



Evaluation of the leadership characteristics of secondary school principals from the teachers' perspective

Ortaöğretim okullarında görev yapan müdürlerin liderlik davranış özelliklerinin öğretmen algılarına göre değerlendirilmesi

Meryem Öksüzöğlü¹

Abstract

Leadership is one of the most extensively discussed topics. Wherever there is management, the manager's leadership characteristics and behavior related with these have great importance. At schools, it is more crucial to be able to effective than to be able to use authority. In these sense, a principal needs to unite teachers towards a goal and in order to achieve that, should have the necessary leadership characteristics. This article, aims to investigate teachers' perspective of principals' leadership characteristics and behavior. The samle derived from the capital city, Nicosia of North Cyprus. In order to determine the principals' leadership characteristics and behavior both survey and interview methods were applied. Through data, the particular leadership characteristics and behavior have been examined. Findings suggest that, school principals' leadership characteristics and behavior varies. The most common leadership characteristics and behaviors were coming up with new projects, openly stating requests, and giving importance to following procedurs. The behavior and leadership characteristics that came out the least common were risk taking, being able to positively handle criticism, and being flexible and openness to change.

Özet

Liderlik günümüzde en çok tartışılan konuların başında gelmektedir. Yönetimin olduğu yerde yöneticinin sahip olduğu ve ortaya koyacağı liderlik davranış özellikleri büyük önem taşımaktadır. Okulda yönetim, yetki kullanmaktan çok, etkili olmayı gerektirmektedir. Liderlikte ise etkileme vardır. Bu bakımdan okul yöneticilerinin, okulu amaçlanan noktaya götürebilmeleri için öğretmenlerde amaç birlikteliği oluşturabilmek için liderlik özellikleri taşıması gerekmektedir. Bu araştırma, Kuzey Kıbrıs'ta Lefkoşa merkezde bulunan ortaöğretim okullarında görev yapan müdürlerin, liderlik davranış özelliklerinin, öğretmen algılarına göre belirlemeyi amaçlamaktadır. Okul müdürlerinin liderlik davranış özelliklerini belirleyebilmek amacıyla ölçme aracı olarak anket ve mülakat yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen veriler ışığında hangi liderlik davranışlarını gösterdiklerini belirlemek hedeflenmiştir. Bulgular okul müdürlerinin liderlik davranış özelliklerinin farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Müdürlerin en fazla ortaya koyduğu davranışlar arasında yeni proje üretme, açık şekilde talimat verme, kural ve prensiplere uymayı önemseme yer almaktadır. En düşük olarak öne çıkan liderlik davranışları ise risk alma, eleştirilere açık olma, esnek ve değişime açıklık özellikleridir.

¹ Assist. Prof. Dr., Akdeniz Karpaz University, meryemoksuzoglu@gmail.com

Keywords: Secondary schools; school principals; leadership characteristics and behavior; North Cyprus; mix method. **Anahtar Kelimeler:** Ortaöğretim okulları; okul müdürleri; liderlik davranış özellikleri; Kuzey Kıbrıs; karışık yöntem.

[\(Extended English abstract is at the end of this document\)](#)

Giriş

Tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de yöneticiler, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinden birinci derecede sorumludurlar. Yöneticilerin sahip olduğu yeterlilik ve davranış özellikleri örgütün başarısında büyük önem taşımaktadır (Argon, 2014). Günümüzde yönetimde lider ve yönetici kavramları sıkça kullanılan kavramlardır. 1930’lu yıllara kadar yöneticilik ve liderlik kavramları özdeşleştirildiğinden, liderliğe fazla önem verilmemiştir. Zaman içinde asların, üstlerin verdiği tüm direktifleri yerine getirmemesi sonucu liderlik konusu gündeme gelmiştir (İlgar,1996:57).

Yeni yönetim anlayışında yöneticinin, liderlik özelliklerine sahip olmasını gerektirmektedir. Liderlik bir etkileme yeteneğidir. Etkilemenin özellikle eğitim yönetiminde çok büyük önemi vardır. Okul yöneticiliği, yetkilerden çok etkilerin ağır bastığı bir alandır (İlgar,1996:64). Bir örgütün sağlıklı yönetilmesi liderlik gerektirmektedir. Örgütün başında bulunan yönetici, lider özellikleri taşımalıdır (Tortop, İsbir, Aykaç,1999:118). Örgütün hedeflerine ulaşmasında ve işleyişinde rol alan, çalışanları ikna ve motive eden, onlarla etkin iletişim içinde olan ve değişime hazırlayan liderler, örgütlerinde etkinliği sağlayarak sinerji oluşturabilirler (Çağlar, 2004:91).

Lider çok değişik şekillerde tanımlanmaktadır. Cuban’a (1988) göre lider, özlenen sona ulaşmak için başkalarının hedeflerini, motivasyonlarını ve davranışlarını etkileyen kişidir (Bush, 2003:8). İlgar (1996) lideri, belirli amaçları gerçekleştirmek için kişileri biraraya getiren, etkileyen ve amaçlara doğru güdüleyen kişidir diye açıklarken, “Lideri lider yapan onu izleyenlerin varlığıdır” der. Hizmetkar lider teorisini geliştiren Robert Greenleaf ise, gerçek bir liderin en başta hizmetkar olması gerektiğini öne sürmüştür (Owen, Hodgson, Gazzard, 2007:88).

İlgar’a (1996) göre “Liderlik bir grubu bir araya getiren ve amaçlara doğru güdüleyen insan etmenidir”. Bu görüşün destekleyicilerinden C. I. Bernard, 1938’de liderliği “Bir üst’ün aslarının davranışını etkilemesi ve aslarını belli bir faaliyeti yapmaya ikna edebilme yeteneği” olarak tanımlamıştır.

Başarılı liderler insanları kendi belirledikleri doğrultuda harekete geçirirler, etkili liderler ise bu harekete geçiş sürecinde izleyenlerde özel bir isteklilik yaratırlar (Küçükahmet, 2001:34). Liderlik kavramı ile ilgili tanımların ortak noktaları; çalışanların gönüllülük temelinde güdülenmesi, cesaretlendirilmesi ve çalışanların yaratıcılığının ortaya çıkartılarak harekete geçirilmesidir (Drucker, 1998:130).

Amaç birlikteliğini sağlayacak ve harekete geçirecek yeteneği her kişide bulmak mümkün değildir. Bu nedenle liderlik en çok tartışılan konuların başında gelir. Örgütlerin içinde yaşadığı çevrenin son derece dinamik ve değişken olması, en önemlisi de örgütteki insan unsurunun değişken, karmaşık bir yapıya sahip olması örgütlerin etkili liderlik ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır (Arıkan, 2001:253). Öğrenen bireyler ve öğrenen organizasyonların çağımızda önem kazanması nedeniyle yöneticilik anlayışı yerini daha çok liderlik anlayışına bırakma eğilimi göstermiştir.

Örgüt yöneticisinin lider olarak görülebilmesi, örgüt üyelerinin amaca ulaşmalarında yöneticinin iletişim becerisi, bilgisi, sorunları çözme becerisi, kararlı oluşu, olaylara farklı açılardan bakabilmesi, anlama, açıklama ve yargılama gibi özelliklerinin bir bütün olarak yönetsel ve kişisel etkisinin örgüt bireylerinin tümü tarafından kabullenilmesine bağlıdır. Örgüt liderlerinin en

önemli görevlerinden biri, örgüt bireylerinin lidere ve örgüte olan yaklaşımlarının olumlu olmasını sağlamaktır (Avcı ve Yaşar, 2016: 193).

Okullar da birer örgüttür ve okul müdürleri, çalışanları (öğretmenleri), daha çok yönlendirmeli ve katılımcı olmaya özendirilmelidir (Marşap, 1999:89). Bundan dolayıdır ki artık tüm örgütlerde olduğu gibi okul örgütlerini yöneten ve yönlendiren okul müdürlerinin de liderlik özelliği taşımaları gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Liderlik Ve Liderlik Teorileri

Liderlik yaklaşımına durumsal bakanlara göre, en iyi liderin davranış biçimini koşullara, gruba ve kişisel özelliklerine uydurabilen lider olduğu görülmektedir (Tayfur, Beytekin ve Yalçınkaya, 2013).

Son yıllarda liderlik ve yöneticilik arasındaki fark üzerine birçok tartışma yürütülmüştür. Literatürde örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmada belirleyici olan liderlik ve yöneticilik kavramları arasında farklılık bulunduğu konusunda görüşler vardır. Warren Bennis ve Burt Nanus yöneticilik ve liderlik ayrımı konusunda farklı bir yorumlama yapmışlardır. Bu kişilere göre yöneticiliğin anlamı yerine getirmek, sorumluluk taşımak ve yürütmektir. Liderliğin anlamı ise etkilemek, yönlendirme konusunda rehberlik etmek, etkin faaliyet ve görünüşdür (Paksoy, 2002:167). Liderlik ve yöneticilik özdeş olmayan ancak birbirini tamamlayan düşünce ve eylemleri içermektedir. Çağdaş örgütlerde başarılı olmak isteyen yöneticilerin bu bütünlüğü algılayıp yakalamaları bir zorunluluk olarak görülmektedir (Erçetin, 2000:14). Örgütsel yapıda yöneticiler sisteme, denetime, belirlilik şartlarında hareket etmeye ve kurallara önem verirken, liderler ise iletişime, fikir üretimine ve fikirleri eyleme dönüştürmeye önem verirler. Yönetici mevcut durumu korur, lider ise değişimi gerçekleştirir ve harekete geçirir (Kavrakoğlu, 2001:137).

Liderlik konusunda yapılan ilk araştırmalar, yaşadıkları dönemlere damgasını vuran Atatürk, Gandhi, Martin Luther King ve Napolyon gibi liderlerin kişilikleri araştırılarak liderlik özellikleri ortaya konmaya çalışılmıştır (Çelik, 2000:7,8).

Zaman içinde toplumbilimciler ve davranışbilimciler tarafından liderliğin birçok özelliği ve şekli olduğu ortaya konmuştur. Liderlik kavramı günümüzde sosyal alanda en karmaşık kavramlardan biri olarak kabul edilmektedir (Akiş, 2004:14). Son yüzyılda liderlik konusunda yapılan araştırmalarda ortaya konan liderlik yaklaşımları, Özellikler Teorisi, Davranışsal Liderlik Teorisi, Durumsal Liderlik Teorisi ve Modern Liderlik Teorisi olmak üzere dört grupta toplanmıştır (Komives, Lucas ve McMahan,1998).

Özellikler teorisi

Bu teoriye göre liderin sahip olduğu özellikler liderlik sürecini etkileyen en önemli faktördür. Lider grup üyelerinden çeşitli yönleriyle ayrılan farklı kişidir (İlgar, 1996:58). 1950 senesinde yapılan liderlik araştırmaları, lider olabilmek için kişilerin doğuştan taşıdıkları bazı özellikleri olması gerektiğini ortaya koyar. Bu özellikler üç temel grupta toplanmıştır: kişilik özellikleri; beceri özellikleri ve fiziksel özellikler (Özer, 1997). Ralph Stogdill ve Richard Mann'ın yaptıkları araştırmalar, "lider olarak ortaya çıkan kişilerin her zaman olmasa da paylaştıkları özellikler vardır" sonucunu ortaya çıkarmıştır. Bu ortak özellikler başkalarını etkileme arzuları, kendine güvenleri, zekaları ve konuları ile ilgili bilgi hakimiyetleridir (Özer, 1997:11). Liderlerin bir diğer özellikleri de kendilerine inanan insanları durum ne denli ağır olursa olsun ümitsizliğe düşürmemeleridir (Dural, 2002):170,171. Liderliği belirlediği kabul edilen özelliklerin çoğunun aynı kişide bulunması mümkün olmamaktadır (Tengilimoğlu, 2005:14)

Davranışsal liderlik teorisi

Özellik kuramlarının liderlik davranışlarını açıklamada yetersiz kalması, araştırmacıları liderin davranışlarını araştırmaya yöneltmiştir. Davranışsal kuramlar, lider davranışının iki önemli boyutu olan “görev yönelimli” ve “ilişki yönelimli” boyutlar üzerinde durmuşlardır (Çelik, 2007:10,11). Bu teorinin temel fikri lideri başarılı ve etkili yapan hususun liderin özelliklerinden çok liderin, liderlik yaparken gösterdiği davranışlardır. Davranışsal liderlikte amaç liderlik tarzının incelenmesidir (İlgar, 1996:59). Yapılan çalışmalarda liderlerin astları ile iletişim, yetki devri, planlama ve kontrol şekli, amaç belirleme şekli ve benzeri davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak kabul edilmektedir (Owens, 1976:226).

Davranışsal liderlik kuramını yönlendiren iki önemli çalışmadan biri olan Ohio State Üniversitesi'nin çalışmaları, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra başlamıştır. Askeri organizasyonlarda liderlik davranışlarıyla ilgili araştırmalarda, lider davranışının grup üyelerinin iş doyumunu ve başarısı üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir (Erdoğan, 1991).

Durumsal liderlik teorisi

Bu teori liderliği, liderlik olayının oluştuğu koşulları dikkate alarak açıklamaya çalışır. Durumsal Liderlik Teorisi en uygun liderlik davranışının, durumlara göre değişeceğini savunur. Bu teoriye göre, davranış şeklini durumlara, gruba ve kişisel özelliklerine uydurabilen lider, en iyi liderdir. Liderliği durum ve koşulları dikkate alarak açıklayan bu teoriye göre liderin etkinliğini şu faktörler belirler; gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, izleyicilerin yetenek ve beklentileri, örgütün özellikleri (iklimi vs), liderin kişilik ve tecrübeleri, üstlerin beklentileri, izleyenlerin deneyimi ve ortam koşulları. (İlgar, 1996:60). Liderlerin uygulamada yaptıkları her şey koşullara, yani duruma bağlı olarak değişir. Bir bakıma durumun gereklerine göre hareket edebilme ve karar verebilme demektir (Can, 2005:58).

Modern liderlik teorileri

Max Weber, 1924 ve 1947 yıllarında geleneksel güç ya da biçimsel otorite yerine takipçilerin, liderin istisnai niteliklerle donatılmış olduğu duygusuna dayanan bir etki biçimini tanımlamak için “karizma” sözcüğünü kullanmıştır. Karizmatik liderlik ifadesi, örgüt üyelerinin beklentileri ve davranışlarında büyük değişimler yaratma ve örgütün yeni görev ve hedeflere uyum sağlama süreciyle eşdeğer anlamlarda ifade edilmektedir (Akiş, 2004:33).

Etki teorisi - karizmatik liderlik: Bu teoriye göre liderlerin en çok ihtiyaç duydukları konular; güç, kendine güven ve ideallerine sahip olmadır. Lider takipçilerini etkileyebilmek için güce ihtiyaç duyar. İdeallerine sahip olması ise takipçilerinin ona olan güvenlerini artırır. Kendine güveni olmayan bir liderin başkalarını etkileyebilmesi ve başarılı olma olasılığı zayıftır (Akiş, 2004:34). Karizma, liderlere genellikle takipçileri tarafından atfedilir. Aynı zamanda karizma, takipçilerin duyguları ile liderin niteliklerine, koşullara ve grupta bulunan bireylerin ihtiyaçlarına dayanır. Karizmatik liderlik teorisi, takipçilerinin duyguları, motivasyonları, tercihleri, özlemleri ve bağlılıkları üzerindeki etkiyi anlatır (Akiş, 2004:33). Karizmatik liderin en önemli hedefi kişiliğiyle etkili olmaktır. En güçlü yanı etkileyici olmasıdır. Beklentileri oldukça yüksektir ve takipçilerinin çoğu ona yürekten bağlıdır (Bayhan, 2007:17). Bass'a göre karizma tek başına yeterli olmamakla birlikte, liderlik için gerekli bir olgudur (Yukl, 1989:210).

İlişkisel liderlik teorisi: 1970'li yılların sonlarından başlayarak, lider-izleyen etkileşiminin ilişkisel ve karşılıklı doğasına odaklanan çeşitli liderlik teorileri ortaya çıkmıştır. Bu teoriler hem liderin hem de izleyenlerin ortak amaç ve güdülerini vurgularken, aynı zamanda da liderlik sürecinde izleyenlerin önemini ve bu süreçteki yerini ön plana çıkarır. Bir başka ifadeyle liderliğin, yalnızca liderin izleyenlerine yaptığı birşey olmadığına dikkat çekilmektedir. Bu teori güç ve yetkiyi liderler ve katılımcılar arasında paylaşır. Katılımcılar, kurumun vizyonunu

gerçekleştirmesi için katkı yapmaya yetkilidirler. Liderlik süreci, katılımcılar da dahil herkesin zorunlu rolünü kapsar. Bu süreci tanımlayan teoriler “İlişkisel Liderlik Teorileri” olarak isimlendirilir (Komives, 1998:42,43).

Dönüştürücü liderlik teorisi: Downton tarafından ortaya atılan ve 1978 yılında James MacGroger Burns tarafından formüle edilen dönüştürücü liderlik, liderin ve izleyenlerin moral ve motivasyon konularında birbirlerini takviye ettikleri süreç olarak tanımlanmaktadır (Akiş, 2004:36). Dönüştürücü lider özgürlük, adalet, eşitlik, huzur ve insancıl olmak gibi yüksek moral değerlerini canlı tutmak için sürekli çaba harcar. Dönüştürücü liderler bu tutum ve davranışlarıyla hem izleyenlerini hem de üstlerini etkilerler, vizyon sahibi ve değişim ustasıdır. Aynı zamanda kişisel ve mesleki hayatlarında belli bir doyuma ulaşmış insanlardır. Fark edilmeye, tanınmaya ve onanmaya ihtiyaç duymazlar. Kendi kendilerine yeterler ve bundan dolayı da başarısızlıktan korkmazlar. Başarısızlık durumunda da başkalarını değil kendilerini sorumlu tutarlar (Özden, 2008:110).

Hizmetkar liderlik teorisi: Hizmetkar lider, bir farklılık yaratabilmek için diğerlerine hizmet etmek amacıyla, bir örgüte ya da sosyal bir harekete katılan ve öncülük eden kişidir. Çalıştıkları kurumları, çalışanların güvendiği ve önemli roller oynadığı yerler olarak görürler. Hizmetkar liderin önemli bir özelliği, diğerlerinin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından önde tutmasıdır (Akiş, 2004:40).

Takipçilik teorisi: Carnegie Melon Üniversitesi’nden Profesör Robert E. Kelly, liderler ile takipçilerinin rollerini aynı derecede önemli ama farklı etkinlikler olarak tanımlar. Takipçilik, liderlik sürecinde kişilerin kendi tercihleri doğrultusunda üstlendikleri bir roldür. Kurumsal başarılar hem etkin liderliğe hem de etkin takipçiliğe bağlıdır. Etkin takipçilerin yetkilendirilmesi, yaptıkları işin takdir edilmesi, örgüt için yaptıklarının karşılığını, tatmin ve gurur olarak alması gerekir (Akiş, 2004:40).

Okul müdürlüğü, yetki ve gücünü yasalardan alan bir yönetim pozisyonudur. Okulda hedefe ulaşabilmek için yasaların yanında etkileme büyük önem taşımaktadır. Etkileme ise kişinin liderlik özellikleri taşıması ile ilişkilidir. Bu bağlamda Kuzey Kıbrıs’ta ortaöğretim okullarında görev yapan müdürlerin liderlik özelliklerini davranışlarına yansıtılmaları öğretmenleri etkileyeceğinden, hedefe ulaşmada yasa gücünden daha etkili olacaktır (Akiş, 2004). Bu nedenle okul müdürlerinin liderlik davranış özelliklerinin incelenmesi araştırma değer bulunmuştur.

Bu bağlamda araştırmanın problemi şöyle belirlenmiştir;

Ortaöğretim okul müdürlerinin ortaya koyduğu liderlik davranış özellikleri, öğretmen algılarına göre ne düzeydedir?

Amaç

Örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmada örgüt çalışanlarının hedeflerini, motivasyonlarını ve davranışlarını, Cuban (1988)’e göre lider belirler (Bush, 2003:8). Liderlik bir etkileme yeteneğidir. Okul müdürlüğü, yetkilerden çok etkilerin önemli olduğu bir alandır (İlgar,1996:57). Okul müdürlerinin lider davranış özellikleri taşıması, öğretmenlerin okulun amaçları doğrultusunda yönlendirilmeleri bakımından önem taşımaktadır. Bu bakımdan Kuzey Kıbrıs’ta devlete bağlı ortaöğretim okullarında çalışan müdürlerin, öğretmen algılarına göre liderlik davranış özelliklerinin ortaya konması amaçlanmıştır.

Yöntem

Bu çalışmada, Lefkoşa merkezde bulunan ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenler örneklem olarak alınmıştır. Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik davranış özelliklerinin belirlenebilmesinde karma yöntem kullanılmıştır. Karma yöntem kullanılan

araştırmalarda, nitel ve nicel yöntemler bir arada kullanılarak veriler yorumlanmaktadır (Johnson ve Onwuegbuzie, 2004:13,14). Araştırmada, ölçme aracı olarak, Ekvall ve Arvonen'in "Liderlik Davranış Özellikleri Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırmada merkezdeki okullarda görev yapan 575 öğretmenin tümü örneklem olarak alınmış ve anket uygulanmıştır. Dağıtılan anketlerden geriye dönen 320 anket değerlendirmeye alınmıştır. Veriler, SPSS paket programına aktararak tanımlanmış ve oransal değerleri bulunmuştur. Ayrıca 9 öğretmenle mülakat yapılmıştır. Öğretmenler gönüllülük esasına göre alınmıştır. Alınırken farklı okullardan olmasına dikkat edilmiştir. Katılımcı öğretmenlere 15 dakika süre içinde yarı yapılandırılmış dört soru yöneltilmiştir. Mülakatlar katılımcıların izni alınarak ses kaydı yapılmıştır. Elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktararak çözümlenmiş ve analiz edilmiştir. Araştırmada nicel ve nitel yöntemler birbirini destekleyici olarak kullanılmıştır.

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin liderlik davranış özellikleri ile ilgili verdikleri cevaplar, onların gerçek düşüncelerini yansıtmaktadır. Bu çalışma Ortaöğretim Dairesi'ne bağlı, Lefkoşa merkezde bulunan okulları örneklem olarak aldığından, araştırma Lefkoşa bölgesiyle sınırlıdır ve onları temsil eder. Aynı zamanda bu araştırma 2015-2016 öğretim yılına ilişkin bilgi ve bulgularla sınırlıdır.

Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde öğretmenlere uygulanan anket içeriğinde bulunan sorulara katılımcıların kendi algılarına göre vermiş oldukları cevapların, katılımcı sayısı ve katılımcı sayısına oranı Tablo 1'de verilmiştir. Anket sonuçlarına göre müdürlerin en fazla gösterdikleri liderlik davranış özellikleri Tablo 2'de ve en az gösterdikleri liderlik davranış özellikleri de Tablo 3'te verilmiştir. Öğretmenlerle yapılan yüz yüze görüşmelerden elde edilen veriler Ö1, Ö2, Ö3 ... şeklinde kodlanmıştır. Elde edilen veriler betimlenerek analiz edilmiştir. Her iki yöntemden elde edilen veriler, ayrı, ayrı analiz edildikten sonra, karşılaştırılarak değerlendirilmiştir. Bu karşılaştırma ile çıkan sonuçlar desteklenmiştir.

Tablo 1: Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik davranış özelliklerine ilişkin bulguların yüzde dağılımı

Müdür	Cevapsız n / %	Kararsız n / %	Katılmıyor/ Kesinlikle katılmıyor n / %	Katılıyor/ Kesinlikle katılıyor n / %
LD01 Arkadaşçadır	1 / 0,3	47 / 14.7	40 / 12.5	232 / 72.5
LD02 Diğerlerinin fikir ve önerilerini dinler	1 / 0,3	45 / 14.1	38 / 11.9	236 / 73.7
LD03 Düzeni sağlar	2 / 0,6	39 / 12.3	42 / 13.2	235 / 73.4
LD04 Astlarına güvenir	3 / 0,9	51 / 12.8	44 / 13.7	214 / 66.8
LD05 Karar alırken riske girmekten kaçınmaz	1 / 0,3	77 / 24.1	63 / 19.7	177 / 55.3
LD06 Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilir	5 / 1,6	36 / 11.3	39 / 12.1	240 / 75
LD07 Açık ve dürüst bir yöntemi vardır	4 / 1,3	58 / 18.1	31 / 9.7	227 / 70.9
LD08 Yeni fikirleri teşvik eder	1 / 0,3	51 / 15.9	30 / 9.4	238 / 74.4
LD09 Yeni fikirleri teşvik eder	3 / 0,9	67 / 20.9	43 / 13.5	207 / 64.7
LD09 Tutarlıdır	1 / 0,3	66 / 20.6	54 / 16.9	199 / 62.2
LD10 Eleştirilere açıktır	2 / 0,6	59 / 18.5	33 / 10.3	226 / 70.6
LD11 Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanır				
LD12 Kurallara ve prensiplere uymaya önem verir	1 / 0,3	34 / 10.6	30 / 9.3	255 / 79.7
LD13 Güven vericidir	1 / 0,3	57 / 17.8	36 / 11.2	226 / 70.7
LD14 Gelecek hakkında planlar yapar	0 / 0	32 / 10	34 / 10.6	258 / 79.4
LD14 Gelecek hakkında planlar yapar	2 / 0,6	41 / 12.8	35 / 11	242 / 75.6
LD15 Sonuçlar hakkında bilgi verir	1 / 0,3	37 / 11.6	35 / 10.9	247 / 77.2

LD16 İyi çalışmalarını takdir eder	1 / 0.3	43 / 13.3	25 / 7.9	251 / 78.5
LD17Büyümeyi teşvik eder	2 / 0.6	53 / 16.6	33 / 10.3	232 / 72.5
LD18 Amaçları belirgindir	3 / 0.9	57 / 17.8	38 / 11.9	222 / 69.4
LD19 Diğerlerinin düşüncelerine önem verir	2 / 0.6	31 / 9.6	30 / 9.4	257 / 80.4
LD20 Yeni projeler üretir				
LD21Uygulanmakta olan planlar üzerinde çok titizdir	3 / 0.9	44 / 13.9	28 / 8.7	244 / 76.5
LD22 Astarlarını savunur	3 / 0.9	61 / 19.1	31 / 9.7	225 / 70.3
LD23 Yeniliklere açıktır	0 / 0	38 / 11.9	32 / 10	250 / 78.1
LD24 İşin denetiminde titizdir	2 / 0.6	33 / 10.3	31 / 9	254 / 79.4
LD24 İşin denetiminde titizdir	0 / 0	60 / 18.8	41 / 12.8	219 / 68.4
LD25 Tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam				
LD26 Çatışmaları ortadan kaldıracak olanakları yaratır	6 / 1.9	71 / 22.2	35 / 10.9	208 / 65
LD27 Çalışma gereksinimlerini anlaşılır bir şekilde tanımlar ve ifade eder	2 / 0.6	44 / 13.7	36 / 11.3	238 / 74
LD28 Astarlarına adil davranır	5 / 1.6	64 / 20	38 / 11.9	212 / 66.5
LD29 Gerektiğinde çabuk karar alır	1 / 0.3	40 / 12.5	24 / 7.5	255 / 79.7
LD29 Gerektiğinde çabuk karar alır	0 / 0	44 / 13.8	29 / 9	231 / 77.2
LD30 Panlanları dikkatli yapar	0 / 0	51 / 15.9	37 / 11.6	247 / 77.2
LD31Karar verirken astlarına söz hakkı verir	2 / 0.6	74 / 23.1	39 / 12.2	205 / 64.1
LD32 Esnektir ve değişime açıktır				
LD33Talimatlarını açık bir şekilde verir	1 / 0.3	31 / 9.7	32 / 10	256 / 80
LD35İşlerin uygulanmasında yeni ve değişik fikirler ortaya koyar	4 / 1.3	34 / 10.6	30 / 9.4	252 / 78.7
LD36 Olayları irdeler ve düşünmeden karar almaz	3 / 0.9	34 / 10.6	30 / 9.4	246 / 76.9
	1 / 0.3.	41 / 12.3	34 / 10.6	246 / 76.8

Öğretmenlerin kişisel algılarına göre okul müdürlerinin liderlik davranış özelliklerine ilişkin bulguların yüzde dağılımı Tablo 1’de verilmiştir. Ayrıca Tablo 1’de cevaplanmayan sorularla, cevaplanan soruların oranları yüzde olarak gösterilmiştir. Bulgular ortaya konurken “katılıyorum” ile “kesinlikle katılıyorum” seçenekleri birlikte olumlu olarak değerlendirilmiştir. “Katılmıyorum” ile “kesinlikle katılmıyorum” seçenekleri de birlikte öğretmenlerin olumsuz görüşleri olarak ifade edilmiştir.

Tablo 1’de görüldüğü gibi öğretmenlerin %79’u müdürlerin işin denetiminde titiz olduğunu düşünürken, %9’u ise bu konuda olumsuz düşünmeye sahiptirler. Müdürlerin uygulanmakta olan planlar üzerinde titiz olduğunu düşünen öğretmenlerin oranı %76 iken, %8’i ise müdürlerin bu konuda titiz olmadığını düşünmektedirler. Öğretmenler %73 oranında müdürlerin düzeni sağladığını düşünürken, %13’ü ise bu konuda olumsuz düşünmeye sahiptirler. Araştırma sonucunda öğretmenlerin %55’i müdürlerin, karar alırken riske girmekten kaçınmadıklarını düşünmektedirler. %19’u ise olumsuz görüş ortaya koymuşlardır. Öğretmenler, müdürlerin karar alırken riske girme konusunda ise %24 oranında “kararsız” olduklarını ifade ettiler.

Öğretmenlerin, müdürlerin riske girme konusuna (LD05) %55 olumlu bakmaları, anketin tümünde en düşük olumlu yüzdeler oranı olurken, bu konudaki kararsızlıklarının ise diğer verilerle karşılaştırıldığı zaman %24’le en yüksek kararsızlık oranı olduğu ortaya çıkmıştır.

Fark yaratan liderler riske girerler. Liderler yeniliği ve yararcılığı destekleyen bir ortam oluşturmak için riske girme becerilerinden yararlanmaları gerektiğini bilirler (Bethel, 2001:46). Özellikler Teorisi’ne göre kişilik ve beceri özelliklerinin okul müdürlerinde var olduğu verilere dayanarak söylenebilir.

Çalıştıkları okulların devlet okulu olması nedeniyle okul müdürleri, okulları yasa, tüzük, ve genelgelere dayalı olarak yönetmekle yükümlüdürler. Bu nedenle karar alırken riske girme durumu bireysel karar eğiliminden çok yasal olanaklarla ilişkilendirilebilir. Bu durum “karar alırken riske girme” liderlik davranış özellikleri içinde en düşük çıkarken, kararsız oranının da en

yüksek çıkmasının önemli bir nedeni olarak gösterilebilmesine karşın bu varsayımın bilimsel olarak araştırılması gerekmektedir.

Öğretmenler, okul müdürlerinin kurallara ve prensiplere uymaya önem verdikleri konusunda %79 oranında olumlu düşünceye sahipken, %9 oranında olumsuz düşünceye sahip olduklarını ifade etmektedirler. Öğretmenlerin %79'u müdürlerin, gelecek hakkında planlar yaptığını düşünürken %10'u ise bunun aksini düşünmektedir. Ayrıca, bu çalışmada davranışsal liderlik özelliklerinde oran olarak en düşük olan özellik %66 oranıyla müdürlerin astlarına güvenmesi görülmektedir. Müdürlerin astlarına güvenmediğini düşünen öğretmenlerin oranı ise %13 olarak görülmektedir.

Yapılan liderlik çalışmalarında liderin çalışanlarla iletişim, yetki devri, planlama ve kontrol şekli, amaç belirleme şekli ve benzeri davranışlar, liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak kabul edilmektedir (Owens, 1976:226). Davranış teorilerine göre lider, örgüt üyelerinin uğraşlarını destekler, onların kişisel değerlerini gözetici davranışlar sergiler ve örgütsel süreçleri açık bir şekilde ortaya koyar (Zel, 2001:101). Bu bağlamda, Davranışsal Liderlik Teorisi'ne göre okul müdürlerinin, öğretmenlerle iletişim, planlama, kontrol ve amaç belirleme şekli ile ilişkili anket sorularına alınan cevaplardan davranışlarında %62.2 ile %80 arasında değişen oranlarda liderlik davranış özelliği gösterdikleri söylenebilir.

Öğretmenler %79 oranında müdürlerin gerektiğinde çabuk karar aldığı görüşüne sahipken, sadece %7'si bu konuda olumsuz görüşe sahiptirler. Müdürlerin davranışsal liderliği konusunda çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yarattığı görüşü oran olarak %65 iken, kararsız olanların oranı ise %22 olarak ortaya çıkmıştır.

Bu sonucun ortaya çıkmasında, oluşacak yeni durumlar karşısında birçok konuda karar alabilme yetkisi müdürlerde değil, bağlı olduğu dairenin yetkisinde olmasından (özerk olmamaları, merkezden yönetilmeleri) kaynaklanması önemli bir faktördür. Durumsal liderlik Teorisi, en uygun liderlik davranışının, durumlara göre değişeceğini savunur. Liderlerin uygulamada yaptıkları her şey koşullara bağlı olarak değişir. Bir başka ifadeyle durumun gereklerine göre hareket edebilme ve karar verebilme demektir (Can, 2005:58). Öğretmenler uygulanan anket sorularına verdikleri cevaplarla, okul müdürlerinin %64 ile %79 arasında değişen oranlarda içinde bulunulan duruma, koşullara ve kişilere göre karar alabildiklerini düşünmektedirler.

Öğretmenler %70 oranında müdürlerin güven verdiğini düşünürken, %11 oranında ise müdürlerin güven vermediğini düşünmektedirler. Müdürlerin iyi çalışmaları takdir ettiğini ifade eden öğretmenlerin %77, aksini düşünenlerin ise %10 olduğu görülmektedir.

Etkin takipçilerin yetkilendirilmesi, örgüt için yaptıklarının karşılığını tatmin ve gurur olarak alması gerekir (Akiş, 2004:40). Karizma takipçilerin duyguları ile liderin niteliklerine, koşullara ve grupta bulunan bireylerin ihtiyaçlarına dayanır. Karizma Teorisi, takipçilerinin duyguları, motivasyonları, tercihleri, özlemleri ve bağlılıkları üzerindeki etkiyi anlatır (Akiş, 2004:33). Takipçilik Teorisi'nde, etkin takipçilerin yetkilendirilmesi, karizmatik liderlikte olduğu gibi yaptıkları için takdir edilmeleri, örgüt için yaptıklarının karşılığını, tatmin ve gurur olarak almaları gerekir (Akiş, 2004:40). Bu sonuçlara göre müdürlerin %70 ile %77 arasında değişkenlik gösteren oranlarda modern liderlik teorilerinden takipçilik ve karizmatik liderlik özelliklerine sahip oldukları görülmektedir.

Okul müdürlerinin sonuçlar hakkında bilgi verdiğini düşünen öğretmenlerin oranı %75 iken, bu konuda olumsuz düşünceye sahip öğretmenler ise %11 oranındadır. Öğretmenlerin %73'ü, müdürlerin diğerlerinin fikir ve önerilerini dinlediğini düşünürken, %11'i bu konuda olumsuz düşündüklerini ifade etmişlerdir. İlişkisel Liderlik Teorisi'ne göre %69 ile en düşük oran, müdürün diğerlerinin düşüncelerine önem vermesi konusundaki olumlu düşüncedir. Öğretmenlerin %11'i ise bu konuda olumsuz düşünceye sahip olduklarını ifade ettiler.

İlişkisel Liderlik Teorisi, lider ve takipçilerin ortak amaç ve güdülerini vurgularken, aynı zamanda liderlik sürecinde takipçilerin önemini ve bu süreçteki yerini ön plana çıkarır. Katılımcılar örgüt vizyonunun gerçekleştirilmesi için katkı yapmak için yetkilidirler (Komives, 1998:42,43). Öğretmenlerin algıları doğrultusunda ortaya çıkan sonuca göre müdürlerin %69 ile %75 arasında değişen oranlarda ilişkisel liderlik özelliklerine sahip olduğu söylenebilir.

Müdürlerin büyümeyi teşvik ettiğini düşünen öğretmenlerin oranı %78 iken, bu konuda olumsuz görüşe sahip öğretmenlerin oranı ise %7'dir. Öğretmenlerin %66'sı müdürlerin astlarına adil davrandığını düşünürken, %11'i ise bu konuda olumsuz görüşe sahip olduklarını ifade etmektedirler.

Burns dönüştürücü liderliği, liderin ve takipçilerin moral ve motivasyon konularında birbirlerini takviye ettikleri bir süreç olarak tanımlar (Akiş, 2004:36). Dönüştürücü lider özgürlük, adalet, eşitlik, huzur ve insancıl olmak gibi yüksek moral değerlerini canlı tutmak için çaba harcar (Yukl, 1989). Dönüştürücü lider vizyon sahibi ve değişim ustasıdır (Özden, 2008). Bu araştırma sonucuna göre okul müdürleri %66 ile %75 arasında değişen oranlarda dönüştürücü (transformational) liderlik özelliklerine sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Öğretmenler %79 oranında müdürlerin yeni projeler ürettiği konusunda hemfikir olmuşlardır. Öğretmenlerin sadece %9'u bu konuda olumsuz görüşe sahiptirler. Müdürlerin yeni fikirleri tartışmaktan hoşlandığını düşünen öğretmenler %70 iken, bu konuda aksi görüşe sahip öğretmenler ise %10'dur.

Hizmetkar lider, katıldığı örgüte ya da sosyal bir harekete öncülük eden kişidir. Farklılık yaratmak ve diğerlerine hizmet etmek amacındadır (Akiş, 2004). Araştırma sonucuna göre müdürlerin %70 ile %79 oranları arasında değişen hizmetkar liderlik özellikleri gösterdikleri söylenebilir.

Araştırma sonucuna göre öğretmenler, müdürlerin %54'le LD05 'te en düşük ve %79'la LD12 - LD14 – LD20 – LD24 ve LD29'daki liderlik davranış özelliklerini en yüksek oranda gösterdikleri yönünde ortak görüş belirtmişlerdir. Buna göre okul müdürleri %54 ile %79 arasında değişen oranlarda liderlik özelliğine sahip oldukları söylenebilir. Araştırma sonucuna göre öğretmenler, müdürlerin anketin LD04'teki özelliği %13.7 ile en yüksek olumsuz özellik olarak ifade ederken, LD29'daki özelliği ise %7.5'le en düşük oran olarak belirtmişlerdir. Öğretmenlerin müdürlerle ilgili kararsızlıkları %24.1'le anketin LD05'teki özelliği en yüksek iken, %9.6 ile LD020'deki özelliği en düşük oran olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 2: Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin en fazla gösterdiği liderlik davranış özellikleri

Müdürlerin Liderlik Davranış Özellikleri	Olumlu Yanıt Veren Katılımcı Sayısı	Katılımcıların %
Yeni projeler üretir	257	80.4
Talimatlarını açık verir	256	80
Kurallara ve prensiplere uymaya önem verir	255	79.7
Gerektiğinde çabuk karar alır		
İşin denetiminde titizdir	254	79.4
Gelecek hakkında planlar yapar		
Astlarına bir birey olarak saygı gösterir	252	78.7

Araştırma sonucunda müdürlerin en fazla %80.4 ile %78.7 bir oranda gösterdikleri davranış özellikleri yukarıda Tablo 2'de verildiği gibi; Yeni projeler üretir, talimatlarını açık verir, kurallara ve prensiplere uymaya önem verir, gerektiğinde çabuk karar alır, planları dikkatli yapar ve gelecekle ilgili planlar yapar, İşin denetiminde titizdir, astlarına birey olarak saygı gösterir şeklinde sıralanmıştır.

Tablo 3: Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin en az gösterdiği liderlik davranış özellikleri

Müdürlerin Liderlik Davranış özellikleri	Olumlu Yanıt Veren Katılımcı Sayısı	Katılımcıların %
Karar alırken riske girmekten çekinmez	177	55.3
Eleştirilere açıktır	199	62.2
Esnek ve değişime açıktır	205	64.1
Tutarlıdır	207	64.7
Çatışmaları ortadan kaldıracak olanakları yaratır	208	65
Astlarına adil davranır	212	66.5
Astlarına güvenir	214	66.8

Okul müdürlerinin en az %55.3 ile %66.8 oranları arasında gösterdikleri liderlik davranış özellikleri ise şöyle; Karar alırken riske girmekten çekinmezler, eleştirilere açıktır, tutarlıdır, çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratır, astlarına adil davranır ve güvenir şeklinde sıralanmıştır. Yapılan mülakatlardan elde edilen veriler aşağıda tablolaştırılarak verilmiştir. Öğretmenlerin sorulara verdikleri cevaplar temalar altında kodlanmıştır. Her tablonun altında değerlendirilmesi yapılmıştır.

Tablo 4: Müdürün Yönetimde Ortaya Koyduğu Davranış Özellikleri

Öğretmen Görüşleri	Müdürün Yönetim Özellikleri	Davranış %
Ö2, Ö3, Ö4, Ö7, Ö8, Ö9, Ö10	Güven verir	70
Ö1, Ö2, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö9	Donanımlıdır	70
Ö1, Ö2, Ö3, Ö6, Ö9, Ö10	Her yönüyle etkilidir	60
Ö2, Ö3, Ö5, Ö6, Ö8, Ö9	Eşit davranır ve adildir.	60
Ö2, Ö3, Ö4, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9,	Takdir eder	70
Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö10	Yenilikleri takip eder	70

Tablo 4'te görüldüğü gibi, müdürün yönetimde ortaya koyduğu davranış özelliklerinden en düşük olan davranışlar, "her yönüyle etkilidir, eşit davranır ve adildir" özellikleridir. Bu sonuca göre okul müdürlerinin yeterince etkili olmadığı ayrıca yeterince eşit ve adil olmadığı söylenebilir.

Tablo 5: Okulla İlgili Alınan Kararlarda Öğretmenin Rolü

Öğretmen Görüşleri	Öğretmenin Rolü	Rolün %
Ö3, Ö4, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9	Öğretmen kararlara katılır	60
Ö2, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö9	Öğretmenin fikirlerine önem verilir	70
Ö1, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö10	Müdür öğretmenin aldığı kararı destekler	70
Ö1, Ö2, Ö4, Ö6, Ö7, Ö8, Ö10	Öğretmenin alınan kararlarda söz hakkı var	70

Tablo 5'te görüldüğü gibi okulla ilgili alınan kararlarda öğretmenin kararlara katılımının yeterli olmadığı, müdürün öğretmeni kararlara daha fazla katması gerektiğini söylemek mümkündür.

Tablo 6: Yönetimdeki Uygulamalar Ve Paylaşımlar

Öğretmen Görüşleri	Uygulama Ve Paylaşımlar	Uygulama/ Paylaşım %
Ö2, Ö3, Ö4, Ö7, Ö8, Ö9	Öğretmene yetki ve sorumluluk verilir	60
Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö7, Ö9, Ö10	Öğretmenin fikrine önem verilir	60
Ö1, Ö3, Ö4, Ö5, Ö7, Ö8, Ö9	Müdür düzeni sağlar	70
Ö2, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö10	Görev paylaşımı yapılır	70
Ö2, Ö3, Ö4, Ö7, Ö8	Risk almaktan çekinmez	50

Tablo 6'da görüldüğü gibi müdürün yeterince risk almadığı, öğretmene yetki ve sorumluluk yeterince verilmediği ayrıca öğretmenin fikrine daha fazla önem verilmesi gerektiği söylenebilir.

Tablo 7: Müdürün İnsan ilişkileri İle ilişkili Davranışları

Öğretmen Görüşleri	Müdürün İnsan İlişkileri Davranışları	Davranış %
Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8	Saygı gösterir	70
Ö1, Ö2, Ö4, Ö6, Ö8, Ö9	Samimidir	60
Ö1, Ö3, Ö4, Ö5, Ö7, Ö8, Ö9	Öğretmenleri savunur	70
Ö2, Ö3, Ö5, Ö6, Ö7, Ö9, Ö10	Açık ve dürüsttür	70
Ö1, Ö3, Ö4, Ö5, Ö10	Tutarlıdır	50
Ö1, Ö2, Ö4, Ö6, Ö7, Ö10	Adil ve eşit davranır	60

Müdürün insan ilişkileri ile ilgili ortaya koyduğu davranışlarında yeterince samimi, adil, eşit ve tutarlı olmadığı söylenebilir. Öğretmen görüşlerine göre anket ve mülakatların her ikisinde de örtüşen ifadeler aşağıda Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8: Müdürün Anket Ve Mülakat Sonuçlarına Göre Örtüşen Liderlik Davranış Özellikleri

Öğretmen Görüşleri	Anket %	Mülakat %
Müdür düzeni sağlar	73.4	70
Karar alırken risk almaktan kaçınmaz	65.3	50
Tutarlıdır	64.7	50
Güven verir	70.7	70
İyi çalışmalarını takdir eder	77.2	70
Diğerlerinin düşüncelerine önem verir	69.4	70
Astlarını savunur, kararlarını destekler	70.3	70
Yeniliklere açıktır, takip eder	75.1	70
Astlarına adil ve eşit davranır	66.5	60
Kararlarda öğretmen söz sahibidir	72.5	70

Yukarıda Tablo 8'de anket ve mülakat sonuçlarından elde edilen ve örtüşen 10 ortak liderlik davranış özelliklerinden sekiz tanesinin oranlarının birbirlerine yakın çıktığı görülmektedir. Bunlardan sadece iki özellikte, oran olarak daha fazla fark görülmektedir. Sonuç olarak ankette en fazla ve en az olan liderlik davranış özellikleri, mülakatlarda da en fazla ve en az olan liderlik davranışları olarak ortaya çıkmıştır.

Sonuç ve Öneriler

Lider; izleyenlerinin belirlenen hedef ve sonuçlara ulaşılmasını sağlayan, varılmak istenen noktaya götüren, örgüt amaçlarını gerçekleştirmede yeni yapı ve süreçleri başlatan, izleyenleri ikna eden ve etkileyebilen kişidir. Liderlik yapabilmek için liderlik özelliklerinin çoğuna sahip olmak gerekir. Süratle değişen ve gelişen günümüz dünyasında liderliğin önemi daha da artmıştır. Bu nedendir ki, tüm örgütlerde olduğu gibi okul örgütlerinde de müdürlerin, yönetici olmanın yanında liderlik davranış özelliklerine de sahip olması beklenmektedir.

Bu araştırmadan elde edilen bulgular temel alınarak değerlendirildiğinde, okul müdürlerinin liderlik davranış özelliklerinin farklı düzeylerde olduğu söylenebilir. Öğretmen algılarına göre yapılan bu araştırmayla, okul müdürlerinin liderlik davranış özellikleri ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu çalışma sonucunda, okulla ilgili alınan kararlarda öğretmenin kararlara katılımının yeterli olmadığı, müdürün öğretmeni kararlara daha fazla katması gerektiği, müdürün yeterince risk almadığı, öğretmene yetki ve sorumluluk yeterince verilmediği ayrıca öğretmenin fikrine daha fazla önem verilmesi gerektiğini, müdürün insan ilişkileri ile ilgili ortaya koyduğu davranışlarında yeterince samimi, adil, eşit ve tutarlı olmadığı söylenebilir.

Yapılan değerlendirmeler sonucunda müdürlerin en fazla ortaya koyduğu liderlik davranış özellikleri; Yeni proje üretmek, %80.4, talimatlarını açık vermek, %80 ve kural ve prensiplere uymayı önemsemek, %79.8 olarak öne çıkmıştır. En düşük liderlik davranışı olarak öne çıkan özellikler; Karar alırken risk almaktan kaçmaz, %55.3, eleştirilere açık olma %62.2 ve esnek ve değişime açıklık %64.1'dir. Günümüzde yönetimde liderliğin önemini dikkate aldığımızda okul müdürlerinin bu özelliklerinin yeterli olmadığını eksiklikleri olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırmanın sonucunda;

- 1- Okul müdürleri, liderlik davranış özelliklerinin bulunduğu düzeyden daha yukarıya çekilebilmesi için yönetimde liderlik konusunda kendilerini geliştirebilecekleri eğitim programlarına katılmaları teşvik edilmelidir.
- 2- Okul müdürü atama kriterlerine, eğitim yönetiminde uzman olma koşulunun getirilmesi de müdürlerin liderlik davranış özelliklerini yukarıya çekmede etkili olacağı düşünülmektedir.
- 3- Okulların özerk bir yapıya kavuşturulması halinde okul müdürlerinin liderlik özelliklerini daha etkili kullanabilecekleri düşünülmektedir.
- 4- Okul müdürlerinin liderlik davranış özelliklerine ilişkin araştırmalar, farklı bölgelerdedeki okullarda da yapılması halinde daha genel bir değerlendirme yapılabilir.
- 5- Liderlik davranış özellikleri konusunda okul müdürlerinin görüşlerinin de alınarak yapılacak bir çalışmayla okul müdürlerinin, bu konudaki gereksinimleri ve önerileri doğrultusunda yapılacak eğitimlerin alana yarar sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmanın sonunda elde edilen bulgular ışığında genel ortaöğretim okullarında görev yapan müdürlerin liderlik davranış özellikleri üzerinde düşünme, tartışma ve yöneticilerin liderlik davranış özellikleri hakkında daha ciddi çalışmalar ve değerlendirmeler yapılabilmesine olanak sağlayacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

- Akiş, Y. T. (2004). *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası*. İstanbul:Alfa Yayınları.
- Argon, T. (2014). Eğitim Kurumlarında İnsan kaynaklarının Desteklenmesi: Yönetici Desteğine Yönelik Öğretmen Görüşleri. *International Journal of Human Sciences*, 11 (1), 691-729. <https://www.jhumansciences.com/ojs/index.php/IJHS/article/view/2848/1360>
- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (1), 231-257. <http://www.isletme.hacettepe.edu.tr/eng/detay.php?bID=97>

- Avcı, Ö., Yaşar, Y. (2016). Bir Kamu Kuruluşunda Çalışanların Liderlik Algıları: Olgubilimsel Bir Yaklaşım. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 11 (1), 187-205. <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/akademikincelemeler/article/view/5000186577/5000165848>
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim Yönetimi – Nitelikli Okul*. 4. b., Ankara: Feryal Matbaası.
- Bayhan, F.(2007).*Recep Tayyip Erdoğan'ın Liderlik Şifreleri*. İstanbul: Pegasus Yayınları.
- Bennis, W. (1989). *Why Leaders Can't Lead*. San Francisco: Jossey-Bass Publications.
- Bush, T. (2003).*Theories of Educational Leadership and Management*. 3rd. edition, London: Stage Publications.
- Bethel, M. S. (2001). Risk Almak - Leadership Excellence. (<http://www.rotaline.com/ee/makale/?kod=71>)
- Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik tarzına ilişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Yayınları. Yıl: 2004, sayı 2.
- Çelik, V. (2007).*Eğitimsel Liderlik*. 4. b., Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Drucker, F.P. (1998).*Yeni Gerçekler*, (Çev: Birtane Karanakçı), 7. b., Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Yayın No:327.
- Dural, B. (2002).*Atatürk'ün Liderlik Sırları*. İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000).*Lider Sarmalında Vizyon*. 2. b., Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- İlgar, L. (1996).*Eğitim Yönetimi-Okul Yönetimi-Sınıf Yönetimi*. 3. b., İstanbul Yayınları.
- Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed Methods Research: a Research Paradigm whose Time has Come. *Educational Researcher*, 33(7), 14-26. Inc.
- Kavrakoğlu, İ. (2001).*Yaratıcı ve Geliştirici Liderlik*, Değişimin Liderleri (Editör: Melih Arat). İstanbul: Mavi Kitaplar.
- Komives, R.S., N. Lucas, T. R. McMahon (1998).*Exploring Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
- Küçükahmet, L.(2001).*Sınıf Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Marşap, A. (1999).*Yaratıcı Liderlik*. Ankara: Öncü Kitap
- Owen, H., V. Hodgson & N. Gazzard; (2007) *Liderlik El Kitabı. Etkin Liderlik için Eksiksiz Ve Pratik bir Kılavuz*. Çev. Münevver Çelik. İstanbul: OptimistYayınları.
- Özden, Y. (2008).*Eğitimde Yeni Değerler – Eğitimde Dönüşüm*. 6. b., Ankara: Pegem Akademi.
- Özer, A. K.(1997). Gerçekçi Yönetişim – Yöneticilik/Liderlik Modeli. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Paksoy, M. (2002).*Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi*. İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No.282. İstanbul.
- Stogdill, R. (1974). *Handbook of Leadership*. New York: Colliar McMillan Ltd.
- Teyfur, M., Beytekin, O. F., Yalçınkaya, M. (2013). İlköğretim okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri İle Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21 (2013) 84-106. <https://pegem.net/dosyalar/dokuman/138196-20131220135355-6.pdf>
- Tortop, N., E. G. İşbir ve B. Aykaç (1999).*Yönetim Bilimi*. 3. b., Ankara:
- Yukl, G.(1989).*Leadership In Organizations*. New Jersey: Prentice Hall
- Zel, U. (2001).*Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayınları.

Extended English Abstract

Leadership is one of the most extensively studied topics by the researchers. Wherever there is management, the manager's leadership characteristics and behaviors become important. Leadership is also an affection of competency. At schools, it is more crucial to be effective rather than to be able to use authority. In that sense, a principal needs to unite teachers towards a goal and in order to achieve that goal, s/he should have the necessary leadership characteristics.

Leaders, can lead their schools towards set objectives; can create synergy within the institution; take part in the functioning of the organization; persuade and motivate teachers and non-teaching staff through effective communication. A leader who shows effectivity can also lead the school and the staff towards change. Organizations live in highly dynamic and changing environments and human element is the most important thing within that environment as human beings are complex. This creates a need for effective leadership in order to successfully lead and where necessary to change an organization.

School leadership's authority and power is given by the law. In order to reach set targets at school, leadership influence also has a great importance. Influence is associated with the leadership characteristics of the person in charge. Within this context, the principals who work at secondary schools in North Cyprus are investigated in order to examine how the leadership characteristics impact on the teachers and how it impacts oneffective leadership in achiving set goals. In this leadership characteristics and behaviour of the school principals are investigated from the teachers' perspectives. The sample derived from Nicosia, capital city of North Cyprus. In order to determine the principals' leadership characteristics and behaviour, mixed method approach was used. Both survey and interviews employed to collected primary data. Survey was applied to 320 teachers and interviews were conducted with 9 teachers from different schools. Common themes emerged from survey and interview results were compared. Through interviews, the participating teachers were asked; principal behavior at work, in which school-related decisions teachers were included and how management process is done in daily routine. Teachers' empowerment and assignment of responsibility as well as principals' relationship with the staff were also explored. As a result of teacher survey and interview, 10 common expressions have emerged. It has been seen that these expressions were close to each other. Survey results suggest that, school principals' leadership characteristics and behavior varies. The most common leadership characteristics and behaviors were coming up with new projects (% 80,4); % 80 openly stating requests and % 79,8 giving importance to follow procedures. The least common characteristics and behaviors were % 55,3 risk taking, % 62,2 being able to positively handle criticism, and %64,1 being flexible and openness to change.

The least seen school principals' leadership behaviors were taking risks while making decisions and being consistent. Situational leadership Theory argues that the most appropriate leadership behaviour will change according to the situation. In the practice, everything that leaders do will vary depending on the circumstances. However, in new or unfamiliar situation, principals are not autonomous and they are not authorized to make decisions because decisions are made and implemented by the Director of the Secondary Education. Yet, results suggest that some principals' manage situations like these and show leadership behavior better than others. The importance of leadership in today's rapidly changing and developing world has increased. Therefore, as in all organizations, school principals are expected to have the characteristics of leadership behaviour in addition to being the administrator. To be a leader you need to have most of the characteristics for leadership. Today, when you consider the importance of

leadership in management, in this regard, it is possible to say that the school principals have shortcomings. Leader, leads the followers to reach the objectives and the results, reach the target point, leads to initiating new structures and processes in achieving the objectives of the organization convinced and affect the followers.

In this context, the following recommendations are given: school principals should be encouraged to participate in training programs to develop themselves in the area of leadership; in order to be appointed as a school principal, the person should be an expert in educational management; it can be said that this also will be effective in the proliferation of leadership behavior of principals. Also, in the case of an autonomous structure of schools, principals can use their leadership characteristics more effectively. Furthermore, if research is done on leadership behavior characteristics of school principals in different regions, richer data can provide useful. School principals believe that in service training would be helpful. In the case of an autonomous structure of schools, principals can use their leadership characteristics more effectively.