



ETKİLİ LİDERLİĞİN ÖĞRENCİ BAŞARISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ ÜZERİNE BİR DURUM ÇALIŞMASI

A CASE STUDY ON THE IMPACT OF EFFECTIVE LEADERSHIP ON STUDENT ACHIEVEMENT

Abdurrahman KOYUNCU¹, Abdulkadir ÇELİK², Mikail KARATAŞ³, Abuzer EKİNCİ⁴

Makalenin Alanı: Eğitim Bilimleri

Makale Bilgileri

Geliş Tarihi

13.11.2022

Kabul Tarihi

13.11.2022

Anahtar Kelimeler

Liderlik,
Öğretmen,
Öğretmen Liderliği.

Özet

Toplumun hem maddi hem de manevi olarak gelişiminde önemli kurumlardan biri olan okulların hedeflerine ulaşabilmesi için işini severek, isteyerek yapan aktif rol üstlenmekten çekinmeyen öğretmenler olması gerektiği kabul görmüş bir gerçektir. Her bakımdan daha iyi bir nesil ancak işiyle bütünleşmiş, işini severek yapan, gerektiğinde sorumluluk almaktan kaçınmayan, çevresine liderlik eden öğretmenlerin elinde yükselecektir. Bunun sağlanabilmesi için hem öğretmen liderliğinin teşvik edilerek öğretmenlerin okullarda daha aktif ve saygın roller alması sağlanmalı hem de okullarda daha sağlıklı iklimlerin temelleri atılarak çalışılan kurum seviyesi bir hal almalıdır. Ancak bu şartlar sağlandığında öğretmenler mesleklerini bir iş olmaktan öte görüp daha özverili çalışabilirler ve çalıştıkları kuruma daha sağlıklı, sevgi dolu bağlarla bağlanabilirler. İşine dört elle sarılan öğretmenlerin toplumun refahı için ve okulların amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için gerekli olduğu herkes tarafından kabul edilmektedir.

Eğitim kurumlarında öğretmen takımlarının ve öğretmen liderliğinin her ne kadar oldukça önemli olduğu açık olsa da günümüzde bu konuda yeterli çalışma yoktur. Öte yandan bu alanda yapılan sınırlı çalışmalar, liderlik ve öğretmen takımlarının eğitim ve öğretimde önemli katkılar sağlayabileceğini göstermektedir.

Article Info

Received

25.11.2022

Accepted

25.11.2022

Keywords

Leadership,
Teacher,
Teacher
Leadership.

Abstract

It is an accepted fact that schools, which are one of the important institutions in the development of society both financially and spiritually, must have teachers who do their job fondly and willingly, who do not hesitate to take an active role in order to achieve their goals. A better generation in all respects will rise only in the hands of teachers who are integrated with their job, who do their job fondly, who do not avoid taking responsibility when necessary, and who lead their environment. In order to achieve this, both teacher leadership should be encouraged and teachers should take more active and respected roles in schools, and the institutions that work in schools should become beloved by laying the foundations of healthier climates. However, when these conditions are met, teachers can see their profession as more than a job and work more selflessly and they can be connected to the institution they work in through healthier, loving bonds. It is recognised by all that teachers who cling to their jobs are essential for the welfare of the community and for schools to achieve their goals.

Although it is clear that teacher teams and teacher leadership are very important in educational institutions, there are not enough studies on this subject today. On the other hand, limited studies in this area show that leadership and teacher teams can make significant contributions in education and training..

¹ Kayatepe İlkokulu, Adıyaman, e-mail: abdkoyuncu@gmail.com, ORCID: 0000-0003-2923-4233 (Corresponding Author)

² Adıyaman Fatih Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, Adıyaman, e-mail: kadircelik0266@gmail.com, ORCID: 0000-0003-1714-3350

³ Kayatepe Ortaokulu, Adıyaman, e-mail: mikailkaratas02@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-3276-8503

⁴ Kayatepe Ortaokulu, Adıyaman, e-mail: ebuzerr02@hotmail.com, ORCID: 0000-0003-2923-4233

1. GİRİŞ

1.1. Problem

Günümüz eğitim anlayışı insanı çok yönde geliştirmek ve böylece bireyin ortaya çıkan hızlı değişim süreçlerine uyum sağlamasını hedeflemektedir (Özden, 2008:45). Okulların hedeflerini gerçekleştirebilmelerinde en mühim noktalardan biri de öğretmenlerdir. Yapılan çoğu araştırma okul başarısını arttırmak için öğretmenlerin diğer değişkenlerden daha etkili olduğunu göstermektedir. Son yıllarda öğretmenlerin okul başarısı üzerinde daha etkin kılınabilecek çeşitli düşünceler de araştırılmaktadır (Chang, 2009:197). Etki sahibi bir eğitimci mesleğine iyi duygularla yaklaşır ve hep iyi olanı yapmaya çalışır. Bu sebeple eğitimcilerin yanlış yaptığı negatif taraflarından yaklaşmak yerine pozitif ve güçlü taraflarına odaklanarak bakmak gerekmektedir. Bu bağlamda öğretmenlerin okul içindeki tutumları ve davranışları eğitim amaçlarının gerçekleştirilmesi için önemli faktörleri oluşturmaktadır. Öğretmenlerin öğretme eylemini severek yapması ve okulun amaçlarını benimseyerek kabullenmeleri ve bu amaçlar doğrultusunda çalışmaları beklenir. Dolayısıyla demokratik şekilde kararlara katılmaları ve fikirlerini ifade etmede sessizliklerini kırmaları istenir. Aynı zamanda okulda enerjik, adanmış, işine kendini vermiş, iş memnuniyeti yüksek olan öğretmenler daha başarılı görülmektedir (Telef, 2011:94).

Bireysel değişkenlerden biri olan öğretmen liderliği de okuldaki diğer paydaşlarla iyi ilişkiler kurup onları pozitif yönde etkileyebilmeyi, öğretimi faaliyetlerini geliştirerek okulun hedeflerini gerçekleştirmek konusunda çaba sarf etmeyi ve bunu içinden gelen bir enerjiyle yapmayı ifade etmektedir (Beycioğlu, 2009:42). Bu doğrultuda öğretmen liderliğinin işle bütünleşmenin yordayıcısı olduğu düşünülmektedir. Öğretmen liderliğinin geliştirilmesi için okul iklimi çok önemli bir role sahiptir. Okulda iklim, güven ve iyi bir eğitim üzerine kurulur. Eğer, öğretmenler ve yöneticiler kendilerinden bekleneni ve nasıl yapacaklarını iyi bilirlerse ve bu bilgi özgürlük ile yenilikçilik konusunda serbest bırakılma duygusuyla birleşirse; okuldaki güven, aidiyet hissi gelişir dolayısıyla okulun iklimi iyileşir.

İnsanlık tarihinin gelişmeleri incelendiğinde, birçok gelişmenin ekonomik kökenlere dayandığı, birçok savaşın, anlaşmanın, olumlu ya da olumsuz ilişkinin temelini hep ekonomi olduğu görülmektedir. Çünkü günümüz bilgi toplumuna geçiş sürecine kadar ekonomi, en değerli varlık olarak hükümdarlığını sürdürmüştür. Öte yandan günümüzde ise özellikle bilgi-yoğun ve teknoloji-yoğun bir yapıya ulaşmakla birlikte bilgi, ekonomiden de daha değerli bir konuma gelmiştir. Bu nedenle, özellikle işletmelerde ve işletme yönetiminde bir dönemler

üzerinde durulan, işletmelerin performanslarını arttırmak için kullanılan birçok ekipmanın, günümüzde eğitim kurumlarına da uyarlandığı görülmektedir. Takım çalışması ve liderlik kavramları da bu ekipmanların başında gelmektedir.

Eğitimde modern yaklaşımların başında liderlik konusu gelmektedir. Liderlik kavramı eğitim literatürüne yeni giren, ancak işletme yönetiminde daha eskilere dayanan bir konudur. Liderlik geçmişte, yöneticilik ile karıştırılan bir olguyken, günümüzde liderlerin doğal özelliklerinden kaynaklanan bir yapısının olduğu, yöneticiliğin ise atanmaya bağlı olan bir kurum olduğu ortaya koyulmuştur (Bowman, 2010:251). Her lider yönetici olabilir, ancak her yönetici lider olmayabilir. Bunun yanında liderlik, her ne kadar olumlu bir kavram gibi görünse de etkili bir şekilde kullanılmadığı ve kontrol edilmediği takdirde, olumsuz sonuçlara da neden olabilir. Bu nedenle liderliğin iyi bir şekilde analiz edilmesi, etkilerinin ve sonuçlarının değerlendirilmesi gerekir.

Eğitim kurumlarında öğretmen takımlarının ve öğretmen liderliğinin her ne kadar oldukça önemli olduğu açık olsa da günümüzde bu konuda yeterli çalışma yoktur. Öte yandan bu alanda yapılan sınırlı çalışmalar, liderlik ve öğretmen takımlarının eğitim ve öğretimde önemli katkılar sağlayabileceğini göstermektedir.

1.2. Problem Cümlesi

Kırsal bölgede etkili liderliğin öğrenci başarısına etkisi ne düzeydir?

1.3. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Son zamanlarda yapılmış olan çalışmalar öğretmen liderliğinin önemli olduğunu göstermektedir (Kavgacı, 2014:33). Bireysel değişkenlerden biri olan öğretmen liderliği de okuldaki diğer paydaşlarla iyi ilişkiler kurup onları pozitif yönde etkileyebilmeyi, öğretimi faaliyetlerini geliştirerek okulun hedeflerini gerçekleştirmek konusunda çaba sarf etmeyi ve bunu içinden gelen bir enerjiyle yapmayı ifade etmektedir (Beycioğlu, 2009:67). Öğretmen liderliğinin öğrenci başarısını da etkilediği düşünülmektedir. Bu doğrultu çalışmanın ana amacı, öğretmenlerin etkili liderliğinin öğrenci başarısına etkisini ölçümlemektir.

Alanyazında öğrenci başarısıyla alakalı birçok çalışma mevcuttur. Liderlik, öğretmen liderliği gibi alanlarda yapılan çalışmalar daha çok örgütsel bağlılıklar ve örgüt iklimi üzerinde yoğunlaşmaktayken, öğrenci başarısı ise okuldaki somut kavramlarla ilişkilendirilmektedir. Öğretmen liderliği ile öğrenci başarısını ölçümleyen literatürde bir çalışma bulunmamaktadır. Çalışmanın literatüre önemli katkılar sunacağı, yapılan mülakatlardan elde edilen sonuçların,

hem konu ile ilgilenen diğer araştırmacılara hem de öğretmenlerin davranışlarına katkısı olacağı düşünülmektedir. Bu düşünceler, çalışmanın önemini vurgulamaktadır.

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışma; Adıyaman ilinin merkez ilçesinde bulunan Kayatepe Ortaokulu'nda özelinde gerçekleştirilmiştir. Diğer okullardaki diğer öğretmenlerin araştırma sorularına vereceği cevaplar değişkenlik gösterebilir. Bundan dolayı çalışmanın verdiği sonuçlar bağlayıcı ve kanıtlanmış sonuçlar değil, kişiye özgü düşüncelerdir. Çalışmanın Adıyaman ilindeki Kayatepe Ortaokulu'nda gerçekleştirilmiş olması çalışmanın sınırlılığıdır.

2.1. KAVRAMSAL OLARAK LİDERLİK

2.1.1. Liderliğin Tanımı

Literatürde birbirinden oldukça farklı liderlik tanımları bulunmakla birlikte, tanımlarda yer alan ortak öğeleri çıkarmak mümkündür. Bu ortak unsurlar şunlardır (Gürüz ve Gürel, 2006: 300-301);

- Amaç: Grup olabilmenin asli şartı olan ulaşılabilecek hedef, giderilecek ihtiyaç ya da çözülecek sorun olması gerekir.
- Lider: Grubun üyeleri bir liderin çevresinde toplanırlar. Bu lider, kişilik ve davranış özellikleriyle öteki izleyenleri etkileyebilir.
- İzleyenler: Grubun üyeleri liderin etkisi altında kaldıklarında, liderin izleyenleri olurlar.
- Ortam: Liderlik, ancak grubun amaçlarını gerçekleştireceği ortam elverişli olduğunda ortaya çıkar. İzleyenlerin amaçlara güdülenmesi, yeterliliği, amaçların ulaşılabilirliği gibi değişkenler liderliğin ortamını oluşturur.

Tanımların ortak özellikleri olarak belirlenen amaç, lider, izleyenler ve liderlik için uygun ortam öğelerini kapsayacak biçimde bir liderlik tanımı yapıldığında, liderlik bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, etkileyebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamı olarak tanımlanabilir. Liderlik, dar anlamda izleyenlerinin ve geniş anlamda grup üyelerinin yeterlilik ve becerilerini birleştirerek örgütün veya grubun amaçları doğrultusunda yönlendirebilme kapasitesinden oluşur. Yönetim faaliyetleri kapsamında ortak hareket etmeyi gerektiren hemen her durumda bir liderliğin ortaya çıktığı görülmektedir (Özsalmanlı, 2006: 140-141).

Liderlik aynı zamanda bir sanattır. İnsanları peşinde götürebilme ve onlardan yapmalarını istediği şeyi kendi istekleri ve işbirliği ile yaptırabilme sanatıdır. Liderliğin odak noktası izleyiciler üzerinde güç sahibi olabilme değil, onları etkileme sorunudur. Etkileme ise liderin izleyiciler tarafından kabul edilmesiyle mümkün olabilir. Lider etkileme gücünü kişisel özelliklerinden ya da bilgi, yetenek, otorite ve grup içinde saygınlığından kazanabilir. Lider, bu gücünü sağlayabilmek için sadece örgütün kendisine tanıdığı yetkiler, kurallar, cezalandırma ya da ödüllendirme gibi araçlardan yararlanmaz; ayrıca bilgi birikimi, deneyim, kişilerle ilişki becerisi ve karizma gibi özelliklerini ortaya koyar. Kısaca, liderlik statü veya otorite işlevinden çok, ilişkinin ve lider ile izleyicileri arasındaki karşılıklı etkileşimin kalitesiyle ilgili bir durumdur (Doruk, 2012: 128).

Buraya kadar yapılan değerlendirmeler ışığında lider; grup amaçlarını belirleyen, amaçları gerçekleştirmek üzere grup üyelerince izlenen ve yön veren, duygusal açıdan kabullenilen ve grubun bir üyesi olarak, öteki üyelere olumlu etkide bulunan, belirlenen amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, etkileyen ve yön veren kişi olarak tanımlanabilir.

2.1.2. Liderlik Davranışları ve Liderlerin Temel Özellikleri

Liderlik, stratejilerin oluşturulmasında olduğu kadar uygulanmasında da önemli bir role sahiptir. Özellikle günümüzde dinamikleşen ve giderek karmaşılaşan bir ortamda değişimi gerçekleştirmesi beklenen liderlerin önemi daha da artmıştır (Eren, 2005: 443). Ancak grup üyelerini belirli amaçlar, normlar ve değerler etrafında toplamayı gerektiren liderlik, üyelerin farklı düşünce, eğitim ve tecrübeye sahip olması nedeniyle zorlaşmaktadır. Bunu sağlamak, büyük ölçüde liderlik becerisini gerektirmektedir. Ayrıca etrafındakiler tarafından ne kadar kabul gördüğü, görevinin yapısı ve buna bağlı olarak sahip olunan güç de liderliğin niteliklerini belirlemektedir. Liderlik niteliklerinin belirlenmesine odaklanan teorik ve kavramsal çalışmaların yanında, ampirik araştırma verilerine dayalı olarak da liderlik beceri ve yetkinlikleri ortaya konulmaktadır (Erçetin, 2010:4).

Yazındaki kavramsal, kuramsal ve ampirik araştırmalardan da anlaşıldığı gibi, sadece bilgi birikimi, tecrübe ve karizma etkin bir lider olmak için yeterli vasıflar değildir. Liderden motive edebilme, etkileme, yön verme, sonuca odaklanma gibi ek özelliklere sahip olması beklenmektedir.

Liderlik becerileri veya geniş anlamda liderlik özellikleri ile örgüt yapısı ve hiyerarşisi arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Örgüt yapısında üst, orta ve alt kademe ayırımına

uygun olarak liderlik perspektifi de değişmektedir. Hiyerarşik kademelenmeye bağlı olarak üç tür liderlik davranışından söz edilebilir (Koçel, 2011:463);

- Örgütsel yapıyı oluşturma ya da mevcut yapıyı değişen koşullara uyarlama, ana amaç, strateji ve politikaları belirlemeyi kapsayan üst kademe liderlik davranışı,
- Biçimsel yapıdaki eksiklikleri giderme, yapıya eklemeler yapma, boşlukları doldurarak soyuttan somuta geçmeyi gerçekleştirme olarak da ifade edilebilecek orta kademe liderlik davranışı,
- Mevcut yapının etkili bir biçimde kullanılmasını gerçekleştirmekten sorumlu alt kademe liderlik davranışı.

Yukarıda belirtilen farklı örgüt kademelerindeki liderlik davranışı farklı kavrama yeteneğini, farklı derece ve nitelikte bilgiyi ve farklı duygusal özellikleri gerektirir. Örgütün bir düzeyinde geçerli olan liderlik becerileri bir diğer kademede geçersiz olabileceği gibi istenmeyen sonuçlar da doğurabilir. Örgütlerin farklı seviyelerinde yer alan liderlerin bulundukları konuma uygun sergileyecekleri liderlik davranışları da farklı olacaktır. Burada belirtmek gerekir ki, orta ve alt kademelerde liderliğin ortaya çıkması büyük ölçüde örgütteki “yetki devri” düzeyine bağlıdır. Üst yönetimdeki liderlerin alt kademelere doğru yetkiyi devretmesi durumunda yeni liderlerin öne çıkması için fırsatlar yaratılmış olacaktır.

Usal’da yönetim kademeleri açısından lider yetkinliklerini üç grupta sınıflandırmaktadır (Usal, 2015:268):

- Temel Yetkinlikler: Güvenilirlik, sürekli öğrenme, sonuç odaklılık, esneklik, iletişim, yenilikçilik, takım çalışması gibi iş ortamında her çalışanda bulunması gereken karakter özelliklerini ifade etmektedir.
- Yönetimsel Yetkinlikler: Vizyon ve strateji oluşturma, ilişki yönetimi, karar alma, risk yönetimi, planlama ve koordinasyon, takım kurma, değişim yönetimi gibi liderlik rolünün gerektirdiği yetkinlikleri içermektedir.
- Teknik Yetkinlikler: Herhangi bir süreç ya da teknikteki bilgi ve ustalığı anlatmaktadır. Analitik düşünce, stres yönetimi gibi yapılan işlere göre değişen yetkinliklerdir. Örgütlerde üst kademelere çıkıldıkça teknik beceriler oransal olarak daha az önemli hale gelir. Bu durumda liderler, astlarının teknik becerilerine gittikçe daha bağımlı hale gelirler.

İyi bir lider hem temel, hem yönetimsel hem de teknik yetkinliklere sahip olmalıdır. Ancak bu yetkinliklerin neler olduğu örgütün içinde bulunduğu konuma, yöneticinin rolüne,

hiyerarşik pozisyonuna ve yöneticiden beklenenlere göre değişiklik gösterecektir. Örneğin, yöneticinin kademesi arttıkça sorunları teknik beceriyle çözmek yerine faaliyetleri planlama, yöneltme ve koordinasyon gibi işlevler ön plana çıkar, dolayısıyla insan ilişkileri önem kazanır. Personeli yönlendirme, motive etme, etkili iletişim gibi beşeri ilişkiler becerileri her kademedede gerekli olmakla birlikte orta kademe yöneticiler için nispeten daha önemlidir (Eraslan, 2004:27).

ABD’de Colombia Üniversitesi İşletme Okulu ile Uluslararası Korn Ferry Enstitüsünce ortaklaşa yapılan ve 1500 üst düzey yöneticinin katılımıyla 1988 yılında gerçekleştirilen bir çalışmaya göre, üst düzey yöneticilerin değişime ayak uydurabilmede lider tutumlarının ne olduğu ve işletme açısından gelecekte hangi boyutlarda lider davranışlarının önemli olacağı sorgulanmıştır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre bireyin psikolojisini iyi anlayıp, talepleri algılayabilecek bir lidere ihtiyaç duyulduğu belirtilmiştir. Ayrıca stratejinin formüle edilebilmesi, insan kaynakları yönetimi, pazarlama/satış ve müzakere/çatışmaların çözülmesi 2000’li yıllarda liderde bulunması gereken öncelikli 10 temel özellikten ilk 4’ünü oluşturmaktadır (Arıkan, 2008:288).

Yönetim kademesi fark etmeden her liderin taşıması gereken özellikler arasında yer alması gereken diğer bir özellik ise, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyguların gücünü duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneği olarak tanımlanan “duygusal zekânın” (Emotional Quotient) varlığıdır. Sezgiler ve duygusal zekâ, olası seçenekleri çok kısa sürede tarayabilme ve en iyi çözüme ulaşmayı sağlar. Böylece lider, çözüm getiren çatışmaları ve çözülmesi gereken bireysel ya da kurumsal eksiklikleri diğerlerine oranla daha kolay ve ustaca kavrayabilir. Liderlerden mantıksal ve duygusal zekâlarını kullanarak geniş bir bakış açısına sahip olmaları, sezgisel ve bilimsel bilgidan yararlanarak karşılaştıkları sorunları çözmeleri beklenir. (Öztürk, 2013:309).

Ayrıca, liderin özelliklerinin tutarlılık ve süreklilik göstermesi, izleyenleri tarafından liderin kabullenilmesi açısından önemlidir. Liderlerden yetkinlik olarak izleyenlerinden üstün olması ve bu üstünlüğün izleyenler tarafından benimsenmiş olması da gerekir. Etik tutarlılık ve bütünlük de lider-izleyen ilişkisinin sürdürülebilir olmasında belirleyici değişkenlerden birisidir.

Burada belirtmek gerekir ki, her ne kadar liderlerin ortak özelliklerine yönelik bazı genellemeler yapılsa da kültürel farklılıklar, içinde yetişilen çevre, eğitim durumu, çalışma süreleri, edindikleri deneyimler ve tarihsel koşullar lider davranışları ve kategorileri arasında

farklılaşmalar ortaya çıkarmaktadır. Dolayısıyla “en iyi tek bir liderlik tipi veya yaklaşımı” söz konusu olmayıp, liderler toplumdan topluma ve kültürden kültüre farklı özellikleri taşıyan kişilerdir. Hatta liderlik, psikolojik ve tecrübeye dayalı boyutları düşünüldüğünde aynı sektördeki bir örgütten diğerine, kamudan özel sektördeki kadar farklılık gösterebilir. Liderin yaşına, yetiştiği yerin sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyine, mesleki deneyimine, sosyal çevrenin kurallarına uyma düzeyine ve kurumsal normların varlık düzeyine göre liderlik davranışı değişmektedir.

Bir başka nokta ise liderlerin sahip oldukları özellikleri ve becerilerini çağın gereklerine, özellikle de bilgi çağının ve bilişim teknolojilerinin ihtiyaçlarına uyumlu hale getirmesidir. Bu bağlamda öne çıkan lider becerileri arasında iletişim, motive etme, inisiyatif, insani ilişkiler, analitik düşünebilme, bütünü görebilme, kararlılık ve işbirliği önde gelmektedir. Etkili bir liderde aranan özelliklerin farklılaşması, liderliğin zamana bağlı olarak da değişkenlik gösteren bir olgu olduğunu teyit etmektedir. Liderlerin zamanın gerektirdiği imkanların farkında olmaları, yenilikleri takip etmeleri ve kendilerini sürekli geliştirmeleri; kısacası değişime açık olmaları, giderek daha fazla önemli hale gelmektedir (Zel, 2011:93).

2.1.3. Liderlerin Üstlendiği Roller

Liderlik rollerinin yerine getirilmesi, liderlerin yetenek ve becerilerine bağlıdır. Teknik, kişisel ve uzmanlık becerilerini ortam koşullarına uygun olarak kullanabilen liderlerin rollerini daha etkin yürütmeleri beklenebilir. Ancak yine de hiyerarşik kademenin düzeyi, kurumun büyüklüğü, faaliyet alanı, liderin organizasyondaki yeri, eğitimi, mesleki geçmişi, astlarının özellikleri gibi faktörler bakımından liderin rollerinde ve liderlik tarzlarında farklılıklar söz konusu olur.

Örgütlerde değişim ve gelişimi yakalamak, genellikle üst yönetimin liderliği ile mümkündür. Üst yönetimin özendirici tavırları yaygın bir katılımı sağlamada temel nokta olduğu gibi liderlerin yeni stratejileri destekleyecek sosyal uğraşlarda aktif olarak da yer alması gerekmektedir. Bununla birlikte, günümüzde liderliğin sadece tepe yönetimiyle veya dar anlamda tek bir kişiyle sınırlandırılması mümkün değildir. Örgütün her kademesinde karşılığını bulan ve o kademenin gerektirdiği nitelik ve becerileri içeren “liderlik rolleri” bulunmaktadır (Akat, 2009:213).

Liderlerin etkileme kapasitesi, sahip oldukları farklı güç kaynaklarına dayanmaktadır. Liderlerde bulunabilecek güç kaynakları arasında bulunduğu mevkinden kaynaklanan yasal (biçimsel) güç, ödüllendirme gücü, yaptırım (zorlayıcılık) gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik

güç sayılabilir. Liderler bu güç kaynaklarının birine veya birkaçına birlikte sahip olabilirler (Yüksel, 2006:5).

Stratejik yönetim ve liderlik arasında günümüzde artan ilişki açısından düşünüldüğünde, liderin örgütün diğer lider ve yöneticilerine misyon ve vizyonu aşılayarak değişim ve yeniliği gerçekleştirebilmek için yeni stratejik uygulamalara yönelmesi ve riskler almaktan çekinmemesi istenir. Her yönetici ve personelin, üstlendiği görevleri bir kenara bırakıp yeni misyon, vizyon ve stratejilerin gerektirdiği rolleri yerine getirmesi zor olduğundan liderden örgütün farklı düzeylerindeki yönetici ve çalışanlar ile örgüt politika ve stratejileri arasında ilişki kurması beklenmektedir. Daha geniş ölçekte lider örgütsel kültür, davranış, norm ve değerleri stratejiye uygun inşa ederek örgütün amaçlarına ulaşmasında etkin rol oynar (Erdem, 2009:129).

Liderlik ve kurum kültürü arasında da yakın ve sıkı bir ilişki vardır. Liderin uyguladığı liderlik tarzı, izleyenler tarafından modelleme yoluyla benimsendiğinden kurum kültürünün oluşmasına katkıda bulunur. Öte yandan, örgüt kültürü de liderlik tarzının oluşması üzerinde belirleyicidir. Yani liderlerin örgüte bakış açısı örgüt kültürü üzerinde etkiliyken, örgüt kültürü de liderlerin karar ve davranışları üzerinde etkiye sahiptir. Örgüt kültürü ve liderlik davranışı/rolleri arasında karşılıklı etkileşime dayalı ve birbirini besleyen bir ilişki biçimi söz konusudur (Gül, 2013:2).

Yönetim alanındaki değişim, her kademede liderin rollerinde de değişimi ortaya çıkarmıştır. Eskiden teknik becerilere dayalı olarak çalışan, katılık ve tutarlılığa önem veren, çalışanları kontrol eden bir yönetim anlayışı varken; günümüzde iletişim becerilerine dayalı olarak çalışan, esneklik ve uyum yeteneğine önem veren ve çalışanları motive eden bir yönetim anlayışı hâkimdir. Buna mukabil, liderlikte de faaliyet odaklı yaklaşımın yerini sonuç odaklı yaklaşım almıştır (Leblebici, 2008:63).

Günümüz yönetim anlayışında genel olarak öne çıkan “katılımcılık” vurgusu, liderlerden beklenen rolleri de değiştirmiştir. Liderler, eskisine göre daha fazla çalışanların karar alma ve yönetim süreçlerine dâhil olmalarını sağlamalıdır. Stratejik yönetim anlayışının bir yansıması olarak, liderin değişime yön verirken çevresel faktörleri dikkate alması, örgüt içi ve dışından gelen bilgilere dayalı olarak örgüt ve çalışanların önündeki belirsizlikleri kaldırması, uzun vadeli düşünme ve planlama yoluyla da sürekli ve düzenli sonuçlar elde etmesi liderden beklenen roller arasında yer almaktadır. Buna, kısaca “stratejik vizyon” adı verilebilir. Bu şekilde öne çıkan liderlik rolünün yasal düzen ve mevkiden kaynaklanan güç

kaynaklarına sahip olma dolayısıyla değil, kendiliğinden kazanılması ve izleyenler tarafından da kabullenilerek meşru görülmesi gerekmektedir (Özsalmanlı, 2006:137)

2.1.4. Liderliği Etkileyen Faktörler

Liderliğin ortaya çıkması için uygun ortamsal koşulların ve bireyin kişisel yeterliliklerinin uygun olması gerekmektedir. Liderlik süreci lider, izleyiciler ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir (Aydın, 2008:61).

Liderler, güven çevresi kurarak, sistem ve yapıları takım çalışmasını gerektirecek şekilde oluşturarak ve çalışanların içindeki doğal liderlik yeteneklerini geliştirebilecekleri bir ortam sağlayıp iletişim döngüsünü de tam işleterek liderlik sürecini sağlıklı yönetebilirler. Ortam ve liderin özellikleri kadar, izleyiciler olarak personelin de bu süreç içinde önemli bir rolü vardır. Bunun için de liderin yönetime katılma, rotasyon, etkili bir disiplin sistemi, yükselme imkânı gibi özendirme araçlarını iyi kullandığı ölçüde personelin gözünde daha iyi bir konuma geleceği söylenebilir (Ulukan, 2006:40).

Ayrıca liderlik sadece formel organizasyonlar için geçerli bir kavram değildir. İformel organizasyonlarda da liderler var olabileceği gibi, hiçbir resmi yetkisi olmadığı halde çalışanları amaç doğrultusunda etkileyen, yönlendiren “doğal liderler” de mevcuttur. Yasal ve örgütsel olarak tasarlanmış otorite ve statüye dayalı olarak ortaya çıkan “resmi liderler”, süreklidir ve resmi kuralları aktararak bunların uygulanmasını sağlar. Grup içinde kendiliğinden doğan ve grubu güdüleyip yönlendirebilen “resmi olmayan liderler” ise genelde büyük örgütlerde görülmektedir (Eraslan, 2004:25).

Ayrıca liderlik, izleyicileri etkileme süreci olarak düşünülürse “vizyon” da bu sürecin en etkili aracıdır. Ancak liderler bu süreci işletirken bilinçli şekilde zayıf göstererek izleyicilere ulaşılabilir olduklarını sergilerler. Daha önce bahsedildiği gibi, liderlik sürecinde “örgüt kültürü” de önemli bir işleve sahiptir. Lider güçlü bir örgüt kültürünü oluşturan ve sürekliliğini sağlayan kişidir. Üyelerin bir ortak değere bireysel çıkarlarından daha fazla bağlanmasını kolaylaştıran ve uygun standartlar sağlayarak örgütü bir arada tutmaya yardımcı olan örgüt kültürü, liderlik sürecinin işletilmesini kolaylaştıran önemli bir sosyal yapıtaşdır. Üyelerin davranışlarını yönlendiren ve şekillendiren bir kontrol mekanizması olan örgüt kültürü ile üyelerin davranışlarını ortak bir amaca yönlendiren liderlik arasında güçlü bir bağ vardır (Çırpan, 1999:1).

Liderler, örgüt kültürünün oluşumuna ve yayılmasına katkıda bulunan, dışarıya karşı hem örgütü hem de onun kültürünü temsil eden kişilerdir. Dolayısıyla liderler, örgüt

kültürünün oluşabilirliği ve devam edilebilirliğinin en temel kaynağıdır. Özellikle genç organizasyonlarda kültürü yerleştirmek ve devam ettirmek genelde liderin elindedir. Örgüt çalışanlarının dikkatleri liderlerin davranışları üzerinde yoğunlaşır ve liderin davranışları giderek bir model olarak dikkate alınır (Geylan, 2012:3).

Sonuç olarak, liderlik sürecinin esasını liderin diğerlerini etkileyebilmesi oluşturmaktadır. Etkin liderlik, işgörenlerin devamsızlıktan kaçmasından, işe ve örgüte olan bağlılığını artırmasına kadar bir dizi konuda örgüt kültürünü değiştirici etkilerde bulunabilmektedir. Liderlik hem yönetebilme hem yönlendirebilme becerisini kapsamıyla da süreci aktif kılmaktadır. Ancak hem örgüt kültürünün yerleşmesinde hem de liderlik sürecinin işletilmesinde üst yönetimin tutum ve davranışlarının teşvike yönelik olmaması liderin çabasını sonuçsuz bırakabilir. Bu yüzden sürecin her aşamasında üst yönetimin desteği göz ardı edilmemelidir (Baltaş, 2011:109).

2.1.5. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

Yönetici (manager) ve lider (leader) arasında ortak yönler bulunmaktadır. Örneğin her ikisi de örgüt üyelerinin belirli hedeflere yönlendirilmesiyle ilgilidir. Ayrıca her ikisinde de yönlendirme ve etkileme sürecinde güç kullanımı vardır. İkisi de örgüt amaçlarını etkin bir şekilde gerçekleştirme ve bu amaçlar doğrultusunda çalışanları güdüleme ve kaynakları harekete geçirme çabası bulunmaktadır. Bununla birlikte, iki olgu arasında ciddi farklılıklardan söz etmek mümkündür. Herşeyden önce, liderlik vasfı taşımayan yöneticiler olabileceği gibi, yöneticilik rolü olmayan liderler de olabilir. Yönetici, başkaları adına iş yapan, önceden belirlenen amaçlara ulaşmaya çalışan, amaçlar doğrultusunda planlama, uygulama ve denetim yapan kişidir. Lider ise grup üyelerini ortak amaç etrafında toplayıp sinerji yaratan, yönlendiren kişidir (Erçetin, 2010:13).

Yönetici hiyerarşik bir oluşumla ilgili olup planlama ve bütçeleme, organize etme ve denetleme, koordine etme gibi işlevleri yerine getirirken; aksaklıkları önleyerek, sorunları çözerek, program ve bütçeler yapıp onlara uyarak karar verme süreçlerinde öngörülebilirlik yaratmaya çalışır. Lider ise yöneticiden farklı olarak, birlikte çalıştığı kişilerle amaç ve yön belirler, bu amacın benimsenmesini sağlar ve başarılması için onları motive ederek etkileme fonksiyonunu yerine getirir. Dolayısıyla yönetici, var olan durumu sürdürme üzerine yoğunlaşırken, lider ise yaratıcı süreçleri harekete geçirmeye çalışır (Peker, 2005:66).

Liderler amaçları saptarken yönetici, belirlenmiş olan amaçlara hizmet eder. Yönetici çoğu kez başkaları tarafından göreve getirilirken, lider içinden bulunduğu gruptan doğar. Bu

sayede yönetici, gücünü yasal yetkilere dayandırırken, lider grup ağıllığından gücünü alır. Lider hareketlilik, canlılık ve karizma ile ilgili iken yönetici hiyerarşi, denge ve kontrol ile ilgilidir. Kısacası yöneticilik resmi otoriteyi temsil eden bir kavramdır. Lider, etkileme yolu ile izleyenleri yönlendirirken; yönetici, otorite ve yetkiyi kullanarak izleyenleri yönlendirmeye çalışır (Özalp vd., 2012: 55).

Liderler, üstün kişiler arası iletişim, yönlendirme, fikir verme ve temsil becerilerine sahiptir, yöneticilerin ise genellikle idari, teknik ve sözel becerileri vardır. Ayrıca liderler kurumdaki değişimlerin de öncüleridirler. Bu noktada liderle diğerleri arasında bir etkileşim vardır. Teşvik etme, bilgiye ulaşma gibi yollarla yapılan paylaşım esastır (Akiş, 2004: 15). Lider, vizyonunu etrafındakilere kabul ettirerek onlar için model oluşturur (Doruk, 2012: 130)

Yöneticilik ve liderliğe karşılaştırmalı olarak baktığımızda, birbirleriyle çelişen iki olgu gibi görünmektedir. Oysa yöneticilik ve liderliğin birbirini tamamlayan yönleri bulunmaktadır. Örneğin, liderin uzun dönemli vizyon ve stratejilerini hayata geçirebilmesi için yönetim işlevlerinden planlama ve bütçeye gereksinimi vardır. Dolayısıyla liderlik yetenekleri ile yöneticilik becerilerinin bir arada bulunması esastır (Serinkan, 2008:25)

2.1.6. Liderlik Teorileri

Temelde neo-klasik yönetim anlayışının katkılarıyla birlikte liderlik konusu yönetim literatüründe giderek önemli hale gelmiş, bu süre içerisinde yürütülen araştırmalar neticesinde çok sayıda liderlik teorisi geliştirilerek alanın zenginleşmesi sağlanmıştır. Belirtmek gerekir ki, liderlik teorilerinin sayısal olarak artması, bunların tasnif edilmesini ve anlaşılmasını da zorlaştırmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2011:219).

Bu nedenle farklı liderlik teorilerinin daha iyi anlaşılmasını sağlamak için bir dizi sınıflandırma yapılmıştır. Başaran'a göre liderlik teorileri özellikler teorileri, etkileşimsel liderlik teorileri, ortamsal liderlik teorileri ve olumsal liderlik teorileri olmak üzere dört grupta toplanabilir (Başaran, 2014:71). Koçel'e göre (2011:448) ise liderlik teorileri iki ana grupta toplanabilir. Bunlardan birincisi özellikler teorisi, davranışçı teori, X ve Y teorileri ile sistem 4 teorisini kapsayan evrensel liderlik teorileri iken; diğeri Fiedler'in durumsallık teorisi, yol-amaç teorisi ve Reddin'in 3 boyutlu liderlik teorisini kapsayan durumsallık teorileridir (Koçel: 2011:448).

Özellikler Teorisi

Tüm liderleri kapsayan ortak bir dizi kişilik özelliğinin belirlenememesi ve yapılan araştırmalarda bütün etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadığının bulunması bu teoriyi zayıf

kılmıştır. Aynı zamanda klasik kuram, liderliği sadece özelliklere indirgemiş olup, lider ile grup üyeleri arasındaki etkileşim ve ortam koşullarındaki değişimler gibi diğer etmenleri dikkate almadığından dolayı eksikliklere sahip olup, bu yönüyle tek yönlü bir yaklaşımdır. Özellikli araştırmalar, özellikle listesinin sonsuz olması ve ölçümünün mümkün olmaması, durumsal değişkenler ve lideri izleyen kişilerin ihtiyaçlarını araştırmaması nedeniyle eleştirilmiştir (Çetin ve Beceren, 2007:126).

Davranışçı Liderlik Teorileri

Davranış teorilerinin gelişmesi ile birlikte liderlik, liderin özelliklerinden çok yaptığı faaliyetlerin ve bunların sonuçlarının grup tarafından kabullenilme durumu olarak algılanmaya başlamıştır. Böylece liderlik bir faaliyet veya davranış fonksiyonu olarak gösterilebilir (Başaran, 2014:72).

Yönetim tarzı matriksi, bir taraftan başlıca yönetsel davranış tarzlarını verirken, diğer taraftan da başkalarının davranış biçimi ile kendi davranış biçimini karşılaştırma olanağı sağlamaktadır. Böylece kendi liderlik tarzının ne olduğunu kavrayan lider, çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile tarzında değişiklik yapabilecektir. Kendi kendini ölçümleyebilen lider, matris sayesinde davranışlarını tanımlayarak kavramsallaştırabilir ve bu bilgiyi liderlik becerilerini geliştirmek için kullanabilir (Uzun, 2002:12).

Yönetim gözeneği, yöneticilerin insana verdiği önemle, işlerin tamamlanmasına verdiği önemi ilişkilendiren iki boyutlu bir matristir. Yönetim gözeneğinin insana ilgi boyutu ile üretime ilgi boyutu, 1'den 9'a kadar derecelendirilmiştir. Rakamın yükselmesi verilen önemin artmasını ifade eder. Alınan puana göre lider, ölçekte yerini bulur. Gözenekteki yerine göre liderin, liderlik tipi belirlenir. Yönetim gözeneğinden elde edilen puanlarla yoksullaşmış liderlik, göreve bağımlı liderlik, insancıl liderlik, uzlaşmacı liderlik ve takım liderliğinden oluşan beş liderlik biçimi bulunmuştur.

Bu modelde takım liderliği en etkin liderlik tarzı olarak belirlenmiştir. Buna rağmen, sürekli değişim etkisiyle çevre koşullarındaki farklılaşmanın, her zaman her yerde geçerli olan bir liderlik biçimi ve davranışının belirlenmesini engellediği söylenebilir. Belirli bir matrise dayalı olarak liderlik biçimi ölçmek için bir ölçek geliştirilmiş olsa da hangi durumlarda hangi liderlik tarzının etkin olduğunu belirlememesi gibi yetersizlikleri nedeniyle bu teori eleştirilmiştir. Liderlik davranışları üzerinde dış faktörlerin etkisi kapsamlı biçimde değerlendirilmemiştir (Özkalp ve Kirel, 2011:315).

Durumsal Liderlik Teorileri

1960'ların sonundan 1980'lere kadar uzanan dönemde geliştirilen durumsallık teorileri, en iyi lider özelliklerini veya davranışlarını belirlemenin ötesinde; bunların hangi durumlarda etkili olabileceği üzerinde yoğunlaşmışlardır. Dolayısıyla liderlik tarzının durumun gereklerine, yere ve zamana göre biçimleneceği ve farklılaşacağı iddia edilmektedir (Şimşek, 2009:182).

Durumsallık teorileri, kendinden önceki teorilerden farklı olarak, tek bir yaklaşımın tüm koşullar için geçerli olamayacağını belirtirler. Liderler davranışlarını değişen koşullara, farklı çalışma durumlarına göre ayarlamalıdır. Hızlı kararların alınması gerekiyorsa otokratik lidere, astların güdülenmesi ve katımlı yönetim için ise demokratik lidere ihtiyaç duyulur. Lider, durumun gereklerine göre liderlik biçimini belirler. Bu yaklaşıma göre liderlik; izleyiciler, amaçlar, liderin kişisel özellikleri ve ortamın bir bütün olarak algılanmasıyla ortaya çıkar. (Can vd., 2008:321).

Davranışçı teoriler liderlerin işe veya kişiye yönelik davranış gösterebileceklerini savunmuşlar, fakat hangi koşullarda hangi davranışın etkin olacağını belirtmemişlerdir. Sadece kişiye yönelik liderlik davranışının, izleyenlerin tatminini, verimliliğini ve dolayısıyla liderin etkinliğini artıracığını varsaymışlardır. Oysa durumsallık teorisine göre, her iki davranış da belirli koşullarda aynı derecede etkin olabilir. Bu yüzden, durumsallık teorileri koşullara uygun liderlik tarzlarını araştırmaya ağırlık vermiştir. Lider, örgütün yapısı ve durumsal koşulları değerlendirerek göreve ya da insana ağırlık verme konusunda bir denge kurmalıdır. Bu unsurlardan birini önemseyip diğerini tamamen göz ardı etmek başarısızlığa neden olur (Dinçer ve Fidan, 2016:347).

Liderin en çok değişimde söz sahibi olduğu alan örgüt içi koşullardır. Çıkar gruplarından oluşan yakın çevre koşullarına daha az etkiye bulunabilir (Eren, 2011:529-530). Etkili liderlik, değişen iç ve dış koşullar ile liderliği oluşturan diğer fonksiyonlar arasında uyumun ve bütünlüğün sağlanabilmesiyle mümkün olur. Bu temel iddialara dayanılarak çok sayıda araştırma yürütülmüş ve neticede farklı durumsal liderlik teorileri ortaya çıkmıştır. Bu teorilerin temel argümanları ve özelliklerini incelemek daha sonra gelişen yeni liderlik teorilerini anlamak açısından önem arz etmektedir (Zel, 2011:140).

Dönüştürücü Liderlik

Örgütlerde güven konusunun önem kazanmasıyla birlikte iyimserlik, özbing ve esneklik özelliklerini taşıyan liderlere yönelim artmıştır. Bu noktada liderliğin ahlaki ve etik

boyutlarının tartışıldığı liderlik yaklaşımları gündeme gelmiştir. Ayrıca beşinci düzey liderlik, etkileşimli liderlik, dinamik liderlik, kriz dönemi liderliği, stratejik liderlik, otantik liderlik, ruhsal liderlik, simbiyotik liderlik, süper liderlik ve vizyoner liderlik, entelektüel liderlik, etik liderlik, kültürel liderlik ve hizmetkâr liderlik gibi çok sayıda başka liderlik teorileri ve yaklaşımları geliştirilmiştir. Tüm bu yeni liderlik teorilerinin incelenmesi tezin sınırlarını aşacağından, tezin ampirik kısmında kullanılan işlemsel liderlik ve dönüştürücü liderlik kapsamlı olarak incelenmektedir (Alkın, 2006:94).

İşlemsel ve dönüştürücü liderlik kavramları ilk olarak James M. Burns (2010) tarafından siyasal liderlik bağlamında kullanılmıştır. Buna göre, dönüştürücü ve işlemsel liderlik bir çizginin iki ucunda yer almakta ve arada farklı liderlik düzeyleri yerleştirilmektedir. New York Devlet Üniversitesi öğretim üyesi olan Bernard M. Bass bu iki liderlik yaklaşımını her biri ampirik olarak ayrı faktörlerden oluşan bağımsız boyutlar olarak ele almıştır. Bass, işlemsel-dönüştürücü liderlik ayrımını yeni bir paradigma olarak duyurmuştur (Dilek, 2005:20).

Alt düzey değişimler, liderliği liderle takipçileri arasında sözleşmeye dayalı bir değiş tokuş süreci olarak değerlendirir. Gerçekten de 1940'lı yıllarından başında geliştirilen otoriter ve demokratik liderlik yaklaşımlarının ardından, deneysel liderlik araştırması kısmen bilimsel ilerleme adına, kısmen de elde edilen sonuçların fayda maliyet değişimleri açısından daha açıklanabilir olması nedeniyle temelde alt düzey değişimlere odaklanmıştır. Bu nedenle liderlik araştırmaları 1980'li yıllara kadar demokratikotokratik, otoriter-katılımcı ve görev yönelimli-ilişki yönelimli liderlik tipolojileri ekseninde kalmış; karizmatik ve ilham verici liderliğin astlar üzerinde yol açtığı daha üst düzey değişimler literatürde yeterince ilgi çekmemiştir. 1980'li yılların başında ise örgüt içi ve dışındaki gelişmeler, yenilikçi veya devrimci fikirler ile gelecek vizyonuna sahip olan liderlerin olması durumunda performansta hızlı sıçramalar yapılabileceğini göstermiştir (Eraslan, 2004:23).

Üst düzey değişimlerin dönüştürücü liderliği gerektirdiği ortaya çıkmış ve böylece işlemsel liderlik ile aralarında önemli farklar bulunan dönüştürücü liderlik yeni liderlik modeli olarak öne çıkmaya başlamıştır. Literatürde işlemsel-dönüştürücü liderlik modelinin karizmatik, esinlenmiş veya vizyoner liderlik ile benzer yönlerinin bulunduğu belirtilmekle birlikte Bass (1990'dan aktaran Hartog ve diğerleri, 1997:19) bu modeli yeni bir paradigma olarak ilan etmektedir. Ona göre, işlemsel-dönüştürücü liderlik ayrımı ne diğer modellerin yerine geçmekte ne de onlar tarafından açıklanabilmektedir. Aşağıda, söz konusu yeni liderlik

modelinin kapsamı, temel argümanları ve aralarındaki ilişkiler incelenmektedir (İşcan, 2006:161).

İşlemsel Liderlik

İşlemsel liderler astlarının sonuçlara ulaşmak için hangi eylemlerde bulunması gerektiğinin farkındadır; astları için söz konusu rol ve görev gerekliliklerini tanımlayarak ihtiyaç duyulan çabanın gösterildiğinden emin olurlar ve ayrıca astlarının ihtiyaç ve taleplerini bilirler, gerekli çabayı ortaya koymaları durumunda nasıl tatmin edileceklerini açıklarlar (Oktay, 2011:405).

Geleneklere ve geçmişe dayalı olan işlemsel liderlik, yöneticilerin çalışanlarını açık şekilde belirlenmiş görev tanımlamalarıyla motive ettiği ve çalışanların amaçları başarmadaki çabalarına göre ödüllendirildiği bir yaklaşıma dayanır. Buna göre, yüksek performans gösteren ve kurallara uyanlar ödüllendirilirken, düşük performans gösteren ve kurallara uymayanlara ceza verilir. İşlemsel liderler, doğru veya yanlış işler yaptıklarında neyle karşılaşacakları konusunda takipçileriyle sözleşmeler geliştirirler. Mevcut kültür içinde çalışırlar, kararlarını ve eylemlerini kendi organizasyonlarını karakterize eden işlemsel normlar ve prosedürlere dayanarak belirlerler (Akşit, 2008:110).

İşlemsel liderliğe dayalı bir örgüt kültüründe istihdam koşulları, disiplin kuralları ve ödüllendirme yapılarıyla birlikte tüm görev tanımları açıkça belirtilir. Bu kültürde, çalışanların iş motivasyonlarıyla ilişkili bir karşılık/bedel vardır. Örgütteki bağlılıklar kısa vadelidir ve örgütün başarılı performans karşılığında üyelerini ödüllendirme kabiliyetine bağlıdır. Kişisel çıkar önemlidir. Örgüt, herkesin ödülünün kendi performansına bağlı olduğu bireylerden oluşan bir “pazar yeri” olarak düşünülür. İstisnalarla yönetim aktif bir şekilde uygulanır. Çalışanlar diğer meslektaşlarından olabildiğince bağımsız işgörür. İşbirliği, problem çözme veya ortak bir misyona dayalı olarak değil, pazarlıklara dayanır. Üstler öncelikle, arabulucu ve kaynak dağıtıcı olarak görülür. Bu örgüt kültüründe yenilikçilik ve risk alma düzeyleri oldukça kısıtlıdır (Keçecioğlu, 2008:45).

İşlemsel liderler, bireyleri değiştirmeye çalışmazlar ve hedeflere ulaşma sürecinde çalışanların istek ve beklentileriyle ilgilenmezler. İşlemsel liderliğin işgücü devir oranlarının yüksekliği, daha düşük verimlilik ve iş tatmini gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkardığı belirlenmiştir. Geleneklere bağımlı bir liderlik anlayışı olarak tanımlanan işlemsel liderlik anlayışı örgütün etkinlik ve verimliliğini artırmada yetersiz kalabilmektedir (Begeç, 2009:88).

Diğer yandan, bu liderlik tarzının karmaşık ve değişken çevre koşullarına uyumda yetersiz kaldığı görülmüştür. İşlemsel liderlikte, yöneticiler resmi otoritelerini kullanmakta olup, daha çok otokratik liderlik tarzını benimserler. Çalışanların kararlara katılımını en alt düzeyde tutan tipik yönetici özellikleri göstermektedirler. Kurumun misyon, yapı ve insan kaynakları yönetiminde çok küçük düzenlemeler yapmakta olup örgütsel kısıtlar içinde çalışmayı tercih ederler (Eren, 2011:489).

Dönüştürücü Liderlik

Dönüştürücü liderliğin dinamikleri, liderle güçlü bir özdeşim, ortak bir gelecek vizyonuna katılma ve uyum için ödüllerin kişisel çıkara dayalı dağılımının ötesine gitmeyi içermektedir.

Dönüştürücü liderler takipçilerine ilham verir, astlarının gelişmesi için onlarla bireysel olarak ilgilenir ve problem çözme doğrultusunda yeni yaklaşımları ve daha fazla çabayı teşvik eder. Ayrıca, takipçilerini güçlendirirler ve onların kendi liderlik potansiyellerini geliştirmelerine yardımcı olarak, bireysel ihtiyaçlarına ve kişisel gelişimlerine önem verirler.

2.2. ÖĞRETMEN LİDERLİĞİ VE ÖĞRENCİ BAŞARISI

2.2.1. Öğretmen Liderliğinin Tanımı

Öğretmen, tanımından da anlaşılacağı üzere, bir sınıf içerisindeki öğrencilere bilgileri aktaran, bir şeyi öğreten kişidir. Öğretmen ya da belleten, muallim gibi pek çok farklı kullanımları olan terimin tüm kullanımlarının ortak özelliği, bireylerin belleyen, alim yani bilen olan, öğrenmiş olan hale gelmesidir. Bu bakımdan değerlendirildiğinde öğretmen, bir sınıf içerisinde ya da öğrenmeye talip olan talebelerin meydana getirdiği topluluk içerisinde, o topluluğa bilgi veren ve onların öğrenme süreçlerini değerlendiren kişidir (Kılınç ve Recepoğlu, 2013:77).

Formel olarak bu öğrenme süreci bir yerde, planlanmış ve uygulamaya koyulan bir süreci ifade etmektedir. Buna göre öğretmenin talebelerine bilgileri aktarma süreci ya da talebelerin öğrenme süreçleri, aynı zamanda belirli kalıpları olan, kendine özgü olsun ya da olmasın bir başı, bir de sonu olan bir süreci işaret etmektedir (Can, 2006:24).

Buna ilave olarak öğrenmeye niyetli olan ya da öğrenmeye talip olan öğrencilerin bir araya getirdiği yapı da aynı zamanda şekilsel anlamda bir örgütü oluşturmaktadır. Diğer bir ifadeyle öğretmen ile bilgiye talip olan kesimi bir araya getiren örgütsel bir yapı olup, bu yapı içerisinde öğrenme olayı gerçekleştirilmektedir.

İşte tüm bu süreçte, öğrenme sürecinin ve formel eğitim prosedürü içerisinde okullarda ya da eğitim kurumlarında verilen eğitimlerin sınıf içerisinde gerçekleştiği süreci idare etme görevi öğretmenlere düşmektedir. Literatürde yönetim ya da yöneticilik ile liderlik arasındaki fark detaylı şekilde incelenmiş olup, buna göre yönetici atanmış kimseler, liderler ise doğuştan yönetme becerisine sahip olan bireyleri ifade etmektedir. Bu noktada sınıf içerisinde öğretmen davranışlarını hem yönetme hem de liderlik etme davranışları olarak ele almak mümkündür. Sınıf dışında ise öğretmenlerin yönetim ve liderlik güçlerinin sınıf içersinden farklı olduğu görülmektedir. Genel olarak öğretmenlerin sınıf içerisinde yönetici vasfının, meslektaşları arasındaki yönetici konumlarından daha fazla olduğu ifade edilebilir. Liderlik vasfı ise hem sınıf içerisinde, hem de sınıf dışarısında yüksek düzeyde olabilir.

Öğretmenlerin liderliği formel veya enformel bir yapıda olabilmektedir. Lider öğretmenler, usta öğretmenler, bölüm başkanlığı gibi kurumsal anlamda kazanılan unvanlara dayalı liderlik çeşitleri formel öğretmen liderliği diye bilinirken, bu vazifeler öğretmenlere yönetimden daha ziyade, liderlik özelliklerini kullanmalarının lüzumlu olduğunu göstermektedir.

Öğretmen liderliği, öğretmenin okul tecrübeleri ile ilişkili olarak talebelere karşılaşma ve derslerden evvel dikkate alınan bir yetenektir (Bond, 2011:284). Öğretmenlerin liderliği, kurumun nerede bulunması gerektiği düşüncesiyle okuldaki iç ve harici paydaşların katılımını oluşturacak gücü öğretmenlerin elinde bulundurmaları şeklinde tanımlanabilir (Murphy, 2005:19).

Anderson (2010:107) çalışmasında öğretmenlerin liderliğini aşağıda belirtildiği şekilde üç tipte ele almıştır:

1. Destekli öğretmen liderlikleri
2. Etkileşimli öğretmen liderlikleri ve
3. Rekabetçi öğretmen liderlikleri

Esasında üç modelin de sahip olduğu ortak nokta, öğretmenler, okul yönetimi ve öteki paydaşlar arasındaki ilişkinin değişik senaryolarını göstermektedir. Bu model uyarınca destekleyici öğretmen liderliği, öğretmen ve harici paydaşların okul yönetimini desteklemesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Okuldaki öğretmenler, liderlik vasıflarını okul yönetiminin faydasına kullanmaktadır. Bununla beraber lider özellikleri olan öğretmenler, talebe velileri

gibi öteki dış ortakların da okul idaresine destek vermesinde katkı sağlamaktadır (Anderson, 2010:108). Bir başka model ise etkileşimli öğretmenler liderliğidir.

Öğretmen, liderlik vasıflarıyla okul idaresini desteklese bile, etkileşimci model anlayışına göre okul yönetimiyle lider öğretmen arasında ince bir hat vardır. Başka bir deyişle etkileşimli liderlikte, idarenin belirlediği sınırlar içerisinde öğretmen liderliği tesir alanı bulabilmektedir (Anderson, 2010:109).

Genelde özetlemek gerekirse öğretmenlerin liderliği, bir eğitim müessesesi içindeki öğretmenin, okulun iç ve harici paydaşlarını kendi yanına çekebilme potansiyeli olup, alışlagelmiş liderlik tanımının eğitim müesseselerine uygulanmış halidir. Diğer yandan geliştirilmiş modeller de göstermiştir ki, liderliğin literatürde mevcut olan getirilerinden etken bir şekilde yararlanabilmek için, iyice yönetilmesi gerekir. çünkü etkili bir şekilde idare edilmeyen öğretmen liderliğinde, arzulananın tam aksi bir sonuçla karşılaşmak olasıdır (Yörük ve Akdağ, 2010:70).

Öğretmen liderliğinin uygulanmasında, klasik liderlikte olduğu gibi bazı durumların yerine getirilmesi ve bazı şartların olması gerekir. Bunun yanında öğretmen liderliğinin etkili bir şekilde uygulanması için, aynı zamanda öğretmenlerin liderlik özelliklerinin eğitim kurumları içerisinde ortaya çıkmasının önündeki engellerin de bulunup, bunların da yönetimi şarttır.

Öğretmen liderliği, değişimi sağlamada oldukça önemli ve etkili bir yönetsel araçtır. Bunun yanında öğretmen liderliği, aynı zamanda değişimin gönüllü olmasına da önemli ve ciddi katkılar sağlamaktadır.

Öğretmen liderliğinin şekillenmesinde öğretim süreci oldukça önemli olup, öğretmen yetiştirme sürecinde verilen eğitimlerde etkili sonuçlar elde edilmektedir (Holland vd, 2014:437). Keith (2015:251) çalışmada, akademik kütüphane birimi deneyimi ile bununla ilgili liderlik geliştirme becerileri algısı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmada Carnegie enstitüsündeki kütüphane yöneticileri ile anket çalışması yapılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre katılımcıların büyükçe bir bölümü daha önceki pozisyonlarında daha fazla liderlik tipi uygulama imkanı bulduklarını, ancak kütüphane yöneticiliği pozisyonunda gerek tutum olarak, gerekse ölçümde daha sınırlı olduklarını ifade etmişlerdir. Bu nedenle liderliğin aynı zamanda işyerinin olanakları ve yapısıyla doğrudan ilişkili olduğunu ifade etmek mümkündür.

Etkili bir öğretmen lideri yetiştirmede okul sistemleri farklı olsa da ön plana çıkan en önemli ve esas nokta, öğretmen adaylarının yetiştirilmesi sürecinde verilen eğitimlerin daha

etkili ve kesin sonuç verdikleri yönündedir (Schrum ve Levin, 2014:99). Öğretmenlerin deneyimleri ve inanışlarının öğrenme sürecindeki etkileri, aynı zamanda okulun sosyokültürel ortamı ile de yakından ilişkilidir. Liderlik vasıflarından olan inanç ve deneyim, okul yapısının ve bu yapının sahip olduğu sosyokültürel dokunun kendisinden etkilenmektedir (Devine vd, 2013:90).

Öğretmen liderliği, öğretim vizyonunu geliştirmek, sınıftaki etkinlikleri düzenleyebilmek, okuldaki etkinliklerde farklı roller üstlenebilmek olarak tanımlanmaktadır. Tanımdan da anlaşılacağı gibi öğretmen liderliğinin temelinde ortaklaşa gerçekleştirilen eylemlerde yönetim gücünün ortak olarak paylaşılması veya yetkilendirilmesi yatmaktadır. Bu tanıma göre okuldaki bütün öğretmenlerin liderlik potansiyeli vardır. Çünkü öğretmen liderliği okuldaki formatörlük, zümre başkanlığı, uzman öğretmenlik gibi formel işlemlerden ibaret değildir tam aksine bütün bu resmi görevleri de içine alan oldukça büyük ve önemli bir kavramdır (Beycioğlu ve Aslan, 2012:154).

Alan yazın içerisinde kavramla alakalı farklı tanımlar bulunsa da iş birliği, paylaşımcı olma, etkili öğretimsel uygulamalar, pozitif ilişkiler içinde olma ve mesleki gelişim benzeri konular tanımların bulunduğu ortak noktalar olarak görülmektedir. Bu tanımların tamamı değerlendirildiğinde öğretmen liderliğinin yönetmeliklerde belirtilen formal işlerden farklı olarak öğretmenler arasında uyumlu ve birlikte çalışmayla ilgili bir şekilde okul hedeflerine ulaşmasını sağlamak için öğretim uygulamalarının geliştirilmesi ve daha işlevsel bir biçime dönüştürülmesi şeklinde bir tanımlama yapılabilir.

2.2.2. Öğretmen Liderliğinin Roller ve İlkeleri

Okullarda lider öğretmenler, çeşitli rollerde vazife alabilirler. Diğer yandan bunların başında da, öğretmen liderlerin değişim ile öğrenimde gelişme üstündeki rolleri ön plana çıkmaktadır. Bununla beraber yanında okullarda sağlanan pozitif ve etken öğretmen liderliği aynı anda, öğretmenlerin yalnız klasik eğitim modelindeki gibi bir öğretim görevlisi olmanın yanında, birer mentör veya öğretim lideri pozisyonunda da rol oynamalarına katkısı bulunmaktadır (Çetin ve Çayak, 2016:203).

Zamanımızda öğretmenin liderlik kapasitesinin arttırılması için farklı çalışmalar yapılmaktadır. Smylie vd (1995:4) çalışmalarında, biçimsel öğretmen liderliğinden ziyade, liderlik prensiplerinin uygulanmasından dolayı, görevlerde daha çok başarının elde edilebileceğini meydana koymuştur (Dağ ve Göktürk, 2014:174).

Danzig (2010:119) çalışmasında, liderlik ilkeleriyle ilişkili olan, liderlik hikâyesinin üç bileşenini aşağıdaki şekilde sıralamaktadır:

1. Öğretmenin kendisiyle ilgili geçmiş veya öykü,
2. Grup ile ilgili geçmiş veya öykü ve
3. Değerlerle anlamlara ilişkin öykü

Devine vd. (2013)'nin çalışmalarında ise, liderlik prensiplerini ortaya koyacak bir şekilde, liderlik kapsamını aşağıdaki gibi sıralamıştır:

1. Öğretme ve öğrenme arzusu
2. Sosyal ve moral yanı
3. Yansıtmacı uygulamalar
4. Etkin planlama ve öğrenme sistemi
5. Çocuklara olan sevgi

Adalet ve entegrasyon sürecinde öğretmenler takım liderliği sürecine hazırlanmakta olup, bu sürecin neticesinde öğretmenler takım çalışması liderliğine uyum sağlamakta ya da uyum sağlayamamaktadır. Bu süreçte kişisel ve mesleki uyum adaptasyon derecesini; dağıtılmış, giriş/çıkış oranı ve prosedürel adalet düzeyleri ise adalet ilkesinin düzeyini göstermektedir. Bu ilkeler ışığında öğretmen takımı liderliği gerçekleşmekte ya da gerçekleşmemektedir.

Zaman değişkeni de dikkate alındığında, aynı girdilere rağmen öğretmen takım liderliğine uyum öğrencilere daha fazla zaman ayırma, diğer öğretmenlerin fikir ve düşüncelerine değer verme ile zaman sınırlaması yaşayabilmektedir.

Öğretmen liderliği konusunda literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında lider öğretmenden beklenen birçok rol vardır. Harrison ve Killion (2007:73) araştırmalarında bu rolleri on madde halinde açıklamıştır:

1. Öğrenciye olanak sağlar,
2. Endüstriyel uzmanlık sağlar,
3. Öğretim programı uzmanıdır,
4. Sınıfı yönlendirir,
5. Öğrenmeyi kolaylaştırır,
6. Danışmandır (mentor, akıl hocası),
7. Okul lideridir,
8. Bilgi koçudur,

9. Değişikliğe uyum sağlar,

10. Yeni şeyler öğrenir.

Danielson ise öğretmenlerin 2 farklı liderlik rolüne sahip olduklarını ve onları resmi liderlik rollerine ve gayri resmi liderlik rollerine böldüklerini iddia etmiştir. Öğretmenler, örgün müdürlük, uzman öğretmenler, öğretmenler, formators, stajyer öğretmenler ve rehber öğretmenler gibi formalizm çerçevesinde örgün eğitim sistemindeki okullarda programlanan örgün eğitimde örgün sorumluluklar üstlenirler. Yaygın eğitim, herhangi bir eğitim kurumu içinde olmayan, yaygın eğitime dayanan, planlanmamış bir eğitim modelidir. Gayri resmi öğretmen liderliği farklı bir durumdur. Onlar bu rol için seçilmezler. Kendiliğinden bu sürecin başlatıcısı ya da bir programın oluşturucusudurlar. Bütün liderlik rollerindeki etkililikleri meslektaşlarının var olan güven ve saygısından ileri gelmektedir. Okula yeni projeler ve fikirler sunarlar. Öncü olmaya dair görüşlere sahip öğretmenler, diğer meslektaşlarına ilham kaynağı olurlar.

Öğretmen liderliğinin en belirgin özelliği formal olmamasıdır. Onların bu özellikleri resmi bir unvan değildir. Bu sebeple hem meslektaşları hem de öğrencileri üzerinde var olan etkileriyle okul ilerinde, okulun gelişimi ve ilerlemesi süreçlerinde ve 20 okulda olumlu iklim oluşmasında oldukça aktif rollere sahip olabilirler (Danielson, 2006).

Beycioğlu (2009:53) yaptığı çalışmada geleneksel öğretmen ve lider öğretmenin rollerini Tablo 1'deki şekilde karşılaştırmıştır:

Tablo 1: Geleneksel Öğretmen Roller ile Lider Öğretmenin Roller

Geleneksel Öğretmen Roller	Lider Öğretmen Roller
Günü kurtaracak görevlere odaklanır, mevcut kaynaklardan yararlanır.	Mevcut sistemi değiştirmek için uzun vadeli hedefler belirler.
Standart iş davranışları kapsamında işbirlikçi olmayan davranışlar sergilemektedir.	Öncü ve işbirlikçi faaliyetler gösterir. Meslektaşlarınızda davranış değişiklikleri yaratmaya çalışır.
Örgüt içerisindeki rolleri sınıf içi etkinliklerle kısıtlıdır.	Bütün örgütsel etkinlikler ile kararlara katılır.
Örgütün var olan kültüründe hareket eder.	Örgüt için yeni yaklaşımlar ve yeni anlamlar yaratır.
Geleneksel otokratik yapıyı sürdürme eğilimindedir.	Tutumlarda, değerlerde farklılık için ilham kaynağı olur ve kişisel deneyim ile örnekleri kullanır.
Sınıf çapında başarı ve rakiplerin tutumlarına önem verir.	Okul çapında ve sınıf içinde etkinlikleri okul başarısını artırmak için eşgüdümleme çabasıdadır.
İçe dönük ve paylaşımdan uzak, mesleki çalışmalar sergiler.	Meslektaşlarla işbirliği, dönüt verme/alma ve paylaşım önemlidir.
Sınıf içindeki liderlikleri gücünü hiyerarşiden alır.	Sınıf içindeki liderlikleri, sınıf toplumu ve kültüründen beslenir.

Kaynak: Beycioğlu, 2009, s.40

Tablo 1’de görüldüğü gibi Beycioğlu (2009:55) çalışmasında lider öğretmenlerin geleneksel öğretmenlere göre daha vizyon sahibi, ileri görüşlü, mesleki çalışmalarda daha hevesli olduğunu bunun yanı sıra hem öğrencileriyle hem de meslektaşlarıyla daha iyi ilişkiler içinde olduğunu vurgulamaktadır.

2.2.3. Öğretmen Liderliğinin Boyutları

Beycioğlu ve Aslan (2010:158) öğretmen liderliğini üç boyutta değerlendirilmiştir.

Kurumsal Gelişme

Kurumsal gelişme boyutu aslında öğretmen liderliğinin diğer geleneksel liderlikteki rollerden ayrımının en belirgin şekilde gözlemlendiği boyuttur. Öğretmenler okuldaki yöneticilerinin liderlikle ilgili rollerini paylaşmakta ve bazı yönetimle alakalı çalışmalarda görev almaktadırlar. Bu boyut, ebeveynleri eğitim sürecine daha fazla dahil etme, okulun diğer paydaşlarıyla iletişimi artırma, okulun gelişimine katkıda bulunmaya istekli olma, grup başkanlığı gibi resmi görevleri yerine getirme, malzeme seçimi ve planlama gibi davranışları içerir.

Mesleki Gelişim

Bu boyutta öğretmenler kendilerini geliştirir, bilgi ve becerilerini arttırır. Ayrıca, okuldaki diğer paydaşları davranışları, bilgi ve becerileri ile etkilerdir. Bu boyut kapsamında diğer öğretmenlerle fikir alışverişi yapmak, öğrencilerin daha başarılı olmaları için yapıcı olmak, öğrencilerin durumlarıyla ilgili gelişmelere karşı açık olmak, meslektaşlarına değer vermek, okulla ilgili süreçlere katılımları için meslektaşlarını da teşvik etmek, katılımcı ve paylaşımcı çalışmalara fırsat vermek, öğrenci düzeyinde etkinlikler düzenlemek, öğrencilerine güvenmek, güven vermek ve okulla ilgili problemlerde katılımcı bir tavır sergilemek gibi davranışları içermektedir.

Meslektaşlarla İşbirliği

Bu durum eğitimcilerin birbirlerine desteği aynı zamanda yardımı biçiminde tanımlanabilir. Öğretmenler, beraber çalıştıkları meslektaşlarıyla iş birliği temelli bir ilişki kurmaktadır. Onlara ihtiyaçları olan desteği sağlamaktadır. Meslektaşlarla işbirliği boyutu meslektaşlarının mesleki gelişimini arttırmaya yönelik çaba sarf etmek, okula kendisinden sonra atanmış öğretmenlere ve aday öğretmenlere destek olmak, gözlem ve deneylerini paylaşmak, meslektaşlarına alanları hakkında güncel gelişmeler hakkında bilgilendirmek ve öğretmenle ilgili çalışmalara ve araştırma projelerine katılmaktır.

2.2.4. Öğretmen Liderliğinin Faydaları

Öğretmen liderliğiyle alakalı çalışmaların merkezinde, bu zengin kaynaktan elde edilen sayısız kazanım vardır. Öğrenciler, öğretmenler, veliler ve okul ortamı üzerinde olumlu katkılar sağlayan öğretmen liderliğinin bunların dışında birçok yararı vardır (Katzenmeyer ve Moller, 2009:30; Lieberman ve Miller, 2005:28). Öğretmen liderler özünde öğrenme çevresi oluşturarak okul topluluğunun tümünü etkiler (Lieberman ve Miller, 2004:30). Aynı zamanda öğretmenlerin liderlik davranışları sergilemeleri iş doyumlarını arttırmakta ve yalnızlık duygularını hafifletmektedir (Öztürk ve Şahin, 2015:44). Birbirinden bağımsız çalışan ve bilgi paylaşımı, problem çözme, birlikte öğrenme, başarıyı geliştirme gibi işbirliği için planlama fırsatı bulamayan öğretmenler işlerinde memnuniyetsizlik yaşayacak ve yüksek performans ya da okulu bırakma bunlardan kaynaklanacaktır (Ash ve Persall, 2000:16; Cowdery, 2004:130).

Eğitim kurumlarında öğretmen liderliğinin teşvik edilmesiyle diğer öğretmenlerle iletişimi ve birliktelik artarak başarıya katkı sağlayacaktır (Öztürk ve Şahin, 2015:46). Öğretmen liderliği ile onun öğrenci öğrenmesi üzerine etkisi arasında ilişkileri açığa çıkarmak için yapılacak büyük ölçekli nitel araştırmalar bir yandan yapılırken, son yirmi yıl içinde yapılan öğretmen liderliğiyle ilgili araştırmaların sonuçlarından da bunu düşünmek için birçok sebebin var olduğunu ileri süren Katzenmeyer ve Moller (2009:33) faydaları şu şekilde sıralamıştır:

1. Öğretmenlerin liderlik davranışları sergilemeleri öğrenci öğrenmesini pozitif yönde katkı sağlamaktadır. Öğretmenlerdeki bu başarıma hazzı onları motive ederek işlerinde daha aktif olmalarına katkı sağlamaktadır.
2. Okul ortamını öğretmenler için çekici bir hale getirmek, iş birliğine ve iletişime dayalı bir okul iklimi oluşturmak ve onlara liderlik yapma şansı vermek öğretmenlerin iş doyumunu pozitif yönde etkileyebilir ve onları mesleklerini etkili bir biçimde sürdürme noktasında cesaretlendirebilir.
3. Öğretmenlere liderlik rollerinin gerektirdiği davranışları sergileme şansı tanınması ve onların yenilikleri uygulama konusunda cesaretlendirilmesi değişime direnmeyle başa çıkmaları için etkili bir yoldur.
4. Öğretmen liderliği öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri ve iş başarılarını arttırmaları için etkili bir unsurdur.

5. Liderlik rolüne bürünen öğretmenler meslektaşlarını etkileyerek ve onları da liderlik yapmaya teşvik eden öğretimin ve örgütün potansiyelinin geliştirilmesine katkı sağlarlar.
6. Okulda yenilikçi bir kültürün oluşturulması ve sürdürülebilmesi için öğretmenlere liderlik fırsatı verilmesi gerekmektedir. Değişimi sürdürebilmek için okulda en önemli rol öğretmenlere aittir.

2.2.5. Öğretmen Liderliğini Destekleyen ve Engelleyen Faktörler

Yapılan çalışmalar ışığında öğretmenlerin liderlik davranışlarını ortaya çıkmasını kolaylaştıran birçok etmen olduğunu görülmektedir. Beycioğlu (2009:62) öğretmen liderliğine etki eden önemli etmenlerin okul yapısı, okul kültürü ve roller çerçevesinde değerlendirilebileceğini ilişkilendirirken, Revees (2008) ise açık iletişim, karşılıklı güven odaklı kurum kültürü ile ilişkilendirmiş, böyle bir okul kültürünün lider öğretmen davranışlarının ortaya çıkması için bir fırsat olduğunu söylemiştir. Araştırmalara benzer şekilde öğretmen liderliği davranışlarının ortaya çıkmasında okul kültürünün etkili bir unsur olduğunu ileri süren Katzenmayer ve Moller (2009), mesleki gelişimi, iş birliğini ve eşit paylaşımı önemseyen bir okul kültüründe öğretmenlerin liderlik rollerinin ortaya çıkmasının daha da kolaylaşabileceğini ifade etmiştir.

Alan yazında konuyla ilgili farklı yaklaşımlardan biri de Danielson (2006) tarafından yapılmıştır. Öğretmen liderliğini destekleyen faktörlerin kültürel veya yapısal olabileceğini savunan Danielson (2006) bu unsurları şu şekilde sınıflamıştır:

1. Kültürel faktörler: Okul kültürü liderlik rollerinin ortaya çıkmasında önemli bir yere sahiptir. Okulun gelişmesi için risk alınan, değişimlerin desteklendiği, yeniliklere açık, demokratik bir ruhun olduğu bir okul kültürü öğretmenlerin liderlik davranışları sergilemeleri için gereklidir. Öğretmenler liderliklerini ortaya çıkarmak için onları destekleyen, meslekleri ile alanlarına saygı duyulan ve görüşlerine değer verilen bir okul kültürlerine ihtiyaç duymaktadır.
2. Yapısal faktörler: Bu faktörler okulun öğretmenlere hangi fırsatları sunduğu ve öğretmenlerin okul yapısını oluşturmada nasıl rol aldığına ilişkin faktörlerdir. Okullarda öğretmenlerin liderlik davranışları gösterebilecekleri ve okul yönetiminde aktif rol alabileceği çalışma grupları olmalıdır. Etkili okullarda öğretmenlerin fikirlerine değer verilen ve geliştirdikleri yeni yaklaşımları uygulama fırsatı buldukları formel ve informal liderlik fırsatları olmalıdır.

Alan yazında öğretmen liderliğinin gelişiminde kültür, okul yapısı ve zaman dışında da etkili olan unsurlara rastlanmaktadır. Örneğin Little (2003), meslektaşlar arasındaki birlikteliğin öğretmen liderliğinin gelişimini büyük katkı sağladığını söylerken, Frost ve Durrant (2003) okul dışı etmenlerin katkısını vurgulamış, okulların birbirleriyle ve diğer paydaş kurumlarla iş birliği içinde çalışmasının katkısını vurgulamıştır. Katzenmeyer ve Moller (2009) mesleki gelişimin öğretmen liderliğinin gelişmesinde önemli bir yere sahip olduğunu belirtmiştir. Murphy (2005) öğretmenlerin kendilerini güvende hissettikleri ortamda yeni uygulamalar denemeleri ve gerçekleştirmelerinin onların mesleki gelişimine dolayısıyla da öğretmen liderliğine katkı sağlayacağını belirtmiştir. Zinn (1997) ise öğretmenin meslektaşlarıyla ve normal çevresiyle ilişkilerinin kalitesinin öğretmenlerin liderlik davranışları konusunda önemli olduğunu söylemiştir.

Okullarda birçok sebepten öğretmenlerin kendilerini ve çevrelerini geliştirmelerine fırsat tanıyan, eğitimin amaçlarına ulaşmasında önemli bir etmen olan öğretmen liderliğinin ortaya çıkmasını engelleyen faktörler olabilir. Bu faktörlere sebep olan yapısal ve kültürel engelleri görmezden gelmek doğru değildir (Harris, 2007). Potansiyel lider öğretmenler okulda liderlik rollerinin gerektirdiği şeyleri yapmak istemelerine rağmen, liderlik sorumluluklarını almalarının karşısında engeller bulunmaktadır (Öztürk ve Şahin, 2015:47). Miller ve Lieberman'a (2004) göre, okullarda bulunan kurallara bağlı hiyerarşik yapı öğretmenlerin liderlik davranışlarını sergilemesini engelleyebilir. Bunlar, öğretmenlerin her zaman karşılaşılabileceği ve okulda lider olmalarını zorlaştıran olağan durumlardır. Bu yapılar, süreçlerin ve yöntemlerin geliştirilmesi gereken bir mekanizma haline gelmeli ve öğretmenlerin birbirlerinden öğrenmeleri için fırsatlar sağlamalıdır (Pankake ve Moller, 2003:6).

Öğretmenler liderlik rolüne büründüklerinde bazen diğer meslektaşları bundan memnun kalmazlar (Pankake ve Moller, 2003:7). Barth (2001) öğretmenlerin liderlik rollerini sergilemelerinin önündeki en büyük engelin çoğu zaman diğer öğretmen arkadaşları olduğunu söylemektedir. Bu okul ve kendileri için ne kadar yararlı olursa olsun diğer öğretmenler bunu kabul etmeye karşı direnç gösterirler. Genelde, bir öğretmen liderlik rolüyle ön plana çıktığında akranları bunu kabul etmek konusunda zorlanır ve bunu istemezler (Öztürk ve Şahin, 2015:49). Böyle bir durumda liderlik özellikleri gösteren öğretmene karşı birlikte tutum takındıkları da olur (Barth, 2001:445). Öğretmenler bu karşı tutum karşısında liderlik rolleri sergilemekten vazgeçebilir. Dahası, lider rolü üstlenen

öğretmen okulda meslektaşlarından dışlanmaktan da çekinebilir (Lieberman ve Miller, 2004:33).

Öğretmenin günlük işleri derse girmekten, mesleki gelişim faaliyetlerine katılmaktan velilerle görüşmeye kadar birçok görev içerir (Barth, 2001:446). Bu yüzden, öğretmenler mevcut işleri eksilmeden bunlara ek işler eklemek konusunda çekince sahibidirler. Onlar liderlik rollerine sıcak baksalar da çoğu zaman bu rolün gerektirdiği işler mesai saatleri dışında da çalışmalarına ve efor sarf etmelerine sebep olmaktadır.

2.2.6. Okullarda Lider Türleri

İlköğretim kurumlarında karşılaşılan liderlik türlerini, klasik liderlik türleri ile ilişki içinde değerlendirmek mümkündür. Buna göre ilköğretim kurumlarında ön plana çıkan modern liderlik türlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

1. Otokratik Lider
2. Serbestlikçi Lider
3. Demokratik Lider
4. Karizmatik Lider
5. Diğer Lider Türleri

Literatürde bunların dışında da, klasik ya da modern anlamda ortaya konan liderlik türlerine ilişkin tanımlar getirilmektedir. Öte yandan yukarıda sayılan ve devam eden bölümde değinilen bu dört liderlik türü, en fazla karşılaşılan liderlik tipleridir.

Otokratik Lider

Karar almada tek yetkili olan ve bu gücünü başka kimselerle paylaşmayan otokratik liderlik türü, bu süreçte daha çok yaptırım ve yasal düzenlemelerin kendisine verdiği güç ile takım içerisinde motivasyonu sağlamaktadır. Bu bakımdan değerlendirildiğinde otokratik lider, liderliği hak ettiği düşüncecedir (Daly vd, 2015:20). Dolayısıyla eğitim kurumlarında kesin kuralların olduğu, geleneksel ve usta-çırak mantığında eğitim veren kurumlarda, bu tip öğretmen liderliğinin daha ağır olduğunu ifade etmek mümkündür (Akıncı ve Ekşi, 2017:10).

Ancak günümüz modern eğitim sistemleri ve eğitimin özellikle küresel kamu bilincinin oluşması ile birlikte küresel kamusal bir mal olarak görülmesi nedeniyle, bu öğretmen liderlik türü çok fazla etkili değildir. Yine bu liderlik türünün yöneticilikle liderlik arasındaki farkın en az olduğu liderlik türlerinden birisi olduğunu ifade etmek mümkündür.

Serbestlikçi Lider

Tanımından da anlaşılacağı üzere serbestlikçi lider, aslında literatürde demokratik liderlik türlerinden birisi olarak görülmekte olup, aynı zamanda takım üyelerinin lideri yönlendirme gücü daha fazla gibi görünse de, bu liderlik türü demokratik liderlikten farklıdır. Serbestlikçi liderlik tipinde daha çok liderler, örgüt ya da işletme içerisinde serbest bırakılabilecek olan konularda izleyicilerini serbest bırakırlar. Örneğin bir işletmede lider konumundaki yönetici çalışanlara çalışma saatleri konusunda serbestlikçi bir yaklaşım sergileyemez. Ancak yemek saatlerinde nerede ve nasıl geçirecekleri, çalışanlara kalmış bir şeydir.

Dolayısıyla serbestlikçi liderlik türü aslında, işletme ya da örgüt içerisinde yapılacak olan görevler içerisindeki hiyerarşiye göre şekillenen, yerine göre uygulanan bir konudur. Serbestlikçi liderlik eğitim kurumlarında öğretmen liderliği bağlamında da yine mevcut yasal ve ulusal düzenlemelerin gerektirdiği çerçevenin dışında inisiyatif kullanmayı gerektiren bir süreçtir.

Demokratik Lider

Merkezi otoritenin söz konusu olmadığı ve insan ilişkilerinin öneminin daha fazla olduğu bu liderlik türünde (Piaw ve Ting, 2014:5122), takım ya da liderin hitap ettiği ortam içerisinde bireylerin her birisinin demokratik hakları ve sorumlulukları vardır. Bu noktada demokrasiyi sadece bir haklara sahip olma karinesi gibi değil, aynı zamanda bir görev bilincine sahip olma şeklinde de değerlendirmek mümkündür. Bu nedenle demokratik liderlik türünde, takımın ya da lideri izleyen çalışanların yüksek düzeyde demokrasi bilincine sahip oldukları ifade edilebilir.

Eğitim kurumlarında genel olarak tüm öğretmenlerin eğitim seviyelerinin yüksek olması, üniversitelerde demokratik ortam ve demokrasi konusunda eğitim almış olmaları nedeniyle, demokratik öğretmen liderliği eğitim kurumlarında en sık görülen liderlik türlerinden birisidir. Özellikle öğretmenlerin zümre toplantıları, sınıf içi ve sınıf dışı öğretmenlik uygulamalarında ve derslerde demokratik tutumun öneminin anlaşılması, beraberinde bu tür öğretmen liderliğinin önemini arttırmaktadır.

Karizmatik Lider

Otoritenin temel kaynağının karizma olduğu ve kişisellikten uzak olan bu liderlik türünde (Daly vd, 2015:21), genel olarak izleyiciler liderin karizmatik tavrı ve özelliklerine

göre lider etrafında toplanmaktadır. Ancak bu noktada karizma kavramına da değinmek gerekir.

Genel manada karizma, çekicilik ya da çekim gücünü ifade etmektedir. Karizmanın tanımındaki bu özellik aslında, liderlik tanımı ile örtüşmektedir. Bu nedenle her liderde karizmanın önemli ölçüde olduğunu ifade etmek mümkündür.

Eğitim kurumlarında ise karizma, daha çok bilimsel statü ve bilgi birikimi ile ilişkilidir. Okullarda genel olarak öğretmenler daha fazla mesleki deneyime sahip ya da daha fazla eğitime sahip, örneğin yüksek lisans ve doktora yapmış öğretmenlere karşı daha saygılı ve değer veren bir tutum içerisinde. Bu nedenle eğitim kurumlarında karizmatik öğretmen liderliğini daha çok bilimsel ve bilgisel anlamda ele almak gerekir.

3. BULGULAR

3.1. Başarıyı artırmak için açık ve ulaşılabilir hedefler koyma

Başarıyı artırmak için katılımcılar okul müdürünün hedeflere ulaşmak için yol gösterici ve rehber olduğunu belirtmişlerdir. Okul müdürünün okulun misyon ve hedeflerini gerçekleştirmede etkili bir lider olduğu ve başarıya ulaşmayı sağlamak için okul müdürünün okulun tüm paydaşlarını aynı amaç etrafında topladığı dile getirilmiştir.

Lider gruplara önderlik eden, grupların hedefine ulaşması için yol gösteren kavramdır diye düşünüyorum. Etkili bir okul liderinde olması gereken davranışları açıklamak gerekirse; Vizyon sahibi, davranışlarında sabit olan, adil, eşitlikçi, empati kuran, Yöneticiden ziyade idareci, yardımsever, iş kolik, kendini geliştiren, vatanına ve bayrağına sevdalı, vefalı, dost canlısı vs.gibi:)

- Eğitim programının uygulanmasında, öğrencilerin öğrenme hedeflerinin ne kadar önemli olduğunu bilir ve bu hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığına bakar. Okulu bulunduğu konumdan daha ileriye taşıyabilmeli eğer okulun misyon ve hedeflerini gerçekleştirmede etkili değilse başarıdan söz edilemez.
- Çevresi ile tam uyum içinde olan ve tüm paydaşlarına ulaşabilen öğrencilerini geleceğe hazırlaya bilen okul etkili ve başarılı bir okuldur. Bunu sağlamak için okul müdürü okulun tüm paydaşlarını aynı amaç etrafında toplamak için çalışmalıdır. Okulun vizyon ve misyonunu okul personeline benimsete bilmeli ve okulun etkili başarılı olmasını sağlayabilmelidir.

- Okulda bir aile ortamı oluşturulmasıyla, tüm çalışanların birbiri ile tam bir uyum birlik ve beraberlik içinde olması sağlandı. Okulu bir vizyon ve ilke doğrultusunda hedefe götürmeli. Tabi ki gerçekçi hedefler olmalı ulaşamayacak hedefler hedef olamaz.

Okul için tüm paydaşlar ile birlikte belirlenmiş olan vizyon ve misyon çerçevesinde okulun başarıya ulaşması adını olumlu adımlar atılmıştır. Okul müdürü tüm paydaşlar ile birlikte belirlenmiş olan okulun vizyon ve misyonunu okul personeline benimsetmiş ve okulun etkili başarılı olmasını sağlayabilmiştir. Belirlenen amaç ve hedeflerin açık net ve anlaşılır olması başarıya ulaşmada kolaylık sağladığı gözlemlenmiştir.

3.2. Öğretmenlerde aidiyet duygusunu ve başarıya olan inancı artırma

Okul müdürünün meydana getirdiği en büyük değişimin ve gelişimin öğretmenlerde okula aidiyet duygusu oluşturması olduğu belirtilmiştir. Öğretmenlerin işini severek yapmasını ve öğrencilerin başarısını yükseltme konusunda daha istekli olmasını sağlamış olması başarıyı getiren sebeplerden biri olarak belirtilmiştir. Öğretmenler arasındaki diyalogun her zaman açık olması için okul müdürünün öğretmenler ile sürekli iletişim içinde olduğu dile getirilmiştir.

- Öğretmen arkadaşlarım ve benim üzerimde okul müdürümüzün meydana getirdiği en büyük değişim ve gelişim bizde okula aidiyet duygusu oluşturmasıdır. Okulda bize sağladığı sosyal ortamlar okul başarımızın artmasında etkili olmuştur.
- Öğretmenler başarının anahtarıdır okulda o yüzden öncelikle onların başarıya inandırılması ve başarı için güdülenmesi gerekir. Öncelikle kendi yeniliğe açık olmalı. Bilgiçlik taslamamalı öğretmenini ve personeline örnek davranışlar sergilemeli. Kibar olmalı liyakatli olmalı ve hepsinden önce adaletli olmalı.
- Okulumuzda daha önce öğretmenler arasında anlaşmazlıklar çok fazla, sosyal ilişkiler çok düşük seviyedeydi. Okulda eğitim öğretim yerine öğrenci disiplin sorunları ile uğraşıyordu.
- Öğretmenlerin işini severek yapmasına ve öğrencilerin başarısını yükseltme konusunda daha istekli olmasında değişimler gözlemledim. Öğretmenler arasındaki diyalogun her zaman açık olmasında öğretmenleri motive eder.
- Okulda daha önce çevresi ile kopuk içine kapanık bir ortam varken

Yeni okul müdürümüz ile okul kendini çevresine açmış ve tüm paydaşlar ile tam bir etkileşim içinde olunmuştur. Daha önce Öğretmenler arasında çatışmalar vardı. Birbirleri ile ilişkileri olumsuzdu. Buda öğrenci başarısını olumsuz etkiliyordu.

Okulda daha önce öğretmenler arasında anlaşmazlıkların çok fazla olduğu, sosyal ilişkilerin çok düşük seviyede olduğu görülmüş bu anlaşmazlıkların önüne geçilmesi ve daha olumlu ilişkiler kurulmasının sağlandığı gözlemlenmiştir. Öğretmenler başarıya inandırılması ve başarı için güdülenmiş olması öğrenci başarısını artmasında önemli bir faktör olduğu görülmektedir.

3.3. Öğrenciler için aile ortamı oluşturma ve olumlu geri dönütler sağlama

Okul müdürünün öğrencilerin maddi-manevi, eksik-yetersiz oldukları konuları üzerinde duran, çözüm için uğraş gösteren bir tutum sergilediği dile getirilmiştir. Bunun öğrencinin kendisinin önemsendiği, ilgi gördüğü duygusunu perçinleyerek kendini mutlu hissetmesini sağladığı vurgulanmıştır. Okul müdürünün öğrencilerimiz üzerinde meydana getirdiği en önemli gelişim ve değişim onlara değerli olduklarını hissettirmek ve okulun varlık sebebinin onlar olduğunun onlara benimsetmiş olması olduğu belirtilmiştir.

- Öğrencileri mutlu olan bir okul etkili ve başarılı bir okuldur. Okul müdürü öğrencileri için oluşturduğu güzel ortamlar ile okulun etkili ve başarılı olmasını sağlayabilir. Okul müdürü kadar okuldur tanımı tamda yerinde olur. Başarılı bir okul müdürünün okulu da başarılıdır. Yeniliklere açık okulu ve öğretmenleri peşinden sürükleyen söylemleri ve uygulamaları tutarlı olan biri olarak tanımlarım.
- Çevresi ile tam uyum içinde olan öğrencilerini değerli hissettiren bir okul etkili ve başarılı bir okuldur. Okulunun etkili ve başarılı olması için bir okul müdürüne düşen görev Öğretmenler arasında tam bir koordinasyon sağlaması ve öğrencilerin okula mutlu gelmesini sağlamasıdır.
- Okul müdürümüzün öğrencilerimiz üzerinde meydana getirdiği en önemli gelişim ve değişim onlara değerli olduklarını hissettirmek ve okulun varlık sebebinin onlar olduğunun onlara benimsetmektir.
- Öğrencileri başarı odaklı yönlendirme ve güzel örnekleri ödüllendirme. Öğretimsel lider olmalı öğrenmeyi ilke edinmeli. Öğrenmeyi sadece başarı odaklı değerlendirmemeli kişisel farklılıklara ve sosyal etkinlik ve sportif başarılarda önemsemeli.

- Müdürümüz öğrencilerin maddi-manevi, eksik-yetersiz oldukları konuları üzerinde duran, çözüm için uğraş gösteren bir tutum sergiler. Bu da öğrencinin kendinin önemsendiği, ilgi gördüğü duygusunu perçinleyerek kendini mutlu hissetmiştir.

Okul müdürünün öğrencileri için oluşturduğu güzel ortamlar ile okulun etkili ve başarılı olmasını sağladığı görülmektedir. Öğrenciler için okulu bir aile ortamına dönüştürerek onların okulda kendini güvende ve mutlu hissetmesini sağladığı vurgulanmaktadır. Öğrencilerin göstermiş oldukları olumlu davranışlara anında olumlu dönütler sağlayarak öğrencilerde bu davranışların pekiştirilmesi sağlanmıştır.

3.4. Velilerin ve diğer paydaşların okul ile olan ilişkilerini geliştirme

Okulun kırsal bölgede olmasından dolayı dezavantajlı bir durum söz konusu olduğu fakat tüm bu dezavantajlara rağmen okulun tüm paydaşlarının tam desteği alınarak okul ile ilgili tüm eksiklikler kapatılmış tüm bunların okul müdürünün köy muhtarı, okul aile birliği başkanın ve okuldaki diğer paydaşların katkısıyla yapıldığı ifade edilmiştir.

- Etkili ve başarılı okul tüm paydaşların verimli bir şekilde etkileşimiyle hedefleri hayata geçiren okuldur. Okul müdürü tüm bu etkileşim sürecini hoşgörü ile koordine edip tüm paydaşları teşvik edici bir tutum içinde olmalıdır.
- Veli ve köy ahalisinin güvenini kazanıp hem resmi kurumlardan hemde ahaliden destek almaktadır. Okul ve çevresi ile ilgili yapılacak çalışmalarda gerekli girişimler yeterince yerine getirilmektedir. Birçok kurumla işbirliği içinde çalışıp gerekli hizmeti almamızı sağlıyor
- Okulun kırsal bölgede olmasından dolayı şüphesiz dezavantajlı bir durum söz konusu, fakat okula yakın olan Eti Bakır gibi işletmelerin desteği alınarak okul ile ilgili tüm eksiklikler kapatılmış olup.buda müdürün köy muhtarı,okul aile birliği başkanın ve okuldaki diğer paydaşların katkısıyla olmuştur.
- Sık sık veli toplantıları yaparak, resmi kurumlardan ve sivil toplum örgütlerinden katılımcıları okulumuza davet ederek çeşitli konularda bilgilendirmelerin yapılıp öğrencilerin farkındalık becerilerini arttırmada etkili olduğunu düşünüyorum.
- Velilerin okulu daha çok sahiplenmesini sağladı. Ayrıca yakınımızdaki resmi ve özel kurumlar ile de sürekli olumlu bir iletişim halinde. Okulumuzun ihtiyaçları olduğunda bu kurumlardan da yardım almakta. Okul müdürü genellikle okul un başarılı olması için bütün kurumlara işbirliği içinde çalışıyor.

Yapılan toplantıları ve resmi kurumlardan ve sivil toplum örgütlerinden katılımcıları okula davet ederek çeşitli konularda bilgilendirmelerin yapıp bunlardan tam destek alındığı görülmüştür. Velilerin okulu daha çok sahiplenmesi sağlanmış. Ayrıca yakındaki resmi ve özel kurumlar ile de sürekli olumlu bir iletişim içinde olunmuştur. Okulun ihtiyaçları olduğunda bu kurumlardan da yardım almak için girişimlerde bulunulmuştur.

3.5. Okul ortamı ve çevresel faktörleri daha yaşanabilir bir hale getirme

Okulda sosyal ve kültürel etkinlikler ile bir biri ile daha çok ilişki kurulabilen bir ortamın oluşturulduğu ifade edilmiştir. Okulda bir aile ortamı oluşturulduğu bununda tüm çalışanların birbiri ile tam uyum ve birlik ve beraberlik içinde olmasını sağladığı belirtilmiştir.

- Okul ortamında sosyal ve kültürel olarak bir biri ile daha çok ilişki kurulabilen bir ortam oluşturmuştur. Okulda bir aile ortamı oluşturulmuş oldu. Tüm çalışanların birbiri ile tam uyum ve birlik ve beraberlik içinde olması sağlandı
- Fiziksel koşulları iyileştirme, iletişim becerilerine değer verme. Mevcut durum hakkında olumlu düşünüyorum. Her zaman daha iyisi yapılabileceğini de belirtmek isterim
- Fiziki olanaklar da değişiklik yapması başarıyı etkileyen önemli bir çalışma olmuştur. Bu fiziki imkanları şu şekilde açıklamam gerekirse; öncelikle okuldaki bilgisayar ve fotokopi sayısı artırılmış, sınırsız fotokopi çekme imkanı getirilmiştir. Aynı zamanda Akıllı tahta kullanımı teşvik edilmiş, internetten EBA'nın olanaklarından istifade edilerek öğretimsel imkanlar geliştirilmiştir.

Okulda gerçekleştirilen fiziksel koşulları iyileştirmeler ve sosyal ve kültürel etkinlikler ile okul ortamının hem öğretmenler hem de öğrenciler için daha yaşanabilir bir hale getirildiği gözlemlenmiştir. Okul ortamının iyileştirilmesi için öncelikle okuldaki bilgisayar ve fotokopi sayısının artırıldığı, Akıllı tahta kullanımı teşvik edildiği görülmüştür.

3.6. Eğitim-öğretim süreçlerinde tam destek sağlama

Katılımcılar eğitim öğretim sürecinde okul müdürünün kendilerine sağladığı tam destek ile onları sürekli motive ettiğini ifade etmiştir. Sürecin daha iyi işlemesi için her türlü imkânları sağladığı ve Eğitim Öğretim sürecini bir bütün olarak ele alıp sürecin tüm aşamalarının etkin bir şekilde işlemlerini sağlamaya çalıştığı belirtilmiştir. Okul müdürünün tüm eğitim süreçlerinde kendilerini desteklediği ve motive ettiği sürecin daha iyi işlemesi için her türlü imkânı sağladığı söylenmiştir.

- Bence en önemlisi öğretmen arkadaşlarımla motive olması ve çalışmalarından maximum verim elde etmeleri için her türlü olumlu projelerde sonuna kadar desteklerini esirgememesi.
- Eğitim öğretim sürecinde sağladığı tam destek ile bizi sürekli motive etmiştir. Sürecin daha iyi işlemesi için her türlü imkânları sağlamıştır. Eğitim Öğretim sürecini bir bütün olarak ele alıp sürecin tüm aşamalarının etkin bir şekilde işlenmesini sağlamıştır.
- Her türlü eğitim öğretim süreci destekleniyor ve teşvik ediliyor. Gerekli görüldüğünde kendisi de aktif bir şekilde sürecin içerisinde yer alıyor. Bu süreçte bize sağladığı kaynaklar ile tam destek olmuştur. Öğrenci başarımızın artması için bizi güdülemiş ve başarının artmasını sağlamıştır.
- Öğrencilerinin başarısı için uygun fiziksel ortamların hazırlanması, öğretim araç-gereçlerini ve okulun tüm kaynaklarını etkili şekilde kullanılması. Öğrencilerin, bilişsel olduğu kadar duyuşsal açıdan da gelişmelerinin sağlanması.

Okul müdürü eğitim öğretim süreçlerinde öğretmenleri motive etmiş, yapılacak proje ve çalışmalarda öğretmenlere destek sağlamış, öğretim araçlarındaki eksikliklerin giderilmesi için çalışmalar yapmış olduğu görülmüştür.

4.1.TARTIŞMA

Stratejik yönetim ve liderlik arasında günümüzde artan ilişki açısından düşünüldüğünde, liderin örgütün tüm paydaşlarına misyon ve vizyonu aşılayarak değişim ve yeniliği gerçekleştirebilmek için yeni stratejik uygulamalara yönelmesi ve riskler almaktan çekinmemesi istenir. Her yönetici ve personelin, üstlendiği görevleri bir kenara bırakıp yeni misyon, vizyon ve stratejilerin gerektirdiği rolleri yerine getirmesi zor olduğundan liderden örgütün farklı düzeylerindeki yönetici ve çalışanlar ile örgüt politika ve stratejileri arasında ilişki kurması beklenmektedir. Daha geniş ölçekte lider örgütsel kültür, davranış, norm ve değerleri stratejiye uygun inşa ederek örgütün amaçlarına ulaşmasında etkin rol oynar (Erdem, 2009:129). Başarıya ulaşmak için katılımcılar okul müdürünün hedeflere ulaşmak için yol gösterici ve rehber olduğunu belirtmişlerdir. Okul müdürünün okulun misyon ve hedeflerini gerçekleştirmede etkili bir lider olduğu ve başarıya ulaşmayı sağlamak için okul müdürünün okulun tüm paydaşlarını aynı amaç etrafında topladığı dile getirilmiştir. Başarıya ulaşmada en önemli ve birinci adımın ulaşılmak istenenin ne olduğunun belirlenmesi olduğu

söylenbilir. Bu bağlamda okulun hedef ve amaçları belirlenirken tüm paydaşların belirleme sürecine dâhil edildiği görülmüştür. Buda belirlenen hedef ve amaçların herkes tarafından sahiplenmesini sağlamış ve okulun vizyon ve misyonu çerçevesinde çalışmalarını yürütmesine katkı sağlamıştır.

Öğretmenlerin öğretme eylemini severek yapması ve okulun amaçlarını benimseyerek kabullenmeleri ve bu amaçlar doğrultusunda çalışmaları beklenir. Dolayısıyla demokratik şekilde kararlara katılmaları ve fikirlerini ifade etmede sessizliklerini kırmaları istenir. Aynı zamanda okulda enerjik, adanmış, işine kendini vermiş, iş memnuniyeti yüksek olan öğretmenler daha başarılı görülmektedir (Telef, 2011:94). Katılımcılar okul müdürünün meydana getirdiği en büyük değişimin ve gelişimin öğretmenlerde okula aidiyet duygusu oluşturması olduğu belirtilmiştir. Öğretmenlerin işini severek yapmasının öğrencilerin başarısını yükseltme konusunda daha istekli olmasını sağlamış olması başarıyı getiren sebeplerden biri olarak belirtilmiştir. Öğretmenler arasındaki diyalogun her zaman açık olması için okul müdürünün öğretmenler ile sürekli iletişim içinde olduğu dile getirilmiştir. Bu bağlamda öğretmenlerin okul içindeki tutumları ve davranışları eğitim amaçlarının gerçekleştirilmesi için önemli faktörleri oluşturmaktadır. Bu doğrultuda öğretmenlerde aidiyet duygusu oluşturma işle bütünleşmenin pekiştireci olduğu düşünülmektedir. Öğretmenlerde aidiyet duygusu ve başarıya olan inancın geliştirilmesi okul iklimi çok önemli bir role sahiptir. Okulda iklim, güven ve iyi bir eğitim üzerine kurulur. Eğer, öğretmenlerin başarıya olan inancı yüksek olursa ve bu özgürlük ile yenilikçilik konusunda serbest bırakılma duygusuyla birleşirse; okuldaki güven, aidiyet hissi gelişir dolayısıyla okulun iklimi iyileşir ve okul başarısının artmasını sağlar.

Öğretmenlerin liderlik davranışları sergilemeleri öğrenci öğrenmesini pozitif yönde katkı sağlamaktadır. Öğretmenlerdeki bu başarıma hazzı onları motive ederek işlerinde daha aktif olmalarına katkı sağlamaktadır. Okul ortamını öğretmenler için çekici bir hale getirmek, iş birliğine ve iletişime dayalı bir okul iklimi oluşturmak ve onlara liderlik yapma şansı vermek öğretmenlerin iş doyumunu pozitif yönde etkileyebilir ve onları mesleklerini etkili bir biçimde sürdürme noktasında cesaretlendirebilir. (Katzenmeyer ve Moller, 2009:33). Okul müdürünün öğrencilerin maddi-manevi, eksik-yetersiz oldukları konuları üzerinde duran, çözüm için uğraş gösteren bir tutum sergilediği dile getirilmiştir. Bunun öğrencinin kendisinin önemsendiği, ilgi gördüğü duygusunu perçinleyerek kendini mutlu hissetmesini sağladığı vurgulanmıştır. Okul müdürünün öğrencilerimiz üzerinde meydana getirdiği en önemli

gelişim ve değişim onlara değerli olduklarını hissettirmek ve okulun varlık sebebinin onlar olduğunun onlara benimsetmiş olması olduğu belirtilmiştir. Öğrenciler üzerinde daha olumlu etkiler oluşturmak için okul ortamında öğrencinin kendini mutlu hissetmesi gerektiği görülmüştür. Öğrencilerin göstermiş oldukları başarılarında onlara anında geri bildiri oluşturup bu başarının pekiştirilmesinin sağlanması başarının arttırılmasında öğrencide içsel güdünün oluşması sağlanabilir.

Öğretmenlerin liderliği, kurumun nerede bulunması gerektiği düşüncesiyle okuldaki iç ve harici paydaşların katılımını oluşturacak gücü öğretmenlerin elinde bulundurmaları şeklinde tanımlanabilir (Murphy, 2005:19). Okuldaki öğretmenler, liderlik vasıflarını okul yönetiminin faydasına kullanmaktadır. Bununla beraber lider özellikleri olan öğretmenler, talebe velileri gibi öteki dış ortakların da okul idaresine destek vermesinde katkı sağlamaktadır (Anderson, 2010:108). Katılımcılar velilerin okulu daha çok sahiplenmesini sağlandığını ve yakındaki resmi ve özel kurumlar ile de sürekli olumlu bir iletişim halinde olduğunu belirtmişlerdir. Okulun ihtiyaçları olduğunda bu kurumlardan da yardım alındığı dile getirilmiştir. Okul müdürünün genellikle okulun başarılı olması için bütün kurumlarla işbirliği içinde çalıştığı ifade edilmiştir. Okuldan kopuk ve okul ile ilişki içinde olmayan veliler okuldaki işleyişten habersiz olur buda öğrencilerin başarısız olmasına sebep olur. Okul tüm paydaşları ile sürekli etkileşimde olmalı ve bu paydaşlardan olumlu şekilde yararlanmalıdır. Başarı için okulu ayakta tutan tüm dinamiklerin beraber ve koordinasyon içinde hareket etmesi gerekir.

Okullar öğrencilerin gelişmesine imkan tanıyan, bir topluluk hissi veren ve işbirliğini teşvik eden yerlerdir. Okulun oluşturduğu toplum, insan ilişkilerinin, çalışma Planlarının, programların ve günlük etkinliklerin oluşturduğu karmaşık bir yapıdır. Okul binaları bu yapı için fiziksel bir çevre oluşturmaktadır. Dolayısıyla binaların, Okulda gerçekleşen etkinlikleri etkileme ihtimali de çok yüksektir. Okul binalarının Okuldaki faaliyetleri sınırlayıcı veya destekleyici etkisi bulunmaktadır. Başka bir Deyişle; okulun fiziksel çevresi, öğrencilerin okulda bulunmayı sevip sevmemelerini, Öğretimin kalitesini ve öğrenme sonuçlarını derinden etkilemektedir (Tapanien, 2006b). Katılımcılar tarafından okulda sosyal ve kültürel etkinlikler ile bir biri ile daha çok ilişki kurulabilen bir ortamın oluşturulduğu ifade edilmiştir. Okulda bir aile ortamı oluşturulduğu bunda tüm çalışanların birbiri ile tam uyum ve birlik ve beraberlik içinde olmasını sağladığı belirtilmiştir. Fiziki ve çevresel faktörlerin iyi olduğu bir

okul ortamında öğretmenlerin çalışma isteğinin daha yüksek olduğu ve öğrencilerinde böyle bir okul ortamında daha başarılı olduğu görülmüştür.

Baştepe'ye (2009) göre, öğrencilerin içinde bulunduğu fiziksel çevrenin, öğrencilerin akademik yaşantısını etkilediğini dile getirmektedir. Okul binasının ve binanın olanaklarından bahsederken; okulun sahip olduğu atölye, laboratuvar, spor salonu, teknoloji ile donatılmış sınıflar, kütüphane ve dolayısıyla kitap sayılarının önemi üzerinde durur. Tüm bu sayılanların yeterli olması durumunda akademik başarıda olumlu bir katkı sağlanacağı ve yine sınıf ortamlarının; temizliğinden, ısı ve ışıktan panolarına, görsellerine ve renklerine vurgu yaparak; sınıfta bulunan öğrenci sayısının dahi bu başarıda etkili olduğunu dile getirir. Katılımcılar eğitim öğretim sürecinde okul müdürünün kendilerine sağladığı tam destek ile onları sürekli motive ettiğini ifade etmiştir. Sürecin daha iyi işlemesi için her türlü imkânları sağlandığı ve Eğitim Öğretim sürecini bir bütün olarak ele alıp sürecin tüm aşamalarının etkin bir şekilde işlemlerini sağlamaya çalıştığı belirtilmiştir. Okul müdürünün tüm eğitim süreçlerinde kendilerini desteklediği ve motive ettiği sürecin daha iyi işlemesi için her türlü imkânı sağladığı söylenmiştir. Okul binası ve binanın diğer tüm olanakları dikkate alınarak eğitim öğretim sürecinde öğrenci ve öğretmenler sağlanan destek sayesinde okulda öğrenci, başarısını artırdığı gözlemlenmiştir.

4.2. SONUÇ

Liderlik, stratejilerin oluşturulmasında olduğu kadar uygulanmasında da önemli bir role sahiptir. Özellikle günümüzde dinamikleşen ve giderek karmaşıklaşan bir ortamda değişimi gerçekleştirmesi beklenen liderlerin önemi daha da artmıştır. Ancak grup üyelerini belirli amaçlar, normlar ve değerler etrafında toplamayı gerektiren liderlik, üyelerin farklı düşünce, eğitim ve tecrübeye sahip olması nedeniyle zorlaşmaktadır. Bunu sağlamak, büyük ölçüde liderlik becerisini gerektirmektedir. Ayrıca etrafındakiler tarafından ne kadar kabul gördüğü, görevinin yapısı ve buna bağlı olarak sahip olunan güç de liderliğin niteliklerini belirlemektedir. Liderlik niteliklerinin belirlenmesine odaklanan teorik ve kavramsal çalışmaların yanında, ampirik araştırma verilerine dayalı olarak da liderlik beceri ve yetkinlikleri ortaya konulmaktadır.

Okul için tüm paydaşlar ile birlikte belirlenmiş olan vizyon ve misyon çerçevesinde okulun başarıya ulaşması adını olumlu adımlar atılmıştır. Okul müdürü tüm paydaşlar ile birlikte belirlenmiş olan okulun vizyon ve misyonunu okul personeline benimsetmiş ve okulun etkili başarılı olmasını sağlayabilmiştir. Belirlenen amaç ve hedeflerin açık net ve

anlaşılır olması başarıya ulaşmada kolaylık sağladığı gözlemlenmiştir. Okulda daha önce öğretmenler arasında anlaşmazlıkların çok fazla olduğu, sosyal ilişkilerin çok düşük seviyede olduğu görülmüş bu anlaşmazlıkların önüne geçilmesi ve daha olumlu ilişkiler kurulmasının sağlandığı gözlemlenmiştir. Öğretmenler başarıya inandırılması ve başarı için güdülenmiş olması öğrenci başarısını artmasında önemli bir faktör olduğu görülmektedir. Okul müdürünün öğrencileri için oluşturduğu güzel ortamlar ile okulun etkili ve başarılı olmasını sağladığı görülmektedir. Öğrenciler için okulu bir aile ortamına dönüştürerek onların okulda kendini güvende ve mutlu hissetmesini sağladığı vurgulanmaktadır. Öğrencilerin göstermiş oldukları olumlu davranışlara anında olumlu dönütler sağlayarak öğrencilerde bu davranışların pekiştirilmesi sağlanmıştır.

Yapılan toplantılara ve resmi kurumlardan ve sivil toplum örgütlerinden katılımcıları okula davet ederek çeşitli konularda bilgilendirmelerin yapıp bunlardan tam destek alındığı görülmüştür. Velilerin okulu daha çok sahiplenmesi sağlanmış. Ayrıca yakındaki resmi ve özel kurumlar ile de sürekli olumlu bir iletişim içinde olunmuştur. Okulun ihtiyaçları olduğunda bu kurumlardan da yardım almak için girişimlerde bulunulmuştur. Okulda gerçekleştirilen fiziksel koşulları iyileştirmeler ve sosyal ve kültürel etkinlikler ile okul ortamının hem öğretmenler hem de öğrenciler için daha yaşanabilir bir hale getirildiği gözlemlenmiştir. Okul ortamının iyileştirilmesi için öncelikle okuldaki bilgisayar ve fotokopi sayısının artırıldığı, Akıllı tahta kullanımı teşvik edildiği görülmüştür. Okul müdürü eğitim öğretim süreçlerinde öğretmenleri motive etmiş, yapılacak proje ve çalışmalarda öğretmenlere destek sağlamış, öğretim araçlarındaki eksikliklerin giderilmesi için çalışmalar yapmış olduğu görülmüştür.

Öğretmen liderliği, öğretim vizyonunu geliştirmek, sınıftaki etkinlikleri düzenleyebilmek, okuldaki etkinliklerde farklı roller üstlenebilmek olarak tanımlanmaktadır. Tanımdan da anlaşılacağı gibi öğretmen liderliğinin temelinde ortaklaşa gerçekleştirilen eylemlerde yönetim gücünün ortak olarak paylaşılması veya yetkilendirilmesi yatmaktadır. Bu tanıma göre okuldaki bütün öğretmenlerin liderlik potansiyeli vardır. Çünkü öğretmen liderliği okuldaki formatörlük, zümre başkanlığı, uzman öğretmenlik gibi formel işlemlerden ibaret değildir tam aksine bütün bu resmi görevleri de içine alan oldukça büyük ve önemli bir kavramdır.

Öğretmenlerin öğrenciyi bilişsel, ahlaki ve psikolojik yönlerden geliştirme gayreti içinde oldukları gözlemlenirken kendilerini okulla bütünleşmelerinde bir basamak olarak gördükleri okul yöneticilerinden okulun tarihine ilişkin bilgilendirme beklentilerinin

karşılanmaması etkili liderliği olumsuz yönde etkileyen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

Okulda yöneticiler ve öğretmenler arasında karşılıklı saygıyı ve sosyal desteği içeren bir yaklaşımın olduğu, yöneticinin öğretmenleri yönlendirmek yerine onların işini kolaylaştırmaya çalıştığı, destekleyici bir okul ikliminin ve öğretmen liderlerin olduğu bir okulda öğretmenlerin işle bütünleşmesine olumlu yönde katkı sağlanacağı söylenebilir. Böylece işine yönelik kendini enerji dolu hisseden, mesleğine bağlı, çalışmaktan yorulmayan, gelişime açık, meslektaşlarıyla iş birliği içinde olan, özverili öğretmenlerin sayısının artması sağlanarak öğretim sürecinin daha başarılı olması sağlanabilir.

4.3. ÖNERİLER

Araştırma bulgularına dayanarak elde edilen sonuçlardan hareketle aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

1. Okul müdürü okulun misyon ve hedeflerini gerçekleştirmede etkili bir lider olması önerilir. Başarıya ulaşmayı sağlamak için okul müdürünün okulun tüm paydaşlarını aynı amaç etrafında toplaması önerilir.
2. Okul müdürü öğretmenlerde okula aidiyet duygusu oluşturarak öğretmenlerin okulu daha çok sahiplemesinin sağlanması önerilir. Öğretmenlerin işini severek yapmasını ve öğrencilerin başarısını yükseltme konusunda daha istekli olmasını sağlanması önerilir.
3. Öğrenciler için okulu bir aile ortamına dönüştürerek onların okulda kendini güvende ve mutlu hissetmesinin sağlanmış olması önerilir. Öğrencilerin göstermiş oldukları olumlu davranışlara anında olumlu dönütler sağlayarak öğrencilerde bu davranışların pekiştirilmesi önerilir.
4. Okullarda öğrenci başarısının arttırılması için, motive edici bir kültür oluşturulmalıdır. Bunun için başarının ödüllendirilmesi, öğretmen öğrenci ilişkisinin geliştirilmesi, eğitim olanaklarının iyileştirilmesi gerekir.
5. Okullarda etkili öğretim için uygun bir okul ortamı inşa edilmelidir. Bunun sağlanması için, öğrencilere aynı derecede önem verilen, demokratik bir ortam ve her kesimin katılımıyla oluşturulmuş okul kuralları oluşturulmalı ve öğrenciler için güvenli bir ortam sağlanmalıdır. Ayrıca, ders dışı etkinlikler ve okul törenlerinin de öğrenci katılımı ve başarısını artıracak şekilde düzenlenmesi gerekir. Bundan

başka, okuldaki kaynakların öğrenci başarısını artırmaya yönelik kullanılması da fayda sağlar.

6. Okulda başarı ve etkili bir eğitim için, bütün ilgililerin katılımına dayanan takım çalışması anlayışı yerleştirilmelidir. Bunun için her ders gününün başlangıcı ve bitiminde küçük toplantılar düzenlenebilir. Ayrıca, okulda takım ruhunun geliştirilmesi için sosyal etkinliklere önem verilmelidir.

5. KAYNAKÇA

- AKAT İsmail (2009), İşletme Yönetimi, İzmir: Barış Yayınları.
- AKİŞ Yeşim (2004), Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası, İstanbul: Alfa Basın Yayın Dağıtım.
- AKŞİT Hüseyin (2008), Yönetim ve Yöneticilik, İstanbul: Kum Yayınları.
- ALKIN Cengiz (2006), "Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma", Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Edirne.
- ANDERSON Kirk (2010), "The Nature of Teacher Leadership In Schools as Reciprocal Influences Between Teacher Leaders And Principals", An International Journal of Research, Policy and Practice, Cilt: 15, Sayı: 1, s. 97-113.
- ASH Ruth ve PERSALL Maurice (2000), "The Principal As Chief Learning Officer: Developing Teacher Leaders", NASSP Bulletin, Cilt: 84, Sayı: 616, s. 15-22.
- AYDIN Hamdi (2008), Yönetim Bilimi, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- BALTAŞ Acar (2011), Ekip Çalışması ve Liderlik, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- BARTH Roland (2001), "Teacher Leader", Phi Delta Kappan, Cilt: 82, Sayı: 6, s. 443-449.
- BAŞARAN İbrahim Ethem (2014), Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetişel Davranış, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Baştepe, İ. (2009). Etkili okulun eğitim-öğretim süreci ve ortamı boyutlarının nitelikleri. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8(29), 76-83.
- BEGEÇ Suat (2009), "Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulaması", Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze.
- BEYÇİOĞLU Kadir ve ASLAN Mahire (2010), "Okul Gelişiminde Temel Dinamik Olarak Değişim ve Yenileşme: Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Rollerini", Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 1, s. 153-173.
- BOND Nathan (2011), "Preparing Preservice Teachers to Become Teacher Leaders", The Educational Forum, Cilt: 75, Sayı: 4, s. 280-297.
- BOWMAN Richard (2010), "Teacher As Servant Leader", A Journal of Educational Strategies, Cilt: 78, Sayı: 6, s. 247-260.
- BRIIGGS, C. L. (1986). Learning how to ask: a sociolinguistic appraisal of the role of the interview in social science research. NewYork: Cambridge University Press.

CAN Halil, AKGÜN Ahmet ve KAVUNCUBAŞI Şahin (2008), Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Ankara: Siyasal Kitabevi.

CAN Halil, AŞAN Öznur ve AYDIN Eren (2006), Örgütsel Davranış, Ankara: Arıkan Yayınları.

CHANG M. L. (2009), "An Appraisal Perspective Of Teacher Burnout: Examining The Emotional Work Of Teachers", Educational Psychology Review, Cilt: 21, Sayı: 3, s. 193-218.

COWDERY Joy (2004), "Getting It Right: Nurturing An Environment For Teacherleaders", Kappa Delta Pi Record, Cilt: 40, Sayı: 3, s. 118-131.

ÇETİN Münevver ve ÇAVAK Semih (2016), "Öğretmenlerin Öğretmen Liderliğine Yönelik Görüşlerinin İncelenmesi", Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi, Sayı: 9, s. 200-222.

ÇETİN Nesrin Gökben ve BECEREN Ertan (2007), "Lider Kişilik: Gandhi", Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl: 3, Sayı: 5, s. 111-132.

ÇIRPAN Hüseyin (1999), "Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Ampirik Alan Araştırması", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.

DAĞ İsa ve GÖKTÜRK Türker (2014), "Sınıf Yönetiminde Liderlik ve Liderliğin Sınıf Yönetimine Katkıları", The Journal of Academic Social Science Studies, Sayı: 27, s. 171-184.

DANZIG Arnold (2010), "How Might Leadership Be Taught? The Use Of Story And Narrative To Teach Leadership", International Journal of Leadership in Education, Cilt: 2, Sayı: 2, s. 117-131.

DEMİRALİ, E. (1995). Ölçeklerde geçerlik ve güvenirlik. M.Ü.Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 7, 125-148.

DEVINE Dymna, FAHIE Declan ve MCGILLICUDDY Deirdre (2013), "What Is 'Good' Teaching? Teacher Beliefs And Practices About Their Teaching", Irish Educational Studies, Cilt: 32, Sayı: 1, s. 83-108.

DİLEK Hakan (2005), "Orduda Uygulanan Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma", Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze.

DİNÇER Ömer ve FİDAN Yahya (2016), İşletme Yönetimi, İstanbul: Beta Yayıncılık.

DORUK Ece (2012), "Sosyal Yaşamın Mimarları: Liderler", İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi, Sayı: 24, s. 128-139.

ERÇETİN Şule (2010), Lider Sarmalında Vizyon, Ankara: Nobel Yayınları.

ERASLAN Levent (2004), "Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi", Milli Eğitim Dergisi, Sayı: 162, s. 22-34.

ERDEM Orhan (2009), Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi, Eskişehir: Pire Yayınları.

EREN Erol (2011), Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Beta Yayıncılık.

GEYLAN Ramazan (2012), Personel Yönetimi, Eskişehir: Met Yayınevi.

GÜL Hasan (2013), Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üzerine Bir Araştırma, İstanbul: Çağlayan Yayınları.

GÜRÜZ Demet ve GÜREL Emel (2006), Yönetim ve Organizasyon Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme, Ankara: Nobel Basımevi.

HARRISON Cindy ve KILLION Joellen (2007), "Ten Roles For Teacher Leaders", Educational Leadership, Sayı: 1, s. 64-77.

HOLLAND John, ECKERT Jon ve ALLEN Megan (2014), "From Preservice to Teacher Leadership: Meeting The Future In Educator Preparation", Action in Teacher Education, Cilt: 36, Sayı: 6, s. 433-445.

İŞCAN Ömer (2006), "Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı", Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı: 11, s. 160-177.

KATZENMEYER Marilyn ve MOLLER Gayle (2009), Awakening The Sleeping Giant: Helping Teachers Develop As Leaders, California: Corwin Press.

KAVGACI Hasan (2014), "İlköğretim Kurumu Öğretmenlerinin İşle Bütünleşme Düzeylerinin Bireysel ve Örgütsel Değişkenlerle İlişkisi", Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

KEÇECİOĞLU Tamer (2008), Lider ve Liderlik, İstanbul: Kalder Yayınları.

KEITH Harris (2015), "The Relationship Between Academic Library Department Experience And Perceptions Of Leadership Skill Development Relevant To Academic Library Directorship", The Journal of Academic Librarianship, Sayı: 41, s. 246-263.

KILINÇ Ali Çağatay ve RECEPOĞLU Ergün (2013), "Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Öğretmen Liderliğine İlişkin Algı ve Beklentileri", Uluslararası Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi, Sayı: 22, s. 175-215.

KIRK, J. ve Miller, M. L. (1986). Reliability and validity in qualitative research. Canada:A Sage University Paper.

KOÇEL Tuncay (2011), Kişilik ve Liderlik, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

LEBLEBİCİ Doğan (2008), "21.Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış", Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 32, s. 61-72.

LIEBERMANN Ann ve MILLER Lynne (2004), Teachers Leadership, San Francisco: Jossey Bass.

MURPHY Joseph (2005), Connecting Teacher Leadership and School Improvement, London: Corwin Press.

OKTAY Ercan (2011), "Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanması Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özellikleri", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 10, s. 403-428.

ÖZALP İnan, AĞLARGÖZ Ozan, PAŞAOĞLU Didem ve ŞAKAR Nurhan (2012), Yönetim ve Organizasyon-1, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.

ÖZDEN Yüksel (2008), Eğitimde yeni değerler, Ankara: Pegem Akademi.

ÖZKALP Enver ve KIREL Çiğdem (2011), Örgütsel Davranış, Bursa: Ekin Yayınevi.

ÖZSALMANLI Ayşe Yıldız (2006), "Türkiye'de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik", Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 4, s. 137-146.

ÖZTÜRK Mehmet (2013), Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim, İstanbul: Papatya Yayınları.

PANKAKE Anita ve MOLLER Gayle (2003), Overview Of Professional Learning Communities, Lanham: Scarecrow Education

PATTON, M. Q. (1987). How to use Qualitative methods in evaluation. Newbury park:Sage Publications Inc.

- PEKER Ömer (2005), Yönetim Geliştirmenin Sürekliliği, Ankara: TODAİE Yayınları.
- PIAW Yan ve TING Ling (2014), “Are School Leaders Born or Made? Examining Factors of Leadership Styles of Malaysian School Leaders”, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Sayı: 116, s. 5110-5124.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat ve TÜZ Melek (2011), Örgütsel Psikoloji, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- SANDELOWSKI, M. (1995). Qualitative analysis: What it is and how to begin. *Research in Nursing and Health*, 18 (4), 371-375.
- SCHRUM Lynne ve LEVIN Barbara (2014), “Preparing Future Teacher Leaders”, *Journal of Digital Learning in Teacher Education*, Cilt: 29, Sayı: 3, s. 97-103.
- SERİNKAN Celalettin (2008), Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- SMYLIE Mark (1995), “New Perspectives On Teacher Leadership”, *Elementary School Journal*, Cilt: 96, Sayı: 1, s. 3-7.
- STEWART, C. J. ve Cash, W. B. (1985). Interviewing: principles and practices. Dubuque, Iowa: W. C. Brown Co.
- ŞİMŞEK Mehmet Şerif (2009), Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tapanien, R.(2006b); The nordic cooperation network: the school of tomorrow, 11.04.2006 tarihinde www.aia.org adresinden alınmıştır.
- TELEF Bülent Baki (2011), “Öğretmenlerin Öz-yeterlikleri, İş Doyumları, Yaşam Doyumları ve Tükenmişliklerinin İncelenmesi”, *İlköğretim Online*, Cilt: 10, Sayı: 1, s. 91-108.
- ULUKAN Mehmet (2006), “Futbolcuların Kulübe Bağlılıklarında Antrenörün Liderlik Özelliklerinin Rolü”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Konya.
- USAL Ahmet (2015), Davranış Bilimleri Sosyal Psikoloji, İzmir: Barış Yayınevi.
- UZUN Gizem (2002), “Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana.
- YÖRÜK Sinan ve AKDAĞ Gonca (2010), “İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarının Etkililiği Ölçeğinin Geliştirilmesi”, *Kuramsal Eğitim Bilim Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 1, s. 66-92.
- YILDIRIM, A. ve Şimşek, H. (2004). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayınları.
- YILDIRIM, Ali ve Şimşek, Hasan (2013), Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, (9. Baskı), Seçkin Yayıncılık, Ankara
- YÜKSEL Mustafa (2006), “Karizmatik Lider Örneği Olarak Hz. Ömer”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- ZEL Uğur (2011), Kişilik ve Liderlik, Ankara: Seçkin Yayıncılık.