



Öğretmenlerin Bakış Açısına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Özellikleri

Leadership Characteristics of the School Principal from the Perspective of the Teachers

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin neler olması gerektiği ile ilgili öğretmen algısını ortaya koymaktır. Nitel yöntemlerden fenomenolojinin kullanıldığı araştırmada bu yöntemin seçilme sebebi, katılımcıların deneyimlerinden oluşan anlatımların sistematik olarak incelenmesi ve algıların belirlenmesine imkân sağlamasıdır. Araştırma kapsamında 2021-2022 eğitim döneminde İzmir ili Menderes ilçesinde resmi bir devlet okulunda görev yapan 15 öğretmenin görüşlerine başvurulmuştur. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak toplanan veriler, içerik analizi ile değerlendirilmiştir. Yapılan araştırma sonucunda, öğretmenlerin iyi bir okul müdürünün yönetsel özelliklerini en fazla yönetmelik ve mevzuata hakim olma, öğretmeni destekleme ve adil olma şeklinde ifade ettikleri, liderlik özellikleri içinde en çok adil olma, öğretmene rehberlik yapma, çözüm odaklı ve empati yeteneğine sahip olma özelliklerini saydıkları belirlenmiştir. İyi bir müdürün eğitim ve öğretime etkisiyle ilgili olarak ise ortamı uygun hale getirmesi gerektiği, öğretmen, veli ve öğrencileri koordine etmesi gerektiği, öğretmenlere rehberlik etmesi ve desteklemesi gerektiği fikirleri ön plana çıkmıştır. İyi bir müdürün teknoloji konusunda da öncü olması, yenilikleri takip etmesi ve teknolojiye hakim olması gerektiği düşüncesinin; sosyal ilişkilerde ise müdürün lider ve öncü olması gerektiği, bunun yerine dengeli ve saygılı bir iletişimin yeterli olduğu düşüncesinin baskın olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Öğretmen, Okul Müdürü, Liderlik Özellikleri, Okul Yönetimi.

ABSTRACT

The purpose of this research is to reveal the perception of teachers about what should be the leadership characteristics of school principals. The reason for choosing this method in the research, in which phenomenology, one of the qualitative methods, was used, is that it allows the systematic examination of the narratives consisting of the experiences of the participants and the determination of perceptions. Within the scope of the research, the opinions of 15 teachers working in an official public school in the Menderes district of İzmir province in the 2021-2022 education period were consulted. The data collected using semi-structured interview technique were evaluated with content analysis. As a result of the research, it was determined that the teachers mostly expressed the managerial characteristics of a good school principal as being in control of the regulations and legislation, supporting the teacher and being fair, and they listed the characteristics of being fair, guiding the teacher, solution-oriented and empathic the most among the leadership characteristics. . Regarding the effect of a good principal on education and training, the ideas that he should make the environment suitable, that he should coordinate teachers, parents and students, that he should guide and support teachers came to the fore. The idea that a good manager should be a pioneer in technology, follow innovations and have a command of technology; In social relations, it has been seen that the principal does not have to be a leader and a pioneer, instead the idea that a balanced and respectful communication is sufficient is dominant.

Keywords: Teacher, School Principal, Leadership Traits, School Management.

GİRİŞ

Eğitim, kişinin olumsuz davranışlarını değiştirmesi ve olumlu davranışlar kazanması için ömürboyu devam eden bir süreçtir. Kişi kaç yaşında olursa olsun, eğitim hayatı devam etmektedir. Eğitim bilgi edinmenin yanı sıra yaşama ve topluma daha akılcı bakma ve sevgi ile sarmalanmış bir bilinç kazandırır. Eğitim, ülkenin geleceğini belirleyen önemli bir unsurdur. Günümüzde yaşanan hızlı gelişmeler, eğitimin en önemli birimleri olan okulların bu gelişmelere uyum sağlayabilecek, toplumun ihtiyaçlarına cevap verebilecek biçimde şekillenmesini gerektirmektedir. Toplumun gelişmesinde ve varlığını sürdürebilmesinde etkin rolü olan nitelikli insan kaynağının yetişmesinde okullardaki eğitimin önemi büyüktür. Okulların başarısında da okul müdürlerinin etisi oldukça yüksektir (Erol, 1995).

Okul müdürleri, okullarda eğitim niteliğinin üst düzeye çıkarılabilmesi için kritik bir konumdadır. Okul müdürleri, görevlendirildikleri okullarda, Milli Eğitimin amaçları doğrultusunda eğitim ve öğretim

Erdem Babur ¹

How to Cite This Article

Babur, E. (2023).
“Öğretmenlerin Bakış Açısına
Göre Okul Müdürlerinin
Liderlik Özellikleri”,
International Social Mentality
and Researcher Thinkers
Journal, (Issn:2630-631X)
9(75): 4583-4592. DOI:
[http://dx.doi.org/10.29228/sm
ryj.72339](http://dx.doi.org/10.29228/sm
ryj.72339)

Arrival: 07 August 2023
Published: 30 September
2023

Social Mentality And
Researcher Thinkers is
licensed under a Creative
Commons Attribution-
NonCommercial 4.0
International License.

¹ Öğretmen., MEB, İzmir, Türkiye

faaliyetlerinin sürdürülmesinden sorumlu kişilerdir. Ayrıca, okulun, öğretmenlerin, öğrencilerin ve diğer çalışanların güvenliği de müdürün sorumluluğu altındadır. Okul müdürleri çalışan bir sistemin kalbi gibidir. Aldığı kararlarla sistemin çalışmasının sorunsuz devam etmesini sağlar (Aras ve Şimşek, 2022). Bir kişinin okul müdürü olarak atanabilmesi için eğitim düzeyinin yeterli olması, mevzuat bilgisinin olması, mesleki gelişim ve kendini yetiştirmeye ilgili gerekli eğitimleri almış olması gerekmektedir. Yönetimde kararların verilmesinde ve uygulanmasında söz sahibi kişi olarak mevzuatı bilmesi gereken, okuldaki faaliyetlerin yasalara ve mevzuata uygun olarak sürdürülmesini sağlayan ve denetleyen kişidir. Okul müdürleri, resmi yönetim işlerinin yanında aynı zamanda birer eğitim yöneticisidir (Aydın, 2023).

Okul müdürlerinin eğitim ve öğretimde niteliği yükseltmek için vizyon sahibi olarak gelecekle ilgili öngörülerde bulunmalı ve liderlik özellikleri taşımalıdır. Liderlik tanımlarında genellikle, geleceği görme, örgüt için inandırıcı vizyon ve hedefler belirleyerek çalışanları bu amaçları gerçekleştirmek üzere harekete geçirme yer alır. Birçok benzer liderlik tanımında bulunan insanları etkileme ve vizyon doğrultusunda belirlenmiş hedeflerin gerçekleştirilmesi ortak nokta olarak dikkati çekmektedir (Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009). Liderlerin, örgüt üyelerini motive etme, yönlendirme, ilham verme, aydınlatma gücü yüksektir. Grup üyelerini mücadeleye teşvik ederek değişimi yaratmaya yönelik harekete geçirir. Özsalmanlı (2005), lider yöneticilerin genel özellikleri arasında karizmatik olmak, misyon ve vizyon sahibi olmak, girişimci, yaratıcı ve yenilikçi olmak, güçlü ve hırslı olmak olarak belirtmiştir. Liderlerin en yaygın olarak sergilediği davranışlar 5 başlıkta toplanmıştır (Sular, 2020):

- ✓ Sürece meydan okuma
- ✓ Paylaşılan bir vizyonu aşılama
- ✓ Başkalarını harekete geçirme
- ✓ Gidilecek yolu modelleme
- ✓ Cesaretlendirme

Liderlik ile yöneticilik, birbirine benzerliği dolayısıyla oldukça sık karıştırılan, birbirinin yerine kullanılan ve tartışılan iki kavramdır. Bir okulda yöneticilik, okulun günlük problemleriyle uğraşan, planların hazırlanması, uygulanması, mevzuatın uygulanması ve denetlenmesi gibi prosedürle ilgili bir davranış modelini temsil ederken, liderlik davranışı okuldaki öğrenme atmosferini yaratmak, insanlara ufuk açmak, okul kültürü yaratmak gibi daha motivasyonel problemlerle ilgilenen davranış modeli olarak kabul edilmektedir. Günümüzde okul müdürlerinin lider yöneticiler olması beklenmektedir. Böylece hem yöneticilik görevlerini hem de liderlik özelliklerini kendi kişiliğinde birleştirerek okulun başarısını üst düzeylere çıkarması beklenmektedir (Uysal, 2001).

Yöneticilik ile liderlik kavramları arasındaki ayırt edici iki kelime; “koruma” ve “yenileme” ile temsil edilmektedir. Yöneticilik var olan statükoyu, sistemi ve örgütsel yapıyı korumaya meyilli iken, liderlik, girişimcilik ve yaratıcılıkla insan kaynağını harekete geçirerek neler yapılabileceğini düşünen yenilikçi bir yol izler. Yöneticilik önceden belirlenmiş yolu takip ederken, liderler yeni yollar bulur. Yöneticiler kontrolle ayakta kalır ve işleri doğru yaparak başarıyı yakalamaya odaklıdır. Liderler ise doğru olan işleri fark ederek yapmayı ve ilham vermeyi önemser (Uysal, 2001).

20. yüzyılda dünyada büyük değişiklikler ve dönüşümler yaşanmıştır. Bu gelişme ve dönüşümlerin bir sonucu olarak, dünya çapında bir bilgi patlaması gerçekleşmiş ve son yarım yüzyılda, insanlık tarihinin önceki dönemlerinde üretilen toplam bilgi miktarı kadar bilgi üretmiştir. Hızla gelişen dünyada, bilginin işleme biçimindeki değişiklikler, eğitim kurumlarının stratejilerini çağın ihtiyaçlarına göre değiştirmesini gerekli hale getirmiştir. Okul yöneticilerinin bu hızlı ve yeni çağda geleneksel yönetim anlayışıyla başarı kazanmaları zordur. Bu nedenle okul yöneticileri değişim ve dönüşümü sağlayacak bilgi birikimine sahip olmalı ve okulun başarı oranını artırmak için çalışmalıdır. Okul yöneticileri, kurumlarının yapısını ve işleyişini etkileyen çeşitli yenilikleri takip ederek bu tür yenilikleri kurumlarına uyarlayabilmelidir (Tekeli, 2005). Teknolojik liderler olarak okul müdürlerinin teknoloji okur yazarlığının olması, kurumun hedeflerine ulaşabilmek için teknolojideki yenilikleri takip ederek eğitim sistemine entegre edilebilecek olanları olabildiğince kullanmaya ve kullandırmaya çalışması çağı yakalamak ve okulun etkililiği açısından önemlidir (Dikmen, 2022).

Okul müdürlerinin ilk hedefi okuldaki eğitim kalitesini artırarak iyi eğitim almış bireyler yetişmesini sağlamaktır. Bunun içinde öncelikle öğretmenlerle olan uyumlu çalışmaları, liderlik özellikleri ve eğitim ve öğretimde kaliteyi arttırmak için gerekli donanımları sağlamak durumundadırlar. Yeni yaklaşımlar çerçevesinde okul müdürlerinden beklenen, empatik, çalışanlarını önemseyen, ihtiyaçlarını fark ederek yönlendiren, ileriye taşıyacak olan alanlarda öncü olarak diğer çalışanları yeni teknolojilere ve alanlara teşvik

etmektedir. Bu çalışmada öğretmenlerin bakış açısından okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Öğretmenlerin görüşleri farklı bir bakış açısıyla değerlendirildiğinde aynı zamanda öğretmenlerin ihtiyaç duyduğu liderlik özelliklerini de ortaya Bu çalışmada, iyi bir okul müdürünün nasıl olması gerektiğine dair öğretmen görüşlerine dayanarak, okul müdürlerinin yönetsel özellikleri, eğitim öğretimdeki rolü ve liderlik özellikleri üzerine görüşler alınmıştır. Bu amaçla bu çalışmanın soruları aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

- ✓ Öğretmenlere göre iyi bir okul müdürünün yönetsel özellikleri nasıl olmalıdır?
- ✓ Öğretmenlere göre iyi bir okul müdürünün liderlik özellikleri nasıl olmalıdır?
- ✓ Öğretmenlere göre iyi bir okul müdürünün eğitim ve öğretime etkisi nasıl olmalıdır?
- ✓ Öğretmenlere göre iyi bir okul müdürünün teknolojik liderlik özellikleri nasıl olmalıdır?
- ✓ Öğretmenlere göre iyi bir okul müdürünün sosyal liderlik özellikleri nasıl olmalıdır?

YÖNTEM

Araştırmanın Deseni

Araştırmada, nitel araştırma yöntemlerinden biri olan fenomenolojinin kullanılmıştır. Bu yöntemin seçilmesinin sebebi, katılımcıların deneyimlerinden oluşan anlatımların sistematik olarak incelenmesi ve algıların belirlenmesine imkân sağlamasıdır. Nitel yöntemle yapılan çalışmalarda, çerçevesi çizilmiş konuda derin kavrayışa ulaşma çabası olduğu için araştırmacı bir kâşif gibi davranır, öznel bakış açılarına özen göstererek sorularla gerçekliğin izini sürer (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Çalışma Grubu

Bu çalışmanın çalışma grubunu resmi bir ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. İzmir ili Menderes ilçesinde faaliyet göstermekte olan bir devlet okulunda görev yapan öğretmenlerden toplam 15 kişiyle (Katılımcı=K) görüşülmüştür. “Demografik Bilgi Formu” ile araştırmaya katılan öğretmenlerin, demografik özellikleri hakkında veri elde edilmiştir. Bu bilgiler Tablo 1’de verilmektedir.

Tablo 1: Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler.

Değişken	Grup	Katılımcı Sayısı
Eğitim Durumu	Lisans	15
	Kadın	7
Cinsiyet	Erkek	8
	Bekar	4
Medeni Durum	Evli	11
	20-30	1
Yaş	31-40	9
	41-50	4
	51-60	1

Katılımcıların tamamı lisans eğitimine sahip, cinsiyet durumu 7 kadın, 8 erkek olmak üzere kadınlarla erkekler arasında yakın dağılmış, 4’ü bekar ve 11’i evli olmak üzere evli öğretmenler çoğunlukta, 30 yaş altı 1 kişi ve 51 yaş üstü 1 kişi katılımcı olmakla birlikte, katılımcıların çoğunluğu 31-40 yaş aralığında 9 kişi ve 41-50 yaş aralığında 4 kişi ile 31-50 arasında dağılmaktadır.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Bu çalışmada, veriler yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ile toplanmıştır. Öğretmenlerin iyi okul müdürlerinin hangi özelliklere sahip olması gerektiğine yönelik düşüncelerini ve önerilerini tespit etmek amacıyla ilgili literatür gözden geçirilerek araştırmacı tarafından hazırlanan “Görüşme Formu” ve “Demografik Bilgi Formu” kullanılmıştır. Öğretmenlere yöneltilen sorular aşağıdaki gibidir:

- ✓ İyi bir müdürün sahip olması gereken yönetsel özellikler nelerdir?
- ✓ İyi bir müdürün sahip olması gereken liderlik özellikleri nelerdir?
- ✓ İyi bir müdürün eğitim ve öğretime etkisi nasıl olmalıdır?
- ✓ İyi bir müdürün teknolojik liderliği nasıl olmalıdır?
- ✓ İyi bir müdürün sosyal ilişkilerdeki liderlik rolü nasıl olmalıdır?

Toplanan veriler, içerik analizi ile incelenerek, temel görüşler kategori ve temalar altında gruplandırılmış ve anlamlı sonuçlar elde etmek üzere yorumlanmıştır.

BULGULAR**İyi Bir Müdürün Sahip Olması Gereken Yönetimsel Özellikler**

Katılımcı öğretmenlerin iyi bir müdürün sahip olması gereken yönetimsel özellikler ile ilgili görüşleri incelenerek kategoriler ve temalar halinde Tablo 2’de özetlenmiş, temaların frekansları belirtilmiştir.

Tablo 2: Öğretmenlerin İyi Bir Müdürün Sahip Olması Gereken Yönetimsel Özellikleri Hakkındaki Görüşleri.

Kategori	Tema	f
Yöneticilik	Yönetmelik ve mevzuata hakim olmalı	3
	Gerektiğinde insiyatif kullanabilmeli	2
	Her şeyden haberdar olmalı	2
	İş bitirici olmalı	1
	Görev ve sorumluluk bilinci tam olmalı	1
	Şeffaf bir yönetim uygulamalı	1
	Kurumun çevre şartlarını iyi bilmeli	1
	Ortak yöneticilik özelliklerini sağlamalı	1
	Öncü olmalı	1
İlişkiler	Öğretmeni desteklemeli	3
	Anlayışlı olmalı	3
	Görev ve yetkilerin dağıtımında adaletli olmalı	3
	İş birlikçi olmalı	2
	Organizasyon gücü yüksek olmalı	2
	İletişim becerilerine sahip olmalı	1
	İlişkilerde yapıcı olmalı	1
	Önyargısız olmalı	1
	Empati yeteneği olan	1
	Veli ilişkileri iyi olmalı	1
	Rehber olmalı	2
Kişilik	Makamını liderlik için, öğrenci ve okul menfaatleri için kullanmalı, ego ve üstünlük için değil	2
	Tutarlı davranışlar sergilemeli	1
	Çok yönlü düşünebilmeli	1
	Yeniliğe açık olmalı	1
	Konusunda bilgili, donanımlı	1
	Sakin olmalı	1
	Demokratik olmalı	1

Öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde, iyi bir müdürün özelliklerinin “yöneticilik”, “ilişkiler” ve “kişilik” olmak üzere üç kategoride toplandığı belirlenmiştir. Katılımcıların iyi müdürün özellikleri ile ilgili görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

K1: “Öğretmen okul içindeki olumsuz durumlarda müdürün arkasında olduğunu hissetmelidir. Makamını güç olarak değil lider olabilme imkanı olarak görebilmelidir.”

K2: “İnsan ilişkilerinde yapıcı bir kişiliğe sahip olmalı ve yönetmeliğe hakim olmalı”

K3: “Kişilik özellikleri farklılık gösteren tüm idareciler ortak yönetici özelliklerini sağlayabilmelidir.”

K4: “Kurumun çevre şartlarını iyi bilmeli veli ilişkileri iyi olmalıdır. Öğretmenlerin kişilik özellikleri ve yeteneklerine göre iş bölümü yapmalı”

K5: “İş bitirici olmalı çok yönlü düşünebilmeli yeniliğe açık olmalı”

K6: “Yönetmelik ve mevzuata hakim olmalı egosunu öğrenci ve okul menfaatlerinin önünde tutmamalı”

K7: “Çalışanlarını herhangi bir işte çalışanlar olarak görmemesi gerekir onların da kendisi gibi öğretmen olduğunu unutmamalıdır”

K8: “Eşitlikçi değil, adil olmalı. Çalışan ile çalışmayan personele yönetimsel işlerde bu yaklaşım hissettirilerek verimliliği arttırmak amaçlanabilir”

K9: “İlk olarak iyi bir planlama ve organizasyon ikinci olarak şeffaf bir yönetim uygulamalı son olarak öğretmenlere her konuda rehberlik edilerek kendilerini geliştirmeleri için öncülük etmelidir”

K10: “Yönetmeliğe hakim olmalı gerektiğinde insiyatif kullanabilmeli iş bitirici olmalı”

K11: “Konusunda bilgili, donanımlı iş birlikçi iletişim becerilerine sahip, anlayışlı önyargısız empatik olmalı”

K12: “Okul yönetiminde asıl söz sahibi olan her şeyden haberdar bir özelliği olmalıdır”

K13: “İyi bir müdür sorumlu olduğu grup faaliyetlerini iyi organize etmelidir görev ve yetkilerin dağılımında adaletli olmalıdır”

K14: “Anlayışlı sakin görev ve sorumluluk bilinci tam olan idare etmesini bilen, tutarlı davranışlar sergileyen”

K15: “Hiyerarşik üstünlüğünü kullanarak astını ezmeme vereceği görevlerde dikte etmeden karşılıklı anlayış ve fikir birlikteliği ile sorunları çözmeli”

İyi Bir Müdürün Sahip Olması Gereken Liderlik Özellikleri

Katılımcı öğretmenlerin iyi bir müdürün sahip olması gereken liderlik özellikleri ile ilgili görüşleri incelenerek kategori ve temalar halinde Tablo 3’te özetlenmiş, temaların frekansları belirtilmiştir.

Tablo 3: Öğretmenlerin İyi Bir Müdürün Liderlik Özellikleri Hakkındaki Görüşleri.

Kategori	Tema	f
Girişimci	Yeniliklere açık olmalı	2
	Atılımcı olmalı	1
	Pratik düşünebilmeli	1
	Çalışkan	1
	İlham verebilmeli	2
	Dürüst	1
	Adil olmalı	4
	İnsiyatif kullanabilen	1
	Anlayışlı olmalı	2
	Empati yeteneği olmalı	3
Kolaylaştırıcılık	Rehberlik yapabilmeli	3
	Yapılacak işleri zorlaştırmamalı	3
	Çözüm odaklı olmalı	3
	İstenen amaç etrafında birleştirebilmeli	1
	Motive etmeli	1
	Gereksiz işlerle çalışanları boğmamalıdır	1
	Deskleyici olmalı	1
Ast-üst ilişkileri	Çatışmaları yönetebilmeli,	1
	İkna ve iletişim konularında yetkin olmalı	1
	Astlarına insiyatif kullanma serbestisi tanımalı	1
	Ast üst ilişkisinde kullandığı dile hakim olmalı	1
	Fikir almalı ve saygı duymalı	1
	Çalışanlarla birlikte hareket edebilmeli	1
	Örnek olmalı	1
	Karizmatik egemenliğe sahip olmalı	1
	Tutarlı olmalı	2
	Soğukkanlı davranmalı	1

Öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde, iyi bir müdürün özelliklerinin “girişimci”, “kolaylaştırıcılık” ve “ast-üst ilişkileri” olmak üzere üç kategoride toplandığı belirlenmiştir. Öğretmenlerin iyi bir müdürün yönetsel özellikleriyle liderlik özelliklerine yakın cevaplar verdiği, lider ile yönetici arasındaki farkı çok önemsemedikleri ya da aynı beklenti içinde oldukları söylenebilir. Katılımcıların iyi müdürün özellikleri ile ilgili görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

K1: “İyi bir müdür yeniliklere açık olmalı, Öğretmenlere ilham verip rehberlik yapabilmeli”

K2: “Herkes karşısındaki adil olan gerektiğinde insiyatif kullanabilen”

K3: “Adil, çözüm odaklı, destekleyici, kazanmaya dayalı tutum içinde ”

K4: “Öğretmenleri, öğrencileri, velileri ulaşılmak istenen amaç etrafında birleştirmeli”

K5: “Problem çözme becerisine sahip olmalıdır”

K6: “İkna ve iletişim konularında yetkin olmalı. Astlarına insiyatif kullanma serbestisi tanımalı”

K7: “Duruşuyla, sergilediği tavırlarla örnek olmalıdır. Karizmatik egemenliğe sahip olmalıdır. Ast üst ilişkisinde kullandığı dile hakim olmalıdır. Gereksiz işlerle çalışanları boğmamalıdır. Atılımcı olmalı, pratik düşünebilmelidir.”

K8: “Tutarlı olmalı, aynı sorunlara farklı yaklaşımlar sergilememeli, soğukkanlı davranmalı, çözüm odaklı davranış sergilemeli”

K9: “İyi bir müdür izlediği stratejik yollarla öğretmenleri arasından sürükleyebilen yapmak istemeyecekleri kendilerine zor gelen işleri bile öğretmenlerin gönüllü olarak ve eğlenerek yapmalarını sağlayacak liderlik özelliklerine sahip olmalıdır”

K10: “Karar mercii olmalı ancak öğretmenlerin ve diğer çalışanların da fikrini alıp saygı duymalı herkese eşit davranmalı”

K11: “Adil, saygılı, güvenilir, anlayışlı, önyargısız, empati yapabilen”

K12: “Egolarını ve kişisel hırslarını okul ortamına yansıtmamalı”

K13: “İyi bir müdür bir vizyona sahip, yol gösterici, güven duyulan, doğruyu objektif bilgiyle savunan ve gerektiğinde insiyatif kullanabilen ve hedefleri olandır.”

K14: “Tüm çalışanları ile birlikte hareket edebilen çalışkan, işini hakkıyla yapabilen, işini hakkıyla yapmaya çalışanlara destek olan”

K15: “Yeniliğe açık olmalı, dürüst ve adaletli olmalı, anlayışlı olmalı, çatışmaları yönetebilmeli, ilham verebilmeli, yapılacak işleri zorlaştırmamalı, empati yeteneği olmalı”

İyi Bir Okul Müdürünün Eğitim ve Öğretimdeki Yeri

Katılımcı öğretmenlerin iyi bir müdürün eğitim ve öğretime etkisinin nasıl olması gerektiği ile ilgili görüşleri incelenerek kategori ve temalar halinde Tablo 4’te özetlenmiş, temaların frekansları belirtilmiştir.

Tablo 4: Öğretmenlerin İyi Bir Müdürün Eğitim Ve Öğretimdeki Yeri Hakkındaki Görüşleri.

Kategori	Tema	f
Eğitim-öğretim	Ortamı uygun hale getirmelidir	4
	Öğretmen kadar görev ve sorumluluk alabilmelidir	1
	Önceliği eğitim ve öğretim faaliyetleri olabilmeli	3
	İş ve işleyişi denetlemek	1
	Gerekli materyallerin teminini sağlamalı	2
	Yenilikleri takip ederek rehberlik yapabilmeli	2
Organizasyon	Koordine etmeli	4
	Planlı	1
	Öğrencilerin etkinliklere katılımını artırmalı	1
Psikolojik	Öğretmenlere rehberlik etmeli ve desteklemeli	5
	Huzuru sağlamalı	2
	Kuruma ait olma ihtiyacını sağlamalı	1
	Öğretmenlerin motivasyonuna katkı sağlamalıdır	1
	Kriz ve sorunları rasyonel şekilde yönetebilmek	1
	Öğretmenin ve öğrencilerin okula mutlu gelmelerini sağlamalı.	1
	Samimi bir ortam oluşturmalı	1
	Biz ruhu oluşturmalı	1

Öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde, iyi bir müdürün eğitim ve öğretimdeki yeri hakkındaki görüşleri “eğitim-öğretim”, “organizasyon” ve “psikolojik” olmak üzere üç kategoride toplandığı belirlenmiştir. Katılımcıların iyi müdürün eğitim ve öğretimdeki yeri ile ilgili görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

K: “Öğretmenin psikolojisi ve motivasyonu öğrencilere doğrudan yansımaktadır. İyi bir müdür samimi bir ortam oluşturup öğretmenlerin motivasyonuna katkı sağlamalıdır.”

K2: “Eğitim ve öğretimin hazır olmasında öğretmen kadar görev ve sorumluluk alabilmelidir. Öğretmen-öğrenci-veli üçgeninde koordine eden bir yapıya sahip olmalıdır.”

K3: “Önceliği eğitim ve öğretim faaliyetleri olabilmeli bu doğrultuda paydaşların (öğretmenler, müdür yardımcıları, okul çalışanları, öğrenciler ve veliler) iç huzuru kuruma ait olma ihtiyacının vb. eğitim öğretim faaliyetlerine katkısı önemsemelidir.”

K4: “Eğitim öğretim ortamının öğretmen, öğrenci ve veli için uygun hale getirmelidir.”

K5: “Öğrenci, veli ve öğretmen arasındaki iş birliğini koordine eder. Okul içindeki eğitim faaliyetlerine imkan ve olanak sağlaması.”

K6: “Personeli motive etmek, iş ve işleyişi denetlemek, kriz ve sorunları rasyonel şekilde yönetebilmek.”

K7: “Eğitim ve öğretimin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için okul müdürleri koordine sağlamalı yapılacaklar sistemli bir şekilde planlanarak okulun diğer çalışanlarına vakitlice bildirilmelidir. Okuldaki eğitim ve öğretim kalitesinin artırmak için gerekli materyallerin temini noktasında çaba göstermelidir.”

K8: “Eğitim ve öğretim alanındaki çalışmalarda yenilikleri takip ederek rehberlik yapabilmeli öğrenci ve öğretmenlere uygun çalışma ortamı hazırlamada yardımcı olabilmelidir.”

K9: “.....Huzur sağlanması, biz ruhu yaratılması eksikliklerin ivedilikle giderilerek öğrencilerin kullanımına sunulması için başvurulacak ana merciidir. Lokomotif görevi görerek vagonların onu takip etmesi için sosyo-kültürel sportif faaliyetlere de öğrencinin katılımının sağlanması için tetikleyici olarak görev almalıdır.”

K10: “Öğretmenlere yeterli desteği vermelidir.”

K11: “Öğretmen, öğrenci ve veli arasındaki koordineyi sağlayabilmeli. Öğretmenleri gereksiz evrak işleriyle bunaltmamalı.”

K12: “Okul ortamındaki huzur, eğitim ve öğretim kalitesini arttıracığından ve okul ortamındaki huzurun büyük kısmını müdür sağlayacağından ya da bozacağından çok önemli bir rolü vardır.”

K13: “Eğitim ve öğretimde yenilikçi yaklaşımlar benimsemeli ve bunun uygulanmasında öncülük etmeli.”

K14: “Öğrenci, veli, öğretmen ve idareci dördlüsünün en sağlam durması gereken ayaklarından biri olan idare kısmıdır. İşini hakkıyla yapmak isteyen öğretmenin arkasında durabilmelidir.”

K15: “Öğretmenlere rehberlik etmeli, öğrencilerin akademik ve sosyal gelişimlerini destekleyecek faaliyetleri desteklemeli. Öğretmenleri gereksiz iş yükü ile bunaltmamalı, öğretmenin ve öğrencilerin okula mutlu gelmelerini sağlamalı.”

İyi Bir Müdürün Teknolojik Liderliğe Öncülüğü

Katılımcı öğretmenlerin iyi bir müdürün teknolojik liderliği ile ilgili görüşleri incelenerek kategori ve temalar halinde Tablo 5’te özetlenmiş, temaların frekansları belirtilmiştir.

Tablo 5: Öğretmenlerin İyi Bir Müdürün Teknolojik Liderliği Hakkındaki Görüşleri.

Kategori	Tema	f
Etkin Kullanıcı	Teknolojiye hakim olmalı ve öncü olmalıdır	12
	Teknolojik gelişmeleri takip edebilmeli	5
	Donanımlı olmalı	1
	Teknolojiyi aktif kullanmalı	1
Destekleyici	Bildiklerini paylaşmalı	1
	Gerekli altyapı ve materyalleri temin edilmesini desteklemeli	1
	Teknolojik festival ve yarışmalara katılımı desteklemeli	1
	Yeterliliğe sahip kişileri destekleyici olmalı	1
	Kullanımını yaygınlaştırmalı	1
Diğer	Öncü olmak gibi bir lüzum veya zorunluluk yoktur	1

Öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde, iyi bir müdürün teknolojik liderliği “etkin kullanıcı”, “destekleyici” ve “diğer” olmak üzere üç kategoride toplandığı belirlenmiştir. Katılımcıların iyi müdürün teknolojik liderliği ile ilgili görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

K1: “İyi bir müdür donanımlı olmalıdır. Teknolojik liderliği ise gerekli altyapı ve materyallerin temin edilmesi ile göstermelidir.”

K2: “Teknolojiye hakim olmalı gerektiğinde öncü olmalıdır.”

K3: “Teknolojik gelişmeleri takip edebilmeli, yeterliliğe sahip kişiler için destekleyici olmalı”

K4: “Teknoloji günümüzde her alanda kullanıldığından teknolojiye hakim olmalı ve liderlik etmelidir.”

K5: “Olmalıdır.”

K6: “Yeterince hakim olmalı ancak öncü olmak gibi bir lüzum veya zorunluluk yoktur.”

K7: “Teknolojiye hakim olan idareciler bunları yani bildiklerini paylaşmalı ve öncü olmalıdır.”

K8: “Evet, olmalıdır. Yaşadığı çevreden, eğitim ortamından bir haber olmamalıdır. Öğrenci ve öğretmenlerle ilişkilerinde bu alandaki yenilikleri takip etmek olumlu yönde etkileyecektir.”

K9: “Çağın gelişimine ayak uydurarak ve teknolojiyi faal kullanarak -kullanılmasını sağlayarak- web-2 araçlarının kullanımını yaygınlaştırmalı hızlı iletişim sayesinde bilgiye hızlı ulaşılabilmesi konusunda öncü olmalıdır.”

K10: “Olmalıdır.”

K11: “Teknolojik liderliğe öncü olmalıdır. Gelişmeleri takip etmeli ve gerekli olan araç gereklere imkanlar dahilinde sağlamalıdır.”

K12: “Elbette. Teknolojik gelişmelerden bir haber olan bir müdür bana göre dikkate alınmayabilir.”

K13: “Kesinlikle olmalıdır. Günümüzde teknoloji bu kadar önemliyken teknolojinin kullanımı ve bu konudaki gelişmeleri takip etmek önem arz etmektedir.”

K14: “İmkanlar dahilinde kesinlikle.”

K15: “Her türlü teknolojik festival ve yarışmalara öğretmen ve öğrencilerin katılımını desteklemelidir.”

İyi Bir Müdürün Sosyal İlişkilerde Liderlik Özelliği

Katılımcı öğretmenlerin iyi bir müdürün sosyal ilişkilerde liderlik özelliklerinin nasıl olması gerektiği ile ilgili görüşleri incelenerek kategori ve temalar halinde Tablo 6’da özetlenmiş, temaların frekansları belirtilmiştir.

Tablo 6: Öğretmenlerin İyi Bir Müdürün Sosyal İlişkilerdeki Liderliği Hakkındaki Görüşleri.

Kategori	Tema	f
Etkin olmalı	Öncü ve örnek olmalı	4
	Sosyal ilişkileri pekiştirmek için organizasyonlar düzenlemeli	2
	İlimli bir atmosfer oluşturmaya özen göstermelidir	1
	Paydaşların özel günlerini hatırlamalı	1
	İlk planlayıcı olmalı ve gerçekleştirilmesi için çaba sarf etmelidirler	1
Dengeli olmalı	İletişiminin iyi olması/saygılı olması gerekli	5
	Ne çok lider ne çok samimi olmalıdır	1
	Kurum dışında sosyal liderlik yapması gerekmez	3
	Sosyal liderlik rolünü devam ettirmekten kaçınılmalıdır	2
	Gerekli değil	2

Öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde, iyi bir müdürün sosyal ilişkilerdeki liderliği “etkin olmalı” ve “dengeli olmalı” olmak üzere iki kategoride toplandığı belirlenmiştir. Katılımcıların iyi müdürün sosyal ilişkilerdeki liderliği ile ilgili görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

K1: “Müdür sosyal ilişkileri pekiştirmek için öncü olmalıdır. Organizasyonlarla öğretmenlerin kaynaşması okuldaki samimiyeti pekiştirecektir. Huzurlu bir ortamdaki eğitim daha kaliteli ve keyifli olacaktır. ”

K2: “Dengeli olmalıdır.”

K3: “Sosyal ilişkilerde değerlere hassas olmalı iş ve değerler arasındaki dengeyi iyi koruyabilmelidir.”

K4: “Kurum dışı sosyal faaliyetlerde liderlik özelliği göstermesi gerekmez.”

K5: “Göstermemelidir.”

K6: “Sosyal ilişkilerde başarılı ve dengeli olmakla birlikte liderlik rolünü devam ettirmekten kaçınılmalıdır.”

K7: “Sosyal ilişkilerde lider olmaktan ziyade ortamda nasıl konuşulması ve tepki verilmesi gerektiğini bilmeli, kendi kişilik özelliklerini öne çıkarmadan toplumsal kurallar çerçevesinde ilimli bir atmosfer oluşturmaldır.”

K8: “Göstermelidir.”

K9: “Okuldaki bütün paydaşların özel günlerini hatırlamalı, zor günlerde mutlaka manen yanında olmalı, paydaşlar arası birlikteliği sağlayacak, pekiştirecek sosyal etkinlikler düzenlenmelidir. Bu sosyal ilişkilerde okul müdürü ilk planlayıcı olmalı ve gerçekleştirilmesi için çaba sarf etmelidirler. ”

K10: “Sosyal ilişkilerde seviyesinde davranmalıdır. Ne çok lider ne çok samimi olmalıdır.”

K11: “Okul ortamı dışında ise makam ve mevki kenara bırakılmalıdır ama saygı her daim olmalıdır.”

K12: “Sosyal ilişkiler, liderlik özelliğini göstermemesi formal olmayan bir ortamda liderlik yapması samimi olmayabilir. Belli saygı çerçevesinde göstermeyebilir.”

K13: “İyi bir yöneticinin sosyal ilişkilerde iyi olması kaçınılmaz. İnsan ilişkileri iyi olan kişilerin yöneticilikte daha başarılı oldukları kaçınılmaz bir doğrudur.”

K14: “Tatlı sert olmalıdır. Okul bir ev ise müdür ve idareci baba gibi davranmalıdır.”

K15: “Öncelikle iletişime açık biri olmalı. Bizden beklediği ve istediği davranışları öncelikle kendi yapmalı bu sayede bizlere örnek olmalı, sorumluluktan kaçmamalı herhangi bir sorunda öğretmene destek olmalı ve öğretmeni yarı yolda bırakmamalı, toleranslı olabilmeli ve motivasyonu yüksek olmalıdır.”

SONUÇ

Çağımızda yaşanan hızlı değişimler, özellikle teknolojik gelişmeler nedeniyle eğitim anlayışı klasik eğitim anlayışının dışına çıkmıştır. Okul müdürlerinin bu gelişim sürecinde öğretmenlerin ve öğrencilerin ihtiyaçlarına uygun çözümler bulması, yeni şartlara uygun yapılanma sürecini en iyi şekilde yönetmeleri gerekmektedir. Bu durumun farkında olan eğitimciler, var olan koşulları vizyonlarıyla bir üst seviyeye çıkarabilmektedir.

Bu araştırmanın amacı, bir okul müdürünün liderlik özelliklerinin neler olduğu ile ilgili olarak öğretmen algısını ortaya koymaktır. Nitel araştırma yöntemleri kullanılarak yapılan araştırma kapsamında 2021-2022 eğitim döneminde İzmir ili Menderes ilçesinde resmi bir devlet okulda görev yapan 15 öğretmenin görüşlerine başvurulmuştur. Araştırma verileri yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak açık uçlu beş araştırma sorusu ile toplanmıştır. Bu yöntemin kullanılma sebebi, katılımcıların deneyimlerinden oluşan anlatımların sistematik olarak incelenmesi ve algıların belirlenmesine imkân sağlamasıdır. Öğretmenlerin kimlik bilgilerinin görünür olmaması için görüş ve değerlendirmeler kod verilerek yapılmıştır.

Yapılan araştırma sonucunda, öğretmenlerin iyi bir okul müdürünün yönetsel özellikleri içinde yönetmelik ve mevzuata hakim olması gerektiğini, öğretmeni desteklemesi ve adil olması gerektiğini düşündükleri; liderlik özellikleri içinde ise en çok adil olması gerektiği, rehberlik yapabilmesi, çözüm odaklı ve empati yeteneğine sahip olması gerektiğini düşündükleri belirlenmiştir.

Kırsal kesimde maddi olarak zorluk yaşayan bir çok okul bir çok başarı hikayesine sahipken şehirde maddi tüm olanaklara sahip okullar hayal kırıklığı yaşatabilmektedir. Liderlik becerilerini en iyi şekilde geliştirmiş okul müdürleri eğitim ve öğretimin doğru anahtarı olmaktadır. Okul müdürlerinin kurum kültürüne inanmaları, ilham verici olmaları ve ekip ruhuna sahip olmaları kurumda çalışan öğretmen ve personeller için önem kazanmaktadır. Öğretmenlerin okul müdürlerinde görmek istediği yönetsel özellikler iletişim becerilerine sahip konusunda bilgili ve donanımlı, empati yeteneği gelişmiş, ön yargısız, adil, iş birlikçi, güvenilir, öncü, yeniliğe açık, çok yönlü düşünebilen, yöneticilikten ziyade lider özelliklere sahip olması şeklindedir. Okul müdürlerinin eğitim öğretim yılı başında çok iyi bir planlama ve organizasyon yapması, görev tanımlaması ve işleyişe ait takvim çıkartması gerekmektedir. Eğitim ve öğretim yılı başında öğretmenler kurulunda bütün yılın planlaması yapılarak bütün ilgililere tebliğ edilmeli ve süreç içerisinde kaos yaşanmasının önüne geçilmelidir. Okul müdürleri şeffaf bir yönetim uygulamalı ve okuldaki bütün öğretmenler işleyişe hakim olabilmelidir ki ihtiyaç halinde sorumluluk alabilmeleri gerekmektedir. Okul müdürlerinin öğretmenlerin motivasyonlarını yüksek tutmak adına esneklikler yapabilmesi ve riskleri göze alabilecek bir karaktere sahip olması gerekmektedir. Makamını güç olarak değil lider olabileme imkanı olarak görebilmelidir. Hiyerarşik üstünlüğünü kullanarak astını ezmemesi gerekmektedir. Okuldaki her şeyden haberi olmalı amacı sadece koltuk doldurmak olmamalıdır. İyi bir okul müdürü kurumunun şartlarını en iyi seviyeye çıkartabilmek için öncelikle öğretmenlerinin kişilik özelliklerini ve yeteneklerini öğrenmeli ve buna göre iş bölümü yapmalıdır. Ayrıca velilerle iyi bir iletişim içerisinde olmalı onları dinlemeli ve önerilerini dikkate almalıdır. Kişisel problemlerini, takıntılarını ve egolarını iş yerinde tatmine kalkışmaması gerekmektedir. Yapılan bu çalışmada öğretmenlerin iyi bir müdürün sahip olması gereken liderlik özelliklerini şu şekilde tanımladıkları görülmüştür; vizyon sahibi, yeniliğe açık, çatışmaları yönetebilen, adil, durumları basitleştirme yeteneğine sahip olan, ilham veren ve huzurlu bir ortam yaratabilme yeteneği olan kişilik. Bir okuldaki kalitenin ve huzurun en önemli fonksiyonu okul müdürüdür. Okul müdürünün koltuk sevdalısı olmaması öğretmenlerine ve personeline eşit ve adil davranması, sorunları çözerken sakin ve mantıklı olması, karizmatik bir egemenliğe sahip olması, duruşuyla ve sergilediği tavırlarla örnek olması, güler yüzlü ve içten olması, öğretmenlerin, personelin ve öğrencilerin en zor anlarında yanında olduğunu hissettirmesi gibi özellikler öğretmenlerin ve öğrencilerin okula enerjik ve mutlu gelmesini bu da eğitim ve öğretimdeki kalitenin artmasını sağlamaktadır. İyi bir okul müdürü teknolojik gelişmelere hakim olmalı, yenilikleri takip etmeli ve bu teknolojik gelişmelere öğretmenlerin de katılımını desteklemelidir.

Öğretmenlerin iyi bir müdürün yönetsel özellikleriyle liderlik özelliklerine yakın cevaplar verdiği, lider ile yönetici arasındaki farkı çok önemsemedikleri ya da aynı beklenti içinde oldukları söylenebilir. Eğitimde var olan bilgisini paylaşan ve aktaran kişiler olarak öğretmenlerin pratikte de liderlik ve yöneticilik kavramlarıyla ilgili donanımlı olmaları ve bu bilgileri öğrencilere erken yaşlarda aşılama beklenebilir. Yaşamın her alanında liderlik ve yöneticilik özellikleri kişileri bir adım öne geçirecek bilgi ve becerilerdir. Öğretmenlerin cevaplarına genel olarak bakıldığında, birbirinden oldukça farklı yanıtlar geldiği görülmektedir. Ayrıca yöneticilikle liderlik arasındaki farkların çok net olmadığı ve her iki soruda da benzer yanıtlar verildiği dikkati çekmektedir. Bunun temel sebebi öğretmenlerin tamamının lisans mezunu olması ve yeterli hizmetiçi eğitimleri almamış olması olarak yorumlanabilir.

İyi bir müdürün eğitim ve öğretime etkisiyle ilgili olarak ise ise ortamı uygun hale getirmesi gerektiği, öğretmen, veli ve öğrencileri koordine etmesi gerektiği, öğretmenlere rehberlik etmesi ve desteklemesi

gerektiği ön plana çıkmıştır. Babaoğlu vd. (2017), benzer şekilde öğretmenlerin hayalindeki okul müdürü algısını araştırdığı çalışmada müdürün öğretmenleri ve öğrencileri motive etmesi gerektiği, okulun fiziki ortamını hazırlaması gerektiği, etkili ve pozitif iletişim kurması gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca yönlendirici, destekleyici, girişimci ve liyakatli bir lider olması gerektiği beklenmektedir.

İyi bir müdürün teknoloji konusunda da öncü olması, yenilikleri takip etmesi ve hakim olması gerektiği düşüncesinin yaygın olduğu görülmektedir. Yahşi (2020), yaptığı çalışmada İzmir’de görev yapan okul yöneticilerinin teknoloji yeterliliğini belirlemeyi amaçlamış, 700’ü aşkın okul müdürü ve müdür yardımcısının doğrudan katıldığı araştırma sonucunda okul müdürlerinde, erkeklerde ve hizmetiçi eğitim alanlarda teknolojik yeterlilik algısının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Teknoloji, sürekli takip edilmediğinde algılanması ve öğrenmesi zorlaşan bir alandır. Bu nedenle, sürekli hizmetiçi eğitimlerin varlığı hem okul müdürlerini hem de öğretmenlerin işini kolaylaştıracak, çağı yakalama konusunda onları bir basamak öne geçirecektir.

Sosyal ilişkilerde ise müdürün lider ve öncü olması gerektiği, bunun yerine dengeli ve saygılı bir iletişimin yeterli olduğu düşüncesinin baskın olduğu görülmüştür. Genellikle okul müdürlerinin her konuda öncü ve girişimci olması beklentisi yaygınken, öğretmenlerin sosyal ilişkilerde okul müdürünün liderlik davranışları göstermesini beklememesi ve istememesi ilginç bir sonuç olarak dikkati çekmektedir. Bu yanıt, öğretmenlerin okul müdürlerini lider olmaktan çok yönetici vasfıyla dikkate aldığına bir işaret olabilir. Çünkü liderler, aynı zamanda insan ilişkileri güçlü ve motivasyon gücü yüksek kişilerdir. Sosyal alanlarda yapılan tüm etkinlikler, çalışanların arasındaki bağı arttırmaya olanak sağlayabilir. Bu konuda literatürde yapılmış ayrıntılı bir çalışma bulunmamaktadır. Okul müdürlerinin sosyal ilişkilerdeki liderlik özelliğini araştıran detaylı çalışmalar eğitim sektöründeki iç dinamiklere ışık tutabilir.

KAYNAKÇA

- Aras, H., & Şimşek, S. (2022). “Okuldaki Eğitim ve Öğretimde Okul Müdürünün Önemi”. *ISPEC International Journal of Social Sciences & Humanities*, 6(2), 246–259.
- Aydın, A. (2023). “Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Yönetmelik Süreçlerdeki Rolünün İncelenmesi”. *Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(28): 156-169.
- Babaoğlu, E., Nalbant, A. & Çelik, E. (2017). “Okul Başarısına Okul Yöneticisinin Etkisine İlişkin Öğretmen Görüşleri”. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 0(43), 93-109.
- Dikmen, H. (2022). “Okul Müdürlerinin Teknoloji Liderliği Üzerine Bir Meta-Sentez Çalışması”. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 10(2), 279-305.
- Erol, F. (1995). “Okul Müdürlerinin Görevlerini Başarmada Karşılaştıkları Engeller (Burdur İli Örneği)”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1 (1), 63-71.
- Özsalmanlı, Y., A. (2005). “Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik”. *Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.13, 137-146.
- Sular, E.A. (2020). “Meslek Lisesi Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin İncelenmesi: Karma Yöntem Araştırması”. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Tahaoğlu, F. & Gedikoğlu, T. (2009). “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerini”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 58 (58), 274-298 .
- Tekeli, M. (2005). “İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarına ilişkin yönetici ve öğretmen algılarının karşılaştırılması”. *Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir*.
- Uysal, A. (2001). “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik ve Liderlik Davranışları”. *Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2008). “Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri”, Seçkin Yayıncılık, Ankara.