



## OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK ROLLERİNE İLİŞKİN YAPILAN YÜKSEK LİSANS TEZLERİNİN İNCELENMESİ\*

### EXAMINING THE MASTER'S THESES ON THE LEADERSHIP ROLES OF SCHOOL ADMINISTRATORS

Hatice YILDIRIM<sup>1</sup>

Bünyamin HAN<sup>2</sup>

#### Öz

Okullar, dünyada meydana gelen çeşitli değişikliklerden etkilenmektedir. Bu değişikliklerin okul yapılarına nasıl yansıtılacağını sağlamak, okul müdürlerinin sorumluluğu haline gelmiştir. Bu nedenle, okul müdürlerinin liderlik niteliklerini güncellemeleri beklenmektedir. Okullarda etkili iletişimin sağlanması ve olumlu bir okul ikliminin oluşturulması, paydaşların birbirleriyle ve dış çevreleriyle olan çeşitli etkileşimlerinde okul müdürlerinin olumlu ya da olumsuz bir etki yarattığı görülmektedir. Etkili okulların oluşturulması, paydaşların motive olmaları ve sağlıklı bir şekilde ilerlemeleri okul müdürünün liderlik becerilerini kullanabilmesi ile ilişkilidir. Bu çalışma, okul yöneticilerinin liderlik rollerine odaklanan yüksek lisans tezlerini incelemeyi amaçlamaktadır. 2018-2022 yıllarını kapsayan bu araştırmada, liderlik konusunda yapılmış 37 yüksek lisans tezi içerik analiziyle incelenmiştir. Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden doküman incelemesi kullanılmıştır. Belirlenen kategorilerin frekansları ve oranlı frekansları hesaplanmıştır. Yapılan tez incelemesi sonuçları, okul liderlerinin liderlik rollerini ve bu özelliklere özgü davranışları sergileme düzeylerinin artmasının performansı da artırdığını göstermektedir. İncelenen tezlerde, okul yöneticilerinin liderlik rollerinin olumlu bir okul iklimi oluşturmada önemli bir rol oynadığı vurgulanmıştır. Araştırma sonuçları, geleneksel yönetim modelinin yetersiz olduğunu göstererek, okul müdürlerinin liderlik, örnek kişilik ve davranışlarıyla çevrelerini etkileyebilen eğitim yöneticileri olmaları için çeşitli çalışmalar yapılması gerektiğini ortaya koymaktadır. Okul müdürlerinin, geleneksel yöneticilik rollerinden vazgeçip çağın gereksinimlerine uyum sağlayabilecek genel geliştirme ve tamamlama eğitimi alması önerilmektedir. Ayrıca, okul müdürlerine okulu geliştirmelerine ve liderlik becerilerini geliştirmelerine olanak tanıyan eğitimler ve seminerler düzenlenmesi de önerilmektedir.

**Anahtar Kelimeler** : Okul idarecisi, liderlik rolleri, lisansüstü tez

**Jel Kodlar** : I20, I21, I26

\* Bu çalışma 2022 yılında İzmir’de düzenlenen “Uluslararası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Sempozyumu”nda sunulan sözlü bildirden türetilmiştir.

<sup>1</sup> Öğretmen. Milli Eğitim Bakanlığı. Kütahya, Türkiye, hatice.yildirim43@hotmail.com, ORCID:0000-0002-9053-4414

<sup>2</sup> Doç. Dr. Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, Türkiye, bunyaminhan@gmail.com, ORCID:0000-0003-0204-5686

**Abstract**

*Schools are affected by various changes occurring worldwide. Ensuring how these changes will be reflected in the school structures has become the responsibility of school principals. Therefore, it is expected that school principals update their leadership qualities. Effective communication in schools and the establishment of a positive school climate are observed to have an impact, whether positive or negative, on the various interactions among stakeholders and the external environment. Creating effective schools is linked to the school principal's ability to use leadership skills to motivate stakeholders and facilitate their healthy progression. This study aims to examine master's theses focusing on the leadership roles of school administrators. Content analysis of 37 master's theses on leadership from the years 2018-2022 was conducted in this research. Document analysis, a qualitative research method, was used in this study. The frequencies and proportional frequencies of the identified categories were calculated. The results of the thesis analysis indicate that increasing the level at which school leaders exhibit leadership roles and behaviors specific to these qualities enhances performance. The examined theses highlight the significant role of school administrators' leadership roles in creating a positive school climate. The research findings suggest that various efforts are needed for school administrators to move away from the traditional management model and become educational leaders who can influence their surroundings with leadership, exemplary personality, and behaviors. It is recommended that school principals receive general development and completion training to adapt to the requirements of the era by abandoning traditional managerial roles. Additionally, providing regular training sessions and seminars for school principals to enhance their schools and continually improve their leadership skills is also suggested.*

**Key Words** : School administrator, leadership roles, graduate thesis

**Jel Classification** : I20, I21, I26

**GİRİŞ**

Günümüzde değişim ve gelişim içerisinde olduğumuz 21. yüzyılda okullardan yüksek kalite ve başarı beklenmektedir. Bu beklentilerin karşılanabilmesi için okulların yönetilmesinde geleneksel yönetim tarzlarının yetersiz olduğu görülmektedir. İçinde bulunulan çağın gerektirdiği yeniliklere uyum sağlayabilmek için okulları yönetenlerin tek düze davranışlardan kaçınıp sorunlara çok çeşitli yöntemlerle çözüm bulabilmeleri zorunlu hale gelmiştir. Okullarda karşılaşılan problemler karşısında okul müdürleri liderlik özelliklerini kullanarak olaylara pratik çözümler bulabilmelidir. Okul müdürleri kendi okullarının misyon ve vizyonunu oluşturarak tüm paydaşları eğitim sisteminde var olan sürekli değişim ve gelişime motive ederek öğretmenlerde performansı artırarak eğitimde başarıyı yakalayabilmelidir. Söz konusu bu durum okul müdürlerinin yeniliklere açık, iletişim sahibi, özgüven ve öz yeterlilikleri ile çeşitli liderlik özelliklerini kendilerinde bulundurmalarıyla gerçekleşecektir. Bu nedenle okul müdürlerinin liderlik özelliklerine ilişkin yapılmış olan lisansüstü tezlerin incelenmesi mevcut durumu ortaya koyup buna yönelik yapılacak çalışmalara öncülük edecektir.

## **Liderlik Türleri**

Liderlik, çeşitli yaklaşımlar ve modellerle tanımlanabilen karmaşık bir kavramdır. Farklı liderlik türleri, liderlerin benimsedikleri yaklaşım ve davranışları temsil eder. Yaygın liderlik türlerinden bazıları aşağıda açıklanmaktadır.

*Karizmatik Lider:* Yunanca kökenli olan "karizma" kelimesi, tam anlamıyla "ilahi ilham" veya "Tanrı'nın armağanı" anlamını taşır. Aynı zamanda "beğeni, büyüleme, baştan çıkarma, armağan" gibi anlamlarda da kullanılır. Bu terim, Türkçe'de yaygın bir şekilde kullanılmaya başlamıştır. Karizmatik liderlik, genellikle karmaşa, kriz ve belirsizlik içeren durumlarda ortaya çıkar (Shamir ve Howell, 1999).

Karizmatik liderler, geliştirdikleri vizyon ve bu vizyona uygun davranışlar sergileyerek, izleyicileri tarafından olağanüstü kabul edilme eğilimindedirler (Cicero ve Pierro, 2007). Babcock-Roberson-Strickland (2010) liderlik tarzlarından biri olarak, etkileyici liderlerin izleyiciler üzerinde büyük bir etki yarattığını belirtir. Bu liderler, izleyicilere rehberlik eder, belirsiz durumlarda netlik sağlar, zorlukların üstesinden gelir ve değişimleri yönlendirmek için taktik bir bakış açısı sunarlar. Etkileyici liderlerin, genel beklentileri yüksek ve izleyicilerini motive etmek için aynı karizmayı kullanma eğiliminde oldukları görülür (Kılınç, 1997; Klein ve House, 1995).

House (1992)'a göre, karizmatik liderler; genellikle belirgin bir vizyon geliştirir, belirlenen hedeflere ulaşmak için izleyenlerden büyük bir çaba göstermelerini bekler, izleyenlerin kendilerine olan güvenlerini artırmaya yönelik çaba sarf ederler.

*Dönüşümcü liderlik:* Dönüşümcü liderlik kavramı James Mac Gregor Burns tarafından geliştirilmiş ve bu alana önemli katkılarda bulunmuştur. Burns, dönüşümcü liderliği ölçülebilir bir model haline getirmiştir. Dönüşümcü lider, değişim ve vizyon sahibi bir kişidir (Özden, 2005). Bu liderler, çalışanlarını anlayarak, potansiyellerini göz önünde bulundurarak, onları güdüleyerek, sosyal hizmetin mimarları gibi kendilerini geliştirirler. Kendilerine güvenen ve saygı gösteren bu liderler, çalışanlarla etkili iletişim kurarlar (Aksaraylı, 2015).

Eğitim alanında dönüşümcü liderlik, eğitim sistemi, yönetim anlayışı ve sürecin işleyişi üzerinde dinamik bir dönüşüm sağlayabilir. Leithwood'e göre, dönüşümcü okul liderleri; okul personeline eğitim kurumu için belirlenen ideal ile misyonun rehberliğini yapar, grubun hedeflerini belirleme sürecine yardımcı olur, performansı artırmak için beklentileri ve geri bildirimleri okul personeliyle paylaşır, paylaşılan problem çözüme, mesleki gelişim ve öğrenci hizmeti sunumuna odaklı bir dizi değere sahip organizasyon kültürleri oluşturarak birincil hedeflere yönelirler (Aktaran: Aytaç, 2000).

Dönüşümcü liderlik, okullarda sürekli araştırma yapabilen, bilimsel düşünebilen ve kendilerine yüksek amaçlar koyabilen bireylerin yetişmesinde önemli bir rol oynar. Okul müdürleri ve öğretmenlerin bilimsel ve eleştirel bakış açısına sahip, farklı düşünebilen ve yaratıcı bir şekilde eğitim hedeflerini uygulamaları, dönüşümcü liderliğin etkisi altında gerçekleşir (Celep, 2014).

*Etik Liderlik:* Etik kelimesi, ahlak ile genellikle birbirinin yerine kullanılsa da, evrensel olma bakımından ahlaktan farklıdır. Etik, toplumdan topluma değişen farklılıklardan etkilenmez ve evrenseldir. Etik olan her şey, kişiden kişiye veya kültürden kültüre değişim göstermez.

Etik liderlik, evrensel özelliklere sahip bir liderlik biçimidir. Etik lider, dürüst, sadakat sahibi, güvenilir ve emin olma gibi evrensel değerlere uygun davranış sergiler. Nazik ve anlayışlıdır, güçlü iletişim becerilerine sahiptir, yönetim anlayışında demokrasiyi benimser ve iyiliği kendisine rehber kılar (Yılmaz, 2008). Etik liderlik tarzı, liderin karakteriyle tanımlanan bir liderlik biçimidir. Etik lider, eylemleriyle ve bireylerarası ilişkilerde sergilediği davranışlarla hedef kitlesine örnek olur. Saygısızlık yapmaz, dürüst ve emin bir tutum sergiler, söyledikleriyle uyum içindedir, ön yargıdan kaçınır ve temel değer ve ilkelerinden ödün vermez. Bu liderlik biçimi, etik değerlere dayalı bir yönetim anlayışını benimseyerek öne çıkar (Yılmaz, 2006).

*Etkileşimci Liderlik:* 1970'li yıllarda Burns tarafından geliştirilen etkileşimci liderlik, görevsel, işlemci ve işe dayalı olarak adlandırılmaktadır. Bu liderlik türü, liderlerin ve izleyicilerin birbirleriyle olan iş ilişkisini ve örgütü etkileyen liderin tutum stilini öncelikli olarak ele alır (Koçel, 2015).

Etkileşimci liderlikte liderin yetki kullanımı, izleyicilerin çabalarını artırmak amacıyla para ve ödül verme, belirli bir pozisyona yükseltme gibi durumlarda kendini gösterir. Bu liderlik tarzı, geleneksel kabul görmüş davranışların gelecek nesillere aktarılmasını olumlu bir şekilde vurgularken, yenilik ve yaratıcılığın eksikliğini olumsuz bir yön olarak ele almaktadır (Eren, 2010).

*Demokratik Liderlik:* Demokratik liderlik, liderin yetkiyi takipçileriyle paylaştığı ve bu paylaşım sürecinde üyelerin görüşlerini önemseydiği bir liderlik tarzıdır. Örgütün hedefleri belirlenirken üyelerin görüşleri dikkate alınarak fikirlerin özgürce paylaşılmasını teşvik eder. Bu liderlik tarzında liderin olmadığı zamanlarda bile etkinlikler sorunsuz bir şekilde devam eder (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). Demokratik liderlik, örgüt üyelerinin yönetim sürecine katılım gösterdiği, etkileşim kanallarının açık tutulduğu bir liderlik biçimidir (Genç, 2007).

Güney'e (1999) göre demokratik liderler; örgüt politikasını üyelerle tartışmaya açar, tartışma öncesinde genel bilgiler sunar, teknik seçenekleri açıklar ve üyelerden seçim yapmalarını bekler, sorumluluklar ve iş bölümü yapar, eleştirilerinde ve yargılarında objektif olmaya çalışır, organizasyondaki üyelere her zaman güvenir, bu liderlerle çalışanlar kendilerini tamamen özgür hissederler. Demokratik liderler, işbirliği ve katılımı teşvik ederek örgüt üyelerine yetki verirler. Bu, üyelerin deneyim kazanmalarına ve eğitilmelerine katkı sağlar. Lider, üyeleri sürece dahil ederek temel konulara odaklanabilecek zaman yaratır (Güney, 1999).

Demokratik lider, yönetim yetkisini örgüt üyeleriyle paylaşan bir liderdir. İşlerin planlanması, amaçların belirlenmesi ve politika oluşturma sürecinde örgüt üyelerinin düşünce ve fikirlerini alarak davranışlarını belirler. Demokratik liderlere göre, doğru bir şekilde yönlendirildiklerinde çalışmak,

insanlar için doğal ve keyifli bir süreçtir. Eğer çalışanlar doğru şekilde yönlendirilirse, örgütün amaçları doğrultusunda istekli bir şekilde yaratıcılıklarını kullanırlar (Genç, 2012).

*Otokratik Liderlik:* Otokratik liderlik, karar alma yetkisinin yalnızca liderin elinde olduğu, sıkı bir kontrol ve otoriteye dayalı bir liderlik tarzını ifade eder. Günümüzde hala kullanılan, ancak eski bir liderlik modeli olan otokratik liderlik, genellikle otokratik ve bürokratik toplumlarda gözlemlenir. Bu liderlik tarzında, liderin tek başına kararlar alması, karar alma sürecini hızlandırabilir. Liderin bağımsızlığı sayesinde hızlı ve etkili kararlar alınabilir. Ancak, liderin bu egoist davranışları ve örgüt üyelerine karar alma sürecinde dahil etmemesi, grup üyelerinde motivasyon eksikliğine neden olabilir ve yaratıcılığı engelleyebilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

Otokratik liderler, örgüt üyelerini örgütsel hedefleri, planları ve politikaları belirleme sürecinden dışlarlar. Tüm yetki ve sorumluluğu tek başlarına üstlenirler ve genellikle üyelerden talepleri koşulsuz kabul etmelerini beklerler. Otokratik liderlik tarzı, kısa vadede etkili sonuçlar doğurabilir; ancak uzun vadede örgütsel etkililik için uygun bir liderlik tarzı olarak kabul edilmez (Genç, 2012).

*Vizyoner Liderlik:* Latince'den türemiş olan "vizyon" kelimesi, kapasite, hayal gücü ve gelecekte yaşanacakları önceden kestirebilme anlamlarına gelir. Vizyon, gelecekte gerçekleşmesini arzuladığımız şeyleri önceden planlayarak örgüte rehberlik edip bu hedeflere doğru ilerlemeyi mümkün kılar. Örgüt içinde liderin vizyon oluşturması, kendisini takip eden izleyicilerin motive olmalarını ve belirlenen hedeflere ulaşmalarını sağlar (Şentürk, 2019: 11). Vizyoner bir lider, diğer yöneticilerden farklı olarak yeni bakış açılarına açık, çevresindeki gelişmeleri öngörebilen bir liderdir. Gelişmeleri farklı bir perspektiften değerlendirerek, analiz ederek ve özetleyerek geleceğe dair bir vizyon çizebilme yeteneğine sahiptir. Oluşturduğu vizyonu organizasyonun her seviyesine aktarabilir ve bu vizyonu sahiplenebilir. Yarattığı bu vizyon, etkisi baskı ve disiplinle değil, motivasyon ve düzenle sağlanır (Durukan, 2006).

Rekabet avantajı elde etmek ve başarılı olmak için vizyon sahibi bir lider, planlama, bütçeleme ve uyumun yanı sıra geçmişten ders çıkarma, bugünden en iyi şekilde yararlanma, geleceği tahmin etme ve çalışanların beklenti ve değerlerine odaklanma yeteneğine sahiptir (Tekin, 2007: 15). Vizyon sahibi liderler, kuruluşlarındaki insanlarla iletişim kurarak, kurumsal politikaları ortak değerlere dayandırarak, kurumsal ve bireysel ihtiyaçları karşılayabilirler (Eranıl, 2014: 28). Vizyoner liderlerin önemi, kuruluşlarının geleceği hakkındaki belirsizliği ortadan kaldırmadaki başarılarına bağlıdır. Hızlı organizasyonel değişim, bir organizasyonun gelecekteki kararlarını etkiler. Bu hızlı değişim sürecinde kurumlarını ortak bir vizyonla geleceğe taşıyan ve onları körlükten koruyan vizyon sahibi liderler geleceğin liderleri olarak kabul edilmektedir (Çelik, 1997).

*Hizmetkar Liderlik:* İzleyicilerine hizmet etmeyi öncelik olarak belirleyen hizmetkar liderlik stili, 1977 yılında Greenleaf tarafından geliştirilmiştir. Bu liderlik yaklaşımında, verme kavramı önemli bir yer tutar ve diğer liderlik stillerinden ayrılır çünkü odak noktası hizmete yöneliktir. Bu liderlik stili,

özellikle okul müdürleri için arzu edilen bir liderlik tarzıdır. Hizmetkar liderlik, örgüt üyelerinin güvenini artırır ve eğitimcilerin içsel güçlerini keşfederek üst düzeyde performans sergilemelerini teşvik eder (Akyüz ve Eren, 2013).

*Öğretimsel Liderlik:* Öğretimsel liderlik, öğrenmeyi ve öğretmeyi hedefleyen bir liderlik tarzını ifade eder ve uzun yıllardır bilimsel araştırmaların odak noktası olmuştur. Bu liderlik tarzı, etkin bir eğitim sistemi için vazgeçilmez bir unsurdur. Okullarda öğretimsel liderlik rolünü üstlenen yöneticiler, okuldaki başarının önemli bir belirleyicisi olarak kabul edilirler (Bursalıoğlu, 1982). Eğitim sürecinde başarı elde etmek için liderin güçlü bir rol oynaması gerekmektedir (Yavuz, 2006).

Öğretimsel liderlerin, ortak hedefler doğrultusunda birleştirici, ikna edici ve izleyicilerini harekete geçirecek iletişim becerilerine sahip olmaları beklenir. Smith ve Andrews (1989), öğretimsel liderlerin; okul hedeflerine bağlı kalma, eğitim ve öğretim konusuna odaklanma, okul hedeflerine ulaşmak için kaynakları toplama ve etkili bir şekilde dağıtma, olumlu bir okul iklimi oluşturma, öğretmenlerle etkili iletişim kurma, personel geliştirme faaliyetlerini düzenleme ve bu faaliyetlere katılma, öğretmenleri yeniliklere teşvik etme ve öğretim malzemelerini sağlama, öğretmen başarısını, öğrenci performansını ve sınıf ziyaretlerini izleme ve değerlendirme, okul ve topluluk amaçları için bir vizyon oluşturma ve öğrenci başarısı için bu amaçlara bağlı kalma, karar verme sürecine üniversiteleri ve diğer grupları dahil etme, onların görüşlerini alarak öğretmenlerden girdi alma, yeniliği ve araştırmayı teşvik etme gibi özelliklerinin olduğunu ifade etmiştir.

Eğitim lideri olarak müdür, okulun yapısal ve çevresel nitelikleri, belirlenen hedefler, okul öğrencileri ve eğitim sistemine dair sorumlu olduğu unsurlar üzerinde çalışarak okulun vizyon ve misyonunu gerçekleştirmeye yönelik liderlik yapar (Akdağ, 2002). Eğitim liderleri, okul için belirlenen amaçlara etkin bir şekilde ulaşabilirler. Eğitim liderliğine ve rollerine uygun ağırlığın verilmesi, eğitimin kalitesini artırabilir ve sonuçları iyileştirebilir (Özdemir ve Sezgin, 2002).

Liderlik kavramı, birçok araştırmaya rağmen tüm yönleriyle tam olarak anlaşılammıştır. Bu nedenle liderlik tanımları çeşitlilik gösterir ve liderlik özellikleri bulunduğunuz konuma, döneme, gruba ve sürekliliğe bağlı olarak farklılaşabilir. Liderlik kavramına ilişkin yapılan çalışmalarda liderliğin farklı özelliklerine vurgu yapılmıştır. Liderliğin etkileme (Zel, 1997), etkileşim (Bolman ve Deal, 1991), kontrol etme ve güç kullanma (Çelik, 2000), aynı yönde hareket etme (Polat ve Arabacı, 2016), vizyon oluşturmak ve desteklemek (Yielder ve Codling, 2004: 320), etkililik (Yukl, 2013), öncülük etme (Çalık, 2003), etkileme (Mankan, 2011, s. 70), yönlendirme (Başaran, 1992) gibi özellikleri ön plana çıkarılmaktadır. Genel olarak liderlik, bir kişinin veya bir grup insanın başkalarını etkileme ve yönlendirme yeteneği olarak tanımlanır. Liderlik türleri çeşitli olabilir ve her biri farklı özelliklere, becerilere ve yaklaşımlara sahiptir. Farklı liderlik becerilerine sahip olmak, okul yöneticilerinin çeşitli zorluklara ve değişkenlere uyum sağlamalarını sağlar. Bu becerilerin bir araya gelmesi, başarılı ve sürdürülebilir bir eğitim ortamı oluşturmada önemli bir rol oynar. Bu bağlamda, bu çalışmanın

literatürdeki okul müdürlerinin liderlik özelliklerine yönelik genel bir çerçeve sunarak, liderliğin değişken yapısını anlamaya ve değerlendirmeye katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

### **Okul Yöneticiliği ve Liderlik**

Okul müdürlerinin sergiledikleri çeşitli liderlik özellikleri, okuldaki diğer paydaşlar arasında güven ve olumlu iletişim sağlayarak sağlıklı örgütsel bağlılığın gelişmesine katkı sağlar. Bu bağlamda, örgütsel bağlılığın oluşturulduğu okullarda öğretmenlerin motivasyonları artar ve öğrenci başarısına olumlu katkılarda bulunur (Gümü, 2012).

Okullardaki öğrenme-öğretme sürecinin sağlıklı yürütülmesinde en etkili rolü oynayan okul liderlerinin liderlik tarzlarının belirlenmesi, okul adına değerli sonuçlar doğurur. Çünkü okulun öncelikli hedefleri, okul yöneticilerinin nitelikleriyle doğrudan ilişkilidir. Bu hedefler arasında öğrenci başarısını artırmak, paydaş ilişkilerini koordine etmek ve sürdürülebilir eğitim kurumu kültürü oluşturmak bulunmaktadır (Tiryaki, 2008). Eğitim kurumu yöneticilerin liderlik becerilerine hakim olması, paydaşların eğitim kurumunun işleyişinde aktif rol oynadığı sağlıklı bir okul ortamının oluşmasında kritik bir faktördür. Ayrıca, okul yönetiminde gelecekteki ihtiyaçlara ve umutlara uyum sağlamak ve yenilikleri getirmek için gerekli yönetim becerilerine sahip olmak, okullar için avantaj sağlar (Artık, 2019).

Kendi potansiyelini keşfetme yeteneğine sahip bireyler her zaman en iyiye ve en zora ulaşma çabası içindedir. Ancak, ortak bir hedefe yönlendirecek bir liderin rehberliğine her zaman ihtiyaç vardır (Aydın, Yılmaz ve Altınkurt, 2013). Liderlik, evrenseldir ve birlikte yaşanan her yerde kendini göstermiştir. Bu nedenle liderlik kavramının tanımına göz atmak faydalı olacaktır. Liderlik, bilgi ve becerileri kullanarak takipçileri harekete geçirme ve onlara etki etme sürecidir (Yılmaz, 2006). İnsanları kendi inisiyatifiyle çalışmaya motive eden, etkileyen, bireyleri belirli hedefler etrafında birleştiren ve kişileri zorlamadan doğal bir şekilde harekete geçiren kişi liderdir (Gül, 2019: 4). Bu noktada liderlik, izleyenleri çeşitli güç kaynaklarını kullanarak hedeflere yönlendirme ve amaçları gerçekleştirme becerisi olarak değerlendirilebilir (Han, 2022).

Liderlik, insanları belirli bir amaç doğrultusunda çalışmaya teşvik etme yeteneğiyle ilgili olup, bu görev eğitim kurumlarının yöneticilerine aittir. Kurum yöneticilerinin liderlik davranışlarını doğru seçmesi, liderin etkililiğini belirler; çünkü liderlik, okul hedeflerine ulaşmada kritik bir unsurdur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). Okul yönetiminin etkinliği, okuldaki öğretmen ve öğrencilerin başarısını olumlu etkiler (Buluç, 2009: 25). Bu bağlamda, öğretmenlerin motivasyonunu artırarak başarının artırılmasında okul müdürlerinin liderlik rolleri önemlidir. Liderlik becerilerine hakim liderlere sahip kuruluşların farkındalık yarattığı genel olarak bilinmektedir. Geleneksel yönetim anlayışı, eğitim fırsatlarını değerli gören ancak değişimlere uyum sağlamakta zorlanan yöneticileri içermektedir. Eğitim kurumlarının liderlik anlayışı, günümüz okullarının ihtiyaçlarını karşılamakta yetersiz kalmaktadır (Şişman, 2014).

Okul liderliğiyle ilgili düşüncelere baktığımızda, 1990'lı yıllardan itibaren toplumdaki eğitim istekleri ve yapılandırmacı anlayışın getirdiği değişimleri içerdiğini görüyoruz. Bu değişimler, okul yöneticilerini, yönetim anlayışını ve okuldaki süreçleri etkileme yeteneği olan bireyler olmaya yönlendirmiştir. Yönetim anlayışı, değişen şartlara uygun olarak sürekli olarak yenilenmelidir. Okul yönetimi, geçmişte öğretmen-yönetici ilişkisine dayanırken, günümüzde müdürlerin sorumlulukları ve toplumdaki rollerinde önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Sanayideki aktif sektörün eğitime dahil olmasıyla birlikte, eğitime verilen önem artmış ve liderlik kavramı, etkililik, kaliteli eğitim ve rekabetçi tutumlar gibi kavramlar gündeme gelmiştir. Bu değişimlerle birlikte, liderlik kavramının izah edilememesi durumunda davranışa dayalı bir yaklaşım ortaya çıkmıştır. Lider davranışçı bir yaklaşıma sahipse, insanları etkileme yeteneğine odaklanarak grup üzerinde etki yaratmaya çalışmalıdır. Durumsal yaklaşıma bağlı olan yöneticiler, buldukları gruba, duruma ve zamana göre davranmalıdır. Liderlik, belirli bir model olmaktan çok, şartlara ve değişkenlere özgü bir davranış olarak görülmelidir. Okul müdürleri, sahip oldukları liderlik özelliklerine ve çeşitli durumlara uyum sağlama becerisine bağlı olarak farklı liderlik stilleri kullanmalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Liderlik ve yöneticilik kavramları arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır ve bu ilişki, 1950'li yıllardan günümüze kadar sürekli olarak tartışma konusu olmuştur (Thompson ve McHugh, 1995). Liderlik, kendi etkin liderlik tarzıyla yönetimden bağımsız bir alan olarak ortaya çıkmıştır, bu da liderlik ve yönetim arasında farklılıkların ortaya çıkmasına yol açmıştır. Liderlik, misyon, vizyon ve değerlerle ilgilenirken, yönetim organize etme, uygulama, planlama ve sonuca ulaşma ile ilgilenir. Organizasyonun en iyi şekilde yönetilebilmesi hem liderlik hem de yöneticilik becerilerini gerektirir. Bu beceriler aynı anda bir kişide bulunmasa bile, kişinin istemesi ve çabalarıyla öğrenilebilir ve geliştirilebilir (Bridge, 2003).

Liderlik, tüm bir grubu belirli bir hedefe doğru motive eden eylemleri içerirken, yöneticiler belirli bir süre içinde belirli bir hedefe ulaşmak amacıyla çalışırken, finansal kaynakları bir araya getirme araçlarına sahip olan ve bunları eşleştirmeyi hedefleyen kişilerdir (İlgar, 2005). Tüm liderlerin yönetici statüsü ve yasal yetkisi olmayabilir, ancak ideal bir yönetici liderlik becerilerine sahip olmalıdır. Başkalarını yönetebilmek için öncelikle kişinin kendisini yönetebilmesi önemlidir ve bunu başarabilen kişi, liderlik yeteneklerini sergileyebilir (Celep, 2014). Karmaşıklıkla başa çıkabilmek ve değişimle başa çıkmak için liderlik algıları önemlidir. Liderlik, yönetimin yerini almaz, onu tamamlar (Kotter, 1999, s.46).

Okul idarecisi, yetkisini etkin bir şekilde kullanıp bilgi ve donanımını geliştirebilirse liderlik rolünü gerçekleştirir. Liderlik rolünü üstlenen okul yöneticisi, eğitim kurumunu amacına rahatlıkla ulaştırabilir. Eğitim liderleri, sorunları görerek bunları çözme yeteneklerini göstererek liderlik becerilerini sergilerler (Celep, 2002). Okul yöneticileri, çağın gereksinimlerini dikkate alarak yeni vizyonlar, misyonlar ve liderlik duruşları ortaya koyarak yeniliklere açık olmalıdır (Arın, 2006). Okul



liderleri, sorunları görerek bunları çözüme yeteneklerini göstererek liderlik becerilerini sergilerler (Celep, 2002).

Eğitim liderleri, okullarda belirlenen hedeflere etkili bir şekilde ulaşabilirler. Eğitim liderliğini ve rollerini vurgulamak, eğitimin kalitesini artırmaya ve sonuçları iyileştirmeye yardımcı olabilir (Özdemir ve Sezgin, 2002). Okul yöneticileri; akademik amaçlarına ulaşabileceklerini fark ettirmek, etkili beklentileri karşılayan bir ortam yaratmak, lider olarak hareket etmek, kuvvetli, dinamik bir liderlik sergilemek, görüş alışverişinde bulunmak, otorite ve nizamı sağlamak, kaynakları etkili bir şekilde yönetmek, zamanı etkili bir şekilde yönetmek, sonuçları ölçmek gibi liderlik özellikleri taşımalıdır (Cafoğlu, 1992). Ayrıca okul müdürlerinde şu görevleri yerine getirmesi beklenmektedir: okulda bireysel performans değerlendirmesi, öğrencilerin gelecekte güçlü beklentilere sahip olmalarına yardımcı olmak, vizyon ve misyonu tanımlayıp okul personeliyle paylaşmak, mesleki standartların geliştirilmesi, okul içinde bireylerarası ilişkilerin pozitif akışını teşvik etmek, hoş bir katılım sürecini sürdürmek, okullarda emniyetli bir ortam yaratma, eğitim programı gereksinimlerini karşılamak, eğitim amaçlarına ulaşmaya katkıda bulunmak için kaynak sağlama, eğitim kurumu içinde öğretmenler, öğrenciler, diğer çalışanlar ve velilerle ilişkilerde beklentilere uygun bir atmosfer yaratma, öğrenci başarısını artırmak amacıyla düzenli bir şekilde hizmet etme (Yörük ve Akdağ, 2010).

### **Yöntem**

Bu çalışmada, 2018-2022 yıllarını kapsayan okul yöneticilerinin liderlik rollerine ilişkin yapılan yüksek lisans tezlerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu çalışma nitel araştırma yöntemiyle tasarlanmış ve doküman incelemesi tekniği kullanılmıştır. Türkiye’de eğitim bilimleri alanında, 2018-2022 yıllarında yapılmış okul yöneticilerinin liderlik rollerini konu edinen yüksek lisans tezlerinden ulaşılan 37 araştırma üzerine çalışılmıştır. Okul yöneticileri, liderlik rolleri, lisansüstü tez sözcüklerinin kullanımıyla tezlere ulaşım sağlanmıştır. Ulaşılan tezler; liderlik, liderlik rolleri, okul liderliği, idarecilik kavramlarıyla ilgili yapılan çalışmalara yazar, yıl, yapıldığı kurum gibi özelliklerine göre incelenmiştir. Araştırma kapsamına dâhil edilen tezlerin araştırma sonuçları incelenmiştir. Araştırmacılar tarafından doküman inceleme formu hazırlanıp verilerin analiz edilmesi sağlanmıştır. Ayrıca tezlerin araştırma desenine göre dağılımlarının, veri toplama araçları olarak dağılımlarının ve çalışma gruplarına göre dağılımlarının frekans ve oranlı frekans analizi gerçekleştirilmiş olup temin edilen bütün veriler tablolastırılarak yorumlanmıştır.

### **Bulgular**

Bu çalışmada, 2018-2022 yıllarında okul yöneticilerinin liderlik rollerine ilişkin yapılan yüksek lisans tez çalışmalarından ulaşılan 37 tez çalışması incelenmiştir.

### 1. Okul yöneticilerinin liderlik rollerine ilişkin yapılan yüksek lisans tezlerinin analizi

**Tablo 1:** Türkiye’de eğitim bilimleri alanında 2018-2022 yıllarında okul yöneticilerinin liderlik rollerine ilişkin yapılan yüksek lisans tezlerinin analizi

No	Çalışmanın Adı	Çalışmanın Yazarı	Yıl	Çalışmanın Yapıldığı Eğitim Kurumu
1	Ortaöğretim Kurum Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Bir Karma Yöntem Çalışması	HABAN, Melih Mustafa	2018	Gaziantep Üniversitesi
2	Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Liderlik Özellikleri İle Duygusal Zeka Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	KANDAZ, Ufuk	2018	Avrasya Üniversitesi
3	Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları İle Öğretmenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki	VAHAP, Özgün	2018	Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi
4	Ortaokullarda Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarını Yerine Getirme Durumlarının Değerlendirilmesi Üzerine Nitel Bir Araştırma	YAĞMUR, Şefik Niyazi	2018	Düzce Üniversitesi
5	Okul Yöneticilerinin Liderlik ve Girişimcilik Özelliklerinin İncelenmesi	ARTIK, Leyla	2019	Bahçeşehir Üniversitesi
6	Okul Müdürlerinin Liderliğinin ve Öğretmen Liderliğinin Öğrenci Başarıları Üzerindeki Etkileri	EKER, Songül	2019	Kırıkkale Üniversitesi
7	İlkokul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarının İncelenmesi	SEVİNÇ, Mahmut	2019	Dokuz Eylül Üniversitesi
8	Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına Göre Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik ve Yabancılaşma Düzeylerinin Belirlenmesi	TANRIVERDİ, Hüseyin	2019	Kütahya Dumlupınar Üniversitesi
9	Okul Müdürlerinin Liderlik Tarzlarının Öğretmenlerin Sosyal ve Duygusal Zekalarına Etkisi	TÜRKER, Yusuf	2019	Pamukkale Üniversitesi
10	Okul Müdürlerinin Algılanan Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Sürüm Düzeyine Etkisi	BAŞARAN, Serpil	2020	İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi
11	Okul Yöneticilerinin Açık Liderlik Davranışlarının Örgütsel Muhalefete Etkisi	GÜRLER, Mustafa	2020	Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi
12	Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Davranışları ile Öğretmen Motivasyonu Arasındaki İlişki	KAÇMAZ, Sezen	2020	Siirt Üniversitesi
13	Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Stratejik Liderliğine ve Örgüt Sağlığına	KARAKUŞ,	2020	Çanakkale On Sekiz Mart

	Yönelik Alguları	Biröl		Üniversitesi
14	Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Sosyal Sermaye Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	KAYA, Oğuz	2020	Gaziantep Üniversitesi
15	Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları ile Sınıf Rehber Öğretmenlerinin Rehberlik Uygulamaları Arasındaki İlişki	KURT, Ercan	2020	Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi
16	Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarını Şekillendiren Motivasyon Unsurları Üzerine Bir İnceleme	ÖZBEY, Nüket	2020	Eskişehir Üniversitesi
17	Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Ders Denetim Yeterliliklerine Etkisi	ÖZDEMİR, İbrahim	2020	Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi
18	Okul Müdürlerinin Yaratıcı Liderlik Özellikleri ile Okulların Örgütsel Zekâ Düzeyleri Arasındaki İlişki	SAĞLAM, Ebru	2020	Van Yüzyüncü Yıl Üniversitesi
19	Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Okulların Örgütsel Çekicilikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	SEVER, Necla	2020	İnönü Üniversitesi
20	Okul Yöneticilerinin Teknolojik Liderliğinin, Okulun Etkililiğine ve Akademik Başarısına Etkisi	ŞAHİN, Faruk	2020	Necmettin Erbakan Üniversitesi
21	Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık ve Hizmetkar Liderlik Düzeyleri Arasındaki İlişki	YAVUZ, Hayriye	2020	Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi
22	Girişimci Liderlik, Öğretmen Girişimciliği ve Pozitif Psikolojik Sermaye: Eğitim Örgütlerinde Bir Karma Desen Araştırması	AKKAYA, Rıza	2021	Marmara Üniversitesi
23	Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzları	CENGİZ, Mürüvvet	2021	Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi
24	Okul Yöneticilerinin Kuantum Liderlik Davranışlarının Yönetim Tarzlarına ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyine Etkisi	ÇELİK, Metin	2021	Hacettepe Üniversitesi
25	Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları ile Okulda İş Birliği Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	DANIŞMAZ AKGÜN, Nurmelek	2021	Karabük Üniversitesi
26	Okul Yöneticilerinin Eğitim İnançları ve Öğretimsel Liderlik Davranışlarının İncelenmesi	NACAK DENİZ, Fatma	2021	Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi

27	Özel Eğitim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Düzeyleri ve Özerklik Davranışları ile İlişkisi	ÖZKAN, Ahmet	2021	İstanbul Kültür Üniversitesi
28	Lise Yöneticilerinin Teknolojik Liderlik Öz Yeterliliklerinin İncelenmesi	ÖZTÜRK, Dilek	2021	Uludağ Üniversitesi
29	Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ile Okulların Örgüt Sağlığı ve Öğretmenlerin Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki	ÖTER, Ömer Murat	2021	Dicle Üniversitesi
30	Öğretmen Performansı, Örgütsel Sadakat ve Karizmatik Liderlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Karma Yöntem Araştırması	SİNCER, Sakine	2021	Hacettepe Üniversitesi
31	Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderliğine İlişkin Öğretmen Algıları	SUÇİÇEĞİ, Aysun	2021	Aydın Adnan Menderes Üniversitesi
32	Öğretmenlerin Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarına Yönelik Algıları	ŞÜMÜR, İsmail	2021	Pamukkale Üniversitesi
33	Özel Okullarda Görev Yapan Yöneticilerin Liderlik Tarzı Davranışı ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	TEKİN, Ufuk	2021	İstanbul Gelişim Üniversitesi
34	Lise Yöneticilerinin Dönüştürücü Liderlik Tarzları ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki	AZİMLİ, Günel	2022	Uludağ Üniversitesi
35	Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Sessizlik ile Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki	DOĞANAY, Ercan	2022	Dicle Üniversitesi
36	Kadın Yöneticilere İlişkin Tutum ve Karanlık Üçlü Kişilik Özellikleri ile Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki	SEZGİN, Özge	2022	Kastamonu Üniversitesi
37	Kadın Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sürüm Tutumları Arasındaki İlişki	UÇAK, Ayşe	2022	Kastamonu Üniversitesi

Tablo 1’de görüldüğü gibi farklı yazarlar tarafından farklı üniversitelerde okul yöneticilerinin liderlik özelliklerini konu edinen yüksek lisans tezleri bulunmaktadır.

## 2. Tezlerin Araştırma Desenine Göre Dağılımları

Tablo 2. Yüksek Lisans Tezinin Araştırma Desenine Göre Dağılımları

Yöntem	Frekans (N)	Oranlı Frekans %
Nicel	31	83.78
Nitel	2	5.41
Karma	4	10.81
Toplam	37	100.00

Tablo 2' ye bakıldığında eğitim bilimleri alanında okul idarecilerinin liderlik rollerine ilişkin yapılmış lisansüstü tezlerde araştırma deseni olarak çoğunlukla nicel yöntemler (f=31, %83,7) kullanılmıştır. Tezlerin %5.41'i nitel, %10.81'i ise karma yöntemle gerçekleştirilmiştir.

## 3. Tezlerde Kullanılan Veri Toplama Araçlarının Dağılımları

Tablo 3. Yüksek Lisans Tezlerinde Kullanılan Veri Toplama Araçlarının Dağılımları

Yöntem	Frekans (N)
Ölçek	31
Görüşme Formu	6
Toplam	37

Tablo 3'e bakıldığında eğitim bilimleri alanında okul idarecilerinin liderlik rollerine ilişkin yapılmış lisansüstü tezlerde veri toplarken öncelikle ölçeklerden (f=31) faydalandığı görülmektedir.

## 4. Tezlerin Çalışma Gruplarına Göre Dağılımları

Tablo 4. Yüksek Lisans Tezlerinin Çalışma Gruplarına Göre Dağılımları

Örneklem	Frekans (N)	Oranlı Frekans %
Öğretmen	24	64,86
Eğitim Kurumu Yöneticisi	4	10,81
Öğretmen ve Eğitim Kurumu Yöneticisi	8	21,62
Okul Müdür ve Müdür Yardımcıları	1	2,71
Toplam	37	100.00

Tablo 4'e bakıldığında eğitim bilimleri alanında okul idarecilerinin liderlik rollerine ilişkin yapılmış lisansüstü tezlerde büyük çoğunlukta öğretmenler (f=24, % 64,8) ile çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Genel olarak okul idarecilerinin liderlik rollerine ilişkin çalışmalar yapılmasına rağmen okul idarecilerinin liderlik rollerine ilişkin görüşlerini ele almış çalışmaların az miktarda gerçekleştirildiği görülmektedir.

### **TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER**

Bu çalışma doğrultusunda 2018-2022 yıllarını kapsayan, ülkemizde eğitim bilimleri alanında gerçekleştirilen okul yöneticilerinin liderlik rollerine ilişkin yapılan yüksek lisans tezlerinin incelenmesi ile ilgili ulaşılan 37 yüksek lisans tezinin içerik analizleri gerçekleştirilmiştir. Yapılan bu çalışma doğrultusunda günümüz şartlarında okul müdürlerinin eğitimde kalite ve başarının artması için idareciliklerinin yanı sıra çeşitli liderlik tavırları sergilemeleri gerektiği görülmüştür. Okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik rollerinin okulların hedeflerini gerçekleştirilmede, paydaşlarının hepsinden maksimum düzeyde geri dönüt alabilme amacıyla zor görevi sahiplendikleri tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin tek özellikte ve tek tip yöneticilik tarzında tavır sergilemelerinin eğitim kurumu paydaşlarından yüksek düzeyde performans elde etmede yetersiz olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Eğitim kurumlarında tüm yöneticilik özelliklerini ortaya çıkarmak isteyen bir okul müdürünün birtakım kişisel becerilere sahip olması gerekmektedir.

Yapılan akademik çalışmalarda eğitim kurumlarında belirlenen hedeflere ulaşmada en önemli faktörün öğretmen başarısı olduğuna sıkça rastlanmıştır. Analiz edilen tez çalışmalarında çoğunlukla öğretmenlerden yüksek başarı elde etme yolunun okul müdürlerinin sergilemiş oldukları yöneticilik nitelikleri ve bu niteliklere ait tutumlarla elde edildiği sonucuna ulaşılmıştır. Üst düzeyde okul etkililiğinin sağlanmasında en önemli etkenin okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin olduğu görülmüştür. Yapılan çalışmalarda öğretmenlerden istenilen düzeyde performans elde ederek eğitimde başarı ve kalitenin artmasında okul müdürlerinin basamaklıp yöneticilik tarzlarının yetersiz olduğu tespit edilmiştir. Öğretmen başarısının okullar için kayda değer bir faktör olmasının yanı sıra okulların amaçlarına ulaşmada da önemli rol oynadığı görülmüştür. Okullarda meydana gelen problemlere karşı okul müdürünün yapıcı bir tutum sergiledikleri liderlik becerileri sayesinde öğretmenlerde motivasyonun arttığı tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra çeşitli liderlik özelliklerine sahip okul müdürlerinin girişimci oldukları görülmüştür. Liderlik özellikleriyle donatılmış müdürler tarafından okulun idare edilmesinin öğretmenlerde performansları artırdığı aynı zamanda eğitimde etkililik ve kaliteyi beklenen seviyeye getirdiği görülmüştür.

Okul müdürlerinin liderlik özelliklerine ilişkin yapılmış 2018-2022 yıllarını yüksek lisans tezlerinin incelenmesinde yapılan literatür araştırmasında araştırma deseni olarak gerçeği yansıtacağı düşünüldükçe nicel yöntem kullanıldığı ve veri toplama aracı olarak da başat olarak ölçeklere başvurulduğu sonucuna ulaşılmıştır. İlgili yılları kapsayan 37 lisansüstü tezin incelenmesinde literatürde

okul müdürlerinin liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerine çok yer verilmediği çoğunlukla öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerine yer verildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Bilgi çağı toplumumuzda yer edinebilmek için nitelikli yetiştirilmiş fertlere gereksinim vardır. Ülkemizdeki okullar nitelikli fertler yetiştirme konusunda yetersiz kaldıkları için sürekli eleştiriye maruz kalmışlardır. Günümüzde nitelikli fertlerin yetiştirilememesinin nedeni öğretmenlerin sergiledikleri performans düşüklüğü ile ilişkilidir. Öğretmenlerdeki performans düşüklüğünün ortadan kaldırılıp performanslarının artırılması okul müdürlerinin benimsedikleri liderlik stilleriyle doğrudan ilişkilidir. Bu maksatla okul müdürlerinin yerine getirmeleri gereken önemli görev ve sorumlulukları vardır. Tüm okul paydaşlarının performansını en üst düzeye çıkarmak için okul liderlerinin etkili ve nitelikli yönetim becerilerine sahip olmaları önerilebilir.

Etkili yönetimin okul liderleri tarafından yürütülmesini sağlamak için eğitim kurumlarının üst düzey yetkilileri, paydaşlardan düzenli ve kaliteli geri bildirimler alarak etkili öğretim kavramının tüm okullarda yaygınlaştırılmasını sağlayabilirler. Okul müdürlerinin, alanında profesyonel birer lider olabilmeleri için gereksiz evrak işlerinden uzaklaştırıp, geleneksel idarecilik anlayışından arındırıp okul lideri olarak yetiştirmek için çalışmalarda bulunulması önerilebilir. Sürekli değişim ve gelişim içerisinde olan bu çağda eğitim kurumu idarecilerinin, çağın gerektirdiği yeniliklere gerekli uyumu gösterebilmesi için göreve başlamadan önce ve görevini yaparken standartlaştırılmış, nitelikli etkin bir yetiştirme programı geliştirilmesi önerilebilir. Günümüz dünyasında profesyonel okul liderlerine ihtiyacın artması nedeniyle okul müdürlerinin kendilerini her yönden geliştiren, devamlı öğrenen nitelikli müdürler olmalarına imkân sunacak hizmet içi eğitimler düzenlenmesi önerilebilir. Kendi gelişimlerini ve sergiledikleri liderlik becerilerini gözden geçirip değerlendirebilmeleri için okul müdürlerine imkân sunulması önerilebilir. Bunun yanı sıra okul organizasyonunu iyileştirmek ve liderlik becerilerini sürekli güncellemek için okul liderlerine yönelik düzenli eğitim kursları ve seminerler düzenlenmesi önerilebilir. Ayrıca liderlik özelliklerine ilişkin yapılan çalışmalarda eğitim kurumu idarecilerinin görüşlerini içeren çalışmalar yapılması önerilebilir.

Bugünün okul liderleri, kendilerini eğitim ortamında orkestra şefleri olarak görmeli ve öğretmenlerinin ihtiyaçlarını karşılamak ve performanslarını en üst düzeye çıkarmak için liderlik becerilerini nasıl kullanacaklarını bilmelidir. Öğretmen performansını iyileştiren, geliştiren ve destekleyen şekillerde liderlik sağlayarak eğitimin etkinliğini ve kalitesini artırmalıdır.

## **KAYNAKÇA**

- Akdağ, B. (2002). Öğretim liderliğinin bir davranış boyutu: okulun misyonunu tanımlama. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 9, 1-7.
- Aksaraylı, M. F. (2015). Dönüştürücü liderlik ve değişimde dönüştürücü liderlik paradigması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6(12), 108-124

- Akyüz, B., & Eren, M. Ş. (2013). Hizmetkâr liderlik davranışlarının eğitim sektörü üzerindeki etkisine yönelik teorik bir çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(2).
- Arabacı, İ. B., Karabatak, S., & Polat, H. (2016). Ortaöğretim okulu yöneticilerinin dağıtımcı liderlik rollerine ilişkin öğretmen algıları. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(3), 1015-1032.
- Artık, L. (2019). *Okul yöneticilerinin liderlik ve girişimcilik özelliklerinin incelenmesi*. Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Aydın, A., Yılmaz, K. & Altinkurt, Y. (2013). Eğitim yönetiminde pozitif psikoloji. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 10(1), 1470-1490.
- Aytaç, T. (2000). Okul vizyonu nedir? Nasıl geliştirilir? C. Elma & K. Demir (Ed), *Yönetimde çağdaş yaklaşımlar: Uygulamalar ve sorunlar* içinde (ss. 1-13). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Babcock-Roberson, M. E. & Strickland, O. J. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *The Journal of Psychology*, 144(3), 313–326.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010(2), 73-84.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (1991). *Reframing organizations: Artistry, choice and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bridge, B. (2003). *Eğitimde vizyoner liderlik ve etkin yöneticilik*. İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(57), 5-34.
- Bursalıoğlu, Z. (1982). Eğitim yöneticisinin hizmet öncesi ve hizmet içinde hazırlanması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2).
- Cafoğlu, Z. (1992). Başarılı okul yönetiminde liderlik. *Eğitim Dergisi*, 1, 49-57.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümcü liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Celep, C. (2014). *Eğitim yöneticisinin liderlik davranışı*. (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Cicero, L. & Pierro, A. (2007). Charismatic leadership and organizational outcomes: the mediating role of employees' work-group identification. *International Journal of Psychology*, 42 (5), 297-306.
- Çalık, T. (2003). *Performans yönetimi: Tanımlar, kavramlar, ilkeler*. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.



- Çelik, V. (1997). Eğitim yönetiminde vizyoner liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 12(12), 465-474.
- Çelik, V. (2000). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Dağlı, A. & Han, B. (2015). *Sorularla yöneticilik ve liderlik*. Diyarbakır: Dicle Üniversitesi Yayınları.
- Durukan, H. (2006). Okul yöneticisinin vizyoner liderlik rolü. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 277-286.
- Eranıl, A. K. (2014). *Mesleki ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin vizyoner liderlik özellikleri ile öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat
- Eren, E. (2010). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta Basım Yayın.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Genç, N. (2012). *Yönetim ve organizasyon: Çağdaş sistemler ve yaklaşımlar (Dördüncü Baskı)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Gül, R. (2019). *Vizyoner liderlik davranışlarının algılanan kurum kimliği üzerine etkileri*. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Selçuk Üniversitesi, Konya
- Gümüş, S. (2012). *Motivasyonun örgütsel bağlılığa ve performansa etkisi*. Ankara: Hiperlink Yayıncılık
- Güney, S. (1999). *Davranış bilimleri açısından Atatürk'ün liderliği*. Ankara: Ocak Yayınları.
- Han, B. (2022). Okullarda liderlik. *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi içinde* (Editör: Murat TAŞDAN). Ankara: Pegem Yayınları
- House, R. J. (1992). Charismatic leadership in service-producing organizations. *International Journal of Service Industry Management*, 3(2), 1-24.
- İlgar, L. (2005). *Eğitim yönetimi, okul yönetimi, sınıf yönetimi (3. bs.)*. İstanbul: Beta Basım.
- Kılınç, T. (1997). *Lider durumsallığın ötesi, karizmatik liderlik yaklaşımı. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu (5-6 Haziran 1997), Bildiriler Kitabı*. Tuzla-İstanbul: Deniz Harp Okulu Basımevi.
- Klein, K. J., & House, R. J. (1995). On fire: Charismatic leadership and levels of analysis. *Leadership Quarterly*, 183-198.
- Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği, 15. Baskı*. İstanbul: Beta Yayımevi.
- Kotter, J. P. (1999). *What leaders really do*. Harvard Business Review Press.
- Özdemir, S. & Sezgin, F. (2002). Etkili okullar ve öğretim liderliği. *Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3, 266-282.

- Özden, Y. (2005). *Eğitimde yeni değerler: Eğitimde dönüşüm. Geliştirilmiş 6. Baskı*. Ankara: PegemA yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2001). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Shamir, B. & Howell, J.M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 10(2): 257-283.
- Smith, W., & Andrews, R. (1989). *Instructional leadership: How principals make a difference. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development. (ASCD) Pres*
- Şentürk, Y. (2019). *Vizyoner liderlik davranışlarının çalışanların motivasyonuna etkilerine yönelik bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Şişman, M. (2014). *Öğretim liderliği (5.Baskı)*. Ankara: Pegem Akademi.
- Tekin, Y. (2007). *Modern bir liderlik yaklaşımı vizyoner liderlik: antalya’da faaliyette bulunan 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde bir araştırma*. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Thompson, P. & Mchugh, D. (1995). *Work organisations: A critical introduction, (Second Edition)*, Macmillan Press, London.
- Yavuz, M. (2006). İlköğretim okulu müdürlerinden beklenen roller ve karşılama düzeyleri. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (16), 657-670.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Yılmaz, K. (2008). The relationship between organizational trust and organizational commitment in Turkish primary schools. *Journal of Applied Sciences*, 8(12), 2293–2299.
- Yielder, J., & Codling, A. (2004). Management and leadership in the contemporary university. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 26(3), 315-328.
- Yörük, S., & Akdağ, G. A. (2010). İlköğretim okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının etkililiği ölçeğinin geliştirilmesi. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 3(1).
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organization. (8. Ed.)*. ISBN: 978-0-13-277186-3.
- Zel, U. (1997). Harekete geçirici liderlik ve işe yönelik liderlik. *MPM-Verimlilik Dergisi*, 4(13).