



**EĞİTİM VE BİLİM DERGİSİNDE LİDERLİK ALANINDA YAPILMIŞ MAKALELERİN İNCELENMESİ  
VE DEĞERLENDİRİLMESİ**

**EXAMINATION AND EVALUATION OF ARTICLES MADE IN THE FIELD OF LEADERSHIP IN  
EDUCATION AND SCIENCE JOURNAL**

Şebnem Tutkuğ<sup>1</sup>

**Makalenin Alanı: Eğitim Bilimleri**

**Makale Bilgileri**

**Geliş Tarihi**

21.10.2022

**Kabul Tarihi**

21.12.2022

**Anahtar Kelimeler**

Liderlik Tarzları

Lider

Liderlik

Eğitim

**Özet**

Bu çalışmada Eğitim ve Bilim dergisinde liderlik ile ilgili yapılmış makalelerin analiz edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, liderlik konusu ile ilgili makalelere ulaşmak amacıyla, derginin arama seçenekleri kısmında başlık ve anahtar kelimelerde "Liderlik, Lider" kavramları aratılmış ilgili makaleler değerlendirilmeye alınmıştır. Bu kapsamda betimsel araştırma yöntemi kullanılarak 23 makale analiz edilmek üzere değerlendirmeye alınmıştır. Analiz sonucunda; makalelerin en fazla 2016 ve 2017 yıllarında yayınlandığı ve hemen hemen her sene çalışma yapıldığı, makalelerin liderlik türleri olarak en fazla öğretimsel liderlik ve akademik liderlik konularından yapıldığı ve bunlarında eğitim bilimleri alanlarında yapıldığı tespit edilmiştir.

**Article Info**

**Received**

21.10.2022

**Accepted**

21.12.2022

**Keywords**

Leadership Styles

Leadership

Leader

Educational

**Abstract**

In this study, it was aimed to analyze the articles about Leadership in Education and Science journal. In line with this purpose, in order to reach the articles about Leadership, the terms "Leadership, Leader" were searched in the title and keywords in the search options section of the magazine and related articles were evaluated. In this context, 23 articles were evaluated for analysis using descriptive research method. As a result of the analysis; It has been determined that the articles were published mostly in 2016 and 2017 and studies were carried out almost every year, the articles were mostly made on the subjects of Instructional Leadership and Academic Leadership and that they were made in the fields of educational sciences.

**1. GİRİŞ**

Etkili ve verimli bir hizmet düzeyinin oluşturulması, öğrencilerin eğitim ve öğrenimleri ile ilgili belirlenen hedef ve amaçlara erişim sağlanması, bu amaçlanan davranış kalıplarının izlenmesi eğitim örgütlerinin en önemli fonksiyonlarından biridir. Burada akademik başarı, öğrenciler açısından ve eğitim sisteminin kendini test etmesi bakımından çok önemli bir gösterge konumundadır. Verimli ve etkin bir hizmet sunabilen eğitim yöneticileri öğrencilerin akademik başarı sağlamasına etki eden faktörlerin başında gelmektedir (Kyriacou, 2010). Eğitim yöneticilerin liderlik nitelikleri, liderlikle ilgili üstlenilen rol ve sorumlulukları, derslik

<sup>1</sup> Lamia Karer Ortaokulu, İzmir, e-posta: sebnempasdemir@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-8107-8031 (Sorumlu Yazar / Corresponding Author)

içindeki etkinlik ve hayata geçirilen uygulamalara yansımaya başladıkça öğrencilerin akademik başarılarının da artış sağladığı görülmüştür (Bozkurt, 2013).

Bu nedenle eğiticilerin veya eğitim yöneticilerinin liderlik vasıfları ve davranış kalıplarının incelenmesi; mikro düzeyde öğrenci başarısına etkisi ve sistemin kalitesinin artırılması açısından önemlidir. Makro düzeyde ise nitelikli beşerî sermaye kaynağının oluşturulması ve ülke refahının oluşması açısından önem arz eden bir konudur.

### **1.1. Liderlik Tarzları Kavramı**

Liderlik tarihi çok eskilere dayanan ve toplu yaşanan tüm zamanlarda var olan bir kavramdır. Literatür incelendiğinde; liderlik ile ilgili farklı tanımlamalar yapıldığı görülmektedir (Bass, 1960; Küçükaltan & Karalar, 2014). Liderlik, üzerinde çok çalışılan ve tartışılan bir konu olmasına rağmen, gerek kavramsal gerekse kuramsal çerçeveden tam olarak açıklığa kavuşturulamamıştır (Özaydın & Çelik, 2020).

Liderlik; farklı durumlarda davranışlara, farklı anlamlar yükleyebilme (Heifetz & Laurie, 1997), insanları belirli amaçlara yöneltmeye ikna etme (Erdoğan, 1991), kendisini takip edenleri belli amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilme yeteneği (Ke & Wei, 2008) veya insanların çabalarını belirli amaca yönelik olarak etkileme gücü ve süreci olarak tanımlanmaktadır (Özgen, 2001). Tanımlara bakıldığında, liderlerin farklı fonksiyonlarına vurgu yapılarak farklı tanımlar yapıldığı görülmektedir. Yapılan bu tanımlamalarda liderlik kavramı; “bireyleri bilişsel, fiziki ve ruhsal anlamda etki altına alabilme sanatı” ve “hedef, kültür, stratejik süreçler, amaç, temel kimlikler şeklindeki örgüt için hayati öneme sahip ussal ve iyi kurgulanmış davranışları yönetebilmek, bu suretle geleceği planlamak ve ekip hazırlamak” (Erçetin, 2000) şeklinde açıklanmıştır.

Genel olarak literatürde farklı liderlik tarzları bulunmaktadır. Bunlar transformasyonel (Dönüşümcü) liderlik, otokratik liderlik, tam serbesti tanıyan liderlik, demokratik liderlik, transaksyonel (Etkileşimci) liderlik ve teknolojik liderliktir.

**Otokratik Liderlik Tarzı:** Tarihsel geçmişe ve insanların yaşam şeklinin yıllar içerisindeki değişimine bakıldığında ilk olarak otokratik liderlik tarzından, daha yumuşatılmış liderlik tarzlarına doğru bir geçiş evresi olduğu söylenilebilir (Van de Vliert, 2006). Otokratik liderler grup üyelerini yönetim dışında tutarlar. Yönetim yetkisinin tamamını kendisi üstlenmektedir (Özaydın & Çelik, 2020; Şahin, Temizel, & Örselli, 2004). Bu tip liderlikte yönetim, program, organizasyon konusunda liderden başka kimsenin söz hakkı olmaması, organizasyon içindeki üretkenliği azaltmaktadır. Örgüt içinde başarılı ve üretken olan personele yetki verilmediği için

personelde zamanla gerileme görülmektedir (Lipman-Blumen, 2005). Bu tarz liderlik süreçlerinde örgüt içi sağlıklı iletişim kanalları oluşturulamaz, lider salt olarak işe odaklanır ve bu yönde bir yönetim tarzı benimser. Bu tarzı benimseyen tipik otokratik liderler özgüven patlaması yaşayan, bencil, ilginin sürekli olarak üzerlerinde olmasından hoşlanan, katı kuralları olan, ısrarcı bireyledir (Boella, 2017).

**Dönüşümcü liderlik;** değişime öncü olma, değişime rehberlik etme, ileri görüşlülük oluşturma ve bu değişime gerekli olan ihtiyacı tanımlamadaki yeteneklerin bir birleşimidir (Doğan, Doğan, & Aykan, 2021). Aynı zamanda dönüşümcü liderlik tarzı, liderin çalışanlarca güvenilir kabul edilmesi gerektiği ilkesinden hareketle tanımlanabilir bir vizyon belirleyen kişi olarak ifade edilmektedir (Lipman-Blumen, 2005).

**Tam serbesti tanıyan liderlikte;** çalışanların kendi amaçlarını kendilerinin belirlemesini ve her bireyin kendisine verilen kaynaklar dâhilinde amaç, plan ve programlarını faaliyete geçirmelerine olanak sağlayan ve çalışanların kendi kararlarını kendilerinin vermesini temel alan liderlik tarzıdır. Tam serbesti tanıyan liderler, çalışanların yaptıkları iş ile ilgili yetki kullanma hakkını, bütünüyle çalışanlara bırakmaktadırlar (Eren, 2014). Bu liderlik tarzında serbest çalışma ortamı motive edici olabileceği ve gruplar esnek yapılarıyla değişiklikleri kolayca benimseyebilecekleri gibi grup faaliyetlerinin koordinasyonunda eksiklikler olabilmektedir (Lussier, 1996).

**Demokratik liderlik;** çalışma alanındaki kararların alınmasında ve iş bölümü yapılmasında, çalışanlarından aldığı fikir ve düşüncelere göre liderlik davranışı gösterirler. Çalışma ortamındaki katılımın, bireyin başarısını yükselteceği ve kişisel gelişmeyi artıracığı düşünülür (Doğanay, 2014). Sosyal birer birim olarak izleyenler ve liderler örgüt işleyişinde sorumluluk alırlar.

**Transaksiyonel (Etkileşimci) liderlik,** liderle çalışanlar arasındaki etkileşimden ortaya çıkar ve otoriteye, bürokrasiye, standartlara ve örgütteki yasal güce dayanır (Serges & Aktaş, 2019). Etkileşimci liderlik tarzında lider, örgüt içinde standartlara ve kurallara uyulmasını sağlar, örgütsel amaçlara ulaşan bireyleri performans sonuçlarına göre ödüllendirir (İbicioğlu, Çiftçi, & Kanten, 2010).

**Teknolojik liderlik,** yeni ve büyük orandan uygulanma olanağı bulunan bilgisel süreçleri, iş yerlerinde ve evlerinde internet ve sosyal paylaşım imkanlarını düzenli olarak kullanmakta olan bireyleri, mesleki eğitim ve öğretim alanında yürütülmekte olan günlük faaliyetleri etkilemektedir (Jameson, 2013).

## 1.2. Liderlik Yönelimleri Kavramı

Liderlik yönelimleri, örgüt içinde bulunmakta olan farklı güç kaynaklarının örgüt içi işleyişlerde kullanılması durumuna dayanan, birbirinden farklı liderlik tarzlarına bütüncül bir bakış açısıyla yaklaşan, liderlerin de değişik bakış açıları geliştirmek suretiyle ortaya çıkan ve örgüt işleyişini bozan sorunların üstesinden gelmeleri için yol gösteren ve yardımcı olan eğilimleri ifade etmektedir (Bolman & Deal, 1991). Bu bağlamda “Her perspektif tutarlı, yoğunlaşmış ve güçlü olabilir”, “Perspektiflerin toplamı herhangi bir perspektiften daha kapsamlı olabilir” ve “Bir kişinin çoklu perspektifleri varsa ancak o zaman kişi konuya başka bir açıdan bakabilir” şeklinde ifade edilen üç temel fikre dayanmakta olan Yapısal Perspektif, İnsan Kaynağı Perspektifi, Politik Perspektif ve Sembolik Perspektif olarak dört farklı liderlik yönelimi tanımlanmıştır. Yapısal perspektif; Bu perspektif türünde, bürokratik nitelikler, astlar ve üstler arasında oluşmakta olan emir komuta yapısı, iş bölümü ve üstlenilen roller ve pozisyonlar vurgulanmaktadır. Yapısal perspektifte liderlik; “sorunlara dikkatli bir analiz yoluyla yaklaşılacak ve ayrıntılara kesin dikkat edilen” analitik boyut ile “anlaşılır politikalar geliştirilen ve uygulanan” örgütlenmiş boyut olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. İnsan Kaynağı Perspektifi: Bu perspektifte insanların gereksinim ve motivasyonlarının ne kadar önemli olduğu hususuna vurgu yapılmaktadır. Liderler, başka insanların problemlerine duyarlılık göstererek ilgi duyarlar ve bu insanların yönetim süreçlerine ve kararlara katılım göstermeleri için gayret ederler, bu durumun sonunda ise izleyenlerin örgüte ve liderlerine bağlılığı oluşur. Bu perspektif; “başkalarına destek verilen ve onlarla ilgilenilen” destekleyici boyut ile “kararlara katılımın desteklendiği ve yeni fikirlere açık olunan” katılımcı boyuttan oluşmaktadır. Politik Perspektif: Bu perspektifte örgüt içinde ve çevresinde, birtakım çatışmaların ortaya çıkması kaçınılmaz olarak benimsenir. Örgütsel hayatın en büyük nitelikleri olarak kabul çatışmanın ortaya çıkardığı fırsatları örgüt menfaatine kullanmak gereklidir. Liderler karşılıklı anlaşmaların sağlanması için görüşme ve pazarlık yöntemini kullanırlar. Bu perspektifte; “iş birliği ve destek elde etmede etkin anlaşmalar geliştirilen” güçlü boyut ve “örgütsel uyuşmazlıklara cevap verilebilen” becerikli boyut olmak üzere iki boyut bulunmaktadır. Sembolik Perspektif: Bu perspektifte örgüte ait değer yargıları ve örgüt kültürü gibi olgular öncelenmek suretiyle ön planda tutulur. Bu hareket tarzındaki hedef örgütsel düzeyde gerçekleştirilen tüm etkinlikleri ve faaliyetleri açıklamak, net olmayan, kavranması güç durumları ve anlamada oluşan belirsizlikleri ortadan kaldırmak ya da en aza indirmektir. Örgüt paydaşları ve çevre tarafından paylaşılmakta olan tüm normlar ve anlayışlar vasıtasıyla

oluşturulan semboller davranış kalıplarını belirlemektedir. Sembolik perspektif; “güçlü bir vizyon iletilen ve istek oluşturulan” ilham verici boyut ile “kültüre özen gösterilen ve etkileyici davranılan” karizmatik boyuttan oluşmaktadır.

### **1.3. Araştırmanın Önemi**

Günümüzde toplumsal her alanda yaşanan değişim ve dönüşüm süreçleri, eğitim sistemlerini de etkisi altına almıştır. Bu etkilere paralel olarak okul yönetiminde de geleneksel yaklaşımlardan farklı olarak bazı paradigmlar ortaya çıkmıştır. Okul yöneticilerinin birtakım nitelikleri taşımaları, geleneksel yaklaşımın getirdiği kontrolcü, statükocu ve otoriter davranış kalıplarının terk edilmesi ve yerine modern bir yaklaşımın benimsenmesi bu paradigmların genel özellikleridir. Eğitim sisteminin işleyişinde ve okul örgütlerinin sunduğu eğitim hizmetinin kalite standartlarının yükseltilmesinde büyük rolü bulunan eğitim yöneticilerinin, bu paradigmlara uygun olarak birtakım nitelikleri ve yeterlilikleri taşımaları, öğrenci başarısı ve eğitim sisteminin etkinliğini arttırıcı bir durum arz etmektedir.

Yöneticilerinin liderlik vasıfları sergilediği okul örgütleri, sundukları eğitim hizmetinin kalitesini üst düzeye çıkarabilmektedirler. Buralarda öğrencilerin akademik başarıları yüksektir. Başarısını kanıtlamış, üst düzeyde eğitim hizmeti sunan, etkili okullar incelendiğinde yöneticilerinin kaliteli bir liderlik duruşu sergiledikleri gözlemlenmiştir. Etkili okullarda liderlik vasfı sergileyen eğitim yöneticilerinin bu nitelikleri sayesinde öğrencilerin akademik başarıları ve kapasiteleri artış göstermekte, kaynaklar daha etkili bir biçimde kullanılmakta, verimin arttırılması amacıyla bir takım öğrenme etkinlikleri düzenlenmekte, tüm eğitim paydaşları yönetim süreçlerine dahil edilmekte, okul örgütüne olan aidiyet duyguları güçlendirilmekte, çalışanların bireysel anlamda kendilerine geliştirmeleri için gerekli ortam hazırlanmaktadır.

Çeşitli ülkelerde liderlik ve öğretim liderliği konularında fazlaca çalışma yapılmaktadır. Türkiye’de bu konu ile ilgili yapılmış çalışmalar bulunmaktadır. Eğitim Bilimleri dergisinde yayımlanan çalışmalar da bu araştırmalara örnek teşkil etmektedir. Liderlik ve öğretim liderliği konusunda ortaya çıkan bu boşluğun doldurulması ve bahsi geçen dergide liderlik ile ilgili olarak hazırlanmış çalışmaların, belli kriterler gözetilerek analizi edilmesi hem araştırmacılar açısından hem de uygulayıcılar açısından, başka bir bakış açısı geliştirebilme anlamında önem arz etmektedir.

Eğitim ve bilim dergisinde liderlik alanında yayınlanan makalelerin incelenip değerlendirmesi araştırma konusudur. Eğitim ve bilim dergisinde Liderlik alanında yayınlanan makaleler 10 ana başlık altında analiz edilmiştir. Yayın yılı, Liderlik alt disiplin alanları, Konu

alanı, Araştırma modelleri, Örneklem kitlesi, Veri toplama yöntemleri(araçları), Veri analiz teknikleri, Araştırmaya katılan yazar sayıları, Yazarların bağlı olduğu kurum, Yazarların akademik unvanları bulunmaktadır.

#### **1.4. Araştırmanın Amacı**

Çalışmada eğitim bilimleri dergisinde liderlik alanında yapılmış konuların incelenmesi ve bu konudaki bilgilerin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda aşağıda belirtilen sorulara yanıt alınmıştır.

1. Eğitim ve bilim dergisinde “Liderlik” alanında yayınlanan makalelerde kullanılan analiz yöntemleri nelerdir?

2. Eğitim ve bilim dergisinde “Liderlik” alanında yayınlanan makalelerde konu, alan ve değişkenleri nelerdir?

3. Eğitim ve bilim dergisinde “Liderlik” alanında yayınlanan makalelerde eğitim kademeleri nelerdir?

4. Eğitim ve bilim dergisinde “Liderlik” alanında yayınlanan makalelerde yayım yılları nelerdir?

## **2. YÖNTEM**

Bu bölümde araştırmanın modeli, örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama aracı, veri toplama süreci ve verilerin analizi açıklanmaktadır.

### **2.1. Araştırma Deseni**

Araştırmada, içerik analizi türlerinden betimsel içerik analizi yöntemi ve kategorik çözümleme tekniği kullanılmıştır. Kategorik çözümleme bir mesajın birimlere bölünerek önceden saptanmış veya inceleme sırasında eklenen ölçütlere göre kategoriler halinde gruplandırılmasıdır (Tavşancıl & Aslan, 2001).

### **2.2. Çalışma Grubu**

Bu çalışmanın örneklemini literatür taraması yöntemiyle ulaşılan çalışmalar arasında Eğitim ve Bilimleri Dergisinde “liderlik” alanında yapılmış makaleler taranarak elde edilen veriler oluşturmaktadır. Çalışma materyali için eğitim ve bilimleri dergisi kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini Türkiye’de Eğitim ve Bilimleri Dergisinde “liderlik” alanında yapılmış erişime açık 23 makale oluşturmaktadır.

### **2.3. Veri Toplama Aracı**

Bu çalışma kapsamında veri toplamak amacıyla Eğitim ve Bilim Dergisi’nde “liderlik” alanına ilişkin yapılan çalışmaları inceleme formu hazırlanmıştır. Bu formda çalışmaların; yayım

yıllarına, üniversite türlerine, örneklem bölgelerine, yayım türlerine, uygulandığı eğitim kademesine, çalışma konu alanlarına ve değişken türüne, araştırma yöntemlerine, veri toplama araçlarına, örneklem belirleme yöntemlerine ve analiz yöntemlerine göre ayrılmış kutucuklar bulunmaktadır. İncelenen çalışmaların sayısı arttıkça her bir alt başlığın yanındaki kutucuklara işaretlemeler yapılarak forma son şekli verilmiştir.

#### **2.4. Veri Analizi**

Bu çalışmada yer alan araştırmalara ilişkin aramalar, anahtar kelimeler ve ölçütler doğrultusunda daraltılarak yapılmıştır. Bu çalışmada içerik analizi türlerinden kategorik çözümleme tekniği kullanılmıştır. Çalışma sonunda elde edilen veriler Excel programına aktarılmış ve özet tablolar kullanılarak analizler yapılmıştır. Her bir alt amaca ilişkin veriler ayrı ayrı grafikler haline getirilmiştir. Bu süreçte yapılan çalışmalar; yöntem, veri toplama prosedürü, bulgular ve öneriler bölümleri bakımından ayrı ayrı incelenerek temalara ayrılarak konular verilmiştir.

#### **2.5. Geçerlik/Güvenirlik**

Geçerlik ve güvenilirlik için yapılanlar ise veri toplanması ve analiz süreçlerinin ayrıntılı olarak anlatılması, Öğretmen Liderliğine İlişkin Yapılan Çalışmaları İnceleme Formu adlı kodlama anahtarının çıkarılarak, Kodlayıcılar arası tutarlığın (Güvenirlik = Görüş Birliği / (Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı) x 100) hesaplanması, uyum yüzdesinin %89 olarak bulunması ve değer kabul edilebilir seviyede çıkması şeklindedir (Huberman & Miles, 1994).

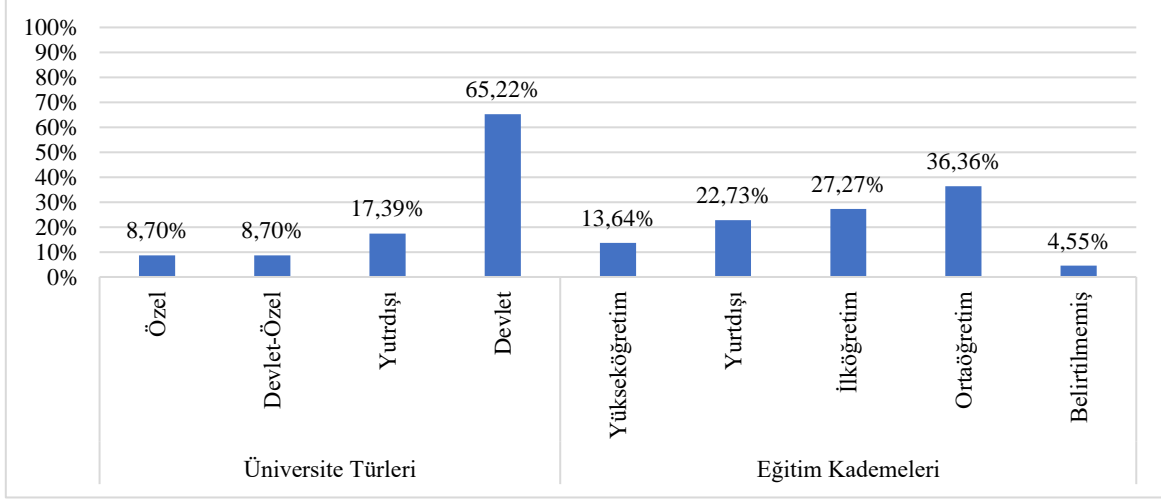
### **3. BULGULAR**

Bu bölümde araştırmanın verilerine dayalı olarak elde edilen bulgulara ve bulgulara ait yorumlara yer verilmektedir.

Eğitim ve bilim dergisinde yapılan araştırmalarda liderlik ile ilgili hazırlanan makalelerin yapıldığı üniversite türleri incelendiğinde %65,22'sinin devlet üniversitelerinde, %17,39'unun yurt dışında bulunan üniversitelerde yapıldığı belirtilmiştir (Tablo 1). Devlet-özel üniversite iş birliği ile ve özel üniversitelerde ise %8,70 oranında kaldığı tespit edilmiştir. Devlet üniversitelerinde liderlik konusunda çalışmaların yapılmasına teşvik edildiği ve daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Eğitim ve bilim dergisinde liderlik ile ilgili olarak hazırlanan makalelerin eğitim kademeleri incelendiğinde %36,36'sı ortaöğretim kurumuna yönelik yapılan çalışmalardan, %27,27'sinin ilköğretim kurumlarına yapılan çalışmalardan olduğu tespit edilmiştir. Hazırlanan çalışmaların genel olarak ortaöğretim kademesinde hazırlandığını

yorumlanmıştır. Eğriboyun (2015) tarafından yapılmış çalışmada liderlik uygulamaları üzerine yapılan çalışmaların olduğu belirtilmiştir.

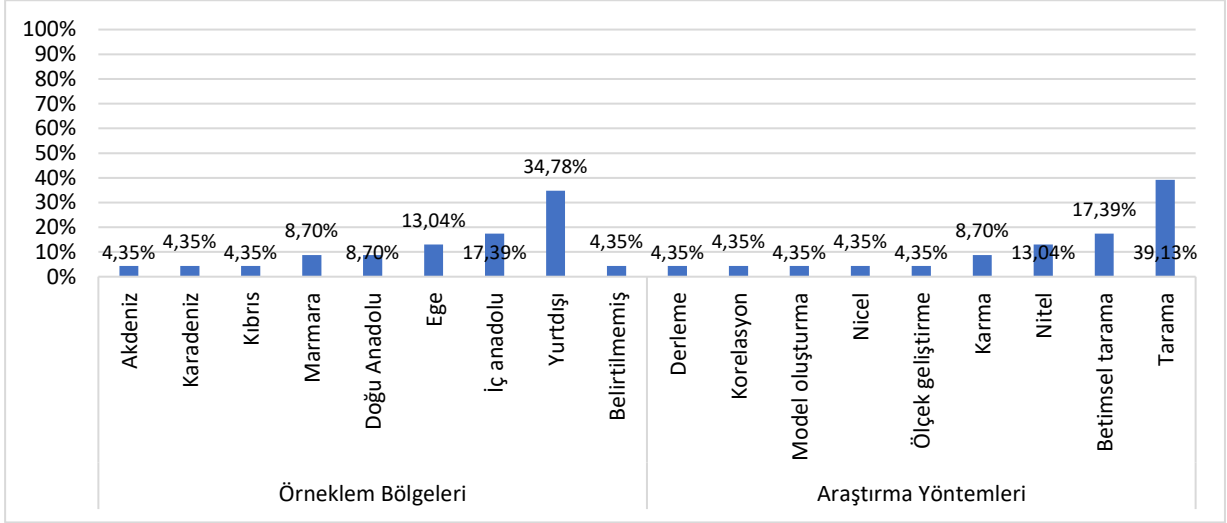
**Tablo 1.** İncelenen Araştırmaların Üniversite Türleri ve Eğitim Kademeleri



Kaynak: (TEDMEM, 2021)

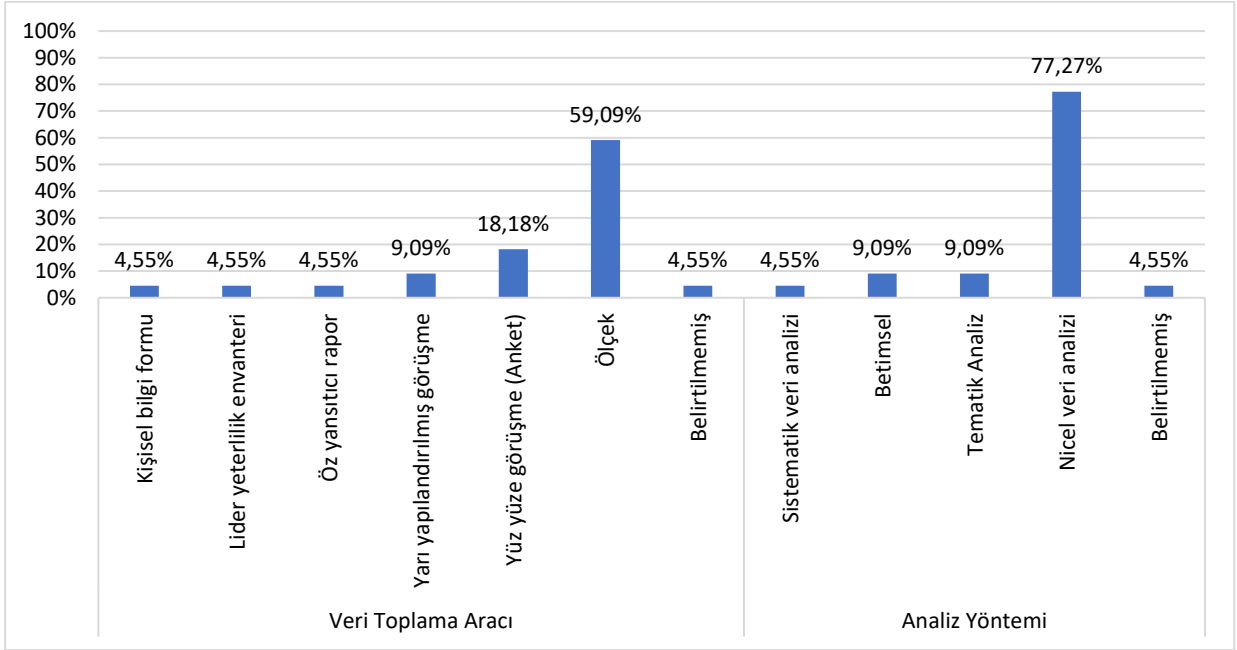
Araştırma kapsamında liderlik ile hazırlanan makalelerin bölgelere göre dağılımı incelendiğinde çalışmaların %34,78'inin yurt dışında, %17,39'unun İç Anadolu, %13,04'ünün Ege bölgesinde çalışılmış olduğu görülmüştür (Tablo 2). Akdeniz, Karadeniz ve Kıbrıs bölgelerinde %4,35'lik bir paya sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu durum örneklem bölgeleri seçimi konusunda dikkate değer bir farklılığın bulunmadığı şeklinde yorumlanabilir. Eğitim ve Bilim dergisinde Liderlik ile ilgili olarak hazırlanan makalelerin en fazla tarama yöntemi ile (%39,13) yapıldığı, betimsel tarama yöntemi (%17,39), nitel yöntemle ise (%13,04) çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Bunların dışında derleme, karma yöntem, korelasyon modeli gibi yöntemler de kullanılmıştır.



**Tablo 2.** İncelenen Araştırmaların Örneklem Bölgeleri ve Yöntemleri

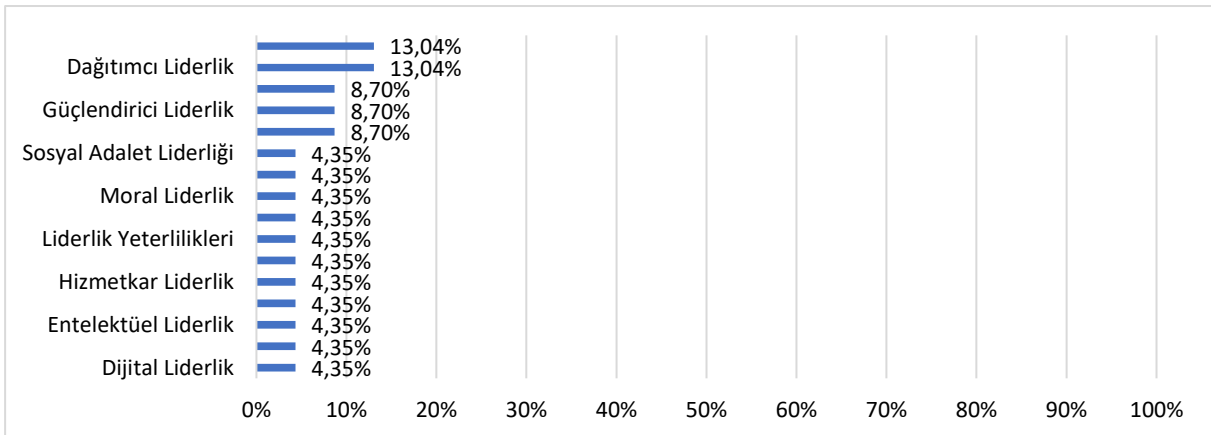
Kaynak: (TEDMEM, 2021)

Tablo 3 incelendiğinde, Eğitim ve Bilim dergisinde Liderlik ile ilgili olarak hazırlanan makalelerin büyük çoğunluğunda veri toplama aracı olarak ölçek oluşturma aşamalarının uygulandığı (%59,09) görülmektedir, yüz yüze görüşme teknikleri de (%18,18) kullanılmıştır. Bir konuda uzmanlığın yeterli düzeyde oluşmasında ölçekler önemli bir yer tutmaktadır. Liderlik ile yapılan çalışmaların hala yetersiz, ölçek oluşturma aşamalarının da bu yüzden çok olduğu ve konunun farklı boyutları ile inceleniyor olmasının büyük payı olduğu görülmüştür. Eğitim ve Bilim dergisinde Liderlik ile ilgili olarak hazırlanan makalelerin analiz yöntemi olarak çoğunlukla nicel veri analizi yöntemi (77,27), betimsel yöntem (%9,09) ve tematik analiz yönteminin (%9,09) kullanıldığı görülmüştür. Nicel araştırma yöntemleri gerek fen bilimlerinde gerekse sosyal bilimlerde geleneksel olarak en yaygın biçimde kullanılan yöntemleri oluşturmaktadır (Yıldırım, 1999).

**Tablo 3.** İncelenen Araştırmaların Veri Toplama Araçları ve Analiz Yöntemleri

Kaynak: (TEDMEM, 2021)

Eğitim ve Bilim dergisinde Liderlik ile ilgili olarak hazırlanan makalelerin çoğunlukla çeşitli liderlik yaklaşımlarının incelendiği çalışmalar olarak görülmüştür. Öğretimsel liderlik ve dağıtımcı liderlik (%13,04) konularında çalmalar yapılmıştır (Tablo 4). Liderlik ilişkisi, güçlendirici liderlik ve akademik liderlik (%8,70) üzerine çalışmaların da yapıldığı görülmektedir. Ayrıca sosyal adalet liderliği, ruhsal liderlik, moral liderlik, kolektif liderlik vb. çalışmalarında varlığı görülmektedir. Bu durum liderlik ile ilgili çok farklı bakış açılarıyla çok farklı parametrelerle incelenebildiğini göstermektedir.

**Tablo 4.** İncelenen Araştırmaların Konu, Alan ve Değişkenleri

Kaynak: (TEDMEM, 2021)

#### 4. SONUÇ ve ÖNERİLER

Okulun gelişiminde ve öğrencilerin akademik başarısında çok önemli bir rol üstlenen yöneticilerin liderlik vasıfları sergilemesi ve bu sığata haiz olabilmek için bazı yeterlilikleri taşıması çok önemli bir husustur. Okul yöneticilerinin liderlik vasıfları taşıması ve gerekli yeterlilikleri taşıması düzeyi ne kadar yüksek olursa öğrencilerin akademik başarısı da o oranda yüksek olmaktadır. Bu durum hızla gelişen ve yenilenen toplumsal düzende büyük bir gereklilik arz etmektedir. Okul yöneticilerinin liderlik yeterlilikleri kapsamında ve liderliğin çeşitli tarzlarını araştıran yapılmış birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmaların artış göstermesi okul yöneticileri için standart bir yönetici yeterlik çerçevesi oluşturulmasına kavramsal zemin hazırlayacağı düşünülmektedir. Araştırma sonuçları liderlik yeterliliklerini etkileyen faktörlerin doğrusal bileşen puanlarının okul yöneticileri ve öğretmenlere göre anlamlı düzeyde farklılaştığını ortaya koymaktadır. Liderlik yeterlikleri boyutlarının tümünde okul yöneticilerinin kendilerini yeterli algılama düzeyleri, öğretmenlerin onları yeterli algılama düzeylerine göre daha yüksektir. Sözün kısası okul müdürleri öğretmenlere oranla kendi yeterliliklerini daha olumlu olarak algıladıkları gözlemlenmiştir. Yapılan başka bir çalışmada da aynı durum anlatılmaktadır, Dönmez (2002)'de, ilköğretim müdürlerinin liderlikle alakalı olarak ortaya koydukları yeterliliklerini öğretmenlerin, müdürlerin ve müfettişlerin onları algılama düzeylerine göre bu çalışmasını gerçekleştirmiş, çalışmada, müfettişlerin ve öğretmenlerin, yöneticileri, yöneticilerin kendilerini algıladıklarından daha yetersiz değerlendirdikleri sonucuna varmıştır. Başka bir ifade ile, müdürlerin kendilerine ilişkin algılarının, öğretmenlerin onlara yönelik algılarından daha olumlu olması yapılan bu araştırmada elde edilen ortak olgudur. Okul yöneticilerinin kendilerini öğretmenlere göre daha yeterli değerlendirmeleri doğal bir sonuç olarak nitelendirilebilir. Sonuçta kişilerin kendilerine ilişkin algıları genellikle daha olumlu olmaktadır.

Liderliği etkileyen faktörler arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişkilerin olduğu sonucuna varılmıştır. Bu durum öğretmen ve okul yöneticilerinin ortak görüşleri doğrultusunda liderlik yeterliliklerini ölçme aracının bütüncül bir yapıya sahip olduğuna, yönetsel beceriler, öğretim liderliği, örgütsel liderlik, mesleki uzmanlık ve denetim boyutlarının hiçbirinin birbirinden bağımsız olmadığına, birbirleri ile bağlantılı ve bütüncül olduğuna işaret etmektedir. Yönetici yeterliklerinde değerlendirmeler tüm boyutlar üzerinden yapılmalıdır.

Eğitim sisteminin temel yapı taşı olan okullar, sunmuş oldukları eğitim hizmetinin toplumsal yaşamı değişime ve gelişmeye tabi tutma, bireylerin gelecek yaşamlarını

şekillendirme, ülkenin refah ve kalkınmasına katkı sunma ve beşerî sermaye kaynağının nitelikli hale getirme potansiyellerinden ötürü hayati öneme sahip kurumlardır. Bu kurumların yönetimi, okulların bu işlevinden ötürü üzerinde düşünülmesi gereken bir konudur. Öğretim liderliği yaklaşımı, konunun bu kadar önemli bir yerde durmasından ötürü ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin sadece kurumu yöneten, otorite unsurları olarak değil çağdaş bir eğitim örgütü yaratma, sistemin kalitesinin artırılması, eğitim çalışanlarının desteklenmesi gibi birçok konuda öncülük etmek ve süreçleri öğrenci başarısı odaklı bir şekilde yürütme yükümlülüğü, okul yöneticilerinin birer lider gibi davranmalarını ve bu yönde davranış kalıpları geliştirmelerini gerektirmektedir. Erdem ve Uçar'ın (2013) çalışmalarında elde edilen veriler bu düşünce tarzını destekler niteliktedir. Bu çalışmada “Örgütleri örgüt yapmak için, okul çalışanları olan öğretmen ve yöneticilerin etkili liderlik özelliklerini taşımalarına ihtiyaç vardır” denilmektedir.

Eğitim yöneticilerinin liderlik vasıfları ortaya koymalarının sonucunda okulun iç ve dış çevresi yönetici tarafından tasarlanır, bunun sonucunda güç dengeleri öğretmenlerin, öğrencilerin ve ailelerin lehine değişim gösterir. Liderlik özellikleri sergileyen okul yöneticileri okulun çevresel koşullarını, örgüt iklimini, örgüt kültürünü, misyon ve vizyonu öğrenci başarısını merkeze alarak yeniden ele alır ve gelişimin ortaya çıkması için çabalar. Bu durum neticesinde öğretmenler, öğrenciler ve aileler yönetim süreçlerine dahil edilmek suretiyle bir sinerji ortamı yaratılarak bu üç unsurun lehine süreçler işlemeye başlar. Leithwood (1992) tarafından yapılan bir çalışmadaki veriler belirtilen bu durum ile örtüşmektedir.

Millî Eğitim Bakanlığı, Türkiye eğitim sisteminde, okul örgütünün ve eğitim paydaşlarının çağdaş eğitim yaklaşımları çerçevesinde görevlerini yürütmelerini, çağın gereklerine uygun bilgi ve yetenekler ile donatılmış, bilgiyi kendisi üreten, teknoloji okur yazarlığı yüksek ve nitelikli bireyler yetiştirmek amacına hizmet eden okul yöneticileri ve öğretmenler istemektedir. Özdemir and Sezgin (2002) yapmış oldukları araştırmada bu konuyu destekleyen verilere rastlanmıştır. Çalışmada “MEB, çağdaş eğitim anlayışında okul hedeflerini hayata geçirmek için çağa ayak uydurabilecek olan öğretim liderine sahip okul yöneticileri istemektedir” şeklinde ifadeler geçmektedir.

#### **4.1. Öneriler**

Okulların eğitim sisteminin en önemli yapı taşı olduğu, okul örgütlerinin sağlıklı çalışması ve üretmesi, eğitim sisteminin ve ülkenin geleceğini şekillendirdiği gerçeği yöneticiler tarafından asla unutulmamalıdır. Okul örgütlerinin amaçları bağlamında liderlik yapabilmek

için, hayata hazır kaliteli insanlar yetiştirmek, bu insanlara birer meslek kazandırabilmek, onları toplumla entegre olabilecek bilince ulaştırmak, hayatlarında karşılarınca çıkması muhtemel sorunlar karşısında çözüm üretebilen yetenek düzeyine çıkarabilmek gibi sorumlulukları bulunduğu bilincinde olunması gerekmektedir. Okul örgütü içerisinde sadece başarı ve kalitenin tarafında olmak bunun dışında tarafsızlığını korumak, problemlerin çözümünde öncülük rol üstlenmek, çalışanları yönetim süreçlerine dahil etmek, onlara sorumluluklar vermek, öğrencilere ve diğer çalışanlara cana yakın davranmak, sabırlı olmak gibi pozitif nitelikteki özelliklerin kazanılması okul yöneticilerine liderlik yolunda sunulan başlıca önerilerdir.

Bu konuda araştırma yapan araştırmacılar, eğitim yöneticilerinin liderlikleri konusunda, akademik anlamda konu ile ilgili detaylı bilgiye sahip oldukları için Millî Eğitim Bakanlığı'nın eğitim yöneticilerinin niteliklerini güçlendirmek için hazırlamakta olduğu etkinliklere, meslek işi ya da dışı hazırlanan eğitim çalışmalarına ve sosyal faaliyetlere katılım sağlamalıdır. Tüm eğitim kademelerinde hizmet veren okul yöneticilerini kapsayacak şekilde, konu ile ilgili araştırmalar derinleştirilmelidir. Araştırma verilerinden gerek Millî Eğitim Bakanlığının gerekse eğitim emekçilerinin faydalanabilmesi için gerekli olan adımlar atılmalıdır. Araştırmalarını derinleştirme fırsatı bulan araştırmacılar Millî Eğitim Bakanlığı tarafından hazırlanan çalıştaylara konuşmacı olarak davet edilmelidir. Okul yöneticilerinin üstlenmiş oldukları görev ve sorumluluklar minimize edilmek suretiyle daha etkin yönetim süreçlerinin gelişmesi için çaba harcanmalıdır. Türkiye'deki okul öncesi/ortaokul/lise yöneticileri ve öğretmenleri ile okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik nitelikleri hakkında daha fazla araştırma yapılabilir. Türkiye'deki ilkokul/ortaokul ve lise yöneticilerinin liderlik vasıflarının karşılaştırılması yapılabilir. Türkiye'deki devlet ve özel okullardaki yöneticilerin liderlik niteliklerinin karşılaştırılması yapılabilir.

### **KAYNAKÇA**

- Bass, B. M. (1960). *Leadership, psychology, and organizational behavior*. Oxford, England: Harper.
- Boella, M. J. (2017). *Human resource management in the hotel and catering industry*: Routledge.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1991). Images of Leadership. NCEL Occasional Paper No. 7.
- Bozkurt, S. (2013). First grade teacher's opinions about the material of preparation and orientation to the first grade in Turkey Abstract. *International Journal of Teaching & Education*, 1, 52-62.
- Doğan, T. G., Doğan, S., & Aykan, E. (2021). Liderlik tarzlarının bibliyometrik analizi. *Erciyes Akademi*, 35(1), 161-189.

- Dönmez, B. (2002). Müfettiş, okul müdürü ve öğretmen algılarına göre ilköğretim okulu müdürlerinin yeterlikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 29(29), 27-45.
- Eğriboyun, D. (2015). Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Liderlik Uygulamaları ve İş Doymu Algıları Arasındaki İlişki. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 14(1).
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel yayın dağıtım.
- Erdoğan, İ. (1991). İşletmelerde Davranış, İstanbul İÜ İşletme Fakültesi Yayın No: 242. In: İstanbul.
- Eren, E. (2014). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Heifetz, R. A., & Laurie, D. L. (1997). The work of leadership. *Harvard business review*, 75, 124-134.
- Huberman, A. M., & Miles, M. B. (1994). Data management and analysis methods.
- İbicioğlu, H., Çiftçi, M., & Kanten, P. (2010). Akademisyenlerin Akıl Hocalığı Eğilimleri ile Liderlik Tarzları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(12), 53-71.
- Jameson, J. (2013). e-L eadership in higher education: T he fifth “age” of educational technology research. *British Journal of Educational Technology*, 44(6), 889-915.
- Ke, W., & Wei, K. K. (2008). Organizational culture and leadership in ERP implementation. *Decision support systems*, 45(2), 208-218.
- Küçükaltan, D., & Karalar, S. (2014). Yöneticilerin demografik özellikleri ile liderlik tarzları arasındaki ilişki: İstanbul’daki beş yıldızlı oteller üzerinde bir araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 11(41), 169-184.
- Kyriacou, C. (2010). *Effective teaching in schools theory and practice*: Oxford University Press-Children.
- Leithwood, K. A. (1992). The principal’s role in teacher development. *Teacher development and educational change*, 86-103.
- Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader*, 2005(36), 29-36.
- Lussier, R. N. (1996). *Human relations in organizations*: Irwin Professional Publishing.
- Özaydın, G., & Çelik, Y. (2020). Liderlik Tarzları ve Görev Performansının Tarım İşletmelerinde Yenilik Stratejileri Üzerine Etkisi (Çumra İlçesi Örneği). *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Tarım ve Doğa Dergisi*, 23(1), 181-193.
- Özdemir, S., & Sezgin, A. G. F. (2002). Etkili okullar ve öğretim liderliği. *Kirgizistan Manas Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 266-282.
- Özgen, H. (2001). *Temel işletmecilik bilgisi*: Nobel Kitabevi.
- Serger, İ., & Aktaş, H. (2019). Hasta emniyet tutumları ve hata yönetimi iklimi ile algılanan liderlik tarzları etkileşimi: Sağlık çalışanları üzerinde bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(53), 157-182.
- Şahin, A., Temizel, H., & Örselli, E. (2004). Bankacılık sektöründe çalışan yöneticilerin kendi liderlik tarzlarını algılayış biçimleri ile çalışanların yöneticilerinin liderlik tarzlarını algılayış biçimlerine yönelik uygulamalı bir çalışma. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı*, 657-665.

- Tavşancıl, E., & Aslan, A. E. (2001). *Sözel, yazılı ve diğer materyaller için içerik analizi ve uygulama örnekleri: Epsilon*.
- TEDMEM. (2021). Eğitim ve Bilim Dergisi. Retrieved from <http://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB>
- Van de Vliert, E. (2006). Autocratic leadership around the globe: Do climate and wealth drive leadership culture? *Journal of Cross-Cultural Psychology, 37*(1), 42-59.
- Yıldırım, A. (1999). Nitel araştırma yöntemlerinin temel özellikleri ve eğitim araştırmalarındaki yeri ve önemi. *Eğitim ve Bilim, 23*(112).