranışlarının değişen koşullara ve ihtiyaçlara göre esnek bir yaklaşımla tanımlandığı Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilen durumsal liderlik modelinin koro şefliği eğitimi sürecinde uygulanabilirliğinin incelendiği bu araştırmanın, koro şefliği eğitiminin ihmal edilen “liderlik” boyutu ile ilgili olarak dikkate değer bir bakış açısı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Bu bağlamda araştırmada, liderlik ve koro alanyazınları çerçevesinde derinlemesine bir yaklaşımla koro şefliği eğitiminde durumsal liderlik modelinin uygulanabilirliği incelenecektir. Nitel araştırma modeline göre yapılandırılan çalışmanın fiziksel verileri, doküman inceleme yöntemi ile elde edilmiştir. Literatürde dokümanlar “fiziksel veri” olarak kabul edilmektedir<sup>3</sup>. Bu bağlamda, akademik araştırmalar, kitap-dergi-gazete ve benzeri yayımlar, resmi yazışmalar, anketler ve raporlar doküman inceleme yönteminin fiziksel veri kaynaklarıdır. Doküman inceleme yöntemi, “araştırmanın amacına uygun olarak yazılı ve görsel dokümanların incelenerek zengin ve kapsamlı bir çıkarım sağlanması” için kullanılan bir yöntemdir (Baş & Akturan, 2008, s. 117). Bu amaçla, Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilen durumsal liderlik modelinin (SLT) temel kavramları ve alanyazında “koro şefliği, eğitimi ve liderlik” konularında yapılan araştırmaların bulguları incelenmiş ve tartışılmıştır. Ulaşılan sonuçlar bağlamında Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik modelinin koro şefliği eğitiminde bir model olarak uygulanabilirliği ve koro şeflerine uygun örnek yaklaşımlar değerlendirilmiştir. Araştırmanın, alanında özgün bir çalışma olması ve “koro şefliği, eğitimi ve liderlik” alanyazınlarına katkı sağlayacak olması bakımından önemli olduğu değerlendirilmektedir.

### **Bulgular ve Tartışma**

#### **Liderlik Çalışmaları ve Dönemler**

Liderlik, 1900'lü yılların başından itibaren akademik çalışmaların konusu haline gelmiş bir kavramdır. Söz konusu dönem, 19. yy'ın ikinci yarısında yaşamış olan ve toplumlara büyük oranda etki eden “büyük adam”ların (great

<sup>1</sup> Ayman bu konuyu derinlemesine inceler. Detaylar için bkz: Ayman, "Leadership Perception: The Role of Gender and Culture", (1993).

<sup>2</sup> Amerika Birleşik Devletleri, İngiltere ve Almanya gibi ülkelerdeki üniversitelerde yalnızca “koro şefliği” eğitimi verilen programlar mevcuttur. Söz konusu programlarda koro şefliği ile ilgili müzikal becerilerin geliştirilmesine yönelik dersler bulunmakla birlikte, liderlik eğitimi ile ilgili zengin içeriklere rastlanmamıştır.

<sup>3</sup> Detaylar için Bkz: Baş & Akturan, *Nitel Araştırma Yöntemleri*, (2008).

man) sıra dışı yetenekleri ve sahip oldukları kişilik özelliklerinin incelenmesi ile başlamıştır<sup>4</sup>. Bugün başta sosyoloji olmak üzere pek çok disiplin alanının popüler araştırma konuları arasında yer alan liderlik çalışmaları üç ana dönemde incelenmektedir. Birinci dönem, liderin belirli özellikleri taşıyan bir kişi olduğu düşüncesinden hareketle, liderlik eden kişilerin ortak özelliklerinin belirlenmesine odaklanılan özellikler dönemidir. İkinci dönem, liderlik araştırmalarının liderliğin durumlara göre değişmesi gerektiği varsayımından hareketle yapıldığı dönemdir. Bu dönemde, en iyi sayılabilecek tek ve geçerli bir liderlik yaklaşımı olamayacağı, liderlikte başarının durumlara ve şartlara göre değişmesi gerektiği fikrinden hareket edilerek çalışılmıştır. Üçüncü dönem ise, dönüşümcü ve etkileşimli liderlik modellerinin araştırıldığı modern liderlik kuramları dönemidir. 1980'lerden sonra hız kazanan bu dönemde yapılan çalışmalarda, farklı disiplin alanlarından elde edilen verilerden de yararlanılarak liderlik, ortak amaçların gerçekleştirilmesi için dönüşüme ve etkileşime açık bir süreç olarak ele alınmış ve bu bağlamda çalışılmıştır.

### **Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli (SLT)**

Başarılı sonuçlar getiren etkili bir liderlik, koşullara göre şekillendirilebilen davranışları gerektirmektedir. Lider kişinin sahip olması beklenen davranış örüntüleri, durumlara göre değişebilen bir yapıda olmalıdır. Lider, davranışlarını liderlik ettiği topluluk üyelerinin sahip olduğu özelliklere göre belirleyebilmelidir. Bu bağlamda, Hersey ve Blanchard'ın geliştirdikleri durumsal liderlik modeli (Situational Leadership Theory) *üyelerin olgunluk düzeyi* (developmental level) ile *liderin davranış biçimleri* üzerine odaklanır. Bu modelde bireylerin olgunluk düzeyleri ile grup içi başarıyı elde etmek üzere liderin görev verme, ikna etme, sürece dahil etme ve yetki verme gibi davranış biçimleri arasında ilişki kurulmaya çalışılır. Görev ve ilişki bağlamında sorumluluk almaya hazır olan üyeler, hem liderin liderlik sürecindeki davranış biçimlerini etkileyecek hem de topluluğun hedeflediği başarıyı yakalayabilmesini sağlayacaktır. Üyelerin sahip oldukları olgunluk düzeyleri, liderden beklentilerinin de kaynağını oluşturmaktadır. Bu nedenle liderin davranış biçimleri de *görev ve ilişki* merkezli olmak üzere iki temel boyutta incelenir. Üyelerin olgunluk düzeyleri ile liderin görev ve ilişki merkezli davranış biçimleri, değişen koşullara ve grubun ihtiyaçlarına uygun ortak bir düzlemde işe koşulmalıdır. Hersey ve Blanchard'a göre etkili liderlik, yalnızca üyelerin olgunluk düzeyleri ile lider davranışlarının en uygun olduğu noktada bulunması koşuluyla gerçekleşebilir (Erçetin, 2010).

Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik modelinde, üyelerin olgunluk düzeyleri dört başlıkta incelenir. Buna göre birinci düzey (D1); *Yüksek Görev-Düşük İlişki*, ikinci düzey (D2); *Yüksek Görev-Yüksek İlişki*, üçüncü düzey (D3); *Yüksek İlişki-Düşük Görev*, dördüncü düzey (D4); *Düşük İlişki-Düşük Görev* şeklinde tanımlanmıştır.

***Düzye 1; Yüksek Görev-Düşük İlişki:*** Bu olgunluk düzeyine sahip üyelerin bulunduğu bir grupta üyeler görev alma konusunda isteksizdirler. Verilen görevleri yerine getirebilecek yeterliğe de sahip değillerdir. Bu nedenle lider, topluluktaki üyelere sürekli görevler vererek üyelerin kendilerini geliştirmelerine ve olgunlaşmalarına fırsat verir. Bu bağlamda, görev düzeyi yüksek, ilişki düzeyi düşük bir yaklaşım biçimi sergilenmiş olur. Üyelerin olgunluk düzeyleri oldukça düşüktür.

***Düzye 2; Yüksek Görev-Yüksek İlişki:*** Bu olgunluk düzeyine sahip üyelerin bulunduğu bir grupta üyeler görev alma konusunda isteklidirler. Ancak verilen görevleri yerine getirebilecek yeterlikte değillerdir. Bu nedenle lider, topluluk içerisinde belirlediği potansiyeli olan üyelere görev dağılımı yapar ve verdiği görevlerle ilgili olarak üyeleri sürekli yönlendirerek destekler. Bu bağlamda, görev düzeyi yüksek, sürekli yönlendirme ve destekleme davranışlarından dolayı ilişki düzeyi de yüksek bir yaklaşım biçimi sergilenmiş olur. Üyelerin olgunluk düzeyleri normal ve bir önceki düzeye (D1) oranla biraz daha yüksektir.

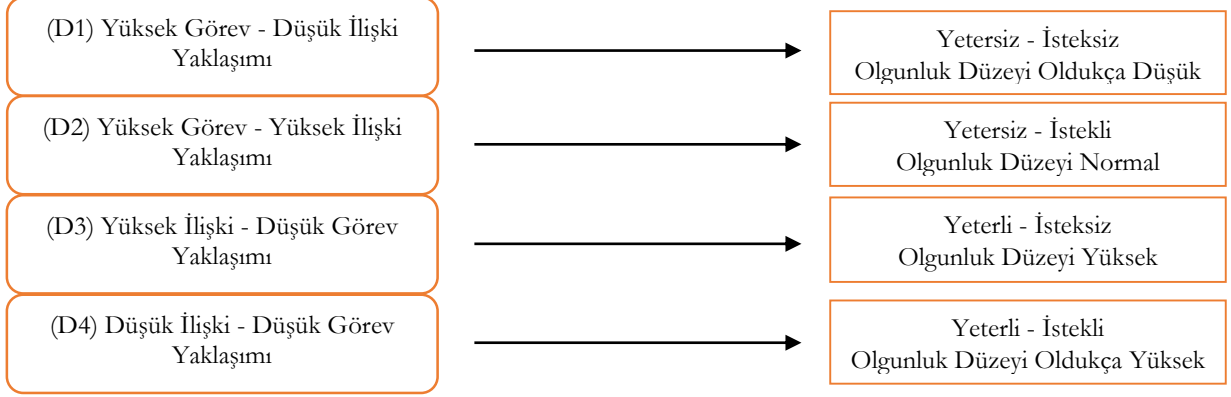
***Düzye 3; Yüksek İlişki-Düşük Görev:*** Bu olgunluk düzeyine sahip üyelerin bulunduğu bir grupta üyeler görev alma konusunda isteksizdirler. Ancak verilen görevleri yerine getirebilecek yeterliğe de sahiptirler. Bu nedenle lider, topluluk içerisinde karar alınması gerektiğinde ya da grubun ortak başarısı için bir takım planlamaların

---

<sup>4</sup> Bkz: Bass, *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*, (1990).

yapılması aşamasında üyelerin görüş ve önerilerini alarak sürece dâhil olmalarını sağlar. Bu bağlamda, ilişki düzeyi yüksek, görev düzeyi düşük bir yaklaşım biçimi sergilenmiş olur. Üyelerin olgunluk düzeyleri yüksektir.

**Düzye 4; Düşük İlişki-Düşük Görev:** Bu olgunluk düzeyine sahip üyelerin bulunduğu bir grupta üyeler görev alma konusunda isteklidirler. Verilen görevleri yerine getirebilecek yeterliğe de sahiptirler. Bu nedenle liderin, üyelere görev dağılımı yapmasına, onları yönlendirmesine ve desteklemesine ihtiyaç yoktur. Üyeler kendileri inisiyatif alabilirler. Üyelerin olgunluk düzeyleri oldukça yüksektir.



**Şekil 1.** Hersey ve Blanchard'ın Görev-İlişki ve Yeterlikler Diyagramı

**Not:** İlgili alan yazın çerçevesinde yazar tarafından oluşturulmuştur.

Hersey ve Blanchard'ın görev ve ilişki merkezli olarak tanımladıkları söz konusu olgunluk düzeyleri, topluluk üyelerinin yeterlikleri, deneyimleri ve sorumluluk duyguları ile ilişkilidir. Böyle bir toplulukla karşılaşan lider, liderlik edeceği topluluk üyeleri ile iyi derecede ilişki kurabilmeli ve onları yeterlikleri, deneyimleri ve sorumluluk duyguları bağlamında yakından tanıyabilmelidir. Böylece, değişen durumlara bağlı olarak söz konusu koşulları detaylı biçimde analiz edebilecek ve koşulların gerektirdiği şekilde en uygun yaklaşımı benimseyebilecektir. Hersey ve Blanchard liderlik için "her durumda etkili olabilen bir davranış biçimi mümkün değildir" der (2008, s. 133). Lider, yaklaşımlarını topluluktaki üyelerin olgunluk düzeylerine bağlı olarak belirlemelidir. Liderin bu tutumu, bir süre sonra üyelerinin olgunluk düzeylerinin artması ile sonuçlanabilmelidir. Görev alma isteği ve yeterlikler konusunda olgunlaşan üyeler, verilen bütün görevleri yapabilecek donanım ve özelliklere sahip olabileceklerdir.

Hersey ve Blanchard'ın liderlik modelinde, liderin topluluk üyelerinin olgunluk düzeylerine göre belirlemesi gereken liderlik davranışları da (Leader Styles) tanımlanmıştır. Buna göre birinci yaklaşım; *Emir Verici* (telling), ikinci yaklaşım; *İkna Edici* (selling), üçüncü yaklaşım; *Katılım Sağlayıcı* (participating), dördüncü yaklaşım; *Yetki Verici* (delegation) liderlik davranışı olarak belirlenmiştir<sup>5</sup>.

**Yaklaşım 1; Emir Verici:** Bu davranış biçimini gösteren liderler, üyelerin sahip oldukları olgunluk düzeylerinin son derece düşük, yeterlikler bağlamında eksik ve isteksiz olmaları nedeniyle sürekli olarak görevlendirme yaparlar. Liderin beklentisi, üyelerin verilen görevleri yerine getirme süreci içerisinde çeşitli becerileri kazanmaları ve olgunluk düzeylerini arttırmaları yönündedir. Lider düşük oranda destekleyici davranışlar gösterir, daha çok rehberlik eden bir yaklaşımı benimser.

**Yaklaşım 2; İkna Edici:** Bu davranış biçimini gösteren liderler, üyelerin sahip oldukları olgunluk düzeylerinin biraz daha yüksek, yeterlikler bağlamında eksik fakat istekli olmaları nedeniyle görev verdikleri grup üyeleri ile iyi bir iletişim içinde olmaya özen gösterirler. Lider, üyelerin istekli olmalarına karşın halen yeterlikler bağlamında

<sup>5</sup> Liderlik literatürde bu kavramların İngilizce karşılıkları tektir. Ancak Türkçe karşılıklarında çeviriden kaynaklı olarak farklılıklar görülebilmektedir.

istenilen düzeye ulaşamamış olmalarından dolayı, görev verme ve iletişim kurma yaklaşımını dikkatli bir biçimde organize eder. Üyelerin yeterlik kazanabilmeleri için görev alma ve deneyim kazanma konusunda desteklenmeleri gerekir.

**Yaklaşım 3; Katılım Sağlayıcı:** Bu davranış biçimini gösteren liderler, üyelerin sahip oldukları olgunluk düzeylerinin yüksek, yeterlikler bağlamında hazır fakat isteksiz olmaları nedeniyle üyelerin her türlü sürece aktif katılımlarını sağlamaya odaklıdır. Lider, yapılacak iş veya görevlerle ilgili olarak üyelerin düşüncelerini sorar ve onlardan gelen önerileri dikkate alarak hareket eder. Üyeler, lider tarafından verilen görevleri yapabilecek yeterliğe ve olgunluğa sahip olduklarından, liderin rehberlik eden yaklaşım biçimlerine daha az yer vermesi gerekir. Bunun yerine üyelerin motivasyonlarını arttırmak amacıyla daha çok iletişim kuran ve destekleyen bir yaklaşım biçimi benimsenmelidir.

**Yaklaşım 4; Yetki Verici:** Bu davranış biçimini gösteren liderler, üyelerin sahip oldukları olgunluk düzeylerinin son derece yüksek olması ve yeterlikler bakımından verilen görevleri yerine getirebilecek donanıma sahip olmaları nedeniyle yalnızca gözleme ve değerlendirmeye odaklıdır. Lider, yapılacak iş veya görevle ilgili olarak uygun bulduğu üyelere yetki verir ve herhangi bir müdahalede bulunmaz. Önemli olan, üyelere olgunluk ve yeterlikler bakımından uygun fırsatlar yaratmak ve onları cesaretlendirmektir.

### **Koro Şefliği, Eğitimi ve Durumsal Liderlik Modeli**

Koro şefliği eğitimi süreci, öncelikli olarak evrensel bir dil olan “müzik dili” nin öğrenilmesine odaklıdır. Müzikal becerilerin geliştirilmesi elbette ki koro şefliği eğitiminde ana unsurdur. Ancak tek başına yeterli olmadığı da bir gerçektir. Bu bağlamda, koro şeflerinin müzikal ve müzik dışı becerilerinin eş zamanlı olarak geliştirilmesi gerekir. Yalnızca müzikal anlamda üst düzey teknik becerilere sahip olmak, iletişime ve yönetime bağlı dinamiklerin de son derece etkili olduğu koro şefliği sürecinde tek başına yeterli değildir. Ancak dünya ve Türkiye ölçeğinde koro şefliği eğitimi veren kurumların programları incelendiğinde ses eğitimi bilgisi, repertuar bilgisi, piyano çalma, stil bilgisi, müziksel işitme, topluluk yönetimi, jest-mimik kullanımı ve dil bilgisi<sup>6</sup> gibi müzikal ve müzik dışı bazı becerilerin geliştirilmesi ile ilgili derslerle sınırlı kalındığı görülmektedir.

Thurman (1979), koro şefliği eğitimi ve liderlik alanları arasındaki yakın ilişkiye ilk odaklanan araştırmacılardan biridir. Choral Journal’da yayımlanan makalesinde koro şefliği sürecini, eğitim de dahil olmak üzere çeşitli kesitleri ile irdeler ve *koro şefliği* ve *liderlik* alanında ciddi anlamda araştırma eksikliği bulunduğunu ifade eder. Yaptığı araştırmalarda, tarihsel arka planı incelendiğinde yapılan çalışmaların büyük oranda müzik tarihi ve müzikoloji bağlamıyla sınırlı kalındığını belirtir. Bu noktada, koro şeflerinin esas ihtiyaç duydukları araştırmaların, çeşitli konser ve performans süreçlerinde nasıl daha etkili ve daha verimli bir koro şefi olunabileceğini orta koyan çalışmalar olduğunu vurgular. Prova süreçlerinin daha verimli yönetilebilmesi için liderlik alanı ile ilgili çalışmalar yapılması gerektiğinin altını çizer. Thurman’ın bu tespitinden yaklaşık on yıl sonra Allen ve Apfelstadt, yayımladıkları *Leadership Styles and the Choral Conductor* başlıklı makalelerinde Thurman’a göndermede bulunarak “koro şefliği bağlamında değişen pek bir şey olmadı” tespiti ile koro şefliği ve liderlik alanındaki çalışmaların yetersiz olduğu gerçeğini bir kez daha vurgulamışlardır (Allen ve Apfelstadt, 1990, s. 25).

Russell (1980)’ın Ohio State University adına yürüttüğü araştırmanın sonuçları, pek çok yüksek okul koro-orkestra şefi ve eğitimcisinin liderlik yaklaşımında durumlara bağlı olarak değişen liderlik davranışlarını benimsediklerini göstermiştir. Russell ulaştığı sonuçlar bağlamında, koro ve orkestra şefliği eğitimi ve liderlik alanlarında yapılan araştırmaların son derece yetersiz olduğunu, programlı bir liderlik eğitimi süreci için şeflerin özellikle provalardaki liderlik davranışlarını ayrıntılı biçimde inceleyen araştırmalar yapılması gerektiğini ifade etmiştir. Bu bağlamda yapılacak çalışmalardan elde edilecek sonuçların, koro şefliği ve liderlik alanyazınlarına önemli katkı sağlayacağı ve bunun koro şefliği için bir zorunluluk olması gerektiğinin altını çizer.

Simons (1983), yayımladığı *A Leadership Teaching Approach* adlı kitabında Maslow, Berne ve Harris’in psikolojiyi kapsayan çalışmalarına bağlı olarak koro şefliği ve eğitimi alanı ile psikoloji biliminin prensipleri arasında bağlam

<sup>6</sup> Burada kastedilen koro repertuarının zengin örneklerinin yazılı olduğu Latince, Almaca ve İtalyanca gibi dillerdir.

kurmaya çalışır. Koro şeflerinin korolarını yönetirken kullandıkları psikoloji ve liderlik metotlarını irdeleyerek, müzik toplulukları liderliğinde başarının büyük ölçüde bu metotlar arasındaki ilişkinin bilinmesine ve iyi derecede uygulanmasına bağlı olduğunu belirtir. Simons'a göre koro şefliğinde etkili liderlik, rastlantısal bir başarı değildir ve koro şefliği öğrencilerinin şeflik programlarının en başında, liderlik ile ilgili tutum ve davranışların geliştirilmesine yönelik derslerin yer alması gerektiğini savunur. Bu nedenle kitabında büyük ölçüde *etkili müzikal liderliğin temel prensipleri* üzerinde durur. Koro eğitimi alan öğrencilerin liderlik davranışlarının geliştirilmesinin diğer her şeyden daha önemli olduğunu vurgular. Liebergen (1985), yaptığı incelemede Simons'a göndermede bulunarak "kitabın önsözünde ve giriş bölümünde, *koro şefi öğrencilerinin liderlik davranışlarının geliştirilmesi her şeyden önce gelir* yaklaşımını açıkça ortaya koyuyor" değerlendirmesinde bulunmaktadır<sup>7</sup> (1985, s. 28). Simons kitabında, koro şeflerinin mutlaka sahip olmaları gereken iki önemli özelliği tanımlamakta ve altını ısrarla çizmektedir. Bu iki önemli unsuru *koro şeflerinin müzikal liderlik konusunda güven kazanmaları ve koro şefliği tekniklerini iyi öğrenmeleri* olarak ifade eder.

Goodstein (1987) yaptığı çalışmada, koro ve orkestra şefleri için liderlik eğitimin önemine değinmiştir. Amerika Birleşik Devletleri'ndeki yüksekokullarda başarılı liderlik davranışları gösteren ve yönettikleri koro ve orkestralarda dikkate değer sanatsal başarılar yakalayan şeflerin çok büyük oranda durumsal liderlik modelinin yüksek görev – yüksek ilişki (D2) düzeyindeki yaklaşımları benimsediklerini ortaya koymuştur.

Berliner (1990), şeflerin öğretmen ve yönetici rolleri ile liderlik olgusu arasındaki ilişkinin önemli olduğunu özellikle vurgulamıştır. Sanat alanlarında liderliğin, diğer alanlara oranla daha fazla dikkate değer olduğunu belirterek şefliği, liderliği en yaratıcı olduğu alanlardan birisi olarak tanımlamıştır. Eğitim ve yönetim alanında kullanılan pek çok liderlik modelinin koro ve orkestra şefleri için de geçerli olabileceğini ifade etmiştir.

Ayman (1993), koro ve orkestra yönetimi ile ilgili süreçlerin iki önemli davranış kümesine bağlı olduğunu belirtir. Bunlardan bir tanesi bir *görevin yerine getirilmesi* ile ilgili davranışlar, diğeri ise *topluluk uyumunun korunması* ile ilgili davranışlardır. Bir görevin yerine getirilmesi ile ilgili davranışlar *müzik yapma amacına dönük* olan yaklaşımları, topluluk uyumunun korunması ile ilgili davranışlar da yönetim ve iletişimi kapsayan *liderlik amacına dönük* yaklaşımları ifade etmektedir. Her iki davranış kümesi de koro şefi için koro üyeleri için ve bunlara bağlı bileşenler için farklı durumsal koşulları ifade eder. Bu bağlamda etkili bir liderlik yaklaşımı için en uygun model olarak durumsal liderlik modelinin benimsenmesi gerektiğini belirtir.

Davidson (1995), başarılı erkek ve kadın koro şeflerinin liderlik davranışlarını incelediği araştırmasında, üniversite koro şeflerinin en çok tercih ettikleri liderlik modelinin durumsal liderlik modeli olduğunu ve genel olarak yüksek görev – yüksek ilişki (D2) düzeyindeki yaklaşımları benimsediklerini göstermiştir. Aynı çalışmanın bulgularından ulaşılan sonuçlara göre, kadın ve erkek koro şeflerinin koro şefliği ile ilgili deneyimleri (kıdem) arttıkça, durumsal liderlik modeline uygun davranışları benimseme oranları da artmaktadır.

Apfelstadt (1997), koro şeflerinin müzikal becerilerle ilgili davranışları kazanmalarını önemser. Bunun yanında, koro şeflerinin liderlik konusunu bilmelerinin önemine de değinir ve kendilerini bu konuda yetiştirmeleri gerektiğini vurgular. Liderlik olgusunun tam olarak ne anlama geldiği ve nasıl geliştirilebileceği -liderlik olgusunun doğası gereği- bu alanda kendisini geliştirmek isteyen koro şefi adaylarının bireysel çabaları ile üstesinden gelemeyecekleri kadar karmaşık bir konudur. Apfelstadt, bu bağlamdaki görüşlerini de "liderlik konusu, şeflerin profesyonel gelişim süreçlerinde önemli bir dikkat gerektirir" sözleri ifade eder (1997, s. 23).

Tatman (2001), *Koro Yöneticilerinde Bulunması Gereken Özellikler ve Türkiye'de Koro Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sorunu* başlıklı tezinde, koro şeflerinin öncelikle bir öğretmen ve bir lider olduklarını belirtmiştir. Koro şefinin koro yönetiminde başarılı olabilmesi için pek çok özelliğe bir arada sahip olması gerektiğini ifade ederek koro şeflerini; "sınırsız bir enerjiye ve isteğe sahip olan sabırlı, bütün davranışlarıyla çalıştıkları koro üyelerini etkileyen lider kişiler" olarak tanımlamıştır (2001, s. 16). Tatman, Türkiye'de çeşitli üniversite ve sanat kurumlarında görev yapan çocuk koroları, gençlik koroları ve profesyonel korolar olmak üzere farklı türlerde korolar yönetmiş olan alan uzmanları ile yaptığı görüşmelerden elde ettiği bulgulara göre; koro yöneticisinin sabırlı, güvenilir, genel kültürü zengin, iyi iletişim kurabilen, tutarlı davranışlar sergilemesi gereken, sevecen, bilgili ve becerikli kişiler olmaları gerektiği, Türkiye'de koro şefliği eğitiminin öneminin kavranmadığı, koro şefliği eğitimi için çeşitli girişimler olsa bile gerekli alt yapının bulunmadığı, koro şefliği ile ilgili verilen derslerin son derece yetersiz

<sup>7</sup> Patrick M. Liebergen, 1985 yılında Simons'ın *A Leadership Teaching Approach* adlı kitabı ile ilgili bir kitap incelemesi (book review) makalesi yayımlamıştır.

olduğu, koro şeflerinin bireysel çabaları ile kendilerini yetiştirmeye çalıştıkları ve koro şefliği eğitiminin yetersizliğine rağmen insanların korolarda şarkı söylemeye istekli oldukları sonuçlarına ulaşmıştır. Tatman'ın araştırması, koro şefinin öğretmen ve lider kimliklerinin vurgulanması ve koro şefliği eğitiminin Türkiye'deki durumunu uzman görüşleri ile ortaya koymuş olması bakımından son derece önemlidir. Günümüzde koro şefi yetiştirilmesi ile ilgili mevcut durum kısmen iyileşmiş olsa da, dünya genelinde değerlendirildiğinde koro şefliği, eğitimi ve liderlik farkındalığı bakımından olması gereken düzeyin oldukça altındadır.

Pierpont (2023), *Exploring the Evolution of Choral Leadership* başlıklı çalışmasında koro şefliği, eğitimi ve liderlik alanlarını müzik tarihi verilerinden de yararlanarak derinlemesine bir yaklaşımla irdeler. Koro şefliği eğitiminin koro yönetimi üzerindeki etkisini iki önemli liderlik teorisi olan durumsal liderlik modeli ve bağımsız (otonom) liderlik modeli özelinde ele alarak, bu modellerin iletişim ve prova süreçleri üzerindeki etkilerini deneysel performans uygulamaları yaparak inceler. Pierpont, durumsal liderlik ve bağımsız liderlik modellerinin ilkelerine bağlı kalarak yaptığı uygulamalardan şaşırtıcı derecede olumlu sonuçlar elde ettiğini belirtir. Özellikle durumsal liderlik modelinin yüksek görev – yüksek ilişki (D2) düzeyine bağlı kalarak sergilediği liderlik davranışlarının yürüttüğü yüz yüze, video konferans yoluyla ve gerçek zamanlı çalışmalardan aldığı tepkiler bağlamında “sürdürülebilir mükemmel sonuçlar” yarattığını ifade eder (2023, s. 115). Durumsal liderlik ve bağımsız liderlik modellerine bağlı kalarak benimsediği liderlik davranışlarının koro üyelerinin prova ve konserler sırasında güvenlerinin artmasına ve üyeler arasında daha güçlü ilişkilerin kurulmasına neden olduğunu belirtir. Durumsal liderlik ve bağımsız liderlik modellerine bağlı kalarak yürüttüğü uygulamalar sonucunda koronun müzikal gelişiminin de dikkate değer bir şekilde hızlandığının altını çizer.

Alanyazında yer alan çalışmalar incelendiğinde koro şefliği ile *iletişim, yönetim ve liderlik* kavramları arasında son derece yakın bir ilişki olduğu açıkça görülmektedir. Ancak, bu bağlamda yapılan araştırmaların sayısı da oldukça sınırlıdır<sup>8</sup>. Koro şeflerinin liderlik modelleri bağlamında belirli bir modele bağlı kalarak sergiledikleri liderlik yaklaşımları, yönettikleri koroların sanatsal başarı hedeflerine ulaşmaları noktasında dikkate değer bir şekilde olumlu sonuçlar yaratmaktadır. Yapılan araştırmaların sonuçlarına göre, koro şeflerinin belirli bir modele bağlı kalarak sergiledikleri liderlik davranışları, yalnızca koroların hedeflenen sanatsal başarıya ulaşmaları noktasında etkili değildir. Aynı zamanda koro şefi ve koro üyeleri arasındaki güven duygusunun gelişimine ve güçlü sosyal ilişkiler kurulması sürecine de olumlu katkılar sağlayarak, koroların sanatsal gelişimlerini hızlandırmaktadır. Alanyazında yapılmış olan çalışmalar göstermektedir ki; koro şeflerinin liderlik kavramı ve liderlik kuramları bağlamında bilgi sahibi olmaları, kişisel farkındalıklarına ve gösterecekleri bireysel çabalara bırakılmayacak kadar önemli bir husustur. Koro şefi tarafından belirlenen bir model çerçevesinde gösterilen liderlik yaklaşımları koro üyeleri arasındaki ilişkilere, prova sürecine ve konser süreçlerine son derece olumlu etkiler yaratmaktadır. Bu durumda, koro şefliği eğitimi sürecine formal anlamda belirli bir plan ve program dahilinde liderlik kuramları ile ilgili derslerin konulması, teorik ve pratik anlamda koro şeflerinin gelişimine ve koro yönetimi sürecine son derece olumlu katkılar sağlayacaktır. Yapılan araştırmaların büyük bir bölümü, diğer şeflere kıyasla liderlik farkındalıkları daha yüksek olan koro şeflerinin, özellikle *durumsal liderlik modeli* bağlamındaki yaklaşımları benimsemeyi tercih ettiklerini göstermektedir. Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik modeli, koro şeflerinin liderlik davranışları bağlamında olumlu ve etkili sonuçlar yaratan bir modeldir. Bu bağlamda, durumsal liderlik modeli, koro şefliği eğitimi sürecinde uygulanabilir bir model olarak dikkati çekmektedir.

### **Koro şefliği Eğitiminde Örnek Bir Model Olarak Durumsal Liderlik Modeli**

Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik modeli, topluluk üyelerinin olgunluk düzeylerine göre dört başlıkta incelenir. Birinci düzey (D1); *Yüksek Görev-Düşük İlişki*, ikinci düzey (D2); *Yüksek Görev-Yüksek İlişki*, üçüncü düzey (D3); *Yüksek İlişki-Düşük Görev*, dördüncü düzey (D4); *Düşük İlişki-Düşük Görev* şeklinde tanımlanmaktadır. Üyelerin olgunluk düzeylerine göre liderin belirlediği davranış biçimleri; *Emir Verici* (telling), *İkna Edici* (selling), *Katılım Sağlayıcı* (participating) ve *Yetki Verici* (delegation) liderlik davranışı olarak tanımlanmıştır. Koro şeflerinin liderlik davranışları bağlamında olumlu ve etkili sonuçlar yarattığı alanyazındaki araştırmalarla da ortaya konulmuş olan durumsal liderlik modelinin, koro şeflerinin liderlik yaklaşımları için uygulanabilir bir model olduğu önceki bölümde ayrıntıları ile tartışılmıştı. Koro şefleri için Hersey ve

<sup>8</sup> Detaylar için bkz: Thurman, L. (1979). *Invitation To a Bibliography Plus*; Allen, S. G., & Apfelstadt, H. (1990). *Leadership styles and the choral conductor*.



Blanchard'ın durumsal liderlik modeli bağlamında koro üyelerinin olgunluk düzeylerine göre belirleyecekleri davranış biçimleri için örnek yaklaşımların tanımlanması, koro şefliği alanında eğitim alan ya da aktif olarak koro yönetmekte olan koro şefleri için önemli bir boşluğu doldurması bakımından önemlidir. Bu bağlamda, durumsal liderlik modelini benimseyen bir koro şefinin, koristlerin olgunluk düzeylerine göre belirleyebileceği model liderlik davranışları şöyledir;

***Yaklaşım 1; Emir Verici Koro Şefi:*** Bu davranış biçimini benimseyecek olan şeflerin koroları, olgunluk düzeyleri düşük, yeterlikler bağlamında eksik ve isteksiz koristlerden oluşacaktır. Koristlerin olgunluk düzeylerinin düşük olması nedeniyle koro şefi prova öncesi, prova süreci ve konser sürecinde koro üyeleri arasında görevlendirmeler yapmalı, süreç içerisinde koristlerin yeterliklerini geliştirmelerine ve isteklerini arttırmaya dönük yaklaşımlar sergilemelidir. Yapılacak görevlendirmeler, olgunluk düzeyleri düşük olan koro üyelerinin bireysel kapasite ve becerileri düzeylerine göre seslendirilecek eserlerle ilgili ödev verme ya da prova öncesi, prova süreci ve konser süreçlerine bağlı başka görev ve sorumluluklar şeklinde belirlenebilir. Koro şefinin önceliği, söz konusu görevlendirmeler sayesinde koro üyelerinin bireysel yeteneklerini ve olgunluk düzeylerini geliştirmek, koroya olan aidiyet duygularını arttırmak ve böylece koronun ortak sanatsal hedeflerini gerçekleştirebilmek için her bir koro üyesinin sürece dahil olmasını sağlamak olmalıdır. Koro şefi verdiği görevlerle ilgili olarak doğrudan müdahalede bulunup destek olmamalı, bir lider olarak daha çok rehberlik eden ve yol gösteren bir yaklaşımı benimsemelidir.

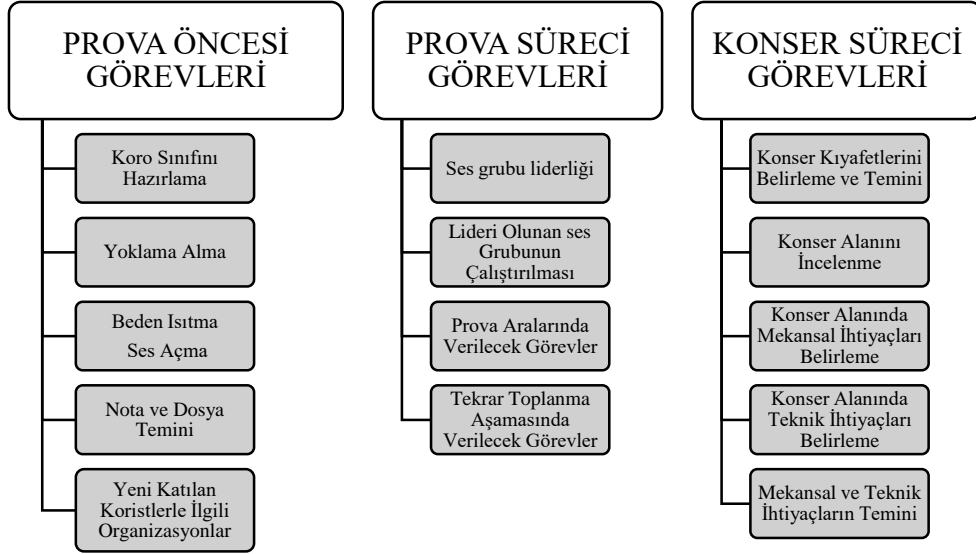
***Yaklaşım 2; İkna Edici Koro Şefi:*** Bu davranış biçimini benimseyecek olan koro şeflerinin koroları, olgunluk düzeyleri yüksek, yeterlikler bağlamında eksik fakat istekli koristlerden oluşacaktır. Koro şefi ve koristler arasındaki iletişim, koro ortamında son derece önemli bir unsurdur. Koristlerin olgunluk düzeylerinin daha yüksek olması nedeniyle koro şefi görevlendirdiği koro üyeleri ile daha yakından ve etkili bir iletişim kurabilecektir. Müzikal ya da sosyal alanlarda koro şefi ve koro üyeleri arasında kurulacak sıkı iletişim bağları, koronun ortak sanatsal amaçlara ulaşabilmesinin anahtarıdır. Koro şefi, koristlerin olgunluk düzeylerinin yüksek olmasına rağmen yeterlikler noktasında eksikleri olabileceğini bilmeli, görev verme ve iletişim yaklaşımlarında dengeli davranabilmelidir. Koristlerin, verilen görevleri başarabilmeleri noktasında koro şefinin motive eden, destekleyen ve ikna eden yaklaşımlarına ihtiyaçları olacaktır. Bu bağlamda koro şefi yargılayıcı olmaktan kaçınmalı, koro üyelerinin yeteneklerini keşfetmelerini sağlamalıdır. Koro üyelerinin eserlerle ya da verilen görevle ilgili sorularını dikkatle dinlemeli, ikna edici net cevaplar verebilmelidir. Böylece, sağlıklı bir *koro şefi - koro* iletişiminin temelleri de atılmış olacaktır. Koro üyelerinin yeterlikleri henüz istenen seviyede olmadığından, görevler bağlamında sorunlarla karşılaşılabilir. Bu noktada, koro şefi başarısız olsalar bile koro üyelerini desteklemeye devam edebilmelidir.

***Yaklaşım 3; Katılım Sağlayıcı Koro Şefi:*** Bu davranış biçimini benimseyecek olan koro şeflerinin koroları, olgunluk düzeyleri yüksek, yeterlikler bağlamında hazır fakat isteksiz koristlerden oluşacaktır. Koristlerin isteksiz olması nedeniyle koro şefi, koro üyelerini prova öncesi, prova ve konser süreçlerine dahil ederek aktif katılımlarını sağlamaya odaklanmalı, gerekiyorsa karar alma süreçlerinde onlardan gelebilecek önerileri dikkate almalıdır. Örneğin prova öncesi, prova ve konser süreçlerinde; prova günlerinin belirlenmesi, prova sürelerinin planlanması, seslendirilecek eserlerin seçimi ya da sahne kıyafetlerinin belirlenmesi gibi konularda koro üyelerinin görüş ve önerilerini isteyerek onların süreçte aktif yer almalarını sağlamaya dönük yaklaşımlar benimsemelidir. Koro şefi, koro üyelerinden gelen öneriler ve kendi sanatsal beklentileri arasında ortak noktalar yaratabilmeli, koro üyelerinin de sonuçlara odaklanmasını ve başarıya ortak olmalarını sağlamaya dönük kararlar alabilmelidir. Koronun alacağı ortak kararlarla elde edeceği her türlü sonuç, koro şefi ve koro üyelerinin iş birliği ile gerçekleşmiş olacaktır. Böylece koro üyelerinin koro ile ilgili süreçlere katılımında daha istekli olmaları sağlanabilecek, yanı sıra koristlerin yeterlikleri ve özgüven duyguları da desteklenmiş olacaktır.

***Yaklaşım 4; Yetki Verici Koro Şefi:*** Bu davranış biçimini benimseyecek olan koro şeflerinin koroları, olgunluk düzeyleri yüksek, yeterlikler bağlamında hazır ve istekli koristlerden oluşacaktır. Koristlerin olgunluk

düzeylerinin yüksek olması, yeterlikler bağlamında hazır ve istekli olmaları nedeniyle koro şefi; prova öncesi, prova ve konser süreçleri ile ilgili olarak gerekli görev dağılımlarını yaptıktan sonra yalnızca gözlem yapan ve değerlendiren bir konumda olacaktır. Olgunluk düzeyi yüksek, yeterlikler bağlamında hazır ve verilecek görevler konusunda istekli olan üyelerden oluşan bir koro, koro şefinin özellikle müzik dışı konulardaki yükünü dikkate değer bir oranda azaltacak ve müzikal dinamiklere bağlı sanatsal hedeflere çok daha fazla odaklanabilmesini sağlayacaktır. Koro şefinin yeterlikler bağlamında hazır koro üyeleri ile yetki paylaşımında bulunarak vereceği görevler, koro şefinin özellikle prova öncesi ve prova süreçlerindeki iş yükünü de önemli derecede azaltacaktır. Görev ve sorumluluklarının bilincinde olan olgunluk düzeyleri yüksek koro üyelerinin oluşturduğu bir koro, koristlerin sahip olması gereken önemli özelliklerden birisi olan disiplin noktasında da koro şefini rahatlatacaktır. Prova süreçlerinde devamsızlık yapılmaması, ses gruplarının partilerine prova dışı zamanlarda da çalışarak provalara hazır şekilde gelmeleri, koristlerin provalar sırasında koro şefinin müzikal beklentilerini dikkatle dinlemeleri ve bunları başarılı bir şekilde uygulayabilmeleri, koristlerin seslendirilecek eserlerde yer alan solo performanslara katılım konusunda istekli olmaları ve koroya çalgı ile eşlik edilmesi gereken eserlerde çalgı eşliklerini yapabilecek yeterliğe ve isteğe sahip olmaları gibi konular, koro şefinin sanatsal hedefleri yakalayabilmek için ihtiyacı olan verimli çalışma koşullarını sağlayacak unsurlar olacaktır.

Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik modelinde, liderin üyelere görev ve sorumluluklar vermesi ve yetki paylaşımı yapması gibi davranışlar oldukça önemlidir. Bu nedenle, koro şeflerinin durumsal liderlik modelini benimsemeleri halinde, koro üyelerinin olgunluk düzeylerini arttırmak, yeterlikler noktasında onları desteklemek ve isteksiz olan koro üyelerini koro ile ilgili süreçlere dahil edebilmek gibi çeşitli amaçlar için görevlendirmeler yapmaları kaçınılmazdır. Söz konusu bu görevlendirmeler prova öncesi, prova ve konser süreçlerini kapsayan görev ve sorumluluklar şeklinde ana başlıklara ayrılabilir. Bu bağlamda, koro şeflerinin koristlere verebilecekleri görev ve sorumluluklarla ilgili bazı görev ve sorumluluk alanları örnekleri de sunulmuştur.



**Şekil 2.** Koro Şeflerinin Görev ve Sorumluluk Paylaşımı Yapabilecekleri Örnek Alanlar.

Belirtilen ana başlıklar altında yer alan görevlendirmeler, koro şefinin koro üyelerine görev ve sorumluluklar vermesi ve kendisine ait bazı yetkileri uygun bulduğu koro üyeleri ile paylaşması noktasında olumlu sonuçlar yaratabilecek örnek alanları içermektedir. Koro üyelerinin olgunluk düzeylerine ve yeterliklerine göre belirlenecek görevlendirmeler, verilen örneklerde yer alan başlıklardaki haliyle yapılabileceği gibi, durumsal liderlik modelini benimsemiş olan koro şeflerinin kendi korolarına uygun şekilde, koro üyelerinin hazırbulunuşluk seviyelerine göre de belirlenebilir.

## Sonuç ve Öneriler

Araştırma sürecinde derinlemesine incelenen fiziksel veriler, koro şefliği ve liderlik kavramlarının birbirileri ile yakından ilişkili, iç içe geçmiş kavramlar olduğunu göstermektedir. Alanyazında yer alan araştırmalar incelendiğinde, yapılan araştırmaların *koro şefliği sürecinde durumsal liderlik modeli* kapsamındaki araştırmalar ve *koro şefliği eğitimi süreci ve liderlik* kapsamındaki araştırmalar olmak üzere iki ana başlık altında toplandığı anlaşılmaktadır. Bu nedenle araştırmadan elde edilen sonuçlar, bu başlıklar altında değerlendirilecektir. Öncelikle, yapılan alanyazın taraması sonucunda “koro şefliği ve liderlik” alanındaki mevcut çalışmaların halen yetersiz olduğunu bir kez daha vurgulamak gerekir. Oysaki; tarihsel süreçte incelendiğinde, koro şefliği ve liderlik kavramları arasındaki yakın ilişki, yüzyıllar öncesine ait çok eski kaynaklarda bile vurgulanmaktadır. Bu noktada, Elias Salomon<sup>9</sup> tarafından yazılan 13.yy ait “*Tractatus de Musica*” başlıklı el yazması, önemli bir örnektir. Söz konusu eserde koro şefi, yönettiği koronun lideri olarak betimlenmektedir. Ulaşılan kaynaklar, koro şefliği ve liderlik olgularının birbirlerinin yerine kullanılabilir kadar yakın kavramlar olduğunu göstermesi bakımından dikkate değerdir. Bunun yanı sıra, özellikle Thurman (1979)’ın müzik tarihinin geçmiş dönem eserlerini de inceleyerek yaptığı tespitler, koro şefliği, eğitimi ve liderlik alanları arasındaki yakın ilişkiyi net biçimde ortaya koyar. Ancak, 1979 yılında Thurman tarafından yürütülen araştırmada da ifade edildiği gibi, tarihsel süreçte koro şefliği ve liderlik alanlarında yapılan çalışmaların sayısı, diğer alanlarda yürütülen çalışmalarla kıyaslandığında son derece yetersizdir. Bugün gelinen noktada da, söz konusu durumda fazla bir değişiklik olmamıştır.

Koro şefliği sürecinde durumsal liderlik modeli kapsamındaki araştırmaların incelenmesi sonucu ulaşılan bulgulara göre; durumsal liderlik modelinin koro şefliği sürecinde uygulanabilir bir model olduğunu söylemek mümkündür. Russell (1980)’ın Ohio State Üniversitesi adına yaptığı araştırmanın sonuçları, yüksek okullarda koro ve orkestra yöneten şeflerin durumsal liderlik yaklaşımını benimsemeyi tercih ettiklerini göstermiştir. Benzer şekilde Goodstein (1987)’in ABD’deki bazı yüksek okullarda görev yapan başarılı koro ve orkestra şefleri ile yürüttüğü araştırmasının sonuçları, şeflerin durumsal liderlik modeline bağlı yaklaşımları benimsediklerini göstermektedir. Davidson (1995), kadın ve erkek koro şefleri arasında “başarılı” olarak nitelendirilen koro şefleri ile bir çalışma yürütmüş ve şeflerin en çok tercih ettikleri liderlik modelinin durumsal liderlik modeli olduğunu belirlemiştir. Yakın dönemde Pierpont (2023) tarafından yapılan deneysel bir araştırmanın sonuçları da benzer veriler ortaya koymuştur. Pierpont, durumsal liderlik modeline bağlı kalarak yürüttüğü konser çalışmalarının, koro üyelerinin prova ve konser süreçlerinde güvenlerini ve iletişim becerilerini arttıran dikkate değer sonuçlar ortaya koyduğunu ifade etmiştir. Bu bağlamda, koro şefliği sürecinde durumsal liderlik modeli kapsamındaki araştırmaların incelenmesi ile elde edilen sonuçlar; durumsal liderlik modelinin başarılı koro şefleri arasında tercih edilen bir model olduğunu, durumsal liderlik modeline göre planlanan çalışmaların koronun prova öncesi, prova süreci ve konser süreçlerinde dikkate değer biçimde olumlu sonuçlar yarattığını, özellikle koroda güven ve iletişim noktasında verimliliği arttırdığını, bu bağlamda durumsal liderlik modelinin uygulanabilir bir model olduğunu göstermektedir. Durumsal liderlik modelinin koro yönetimi sürecindeki etkilerinin deneysel olarak ortaya koyan araştırma bulguları, modelin uygulanabilir olduğunun somut göstergesidir. Bu bağlamda, başta durumsal liderlik modeli olmak üzere, diğer liderlik modellerini de kapsayan deneysel çalışmaların artırılması önemlidir. Böylece, koro şefleri için koro yönetimi süreçlerinde belirleyecekleri liderlik yaklaşımları bağlamında pek çok seçenek sağlanmış olacak, koro şefleri kendileri ve koroları için en uygun modeli benimseyebileceklerdir.

Koro şefliği eğitimi süreci ve liderlik kapsamındaki araştırmaların incelenmesi sonucu ulaşılan bulgulara göre; koro şeflerinin liderlik farkındalıklarının artırılması gerektiğini ve bu bağlamda durumsal liderlik modelinin koro şefliği eğitimi sürecinde uygulanabilir bir model olduğunu söylemek mümkündür. Simons (1983), koro şefliği eğitimi sürecinde psikoloji alanına ait prensiplerin eğitim ve liderlik alanlarına dair bilgilerle birlikte

---

<sup>9</sup> Bu eser, bazı kaynaklarda Boethius'a da atfedilmektedir. Boethius’un *De Institutione Musica* isimli önemli bir eserin yazarı olduğu bilinmektedir. Ancak *Tractatus de Musica*’nın yazarının kim olduğu ile ilgili bilgiler tartışmalıdır. Hwang, ABD’de 2018’de yayımlanan doktora tezinde eserin yazarını Elias Salomon olarak ifade etmiştir.

ilişkilendirilerek verilmesinin önemine değinmiştir. Koro şefliği eğitimi alan öğrencilerin öncelikli olarak liderlikle ilgili tutumlarını geliştirmeyi öğrenmeleri gerektiğini vurgulamıştır. Koro şefliği eğitimi alan öğrencilerin liderlik davranışlarının geliştirilmesinin “her şeyden önemli” olduğunun altını çizmiştir. Apfelstadt (1997), koro şefliği eğitimi alan bireylerin liderlik konusunu mutlaka bilmeleri gerektiğini ifade etmiştir. Ayrıca, liderlik olgusunun karmaşık bir yapısı bulunduğunu ve bu konuda yeterli hale gelmenin koro şeflerinin bireysel çabaları ile mümkün olmayacak kadar karmaşık bir husus olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda Apfelstadt, koro şefliği eğitimi sürecinde liderlik eğitimi verilmesinin önemine de değinmiştir. Tatman (2001), koro şeflerinin eğitimci ve lider kimliği taşıyan, sabırlı ve iletişim becerileri yüksek bireyler olması gerektiğini vurgulamıştır. Türkiye özelinde koro şefliğinin ve koro şefi yetiştirme sürecinin öneminin yeterince kavranmadığını ve ülkemizde bu konuda yeterli alt yapının bulunmaması nedeniyle koro şeflerinin bireysel çabalarla kendilerini yetiştirmeye çalıştıklarını ifade etmiştir. Koro şefi eğitimi alanındaki eğitimin yetersizliğini de özellikle vurgulamıştır. Bu bağlamda, koro şefliği eğitimi süreci ve liderlik kapsamındaki araştırmaların incelenmesi ile elde edilen sonuçlar; koro şefliği eğitiminde liderlik boyutunun ihmal edildiğini, koro şefliği ve liderlik olgularının iç içe geçmiş kavramlar olduğunu, koro şeflerinin liderlik kavramı ile ilgili farkındalıklarının artırılması gerektiğini, bu noktada koro şefliği eğitimi sürecinde hazırlanan programların ders içeriklerinde liderlikle ilgili derslerin yer alması gerektiğini göstermektedir. Koro şefliği ve liderlik kavramlarının iç içe geçmiş çok yakın kavramlar olduğu ortadadır. Bu nedenle, müzik ve sosyoloji programlarında bu iki kavram arasındaki yakın ilişkiyi ortaya koyacak lisans ve lisansüstü düzeyde dersler yer almalıdır. Programlara “müzik ve liderlik”, “müzik toplulukları yönetimi ve liderlik”, “koro şefliği ve liderlik”, “orkestra şefliği ve liderlik” gibi dersler önerilebilir. Böylece, lisansüstü süreçte tez çalışmaları ve araştırmalar yapılmasının önü açılmış olacaktır. Söz konusu alanlarda çalışmalar yapmak üzere araştırmacılar yetiştirilebilecek ve yetişmiş olanların da farkındalıkları arttırılabilecektir.

### **Çıkar Çatışması Beyanı**

Bu çalışmada araştırma, yazarlık ve/veya yayın süreci ile ilgili herhangi bir potansiyel çıkar çatışması olmadığını beyan ederiz.

### **Mali Destek**

Bu çalışmanın araştırılması, yazılması ve/veya yayınlanması için herhangi bir mali destek almamıştır.

### **Yayın Etiği Beyanı**

Bu çalışmada etik dışı bir husus bulunmadığını, araştırma ve yayın etiğine özenle uyulduğunu beyan ederiz.

### **Yazar Katkı Oranı**

Bu çalışmada Yazarın katkı oranı %100'dür.

### **Etik Kurul İzni**

“Koro şefliği eğitiminde durumsal liderlik modelinin uygulanabilirliği” başlıklı çalışma kapsamında herhangi bir anket, mülakat, odak grup çalışması, gözlem, deney, ya da başka görüşme teknikleri kullanarak katılımcılardan veri toplamadığımı, insan ve hayvanlar üzerinde deney, vb. yapmadığımı, kişisel verilerin korunması kanununu ihlal etmediğimi; Bu çalışmanın etik kurul izni gerektirmeyen çalışmalardan olduğunu sorumlu yazar olarak beyan ederim.

### **Kaynakça**

- Allen, S. G., & Apfelstadt, H. (1990). Leadership styles and the choral conductor. *The Choral Journal*, 30(8), 25-31.
- Apfelstadt, H. (1997). Applying leadership models in teaching choral conductors. *The Choral Journal*, 37(8), 23-30.
- Ayman, R. (1993). *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 137-166). Academic Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Baş, T., & Akturan, U. (2008). *Nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Berliner, D. C. (1990). If the metaphor fits, why not wear it? The teacher as executive. *Theory into Practice*, (29), 85-93.
- Carnicer, J. G., Garrido, D. C., & Requena, S. O. (2015). Music and leadership: The role of the conductor. *International Journal of Music and Performing Arts*, 3(1), 84-88.
- Chemers, M. M. (2000). Leadership research and theory: A functional integration. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4(1), 27.
- Cooley, C. H. (1902). *Human nature and the social order*. New York: Scribners.
- Covey, S. R. (1992). *Principle centered leadership*. Simon and Schuster. New York: Free Press.
- Davidson, B. J. (1995). *Leadership styles of successful male and female college choral directors*. USA: Arizona State University Press.
- ERÇETİN, Ş. (2010). *Lider Sarmalında Vizyon* (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Goodstein, R. E. (1987). An investigation into leadership behaviors and descriptive characteristics of high school band directors in the United States. *Journal of Research in Music Education*, 35(1), 13-25.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (2008). *Management of organizational behavior*. USA: Academy of Management Press.
- Hwang, H. (2018). *Choral and orchestral conducting: History, priorities, and strategies*. [Doctoral dissertation, The Claremont Graduate University].
- Liebergen, P. M. (1985). *Choral conducting: A leadership teaching approach*. IL: M. Foster Music Company.
- Molina, A. M. (1978). Choral and orchestra conducting: An interview with Robert Shaw. *The Choral Journal*, 18(7), 26-30.
- Pierpont, J. R. H. (2023). *Exploring the evolution of choral leadership: A study of situational leadership theory and leader autonomy support as applied within choral settings*. [Doctoral dissertation, Jessica Rae Hunter Pierpont Schulich School of Music McGill University].
- Russell, T. W. (1980). *Leadership styles of high school orchestra conductor-educators*. [Doctoral dissertation, The Ohio State University].
- Simons, H. (1983). *Choral conducting: A leadership teaching approach*. IL: M. Foster Music Company.
- Stogdill, R. (1981). *Handbook of leadership*. New York: Collier Limited.
- Tatman, E. N. (2001). *Koro yöneticilerinde bulunması gereken özellikler ve Türkiye’de koro yöneticilerinin yetiştirilmesi sorunu*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Thurman, L. (1979). Invitation to a Bibliography Plus. *Choral Journal*, 19(9), 8.

## EXTENDED SUMMARY

Leadership is a phenomenon that comes up in every environment where two or more people are together. When it is evaluated in the context of the type of relationship it represents, it refers to hierarchical relations or relations established within the subordinate-superior system. It is a concept that is closely related to every field that needs effective management and organisation. Therefore, it is a very difficult phenomenon to define. When the definitions on the concept of leadership are analysed, it is seen that definitions are made with three basic approaches. These three basic approaches can be listed as disciplines, characteristics (behaviours) and situations. Leadership in music ensembles is related to the 'conducting' position. The conductor of the choir or orchestra as a musical ensemble is also the manager and leader of the musical ensemble in question. The concept of music ensemble is not limited to choir and orchestra. Conducting, management and leadership phenomena are in question in all large and small ensembles such as choirs, orchestras, bands, chamber music choirs, chamber music orchestras, etc. Regardless of the type and number of members, the mission of an ensemble conductor is to determine the artistic goals of the group and to perform the conducting, management and leadership behaviours necessary to achieve the determined artistic goals in the best way. In this respect, Covey defines the leader as 'the person who best embodies the rules that are valued and accepted by the group' (1990, p. 57). Molina states that 'the basic training of all conductors, whether choir or orchestra conductors, must begin with the learning of a universal language' (1978, p. 26). There is no doubt that this language is the language of music. In this sense, conducting in the management of music ensembles refers to the behavioural patterns belonging to different functions such as choir, orchestra, band, etc. of a field where the same language is spoken. The choir conductor acts according to two basic processes for the artistic success of the choir. These processes are the rehearsal process and the concert process. In the rehearsal process, the conductor plays the role of 'teacher'. The behavioural styles of the choir conductor are educator, manager and therefore leader behavioural styles that vary depending on his/her musical and non-musical skills. These behaviours require different situational approaches needed in different conditions such as pre-rehearsal, rehearsal process and concert process. For this reason, studies conducted in the context of leadership models of choir and orchestra conductors have generally focused on situational leadership theories. Situational leadership (Situational Leadership Theory) emerged after the 1960s with the idea that the behaviour of the leader should also change in the context of the opportunities provided by technology, the changing needs of societies and the changing conditions accordingly. It was started to be discussed based on the idea that effective leadership behaviours should be determined depending on the changing conditions. According to the situational leadership model (SLT) developed by Hersey and Blanchard, leadership depends on maturity, competence and desire variables. In this context, Hersey and Blanchard divide the processes related to the maturity, competence and willingness to take part in leadership into four main segments, each of which expresses a different approach (Hersey et al., p. 143). The inclusion of the concept of 'leadership' in the curriculum of choral conducting education is a practice that has few examples in the world. As a model proposal, this research, which examines the applicability of the situational leadership model developed by Hersey and Blanchard, in which leadership behaviours are defined with a flexible approach according to changing conditions and needs, in the process of choral conducting education, is considered to provide a remarkable perspective on the neglected 'leadership' dimension of choral conducting education. In this context, the study will examine the applicability of situational leadership model in choral conducting education with an in-depth approach within the framework of leadership and choral literature. The physical data of the study, which was structured according to the qualitative research model, were obtained by document analysis method. In the literature, documents are accepted as 'physical data'. Academic researches, books, journals, magazines, newspapers and similar publications, official correspondences, questionnaires and reports are the physical data sources of document analysis method. In this context, the basic concepts of the situational leadership model (SLT) developed by Hersey and Blanchard and the findings of the studies on 'choral conducting, education and leadership' in the literature were analysed and discussed. In the context of the results obtained, the applicability of Hersey and Blanchard's situational leadership model as a model in choral conducting education and sample approaches suitable for choral conductors were evaluated. The research is considered to be important in terms of being an original study in the field and contributing to the literature on 'choral conducting, education and leadership'. The physical data analysed in depth during the research process show that the concepts of choral conducting and leadership are closely related and intertwined with each other.

When the researches in the literature are analysed, it is understood that the researches are grouped under two main headings: researches within the scope of situational leadership model in the process of choral conducting and researches within the scope of choral conducting education process and leadership. According to the findings obtained as a result of examining the researches within the scope of situational leadership model in the choral conducting process; it can be said that the situational leadership model is an applicable model in the choral conducting process. According to the findings obtained as a result of examining the researches within the scope of choral conducting education process and leadership; it can be said that the leadership awareness of choral conductors should be increased and in this context, the situational leadership model is a model that can be applied in the choral conducting education process. It is obvious that the concepts of choral conducting and leadership are very close concepts that are intertwined. Courses such as ‘music and leadership’, ‘music ensemble management and leadership’, ‘choral conducting and leadership’, ‘orchestra conducting and leadership’ can be suggested to the programmes.