



Okul Müdürlerinin Liderlik Özelliklerinin Müdür Yardımcılarının Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi

Ahmet AKBABA¹

Emrah GÖZEY²

^{1,2} Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Türkiye

ARTICLE INFO

Özet

Gönderim Tarihi

09.03.2020

Kabul Tarihi

30.03.2020

Yayın Tarihi

16.04.2020

Bu çalışmanın amacı; okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin müdür yardımcılarının görüşlerine göre değerlendirilmesidir. Araştırmanın evreni; Hakkâri'nin Yüksekova ilçesinde ilköğretim kurumlarında görev yapan 345 okul müdürü ve müdür yardımcısından oluşmaktadır. Araştırmanın çalışma grubunu ise farklı okullarda görev yapan gönüllü yedi okul müdür yardımcısından oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırımcı tarafından geliştirilip geçerliliği uzman görüşleriyle test edilen yedi sorudan oluşmaktadır. Toplanan veriler; kayıt altına alınıp temalara ve kodlanarak ayrılıp çözümlenmeleri yapılmıştır. Araştırma sonucunda; okul müdürlerinin; çoğunlukla demokratik liderlik stilin benimsediği, demokratik liderlik tutumlarının yüksek düzeyde motivasyon sağlayarak verimliliği artırdığı belirlenmiştir. Ayrıca çalışanlara işlerinde sorumluluk verilmesinin örgütsel bağlılığı olumlu etkilediği, çalışanlara sürekli rehberlik yaptığı ve kararlara katılım sağlandığı belirlenmiştir. Bununla birlikte okul müdürlerinin sergilediği davranış biçimleri onu izleyen öğretmen, veli, öğrenci gibi örgüt fertleri üzerinde pozitif bir etki oluşturarak örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirdiği bu sayede çalışanların örgüt ile olan bağlarını kuvvetlendiği ve örgütsel adanmışlık düzeylerinin arttığı, herkesin okulun ortak menfaatleri etrafında topladığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

© 2020 AEAD

Anahtar Kelimeler: Liderlik stilleri, algı, örgüt, demokratik liderlik, okul yöneticisi

¹ Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van, Türkiye, emrahgozey@hotmail.com

² Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van, Türkiye, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Aydın, Türkiye, ahmetakbaba@gmail.com
ORCID: 0000-0003-3256-441X

Evaluation of School Principals' Leadership Characteristics according to Deputy Principals' Ideas

Abstract

The purpose of this study is to evaluate the leadership characteristics of school principals according to the ideas of deputy principals. The population of the student is 345 principals and deputy principals who works in the primary education schools in Yüksekova district of Hakkari. The working group consists of seven deputy school principals who work in different schools. The research is a qualitative study. It consists of seven questions developed by the researcher as a data collection tool and tested for validity with expert opinions. Collected data; the themes were recorded and separated and coded and analyzed. As the result of the research; Results such as school administrators have more democratic leadership styles, organizational support provides a high level of motivation and efficiency from leadership styles based on democratic leadership attitudes, the democratic leadership styles exhibited by the managers positively affect the organizational commitment, the participatory management style and the feedback about the performances of the employees have a positive effect on their emotional commitment, given responsibilities and autonomy in their works to employees are stated. Results have been reached.

© 2020 AEAD

Keywords: Leadership styles, Perception, Organization, Democratic Leadership, School Principals

GİRİŞ

Okul müdürlerinin liderlik özellikleri; okul kültürü ve okul ikliminin oluşmasında olduğu kadar öğrenen örgütün oluşturulmasında da oldukça önemli bir faktördür. Okul liderin liderlik bilgi ve becerileri oranında büyür ve başarılı olur. Başarılı müdürler örgütlerini başarıya götürürler. Bu bağlamda etkili liderlere sahip örgütler, etkili ve kaliteli eğitim kurumlarıdır.

Lider: Bilgi gücünü kullanarak çevrede etkin rol oynayan, yapılan işlerde öne çıkan, insanları etkileyerek yönlendirebilen, arkasından diğer insanları sürükleyebilen, yol gösterebilen insandır (Yücel. 2019. S. 1).

Örgütsel Bağlılık: Bir örgütte çalışan insanın örgüte sadakati, örgütün amaçlarını benimsemesi, onları kendi amaçları gibi görmesi ve ona uygun davranması, örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği gayret ve çabalaması ve bu yönde sergilediği tutumdur. İnsanın çalıştığı örgütü kendi öz malıymış gibi görüp o amaçla çabalamadır.

Okul Yöneticisi: Eğitim yönetimi kurulları tarafından belirlenmiş temel ilke ve kurallara uygun, eğitim-öğretim işini planlı ve programlı bir şekilde okul da yapan ve yaptırın uygulanmasını sağlayan kişidir.

Toplumsal gelişimi sağlayacak olan nesillerin yetiştirilmesinde eğitim kurumları kritik önem taşımaktadır. Bu anlamda, her kademeye yönelik hazırlanan okullar günümüzün ve gelecek dönemlerin toplumsal ihtiyaçlarına cevap verebilecek, nitelikli insan gücü yetiştirecek yapıda olmalıdır.

Liderlik ve Lider Kavramları

Örgütsel, toplumsal ve siyasal yaşamda önemli bir yer tutan liderlik olgusunun tanımı konusunda, belirli bir görüş birliği sağlanamamıştır (Taşkiran, 2011, s. 13). Çalık'a (2003) göre liderlik, başkalarına model olmak ve onları yönlendirmektir. Bu anlamda, liderlik örgütte gerçekleşecek değişimin itici gücü olmanın yanında, bir sorunla karşılaşıldığında sorunu çözmektir. Eren (1998) ise liderliği bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme, bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirecek bilgi ve becerilerin toplamı şeklinde tanımlamıştır. Liderlik tanımlarının dört öğeden meydana geldiği görülmektedir. Bunların birincisi amaçtır. Amaç; insanların bir küme oluşturabilmeleri için ortaklaşa ulaşacakları hedefler, giderecekleri gereksinimler ve çözecekleri sorunlardır. İkincisi liderdir. Kümenin üyeleri bir liderin çevresinde toplanırlar. Leadersiz bir küme olamaz. Üçüncüsü izleyenlerdir. Kümenin üyeleri, liderin kendilerine yaptığı etkiyi benimsediklerinde, liderin izleyenleri olurlar. Dördüncü ise ortamdır. Liderlik, ancak kümenin amaçlarını gerçekleştireceği ortam elverişli olduğunda ortaya çıkmaktadır (Başaran, 1994). Görüldüğü gibi çeşitli lider tanımları yapmak mümkündür. Liderlikle ilgili olarak yapılan tanımların ortak iki yönü bulunmaktadır (Çelik, 2004: 188):

1. Liderlik bir grup işlevidir. Bu süreçte en az iki ya da daha fazla kişiyle etkileşimde bulunmaktadır.
2. Liderlik, izleyicilerin davranışlarını bilinçli olarak etkileme çabasıdır.

Liderlik tanımları incelendiğinde ilk gruptaki liderlik tanımları daha çok etkileme sürecini merkeze alırken, son zamanlardaki liderlik tanımları grup süreçlerine yöneliktir. Liderlik kavramının en önemli ögesi şüphesiz liderlerdir. Liderlikte olduğu gibi liderin de birçok tanımı yapılmıştır. Lider, grubunu ortak amaçlara yönelten, kişilik ve ahlak bütünlüğü olan, mucit fikirler ortaya koyan, grubunu harekete geçiren, grubun istek, amaç ve beklentilerini şahsında toplayan kişidir. Kısaca lider; yönettiği insanları en kısa yoldan sağlıklı ve emniyetli bir şekilde hedefe ulaştıran kişidir (Ergezer, 1995: 20-21). Eren'e (1998) göre ise lider, grup üyesi olarak ancak örgütlenme, planlama, ikna etme ve harekete geçirme yetenekleri olan kimsedir. Bir başka tanıma göre lider, grubunu eş güdümlen, işlerini planlayan ve grubu adına konuşan kişidir. Liderin temel amacı; belli görevlerin başarıyla yapılmasıdır (Kaya, 1991: 139). Bursalıoğlu (1987: 301) lideri, "grubun tecrübelerini değerlendirip, düzenleyen ve bu tecrübelerle grubun gücünden faydalanan kimse" olarak ifade eder. Bütün bu tanımlardan anlaşıldığı kadarıyla lider, insanların bilgi ve kabiliyetlerini geliştiren, insanları motive eden, üstün problem çözüme özellikleri olan insan olarak ifade edilebilir.

Liderliğin Güç Kaynakları

Güç, çevresindeki insanları etkileme, yönlendirme, kararlarını değiştirme, sevk ve idare etme yeteneği olarak tanımlanabilir. Çok sayıda lider güç kaynağından bahsedilse de biz bunları üç ana başlıkta toplanabiliriz:

Yasal veya makam-mevki gücü: Liderin makam veya konumuna bağlı olarak makamın bireye sağladığı güçtür. Bu güç yasal makamı temsil ettiğinden insanlar makamın sağladığı meşru güce itaat etmek zorunda kalırlar.

Ödül veya ceza gücü: Lider veya yönetici bu güç kaynaklarını kullanarak insanları etkileme, yönlendirme, yönetme veya kontrol etmeye çalışırlar.

Uzmanlık veya bilgi gücü: Bu güç, liderin uzmanlık alanındaki mesleki bilgi ve yeteneklerine bağlı olan güçüdür. Bu güce liderin transfer yaparak kullandığı genel kültür ününde katıldığı entelektüel kapasitesi ve yeten eklerinin toplamıdır. En etkili güç kaynağı bilgi gücüdür. Bilgi gücüne sahip yönetici veya liderler insanları adanmışlık derecesinde istekle, örgüte bağlar ikna ve inandırma temelli çözüm veya öneriler sunar. Doğru bilgilerle beşeri bir sermaye oluşturarak ekip çalışması oluşturarak işleri sevk ve idare ederler.

Liderlik Nitelikleri: Liderler ahlaken üstün, zeki, güzel konuşma kabiliyetine sahip, güvenilir, olmalıdır. Liderler manevi değerlerine bağlı olmalı, Adaletli ve sabırlı olmalıdır, Sonra yapılmasını gerekli gördüğü şeylere yönelik olarak, azimli, kararlı olmalı ve istekli olmalıdır, korku ve zaaf göstermemelidir (Arslan, 2004: 94)

Liderlik Stilleri; Çok çeşitli liderlik stilleri olmasına rağmen biz burada birkaç tanesinden özetle bahsedeceğiz. Bunlar:

- **Öğrenen Lider:** Öğrenen lider gerçeği ve kendisini olduğu gibi anlayabilen değişimin getirdiği yeni durumlara çabuk motive olabilen, bilgi paylaşımına inanan lider tipidir.
- **Kozmopolit Lider:** bu liderlik tipi ne lider geleneksel duvarları aşarak diğer sektör disiplin, fonksiyon ve kültürdeki fırsatları yakalaması anlamına gelmektedir (Kanter (1996. S. 98).
- **Dönüşümcü Lider:** Dönüşümcü lider başarı için stratejiler belirleyen, ikna gücü yüksek, başkalarına saygılı ve eyleme geçme kabiliyeti çok iyi, dürüst ve ikna edici özellikleri olan liderlik tipidir. Dönüşümcü liderlik, örgütte ani ve etkili değişimi gerçekleştirmeye yönelik bir liderlik biçimidir. Bu liderlik biçiminde örgütün iç çevresinin denetim ve eşgüdümüne dayalı bir liderlik anlayışından çok, öğrenmeyi kolaylaştırıcı ve yenilikçi bir liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır (Çelik, 2003). Dönüşümcü liderlik, yönelimleri görmek, gerçekliği tanımlamak ve değişim heyecanı yaratmakla ilgilidir. Dönüşümcü lider vizyon sahibi ve değişim ustası olup (Özden, 2005. 35-41). İş görenlerin yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak, kendilerine olan güvenlerini artırır ve onların normalde beklenenden daha fazla performans göstermelerini hedeflerler (Celep, 2004).
- **Etkileşimci Liderlik:** Etkileşimci liderlikte basit olarak, lider almak istediği bir şey için izleyicilerine istediklerini vermektedir. Aralarındaki ilişki karşılıklı bağımlılığı içermektedir. İzleyicileri için liderlerinin isteklerini yerine getirmek çok önemlidir. Bunun yanında liderlerde sık sık izleyicilerinin beklentilerini karşılamak durumundadır. Etkileşimci liderlik, liderin izleyicilerinin değişen gereksinimlerini hangi ölçüde karşılayabildiğine bağlıdır (Paradise ve King, 1999: 303).

Eğitim ve Okul Yönetiminde Liderlik

Bir uzmanlık alanı olan eğitim yönetimi, amaç ve işlev açısından iş ve kamu yönetiminden ayrılmakta ve farklılık göstermektedir. Eğitim yönetimini diğer kurumların yönetiminden farklı kılan eğitimin kendine özgülüğüdür. Bir tanım yapmak gerekirse, eğitim yönetimi, toplumun eğitim ihtiyacını gidermek için kurulan eğitim örgütlerini önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için etkili bir şekilde işletme, geliştirme ve yenileştirme sürecidir (Başaran, 1993). Okul yönetimi, eğitim yönetiminin bir alt uygulama alanıdır. Eğitim yönetimi eğitime makro düzeyde, okul yönetimi ise mikro düzeyde yaklaşmaktadır. Yani

eğitim yönetimi sistem ile ilgiliyken okul yönetimi okul düzeyinde etkililikle ilgilenmektedir (Erdoğan, 2000). Eğitim örgütleri de diğer örgütler gibi bazı hedef ve amaçlara sahiptir. Fakat bu amaç ve hedefler diğerlerinden farklı olarak soyut hedef ve amaçlardır. Okul yönetiminde liderlik de okul yöneticisinin bu amaç ve hedeflere ulaşmada çalışanları etkilemede kullanılabileceği güçler olarak tanımlanabilir (Sergiovanni, 1994). Eğitim ve Okul Yöneticileri; Yönettikleri okulların amaçlarını gerçekleştirebilmek, etkili ve verimli bir eğitim öğretim yapabilmek için entelektüel kapasiteye sahip insanlar yetiştirmek okulda çalışanlar ve paydaşlar arasında beşeri sermaye oluşturmak ve okulu öğrenen örgüt haline getirmek için sürekli bir çaba içinde olmalıdırlar. Müdür yardımcılarının görüşlerine göre okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin bu amaçları gerçekleştirecek düzeyde mesleki bilgilere sahip olmaları araştırmada temel problem olarak ele alınmıştır.

Bu çerçevede bu araştırmanın amacı, müdür yardımcılarının görüşlerine göre, okul müdürlerinin liderlik özelliklerini ortaya koymaktır.

YÖNTEM

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni Hakkâri'nin Yüksekova ilçesinde ilköğretim kurumlarında bulunan 345 Okul müdürü ve müdür yardımcısıdır. İlçe merkezinde bulunan ilköğretim okulları, taşınmalı eğitim veren ve vermeyenler olarak iki ayrı kategori oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleminde ise; bu iki ayrı kategorinin her birinden random yöntemiyle seçilen ikişer okulda görev yapan farklı deneyimlere sahip ve gönüllü 7 okul müdür yardımcısından oluşturmaktadır. Bunlardan 1'i kadın 6'sı ise erkektir. Yine bunlardan 3'ü ilköğretim 4'ü ise ortaokulda görevlidir. Araştırmada soruların geçerlilik ve güvenilirliğini arttırmak amacıyla oluşturulan soru havuzundan faydalanılarak tespit edilen sorulara uzman görüşleri doğrultusunda son şekli verilerek uygulanmıştır. Araştırmada, farklı özelliklere sahip gönüllü katılımcıların araştırmaya dâhil edilmesi araştırmanın güvenilirliğini olumlu olarak etkilemiştir.

Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi

Müdür yardımcılarının görüşlerine göre, okul yöneticilerinin liderlik özelliklerini araştırmak amacıyla görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme tekniği, bireylerin deneyimlerine, tutumlarına, görüşlerine, şikâyetlerine, duygularına ve inançlarına ilişkin bilgi elde etmede oldukça etkilidir (Yıldırım ve Şimşek 2011). Veri toplamada kullanılacak sorular hazırlanırken, konuyla ilgili literatür taranarak benzer çalışmalarda kullanılan veri toplama araçlarındaki sorulardan soru havuzu oluşturulmuştur. Bu havuzda toplanan sorular incelenerek araştırmacı tarafından bir taslak görüşme formu oluşturulmuştur. Görüşme sorularına alan uzmanı öğretim üyelerinin görüşlerine sunulurken, sorulara son şekli verilmiştir. Müdür yardımcılarını ile yapılan görüşmelerde sorulara verdikleri cevaplar sesli kayıt altına alınmıştır. Daha sonra ses kayıtları çözülmüş ve yazılı hale getirilmiştir. Katılımcı öğretmenlerle görüşme sırasına göre K1, K2, K3 vb. şeklinde kodlanmıştır. Temalar oluşturulurken benzer sorular birleştirilerek üç tema oluşturulmuştur. Temalar Liderlik 1, 2 ve 7 soru, Okul iklimi 5ve 6. Sorular, Karar teması ise 3 ve 4. Soruları kapsayacak şekilde oluşturulmuştur. Araştırmacı tarafından kaydedilen sesli veriler, gruplandırılarak temalara ayrıldıktan sonra da analiz edilerek değerlendirilmiştir.

BULGULAR VE YORUM

Tema.1. Liderlik

Okul Müdürünün liderlik stili öğretmenlerin yaş, kıdem, cinsiyet gibi özelliklerinden nasıl etkilenmektedir? sorusuna ilişkin ifadeler şu şekildedir.

K1. “Okul Müdürümüz 13 yıllık (on üç) bir yöneticilik deneyime sahip olduğundan olayları ve durumları sezinlemek açısından oldukça yetkin bir insan. Kriz durumlarında tüm etkenleri hesaba katarak krizin boyutunu minimal düzeye indirebilmekte ve ona benzer durumların önünü alabilmektedir. Kuşkusuz yaşına paralel olan kıdemi çok tecrübeli ve yöneticilik anlamında onu çok yeterli bir okul yöneticisi yapmaktadır. Eğitimde cinsiyet rollerinin çok önemli olduğunu düşünenlerden değilim fakat okul çevremizin eğitim düzeyi düşük bir profilden oluşması sıkı disiplin gerektirdiğinden okul müdürümüzün erkek olması bir avantaj yaratıyor diyebilirim”.

K2. “yapıyı harekete geçiren, saygınlık, cesaret ve güven kazandıran bir anlayışa sahiptir. Yaş, kıdem, cinsiyet gibi özellikler onun yönetme ve organize etme özelliğini büyük ölçüde etkilemez. Elzem durumlar illa ki olur ama istisnalar kaideleri değiştirmiyor”.

K3. “Bildiğiniz üzere okul yöneticisi, okuldaki eğitim ve öğretim faaliyetlerinin başarıya ulaşmasında rehber, yol açıcı ve yol göstericidir. Örgütsel etkinliği artırmak için insan ve madde kaynaklarını örgütün amaçları doğrultusunda koordineli bir şekilde ve en fazla faydayı sağlayacak şekilde hareket ederek amaçları gerçekleştirmek yöneticinin temel vazifesidir. Bundan hareketle elbette etkilendiği bazı etkenler olması kaçınılmazdır. Yaş, cinsiyet, kıdem de bu değişkenlerden bazılarıdır”.

K4. “Yönetim bakımından çağın gereklerini iyi bilen, takım çalışmasının etkililiğini yıllar içinde benimsemiş ve örgüt içerisinde her an dile getirip hayata geçiren bir yöneticidir. Kendisi zorunlulukları gönüllülüğe dönüştürmeyi, inanç oluşturmayı ve ortak amaç etrafında toplamayı yöntemlerince başarmış bir kişiliktir. Kuşku yok ki öğretmenlerin yaş, cinsiyet, kıdem gibi özelliklerinde etkilenir ve tüm bu özellikleri bir fırsata dönüştürerek örgütün yararına kullanmayı çok iyi başarır. Örneğin genç üyelerin enerjisinden, kıdemli üyelerin tecrübelerinden oldukça iyi fayda sağlar örgüte. Her örgütlerin amaçları vardır ve her örgütün amaçları farklıdır. Her örgüt bu amaçlar doğrultusunda bir okul kültürü oluşturur. Okulların en önemli görevlerinden biri de bu kültürü yeni nesillere aktarmaktır. Bu kültür aktarmacılığı rolü aynı zamanda eğitim ve öğretime de yansıtılarak öğrencilerin sosyalleşmesini sağlar”.

K5. “Müdürümüz, okul çalışanlarının beklentilerini, okulun amaçlar doğrultusunda şekillendirip birliktelik ruhu oluşturmaya gayret sarf eder. Bunu yaparken de kendi ekibindeki öğretmenlerin farklılıklarını bir avantaj olarak görür ve değerlendirir. Bayan öğretmenlerin yeri geldiğinde veli ve öğrenci ile ilgili işlerde ön planda tutarken kriz anlarında bay öğretmenlerin sınıf liderliğinden faydalanır. Bu farklılık örgüte önemli bir takım ruhu ve iş birliği kazandırıyor”.

K6. “Bir okuldaki müdürün rehberlik yapması, mesleki birikimi tecrübeleri yönetiminin demokratik veya otokratik olması son derece örgüt başarısı üzerinde etkilidir. Bilgili bir idareci veya demokratik bir yönetim tarzı sergiler ve güzel yol gösterirse elbette öğretimin kalitesi de artar öğretmenler işlerine dört elle sarılır. Bunların da yaş, kıdem, cinsiyet gibi değişkenlerden etkilenmesi kaçınılmazdır”.

K7. “Bir örgütü okul yöneticisinin tutum davranış ve bilgisi ya örgütsel bağlılığı sağlar veya örgütsel tükenmişliği doğurur. İyi bir yönetici okulda beşeri sermaye denilen insan ilişkilerini sevgi saygı esaslı üzerine dayalı birimiz hepimiz içindir felsefesini veya okul çalışanların birbirine düşman olmasını sağlar. Bu da onun liderlik rolleriyle doğrudan ilgilidir”.

Bütün bulgular okul müdürlerinin tecrübe ile ilişkisini, yönetimde cinsiyetin önemli bir faktör olmadığını, tecrübelerin bilgi ile birleşmesi ile kalitenin artacağı görüşü ağırlıklı olarak ortaya çıkarmaktadır.

Tecrübeli bir öğretmen olarak baktığınızda okul yöneticisinin liderlik tutum ve özellikleri okuldaki örgütsel ilişkiyi nasıl etkilemektedir? Sorusuna verdikleri ifadeler şu şekildedir.

K1. *“Yaklaşık olarak okuldaki bütün örgütsel ilişkiler, iş ve işlemler örgüt lideri olan okul müdürünün yönetim tarzını yansıtır. Ben okul müdürümüzün yöneticilik stiline değişiklik gösterdiğini düşünüyorum. Yerine göre okul çalışanlarının moral ve motivasyonlarını yüksek tutup ödevlerini yerine getirmeleri için onları güdülediğini, yerine göre ise inandıklarını ve savunduklarını danışma gereği duymadan hayata geçirdiğini düşünüyorum. Belki de doğru yöntem budur; yalnızca bir liderlik stilini benimsemiş olsaydı bazı olaylar ve durumlar karşısında yetersiz olabilirdi”.*

K2. *“Eğitim yöneticisi; öğretmen, veli, öğrenci ve çevre gibi faktörleri okulun amaçları doğrultusunda uyumlu bir şekilde bir araya getirip kaliteyi artırmak için gayret sarf etmek durumundadır. Bu saydığımız öğelerin tamamı örgütün unsurlarını meydana getiriyor”.*

K3. *“Dolayısıyla okul yöneticisinin sahip olduğu liderlik stili kaçınılmaz olarak örgütsel ilişkiyi pozitif ya da negatif yönde etki eder. Hiyerarşi tüm örgütlerde ve devlet kurumlarında olduğu gibi bizim kurumumuzda da işlerin eksiksiz ve zamanında tamamlanması için olması gerektiği gibi işliyor”.*

K4. *“Kanımca hiyerarşinin verimliliği ödev ve sorumluluklardan ileri gelmektedir. Hiyerarşinin herhangi bir zincirinde bulunan bir örgüt ferdini sadece disiplinle, dayatmayla ve kaba sözlerle telkin etmeye çalışırsanız o kişi ödevlerinin yalnızca gereğini yerine getirir; fazlasından kaçınmaz yani örgüt adanmışlığını baltalar. Okul müdürümüzün liderlik anlayışı herkesin işini şevk ve istekle yapmasını sağlamaktadır”.*

K5. *“Okul Müdürümüz, okul ortamı içerisinde doğru ve yerinde davranış biçimleri sergileyerek örgütün diğer üyeleri üzerinde olumlu bir etki yaratır. Liderin, takımın tüm üyeleriyle hemhal olup onları dinlemesi ve anlamaya çalışması örgütsel ilişkinin menfaatlerini pekiştirmekte ve daha uzun ömürlü olmasını sağlamaktadır”.*

K6. *Her toplulukta olduğu gibi okulumuzdaki ilişkilerin de en önemli etki edicilerden biri Müdürümüzün yönetim anlayışıdır. Onun çok katı biri olduğu söylenemez fakat işinde oldukça titiz ve takipçi bir anlayışı vardır. Örgüt fertlerinden birinin huzursuzluğu ve sorunu olduğunda imkânlar elverdiği ölçüde ve ivedilikle sahiplenip çözüme yoluna gider. Çok etkili bir yöntem olduğunu kesinlikle söylemem gerekir çünkü moral- motivasyon tam olarak bu şekilde sağlanır”.*

Okul müdürünün yöneticilik stiline değişiklik gösterdiği, yerine göre okul çalışanlarının moral ve motivasyonlarını yüksek tutup ödevlerini yerine getirmeleri için onları güdülediğini, yerine göre ise inandıklarını ve savunduklarını danışma gereği duymadan hayata geçirdiğini, Okul Müdürünün, okul ortamı içerisinde doğru ve yerinde davranış biçimleri sergileyerek örgütün diğer üyeleri üzerinde olumlu bir etki yarattığı. Liderin, takımın tüm üyeleriyle hemhal olup onları dinlemesi ve anlamaya çalışması örgütsel ilişkinin menfaatlerini pekiştirdiği ifadeleri ortaya çıkmaktadır.

Okul müdürünün; Okulla ilgili önemli kararlar aldığında (ders başlama-bitirme saatleri, iş bölümü, toplantı tarih ve içerikleri vs.) okuldaki örgüt üyelerinin fikirlerine ne kadar önem verdiği ve bu yaklaşımları pratikte yansıtmasına ilişkin öğretmen görüşleri şu şekildedir.

K1. *“Okul müdürümüz örgüt çalışanlarının istek ve beklentilerini, enerjilerini olabildiğince ortak bir ideal ve karar etrafında toplamaya özen gösterir. Önemli konularda danışmayı ve yeri geldiğinde bu fikirleri hayata geçirmeyi okul yönetiminin olmazsa olmazı görür”.*

K2. *“ana sınıfı ve birinci kademe öğrencilerinden başlayarak örgüte dâhil olan herkesin (öğrenci, veli, öğretmen, idareci) fikrini alarak park alanının kaldırılmasını istedi. Sanırım bu örnek müdürümüzün liderlik stilini yeterince açıklıyor. Mutlaka okuldaki tüm personelin fikrini alır ve pratikte de hayata geçirir. Örneğin sene başı toplantılarında öğretmenlerin özel problemlerini dinlemiş o doğrultuda ders programı hazırlatmıştır”.*

K3. *“Bu sorunuza direkt bir örnekle cevap vermek isterim. Sonbahar mevsiminde ilçe belediyemizin destekleriyle okulumuzun bahçesine bir oyun parkı yaptırıldı ve çocukların etkinlik alanı için büyük bir adım demektir bu. Henüz iki ay geçmişti park alanımızın yapımı üzerinden bir öğrencimiz düşüp kolunu kırdı. Bu parkın durumunu tartışılır duruma. Okul Müdürümüz getirdi”.*

K4. *“Lider davranışının iki yapılış şekli vardır; örgütsel işbirliği kurarak öğretmenlerin birbirleriyle hizmet içi eğitim anlayışıyla faydalanmalarını sağlamak ve beşeri sermaye de denilen çalışanlar arasında sevgi, saygı, yardımlaşmayı kapsayan bir birlikte bir aile ve okuluz anlayışını hâkim kılmaktır. Bunlar, liderin çalışırken gösterdiği davranışlardır. Önemli kararlar alındığında okul yöneticimiz”.*

K5. *“Okul Müdürümüz yalnızca öğretmenlerin değil dolaylı olarak söz hakkına sahip olan öğrenci, veli, hizmet personelinin bile fikirlerini dinleyen ve değerlendiren bir yapıdadır. Kriz anlarında sorumluluğu büsbütün almakla birlikte okulla ilgili önemli kararlar alınırken mutlaka dinler ve dinlediklerini makul ölçüde hayata geçirir”.*

K6. *“Okulumuz öğrenci mevcudu yaklaşık 1.300 (bin üç yüz) öğrenci, 78 (yetmiş sekiz) öğretmen ve 26 (yirmi altı) hizmet personelinden oluşmaktadır. Böylesine geniş bir örgütün işleyişini sağlamak şüphe yok ki zor bir meziyet. Fakat Müdürümüz taşıdığı liderlik özellikleriyle bu misyonunu hakkıyla yerine getirmektedir. Okulların açıldığı eylül ayında okul sıralarımızın eskidiğini ve tadilatın geçmesi gerektiğini gördük. Müdür Bey’in önerisi üzerine yukarıda sayısını belirttiğim tüm örgüt fertleri güçlerini birleştirerek bir gün içinde okulumuzun tüm eksiklerini gidermiştir. Okulumuz son yedi yıldır yapılan tüm resmi sınaolarda ilçe ve il birinciliğini hiçbir okulla paylaşmadı. Bana göre sadece yönetmelikle yönetilen bir okul bu kadar istikrarlı bir grafik çizemez. Bu örgüt adanmışlığı en iyi gösteren örnektir. İlköğretim Okulu üyelerinin örgütsel adanmışlığını çok yüksek görüyorum; çünkü Müdürümüzün işinde titiz ve ilişkilerinde içten, şeffaf olması adanmışlığımızı arttıran en önemli faktördür”.*

K7. *“Okul örgütümüzü meydana getiren her bireyle ve bireyin problemiyle ilgilidir. Yeri geldiğinde öğrencilerin öğretim motivasyonları, velilerin hizmet memnuniyeti, çalışanların memnuniyeti ve doyumunu onun için önemli birer başlıktır. Durum böyle olunca örgütün her ferdinin örgütsel adanmışlığı yüksek olup fedakârlık temellidir. Her örgütün yazılı mevzuatları dışında bir de yazılı olmayan değer yargıları vardır. Bu değer yargıları tam olarak örgütsel adanmışlığı yansıtır. Okulumuzun eksiklerini gidermek amacıyla Okul Müdürümüzün önerisiyle bir kermes düzenledik, yemekler yapıp cüzi fiyatlara velilerimize ikram ettik. Böylece okulumuzun eksiklerini kısmen giderdik. Bu tamamen örgütümüzün özverisini yani adanmışlığını yansıtan bir örnek teşkil etti”.*

“11 yıllık meslek hayatım boyunca farklı yönetim tarzlarını benimsemiş yöneticilerle çalıştım. Gerçek olan şu ki; örgütün dinamiklerini yalnızca disiplin ve ceza ile sağlamaya çalışan hiçbir yönetici başarıya ulaşmadı. Örgütsel ilişkilerin özveri ve gönüllü esaslı olmasının tek koşulu bana göre örgüt liderinin demokrat bir tutum sahibi olmasında geçiyor”.

“Kesinlikle demokratik tutumlar tüm örgütsel ilişkilerde olduğu gibi okulumuzda da örgütsel adanmışlığı pekiştiriyor. Bunu bir örnekle açıklamak daha somut hale getirecektir. Yılsonunda 8. Sınıflarımız Liselere Giriş Sınavına katılıyor ve bu sınavın gerektirdiği zorlu bir çalışma aşaması var. Milli Eğitim Bakanlığı okul bünyelerinde destekleme ve yetiştirme kursları açıp bu çalışmalarını destekleme yoluna gitti ve çok da etkili olduğu kanısını taşıyorum. Fakat akademik alt yapısı yetersiz olan öğrencilerimiz var ve bunlar için gönüllü bir çalışma başlatmayı düşündük(örgütsel karar). Bunu oldukça makul bir dille öneren Müdürümüze branş öğretmenlerimiz gönüllü ve fedakarca bir yanıtla katkıda bulunacaklarını dile getirdiler. Bu örnekte görüldüğü gibi demokratik ve rıza temelli anlayış örgütü her zaman daha iyi konumlara getirir. Şu an gönüllü kurslarımız devam ediyor ve oldukça etkili sonuçlar verdi”.

“Okul müdürünün; Okulla ilgili önemli kararlar aldığımda öğretmenlerin fikirlerine başvurduğu, okulda demokratik bir örgüt iklimi sergilediği, okuldaki örgüt üyelerinin fikirlerine çok fazla önem verdiği ve bu yaklaşımlarını pratikte yansıttığı gibi katılımcı görüşleri ağırlıklı olarak ortaya çıkmıştır”.

Okul yöneticisinin liderlik anlayışı işleri hiyerarşik anlamda nasıl etkiler? sorusuna ilişkin ifadeler şu şekildedir.

K1. *“Her şeyden önce okulumuzda katı ve sorgulanamaz bir disiplin mevcut değil. İş ve işlemlerimizin doğru ve hızlı yürümesi için elbette gerektiği kadar disiplin mevcut. Ama bu asla biz tüm çalışanları rahatsız edecek seviyeye ulaşmadı. Örgüt içerisinde daha çok nezakete ve ricaya dayalı bir zincirimiz. Yapmak zorunda olduğumuz şeyler var ve herkes görevini iyi niyetle ve layıkıyla yerine getirdiği müddetçe bir problem olacağını zannetmiyorum”.*

K2. *“Okulumuzda yalnızca önemli iş ve işlemlerle ilgili değil tüm konularda bir fikir birliği sağlanmadan teoriler pratiğe geçmez. Herkes yaptığı işten hoşnuttur ve aksi bir durumda dilek ve temenniler Okul Müdürümüze rahatlıkla beyan edilebilir”.*

K3. *“Okul Müdürümüzün liderlik stilini tam olarak adlandıramam ama yenilikçi, çağdaş; fikirlere ve eleştiriye açık, sahiplenen ve kollayan bir anlayışı vardır kendisinin. Bu özelliği kendisini okuldaki tüm öğrenci, öğretmen, personel ve velinin nezdinde çok müstesna bir yere koyuyor. Örgüt tablosu böyle olunca hiyerarşik anlamda herkes üzerine düşeni yapmakta ve bundan asla gocunmamaktadır”.*

K4. *“Müdürümüz yardımcılarına ve öğretmenlere sürekli danışarak istişareler yaparak kararları almaktadır. Müdürün verdiği yetki ve görevleri biz özgürce yaparken herhangi bir müdahale ile pek karşılaşmamaktayız. Müdürümüz motivasyonda ceza yerine daha ziyade ödüllendirmeyi tercih etmektedir”.*

K5. *“Okul yönetici örgütün amaçlarını doğru saptayıp anlamlı ve işlevsel bir iş bölümü sunarsa astlarına hiyerarşik düzende hiçbir problem gözlenmeyeceğini düşünüyorum”.*

K6. *“Okulumuzda örgütün ortak menfaatlerini gözeten ve kollayan bir anlayış mevcuttur. Bunu yaparken de hiyerarşik yapı doğrultusunda en alttan en üste kadar herkes olabildiğince ödevlerini yerine getirmekle mükelleftir. Müdürümüz her zaman çalışanların bilhassa ilgili kişilerin karar sürecine katılmasını sağlar”.*

K7. *“Bana göre okul müdürü öğretmenlerin bilgi beceri ve deneyim birikimlerini bir orkestra şefi gibi düzenleyen bu tecrübelerden faydalanan kişidir. Tabi bunu yaparken de olumlu davranışlar takınarak etkileşimi arttıran ve örgütün üyelerini mutlu edip kendilerinden yüksek verim elde eden kararları ortak alan kişidir”.*

Okul yöneticisinin, işleri hiyerarşik anlamda öğretmenlerin bilgi beceri ve deneyim birikimlerini bir orkestra şefi gibi düzenlemekte ve tecrübelerden faydalanmakta olduğu ifade edilmiştir.

Tema 2. Örgüt iklimi.

Okul yöneticisinin örgüte yaklaşımı, örgüt içindeki ilişkileri, okul iklimini, veli katılımını ve hareket alanına etkisine ilişkin ifadeler şu şekildedir.

K1. *“Okul Müdürümüz sergilediği davranış biçimi onu izleyen öğretmen, veli, öğrenci gibi örgüt fertleri üzerinde pozitif bir etki oluşturarak onları örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirir sevk ve idare eder. Bu sayede çalışanların örgüt ile olan bağlarını kuvvetlendirir ve örgütsel adanmışlık düzeyleri artırır. Herkes okulun ortak menfaatleri etrafında toplanır”.*

K2. *“Okul müdürlüğü okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi için, öğrenci veli, öğretmen ve çevre arasındaki iyi ilişkiler, iyi iletişim, iyi etkileşim, koordinasyon ve eşgüdümü sağlamalıdır ki okul öğrenen okul olsun ve başarılı bir duruma yükselsin. Bu seviyeyi yakalamak ta okul müdürünün en önemli görevi olmalıdır. Müdürümüz 12 (on iki) senelik idarecilik deneyimi ile okuldaki iklimi ve işlerliği sağlıklı bir biçimde yürütürken tavsiyeleriyle işimizde daha yerinde ve olgun kararlar almamızda da bir rehber vazifesi üstlenmiş durumdadır”.*

K3. *“Bir aile düşünün ki aile reisi olan babanın tutum ve davranışlarından etkilenmesin. Bu nasıl mümkün değilse okul ikliminin de okul yöneticisinin tutum ve davranışlarından etkilenmemesi o derece mümkün değil. Bu konuda şanslı görüyorum bizi çünkü Okul Müdürümüz gerçekten demokratik, hakkaniyetli ve oldukça özverili bir yönetim sergilemektedir. Bu da okul iklimini tam bir aile ve eğitim yuvası olmasını sağlıyor”.*

K4. *“Okul kültürü aynı zamanda okulun beklentilerini çalışanlara yansıtarak öğretmenlerin bu kültür ve değerleri almalarına ve okulun ve yönetimin beklentilerine kavuşması için gayret sarf etmesini sağlar Yöneticinin tutum ve yönetim tarzı bu başarı standardını yakalamada çok önemlidir”.*

K5. *“Örgüt lideri yalnızca emir verici, kabul ya da ret edici tavır sergilediği takdirde işler yalnızca bir prosedür kalıbına girer. Fakat örgüt lideri telkin ve teskinin yanında düzeltici ve affedici de olursa işler yalnızca bir ödev olmanın dışında takım olmanın ruhu ve enerjisiyle yapılır ki okulumuzda bu durumdan söz etmek oldukça mümkün”.*

K6. *“Müdürümüz_ileri görüşlü, bilgili ve kabiliyetli bir insandır. Öğretmenlerin ve diğer çalışanların bilgi, yetenek ve becerilerini artırmak için sürekli eğitim ve rehberlik yapmaya çalışır. Herkese değer vererek demokratik davranarak güzel bir okul iklimi sağlamaya çalışır”.*

K7. *“Örgüt lideri köşesine çekilmeyip tüm örgütsel eylem ve düşüncelerin içinde olduğu müddetçe okul iklimi verimliliği ve huzuru hedefleyerek daha iyi koşullara kavuşur. Okul müdürümüz aktif rol ve sorumluluk alıp her daim üyelerinin arkasında durmaktadır”.*

Okul müdürlüğü okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi için, öğrenci veli, öğretmen ve çevre arasındaki iyi ilişkiler, iyi iletişim, etkileşim, koordinasyon ve eşgüdümü sağladığı, çalışanların bilgi, yetenek ve becerilerini artırmak için sürekli rehberlik yaptığı gibi görüşler ortaya çıkmıştır.

Örgütün bileşenleri olan okul yöneticisi, öğretmen gibi üyeler nasıl bir ilişki içinde olmalı, ast-üst ilişkisine yönelik ifadeler şu şekildedir.

K1. “Okul yöneticisi ile astta bulunan diğer örgüt fertlerinin ilişki şekli yazılı olarak yönetmeliklerde belirtilmiştir. Ancak yazılı olan davranış şekilleri dışında okul ikliminde spontane olarak gelişen bir iletişim ve hitap da mümkün oluyor. Okulumuzda iş etiği ve disiplini odaklı saygı ve sevgi temelli bir örgüt içi ilişki mevcuttur”.

K2. “Müdürümüz 16 (on altı) yıllık deneyimiyle ast-üst ilişkisini çok iyi bilen ve çalıştığı kurumlarda bunu içselleştiren bir yönetim tarzına sahiptir”.

K3. “Yönetici – öğretmen arasındaki iletişimi ve koordinasyon sağlanırken yöneticinin sahip olduğu yöneticilik özelliği çalışanları ne düzeyde etkiler? Şöyle cevap vereyim, üstler her zaman fikirlerinin değer görmesini ister. Saygı görüp sözünün geçmesini ister”.

K4. “Okul Müdürümüz yardımcılara ve öğretmenlere her zaman tam güven duyar. Bizim hepimiz kararların alınmasına katılırız. K3, Bu soruya şöyle cevap verilebilir; belki tüm liderlik stilleri içinde en ideal olanı çalışana ve ürüne eşit ve en yüksek derecede önem vermektir. Okuldaki karmaşıklığı çözebilen becerisi ve yol gösterici yönüyle ast-üst ilişkisini dillendirmeden en iyi uygulayan yöneticilerdendir”.

K5. “Dokuz yıllık deneyimime dayanarak şunu söyleyebilirim ki; teamüller yani yazılı olmayan ilişkiler okul ortamında yönetmeliklerin gereklerinden daha çok anlam ifade ediyor. Çünkü fedakârlık, saygı, örgüt ruhu yoksa bir eğitim kurumunda başarı gelmesi zordur. Okulumuzun başarısını belki de okul yöneticimizin hoşgörü ve samimiyetinden kaynaklanan ekip ruhu ve çalışma istenci oluşturuyor”.

K6. “Okul yöneticisi, okulda sürekli öğretmenlere hem yönetim alanında ve hem de derslerine girerek öğretim ilke ve yöntemleri yanında motivasyon, iletişim, sınıfa hakim olma, ders işleme gibi konularda yardımcı olması ve öğretimin kalitesinin artmasını sağlayacak çalışmalar yapması son derece önemli olacak ve başarıyı getirecektir”.

K7. “Gördüğümüz gibi katı olunmadan da çalışanlarınızdan böyle olumlu tepkiler almak mümkün. Bize astlar olarak da değerli olduğumuzu hissettikçe kendimizi grubun aidiyetine daha fazla veriyoruz”.

Örgütün bileşenleri olan okul yöneticisi, öğretmen gibi üyeler arasında disiplin odaklı saygı ve sevgi temelli bir örgüt içi ilişkinin mevcut olduğu katılımcı görüşü olarak ortaya çıkmaktadır.

Tema 3 Karar.

Okul müdürünüzün demokratik tutumlarına paralel olarak öğretmenlerin örgütsel adanmışlığı artış gösteriyor mu; bir örnekle açıklar mısınız? sorusuna ilişkin ifadeler şu şekildedir.

K1. “Bu sorunuza geçenlerde okuduğum bir makaleden alıntı yaparak cevap vermek isterim. Makaleyi Waterman kaleme almıştı ve şöyle diyordu: “ Örgüt, baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan; örgüt içindeki hikâyeler, inançlar sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapıdır.” Bu tanımda görüldüğü gibi örgüt bu şekilde karmaşık aynı zamanda bu derece şeffaf bir yapıysa örgüt lideri sahip olduğu liderlik anlayışı ile kuşku yok ki örgütün lokomotifini kabul edilir”.

K2. “İzninizle bir benzetme ile başlamak isterim. Eğer bu hiyerarşik işleyiş Hindistan’daki kast sistemi gibiyse elbette örgüte zarar verir ve okul iklimi bundan çok zarar görür. Ama okulumuzda olduğu gibi demokratik olduğu müddetçe inanın bana hiyerarşi zinciri güzel şeyler çağrıştırıyor”.

K3. “Okul Müdürümüzün liderlik stilini tam olarak adlandıramam ama yenilikçi, çağdaş; fikirlere ve eleştiriye açık, sahiplenen ve kollayan bir anlayışı vardır kendisinin. Bu özelliği kendisini okuldaki tüm öğrenci, öğretmen, personel ve velinin nezdinde çok müstesna bir yere koyuyor. Örgüt tablosu böyle olunca hiyerarşik anlamda herkes üzerine düşeni yapmakta ve bundan asla gocunmamaktadır”.

K4. “Müdürümüz yardımcılara ve öğretmenlere sürekli danışarak istişareler yaparak kararları almaktadır. Müdürün verdiği yetki ve görevleri biz özgürce yaparken herhangi bir müdahale ile pek karşılaşmamaktayız. Müdürümüz motivasyonda ceza yerine daha ziyade ödüllendirmeyi tercih etmektedir”.

K5. “Okul yönetici örgütün amaçlarını doğru saptayıp anlamlı ve işlevsel bir iş bölümü sunarsa astlarına hiyerarşik düzende hiçbir problem gözlenmeyeceğini düşünüyorum. Bildiğiniz gibi Okuldaki örgüt kültürü üyelerine eğitim öğretim yanında örgüt üyelerinin bu yapı içinde nasıl davranacaklarını bilme yeteneği verir. Bu beraberinde okulla ilgili önemli kararlar alınırken fikir beyan etme, eleştirme ve takdir etme gibi unsurlar da getirir. Okulumuzda okulun her bireyi her konuda fikir beyan edebilir ve bu fikirler mutlaka masaya yatırılır”.

K6. “Okulumuzda örgütün ortak menfaatlerini gözetin ve kollayan bir anlayış mevcuttur. Bunu yaparken de hiyerarşik yapı doğrultusunda en alttan en üste kadar herkes olabildiğince ödevlerini yerine getirmekle mükelleftir”.

K7. “Okul Müdürünün öğrenmeyi, çalışmayı kolaylaştırıcı olması; yenilikçi ve açık fikirli olması örgüt içi dinamiklerin sağlıklı ve ivedikle çalışmasını sağlar. Okulumuzda tam olarak böyle bir örgütsel ilişkiden söz etmek mümkündür. Bir okulun yönetiminde karara katılma kararları benimseme, alınan kararların başarısına katkı sağlamayı ve direnç göstermemeyi gerekli kılar ki yönetiminde karara katılma çalışanlara değer verme anlamı da taşıdığından son derece önemlidir. Bu da danışan, seçeneklere açık olan bir yönetimle mümkündür. Mevcut durum okulumuzda geçerlidir”.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Yedi ayrı okuldan yedi ayrı okul müdürünün liderlik ve yöneticilik tutumlarını değerlendirmek üzere yedi ayrı müdür yardımcısı ile mülakatta bulunduk. Aldığımız cevaplar doğrultusunda okul müdürlerinin ortak tutumları haricinde çevresel şartlardan ve öğrenci profilinden kaynaklanan farklı tutumlara rastladık. Almak istediğimiz cevapların olabildiğince şeffaf ve tarafsız olmasını özellikle belirttik. Mülakatı gerçekleştirdiğimiz kıdemli öğretmenlerin samimi cevaplarının yanında ast-üst ilişkisinden kaynaklanan ve gözlemlediğimiz kadarıyla sorularımıza kaçamak cevaplara da rastladık. Başka bir tutum ise kıdemli okul müdürlerinin tecrübelerinden kaynaklanan farklı ve pratik çözümler oldu. Örnek verecek olursak K7 okulunda 16 yıldır okul müdürlüğü yapan ve veli problemleriyle ilgili uzlaşmacı bir tutuma sahip olan Okul Müdürünün geliştirdiği yollardır. Söz konusu okul müdürü okul dışındaki ilişkilerini de kullanarak (esnaf, mesai arkadaşı, mensup olduğu aşiret, komşuluk vs.) kriz oluşturabilecek durumları sezinleyerek önüne geçer. Göze çarpan en önemli anekdotlar dan biri şuydu: Araştırmamızı yaptığımız Yüksekova ilçesi eğitim seviyesi bakımından yeterince gelişmemiş olduğundan eğitimcilerin klasik yöntemleri tercih ettiğini fakat aksine okul yöneticilerinin oldukça demokratik davranışlar sergilediğini ortaya koyduk. Yüksekova ilçesinde görev yapmakta olan okul müdürlerinin eğitimi çok

önemsediğini, fikirlere açık olduğunu ve her türlü eleştiriyi dinleyip pratiğe çevirdiklerini gördük. Bir başka önemli sonuç ise okul müdürleri ilçede bulunan kızların eğitimini çok önemsediğini ve aileleriyle her türlü fedakârlığa katlanıp görüşüklerini ve pek çoğunu ikna ettiklerini gördük. Bu da, yöneticilik bakımından okul yöneticilerinin ikna kabiliyetlerinin yüksek olduğunu ve sorunlara farklı çözümler getirdiklerini gösteriyor.

Sonuç olarak, Yüksekova ilçesinde de Türkiye'nin diğer il ve ilçelerinde olduğu gibi yöneticilik kavramının yaş, kıdem, çevresel şartlar, eğitim seviyesi ve cinsiyet gibi değişkenlerden etkilendiğini ortaya koyduk. Bununla birlikte örgüt liderinin liderlik stiline göre örgüte adanmışlık düzeylerinde çok değişiklikler görülmektedir. Aynı şartlara sahip iki okul arasında öğretmen performansında bir fark varsa, bu fark büyük bir ihtimalle o okulu yöneten kişinin gerekli liderlik özelliklerine sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Bulgumuz, okul müdürünün liderlik davranışlarının etkili olduğu düşüncesini ortaya çıkarmıştır bu bulgumuz (Küçükkaraduman, 2006, s. 35). Öğretmenlerin motivasyonunu düşürerek performanslarını olumsuz etkileyen en önemli etkenlerden biri, okul müdürünün dürüstlüğünden ve tarafsızlığından kuşku duyulmasıdır. Görüşüyle paralellik göstermektedir. Bütün bulgular okul müdürlerinin liderlik davranışlarının ve tecrübelerinin bilgi ile birleşmesi ile kalitenin artacağı görüşü ağırlıklı olarak ortaya çıkarmaktadır. Terzi ve Kurt (2005, s. 1) yaptığı çalışma sonuçları; okul müdürlerinin liderlik davranışlarının, öğretmenler üzerinde olumlu veya olumsuz etkileri olduğu sonucu bizim yukarıdaki açıkladığımız sonuçlarla örtüşmektedir.

Okul müdürünün yöneticilik stiline göre değişkenlik gösterdiği, yerine göre okul çalışanlarının moral ve motivasyonlarını yüksek tutup ödevlerini yerine getirmeleri için onları güdülediğini, yerine göre ise inandıklarını ve savduklarını danışma gereği duymadan hayata geçirdiğini, Okul Müdürünün, okul ortamı içerisinde doğru ve yerinde davranış biçimleri sergileyerek örgütün diğer üyeleri üzerinde olumlu bir etki yarattığı. Liderin, takımın tüm üyeleriyle hemhal olup onları dinlemesi ve anlamaya çalışması örgütsel ilişkinin menfaatlerini pekiştirdiği ifadeleri ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçlarımızı gene; Ilgar (2005, s. 65) yaptığı okul müdürlerinin yönetim davranışları, öğretmenlerin moraline, güdülenmesine, örgüt iklimine, örgütsel bağlılığa, verime ve gösterecekleri performansa etki etmekte olduğu çalışma sonuçlarıyla benzeşmektedir. Okul müdürünün; Okulla ilgili önemli kararlar aldığı anda öğretmenlerin fikirlerine başvurduğu, okulda demokratik bir örgüt iklimi sergilediği, okuldaki örgüt üyelerinin fikirlerine çok fazla önem verdiği ve bu yaklaşımlarını pratikte yansıttığı gibi katılımcı görüşleri ağırlıklı olarak ortaya çıkmıştır. Okul müdürlüğü okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi için, öğrenci veli, öğretmen ve çevre arasındaki iyi ilişkiler, iyi iletişim, etkileşim, koordinasyon ve eşgüdümü sağladığı, çalışanların bilgi, yetenek ve becerilerini artırmak için sürekli rehberlik yaptığı gibi görüşler ortaya çıkmıştır. Örgütün bileşenleri olan okul yöneticisi, öğretmen gibi üyeler arasında disiplin odaklı saygı ve sevgi temelli bir örgüt içi ilişkinin mevcut olduğu katılımcı görüşü olarak ortaya çıkmaktadır. Okul yöneticisinin, işleri hiyerarşik anlamda öğretmenlerin bilgi beceri ve deneyim birikimlerini bir orkestra şefi gibi düzenlemekte ve tecrübelerden faydalanmakta olduğu ifade edilmiştir.

Araştırmamızda ortaya çıkan; okullarda genellikle demokratik liderlik tutumları sergilendiği bulgumuz Bursalıoğlu, (2013)'nun yaptığı okul müdürlerinin liderlik stilleri ile ilgili araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Buna benzer bir diğer araştırma olan Terzi ve Kurt'un (2005) ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik stillerinin incelendiği araştırmalarında okul yöneticilerinin demokratik liderlik davranışı sergilediği sonuçları, Ayrıca Bozdoğan ve

Sağnak (2011) da öğretmen görüşlerine göre, okul müdürlerinin demokratik liderlik davranışları gösterdiği bulguları bizim bulgularımızla benzerlik arz etmektedir.

ÖNERİLER

Yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzları örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Özellikle demokratik ve kararlara katılım sağlayan liderler, örgütsel bağlılığı artıracaktır. Katılımcı yönetim tarzı ve çalışanların performansları hakkında geri bildirimde bulunmak onların duygusal bağlılıkları üzerinde etkilidir. Çalışanlara işlerinde sorumluluk ve özerklik verilmesi önerilmektedir. Bu noktada yöneticilere, katılımcı bir liderlik tarzı sergilemeleri tavsiye edilebilir. Bu araştırmada, eğitimde gelişmiş modern ülkelerde örgüt ve yönetim teorileri kapsamında geliştirilen liderlik tipleri ve algılanan örgütsel destek kavramları ülkemiz devlet okulları bağlamında incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, yöneticilere daha demokratik liderlik tutumlarına dönük davranışlar geliştirmeleri teklif edilebilir. Yöneticiler tarafından benimsenecek demokratik liderlik davranışları örgütsel destek davranışını da geliştireceğinden hem yöneticilerin benimseyeceği liderlik stili hem de okul iş görenlerine sağlanacak örgütsel destek okulların verimini arttırmada önemli bir araç olarak işe koşulabilir. Liderlik stillerinin örgütsel bağlılık ve örgütsel davranış, iş doyumu, örgütsel işbirliği, örgütsel adanmışlık gibi değişkenlerle olan ilişkileri başka araştırmalarda incelenebilir. Toplumsal ve örgütsel kültür bölgesel, coğrafi, ekonomi, eğitim seviyesi gibi değişkenlerden çok etkilendiğinden ötürü bu alanda bölgesel hatta iller bazında çalışma grubu geniş olan bir araştırma yapılabilir. Benzer araştırmalar özel okullarda da yapılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Arslan, E. (2004). Kavram Boyutunda Yaratıcılık, *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 16, Ankara.
- Başaran, İ. E. (1993). *Yönetimde İnsan İlişkileri* 3.Basım, Ankara: Nobel Yayınları.
- Başaran, İ. E. (1994). *Eğitim yönetimi*. Gül Yayınları. Ankara
- Betül, G, Y, Ali. G. (2019). *Okul öncesi yöneticilerin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişki*. Marmara Üniversitesi İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi eğitim yönetimi ve denetimi ortak yüksek lisans programı Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi. 2019.
- Sağnak, M. (2011) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları İle Öğrenme İklimi Arasındaki İlişki, *AİBÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11 (1) 137-145.
- Bursalıoğlu, Z. (1987). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Pegem A Yayıncılık, Ankara
- Bursalıoğlu, Z. (1913). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Pegem A Yayıncılık, Ankara
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çalık, T. (1997). *"Etkili Eğitim Yöneticisi"*, Millî Eğitim Dergisi. MEB Basım. Ankara
- Çalık, T. (2003). *Performans yönetimi*. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Çelik, V. (2004). *Eğitimsel Liderlik*, 3. Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2000). *Eğitimde Değişim Yönetimi*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

- Ergezer, B. (1995). *Liderlik ve Özellikleri*. Ankara: Ocak Yayınları
- İlgar, L. (2005). *Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetim*. İstanbul: Beta Basım Yayım
- Kanter, R, M (1996). World-Class Leaders The Power of partnering Hesselbain, F, Goldsmith M and R. Beckhard(eds). *The Leader of The Future* . San Francisco : Jossey Bas Publishers.
- Kaya, Y.K. (1991). *Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*, Ankara: Set Ofset Matbaacılık, Dördüncü Basım.
- Kirby, C. Paradise, L. V. and King, M. L. (1999). Extreordinary Leaders İn Education: Understanding Transformational Leadership. *Journal of Educational Research* 85 (2).
- Küçükkaraduman, E. (2006). İlköğretim okul müdürlerinin etik davranışlarının incelenmesi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Özden, Y. (2005). Öğretmenlerde okula adanmışlık yönetici davranışları ile ilişkili mi? *Milli Eğitim Dergisi*, 135, 35-41.
- Sergiovanni, T.J. (1994). Organizations or Communities? Changing the Metaphor Changes the Theory. *Educational Administration Quarterly* 30: 214- 226.
- Terzi, A. R. ve Kurt, T. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin müdürlük davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Milli Eğitim Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 166.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin yayıncılık.

Atf İçin/Please cite as: Akbaba, A., Gözey, E. (2020). Okul Müdürlerinin Liderlik Özelliklerinin Müdür Yardımcılarının Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi. (Evaluation of School Principals' Leadership Characteristics according to Deputy Principals' Ideas). *Academia Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 141-155. <http://dergipark//academiadergi.com>