

Okul Müdürlerinin Sergilemiş Olduğu Liderlik Stillerinin Okul Mutluluğuna Yönelik Öğretmen Görüşleri^{1*}

Doğan Yalçın¹, Murat Başar²

ÖZET

Bu çalışmada, okul müdürlerinin sergilediği liderlik tarzlarını belirlemek ve müdürlerin davranışlarının sınıf öğretmenlerinin okul mutluluklarına etkisini ortaya koymak, betimlemek amaçlanmıştır. Araştırma ayrıca okul müdürlerinin karar alma süreçlerini etkileyen unsurları belirlemeyi de hedeflemektedir. Araştırma, fenomenolojik araştırma deseninde yürütülmüştür. Araştırmanın çalışma grubu, kolay ulaşılabilir yöntemle belirlenmiş tipik durum örneklemesidir. Türkiye'nin bir ilinde görev yapan ve 14 farklı okuldan belirlenen 14 sınıf öğretmeninden oluşmaktadır. Çalışma grubu, farklı sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel statüdeki okul bölgelerinden seçilmiştir. Buradaki amaç görüşmelerde maksimum çeşitliliği sağlamaktır. Araştırmanın verileri, yarı-yapılandırılmış görüşmeler yoluyla elde edilmiştir. Elde edilen veriler tematik içerik analizi tekniği ile analiz edilmiştir. Çalışmada üç ana tema ve bu temalara bağlı 14 kod oluşturulmuştur. Öğretmenlerin okul müdürlerinde gözlemledikleri liderlik özelliklerine ilişkin, "motive edicilik", "destekleyicilik", "işleyişi devam ettirme", "hatırlatma", "garanticilik" alt kodları belirlenmiştir. Okul müdürlerinin aldığı kararlarda etkili unsurlar ise "çevre" koduna bağlı olarak "sosyal denge ve veli beklentisi", "hiyerarşik yapı" koduna bağlı olarak "yöneticilerin karar ve tutumlarına uygun davranma" ve "öğretmen yönlendirmesi" koduna bağlı olarak "karara ve yönetime katılma" şeklinde tespit edilmiştir. Öğretmenlerin okul mutluluğunu artırmaya yönelik öneriler ise "sorun çözebilen", "yönetimsel liderlik", "kapsayıcılık", "vizyoner liderlik" ve "tarafsızlık" kodları altında toplanmaktadır. Elde edilen kodlar, katılımcıların ifadeleri ile desteklenerek, örneklendirilmiştir. Tartışma bölümünde, müdürlerin liderlik tarzları açısından yorumlamalar yapılmıştır. Çalışmanın sonunda konu bağlamına ilişkin öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Liderlik stilleri, liderlik stillerinin etkileri, okul müdürleri, sınıf öğretmenlerin okul mutluluğu, sürdürücü ve serbest bırakıcı liderlik.

Teachers' Views on School Happiness of the Leadership Styles Shown by School Principals

ABSTRACT

In this study, it was aimed to determine the leadership styles exhibited by school principals and to reveal and describe the effect of principals' behaviors on classroom teachers' school happiness. The research also aims to identify the factors that affect the decision-making processes of school principals. The research was conducted in the phenomenological research pattern. The working group of the research is a sampling of typical situations determined by an easily accessible method. The study group was selected from school districts with different socio-economic and socio-cultural status. The goal here is to ensure maximum diversity in interviews. The data of the research were obtained through semi-structured interviews. The obtained data were analyzed by thematic content analysis technique. In the study, three main themes and 14 codes related to these themes were created. The sub-codes of "motivating", "supporting", "maintaining functioning", "reminding", "guaranteeing" were determined regarding the leadership characteristics observed by teachers in school principals. Effective elements in the decisions taken by school principals were determined as "social balance and parent expectation" depending on the "environment" code, "acting in accordance with the decisions and attitudes of administrators" depending on the "hierarchical structure" code, and "participating in decisions and management" depending on the "teacher guidance" code. The suggestions aimed at increasing the school happiness of teachers are collected under the codes of "problem-solving", "managerial leadership", "inclusiveness", "visionary leadership" and "impartiality". The obtained codes were supported by the statements of the participants and sampled. In the discussion section, interpretations were made in terms of the leadership styles of the managers. At the end of the study, suggestions related to the subject context were presented.

Key Words: Leadership styles, the effects of leadership styles, school principals, classroom teachers' school happiness, sustainable and laissez-faire leadership.

Önerilen Atf

Yalçın, D. ve Başar, M. (2022). Okul Müdürlerinin Sergilemiş Olduğu Liderlik Stillerinin Okul Mutluluğuna Yönelik Öğretmen Görüşleri. *Uluslararası Liderlik Eğitimi Dergisi (ULED)/ International Journal of Leadership Training (IJOLT)*, 6(2), 1-17.

<https://trdoi.org/10.26023458/uled.1206522>

^{1*}Araştırma Makalesi

1 Milli Eğitim Bakanlığı, Uşak Şefkat Ortaokulu, Matematik Öğretmeni, fvgrmdgn@hotmail.com, 0000-0001-6645-8434

²Prof. Dr., Uşak Üniversitesi Eğitim Fakültesi, мурат.басар@usak.edu.tr, 0000-0001-6635-4563

1.PROBLEM DURUMU

Okul yöneticilerinin en önemli liderlik görevlerinden biri, öğretmenin gelişimini sağlamak olmalıdır. Kendini geliştirebilen öğretmenin hem mutlu olacağı hem de çalıştığı ortama katkı sağlayacağı söylenebilir. Bu noktada, müdürlerin liderlik tarzı, vizyonu, öğretmenlere davranışı ve iletişim biçimi gibi unsurlar önem taşımaktadır. Literatürde, okul müdürlerinin liderlik davranışlarını çeşitli başlıklar ile yansıtan (öğretimsel, sürdürücü, dönüşücü, serbest bırakıcı, geleneksel...) tanımlamalar yapılmıştır. Çalışmada, bu liderlik türlerinden araştırmacıların okullarda son dönemde daha yaygın olarak gözlemediği ve farklı yönetim anlayışını yansıtan sürdürücü ve serbest bırakıcı liderlik türleri ağırlıklı şekilde ele alınmıştır.

Sürdürücü liderlikte okul müdürleri, öğretmenlerin ne istediklerini bilir, onların gereksinimlerinin farkındadır. Okul müdürleri, öğretmenlere yaptıkları hizmetlere ve beklentileri karşılama durumlarına göre ödüller verir (normal bir ödül ya da saygınlık) ve ihtiyaçlarını karşılar (Avalio & Bass, 2002; Eren, 2000). Sürdürücü liderlerin özellikleri incelendiğinde, müdürler öğretmenlerin görevlerini belirler ve okulda çalışma ortamı kurar. Planlı ve programlı çalışmaya önem verir. Ayrıca öğretmenlerin performansını takip eder, işler olumlu yönde müdahale etmez ve ödül verebilir; istenildiği gibi gitmezse müdahale ederler (Stedman ve Rudd, 2006). Özcan ve Taş'a (2020) göre bu tarz liderlik gösteren okul müdürleri, öğretmenlerin mesleki gelişim ve mesleki tutumları açısından güçlendirilmesinde sınırlı şekilde etki gösterir. Gerek özel, gerekse devlet okullarında, özellikle sosyo-ekonomik açıdan iyi düzeyde bulunan ve akademik başarının okul yöneticileri tarafından da takip edildiği okullarda, okul müdürleri başarıyı ödüllendirirken başarısızlık noktasında müdahaleci tutumlarıyla dikkat çekmektedir. Sürdürücü liderliğin aksine, serbest bırakıcı liderlikte, okul müdürleri bir hedef gösterir ve yönetsel olarak hedefe ulaşılması konusunda öğretmenlere müdahale etmezler ve yönlendirmezler (Hoy & Miskel, 2010; Yavuz ve Tokmak, 2009). Bu durum okul için istenilen hedefe ulaşılması ya da ulaşılmasına bağlı değildir. Ayrıca serbest bırakıcı liderler, en etkisiz liderlik türünü sergiler. Hatta bu liderlikte mevcut bir lider etkisinden söz edilemez, lider olması gereken sorumlulukları yerine getirmez (Bass & Riggio, 2006). Northouse (2016), serbest bırakıcı liderlerin genel felsefesini "bırakınız yapınlar" şeklinde tanımlamıştır. Taş ve Özcan'a (2020) göre, serbest bırakıcı liderlik davranışını sergileyen okul müdürlerinin okullarında görev yapan öğretmenlerin motivasyonu eksik kalabilir ve bu karakteri sergileyen yöneticiler genellikle çalışma odasında oturduğu için öğretmenlerle çok sık iletişim kurmayı tercih etmeyebilirler. Serbest bırakıcı liderlik tarzının, müdürün yetki kullanımından tepki toplamak adına çekindiği durumlarda inisiyatifin öğretmen ve velilere bırakılmasına şeklinde bazı merkezi okullarda, uygulandığı görülmektedir. Bu liderlik anlayışında, öğretmenlerin görevlerini profesyonel bir tarzda sürdürmesi, okul müdürünü etkileyerek okulun yönetiminde söz sahibi olmalarına yol açabilir (Akdoğan, 2002). İki liderlik türü için karşılaştırma yapıldığında, sürdürücü liderlikte müdürlerin takındığı aktif tutumların serbest bırakıcı liderlikte pasif bir yönetim anlayışı ile yer değiştirdiği görülmektedir (Rowold & Schlotz, 2009). Çalışmada, ilkököl öğretmenlerinin birlikte çalıştıkları okul müdürlerinin bu iki farklı liderlik davranışları ağırlıklı olmak üzere diğer liderlik tarzlarını da kapsayıcı şekilde okul mutluluklarına ilişkin görüşleri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

1.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmada, okul müdürünün sergilediği liderlik davranışlarının sınıf öğretmenlerinin okul mutluluklarına etkisini ortaya çıkarmak ve betimlemek amaçlanmıştır. Bu amaçtan yola çıkılarak aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

- 1- Öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik tarzlarına ilişkin görüşleri nelerdir?
- 2- Okul müdürlerinin sergilediği liderlik tarzı öğretmenlerin okul mutluluğunu nasıl etkilemektedir?
- 3- Okul müdürlerinin liderlik davranışlarını etkileyen unsurlar nelerdir?
- 4- Okul mutluluğu için öğretmenlerin okul müdürlerinden beklentileri nelerdir?

1.2. Araştırmanın Önemi

Literatürde, okul yöneticisi ve öğretmenlerin dönüşücü ve sürdürücü liderlik algılarını araştıran Şahin (2005); farklı kurumlarda görev yapan okul yöneticilerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisini inceleyen (Çelebi, 2012; Eğriboyn, 2015; Güney ve Cansüğü 2016; Genç - Yücel 2019); örgütsel bağlılığına etkisini araştıran Soba, Akman ve Eroğlu'nun (2018); örgütsel bağlılığı okul yöneticisinin sergilediği toksik davranışlar açısından ilişkisini inceleyen Kahveci, Bahadır ve Karagül - Kandemir'in (2019); hem iş doyumunu hem de örgütsel bağlılığı araştıran Aydın, Sarer ve Uysal'ın (2013) ve öğretmenlerin iş doyumunu dönüşücü

liderlik özelliği gösteren müdürler açısından inceleyen Bilir'in (2007) çalışmalarına rastlanılmıştır. Ayrıca literatürde karşılaşılan bir diğer konu da okul müdürlerinin uyguladığı liderlik türü ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalardır (Özçağ, 2018; Ugar, 2019). Öğretmen algılarına göre okul yöneticisinin liderlik stillerinin değerlendirildiği (Avcı, 2015; Boydak-Özan ve Şener, 2014) okul müdürlerinin liderlik stillerinin ve öğretmen performansına etkisinin araştırıldığı (Akçekoce ve Bilgin 2016) çalışmalar tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin çalıştığı kurumlarda mutlu olması verimliliği açısından önemlidir. İnsanlar mutlu oldukları ortamlarda üretken olurlar. Çalıştıkları ortama bir şeyler katmaya çalışırlar. Argon (2015) çalışmasında öğretmenlerin kendilerini kurumlarında mutlu hissetmesinin birçok anlamda önemine dikkat çekmiştir. Altuntaş ve Genç'in (2020) psikolojik sağlamlığın mutluluk üzerindeki yordayıcı etkisi çeşitli değişkenlere göre incelediği; Uyaroğlu'nun (2019) örgütsel bağlılığın örgütsel mutluluğa etkisinin araştırıldığı çalışmalara rastlanılmıştır. Literatürde tespit edilen bir diğer önemli araştırma da Sezer ve Can'ın (2019) çalışmasıdır. Çalışmada tespit edilen dikkat çekici sonuçlardan biri de öğretmenlerin okul mutluluğunu artıran en önemli faktörlerin başında, kendi aralarında kurduğu işbirliği ve müdürlerinin sağladığı destek faktörünün etkisidir. Sınıf öğretmenlerinin okul mutluluğunun sağlanmasında öğretimsel verimlilik için önemli ve etkili bir faktör olduğu düşünülmektedir. Öğretmenlerin okuldaki mutluluğu öğretim verimini artırabiliyor iken; müdürlerin de liderlik davranışları öğretmenleri etkilediği için bu çalışmada bu iki farklı noktanın incelenmesi önem taşımaktadır. Bu noktadan hareketle literatürde sürdürücü liderliğin ya da serbest bırakıcı liderliğin iş doyumuna ya da motivasyona veya farklı bir değişkene etkisinin incelendiği çalışmalara rastlanmıştır (Aydın vd., 2013; Çelebi, 2012; Eğriboyun, 2015; Güney ve Cansüğü 2016; Özçağ, 2018; Ugar, 2019; Genç- Yücel, 2019). Ayrıca sürdürücü liderliğin ya da serbest bırakıcı liderliğin diğer liderlik türleri ile karşılaştırıldığı çalışmalar da mevcuttur (Avcı, 2015; Boydak-Özan ve Şener, 2014). Ancak sürdürücü ve serbest bırakıcı liderliğin sınıf öğretmenlerinin okul mutluluğuna etkisini inceleyen bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Çalışmanın bu iki liderlik tarzına öncelik vermesi ve öğretmenlerin okul mutluluğunu genel şekilde belirlemeye çalışması yönüyle alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. YÖNTEM

Bu bölümde çalışmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı ve süreci, veri analizi ve geçerlik güvenirlik çalışmaları paylaşılmıştır.

2.1. Araştırmanın Modeli

Çalışmada, nitel araştırma yöntemlerinden biri olan fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Fenomenolojide, kişilerin algıları, anlamları ve deneyimleri bireysel olarak farklılaşabilirliği için araştırmada da bu farklılıklar üzerinden incelenen konuları derinlemesine ortaya çıkarmak amaçlanır. Bu yüzden bu yöntem ile elde edilen sonuçlar kesin ve genellebilir olmayabilir. Bir konu üzerinde verilecek örneklerle ve yapılacak açıklamalarla, bir olguyu derinlemesine daha iyi anlamaya, tanımayaya yardımcı olabilecek bir yöntem olması fenomenolojiyi önemli kılar. Fenomenoloji yönteminde seçilen çalışma grubu, araştırılan konu üzerinde bu olayı yaşamış, deneyimleyebilmiş ve bu deneyimlerini aktarabilecek kişilerden oluşmalıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu çalışmada da öğretmenlerin okul yöneticilerinde sürdürücü veya serbest bırakıcı liderlik davranışlarını deneyimlemiş olmaları gerekmektedir. Çünkü araştırılan nitelikte müdürlerin kendilerine ve çevrelerine davranışlarını deneyimleyerek çalışan öğretmenler, o müdürlerin özelliklerini, okuldaki davranışlarını ve yönetsel algılarını aktarabilecek kişilerdir. Bu da araştırmanın uygulanan yöntem ile uyumlu olması ve dolayısıyla sağlıklı sonuçlar vermesi noktasında bir gerekliliktir. Ayrıca, fenomenoloji deseninde günlük hayatta fark edilen, sıklıkla karşılaşılan ancak tam anlamı kavranamamış olgular araştırılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu çalışmada da incelenen konu için aslında öğretmenlerin, okul müdürlerinin bazı davranışlarında sıklıkla karşılaştığı ancak tam olarak bu yönetim davranışlarının adını ve özelliklerini bilemediklerinden dolayı kavrayamamış olabilecekleri bir konudur. Çalışma, bu açıdan olgular ve olguları etkileyen unsurları ortaya koymaya çalışması yönüyle de fenomenoloji desenine uygundur.

2.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu, kolay ulaşılabilir yöntemle belirlenmiş tipik durum örneklemesidir. Araştırmaya katılmaya gönüllü, Türkiye'nin bir ilinde 14 farklı okuldaki 14 farklı sınıf öğretmeni ile görüşmeler yapılmıştır. Yapılan görüşmelerin bu şekilde farklı okullardan seçilmesi, elde edilecek verileri zenginleştirmek amacıyla taşımaktadır. Ayrıca görüşme yapılan 14 farklı öğretmen, sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel açıdan 4'ü düşük, 5'i orta, 5'i yüksek arka plana sahip olan okullarda görev yapmaktadır. Okulların sosyo-ekonomik düzeyi tespit edilirken, okulun öğretmenlerinden görüş alınarak sınıflama yapılmıştır. Öğretmenlerin farklı sosyo-ekonomik

düzeylerde bulunan okullarda görev yapmaları dolayısıyla öğretmenlerin görüşlerine ilişkin maksimum çeşitlilik sağlanmaya çalışılmıştır.

2.3. Veri Toplama Aracı

Görüşme formu kullanılarak veriler toplanmıştır. Görüşme soruları araştırmacı ve alanında uzman bir akademisyen tarafından hazırlanmıştır. Ardından alanında uzman temel eğitiminde görev yapan iki akademisyenin ve dört doktora öğrencisinin de değerlendirmeleriyle, üzerinde uyum sağlanan sorular belirlenmiştir. Belirlenen sorular çerçevesinde iki öğretmene pilot uygulama yapılmıştır. Pilot uygulama sonucunda, işlevsel olmayan sorular görüşme formundan çıkartılmıştır. Bazı sorular ise alanında uzman akademisyenlerin de görüşleri doğrultusunda yeniden düzenlenerek yarı yapılandırılmış görüşme formunun son hali (esnek ve açıklamaları detaylandırabilmek için olası sonda sorular) hazırlanmıştır. Öğretmenlerle görüşmelerde, kendilerinden izin alınmış, görüşmeler gönüllük esasına dayalı olarak gerçekleştirilmiştir.

2.4. Veri Toplama Süreci ve Analizi

Veri toplama sürecinde, COVID-19 salgınının etkisiyle görüşmeler ağırlıklı olarak dijital ortamda çeşitli programlar kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler, ses ve görüntü kaydı alınarak kayıt altına alınmıştır. Ses ve görüntü kaydı alınırken öğretmenler, çalışmaya gönüllü katıldığına dair sözlü bir onay vermiştir ve öğretmenlerle görüşmelerin kayıt altında olacağı bilgisi paylaşılmıştır. Her bir görüşme, 30-40 dakika sürmüştür.

Veri analiz sürecinde, sınıf öğretmenlerinin konuya ilişkin görüşme kayıtları, sessiz ortamda dinlenerek yazıya dökülmüştür. Analiz sürecinde öğretmenlerin Ö-1, Ö-2 şeklindeki kodlarla isimleri gizlenmiştir. Verilerin kodlanması ve içerik analizi aşamasında, sınıf öğretmenlerinin yanıtlarından benzer ya da aynı anlama gelebilecek ifadeler gruplanarak, bulguların üst başlığı olacak şekilde temaları oluşturmuştur. Üst başlıklar olarak belirlenen temalar, kodlara göre gruplanan sözcükler yardımıyla belirlenmiştir. Transkriptler tematik içerik analizi ile analiz edilmiş, oluşturulan kod ve alt kodlar tablolar şeklinde sunulmuştur (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

Çalışmanın geçerlik-güvenirliğini artırmak için alanında uzman akademisyenlerden destek alınmıştır. Alanında uzman akademisyenler ile fikir birliği sağlanan tema, kod ve alt kodlar yeniden düzenlenmiştir. Gerektiğinde tespit edilen durumu daha net ortaya koyabilmek ve derinleştirebilmek adına bulgular kısmında, sınıf öğretmenlerin ifadeleri birebir şekilde örnek olarak paylaşılmıştır.

3. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde sınıf öğretmenlerinin sürdürücü ve serbest bırakıcı liderliği değerlendirmeleri ve okul mutluluklarına etkisine yönelik paylaşıtları görüşleri doğrultusunda yapılan tematik kodlamaya göre oluşan tespitler sunulmuştur.

3.1. Birinci ve İkinci Alt Probleme Yönelik

Çalışmanın ilk iki problem cümlesine yönelik elde edilen veriler sunulmuştur.

Tablo 1.

Okul Müdürlerinin Liderlik Tarzlarının Davranışlara Göre Sınıflandırılması

Tema	Kod	Alt Kod	f
Liderlik Tarzı ve Öğretmenler Üzerinde Etkisi	Liderlik Tarzı	Destekleyicilik	9
		Çözüm odaklı	7
		Yenilikçi	4
		Sürdürücü	4
		Otoriter	4
		Serbest bırakıcı	3
	Liderlik Etkisi	Davranışa göre değişim	6
		Karara ve yönetime katılma	5
		Vizyon eksikliği	3
		Çözüm memnuniyeti	3
		Güven verici	3
		Davranışlarda tutarsızlık	2
Statüko	İşleyişi devam ettirme	10	
	Otorite olma ihtiyacı	6	
	Ulaşılmazlık	1	
Değer verme	Pragmatik davranış	3	
	Okul kültürü oluşturma	3	
	Nötr ortam	1	
İnisiyatif kullanma	Kaçınma(garanticilik)	8	
	Yerinde ve zamanında kullanma	6	
	Risk alabilir	2	
Ödüllendirme	Motive edicilik	12	
	Önyargılı tutum	3	
	Ödül yetersizliği	2	
	Motivasyon kırıcı	2	
Hatırlatıcılık	Hatırlatma	11	
	Geleneksel yaklaşım	6	
	Hoşgörü	4	
	Vicdani boyut	1	
Hedef gösterme	Sosyal aktivitelere yönelim	4	
	Akademik başarı	2	
	Sosyo-ekonomik-kültürel durum	2	
	-miş gibi davranma	2	
	Eğitimsel liderlik	1	

Tablo 1'e göre okul müdürlerinin davranışları tema olarak belirlenmiştir. Çalışmada sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik tarzının türleri içinde diğer liderlik tarzlarının da öğretmenler tarafından hissedildiği görülmüştür. Kodların oluşumunda okul müdürlerinin belli başlı konularda takındığı tutum ve davranışlar ön plana çıkarken, alt kodların oluşumunda öğretmenler açısından bu bakış açısının nasıl değerlendirildiğinin ortaya çıkarılması, keşfedilmesi amaçlanmıştır.

Okul müdürlerinin "liderlik tarzı" koduna (alt temasına) ilişkin olarak "destekleyicilik (9)", "çözüm odaklı (7)", "sürdürümcü (4)", "yenilikçi (4)", "otoriter (4)", "serbest bırakıcı (3)" alt kodları oluşmuştur. Bu alt kodlar oluşturulurken yapılan tematik kodlamada kendi okul müdürlerini doğrudan "sürdürümcü" olarak niteleyenler için, "sürdürümcü" alt kodu belirlenmiştir. Okul müdürünü "hiçbir şeye karışmaz" gibi tanımlamalarla ifade eden öğretmenlerin liderleri için "serbest bırakıcı" alt kodu oluşturulmuştur. Ancak okul müdürünün görüşmelerde bir liderlik türünü, diğerine göre ön plana çıkardığı davranışlar (örneğin, destek olma, ya da bir sorunu etkili şekilde çözebilme gibi durumlarda) diğer alt kodların oluşturulması araştırmacılar tarafından uygun görülmüştür. Oluşan alt kodların içerisinde "destekleyicilik, çözüm odaklı, yenilikçi" alt kodları dönüşümcü liderlik özelliklerinin birer bileşeni olma niteliği taşımaktadır. "Destekleyicilik" alt kodu müdürünü serbest bırakıcı olarak nitelendiren öğretmenlerde de gözlenmiştir. Bu noktadan hareketle okul müdürlerinin "destekleyici rolü" tespit edilen bir çok liderlik türü için de ortak bir özellik taşımaktadır.

"Destekleyicilik" alt koduna örnek olarak Ö-2'nin: "Liderlik bazında şöyle, yani önden bir sürükleyici olarak değil, daha çok destekleyici olarak bir sistemi var. Hani siz istediğinizi projeyi bana getirin işte şunu yapmak istiyorum deyin, sınıfında şöyle bir şey yapmak istiyorum, şu geziye gitmek istiyorum diye istediğiniz şekilde gelin her türlü her şekilde onu desteklerim der" görüşleri örnek verilebilir.

"Çözüm odaklı" alt kodunu destekleyecek örnek olarak Ö-8'in "Öğretmenlere bir çalışma belirlerken önce teklif ediyor. Kimin hangi görevi ne ölçüde yapabileceğini bilir. Görevleri ehline teslim ediyor. Ekstra çalışmalarda böyle, katılımcıdır, teklif eder. Okul idarecileri birinci ve ana sınıfları kayıt döneminde genelde gergin olur. Bu durumda kriz yönetimini güzel yapıyor. Başka müdürler de biliyorum. Mevcut yöneticimiz bu durumlarda öfkelenmez, akliselim olarak süreci yönetebilir ve katılımcı bir profili var. Bu durumdan dolayı her şeyden önce rahatız. Müdür ve yardımcıları kolektif hareket ediyor. Ben de işime odaklanabiliyorum" ifadeleri verilebilir.

"Sürdürümcü" alt koduna yönelik Ö-12'nin "Bizim müdürümüz öğretmenlerin çalışmalarını destekliyor gerçekten. Güzel işler yaptığına da arkasında duruyor. Eğitim öğretime de yer veriyor. Hani başarılı olsun işte, sosyal yönden de akademik yönden de öğrencilerin başarılı olmalarını ister, buna da destek olur sürekli. Kişilik olarak da iyidir, hani agresif değildir, sakindir. İşlerin yolunda gitmesi için elinden geleni yapar. Gitmediğinde sorunun büyüklüğüne göre müdahale edebilir" görüşleri örnek verilebilir.

"Serbest bırakıcı" alt kodu için Ö-5'in görüşleri örnek verilebilir. Ö-5 görüşlerini "Müdürümüz okulda öğretmenleri serbest bırakır. Çok işimize karışmaz. Bize hep söylediği bir söz vardır. Öğretmen sınıfının müdürüdür diye. Sınıf öğretmenin bir şekilde işi yürütebildiğini düşünür. Herkese saygı duyar. Herkesin değişik öğretim metodu olduğunu düşünür. Bunları bir kalıba sokmanın yanlış olduğunu söyler. Bu şekilde olduğunda daha verimli olduğumuzu düşünüyoruz" şeklinde ifade etmiştir.

"Otoriter" liderlik alt koduna örnek olarak Ö-13'ün görüşleri verilebilir. Ö-13 "Okul müdürünün liderlik vasfının değerlendirecek olursak, liderlik tipleri vardır. Yani otoriter lider birkaç tiplere giriyor ama şu anki okul idaresi kozmopolit yani tüm liderliği bünyesinde karşılıyor. Daha doğrusu bürokratik bir liderlik özelliği var. Ne şiş yansın ne kebab yansın hesabı. Üstlerinden aldığı emri okul içerisinde uygulamaya çalışır. Var olan sistemi korumaya çalışıyor. Korumacı bir liderlik vasfı görüldüğü. Yani ne bir değişiklik öneriyor, ne bir farklılık şey yapıyor. Öğrenciler ve öğretmenleri bütün seviyede memnun etmeye çalışıyor. Ekstradan bir eğitim liderliği sergilemiyor. Daha çok bürokratik bir liderlik ve korumacı bir liderlik sergilemekte. Bürokrasiye daha çok dayanıyor. Çizginin dışarısına çıkamıyorlar. Özellikle öğretmenler için değil, bağlı olduğu idari üstlerini memnun etmek için çalışıyorlar veya koltuğunu korumak için çalışıyorlar diyeyim. Var olduğu statüyü muhafaza etmeye çalışıyorlar. Bu durum çalışma mutluluğumuzu nasıl etkiliyor? Öğretmen kendi çizgisinde. İdarelik bir durum olduğunda basit bir şeyle çözülüyor. Ama kural dışı bir şey yapmak istiyorsan yüzme kursu falan red gelir muhtemelen. Ekstra bir şey istersen kısıtlanırsın. Kimse sorumluluk almak istemiyor. Bu da ister istemez mutluluğumuzu etkiliyor. Beklentiler negatif olarak etkileniyor, mesleki hazzımız düşüyor. Biz eğitim liderliği istiyoruz aslında. Müdürler apartman yöneticisi gibi yönetiyor, müteahhit gibi bakış açıları var. Öğretmenlikten çok uzaklar. Farklı dünyalarda yaşıyoruz" şeklinde bütüncül bir anlayışla birçok alt koda katkı sağlayan görüşlerini açıklamıştır.

Liderlik tarzının öğretmenler açısından etkileri ise "davranışa göre değişim (6)", "karara ve yönetime katılma (5)", "vizyon eksikliği (3)", "çözüm memnuniyeti (3)", "güven verici (3)", "iyi iletişim (2)", "davranışlarda tutarsızlık gösteren (2)" alt kodlarıyla belirlenmiştir.

Okul müdürlerinin liderlik tarzının duruma ve olaylara göre değişkenlik gösterdiği görülmektedir. Bu durumu Ö-1'in "Okul müdürümüzün yönetim tarzı insanlarla karşı karşıya gelmek istemez. Ortamın bozulmasını istemez. Her türlü düşünceye açıktır yani. Kendisinden bir şey istediğinizde çoğu zaman hayır dememeye çalışır. Bu insanın hoşuna gider. Bu iyi tarafı. Olumsuz yanı ise yapılan işi takdir etmek yerine daha çok ortamın gidişatına göre ya da kişilerin tavrına göre şekil alan insan. Bu da benim hoşuma gitmiyor. Kötü yanı şu, iş biraz daha arka planda kalıyor, ikili ilişkilere önem veriyor" ifadesi örnek verilebilir. Ek olarak nöbet tutma konusunda görüşlerini açıklarken Ö-13'ün de benzer şekilde "Okul müdürü bugünkü nöbetçileri uyarır. Kendisine uyarı geldiyse öğretmenlere uyarır ama kendisine uyarı gelmediyse bir yerlerden, öğretmeni uyarmaya gerek duymaz" müdürlerin davranışlarının duruma göre değiştiğini ifade etmiştir.

Ayrıca okul kararlarını alırken okulun öğretmenlerinden de fikir alarak öğretmenlerin yönetimde söz sahibi olduğu belirlenmiştir. Bu alt kod için Ö-9 "Öğretmenini özgür bırakan müdür. Yani müdahale etmez çoğu zaman. Genelde çözüm odaklıdır. Hani genelde aman fikirlerin sorayım aman onları istediği şeyler olsun der. Huzurlu bir ortam olsun ister. Bu açıdan bakar olaya. Çok fazla müdahale etmez. Hani öğretmene karşı böyle veliye karşı böyle. Bu anlamda hani hep daha işte mülayim olan biraz. Aman sorun çıkmasın ama işlerde yürüsün modundadır... Bu durumda beni olumsuz etkilemez. Sınıfla ilgili kararlarımda kendim söz sahibi olmayı tercih ediyorum. Sınıf benim sınıfım sonuçta. Sorun varsa da kendim çözmek isterim, sınıf benim sınıfım, veli benim velim sonuçta" şeklinde ifade etmiştir. Bu görüşler ek olarak "serbest bırakıcı" liderlik alt kodunu da destekler niteliktedir. Aynı alt kodu Ö-6 "Gerek veliler konusunda gerekse öğrenciler konusunda aldığımız kararları ortak alıyoruz. Yani bize sormadan kesinlikle karar almaz. Yani bizimle ilgili bir şey geldiğinde ortak karar aldığı için zaten öğretmenler o yüzden memnun oluyor. Bu da okuldaki öğretmenin mutluluğunu değiştiriyor. Yani öğretmenler mesela müdür tarafından önem verildiğini hissediyor, herkes okula sevecek geliyor. Bu yüzden öğretmen hastayken bile okula gelir. Alınan kararlarda mutlaka bütün öğretmenler vardır" şeklinde açıklamaktadır.

Müdürlerin liderlik tarzında öğretmelerin olumsuz etkilendiği durum ise "vizyon eksikliği" ni hissetmeleridir. Bu alt kodu desteklemek için Ö-1'in "Yani nasıl tanımlanır bilmiyorum ama ben hiç eğitimin gündem olduğunu hatırlamıyorum okulda bu konuda. Nöbet gündem olmuştur, ne bileyim giriş çıkış saatleri gündem olmuştur. Ne bileyim başka şeyler gündem olmuştur ama şu başarı hedefine gidelim şöyle yapalım ve hep beraber sınav sonuçları ne oldu diyelim, gelin beraber değerlendirelim. Ne oluyor, ne bitiyor gündemini hiç görmedim" görüşleri örnek olarak verilebilir. Bu görüşler aynı zamanda "hedef gösterme" koduna da kaynaklık etmektedir.

"Statüko" kodu, "öğretmenlerin okulda var olan işleyişi devam ettirme anlayışını (10)" yanıtladıkları görüşme sorusuna yönelik ortaya çıkmış bir koddur. Görüşmeye katılan öğretmenlerin büyük bir kısmı, müdürlerin işleyişi devam ettirme anlayışına sahip olduğunu belirtmiştir. Bu durumu Ö-1: "Genelde bir şeye karışmaz yani okulun işleyişine ve akışına karışmaz. Herkes bildiği yoldan ilerler, çalışmasını devam ettirir" cümlesi hem bu kodu hem de "serbest bırakıcı liderlik" alt kodunu ifade etmektedir. "Otorite olma ihtiyacı (6)" alt kodu ise, okul müdürlerinin okulda varlığını hissettirdiği durumlar ifade edilirken oluşturulmuştur. Ö-12'nin: "Müdürün okulda varlığını hissediyoruz. Yani onun aldığı kararlarda ya da ne bileyim ya da şunu şöyle yapalım dediği işlerde liderliğini hissediyoruz" ifadesi bu alt kodu açıklamaktadır. Okul müdürlerinin birçoğunun statükoyu korumaya eğilimli olduğu görülmektedir. Bu özellik türü aslında otoriter liderliğe daha yakın olma özelliği taşır. Bu noktadan hareketle okul müdürlerinin liderlik tarzlarının içerisinde farklı türlerde liderlik tarzını da zaman zaman benimseyebildiği çıkarımı yapılabilir. Örneğin sürdürücü bir lider, yeri geldiğinde otoriter ya da geleneksel bir lider gibi davranabilmektedir. "Ulaşılmazlık (1)" alt kodu ise statüko anlamında daha sert, katı, sınırlayıcı tutumu yansıtmaktadır.

"Değer verme" kodunu üç alt kod oluşturmaktadır. Bunlar, "pragmatik davranış (3)", "okul kültürü oluşturma (3)", "nötr ortam (1)" şeklindedir. "Pragmatik davranış" alt kodu, okul müdürlerinin öğretmenlere olumlu davranışlarını okul yararına ya da müdürün kendi yararına olduğu (menfi) durumları kapsamaktadır. "Okul kültürünü oluşturma" alt kodu, okul ortamında hep birlikte yapılması öngörülen sosyal faaliyetleri kapsamaktadır. Örneğin Ö-1'in "pragmatik davranış" alt koduna yönelik açıklayıcı görüşleri "Olayları sosyal yapıya göre değerlendiriyor. Sosyal yapıda kendisinde çıkar ve menfaat veya kazanım kendince nasıl uygunsu o şekilde insanları onore ediyor, değerlendiriyor. Yapılan işi objektif olarak değerlendirmiyor. Ama yine de katı değil. Ortamı bozacak şekilde de yapmıyor. Bu durum insanın hoşuna gitmiyor ama o hissettirmemeye çalışıyor, hissetmediğimizi düşünüyor hissediyoruz da yani. İnsanlar da geri zekalı değil" şeklindedir. Nötr ortam ise müdürlerin tarafsız şekilde öğretmenlere verdiği değeri ifade etmektedir.

"İnisiyatif alabilme" kodu, okul müdürlerinin risk alabilme durumlarına yönelik oluşturulmuştur. Bu koda göre belirlenen alt kodlar, "kaçıncı (garanticilik-8)", "yerinde ve zamanında kullanma (6)", "risk alabilir (2)" şeklindedir. "Kaçıncı" alt kodunun fazlaca tespit edilmesi okul müdürlerinin risk almaktan kaçındığını göstermektedir. Ö-4 bu konuda kendi okul müdürünü garantici olarak tanımlarken, "Garanticidir. Kendine bir

sıkıntı çıksın istemez. Risk almayı sevmez her yönden...Bir örnek vereyim. Bahçede öğrencinin parası mazgala düşmüş. Öğrenci bozuk parayı eğilip almaya çalışmış. Öğrencinin parmağı o mazgala sıkışmış. Ertesi gün o mazgala dört kilit taktırdı” ifadesiyle duruma örnek vermiştir. Ö-7 ise “Müdür risk almaktan kaçınır. Örneğin hastayız mesela izin alsak daha iyi olacak. Ama izin vermezler, rapor almak zorunda kalıyoruz. Mazeret izni verseler, zora koşmasalar daha mutlu oluruz” görüşleri izin durumları için öğretmenlerin görüşlerine bir örnektir. Müdürlerin yerinde ve zamanında risk aldığını belirten altı öğretmen mevcuttur. Ö-6 bu alt kodu “Karar alırken müdürümüz risk alabiliyor, bir şeyi risk alandan hiçbir şeyi başaramazsınız diye düşünüyor...Ağırlık yönetmelikten tarafa. Ama ara ara inisiyatif alarak dışına çıkabiliyor. Ama bana göre yetersiz. Daha fazla risk alabilmeli” şeklinde açıklamıştır. “Risk alabilir” alt kodunda risk alma durumu yüksek olan iki müdür olduğu görülmektedir. “Risk alabilir” alt kodu için Ö-1’in görüşleri “Risk alma konusunda çok cesur. Anlamsız yerlerde anlamsız riskler alıyor müdür. Anlamsız, kahraman olabilecek riskler almak çok mantıklı gelmiyor bana. Yanlış yerlerde yanlış riskler alıyor” ifadesi bu kodu detaylandırmaya yönelik bir örnektir.

“Ödüllendirme” kodu, okul müdürlerinin öğretmenlerin gösterdiği gayretleri ya da yaptıkları çalışmalarını okul müdürlerinin nasıl karşıladığına yönelik belirlenmiştir. 14 okul müdürünün 12’si yapılan faaliyetler açısından öğretmenlerini “motive edebilme” yi gerçekleştirebilirken 2 okul müdürü “motivasyon kırıcı” şekilde davranmaktadır. “Motive edicilik” alt koduna örnek olarak, Ö-14: “Aksayan ne varsa aksatan kişileri toplar. Aksamanın nedenlerini araştırır. Neler yapabileceğimizi ne yapmamız gerektiğini söyler. İşin üzerine gider, kırmadan dökmekten anlatmaya çalışır...İnsanıza hata kusur olabilir yani, eksikmiş olabilir. Ama bu şekilde davranması rencide etmemesi toplum içinde bizi olumlu yönde motive ediyor” ifadeleriyle açıklamıştır. Benzer şekilde Ö-7: “Örneğin geçen sene marita pandemi başladığında EBA vs yokken ben kendim Zoom üzerinden ders veriyordum. Sınıfçılarda bunu tek yapan ben olduğum için idarenin çok hoşuna gitti bu durum Müdür açıkça grubumuzda beni tebrik etmişti, onura etti. Bu durum tabii ki beni mutlu etti” Bu koda yönelik oluşan diğer alt kodlar “önyargılı tutum” ve “ödül yetersizliği”dir. Bu konuda Ö-10 “Ödül anlayışında, ödül yoktur da ceza vardır hocam. Eleştiriyi yapar, bu da bir ceza olmuş oluyor yani... Ödül olmaması açısından onore etse, teşekkür etse, plaket bile olsa sembolik bir şey olsa –çocuğa yıldız vermek gibi, ben mesela ayın öğrencilerini seçiyorum- olur. Çok bilmeyeceksin hocam. Her zaman her şeyi her yerde bilmeyeceksin. Bu insanı mutsuz ediyor. Artık ben buna tahliyorum. Müdürün ödülüne ihtiyaç duymuyorum. Beklenti içinde olup da karşılık dönüt gelmeyince insan rahatsız oluyor. Daha kötü hissediyor... İç denetimli olarak çalışıyorum. Pireye kızıp da yorgan yakmayalım diyorum” şeklinde ifade etmiştir. Bu ifadenin içinde hem “ödül yetersizliği” alt kodu ve diğer bölümlerde “motivasyon kırıcı” alt kodlarına da katkı sunmuştur.

“Motivasyon kırıcı” alt koduna ilişkin Ö-13’ün “...Bir turnuvada -çeşitli zorluklara ve şartların eşit olmadığı başka bir okulla yarışarak- il ikincisi olduk. O turnuvada o yıl okula da altı kupa kazandırdık ama şampiyonluğumuz yok. Turnuva boyunca idareden yeterli destek de görmedik ama sonuç olarak bize, sizi tebrik ederim ama ben sizden birincilik bekliyordum. Niye yapamadın denildi. İşte bu ceza. Beklenti yüksek ama idari destek yok. Biz çabamızla okulu onurlandırdık ama emeğine teşekkür edilemiyor. Sonra ne oldu? diğer sene hiçbir faaliyete katılmadım. Görevim okulu şampiyon yapmak değil ki. Hafta sonu ek ücret almadan ek ders almadan okula takımı çalıştırmaya gittim. Millet otururken ben çalıştım. Ama bunlara rağmen sadece ders yapan test çözdüren öğretmen daha başarılı gözüküyor. Derse gir çık diyorsun yaptığın faaliyeti kesiyorsun. O oluyor” görüşleri örnek olarak verilebilir. Bu görüşler bu bölümdeki “ödül yetersizliği” ve aşağıdaki hedef gösterme koduna ait “-miş gibi yapma” alt kodunun da bir bileşeni olma özelliği taşımaktadır.

Okul müdürlerinin öğretmenlere görev ve sorumluluklarını hatırlatma durumu incelendiğinde ise “hatırlatıcılık” kodu oluşturulmuştur. Bu koda bağlı olarak oluşan alt kodlar, “hatırlatma (11)”, “geleneksel yaklaşım (6)”, “hoşgörü (4)” ve “vicdani boyut (1)” şeklindedir. “Hatırlatma” alt kodu için Ö-6 tarafından “Öğretmenler olarak toplantılarda en çok sıkıldığım şey özellikle nöbet konusunun konuşulması. Öğretmenlere her toplantıda nöbet konusu hatırlatılır. Sürekli nöbet hatırlatılır bizde. Kendisi de takip ediyor. Bizdeki nöbet tutma kadar sıkı nöbet tutulan bir okul görmedim. Bu yüzden bizde olay da pek olmaz. Nöbet konusunda taviz verilmez. Bize bu kadar nöbetlerde karışılması bizi mutsuz ediyor, üzerimizde baskı hissediyoruz” şeklinde ifade edilmiştir. “Vicdani boyut” alt kodu için Ö-7 “Öğretmenler o gün insanlık hali bir işi olabilir. Aaa! Nöbet yerimizde değil miydik, deniyor. Hemen öğretmenliğin vicdan mesleği olduğu hatırlatılıyor toplantılarda mesela. Her seferinde toplantılarda o vicdan olayına giriliyor. Öğretmenlik mesleği öyle. Bu da hiç hoş değil. Sorumluluklar hatırlatılıyor. Öğretmenler nasıl görevinin başındaysa idareciler de vicdanını yoklamalı. İdarecilerin bunu tam anlamıyla yansıtmadığını düşünüyorum. Sabahtan akşama kadar yerlerinde olmayabiliyorlar. Diğer okullarda da böyle bu durum. Sadece bizde değil” şeklinde ifade etmiştir.

Okul müdürlerinin sosyal ya da akademik başarı anlamında ortaya koyduğu ve öğretmenlerinin gerçekleştirmesini beklediği hedefler incelendiğinde bu konuya yönelik kod “hedef gösterme” olarak

belirlenmiştir. “Hedef gösterme” koduna bağlı oluşan alt kodlar, “sosyal aktivitelere yönelim (4)”, “akademik başarı (2)”, “sosyo-ekonomik-kültürel durum (2)”, “-miş gibi davranma (2)” ve eğitimsel liderlik (1)” şeklindedir. “Sosyal aktivitelere yönelim” alt kodu için Ö-5 “Bizim okullarda 23 Nisan çok önemlidir. Şaşalı kutlanır. Tüm okul kermeste toplanır. Herkes bir şey yapar, görev olarak biliriz okul olarak hepimiz. Müdür de hepimize teşekkür eder. Bizi bu yönden kutlar, olumlu şey yaptığımız için. Okul olarak bizi pikniğe götürmüştür ödül olarak... Bu durum da bizi olumlu etkiliyor. Takdir edilmek hoşuna gider insanın” ifadeleriyle açıklamıştır. Bu alt kodun içerisinde okul müdürünün destekleyici bir rolde olduğu ve öğretmenleri de motive ettiği görülmektedir

3.2. Üçüncü Alt Probleme Yönelik

Tablo 2.

Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarını Etkileyen Unsurlar

Tema	Kod	Alt Kod	f
Liderlik Davranışını Etkileyen Unsurlar	Okul Çevresi	Sosyal denge ve veli beklentisi	11
		Sosyo-ekonomik ve kültürel durum	3
		Pragmatik davranışlar	2
		Mülteci göçü	1
	Hiyerarşik Yapı	Yöneticilerin karar ve tutumlarına uygun davranma	9
		Yönetmeliğe uygun hareket	6
		Konumunu koruma isteği	3
		Akademik başarı kaygısı	1
	Öğretmen Yönlendirmesi	Karara ve yönetime katılma	11
		Kendine yakın grup	2
		Başarıyı paylaşma	1
	Dış paydaş görüşleri	Şikâyet edilme kaygısı	3
Diğer müdürlerin etkisi		2	
Karar almada sorumluluktan kaçınma		1	
Sendika-siyaset tutumu		1	
	Öğretmenlerce benimsenme kaygısı	1	

Tablo 2’ye göre, okul çevresi koduna bağlı elde edilen alt kodlar, “Sosyal denge ve veli beklentisi (11)”, “Sosyo-ekonomik ve kültürel durum (3)”, “Pragmatik davranışlar (2)” ve “Mülteci göçü (1)” olarak tespit edilmiştir.

“Sosyal denge ve veli beklentisi” ve “sosyo-ekonomik ve kültürel durum” ve “pragmatik davranışlar” alt kodlarının üçüne de yönelik olarak Ö-9’un “Veli profilimiz devlet memuru olan ya da hani toplumda saygın, düzenli bir iş olan eğitim almış insanlar ya da işte okur yazarlık oranı en kötü üniversite mezunu olan insan. O yüzden bu insanlarla muhatap olduğunuz zaman da saygı görüyorsunuz. Aynı şekilde saygı da bekliyorlar. Ya da zaman zaman hani bir işin içine müdahil olmak istiyorlar, fikirlerini söylemek istiyorlar. O yüzden müdürümüz velilerle muhatap olurken, hani onlara o sertliği göstermek, kendi fikirlerini de almak için denge kurmaya çalışıyor. Bu kaygıyı taşıyor. Çünkü şunun da farkında, hani bu velinin beklentisini karşılamak zorunda ve bu veli memnun olsun yani öğrencisini de getirsinler. Çünkü bu durum okula aynı zamanda katkı. Hem profil anlamında da eğitim kalitesini artırıyor hem de ekonomik anlamda işte okul çocuk kulüpleri vs. falan desteklesinler. Bu anlamda ilişkileri iyi tutmaya çalışıyor. İkinci şöyle bir durum da var. Yani bu veriler aynı zamanda bazı veliler biraz da üst düzey yöneticiler oldukları için istedikle olmayınca tepeden baskı gelebilir” fikirleri paylaşılabilir.

Hiyerarşik yapı koduna yönelik elde edilen alt kodlar, “Yöneticilerin karar ve tutumlarına uygun davranma (9)”, “Yönetmeliğe uygun hareket (6)”, “Konumunu koruma isteği (3)” ve “Akademik başarı kaygısı (1)” şeklindedir.

“Yöneticilerin karar ve tutumlarına uygun davranma” ve “Konumunu koruma isteği” alt kodlarına örnek olarak Ö-4’ün “Tabi ki etkili. Kimde etkili olmaz ki? Ben doğruyu söylerim. Hangi müdür yapmaz ki? Milli eğitim müdürü arasa şu çocuğu okula kaydedin dese hayır mı diyecek? Üstteki amirin direktiflerini yerine getirmek müdürlük benim kanaatime göre. Getirmiyorum diyemez... Üstteki amirin dediğini yapmazsan koltuğundan olursun...Maalesef her şey günlük gülistanlık değil ülkemizde” ifadeleri paylaşılabilir.

“Yönetmeliğe uygun hareket” alt kodu için Ö-12’nin “Çevre de biliyorsunuz artık eskisi gibi değil. Velilerin sözü daha çok geçiyor. Yani müdür yapmazsa milli eğitime gidiyorlar. Milli eğitimden tekrar müdüre gelip istese de istemese de birbirlerinin söylediklerini dikkate almak zorunda. Evet, bazı arkadaşlarını ikna gücü daha kuvvetli. Müdüre işte yapmak istediklerini belirttiklerinde müdür ikna olup onların dediklerini yapabiliyor. Bunun dışında tabii yönergeler de uyuyor. Yani yönergeler, emirler geldiğinde ya da yapılacak iş olduğunda da kendisi ya da müdür yardımcısı paylaşır. Biz de gerekeni yapıyoruz, boş geçmiyoruz...Gerekliyse tamam da gereksiz zaman kaybı olan şeyler de oluyor. Evrak, anket, hizmet içi eğitimler gibi. Hizmet içi eğitimler sıkıya başladı artık. Faydasının da çok olduğunu düşünmüyorum” görüşleri paylaşılmıştır. Bu görüşler aynı zamanda “öğretmen yönlendirmesi” kodunun “kendine yakın bir grup” alt koduna da katkı sunmuştur.

Öğretmen yönlendirmesi koduna yönelik oluşan alt kodlar, “Karara ve yönetime katılma (11)”, “Kendine yakın grup (2)” ve “Başarıyı paylaşma (1)” şeklindedir.

“Karara ve yönetime katılma” alt kodu için Ö-8’in görüşleri “Okulumuz, biraz köyde biraz şehirde yaşamış anne babaların şehirli çocukları. Kenar mahalle çocukları gibi. Örneğin 1.sınıfların paylaşmasında ben şahidim çocukların ay farkı, yaş grubu, kız-erkek eşitliği tüm kriterleri ayrıntılı düşünüyor. Bizle ilgili istişare durumları da oluyor başkalarıyla da istişare ediyor. Bu durumdan memnunuz. Öğretime odaklanıyoruz” örnek olarak verilebilir.

“Başarıyı paylaşma” alt kodunu açıklamak için Ö-3’ün “Bazı öğretmenler daha böyle pasif biridir daha böyle şeyleri ya da kendini gösteremiyordur, ifade edemiyordur. Aslında belki çok iyidir ama kendini ifade edemiyor olabilir. Biraz daha kaba tabir olacak ama reklamı iyi yapamıyor diyebiliriz. İyi yapan öğretmen her zaman daha böyle şey oluyor. Bazen ben bu konuda çok üzülüyorum ya bakıyorum yani elinden gelen her şeyi yapan öğretmen belki daha bilgili ama kendini gösteremiyor. Kendini ifade edemiyor. Yani kendini gösteren işte reklamını iyi yapan, kendisini tanıtan öğretmen idareye de sözünü geçiriyor” görüşleri paylaşılmıştır.

“Dış paydaş görüşleri” koduna bağlı oluşan alt kodlar, “Şikâyet edilme kaygısı (3)”, “Diğer müdürlerin etkisi (2)”, “Karar almada sorumluluktan kaçınma (1)”, “Sendika-siyaset tutumu (1)” ve “Öğretmenlerce benimsenme kaygısı (1)” biçimindedir.

“Şikâyet edilme kaygısı” alt kodunu desteklemek için Ö-6’nın “Müdür en çok yukarıdaki kendi müdürlerinden etkilenir. Onlardan bir laf gelir korkusu vardır. İkincisi herhangi bir velinin kendini şikâyet etme korkusu vardır. O yüzden velilerden de etkilenir. Genelde öğretmenlerden de laf duymayayım diye ondan da etkilenebilir. Çünkü öğretmenler de bazen karşı gelebilir müdürün kararlarına” ifadeleri sunulabilir. Bu ifadeler aynı zamanda “öğretmenlerce benimsenme kaygısı” alt koduna da kaynaklık etmiştir.

“Diğer müdürlerin etkisi” alt kodunu örneklemek için Ö-7’nin “Şöyle bir karar alıyorlar, bence hoş değil yani. Hepsini bir araya toplanıp işte bizim müdür olarak daha böyle baskın olayım böyle işte. Şunlar, şunlar olacak gibi, hani bana biraz despotça geliyor daha böyle özgün olmalı kararlar. Bu bahsettiğim toplantılarda il değil de ilçe toplantıları olabilir. Dışardan değil de okul içi ağırlıklı kararlar alınmalı. Bu da hoş olmuyor. Hep böyle uyarılar nöbet yerinde olalım. Derse giriş çıkışa dikkat edelim gibi” görüşleri paylaşılmıştır.

3.3. Dördüncü Alt Probleme Yönelik

Çalışmanın üçüncü teması, okul müdürlerine yönelik öğretmenlerin okul mutluluğunu arttırabilecek davranışları için öneriler olarak belirlenmiştir. Bu temaya bağlı oluşan kodlar “idari beceriler” ve “sosyal ve duyuşsal yaklaşım” şeklindedir

Tablo 3.

Okul Mutluluğunu Artırmak İçin Öğretmenlerin Okul Müdürlerinden Beklentileri

Tema	Kod	Alt Kod	f
İdari beceriler		Sorun çözebilen	6
		Yönetimsel yeterlik	5
		Eğitimsel-öğretimsel liderlik	3
		İletişime açıklık	2
		Fırsat eşitliğini sağlama	1
Okul mutluluğunu arttırabilecek öneriler	Sosyal ve duyuşsal yaklaşım	Kapsayıcılık	8
		Vizyoner liderlik	7
		Tarafsızlık	6
		İyi iletişim kurma	4
		Aile ortamı-okul kültürü	3
		Sosyal faaliyetler	2
		Öğretmenin arkasında durma	2

Tablo 3'e göre, "İdari beceriler" kodunu oluşturan alt kodlar, "Sorun çözebilen (6)", "Yönetimsel yeterlik (5)", "Eğitimsel-öğretimsel liderlik (3)", "İletişime açıklık (2)" ve "Fırsat eşitliğini sağlama (1)" şeklindedir.

"Sorun Çözebilen" ve "Yönetimsel yeterlik" alt kodlarını açıklamak için her iki koda yönelik ifadeleri kapsayan görüşler olması sebebiyle Ö-3'ün "Bence ideal idareci yeniliklere açık olmalı, gündemi takip etmeli. Yani her türlü projede şeyde hani, kendisi de bilmeli. Şimdi hani kendini bilmediği bir şeyde desteklerse ne kadar faydası olacak yani önce kendinin bilmesi gerekir ki ben yanına gittiğimde bana açıklama yapabilsin. Benden bir adım önde olmalı. Yani sürekli ben araştırmamalıyım, ben yapmamalıyım yani ben mesela bir şey yapacağım bazen ben de bir yerde tıkanıyorum. O benim tıkanıdığım yerde benden bir adım daha önde olmalı. O da bilmiyorsa sorup öğrenmeli ki bana dönüt versin." fikirleri paylaşılmıştır.

"Eğitimsel- öğretimsel liderlik" alt kodunu desteklemek için Ö-13'ün "Müdürler, çerçeveyi biraz kırmalı. Değişime ayak uydurmalı. Eğitim liderliğini üstlenmeli. Yani okulda iki müdür olmalı bana göre. Nasıl devlet hastanesinde bir başkalem var tüm doktorlardan sorumlu. Bir de hastane müdürü var, hastanenin tüm mekanizmasından fiziki ortamından sorumlu. Okul müdürlerinin rolleri belirlenmeli burada. İşler bu şekilde yürüyebilir. Öğretmenlerin mutluluğunu bu etkileyebilir. Bazen herhangi bir konuda sıkıntı yaşıyoruz. Birbirimize danışıyoruz ama eğitim uzmanı olması lazım okullarda. Okul bir şeyi satın alırken bile okul-aile birliğinden onay alınmıyorsa, okul idaresi de komisyonların ya da öğretmenlerin onayı olmadan yapamaması gerekiyor. İdarecilik konusu düzenlenmeli. Öğretmenin mutluluğuna gelecek olursak, idarenin seçilmesi yetiştirilmesi, hizmet içi eğitime alınması önemli. Yani işin ehline verilmesi lazım. Bizi yöneten bizden daha iyi olmalı. Bir okulda fakülte mezunu, yüksek lisans mezunu, doktora mezunu çalışıyorsa okul idaresinin idarecisinin de en azından yüksek lisans, doktora mezunu ya da akademisyen-profesör olması gerekir. Kimse kendinden daha altta biri tarafından yönetilmek istemez. Kariyeri benden düşük olan beni yönetemez. Fazla okuyan kabına sığamıyor çünkü" görüşleri paylaşılmıştır.

"Sosyal ve duyuşsal yaklaşım" kodunu oluşturan alt kodlar, "Kapsayıcılık (8)", "Vizyoner liderlik (7)", "Tarafsızlık (6)", "İyi iletişim kurma (4)", "Aile ortamı-okul kültürü (3)", "Sosyal faaliyetler (2)" ve "Öğretmenin arkasında durma (2)" şeklindedir.

"Kapsayıcılık" alt kodunu oluşturan çeşitli öneriler yer almaktadır. Bu öneriler, öğretmenlerin, okul müdürlerinde olmasını istediği özelliklerin bazılarının birleşiminden oluşturulmuştur. Öğretmenler, okul müdürlerinin "sosyal dengeyi sağlayabilen, saygın olan, iyi rehber olma özelliği taşıyan, takdir etmeyi bilen, öğrencileriyle ilgilenen, sempatik ya da babacan" olmasını istediği durumlar "kapsayıcılık" alt kodu şemsiyesinde toparlanmıştır. "Kapsayıcılık" alt koduna örnek olarak Ö-14'ün "Okul mutluluğumuzu müdürün öğretmenleri takdir etmesi, bunu çeşitli ortamlarda dile getirmesi önemli" görüşleri paylaşılmıştır.

"Vizyoner liderlik" alt kodunu oluşturan çeşitli öneriler yer almaktadır. Bu öneriler, öğretmenlerin, okul müdürlerinde olmasını istediği özelliklerin bazılarının birleşiminden oluşturulmuştur. Öğretmenler, okul müdürlerinin "yenilikçi, donanımlı ve araştırmacı" olmasını istemektedir. Bu özellikler "vizyoner liderlik" alt koduyla oluşturulmuştur. "Vizyoner liderlik" alt koduna örnek olarak Ö-3'ün "Sorun Çözebilen" ve "Yönetimsel

yeterlik” alt kodlarını destekleyen ifadeleri ve Ö-13’ün “Eğitimsel-öğretimsel liderlik” alt kodunu açıklayan görüşleri bu kod için de uygundur. “Vizyoner liderlik” alt kodu için ek olarak Ö-14’ün “Yenilikçi müdür olduğu zaman, daha esnek, öğretmenlere daha çok imkan sağlayan müdürler öğretmeni daha çok mutlu eder” görüşleri örnek olarak verilebilir. Ek olarak Ö-13’ün “Değişmeyen tek şey değişimdir. Bu eğitimde de böyle. Bu yüzden okul müdürlerinin de kendini geliştirmesi gerekli” ifadeleri de bu kodu destekler.

“Tarafsızlık” alt kodunu oluşturan çeşitli öneriler yer almaktadır. Bu öneriler, öğretmenlerin, okul müdürlerinde olmasını istediği özelliklerin bazılarının birleşiminden oluşturulmuştur. Öğretmenler, okul müdürlerinin kendilerine eşit davranmasını, adil ve objektif olmasını istemektedir. Bu özellikler “tarafsızlık” alt koduyla oluşturulmuştur. “Tarafsızlık” alt koduna örnek olarak Ö-3’ün “Okulda mutlu olunabilmesi için herkese söz hakkı verilmesi gerekiyor. H herkese eşit davranılması gerekiyor. Eşit davranıldığı sürece bu işler biraz daha iyi olur diye düşünüyorum” görüşleri örnek olarak verilebilir. Ek olarak Ö-1’in önerisine göre “Ödül ceza konusunda da yani objektif davranıp gerçekten hakkı olana hakkını vermesi insanı mutlu eder” ifadesi ödül-ceza konusunda da objektifliğin öğretmenlerin mutluluğunu etkilediğini göstermektedir. Ö-2’nin “Müdürlerin adil olmaları her şeye hâkim olmaları, mesleki konuda daha donanımlı, daha yol gösterici olmaları bizi daha mutlu eder. Yani idareciler müdür oldum oturayım koltuğa, imza atayım dememeli. Daha çok araştıran, daha çok bilen, yani öğretmenlerden çok onun fikirlerle gelmesi şunu yapalım, bunu yapalım demesi bizi daha mutlu eder” diyerek hem adil olunmasına hem de sürdürücü liderliğin bazı özelliklerine vurgu yaptığı tespit edilmiştir.

“Aile ortamı-okul kültürü”, “İyi iletişim kurma” ve “Sosyal faaliyetler” alt kodlarının üçüne birden yönelik Ö-11’in görüşleri “Sene sonunda öğretmenlerle toplantılar işte. Okul içerisinde ilkokul ve ortaokul olmasından dolayı veya öğretmen kadrosunun kalabalık olmasından dolayı birbiriyle hiç diyalog halinde olmayan öğretmen arkadaşlar olduğunu biliyorum ya hiç konuşmayan. Müdür bey bunu kırmaya çalışıyor. Güzel bir aile ortamı için. Yeri geldiğinde piknik oluyor, işte bazı etkinlikler. Diyalogu-iletişimi, etkileşimi artırmak için. Bu etkinliklerin ve çalışmaların biraz daha fazla olabileceğini düşünüyorum işte ayda bir yerde toplanmasının. İşte sohbettir, konuşmadır, muhabbetir, beraber oturup kalkmadır. Belki birbirine önyargılı olan arkadaşlar olabilir, insanların birbirini tanıdıka bu önyargılar kırılır. Yani birbirine daha çok bağlanarak okul başarısı artar, mutluluk artar. Hepsi için iyi olur” örnek olarak sunulabilir.

4.TARTIŞMA ve SONUÇ

Öğretmenlerle yapılan görüşmelerde öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik tarzını çeşitli kelimelerle tanımladıkları görülmüştür. Bu tanımların bazıları araştırılan alt problemlerden olan “sürdürücü” ya da “serbest bırakıcı liderliği” doğrudan ifade ederken, bazı öğretmenler dolaylı tanımlamalarla liderlik tarzını betimlemişlerdir. Görüşme yapılan öğretmenin yedisini sürdürücü ya da serbest bırakıcı müdürü doğrudan ifade ederken dördü otoriter lider tanımlaması yapmıştır. Bu noktadan hareketle akademik olarak literatürde tanımlanan liderlik türlerinin aslında öğretmenler tarafından doğrudan ifade edilmesinin öğretmenlerin liderlik türlerinden, tanımlarından ve davranış tarzlarından haberdar oldukları anlamına gelmektedir. Yani liderlik tanımlarının ve türlerinin sahada karşılığı olduğu görülmüştür.

Sürdürücü liderlikte, okul müdürlerinin belli bir vizyon doğrultusunda ödül ceza yöntemiyle çalışmaların gerçekleşme anında müdahale etmese de gerçekleşmediği ya da gerçekleşmeyeceğini öngördüğü anlarda müdahale etmesine dayandığı, öğretmenlere gerekli destek ve motivasyonun sağlanması durumlarını içerdiği görülmektedir. Bu çalışmada elde edilen sonuçlar bu açıdan incelendiğinde, 14 öğretmenin dördü müdürünü doğrudan sürdürücü lider olarak tanımlamıştır. Öğretmenlerin çoğunluğunun müdürlerinin kendilerini destekleyici tutumlarının olduğunu, okullarda sorun çözebilen liderlik tarzını istediklerini, yenilikçi, hedefleri ve vizyonu olan müdürleri olduklarını ya da olmasını istedikleri önerileri nedeniyle dönüşücü ve sürdürücü liderliğin okullarda kabul gören, istenilen bir anlayış olduğunu göstermektedir. Taş ve Özcan’ın (2020) ve Gök’ün (2010) çalışmasında elde ettiği sonuçlar bu çalışmadaki sonuçlarla paralellik göstererek öğretmenlerin okul liderlerinin sürdürücü ya da dönüşücü lider olmasını tercih ettiği görülmektedir. Ayrıca sürdürücü liderliğin içerisinde işler yolunda gittiğinde müdahale etmeme anlayışı bir açıdan serbest bırakıcı liderliği, vizyonlarını belirlerken kendi vizyonunu ve kararlarını öğretmenlere yansıttığında, görevleri hatırlatma gibi durumlarda otoriter şekilde davranabilmesi otoriter lider özelliğini, üst kademelerin ve velilerin beklentilerine uygun hareket edebilmesi bürokratik liderliği, yenilikçi, sorun çözebilen ve donanımlı olması dönüşücü liderliği, karar noktasında öğretmenleri paydaş kılma anlayışı demokratik liderliği yansıttığı için aslında duruma göre karma bir liderlik tarzını içerdiği şeklinde yorumlanabilir. Parkman (2001), sürdürücü liderliği, kurumun kendi içindeki kültürel yapısı için, otoriteye, yasal düzenlemelere ve bürokrasiye göre ilişkilendirmiştir. Bu durum iki çalışmanın birbiriyle tutarlılığını göstermektedir. Bu yüzden sürdürücü liderliği değerlendirirken daha geniş bakış açısıyla ele almak yararlı olacaktır. Literatürde sürdürücü liderlik ile ilgili makaleler çalışmadan elde edilen bu sonuçlar ile karşılaştırıldığında, Gök’e (2010) göre sürdürücü liderlerin okulda karar

alırken statükoyu koruyan yapısı vardır ve bu yüzden astlarına aldıkları kararı, prosedürü açıklar. Ayrıca sürdürümcü liderler görev odaklıdır. İşleri sıklıkla kontrol eder, gerektiğinde müdahale eder ve kendine danışılmasını ister. Bu yüzden geleneksel liderlik tavırlarını da içine alır. Çalışmada elde edilen sonuçlar ile bu durum karşılaştığında statükoyu korumaya çalışan müdürlerin sayıca fazla olması ya da okul müdürlerinin otoriter eğilimli çıkması, aslında sürdürümcü liderliğin özelliklerine ters gibi gözükse de tutarsız bir sonuç değildir. Sürdürümcü müdürlerin içinde geleneksel ya da otoriter özelliklere uygun davranan müdürlerin olduğu çalışmada tespit edilmiş bir sonuçtur.

Görüşme yapılan öğretmenler okul müdürlerinin kendilerini destekleyici şekilde davrandıklarını belirtmiştir. “Destekleyicilik” alt kodu, “liderlik tarzı” kodunun en çok gözlemlenen özelliği olma niteliği taşımaktadır. Bu yüzden okul müdürlerinin çoğunlukla öğretmenlerini desteklediği görülmektedir. “Ödüllendirme” kodunda da 12 öğretmen okul müdürlerinin “motive edici” nitelikte olduğunu belirtmiştir. Bu noktadan hareketle okul müdürleri tarafından desteklenen, kendisine müdür tarafından güven verilen öğretmenlerin motive oldukları görülmektedir. 11 öğretmen okul müdürlerinin görevlerinin “hatırlatıcı” biçimde kendilerine yansıttığını belirtmiştir. Bu durum, sürdürümcü liderliğin bir yönünün otoriter liderlikle ilgisi olmasından kaynaklanabilir. Ayrıca “inisiyatif alabilme” kodu ile ilgili olarak sekiz okul müdürünün “garantici” şeklinde nitelendirilmesi ile bu bulgu tutarlılık göstermektedir. Çünkü okulda, öğretmenlere görevlerini sürekli hatırlatan bir okul müdürü profilinin hangi liderlik tarzını benimserse benimsen daha garantici davranması beklenen bir durumdur. Kararların zamana göre değişmesi de benzer şekilde bu bulguyu desteklemektedir. Sınırı aşan bir risk durumunu alabilen müdür sayısı sadece iki kişidir. Bazı yerlerde duruma göre risk alabilirken, risk alamama garantici olma durumu statükoyu koruma, var olan durumu devam ettirme ya da sorun görmediği için ilerleyişi, akışı beklemeye geçme durumundan kaynaklanabilir. Sürdürümcü ve dönüşümcü liderlik tarzında belli bir vizyona göre hareket etme durumu mevcut olduğu için vizyon eksikliğini tespit eden öğretmenlerin okul müdürü sürdürümcü veya dönüşümcü lider özelliği taşımadığı yorumu yapılabilir.

Serbest bırakıcı liderlik özelliklerinin en önemli yönü okul müdürlerinin karar almaktan kaçınarak “Brakınız yapınlar” felsefesidir. Akan ve Yalçın’a (2015) göre bu liderlik türünde öğretmenlerin kendilerini gerçekleştirmesi ve kurum adına belirlenen ortak amaçları benimsemesi pek mümkün değildir. Ayrıca bu liderlik türünde, öğretmenlerin ihtiyaçlarını ve öğrencilerin gelişimini yakından takip etmeyen ve her işi akışına bırakan bir anlayış vardır. Çalışmada, bu ifadeyi destekleyen en az üç okul müdürü olduğu görülmektedir. Serbest bırakıcı liderlik davranışlarına sahip müdürlerin yönettiği okullarda yapılan görüşmelerde, öğretmenlerin okul mutluluğunu etkileme yönü itibarıyla iki farklı bir durum söz konusu olmuştur. İlk durum eğer müdür, serbest bırakıcı liderlik tarzı sergiliyorsa ancak yine de öğretmenlerini “destekleyici” bir rol üstleniyorsa o öğretmenler serbest bırakıcı tarzda yönetilmekten mutluluk duymaktadır. İşlerini bu şekilde daha rahat yaptıklarını, üstlerinde otorite baskısı hissetmediklerini, iç denetimli olarak çalışabildiklerini ve bu durumun kendilerini memnun ettiğini ifade etmişlerdir. Elde edilen bu sonuç ile Cemaloğlu’nun (2007) ifade ettiği okul müdürlerinin liderlik sergilerken gösterdiği destekleyici ve yıldırıcı tavırların, öğretmenler üzerinde önemli olduğu bulgusu örtüşmektedir ve öğretmenlerin kurumsal mutluluğunun okul müdürlerinin liderlik türleri ile doğrudan ilişkili olduğu sonucuna varılabilir. Literatürde Sezer ve Can’ın (2019) çalışması incelendiğinde, tespit edilen en dikkat çekici sonuçlardan biri de öğretmenlerin okul mutluluğunu artıran en önemli faktörlerin başında kendi aralarında kurduğu işbirliği ve müdürlerinin sağladığı destek faktörünün etkisidir. İki çalışmanın öğretmenleri destekleme yönünden ulaştığı sonuçlar birbirini desteklemektedir. Ancak öğretmenlerin okul mutluluğunu olumsuz etkileyen durum, serbest bırakıcı liderlik tarzını benimseyip de öğretmenlerini desteklemeyen ve motivasyonu kırıcı şekilde davranan okul müdürleri tarafından yönetilmeleridir. Bu durumu deneyimleyen öğretmenler, okulda mutsuz olduklarını belirtmektedir ve kendilerine yeterli değerin verilmediğini hissetmektedir. Bu noktadan hareketle okul müdürlerinin hangi liderlik tarzını hangi ağırlıkta benimseyip uyguladığından ziyade, öğretmenlere davranış şekilleri önem taşımaktadır yorumu yapılabilir. Çalışmada bu bölümü ortaya koymaya çalışan “liderlik tarzı etkisi” kodunda “davranışa göre değişim” alt kodunun altı öğretmen tarafından ifade edilmesi de bu durumun göstergesidir. “Davranışa göre değişim” alt kodunun bu bölümün frekansı en fazla olan alt kodu olması dikkat çekicidir. Ayrıca çalışmada 14 okul müdürünün büyük bölümünün, serbest bırakıcı olarak nitelendirilen müdürlerin aldığı kararların bir özelliği olmasını yansıtan “inisiyatif kullanmaktan kaçınma” durumuna uygun şekilde davrandığı görülmektedir.

Okul müdürlerinin karar alırken çevre (veli beklentisi-sosyo-ekonomik ve kültürel durumlar), üst kademe yöneticilerinin tutum ve kararları, yönetmelikler (bürokrasi) ve öğretmenlerden etkilendiği tespit edilmiştir. Çevresel unsurların içinde velilerin okuldan beklentileri, sosyal faaliyetler ya da akademik başarı beklentileri sıralanabilir. Okul müdürlerinin veli beklentisine göre karar alması, velilerin eğitim-öğretim sürecinde okulların yönetiminde yüksek düzeyde söz sahibi olabildiğinin göstergesidir. Ayrıca okulun bulunduğu çevreye göre davranan okul müdürleri olduğu da görülmektedir. Şahin’e (2005) göre, okul müdürlerinin sürdürümcü liderlik stillerine ilişkin algıları, çalıştığı okulların sosyo-ekonomik düzeyine göre farklılık göstermektedir. Bu çalışmada

da “okul çevresi” koduna bağlı olarak sosyo-ekonomik ve kültürel durumun okul müdürlerinin davranışlarını etkileyen, karar almada rolü olan bir etken olduğu görülmüştür. İki çalışmanın bu sonucu paralellik göstermektedir. Ayrıca müdürlerin veliler tarafından şikâyet edilmekten çekindikleri, bu kaygıyla hareket ettikleri de çalışmada tespit edilmiştir. Bu kaygının nedeni, okullarda bir sorun olduğunda hangi sebepten kaynaklı olursa olsun (öğretmen, veli, hizmet personeli ...) konuyla ilgili ilk muhatap noktasının okul müdürü olmasından dolayı olabilir. Örneğin, öğretmen sadece girdiği sınıf ile ilgili sorunlara müdahil olurken okul müdürlerinin tüm okul işleyişini sürdürme görevi vardır. Bu yüzden olası bir şikâyet durumunda ilk akla gelen pozisyondaki kişi okul müdürüdür. Mevcut durumun bu şekilde olmasının önemli bir etkeni de müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin okul içi yetkilerinin fazla olmamasından kaynaklı olabilir. Yetki alanı esnek olmayan müdür yardımcılarını ve öğretmenleri inisiyatif almaktan kaçınabilir. Elinde yetkiyi kullanma esnekliği en fazla olan neredeyse tek okul içi paydaş müdürler olduğu için alım-satım, kantin, okul-aile birliği, geziler, toplantılar, deneme sınavları, akademik-sosyal faaliyetler her alanda ilk ve tek çalınabilecek kapı olma durumundadır. Eğer müdürler de ellerindeki –sınırlı ve esnek- yetkiyi kullanmaktan kaçınıp, risk alamayıp geri dursun öğretmen bu durumu gözlemlemekte, kendini müdüre göre konumlamakta ve o da risk ve karar almada daha geride durma ihtiyacı hissetmektedir. Ancak “kaynak kitap kullanımı” ya da “deneme sınavı yapabilme” gibi durumlarda veya gezileri evrak işlerine dökmekten de yapabilen müdürleri olduğunu gören öğretmenler de müdürlerinin kendilerinin arkasında duracağını biliyorsa onlar da riske ortak olabilmektedir. Bu yüzden müdürlerin yetkilerini kullanımı kadar hiyerarşik yapıya nasıl yaklaştığı ve uygulamaları nasıl yaptığı öğretmenleri doğrudan etkilemektedir. Bu durum da okulun işleyiş yapısını belirleyen ana faktör olmaktadır. Öğretmenlerin okul mutluluğu da bu işleyişten doğrudan etkilenmektedir.

Hiyerarşik yapı üst kademe yönetici ya da yönetmeliklere uygun bir yönetim tarzı belirleyen okul müdürlerinin statükocu, garantici olduğu görülmektedir. Çalışmada elde edilen bir sonuç olarak öğretmenlerce hem sürdürücü hem de serbest bırakıcı olarak nitelendirilen müdürlerin ikisi de ortak şekilde hiyerarşik yapıya uygun davranabilmektedir. Bu kod müdürlerin liderlik stillerinden ziyade liderlik davranışları olarak ortaya çıkmıştır. Okulların yönetiminde hiyerarşik yapı önemli bir rol üstlenmektedir.

Okul müdürlerin karar almasında etken olan bir diğer mekanizma öğretmenlerdir. Çalışmada farklı tarzda liderlik gösteren müdürlerin karar alırken öğretmenler ile fikir alış verişini yaptığı görülmektedir. Bu durum da öğretmenlerde memnuniyet yaratmaktadır alınan kararlara dâhil oldukları için işlerini sahiplenerek yaptıkları sonucuna ulaşmıştır. Burada müdürlerin karar alırken öğretmenlere danışsa da danışmanın sınırlı bir yönü olduğu görülmektedir. Bu sınırlılık, okul müdürünün karar mekanizmasını öğretmenler arasında eşit, objektif şekilde paylaşmayıp kendine yakın bir grup öğretmen telkinleriyle hareket etmesinden kaynaklıdır. Okulda bir grup öğretmenin, müdürlerinin kararını yönlendirebilirken diğer grubun bunu hissetmesinin, kendini dışarıda görmesine, kendilerinde değersizlik hissi yaratmasına sebep olduğu gözlenmiştir. Öğretmenler, bu konuda müdürlerden eşit şekilde yaklaşım bekleyip kararların tüm öğretmenlerin dâhil edilerek alınmasını istedikleri görülmektedir. Çalışmada bu durum iki okul müdürü için gözlenmiştir. Ayrıca bir okul müdürü, davranışlarında kendi başarısını dışarıya iyi aktaran, yani reklamını iyi yapan öğretmenlerin müdürlerin karar almaları sürecine katılmada öne çıktığı tespiti mevcuttur. Bu durumun da hissedilmesi öğretmenler arasında okul mutluluğunu olumsuz etkilemektedir ve bu durum öğretmenlerin kendi içinde gruplaşmalarına neden olabilir, öğretmenler odasının huzurunu bozabilir.

Yöneticilerin özellikleri öğretmenlerin duyu durumunu etkileyen unsurlardan biridir. Yönetici davranışlarında, çalışana destek olma ve değer verme gibi özellikler önem taşımaktadır. Çünkü okul müdürleri öğretmenlerin duygularını ihmal ettiğinde, öğretmenlerin motivasyonları düşmekte, olumsuz davranışları artmakta, kendilerini mutsuz ve değersiz hissetme gibi duygular yaşamaktadır. Bunun sonucunda, okullarda, iş aksatma-yavaşlatma ve yönetici ve kuruma güvensizlik gibi olumsuz tepkiler gözlemlenmektedir (Argon, 2015). Oysaki dakikada binlerce bilginin üretildiği ve paylaşıldığı yirmi birinci yüzyılda okul yöneticilerin en önemli liderlik görevlerinden birisinin öğretmenlerin gelişimini sağlamak olmalıdır. Kendini geliştirebilen öğretmenin hem mutlu olacağı hem de çalıştığı ortama katkı sağlayacağı söylenebilir. Argon'un (2015) çalışmasında gözlemlenen olumsuzlukların okul ikliminin bozulması, iş veriminin düşmesi, akademik başarıda azalma gibi sonuçları yarattığı belirtilmiştir. Çalışmada elde edilen sonuçlar, bu araştırma ile paralellik göstermektedir. “Değer verme” kodunda “okul kültürü oluşturma” alt kodu, “ödüllendirme” kodunda yer alan “motive edicilik” alt kodu ve “liderlik tarzı türü” kodunda bulunan “destekleyicilik” alt kodlarının birleşimi bir üçgen gibi düşünülürse, üçgenin ortasında öğretmenlerin bu özelliklere sahip bir okul müdürü tarafından yönetilmesinden dolayı mutlu olduğu sonucuna varılabilir.

Okul mutluluğunu etkileyebilecek iş tatmini, mesleki doyum, örgütsel bağlılık gibi diğer unsurlar, sürdürücü ve serbest bırakıcı liderlik tarzları için incelenmiştir. Doğan'a (2007) göre, sürdürücü liderlik tarzının çalışanların iş tatminini ve yenilikçiliğini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Cansüngü ve Güney'e (2016) göre, okul

müdürlerinin sürdürücü liderlik özellikleri arttıkça öğretmenlerin dışsal iş tatminlerinin artarken, müdürlerin serbestlik tanyan liderlik özellikleri arttıkça öğretmenlerin iş tatminlerinin azaldığı sonuçlarına varılmıştır. Literatürde elde edilen bu sonuçlar, araştırmadaki bulgular doğrultusunda ele alındığında, serbest bırakıcı liderlik tarzında öğretmenlere hiçbir şekilde karışılmamasının öğretmenlerde iş tatminini düşürebilmesi öngörülebilir. Çünkü sürdürücü okul müdürleri işler yolunda gitmediğinde müdahale edebildiği için öğretmen kendisine dış bir müdahale gelmemesi için işini daha titiz ve sağlam yapmış olabilir. İçsel doyum açısından Çelebi'nin (2012), dönüşücü ve sürdürücü liderlik stili ile içsel doyum arasında düşük, dışsal iş doyum arasında ise orta düzeyde pozitif, serbestlik tanyan liderlik stili ile içsel iş doyum arasında düşük ve dışsal iş doyum arasında ise orta düzeyde negatif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir, yapılan açıklamayı destekleyici niteliktedir. Çünkü bu durumda sürdürücü liderliğin içsel iş doyumunu sağlaması, serbest bırakıcı liderliğe göre daha fazladır. Öte yandan yeterli şekilde desteklenen ve motive edilen öğretmenlerin okul müdürleri serbest bırakıcı tarzda bile olsa öğretmenler içsel olarak bu durumdan memnuniyet de duyabileceği durumu konuyu farklı açıdan derinleştirilebilir. Literatürde elde edilen sonuçların bu çalışma ile kıyaslandığında, farklı yorumlanabilecek noktaları, bu çalışmada serbest bırakıcı liderliğin de yer geldiğinde içsel doyumunu sağlayabilmesi ile Çelebi'nin (2012) çalışmasında negatif yönlü ilişki tespit edilmesidir. Eğriboyn'un (2015) çalışmasında elde ettiği sonuçlarda yöneticilerin liderlik uygulamalarında sürdürücü liderlik algıları arttıkça genel iş doyumunu ve içsel doyum algılarının daha fazla arttığı, öğretmenler için ise dönüşücü ve sürdürücü liderliğe ilişkin algıları arttıkça da genel iş doyumunu ve içsel ve dışsal doyum algılarının arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin genel liderlik uygulamaları ve genel iş doyumunu algıları arasındaki ilişki incelendiğinde ise dışsal doyumun ön plana çıktığı ve dışsal doyumları üzerinde sırasıyla genel liderlik uygulamaları ile dönüşücü ve sürdürücü liderlik uygulamalarının daha etkili olduğu görülmüştür. Sürdürücü liderlik açısından Çelebi (2012) ve Eğriboyn'un (2015) içsel doyumunu arttırdığı sonucunu bu çalışmada sürdürücü liderler ile çalışmaktan memnun olduğunu belirten öğretmenlerin görüşleri paralellik taşımaktadır. Bir diğer çalışmada da sürdürücü liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve iş doyum düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunurken, serbest bırakıcı liderlik ile iş doyumunun negatif yönlü anlamlı ilişkisi tespit edilmiştir (Aydn, ve diğer., 2013).

Öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisini incelemeyi amaçlayan Soba, ve diğer., (2018), örgütsel bağlılığın alt boyutlarından biri olan özdeşleştirmenin (örgüte olan bağlılıklarında kendilerini örgüte içselleştirdikleri alt boyut) dönüşücü, sürdürücü ve serbest bırakıcı liderlik alt boyutları üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuç, Bektaş, Coğaltay ve Sökmen'in (2014) liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığı etkisiyle anlamlı ilişki olduğu bulgusunu desteklemektedir. Bu çalışma da öğretmenlerin davranış biçimleri, farklı liderlik stiline de olsa öğretmenlerin okul mutluluğunu etkilemesi ve sonrasında okulda aile ortamının hissedilmesi gibi etkilere birlikte ele alındığında çalışmaların benzer sonuçlara ulaştığı söylenebilir. Çünkü okulda aile ortamının olduğuna inanan bir öğretmen, okula sevecek gelmektedir. Kendini okula ait hissetmektedir. O da okul mutluluğunu doğrudan etkiler. Farklı liderlik tarzında da olsa (örneğin sürdürücü ya da serbest bırakıcı) ödül yetersizliği olan bir okul müdürü öğretmenlerce motivasyon kırıcı olarak algılanmaktadır.

Öneriler

Çalışma nitel yöntemle gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, ağırlıklı şekilde sürdürücü ve serbest bırakıcı liderlik davranışlarını sergileyen okul müdürlerinin olsa da diğer liderlik tarzı gösteren müdürlerin de davranışsal özellikleri betimlenmeye ve bu durumun öğretmen mutluluğuna etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Benzer bir çalışma farklı yöntemle daha geniş açıdan oluşturulabilir.

Okul müdürlerinin karar almasında etkili olan unsurları belirleme diğer liderlik türleriyle birlikte ele alınıp (özellikle dönüşücü, otoriter ve demokratik liderlik ile eşit ağırlıkta) liderlik tarzlarında karar alırken çevre, hiyerarşik yapı, öğretmen ve diğer faktörleri kapsayan mekanizmaların nasıl etkilendiği ortaya çıkarılabilir. Bu duruma veli ve öğrenci görüşleri dâhil ederek çalışma genişletilebilir ya da bu örneklerle farklı çalışmalar yapılabilir.

Öğretmenlerin okul mutluluğunu etkileyen faktörler sadece okul müdürlerinin liderlik davranışları ile değil, diğer mutluluğu etkileyebilecek çevre, veli, öğretmen-öğrenci ilişkileri, bürokrasi, ülke genelindeki yaşamı etkileyen sosyal ve ekonomik yönden durumlar açısından daha bütüncül şekilde ele alınabilir.

Milli Eğitim Bakanlığı liderlik stilleri ve okul mutluluğuyla ilgili geliştirme etkinliklerinde bulunabilir.

Öğretmenliğin kadrolu, sözleşmeli ve ücretli gibi farklı statülerden oluşması nedeniyle okullarda çeşitli sorunlar gözlenmektedir. Okul müdürlerinin liderlik türü ve tarzının öğretmenlere yönelik uygulanan farklı istihdam politikalarına etkisini belirleyerek üç farklı statüdeki öğretmenlerin okul mutluluğuna etkileri, karşılaştırmaları araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Akan, D. ve Yalçın, S. (2015). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 6(11), 123-150.
- Akçekoce, A. ve Bilgin, K. U. (2016). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve öğretmen performansı. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2).
- Akdoğan, E. (2002). *Öğretim elemanlarının algıladıkları liderlik stilleri ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi.
- Altuntaş, S., ve Genç, H. (2020). Mutluluğun yordayıcısı olarak psikolojik sağlamlık: Öğretmen örnekleminin incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(4), 936-948.
- Argon, T. (2015). Öğretmenlerin sahip oldukları duygu durumlarını okul yöneticilerinin dikkate alıp almamalarına ilişkin görüşleri, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 377-404.
- Avalio, B. J. & Bass, B. M. (2002). *Developing potential across a full range of leadership: Cases on transactional and transformational leadership*, Lawrence Erlbaum Associates.
- Avcı, A. (2015). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 161-189.
- Aydın, A., Sarier, Y. ve Uysal, Ş. (2013). Okul müdürlerinin liderlik stillerinin, öğretmenlerin örgütsel bağlılığına ve iş doyumuna etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(2), 795-811.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Bektaş, F., Çoğaltay, N. ve Sökmen, Y. (2014). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgütsel bağlılık üzerindeki rolü. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, (3), 122-130.
- Bilir, M. E. (2007). *Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleriyle Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisinin İncelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi.
- Boydak Özcan, M. ve Şener, G. (2014). Öğretmenlerin okul müdürü algılarının liderlik modellerine göre incelenmesi. Elazığ ili örneği. *Fırat Üniversitesi Harput Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 111-130.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 73-112.
- Çelebi, C. (2012). *İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin okulda gösterdikleri liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi.
- Doğan, M., (2007). *Eylemsel ve Dönüşümsel Liderliğin İş Tatminine Etkisi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi.
- Eğriboyun, D. (2015). Ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin liderlik uygulamaları ve iş doyum algıları arasındaki ilişki. *Gaziantep University Journal of Social Sciences* 14(1), 241-275.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta.
- Genç-Yücel, B. (2019). *Okul öncesi yöneticilerin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi) Marmara Üniversitesi İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Güney, S., ve Cansungü, O. (2016). İlk ve ortaokul müdürlerinin liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, (44).
- Gök, Ç. B. E. (2010). *Okul yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin öğretmen algılarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi* (çev. ed. S. Turan). Nobel.
- Kahveci, G., Bahadır, E. ve Karagül Kandemir, İ. (2019). Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 52 (1), 225-249.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership theory and practice*. Sage.
- Özçağ, K. (2018). *Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Eğitimcilerin Motivasyon Ve Performansına Yönelik Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). KKTC Yakın Doğu Üniversitesi.
- Parkman, A. W. (2001). *An Investigation Of Bass Model Of Transformational And Transactional Leadership Theory In Respiratory Care*. (Unpublished Doctoral Dissertation), University of Capella.
- Rowold, J. & Schlotz, W. (2009). Transformational and transactional leadership and followers' chronic stress. *Leadership Review*, 9(2), 35-48.
- Sezer, Ş. ve Can, E. (2019). School happiness: a scale development and implementation study. *Eurasian Journal of Educational Research*, 79, 167-190.
- Soba, M., Akman, E. ve Eroğlu, E. (2018). Liderlik stilleri ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin İzmir Karabağlar ilçesinde bulunan devlet okulları üzerinden incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(4), 1123-1147.

admin 1.12.2022 09:30

Deleted:

- Stedman, N. L. P. & Rudd, R. (2006). Leadership styles and volunteer administration competence: Perceptions of 4-H county faculty in the United States. *Journal of Extension*, 44(1), 56-66.
- Şahin, S. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleri (İzmir ili örneği). *Eğitim ve Bilim*, 30(135). <http://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/view/5050/1128> adresinden erişildi.
- Taş, M. ve Özcan, Z. Ç. (2020). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin davranışsal açıdan güçlendirilmesi arasındaki ilişkinin incelenmesi. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 16 (Eğitim ve Toplum Özel Sayısı).
- Ugar, Y. (2019). *Okul Müdürlerinin Liderlik Uygulamaları İle Öğretmenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki* (Yayınlanmış yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Uyaroğlu, E.S. (2019). *Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Mutluluğa Etkisi: Eğitim Sektörü Örneği* (Yayınlanmış yüksek lisans tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi.
- Yavuz, E ve Tokmak, C. (2009). İşgörenlerin etkileşimli liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1(2), 17-34.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin.