



Received / Makale Geliş Tarihi 08.11.2023
Published / Yayınlanma Tarihi 31.01.2024
Volume / Issue (Cilt/Sayı) 8 (38)
ss / pp 80-90

Research Article / Araştırma Makalesi
10.5281/zenodo.10627771
Mail: editor@pejoss.com

Mehmet Fuat Ekinci
<https://orcid.org/0009-0003-1183-377X>
MEB, Diyarbakır / TÜRKİYE

İbrahim Üçköylüoğlu
<https://orcid.org/0009-0001-0718-0679>
MEB, Diyarbakır / TÜRKİYE

İbrahim Münir Esen
<https://orcid.org/0009-0006-9228-6254>
MEB, Diyarbakır / TÜRKİYE

Ali Tekin
<https://orcid.org/0009-0000-7751-4198>
MEB, Diyarbakır / TÜRKİYE

Serdar Özerten
<https://orcid.org/0009-0004-6105-0199>
MEB, Diyarbakır / TÜRKİYE

Azize Pekkolay
<https://orcid.org/0009-0007-0982-7951>
MEB, Diyarbakır / TÜRKİYE

Mithat Yıldız
<https://orcid.org/0009-0006-7866-1214>
MEB, Diyarbakır / TÜRKİYE

Zühal Karaman
<https://orcid.org/0009-0002-2976-2659>
MEB, Diyarbakır / TÜRKİYE

Karizmatik, Demokratik ve Öğretimsel Liderlik Stilleri ve Okulda Uygulama Şekilleri Charismatic, Democratic and Instructional Leadership Styles and Their Application at School

ÖZET

Teknoloji ile değişen dünyada eğitim sistemleri, çağın gerekleriyle donatılmış nitelikli insan gücü yetiştirmek için her gün gelişim göstermek zorundadır. Eğitim sistemlerinin gelişimine bağlı olarak bunları yöneten insanların da bu değişim ve gelişime ayak uydurmaları gerekir. Okul yöneticileri; öğrencileri, öğretmenleri, velileri ve okulun içinde bulunduğu çevreyi peşinden sürüklemek, belirlenen hedef ve amaçlara ulaştırmak için yöneticilik özellikleriyle birlikte liderlik vasıflarına da sahip olmalıdır. Bu iki kavramı aynı anda kullanan ve bunun için gelişim gösteren yöneticiler, okullarını hem akademik hem de sosyal olarak belirli bir düzeye çıkarabilirler. Günümüzde tanımı yapılmış ve uygulanan çok sayıda liderlik stili bulunmaktadır. Bu çalışmada okullarda en çok kullanılması gereken "Karizmatik Liderlik, Demokratik Liderlik ve Öğretimsel Liderlik" stilleri ele alınmıştır. Çalışmanın amacı; Bu üç liderlik stili ile yönetilen okulların, öğrenci, öğretmen, veli ve çevre üzerindeki etkileri ortaya konmaya çalışılmıştır. Betimsel analiz yöntemi kullanılmak suretiyle, yayınlanmış olan bilimsel makaleler ve yüksek lisans tezleri incelenmiştir. Veriler analiz edilmiş ve bulgular bölümüne yazılmıştır. Elde edilen bulgulara göre; Karizmatik Liderlik, Demokratik Liderlik ve Öğretimsel Liderlik davranışlarına sahip ve bunları kendi okullarda uygulayan okul yöneticilerinin okullarında; kararlar istişare edilerek birlikte alınır, işbölümü ve sorumluluklar çalışanlar arasında adil olarak dağıtılır, ödül ve ceza sistemi kişilerin performanslarına göre verilir, herkesin fikrini ve düşüncesini serbestçe söylediği bir ortam vardır, bireysellikten çok takım ruhu ön plandadır ve herkesin huzur ve mutluluk duyduğu bir işyeri iklimi ve kültürü bulunmaktadır.

Her üç liderlik stiline sahip olan okul müdürleri, mevzuata dair yasal güçlerine çok sık başvuramazlar. Karizmalarıyla herkesi peşlerinden sürükleyip ve onları kolay ikna ederler. Tüm çalışanlarına aynı mesafede durup, adaletten şaşmazlar. Demokratik lider olarak, yetki devrini yaparak, tüm işleri kendilerinde toplamazlar. Öğretimsel lider olarak da zamanlarının büyük bir kısmını öğrenme ortamlarında bulunup, çalışarak geçirirler. Okul müdürlerinin, okuldaki rutin işlerden arta kalan zamanlarında okulun tüm paydaşlarıyla bir bütün olarak, işleri yürütmeleri ve kurumun başı olarak herkese rehberlik ederek, yönlendirmeleri ile birlikte okullarının her yönüyle aktif olacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Lider, Karizma, Demokratik Liderlik, Öğretimsel Liderlik ve Okul Müdürleri

ABSRTACT

In a world changing with technology, education systems have to improve every day in order to raise qualified manpower equipped with the requirements of the age. Depending on the development of education systems, the people who manage them must also keep up with this change and development. School administrators; He/she must have leadership qualities as well as management qualities in order to lead the students, teachers, parents and the environment in which the school is located and to achieve the determined goals and objectives. Administrators who use these two concepts simultaneously and develop for this purpose can raise their schools to a certain level both academically and socially. Today, there are many leadership styles defined and implemented. In this research, the "Charismatic Leadership, Democratic Leadership and Instructional Leadership" styles that should be used most in schools were discussed. Purpose of the study; It has been tried to reveal the effects of schools managed with these three leadership styles on students, teachers, parents and the environment. Published scientific articles and master's theses were

examined using the descriptive analysis method. The data was analyzed and written in the findings section. According to the findings; In the schools of school administrators who have Charismatic Leadership, Democratic Leadership and Instructional Leadership behaviors and apply them in their own schools; decisions are taken together in consultation, division of labor and responsibilities are distributed fairly among employees, reward and punishment systems are given according to people's performance, there is an environment where everyone can express their opinions and thoughts freely, team spirit is at the forefront rather than individuality, and a workplace climate and environment where everyone feels peace and happiness. It has a culture.

School principals who have characteristics of all three leadership styles do not use their legal powers regarding legislation very often. They attract everyone with their charisma and convince them easily. They keep the same distance to all their employees and do not deviate from justice. As democratic leaders, they do not collect all the work by delegating authority. As instructional leaders, they spend most of their time in learning environments and working. It is thought that school principals will be active in every aspect of their schools, carrying out the work as a whole with all stakeholders of the school and guiding and directing everyone as the head of the institution, in their free time from routine work at the school.

Keywords: Leader, Charisma, Democratic Leadership, Instructional Leadership and School Principals.

1. GİRİŞ

İnsanlar doğaları gereği toplum içinde hep birlikte yaşarlar. Sosyal varlık oldukları için de toplumla bütünleşme ve yardımlaşmaya muhtaçtırlar. İçinde yaşanılan hayat ve toplum, yapısı gereği hareketli olduğundan sürekli olarak bir değişim dönüşüm geçirmektedir. Bu değişim dönüşümde söz sahibi olmasının yolu, insanların bu değişim ve dönüşümleri takip etmesi, hayatını buna göre şekillendirmesi ve ayak uydurmasına bağlıdır. İşte eğitimin görevi tam olarak burada başlamaktadır. Çünkü ülkelerin eğitim öğretim sistemleri, bilginin paylaşılması, toplumsal kuralların öğretilmesi ve birlikte yaşam şartlarının oluşmasını haber veren yegâne sistemlerdir. Kültürün diğer nesillere aktarılması yine eğitim sistemleri sayesinde olmaktadır. Bir ülkenin devamı sahip olduğu kültürün, gelecek nesillere aktarılmasıyla olur. Bunun içinde ülkeler eğitim sistemlerini, çağın gereklerine göre programlamalı, yetiştireceği gençlere uygun istihdam alanları oluşturabilmelidir. Ülkeler ancak bu şekilde yaptıkları planlamalarla devamlılıklarını sağlayabilmektedirler. Ülkelerin eğitim sistemleri, düşünme becerisi yüksek, kendi alanında etkin, sosyal ve kültürel anlamda kendini yetiştirmiş gençleri yetiştirdikleri sürece kendi kendine yeten ülkelerin arasına girebilirler. Bu çocuk ve gençlerin mevcut özelliklerde yetiştirilmesi de yine okullarda görev yapan ve yaptığı işin bilincinde olan kaliteli idareciler sayesinde olacaktır. Okuldaki yönetici; okulun olanakların en verimli şekilde kullanan, okulu belirlediği hedef ve amaçlara ulaştıran kişidir. (Töremen, 2000, s. 18). Okuldaki yöneticilerin, yöneticilik vasıfları yanında liderlik vasıfları da olmalıdır. Özellikle okul müdürleri, yasal mevzuatla okulu yönetirken, okulun tüm paydaşlarını tek bir payda da buluşturma ve birleştirme, olumlu bir okul kültürü ve iklimi oluşturmada gerekli liderlik vasıflarına sahip olmalıdır.

Okulda yöneticiler, teknolojik gelişimlere bağlı olarak okullarını ileri taşıma konusunda kendilerini yetiştirmeleri, çağın gerekleri ile kendilerini donatmaları ve okullarını teknolojiye uydurmaları gerekir. Her ülke sahip olduğu insan nüfusu, sosyo ekonomik durum ve kültür bağlamında birbirinden farklılık gösterir. Bu farklılıklardan dolayı kurum lideri, liderlik tarzları hakkında bilgi sahibi olmalı ve toplumun beklentilerini karşılayacak tarzda birden fazla liderlik tarzını göstermelidir. Kurumu, öğretmenleri, öğrencileri, velileri ve içinde bulunduğu çevreyi verimli bir şekilde yönetmesi gereken liderlerin; karizmatik, öğretimsel, katılımcı, değişimci, paylaşımcı, hizmetkâr, paternalist ve otoriter liderlik tarzlarını bütünsel olarak kullanması beklenir. Özellikle okul yöneticilerinin, idarecilik yönleriyle birlikte liderlik özelliklerine sahip olması ve bu şekilde kurumların geleceğe taşınmaları, toplumun gelişim ve dönüşümü adına çok önemlidir. Geçmişten günümüze lider ve liderlik tarzlarıyla ilgili çok sayıda araştırma yapılmış, liderlik tanımları ortaya konmuştur. Ancak liderliğin tanımı konusunda araştırmacılar net bir tanımda birleşememişlerdir. Bu tanımlara bakıldığında; genellikle yaşanılan çağın özelliklerine, kültürlerine, sosyo ekonomik durumlara göre çok farklı tanımlar karşımıza çıkmaktadır. Bugünün liderlik tarzlarına bakıldığında kurumlarda genellikle, karizmatik, demokratik ve öğretimsel liderlik tarzlarının bir arada kullanıldığını görmekteyiz. Karizmatik liderlik, İlham veren, etkileyici, çekici, takımını motive edip, onları belirlenen hedeflere doğru yönlendiren olarak, demokratik liderlik, tüm kararlara çalışanları ortak eden fikir paylaşılan ve fikir soran, kendini ekibin ve takımın bir parçası olarak gören lider olarak ve öğretimsel liderlik, okula, çevresine, topluma sahip olduğu tüm imkânları sunan, onları bunlardan faydalandıran, etkinliklere ortak eden, belirlediği misyon ve vizyon doğrultusunda uygun yöntem ve teknikleri kullanan lider olarak karşımıza çıktığını görmekteyiz.

Bu liderlik tarzlarının özelliklere sahip liderler, okulunu akademik olarak çağın ilerisine taşıırken; öğrencilerinin sosyol, kültürel ve sportif alanlarda gelişimine ve öğretmenlerin mesleki doyuma ulaşmalarına yardımcı olur. Lider olarak bu yönetim tarzını benimseyen liderler, öğrencilerinin başarı ve davranışlarını sürekli izler, öğretmenlerin kendilerini gerçekleştirmelerine olanaklar sunar, velinin tüm kaygılarını ortadan kaldırır, çevrenin güvenini kazanır ve topluma yararlı bir kurum olarak ön plana çıkar.

Bu araştırmanın amacı, liderlik tarzlarından hareketle okullardaki yöneticilerin liderlik türlerinden hangilerini bir arada kullanmaları, hangi liderlik tarzını ön plana çıkarmaları ve bu liderlik tarzlarının tüm paydaşlar üzerindeki olumlu ve olumsuz sonuçlarını ortaya koymaktır.

1.1. Lider ve Liderlik Kavramı

Liderliğe dair tanımlara göz attığımızda çok farklı tanımların olduğunu görmekteyiz. Sahip olduğu özellikler sayesinde grupları peşinden sürükleme, istediği amaca yönlendirme ve onları etkisi altına alma olarak ifade edilmektedir. Bir okulu yönetme ve çalışanları etkisi altına, önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda kalabalıkları etkileme, mevcut yapıyı harekete geçirme ve kişiler arası iletişimi sağlama sanatıdır. Tüm bunlar için de lider, açık bir iletişime, sabırla dinleme yeteneğine, önceden hedefleri ve amaçları belirleme, okulun misyon ve vizyonunu tasarlama ve okulun tüm paydaşlarını ortak etme gibi özelliklere sahip olmak zorundadır. Bu tanımlarla birlikte liderlik ile ilgili yapılan çok fazla tanım vardır. Bunlar; insanları yönlendiren, yöneten, değiştiren, belirlediği hedefler doğrultusunda peşinden sürükleyen, onları kendine itaat ettiren, yollarını aydınlatan ve rehberlik eden kişiyi (Bakan, 2008), toplulukları; kurum için planladığı misyon ve vizyona çalışanları inandıran ve bu misyon-vizyonun gerçekleşmesi için daha fazla onları çabaya sevk eden kişiyi, Cook ve arkadaşları (1997), liderliği; lideri takip edenlerle, kurumun sahip olduğu imkanlar arasındaki ilişkiden oluşan süreç olduğu (Acuner ve Yılmaz, 2000), İzleyenleri kendi amaçları doğrultusunda harekete geçirme yeteneği (Eren, 1998) gibi tanımlar karşımıza çıkmaktadır. Liderlik tanımlarını bir bütün olarak toplamak gerekirse liderlik; bir grubu, bir kurumu, bir toplumu ya da bir ülkeyi önceden belirlediği hedefler çevresinde bir araya getirme, onları bunlara inandırma, etkileme, yönlendirme ve peşinden sürükleme olarak tanımlamak mümkündür.

Kantos' a göre bir lider de bulunması gereken özellikler şunlardır (Kantos, 2011):

- ✓ Kurum veya okulların güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmek, güçlü ve zayıf yönleri çalışanlara bildirmek, güçlü yönleri geliştirmek, zayıf yönlerin ortadan kalkmasını sağlayacak önlemler almak.
 - ✓ Gelecek ile ilgili öz seziye ve güçlü bir sezgisel bakışa sahip olmak,
 - ✓ Kurumun veya örgütün çıkarları tüm çıkarların üstünde tutmak,
 - ✓ Liderlik yeteneklerinin farkına varabilmek, bu özellikleri çalışanlara yansıtabilmek. Liderlerin sahip olması gereken özellikler ise genel olarak şu şekilde sıralanabilir (Saylı ve Baytok, 2014):
- Lider, keskin bir zekâyâ,
 - Lider, yüksek bir inandırılığa,
 - Her paydaş için güvenilirliğe,
 - Doğruluk özelliğine
 - İşle ilgili kavramsak bir yeteneğe,
 - Herkesle kurabileceği bir empatiye,
 - Kaliteli bir dinleme sabrına,
 - İnsanları etkileyebilme becerisine sahip olmalıdır.

1.2. Liderlik Türleri

Liderlik, yaşadığı toplumda ya da çalıştığı kurumda, insanları etkileme becerisine sahip, içinde bulunduğu düzeni değiştirip geliştirebilen ve bunları eylemlere dökülebilen kişi olarak tanımlanmaktadır.

Liderlik türü ise, bireyin bu liderlik özelliklerinden hangi veya hangilerine sahip olduğu ile ilgili bir kavramdır. Tanımı yapılmış çok sayıda liderlik türü vardır. Belli başlı liderlik türleri;

1. Otoriter (otokratik) lider
2. Demokratik (katılımcı) lider
3. Karizmatik lider
4. Hümanist (ilişki odaklı) lider
5. Tam serbesti tanıyan/liberal (laissez-faire) lider
6. Kurum içi ağ oluşturucu lider

7. Doğal lider
8. Bürokratik lider
9. Dönüşümcü lider
10. Vizyoner lider
11. Öğretimsel lider
12. Dağıtımçı lider
13. Kültürel lider
14. Hizmetkâr lider
15. Etkileşimci lider
16. Etik lider türleri karşımıza çıkmaktadır.

Bu liderlik türlerinden bazılarının özellikler, amaç ve etki alanları Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo:1 Liderlik Türleri

Liderlik Türleri	Özellikler	Amaç ve Etki
Etkileşimci Liderlik	Çalışanların ihtiyaçlarını önemser, ödüller ve statüler vaat eder.	Çalışanları daha verimli ve azimli hale getirme, iş hayatındaki başarıları hedefler.
Dönüştürücü Liderlik	Vizyoner, ilham verici, risk alan, değişim yaratmayı hedefler.	Takımlarının motive olmasını sağlar, yeni ve yenilikçi fikirlerin peşinden gider. Değişim ve ilerlemeyi teşvik eder.
Otoriter Liderlik	Kontrolcü, emir verici, kararları tek başına alma eğiliminde.	Belirli bir düzen ve disiplin sağlar. Ancak takım içinde özgüven ve yaratıcılığın düşmesine neden olabilir.
Demokratik Liderlik	Takımı ile kararları paylaşır, görüş ve önerileri dinler.	Takımı içinde güven ve saygı oluşturur. Farklı perspektifler ve yaratıcılık teşvik edilir.
Laissez-Faire Liderlik	Takımına özgürlük verir, kontrol etme eğilimi düşük.	Takım içinde özgüven ve girişimcilik teşvik edilir. Ancak düzensizlik ve yönetimsizlik hissi oluşabilir.
Koçluk Liderlik	Takımındaki potansiyeli keşfeder ve geliştirir. Geri bildirim ve önerilerle rehberlik eder.	Takım üyelerinin kişisel ve profesyonel gelişimine yardımcı olur.
Karizmatik Liderlik	Çekici, etkileyici, ilham verici, takipçilerinin inancını kazanır.	Takıma motive ve ilham sağlar. Ancak liderin eksikliğinde takımın etkinliği düşebilir.
Stratejik Liderlik	Uzun vadeli hedefler ve stratejiler belirler. Organizasyonun genel resmini görür.	Organizasyonun büyümesi ve başarısı için yönlendirme ve planlama yapar.
Hizmetkâr Liderlik	Takımının ihtiyaçlarını karşılamayı hedefler. Alçakgönüllü ve empatik.	Takım içinde saygı ve güven oluşturur. Takımın refah ve mutluluğunu sağlar.
İşlevsel Liderlik	Takımı ve hedefleri anlar, görevleri verimli bir şekilde yönetir.	Etkili ve verimli çalışmayı sağlar, amaçları başarmak için stratejiler belirler.

1.3. Karizmatik Liderlik

Bu liderlik türlerinden, eğitim kurumlarında kullanılan, karizmatik liderlik, demokratik liderlik ve öğretimsel liderliğe bakıldığında; karizmatik lider türünün ilk kez Sosyolog Max Weber tarafından 1947’de ortaya atıldığı görülmektedir. Max Weber, “karizma”yı, “karizmatik yetki” olarak dile getirmiştir. Weber, karizmatik yetkiyi, kitleleri etkileyen ve büyüleyen olağanüstü güç olarak ifade edilmiştir. Weber, karizmatik liderleri daha çok siyaset ve din adamlarının sahip olduğu bir liderlik türü olarak nitelendirmiştir. Buradan hareketle de Hz. İsa’yı karizmatik liderlere örnek olarak vermiştir. Ayrıca karizmatik liderlere en çok verilen örnekler arasında, M.Kemal Atatürk, Mhatma Gandi, Hz. Muhammed ve Adolf Hitler bulunmaktadır.

Karizmatik liderlerin sahip olduğu belli başlı özellikler şunlardır;

- Toplum tarafından güven duyulan kişilerdir,
- Kitleleri etkileme ve duygusal etki bırakma yönleri gelişmiştir. Üzerinde duygusal etkiler bırakırlar.
- Kurumlarında her zaman bir misyon ve vizyon belgeleri vardır.
- Risk almaktan çekinmezler.
- Hedefledikleri yolda belirledikleri amaçlara ulaşmada gözlerini kırpmadan kendilerini feda etme özelliğine sahiptirler.

1.4. Demokratik Liderlik

Demokratik liderlik, ast üst ilişki olmadan alınan kararlara tüm paydaşların ortak edilmesi, görüşlerinin alınması ve bu şekilde çalışanların motive edilerek olumlu bir kurum kültürünün oluşumunu sağlayan liderlik türüdür (Arıkan, 2001). Demokratik liderlikte, lider bireysel karar almak yerine grupla çalışır, yetkilerini grup üyelerine devreder ve karar alma süreçlerinde onları destekleyerek yanlarında yer alır. Demokratik liderlik tarzında sorumluluklar, kontrol ve karar alma süreçleri birçok kişinin ortak katılımıyla sağlanır. Demokratik liderlikte, lider için tüm paydaşlar aynı eşit haklara sahiptir ve lider herkese aynı mesafede yaklaşır. Bu liderlik türünde lider; kurumun hedeflerinin, amaçlarının, planlarının ve politikalarının belirlenmesi sırasında iş bölümü yaparak, astlardan gelen fikirlere büyük önem verir. Lider tüm paydaşları karar alma süreçlerine ortak eder, yapacakları işler hakkında bilgilendirme yapar, fikirlerini beyan etmelerine ve önerilerde bulunmalarına fırsat tanır. Bu liderlik türünde lider, ulaşılması gereken hedef ve amaçları bilen, yardıma ihtiyaç duyulduğunda önerileriyle yol gösteren, fakat çalışma sırasında, görevlerin dağılım ve özgürlük tanıyan, takımla ilgili eleştirilere objektif yaklaşan kişidir (Çelik ve Sünbül, 2008).

Demokratik liderliğin belli başlı özellikler şu şekilde sıralanabilir (Güney, 1999):

1. Lider, grup politikasını belirlerken üyelere tartışma ortamı hazırlayarak en doğru kararın çıkmasına olanak sunar.
2. Demokratik lider, tartışmadan önce konu hakkında ihtiyaç duyulan tüm bilgileri grup üyelerine aktarır, konu ile ilgili en az iki seçenek sunarak, bunlardan birinin seçilme işini üyelere bırakır.
3. Yapılacak işlerle ilgili iş bölümünü ve dağıtımını astlarına bırakır.
4. Demokratik lider, her türlü eleştiri ve durumda çalışanlarına eşit mesafede ve adil olarak iş görür.
5. Yapılacak işlerde ve alınan sorumluluklarda astlarına güvenir ve onlara özgüven aşılar.
6. Çalışanlar, tüm konularında kendilerini baskı altında hissetmezler ve tamamen serbesttirler.

Demokratik liderliğin avantajları yanında dezavantajları da vardır. Bunların başında karar alma süreçlerinin uzayabilme sorunudur. Kararlar çoğunlukla uzun zaman aldığından, kurumda işler yürümesi yavaşlar. Bu da işlerin yapılması konusunda aksaklıkları çıkmasına yol açmaktadır.

1.5. Öğretimsel Liderlik

Öğretimsel liderlik ABD eğitim sisteminde mevcut okulların, devletin, velilerin ve öğrencilerin beklentilerine cevap vermemesi üzerine 1970 ve sonrasında ortaya çıkmış bir liderlik türüdür. Okul idarecilerinin oluşan şartlardan dolayı etkinlik ve verimliliklerini yitirmeye başlaması ve değişimlere ayak uyduramaları birçok eleştiriye de beraberinde getirmiştir (Kış, 2013: 10). Bu eleştirilerin artmasıyla birlikte okul müdürlerinin yöneticilik vasıflarının yetmediği, okulun gelişim ve değişimi için birçok yeni rolün de idareciler tarafından yerine getirilmesi beklentileri oluşmaya başladı. Teknolojideki hızlı değişimlere bağlı olarak eğitim sistemlerinin rekabet ortamına girmesi, verimlilik ve etkinliğin artırılması ve çağın gereklerine uygun öğrencilerin yetiştirilmesi için idarecilerin, liderlik özelliklerine sahip olması gerektiği vurgusu ön plana çıkmıştır. Okul müdürlerinin mevcut sistemle ülkenin ihtiyaç duyduğu insan gücünü yetiştirme konusunda eksik kaldıkları, bunun yanında öğretmenleri, öğrencileri ve velileri belirlemiş olduğu hedefler doğrultusunda arkasından sürükleyecek liderlik özelliklerini göstermesi gerektiği vurgusu yapılmıştır. Bir ülkede eğitim sistemlerinin beklenenlere cevap vermesi, nitelikli insan gücü yetiştirmenin 3 ana unsur vardır. Bunları sıralayacak olursak, öğrenciler, öğretmenler ve okuldur. Eğitim öğretimde hem akademik hem de kültürel verimliliğin sağlanması bu üç ana unsurun karşılıklı etkileşim ile mümkün olmaktadır. Bu üç paydaşı birbirine bağlayacak, aralarında gerekli iletişim ve koordinasyonu sağlayacak kişide lider olarak okul müdürüdür. Okul müdürleri sahip oldukları yöneticilik ve liderlik özellikleri eğitimin kalitesini doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyen etmenlerin başında gelmektedir. Okul müdürleri için kullanılan cümlelerin başında “Okul, müdürü kadardır.” Bu cümleden de anlaşılacağı üzere, okulların nitelik ve kalitelerini belirleyen, değişim ve gelişimini sağlayan en temel faktör okul müdürleridir. Bu yüzden de okul müdürlerinin öğretimi etkileyen faktörlerin başında gelmesi, öğretimsel lider olarak aşağıda yazılan özelliklere sahip olmasını gerektirir. Bu özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Özdemir & Sezgin, 2000: 57):

- Okulda herkesi kapsayaca bir vizyon belgesi oluşturma,
- Tüm çalışanların beklentilerine cevap verecek ve onları desteleyecek bir okul ortamı ve iklimi hazırlama,
- Okuldaki yapılan ve yapılacak olan çalışmalardan haberdar olur, bilgilendirme yapar, okul ve ya kurumda yapılması beklenen çalışmalardan önce bilgisi olma,
- Liderlik özellikleri sayesinde çalıştığı grupları harekete geçirme.

Okul müdürleri; öğrenme ortamlarının öğrenci düzeylerine göre düzenlenmesi, okul ile çevreyi bütünleştirecek etkinlikleri planlaması, okulun tüm paydaşlarını eğitim öğretim ortamına destek olacak şekilde etkileşirmesi, olumlu bir okul kültürü ve iklimi oluşturma çabası içinde olması gerekir (Özden, 2005).

Bir öğretim lideri olarak okul müdürünün en belirgin görevi, öğrencilerin akademik, sosyal, kültürel, sanatsal ve sportif gelişimlerine katkı sunacak çalışmaların içinde olmasıdır. Bu yaparken de okul müdürü; öğrenci, öğretmen ve velilerin sorumluluk bilinci içinde hareket etmesini, misyon ve vizyon belgelerine sadık kalmalarını sağlaması, onları motive edecek davranış kalıpları geliştirmesini ve bürokratik işler dışında kalan tüm zamanını öğrenme ortamlarında geçirmesidir.

Okulun paydaşları ile çevresini bütünleştirerek, okulun vizyon ve misyonunu hazırlamak, eğitim öğretim planlamak, okuldaki öğrenme ortamlarını öğrenci ihtiyaç ve taleplerine göre düzenlemek, herkesi mutlu ve güvende hissedeceği bir kurum iklimini oluşturmak, kurum yada okulun verimli ve etkili olarak işleyişini sağlanmaktadır öğretimsel liderlik (Aksoy ve Işık, 2008).

1.6. Öğretimsel Liderlik Özellikleri

Öğretim liderlik “akademik olarak başarılı okullarda görev yapan yöneticilerin, yönetim şekilleri olarak tanımlanmaktadır (Balcı, 2007). Süregelen bir söz vardır: Daha önceki bölümlerde dile getirilen “Okullar, müdürlerinin sahip olduğu özellikler kadar okuldur.” Cümlesi ile okulların kalitesi, okul müdürlerinin eğitime bakış açılarıyla ilintilidir. Kaliteli bir okulda müdürün yapması gereken, esnetilmiş bir müfreta ile kendini ifade etme yeteneğine sahip, yeteneklerini sergileyebilen, çağın gerekleriyle donatılmış, gelişen teknolojiye ayak uyduran, okulun vizyon ve misyonuna göre davranan ve her öğrencinin kendini rahat hissettiği bir okul ortamı oluşturmaktır (Arın, 2006, s. 17). Öğretimsel liderlerin bazı özellikleri diğer liderlik stillerine benzemekle birlikte, sakinlikleri, özgüvenleri, kararlılıkları, engelleri aşma güçleri, fedakârlıkları, yüksek hedeflere koşmaları ve alışılmış davranışların dışına çıkabilmeleri onları farklı kılmaktadır (Cherniss ve Gülten, 2002, s. 5).

Öğretimsel lider stiline sahip müdürler, her an öğrenmeye meraklı, okulun bir adım daha öteye geçmesi için rehberlik eden, okul ile ilgili alınacak kararları tüm paydaşlarıyla birlikte alan, değişime ve gelişime açık, çalışanlarına güvenli ve huzurlu bir okul iklimi yaratan ve akademik başarı için yüksek performans gösteren kişilerdir. Okul yöneticileri her an okullarda yapılan çalışmaları ve öğrenci davranışlarını takip eder, kontrol eder, ortaya çıkabilecek sorunları önceden görerek, gerekli önlemleri almak için çaba sarf ederler. Okulun kalitesini olumsuz etkileyecek her türlü davranışın önüne geçmek için okulun tüm paydaşlarıyla işbirliği içine girer. Bu yönleriyle öğretimsel liderler, bir bakıma okullarında kalite kontrol sistemlerini kurmuş ve bunun işlemesi için her türlü çalışmayı uygulamaya koymuş kişilerdir (Çelik, 1999: 47).

Öğretimsel lider özelliklerine sahip okul müdürlerinin yapmaları gereken şu şekilde sıralabilir (Smith, 1999).

1. Öğrencinin ilgi, yetenek ve öğrenme alanine göre öğretim programlarını planlama,
2. Okulun ulaşabileceği en yüksek hedefleri belirleme ve bu hedeflere kendini adanma,
3. Belirlemişi olduğu vizyon ve misyona uygun kaynak ve materyal ihtiyacını temin etme,
4. Tüm çalışanların kendilerini güvende hissedebilecekleri bir okul kültür oluşturmaya çabası içinde olmak,
5. Okulu tüm paydaşlarıyla birlikte yönetme, amaçlara ulaşmada işbirliği yapma,
6. Öğretmenlerden en yüksek düzeyde verimi almaya yönelik, eğitimler ve etkinlikler planlama, onlara zaman ayırma, fikirlerine değer verme ve olumlu bir okul kültürü oluşturma,

7. Herkesin en iyi şekilde kullanması gereken zaman kavramının önemini tüm okul paydaşlarına anlatma, onlara bu konuda rehberlik etme ve zamanın etkin kullanımı için uygun davranış kalıpları geliştirme.
8. Okulda düzenli işleyen bir disiplin sistemi geliştirerek, çalışmaların sağlıklı yürütülmesine olanak sağlamaktır.

1.7. Liderlik ve Yönetim Arasındaki İlişki

Liderlik ve yönetim kavramları günümüzde en çok karıştırılan iki kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu iki kelime her ne kadar birbirinin yerine kullanılsa da aslında çok farklı anlamlar taşımaktadırlar.

Klasik yönetim kuramında yönetim kavramı, kurumun sahip olduğu kaynakların belirlenmiş hedef ve amaçlar doğrultusunda kullanılmasıdır. Modern liderlik yaklaşımlarda ise yönetim; Kurumun fiziki koşullarının yanında çalışanların sahip olduğu yeteneklerin de işin içine koşulmasıdır (Şişman, 2004: 17). Her ne kadar yöneticilik ve liderlik kavramlarının benzerlik ve farklılıkları olsa da, başarılı kurumlar bu iki kavramı aynı anda kullanarak, kurumu istenilen seviyeye çıkarabilirler. Erçetin'e (2000: 28) göre liderlik ile yönetim arasındaki farkları tablodaki gibidir.

Liderlerde iletişim ve etkileşim ön plandadır ve işin merkezinde insan vardır. Liderler, yöneticilerden farklı olarak önceden belirlemiş oldukları hedef ve davranışları gerçekleştirmek adına, çalışanları motive ederek güdüler, onları etkileri altına alarak peşinden sürekliler ve bunları yaparken de çalışanların istek, talep ve ihtiyaçlarının da göz ardı etmez.

Tablo 2. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Liderler	Yöneticiler
Birlikte çalıştıkları kişilerin tavır ve davranışlarını kabullenirler, Çalışanların düşüncelerini değiştirmek için rehberlik ederler, Kurumda kendi istek ve amaçlarını yerine getirebilmek için bir değerler dünyası yaratırlar, Yapılacak çalışmaları sorumluluk olarak görür, yük olarak kabul etmezler, Kurumda alınması gereken tüm riskleri almaktan çekinmez, çalışanların coşku ve heyecanla çalışması için ödül sistemini işletirler, Birlikte çalıştıkları idarecilerin rahat hareket etmelerine olanak sunarlar, onlara farklı bir bakış açısı kazanmaları için yardım ederler,	Yönetimsel hedeflere odaklanıp yapmaya çalışırlar, olan hedefleri yerine getirme eğilimi gösterirler, Verilen görevleri sağlıklı bir şekilde bitirme derindedirler ve bunları yapmak için çalışırlar, Kurumunda işlerin yürümesi adına personellerle her türlü ödül, ceza yada pazarlık yapma gibi özellikleri vardır, Günlük işleri yapmada ve konularını korumada içgüdüsel olarak davranırlar, Neredeyse hiç risk almazlar, sıkıntılı süreçlerden uzak durma eğilimi gösterirler, Birlikte çalıştıkları insanlarla doğrudan değil dolaylı yollarla iletişim kurmaya çaba gösterirler,
Empati yönleri çok güçlüdür ve çalışanların duygu ve düşüncelerini olabildiğince anlamaya çalışırlar, Kurumda olabilecek her türlü olumlu ve olumsuz olayların çalışanlar üzerindeki etkilerini doğru bir şekilde anlamaya çalışırlar, Alınması gereken kararlarda kendi kararlarını almaktan çekinmezler, gerekirse fikirlerini sonuna kadar savunurlar, Duygusal olarak diğer insanlardan farklılık gösterirler ve hep uçlarda yaşarlar.	Kurumda meydana gelen olaylardan olabildiğince uzak durma eğilimi içindedirler.

2. YÖNTEM

Literatür taraması, bir problemle ilgili kavramsal alanının belirlenmesi için yapılan araştırmaların sonuçlarının gözden geçirildiği tarama modellerinden biridir. Literatür taraması; herhangi bir konuya dair yapılan araştırmaların sonuçlarının belirli bir hedef doğrultusunda incelenmesi ve değerlendirilmesi olarak ifade edilmektedir. Bir konu hakkında yapılmış olan tez, makale vb.'lerinin alanında uzman kişiler tarafından yayınlanmış olan çalışmaların incelenip değerlendirilmesidir (Corbin & Strauss, 2008). Karizmatik, Demokratik ve Öğretimsel Liderlik Stilleri ve Okullarda Uygulanış Şekilleri dair ülkemizde yazılmış olan yüksek lisans tezleri, araştırmalar ve makaleler incelenmiştir. Bu konuyla ilgili olarak incelenen çalışmalardan hareketle, Liderlik çeşitleri irdelenmiş, karizmatik, demokratik ve öğretimsel liderlik stillerinin özellikleri ve okullarda uygulama şekillerine dair araştırmalar yapılmıştır. Bu liderlik stillerinin okullarda paydaşlar üzerine verimi artırarak çözüm yolları üzerine çalışma yapılmıştır. Yapılan bu araştırmanın, yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler ve velilere rehberlik etmesi hedeflenmektedir.

2.1. Araştırmanın Modeli

Nitel araştırmaya usulüyle araştırması yapılan konu üzerinde doküman inceleme çalışması yapılmıştır. Dokümanların incelenmesi, araştırılması istenilen olgu ve olgular üzerine malumat içeren nominal materyallerin çözümlenmesini kapsar (Şimşek ve Yıldırım, 2011: 187).

2.2. Verilerin Toplanması

Ulusal tez merkezinin arşivinde bulunan yüksek lisans tezleri ile hakemli dergilerde yayımlanmış olan bilimsel makaleler incelenerek, Karizmatik, Demokratik ve Öğretimsel Liderlik Stilleri ve Okullarda Uygulanış Şekillerine ilişkin genel bir çalışma yapılarak, okuyuculara sunulmuştur.

2.3. Verilerin Analizi

Ortaya konan bu çalışmada betimsel analiz modeli kullanılmıştır. Yüksek lisans tezleri ile bilimsel araştırma makaleler araştırılarak değerlendirilmes yapılmıştır. Betimsel analiz; nitel çözümlenmelerdeki verilerin özgün, biçim ve içeriğine bağlı kalınarak, yazarların söylemlerinden, yazdıklarından ve içeriklerinden alıntılar yapılarak bilgilerin sunulmasıdır. Betimsel analiz belirlenen konu üzerine verilerin nitel yöntemle işlenmesidir. İşlenen verilerden hareketle bulguların tanımlanması ve yorumlanması işlem basamaklarını içeren bir analiz yöntemidir (Şimşek ve Yıldırım, 2011: 187).

3. BULGULAR

Karizmatik, Demokratik ve Öğretimsel Liderlik Stilleri ve Okullarda Uygulanış Şekillerine dair ortaya konan çalışmalara ait bulgulara göre;

“İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Öz Yeterlilikleri Üzerindeki Etkileri” adlı yüksek lisans tezine göre; Öğretmenlerin kıdem ve yaş özelliklerine göre okul müdürlerinin öğretimsel liderlik özellikleri değerlendirilmiştir. Kıdem yılına bağlı olarak yapılan değerlendirmede okul müdürlerinin kıdem yılları arttıkça öğretimsel liderliğe dair özellikleri daha fazla gösterdikleri, yine yaşa bağlı olarak ortaya çıkan görüşlerin farklılıklar gösterdiğini, orta yaş grubunda olan öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretimsel liderliğe dair görüşlerinin daha olumlu olduğu, okul müdürlerinin öğretimsel lider özelliklerini etkin bir şekilde sergileyebilmeleri için öğretmenleri doğru anlamaları, uygun amaç ve hedefleri belirlemeleri ve buna uygun yöntemleri seçmeleri gerektiği sonuçlarına ulaşılmıştır (Derbedek, 2008).

“İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları” adlı makaleye göre; Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik özellikleri göstermelerinin başında okuldaki öğrencilerin akademik başarılarını ön plana alması, bunun içinde okuldaki tüm paydaşlarla işbirliği yapmaları, okulun misyon ve vizyonunu buna göre tasarlaması, okulun fiziksel koşulları ile öğrenme ortamlarını öğrencilerin ilgi yeteneklerine uygun dizyn etmesi, okuldaki öğretmenleri tüm alanlarda desteklemesi, başarılı öğretmenleri ödüllendirmesi, eksik kalan öğretmenlerin uyarılması, okulun amaç ve hedeflerini çağın gereklerine uygun olarak güncellemesi, zamanın doğru kullanma yöntemlerini araştırarak paydaşlarla paylaşması, sınıf ziyaretlerini ayırmaları gereken zaman dilimlerinin kısıtlı olduğu, sınıf ziyaretlerine daha fazla zaman ayırmaları gerektiği, öğretmenleri mesleki gelişmelerine yönlendirme yaparak bu alanda gelişmelerinin önünü açmaları, maddi olarak rahat olan okullarda yöneticilerin öğretimsel liderlik vasıflarını daha kolay ortaya koyabildiklerini, maddi yönden yetersiz olan okul idarecilerinin ise liderlik anlamında zorluk yaşadıkları, fiziksel olarak büyük olan okullarda idarecilerin kendilerini ifade etme konusunda ve liderlik özelliklerin açığa çıkmasında sorun yaşadıkları, buna karşılık daha fiziksel olarak daha küçük olan okullarda öğretimsel liderliğe dair özelliklerin daha kolay sergilenebildiği, kalabalık mevcutlu okullarda yöneticilerin zamanlarının büyük bir kısmını öğrenci ve veli sorunlarıyla geçirdiği. Nu durumun idarecilerin performanslarına olumsuz yansıdığı sonuçlarına ulaşılmıştır (Özkaynak & Fırat, 2016).

“İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin İş Doyumu Algıları” adlı makaleye göre; Öğretimsel liderlik özellikleri gösteren yöneticilerin, öğrenci ve öğretmenleri çalışmaya teşvik ettikleri, öğretmenlerin mesleki olarak kendilerini gelişmelerine öncülük ettikleri, okula dair amaç ve hedefleri planlarken okulun tüm paydaşlarının fikirlerini aldıkları, okulda geçen zaman dilimlerinin daha etkin kullandıkları ve verimli çalıştıkları, öğrencilerin akademik, sosyal, sportif ve kültürel olarak başarı göstermelri için okulun hedeflerini bu alanlara yönelik hazırladıkları, okulda kurdukları değerlendirme sistemleri sayesinde öğrencilere, öğretmenlere ve velilere doğru dönütler sağladıkları, bu sistem sayesinde okulda değerlendirme adına yaşanan sıkıntılara anında müdahale ederek akademik başarının en üst düzeyde gerçekleşmesine olanak sundukları, rehberlik servisleri ile olan iletişimleri sayesinde öğrencilerin mesleki yönlendirmelerinin yapılmasında aktif rol oynadıkları, öğretmenlerden kıdem yılı fazla olanların görüşlerine göre kıdem yılı arttıkça yöneticilerin öğretimsel liderlik özelliklerini daha fazla gösterdikleri, öğretimsel lider olarak yöneticilerin, çalışanların istek ve beklentilerini dikkate aldıkları sürece çalışanların okula ve kuruma olan aidiyet duygularının da artacağı, kurumun verimlilik düzeyinin yükseleceği sonuçlarına ulaşılmıştır (Günaydın, 2022)

“Okul Yöneticilerinin Öğretimsel ve Yönetimsel Davranışlar Özellikleri” adlı yüksek lisans tezine göre; Öğretimsel ve yönetimsel liderlik stilleri iki ana ve beş alt başlıkta incelenmiş, öğretimsel liderlik tarzının yönetimsel liderlik tarzına nazaran daha fazla gösterildiği görülmüştür. Okul yöneticilerinin görev alanlarına bakıldığında çok fazla iş yükünün olduğu, özellikle bürokratik iş ve işlemlerin çok fazla zaman kapsadığı, geri kalan kısıtlı zamanda da yöneticilerin eğitim öğretim ortamlarıyla ilgilendikleri ancak bunun yetersiz kaldığı, yöneticilerin okulun fiziksel koşulları ile öğretim materyallerinin karşılanması için çok emek harcadıkları bu nedenle yönetsek liderliğe dair özellikler sergiledikleri, mevcut olarak eğitimin diğer kademelerinden daha kalabalık sınıf sayılarına sahip ilkokulların yöneticilerinin, okulların fiziksel koşullarının iyileştirmesiyle çok fazla zaman harcadıklarından öğretimsel liderlik özelliklerini göstermekte yetersiz kaldıkları, buna karşılık mevcut olarak daha kalabalık olan liselerdeki yöneticilerin öğretimsel liderlik özelliklerini daha fazla gösterdikleri, eğitim sisteminin merkezîyetçi özelliğinden dolayı yöneticilerin bürokratik işlerin içinde kayboldukları, formal liderlik davranışları gösterme eğilimi içine girdikleri, bu iş yoğunluğundan dolayı öğretmenlerin idareci olma eğiliminden uzaklaştıkları, yöneticilerin yetiştirilmesine dair yeterli ve düzenli eğitim verilmemesinden kaynaklı olarak öğretimsel liderlik davranışlarının gösterilemediği sonuçlarına varılmıştır (Aydoğan, 2018).

“Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Okul Gelişimine Etkisi” adlı makaleye göre, okul yöneticilerinin karizmatik lider özelliklerini gösterme eğilimlerinin orta-yüksek olduğu, okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarının göstermelerinin, yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdem ve eğitim durumlarına bağlı olmadığı, karizmatik liderlik özelliklerine sahip okul müdürlerinin, akademik olarak başarıları ile öğretmen performanslarının doğru orantılı olarak arttığı, karizmatik liderlik özellikleri ile okul gelişimi arasında olumlu bir ilişki olduğu sonuçlarına varılmıştır. (Kazan & Özgenel, 2021).

“Karizmatik Liderlik, Sahip Olunması Gereken Beceriler Ve Bunların Okula Yansımaları” adlı makaleye göre, karizmatik liderlik ile kurum itibarı arasında olumlu bir ilişki olduğu, karizma sayesinde öğretmenlerin etkilenip güdüldüğü, bu liderlik stili ile birlikte okula bağlılık ve defamsızlıkların önüne geçildiği, proaktif kişilik ile karizmatik liderlik algıları arasında olumlu bir ortaklık olduğu, okulun tüm paydaşlarının bu liderlik özellikleri sayesinde çalışma istek ve gayretinin arttığı, okullara idareci seçme kriterleri arasında liderlik özellikleri sahip olması gerektiği sonuçlarına varılmıştır (Koçyiğit, vd., 2022).

“Yenilikçi Okul ile Yöneticilerin Demokratik Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişki” adlı makaleye göre; Demokratik liderliğin okul yöneticileri tarafından kullanılmasının ana nedenleri arasında katılımcılık ve paylaşımcılık özelliği olduğu, karar alma süreçlerinde işbirlikçi bir düşünce tarzının benimsenmesi gerektiği, okulun tüm paydaşları ile çevresi arasında etkili bir iletişim ve etkileşim kurmaları gerektiği sonuçlarına varılmıştır (Akyürek, 2022).

4. SONUÇ

Teknolojinin gelişmesi, bilgisayar, tablet ve cep telefonlarının hayatımıza girmesiyle birlikte dijital dünyayla tanışan öğrenci ve öğretmenlerimizin yönetilmesi konusunda okul idarecilerinin kendilerini yenilemeleri ve güncellemeleri ihtiyacı doğmuştur. Okul yöneticilerinin muvcutta sahip oldukları, bilgi, beceri ve yönetsel davranışlar günümüzün okulların ihtiyacına cevap veremez duruma gelmiştir. Okulların tüm paydaşlarıyla yönetilmesi, akademik, sportif, sosyal ve kültürel anlamda beklenen düzeye gelmesi için, yöneticilik özelliklerinin yanında liderlik vasıflarının da uygulamaya konulması gerekmektedir. Araştırmamızda çıkan sonuçlara bakıldığında, başarılı olan okulların yönetici davranışlarıyla birlikte liderlik özelliklerini de kullandığını görmekteyiz. Karizmatik, demokratik ve öğretimsel liderlik stillerini bir arada davranış olarak uygulayan okul idarecilerinin, hem öğrencilerle, hem öğretmenlerle, hem velilerle hem de çevreleriyle iyi bir sinerji yakaladıkları, bunlarla birlikte ortak payda da okul yönettikleri, karar alma süreçlerine herkesi kattıkları ve okulun başarısı için birlikte ter döktükleri görülmüştür. Bu stilleri birlikte kullanan okul müdürleri, okullarını öğrenme merkezleri haline getirmişlerdir. Çalışanların fikirlerini önemseyen, her alanda onları destekleyen, başarılarında ödül sistemine başvuran, yaşadıkları sorun ve problemleri çözmek için didine okul müdürleri, okullarında olumlu bir iklim ortaya çıkarırlar. Öğrencilerin sadece akademik başarıları ile değil, sahip oldukları yetenekler doğrultusunda rehberlik eden, yönlendiren, onlara huzurlu ve güven ortamı sunan liderler, içinde yaşadıkları toplumu da dizayn etmiş olurlar. Okul liderlerinden beklenen, okullarını çağın gerek duyduğu teknolojiyi, bunun alt yapısını, ihtiyaç duyulan araç gereci hazır hale getirmektir. İşin sadece mevzuat ya da yasal gücüyle değil aynı zamanda liderlik özellikleriyle tüm paydaşları ikna etme, peşinden sürüklenme ve etkileme sanatını da icra

etmelidir. Öğretmenlerinden azami derecede verim almak için, onları yönlendirmeli, gelişimleri için etkinlikler, kurs ve seminerler düzenlemelidir. Okulda iyi bir disiplin sistemi kurmalı, herkesin görev ve sorumluluklarını net cümlelerle ifade etmelidir. Bürokratik işler dışında kalan tüm zamanını, öğretmenlerle, öğrencilerle ve öğrenme ortamlarında geçirmelidir. Okulun içinde bulunduğu çevreyi iyi tanımalı, avantaj ve dezavantajlarını gözlemlemeli ve bunları okulun yararına uygun bir şekilde kullanmalıdır.

Okullar, bilginin üretildiği ve erişildiği ortamlar olduğundan, bu bilgi ağına erişimin sağlanması için liderin, tüm paydaşlar arasında iyi bir işbirliği ve uyum sağlaması çok önemlidir. Bilginin herkese ulaşması, başarılı bir okul olması ve çevresini aydınlatması bu bilgi ve iletişim ağının işlerliğiyle doğrudan bağlantılıdır. Lider okul müdürleri bu ağı çok iyi kurmaya, rekabetten uzak, işbirlikçi bir okul kültürüyle bunu rahat bir şekilde başarabilecektir.

KAYNAKÇA

- Acuner, T. & Yılmaz, G. (2000). Günümüzün Etkin Liderlik Anlayışı: Değişimci Liderlik. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 6(1),1-12.
- Aksoy, E. & Işık, H. (2008). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Rollerini. *Manas üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(19), 235-249
- Akyürek, M. İ. (2022). Yenilikçi Okul ile Yöneticilerin Demokratik Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişki. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 1-11.
- Arın, A. (2006). *Lise Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Davranışları ile Kullandıkları Karar Verme Stratejileri ve Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki Düzeyi*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Yüksek Lisan Tezi, Eskişehir.
- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk' ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 231-257.
- Aydoğan, A. G. (2018). Okul Yöneticilerinin Öğretimsel ve Yönetimsel Liderlik Davranışları: Polatlı Örneği. *Başkent Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü*.
- Bakan, İ. & E. (2008). Örgüt Kültürü Ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2008 (1),13-40.
- Balcı, A. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler* (6. Basım). Pegem A.
- Cherniss, C., ve Gülten. C. (2002). Liderler İçin Sosyal ve Duygusal Öğrenme. *Milli Eğitim Dergisi*, 155-156; 1-4.
- Cook, C. W., Philip, I., Hunsaker, R., Coffey, E. (1997). *Management and organizational behavior*. Chicago: McGraw Hill Book Com.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Çelik, .Y., & Sünbül, A. (2008). Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 49-66.
- Çelik V., (1999). *Eğitimsel Liderlik*. Dogus Matbaası, Ankara
- Derbedek, H. (2008). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Öz Yeterlilikleri Üzerindeki Etkileri. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Erçetin, L. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, 2000.
- Günaydın, F. (2022). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin İş Doyumu Algıları. *International Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 9(81), 456-466. <https://doi.org/10.26450/jshsr.2991>

- Güney, S. (1999). *Davranış Bilimleri Açısından Atatürk'ün Liderliği*. Ocak Yayınları.
- Kantos, Z. E. (2011). Örgüt Metaforlarında Liderlik: Kavramsal Bir Çözümleme. *Eğitim Bilimleri ve Araştırma Dergisi*, 1(1):35-158.
- Kazan, A. & Özgenel, M. (2021). Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Okul Gelişimine Etkisi. *Akademik Platform Eğitim ve Değişim Dergisi*, 4 (1), 175-194.
- Kış, A. (2013). *Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Yönelik bir Meta-Analiz Tezi*. İnönü Üniversitesi, Malatya
- Koçyiğit, İ., Buhur, İ., İsen, İ., Buğday, M., & Gürbüz, M. H. (2022). Karizmatik Liderlik, Sahip Olunması Gereken Beceriler Ve Bunların Okula Yansımaları. *Journal Of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 8(53):776-788
- Özden, Y. (2005). *Eğitimde Yeni Değerler* (4. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özdemir, S., & Sezgin, A. G. F. (2002). Etkili Okullar ve Öğretim Liderliği. *Kirgizistan Manas Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 266-282.
- Özkaynak T.D. Şahin F. (2016). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları. *Journal of Turkish Studies*
- Töremen, Y. D. (2000). Kaos Teorisi ve Eğitim Yöneticisinin Rolü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22 (22), 203-219.
- Saylı,H., Baytok,A., (2014). *Örgütlerde Liderlik Teori Uygulama ve Yeni Perspektifler*. Ankara, Nobel Yayıncılık.
- Smith, A. D. (1999). *Milli kimlik* (B. S. Şener, Çev.). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim Liderliği* (2. bs.). Ankara: Pegem A.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayınevi.