



EVALUATION OF TEACHERS' OPINIONS ON SCHOOL PRINCIPALS' VIRTUOUS LEADERSHIP BEHAVIORS

Esma ÖZEN*

Abdullah ÖZEN**

*Milli Eğitim Bakanlığı, Zihinsel Engelliler Öğretmeni, ozenesma44@gmail.com, ORCID: 0009-0003-7472-0537

**Milli Eğitim Bakanlığı, Milli Eğitim Müfettişi, sahinozen7474@gmail.com, ORCID: 0009-0003-7985-8674

Received Date: 11.03.2025

Revised Date: 09.05.2025

Accepted Date:14.05.2025

Copyright © 2025 Esma ÖZEN, Abdullah ÖZEN. This is an open access article distributed under the Eurasian Academy of Sciences License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT

In general terms, leaders who possess virtuous leadership qualities can be defined as individuals who distinguish between good and bad, act sensitively towards people in their organization with a sense of justice, and closely address issues and needs. This study aims to examine teachers' opinions regarding the virtuous leadership behaviors of school principals. Using a qualitative research method, interviews were conducted with 18 teachers in the Kızıltepe district of Mardin province and the Gölbaşı district of Adıyaman province. Data were collected through a semi-structured interview form and analyzed using descriptive analysis. The findings reveal that teachers define virtuous leadership with values such as justice, honesty, empathy, and reliability. The study indicates that in schools where principals exhibit virtuous leadership behaviors, motivation, collaboration, and success increase, whereas in their absence, distrust and inefficiency emerge. Additionally, it was determined that the virtuous behaviors of school principals positively impact the school climate. The study offers recommendations for educational management policies and leadership training programs.

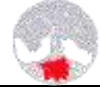
Keywords: Virtuous leadership, school principals, teachers' opinions, school climate, qualitative research

OKUL MÜDÜRLERİNİN ERDEMLİ LİDERLİK DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

ÖZET

Genel anlamı ile erdemli liderlik özelliklerini barındıran liderler iyi-kötü ayrımı yapan, çalıştığı örgütte adalet doğrultusunda insanlara karşı duyarlı, sorunları ve ihtiyaçları ile yakından ilgilenen kişi olarak tanımlanabilir. Bu çalışma, okul müdürlerinin erdemli liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerini incelemeyi amaçlanmaktadır. Nitel araştırma yöntemi kullanılarak Mardin ili Kızıltepe ilçesi ve Adıyaman Gölbaşı ilçesindeki 18 öğretmenle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Veriler yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla toplanmış ve betimsel analizle değerlendirilmiştir. Bulgular, öğretmenlerin erdemli liderliği adalet, dürüstlük, empati ve güvenilirlik gibi değerlerle tanımladığını göstermektedir. Araştırma, erdemli liderlik davranışları sergileyen müdürlerin bulunduğu okullarda motivasyon, işbirliği ve başarının arttığını, aksi durumlarda ise güvensizlik ve verimsizliğin ortaya çıktığını ortaya koymaktadır. Ayrıca, okul müdürlerinin erdemli davranışlarının okul iklimini olumlu etkilediği belirlenmiştir. Çalışma, eğitim yönetimi politikaları ve liderlik eğitimleri için öneriler sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Erdemli liderlik, okul müdürleri, öğretmen görüşleri, okul iklimi, nitel araştırma



1. GİRİŞ

Eğitim kurumlarının başarısı, büyük ölçüde bu kurumların liderleri olan okul müdürlerinin sergilediği liderlik davranışlarına bağlıdır. Son yıllarda geleneksel liderlik yaklaşımlarının yerini daha çok etik, ahlaki ve insani değerlere dayalı liderlik anlayışları almaya başlamıştır. Erdemli liderlik kavramı ön plana çıkmaktadır. Erdemli liderlik, adalet, dürüstlük, alçakgönüllülük, sabır, empati ve sorumluluk gibi değerlere dayalı bir liderlik biçimi olarak tanımlanmakta ve okul ortamlarında sağlıklı bir eğitim ikliminin oluşmasında önemli rol oynamaktadır. Ancak okul müdürlerinin bu tür liderlik davranışlarını ne düzeyde sergilediği ve bu davranışların öğretmenler tarafından nasıl algılandığına yönelik bilgi eksikliği dikkat çekmektedir. Özellikle öğretmenlerin, yöneticilerinin erdemli liderlik tutumlarına ilişkin algılarının değerlendirilmesi; okul iklimi, iş doyumu ve eğitimde kalite açısından büyük önem taşımaktadır. Bu durum, öğretmen görüşlerine dayalı olarak okul müdürlerinin erdemli liderlik davranışlarının incelenmesini gerektirmektedir.

Eğitim kurumlarının etkili bir şekilde yönetilmesinde okul müdürlerinin liderlik özellikleri ve ahlaki değerleri büyük önem taşımaktadır. Erdemli liderlik, adalet, dürüstlük, hoşgörü, empati ve sorumluluk gibi değerleri temel alarak örgüt kültürünü şekillendirmeyi hedefler. Ancak, günümüzde okul yöneticilerinin bu erdemli davranışları ne ölçüde sergilediği ve öğretmenler tarafından nasıl algılandığı konusunda belirsizlikler bulunmaktadır.

Yapılan araştırmalar, okul müdürlerinin etik dışı tutumlarının veya erdemli davranış eksikliklerinin öğretmenlerin motivasyonunu, iş doyumunu ve örgütsel bağlılığını olumsuz etkilediğini göstermektedir. Öte yandan, erdemli liderlik sergileyen yöneticilerin ise okul iklimini iyileştirdiği, çatışmaları azalttığı ve eğitim kalitesini artırdığı bilinmektedir. Buna rağmen, Türkiye’de özellikle okul müdürlerinin erdemli davranışlarının öğretmen perspektifinden incelendiği çalışmalar sınırlıdır.

Bu araştırmanın problemi, “Öğretmenlerin gözlemlerine göre okul müdürlerinin erdemli davranışları ne düzeydedir ve bu davranışlar öğretmenlerin mesleki tutumlarını nasıl etkilemektedir?” şeklinde ifade edilebilir. Çalışma, öğretmenlerin algıları üzerinden okul müdürlerinin erdemlilik düzeyini değerlendirmeyi ve bu davranışların eğitim süreçlerine yansımalarını ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Bu araştırmanın temel amacı, okul müdürlerinin erdemli liderlik davranışlarını öğretmenlerin perspektifinden incelemek ve bu davranışların eğitim ortamına etkilerini değerlendirmektir. Çalışma kapsamında, öğretmenlerin okul yöneticilerinin adalet, dürüstlük, hoşgörü, empati ve sorumluluk gibi erdemli davranışları ne ölçüde sergilediğine dair algıları analiz edilecek ve bu davranışların öğretmenlerin mesleki motivasyonu, okul iklimi ve örgütsel bağlılık üzerindeki rolü ortaya konulacaktır.

Bu araştırma literatürdeki erdemli liderlik alanında yapılan çalışmalara katkı sağlama, okul yönetiminde karar verici konumunda olan okul müdürlerinin erdemli davranışlarına ilişkin öğretmenlerin görüşlerine başvurulması, bundan sonra erdemli liderliğin etkisi konusunda yapılacak araştırmaların önünü açması ve alana katkı sağlaması açısından önem arz etmektedir. Eğitim kurumlarının başarısı, büyük ölçüde bu kurumların liderleri olan okul müdürlerinin sergilediği liderlik davranışlarına bağlıdır. Geleneksel liderlik yaklaşımlarının ötesine geçerek etik, ahlaki ve insani değerlere dayalı liderlik anlayışları, eğitim ortamlarında daha etkili ve sürdürülebilir bir gelişim sağlamaktadır. Erdemli liderlik kavramı ön plana çıkmaktadır. Erdemli liderlik, adalet, dürüstlük, alçakgönüllülük, sabır, empati ve sorumluluk gibi değerlere dayalı bir liderlik biçimi olarak tanımlanmakta ve okul ortamlarında sağlıklı bir eğitim ikliminin oluşmasında önemli rol oynamaktadır.

Bu araştırma, okul müdürlerinin erdemli liderlik davranışlarının öğretmenler tarafından nasıl algılandığını ortaya koyarak, eğitim yönetimi literatürüne katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Ayrıca, elde edilecek bulgular, eğitim politikalarının oluşturulmasında ve okul liderlerinin



mesleki gelişim programlarının tasarlanmasında rehberlik edebilir. Bu sayede, daha adil, etik ve etkili bir okul yönetimi anlayışının yaygınlaştırılması mümkün olacaktır

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Erdemli Liderlik Kavramı

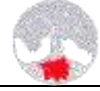
Küresel ölçekte etik, ekolojik ve ekonomik sorunların yol açtığı yıkıcı etkiler karşısında, özellikle sosyal bilimler alanında, kurumların ve kolektif bilginin yeniden güçlendirilmesine yönelik pek çok arayış gündeme gelmiştir. Bu süreçte, doğru bilginin iyilikle ilişkilendirilerek yeniden sentezlenmesi amacıyla ortaya atılan tezler ve bunlara karşı geliştirilen antitezler hızla üretilmeye devam etmektedir. Kapitalizmin yeniden yapılandırılma çabaları, ahlaki krizler, küresel etik arayışları, iklim değişikliği, zihniyet dönüşümleri ve teknolojiadaki hızlı ilerlemeler karşısında, nasıl bir liderlik anlayışına ihtiyaç duyulduğu sorusu, yönetim dünyasında önemli bir tartışma konusu hâline gelmiştir (Karışman, 2010).

Son yıllarda küresel düzeyde yaşanan ekonomik dalgalanmalar, sosyopolitik gelişmeler, teknolojik yenilikler ve krizlerin olumsuz etkilerini azaltabilmek için her alanda iyiliğin bilgisine daha fazla yer verilmesi gerektiği açıktır. Bu durum, erdemli yönetim anlayışına ve erdemli liderlere olan ihtiyacı daha belirgin hâle getirmiştir (Demo vd., 2022; Wright vd., 2020). Tarihsel olarak bakıldığında, erdemlerin Çin'den Osmanlı'ya kadar uzanan kadim yönetim geleneklerinin temel unsurlarından biri olduğu görülmektedir. Modern yönetim ilkelerinin kadim yönetim yaklaşımlarıyla harmanlanarak yeniden değerlendirilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Günümüz yöneticileri ise geçmişin bilgi ve deneyimlerinden en fazla yararlanması gereken kişiler olarak öne çıkmaktadır (Özel, 2019).

Erdemler, genellikle insanın olumlu yönleri olarak tanımlanmakta ve tarihsel kökenleri Aristo'ya kadar dayanmaktadır. Erdemler, bireylerin güçlenmesini, motive olmasını ve örnek alınmasını sağlayan özel niteliklerdir. Bireysel gelişimi desteklemekten toplumsal refaha katkı sunmaya kadar geniş bir etki alanına sahiptir. Örgütlerde erdemliliğin önemi oldukça büyüktür. Ancak günümüz iş dünyasında, çalışanların mutsuz, üretkenlik düzeyi düşük, fiziksel ve psikolojik işlevselliği zayıf olduğu bir tabloyla karşılaşılmaktadır. Çalışanlar, kendilerine ilham veren, onları motive eden, değer veren, adil, şeffaf ve insancıl bir liderlik anlayışıyla yönetilmeyi talep etmektedir. Dolayısıyla, mutlu ve huzurlu bir iş ortamının oluşturulmasında erdemli liderlik anlayışına duyulan ihtiyaç her zamankinden daha fazladır (Alimoğlu Özkan, 2023).

Liderlikte etkili ve ideal davranışları açıklamaya yönelik yaklaşımlar, özellikle son yıllarda liderliğin olumlu yönlerini vurgulamaya başlamıştır (Mumford ve Yitzhak, 2014). Bu değişimin temel nedeni, örgütleri pozitif psikoloji perspektifinden ele alan pozitif örgütsel psikoloji anlayışının gelişmesidir. Pozitif örgütsel psikoloji ile birlikte, pozitif örgüt teorisi ve pozitif örgütsel davranış konuları da gündeme gelmiştir. Erdemli liderlik, takipçilerinin refahını ve performansını artırmayı hedefleyen, onlara moral vererek olumlu duygularını güçlendiren, iş yerinde güven ortamı yaratarak sağlıklı ilişkiler kurabilen bir liderlik yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca, paydaşlarının değerlerine, duygularına ve isteklerine önem veren; onların gelişimlerine fırsat tanıyan; güçlü yönleri odaklanarak uygun ortam ve imkânlar sağlayan bir liderlik biçimidir (Ekşili, 2019; Mengüloğlu ve Serinkan, 2021).

Yapılan araştırmalar, liderlerin genellikle yönetsel fonksiyonları ve becerileri üzerinde durmakta, işletmelerde ekonomik verimlilik ve performansı artırma konularını ön plana çıkarmaktadır. Ancak bu perspektifle geliştirilen liderlik teorileri, insani değerler, çalışan mutluluğu ve refahı gibi konulara yeterince eğilmemekte, bu nedenle işletme sorunlarına çözüm üretmede yetersiz kalmaktadır. Hiper rekabetin hâkim olduğu iş dünyasında, liderlere duyulan güvenin azalmasıyla birlikte, örgütün çıkarlarını kendi menfaatlerinin önüne koyan ve çalışanların gelişimini önceliklendiren erdemli liderlere olan ihtiyaç giderek artmıştır (Alimoğlu Özkan, 2023).



Erdemli liderlik, herkes tarafından iyi olarak kabul edilen ve bireyleri de iyiliğe teşvik eden bir liderlik anlayışıdır. Bu liderlik yaklaşımı, bireysel refahın yanı sıra toplumsal refahı da hedefler ve örgütlerin amaçlarını gerçekleştirme sürecinde etik ve ahlaki yolları benimser. Erdemli liderler, sahip oldukları nitelikler sayesinde karmaşık ve zorlu durumların üstesinden kararlılıkla gelebilir. İtidalli yaklaşımları sayesinde aşırılıktan kaçınır, hakkaniyeti savunarak adaletin temsilcisi olur ve deneyimleri ile bilgeliklerini ortaya koyarlar (Alimoğlu Özkan, 2023).

Erdemli liderlik, okul yöneticilerinin karakter özelliklerinin ön planda olduğu ve öğretmenlerin gelişimini destekleyerek okullarda da olumlu değişimlere zemin hazırlayan bir liderlik biçimidir. Erdemli liderlik ile yöneticilerin psikolojik iyi oluşu arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Öğretmenlerin psikolojik iyi oluş düzeylerinin yüksek olması, onların işe bağlılıklarını, motivasyonlarını ve performanslarını artırarak okullar için önemli katkılar sağlamaktadır. Bir bireyin işine bağlılık göstermesi, işine anlam yüklemesi ve bu doğrultuda çalışması; yüksek üretkenlik, olumlu duyguların deneyimlenmesi, okul yöneticisine duyulan güvenin artması gibi olumlu sonuçlar yaratmaktadır. Okul yöneticilerinin erdemli liderlik anlayışı, öğretmenlerin işe olan bağlılıklarını artırmakta ve aynı zamanda onların psikolojik iyi oluşlarına katkı sağlamaktadır.

Bunun yanı sıra, öğretmenlerin erdemli davranışları gözlemlemesi, bu davranışları taklit etmelerine ve bireysel ile örgütsel performanslarında artışa yol açmaktadır. Erdemli liderlik, öğretmenlerin mesleki becerilerini geliştirmelerini ve öğretme yeteneklerini daha etkin bir şekilde kullanmalarını kolaylaştırmaktadır. Ayrıca, okul yöneticilerinin erdemli liderlik anlayışı, öğretmenler üzerinde yöneticilerine karşı olumlu bir algı oluşturmakta ve bu algı, öğretmenlerin kendilerini değerli hissetmelerine katkıda bulunmaktadır. Öğretmenlerin yöneticileri tarafından saygı gördüklerini hissetmeleri, kurumlarına olan bağlılıklarını artırmakta ve iş ortamında daha üretken bir şekilde çalışmalarını sağlamaktadır. Liderlerin erdemli davranışları, çalışanların işlerine yoğunlaşmalarını, iş sırasında enerjik olmalarını ve kendilerini işlerine adanma derecelerini olumlu yönde etkileyen güven, ahlaki kimlik ve örgütsel özdeşleşme gibi birçok olumlu sonuçla ilişkilidir (Ülken, 2023).

Bir okulda yöneticilerin erdemli davranışlar sergilemesi, çalışanlar arasında olumlu duyguların ortaya çıkmasına zemin hazırlayarak bireylerin performanslarını artırmaktadır. Rego, Cunba ve Riberin'e (2010) göre, çalışanlar örgütlerinin erdemli bir şekilde hareket ettiğini algıladıklarında, bu algı olumlu bir imaja dönüşmekte ve örgütsel özdeşleşme düzeylerini yükseltmektedir. Örneğin, öğretmenler okullarını temsil etmekten gurur duymakta, okullarıyla duygusal bir bağ kurmakta ve kendilerini daha iyi hissetmektedir. Bunun sonucunda, dış çevrede okulları hakkında olumlu konuşmalar yapmakta ve okulun genel yararına olacak şekilde çaba göstermektedirler.

Yöneticileri hakkında olumlu algılara sahip olan öğretmenler, daha yüksek bir psikolojik iyi oluş düzeyine ulaşmakta ve bu durum, okula fayda sağlayacak davranışlar sergilemelerini teşvik etmektedir. Öğretmenlerin bu tür olumlu çıktılar sergilemesi, okulun genel performansına ve çalışanlar arasındaki iş birliğine de katkı sağlamaktadır. Erdemli liderlik anlayışının okullarda yaygınlaştırılması, öğretmenlerin ve kurumların gelişimi açısından kritik bir öneme sahiptir.

2.2. Erdemli Liderliğin Alt Boyutları

Erdemli liderlikte beş boyutun varlığından söz edilmektedir. Adalet, cesaret, ölçülülük, insanlık, aşkınlık ve sağduyu bu beş boyutlu yapıyı oluşturmaktadır (Yıldırım ve Kahveci, 2019).

2.2.1. Adalet

Adalet erdemi, sağlıklı ve ortak bir yaşamın temel unsuru olarak filozoflar, düşünürler ve bilim insanları tarafından önemle vurgulanmıştır. Bu erdem, dürüstlük, liderlik ve takım çalışması



gibi üç temel karakter gücünden oluşmaktadır. Dürüstlük, herkese eşit bir yaklaşımı benimsemeyi ve kişisel önyargılardan arınmış bir şekilde karar almayı ifade eder (Kelsen, 2013). Liderlik, grup üyeleri arasındaki ilişkileri düzenlemeyi, etkili bir iletişim kurmayı ve yönlendirme süreçlerini kapsamaktadır. Takım çalışması ise, bir gruba ya da topluluğa aidiyet hissi, sosyal fayda sağlama ve sorumluluk alma gibi ortak amaçlar doğrultusunda görevleri yerine getirmeyi, uyum sağlamayı ve iş birliğini içermektedir (Akşit, 2018).

2.2.2. Cesaret

Cesaret erdemi, otantiklik, mertlik, azim ve şevk gibi dört temel karakter gücünden oluşmaktadır. Bu erdem, bireyin iradesini içsel ve dışsal müdahalelere karşı koruma çabasını ve zorluklara karşı mücadele etme yeteneğini ifade etmektedir. Otantiklik, bireyin samimi duygularını ve gerçekleri savunmasını, aynı zamanda davranışlarının sorumluluğunu üstlenmesini temsil eder. Mertlik, tehdit ve sorunlar karşısında kararlılıkla mücadele etmeyi ifade eder. Azim, zorlu ve yüksek beklentili işleri tüm engellere rağmen sürdürme kararlılığını öğretirken; şevk, bireyin yaşamına dair duyduğu heyecanı, enerjiyi ve hevesi yansıtmaktadır (Baynal ve Yıldırım, 2020).

2.2.3. Bilgelik

Bilgelik erdemi, yaşamın anlamına dair değerli bilgilere sahip olmayı ve bilişsel yetenekleri kullanarak bu bilgileri değerlendirmeyi açıklar. Bu erdem, bireyin özgür bir şekilde yaşamayı ve iyi bir insan olmayı hedeflemesiyle ilişkilidir. Beş temel karakter gücünden oluşmaktadır: Yaratıcılık, bireyin bilim ve sanat alanlarında yenilikçi ürünler ortaya koyma yeteneğini ifade eder. Merak, yeni deneyimler ve bilgiler edinme arzusunu, sürekli öğrenme isteğini ve heyecan arayışını açıklar. Açık fikirlilik, belirsizlikler karşısında rasyonel seçimler yapmayı, kanıtlara dayalı kararlar almayı ve tüm seçenekleri değerlendirebilmeyi içerir. Öğrenme sevgisi, yeni beceriler kazanmak ve uzmanlık sahibi olmak için gösterilen gayreti ifade eder. Perspektif ise, olayları geniş bir bakış açısıyla değerlendirme, fırsatları doğru analiz etme ve rehberlik etme yeteneğini açıklar (Alimoğlu Özkan, 2023).

2.2.4. İnsaniyet

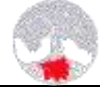
İnsaniyet erdemi, bireylerin samimi ve sıcak ilişkiler kurmasını ve geliştirmesini ifade etmektedir. Bu erdem, üç temel karakter gücünden oluşmaktadır: İyi yüreklilik, başkalarının iyiliğini gözetmeyi ve bu doğrultuda çaba göstermeyi temsil eder. Sevgi, karşılıklı ilgi ve paylaşımın esas olduğu ilişkilere değer vermeyi ifade eder. Sosyal zekâ ise, bireyin kendi duygularını ve başkalarının hislerini fark etmesini, anlamasını ve bu sayede duygusal yönetim becerisi geliştirmesini ifade etmektedir (Alimoğlu Özkan, 2023).

2.2.5. Ölçülülük

Ölçülülük erdemi, aşırılıklardan kaçınmayı ve dengeyi bulmayı ifade etmektedir. Bu erdem, dört temel karakter gücünden oluşmaktadır: Affedicilik, hatalı davranışlarda bulunanlara ikinci bir şans verme ve onların hatalarını telafi etmelerine olanak tanıma tutumunu ifade eder. Tevazu, bireyin kendini övmeden, kusurlarını ve başarısızlıklarını kabul ederek tüm insanlığın yararına çaba göstermesini ifade eder. Sağduyu, aşırı risklerden kaçınmayı ve temkinli davranmayı önerir. Öz-düzenleme ise, bireyin düşüncelerini, isteklerini ve dürtülerini kontrol etme becerisini, planlı bir yaşam sürdürme yeteneğini ve ilkelere dayalı bir yaşam standardı oluşturmayı temsil etmektedir (Yıldırım, 2019).

2.2.6. Aşkınlık

Aşkınlık erdemi, anlamlı bir yaşam için gerekli olan yeterlilikleri ifade etmektedir. Beş temel karakter gücünden oluşmaktadır: Güzelliği ve mükemmelliği takdir, bireyin yaşamın her anında var olan güzellikleri fark edebilmesini ve bunların değerini anlamasını ifade eder. Şükür, bireyin sahip olduğu güzel şeylere karşı minnet duygusu beslemesini açıklar. Umut, geleceğe iyimser bir şekilde bakmayı ve iyi bir yaşam için çaba göstermeyi ifade eder. Espri anlayışı,



yaşamın zorluklarına rağmen mizahı görme, gülme ve güldürme yeteneğini içerir. Maneviyat ise, yüce bir amaca inanmayı ve bu inancın davranışlara rehberlik etmesini ifade eder.

2.3. Liderlik ve Erdemli Liderlik

Lider, insanları belirli bir hedefe yönlendiren, onların davranışlarını etkileyen, topluluklara rehberlik ederek ilerlemelerini sağlayan ve birçok kişi için yeni deneyimler sunan birey olarak tanımlanmaktadır. İnsan yaşamının var olduğu her ortamda liderlikten söz edilebilir (Bender, 2006). İnsanların topluluklar halinde yaşamaya başlamasıyla, onları yönetip yönlendirecek bireylere ihtiyaç duyulmuş ve bu gereksinim liderlik kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Dünyanın sürekli bir değişim içinde olması, liderlerin kendilerini yenilemelerini ve topluluklarını bu değişime uyum sağlayacak şekilde yönlendirmelerini zorunlu kılmaktadır (Mert Şencan, İbicioğlu ve Karabekir, 2015). Literatürde liderlik kavramına ilişkin yapılan incelemelerde, liderliğin ne olduğu ve nasıl olması gerektiği konusunda farklı tanımlara rastlanmaktadır (Özdemir ve Sezgin, 2002).

Erçetin (2000), liderlik kavramını farklı perspektiflerden ele alan bazı tanımlara yer vermiştir. Örneğin, R.M. Stogdill'e göre liderlik, hedeflerin belirlenmesi ve gerçekleştirilmesi sürecinde bir grubun etkisi altına alınmasıdır. R. Dubin, liderliği, yetkilerin kullanılarak karar alma süreci olarak tanımlamaktadır. T.R. Phillips'e göre liderlik, hedeflere ulaşmak amacıyla manevi bir güç bütünlüğü sağlama ve bu bütünlüğü sürdürme becerisidir. E.L. Munson ise liderliği, iş birliğini en üst düzeye çıkarırken kargaşayı en aza indirerek insanları başarıya taşıma yeteneği olarak ifade etmektedir (Akt., Sayın, 2008).

Örgütlerin başarılı olabilmesi için kalıcı bir etki yaratma arzusu taşıyan, güçlü iletişim becerilerine sahip, vizyonu ile değişim yaratan, işleri organize edip sonuçlandıran etkili liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Etkili liderler, kendi güçlü yönlerinin farkında olan, çalışanlarının güçlü yanlarına odaklanan, samimi ilişkiler kurarak olumlu iletişim temelli ekipler oluşturan ve çalışanların ihtiyaçlarını anlayabilen bireylerdir (Rath ve Conchie, 2008). Liderlerin etkili davranışlarını şekillendiren en önemli unsurlardan biri ise liderin karakteridir. Liderin karakteri, yalnızca kendi amaç ve davranışlarını değil, aynı zamanda çalışanların performansı ve tutumları üzerinde de derin etkiler yaratmaktadır (Hannah ve Avolio, 2011). Liderin davranışlarına yansıyan olumlu karakter özellikleri, onun erdemlerini oluşturmaktadır. Erdemli liderlik, liderin sahip olduğu erdemler ve iyi karakter özellikleri sayesinde ahlaki hedeflere yönelmesi, güven inşa etmesi, iyilik yapmaya yönelik davranışlarıyla örnek teşkil etmesi ve başkalarının daha yüksek bir amaca bağlanmasına destek olması olarak tanımlanabilir. Bu liderlik anlayışı, tüm paydaşlar için refah ve değer yaratmayı en üst düzeye çıkarmayı hedefler (Pearce vd., 2006; Cameron, 2011; Caldwell vd., 2015). Erdemli liderlerin gönüllü olarak sergilediği adalet, sağduyu ve insaniyet gibi erdemlere dayalı davranışlar, çalışanların üretkenliğini ve refahını artırırken, örgütün en yüksek performans potansiyeline ulaşmasına katkı sağlamaktadır. Ayrıca bu davranışlar, örgütsel düzeyde erdemliliğin gelişmesine de destek olmaktadır (Cameron ve Winn, 2012; Wang ve Hackett, 2016).

Erdemli liderlik, toplumun her kesimi tarafından iyi olarak kabul edilen ve bireyleri de iyiliğe teşvik eden bir liderlik anlayışıdır. Bu liderlik biçimi, bireysel refahın yanı sıra toplumsal refahı da gözetmekte ve örgütlerin hedeflerine ulaşmaları için ahlaki yolları izlemeyi esas almaktadır. Erdemli bir lider, sahip olduğu erdemler sayesinde karmaşık ve zorlayıcı durumların üstesinden kararlılık ve azimle gelebilen; aşırılıklardan uzak durarak dengeli bir yaklaşım sergileyen; hakkaniyeti savunarak adaleti temsil eden ve deneyimleri ile bilgi birikimini kullanarak bilgelik gösteren bir tutum benimsemektedir (Yastıoğlu, 2022).

2.4. Örgüt İklimi (Okul İklimi)

Örgütler, belirledikleri hedeflere ulaşabilmek için, üyelerinin performansını en üst seviyede tutmayı, çevrelerindeki değişim ve gelişmelere hızla uyum sağlamayı mümkün kılacak etkili bir yönetim anlayışına ihtiyaç duymaktadır. Etkili yönetim anlayışının hâkim olduğu örgütlerde



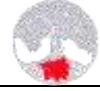
öne çıkan önemli kavramlardan biri de örgüt iklimidir (Aydoğan, 2004). Örgüt iklimi, üyelerin örgüte dair deneyimledikleri politikalar, uygulamalar ve prosedürlere yükledikleri anlam ile ödüllendirildiklerini, desteklendiklerini ve beklendiklerini gözlemledikleri davranışları kapsayan bir sosyal bilgi sürecidir (Schneider, Ehrhart, Macey, 2013). Örgütün rutin uygulamalarından kaynaklanan bu yapı, üyelerin tutum ve davranışlarını önemli ölçüde etkilemekte ve bu nedenle üyeler açısından büyük önem taşımaktadır (Hoy, Miskel, Tarter, 2013).

Toplumların bünyesinde farklı özellikler gösteren pek çok örgüt modeli bulunmakla birlikte, eğitim örgütlerinin ve dolayısıyla okulların, toplumların gelişimi ve ilerlemesindeki rolü açısından özel bir yere sahip olduğu ifade edilebilir (Güzelgörür, Demirtaş, Balı, 2021). Eğitim-öğretim faaliyetlerini sürdürmek, toplumun bireylerini nitelikli, kaliteli ve inisiyatif alabilecek şekilde yetiştirmek amacıyla bir araya gelen bireylerden oluşan sosyal yapılar olarak okulların da örgüt yapısına sahip olduğu açıktır (Akbaba, Erdoğan, 2014). Okullar için örgütsel iklimin, daha özel bir ifadeyle okul ikliminin varlığı söz konusu olmaktadır. Okul iklimi, toplumun okullardan beklediği görevlerin yerine getirilmesi sürecinde başarıyı etkileyen en önemli unsurlardan biridir (Şenel, Buluç, 2016). Etkili bir okuldan söz edebilmek için okul ikliminin niteliği oldukça önemlidir (Bakkal, Radmard, 2020).

Okul iklimi, öğrencilerin, okul personelinin ve velilerin okul yaşantısı ile ilgili deneyimlerini; akademik, sosyal, duygusal, etik ve vatandaşlık boyutlarıyla yansıtan bir kavramdır (Thapa, Jonathan, Guffey, D'Alessandro, 2013). Okul çalışanlarının, özellikle yöneticiler ve öğretmenlerin, okul ikliminin oluşumunda ve geliştirilmesinde önemli bir rol oynadığı bilinmektedir. Bunun yanı sıra öğrenciler, veliler ve çevredeki diğer unsurların da okul iklimini olumlu veya olumsuz yönde etkileyebileceği açıktır. Veliler, eğitim-öğretim sürecinin önemli bir bileşenini oluşturmakta ve okullarla olan etkileşimleri, öğrencinin gelişimini doğrudan etkilemektedir. Veliler, okulları veli-öğretmen toplantıları, gönüllü faaliyetler, özel etkinlikler ve okul aile birlikleri aracılığıyla doğrudan deneyimledikleri gibi, çocuklarının okula dair davranışları ve açıklamaları aracılığıyla dolaylı olarak da deneyimlemektedir (Ramsey, Spira, Rebok, 2016). Velilerin okula dair olumlu algıları ve okul çalışmalarına katılımı, okul ikliminin olumlu sonuçlar doğurmasında önemli bir destekleyici süreçtir (Ertem, Gökalep, 2020).

Okul iklimi, öğrencilerin eğitim-öğretim ortamlarını etkileyerek başarılarını, okul yaşantılarının düzenlenmesini ve sosyal-duygusal gelişimlerini önemli ölçüde şekillendiren bir unsurdur. Mok ve McDonald (1994) tarafından yapılan bir çalışmada iklim-başarı ilişkisi desteklenmemiş olsa da, pek çok araştırma (West, 1985; Hoy, Hannum, 1997; Johnson, Stevens, 2006) öğrenci başarısı ile okul iklimi arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymaktadır. Olumlu bir okul iklimi, öğrenciler arasındaki iş birliğini ve akademik başarıyı artırırken; olumsuz bir iklimde iş birliği ve akademik başarı düzeyi düşmektedir (Bahçetepe, Giorgetti, 2015). Bu nedenle, okul iklimini doğru bir şekilde ölçmek ve elde edilen değerlendirmeleri kullanarak okulun öğrenmeye yönelik hedeflerine odaklanmak, okulun akademik performansını iyileştirme sürecinde kritik bir öneme sahiptir (Macneil, Prater, Busch, 2009).

Olumlu bir okul iklimi, öğrencilerin diğer okul paydaşlarıyla sağlıklı ilişkiler kurmasını, akademik başarıya yönelimlerini artırmasını, kurallara uyum düzeylerini yükseltmesini ve güvenliğe daha fazla önem vermesini sağlamaktadır. Ayrıca, okulda şiddet ve zorbalık gibi olumsuz davranışların azalmasına katkı sunmaktadır (Dönmez, Taylı, 2018). Öğrencilerin öğretmenler, okul yöneticileri ve diğer çalışanlarla sürekli etkileşim ve iletişim halinde oldukları dikkate alındığında, okul ortamlarının güvenli bir yapıya sahip olması gerektiği açıktır. Okul iklimi ile okullardaki zorbalık davranışları arasındaki bağlantı göz önüne alındığında, öğrencilerin kendilerini güvende hissetmeleri ve zorbalıktan uzak bir ortamda



bulunmaları, okul ikliminin ayrılmaz bir parçası olarak değerlendirilmektedir (Beaudoin, Roberge, 2015).

Erdemli liderlik, okul yöneticilerinin karakterlerinin önemli bir rol oynadığı, öğretmenlerin gelişimi ile okullarda da olumlu değişimler yaratabilen bir liderlik yaklaşımıdır. Erdemli liderlik ile liderin psikolojik iyi oluşu arasında bir ilişki olduğu ifade edilmektedir. Öğretmenlerin yüksek düzeyde iyi oluşa sahip olmaları, işe bağlılıklarını, motivasyonlarını ve performanslarını artırarak okullar açısından önemli bir katkı sağlamaktadır. İşe bağlılık, bireyin işine kendini adanması, işte bir amaç duygusu geliştirmesi ve olumlu duygular deneyimlemesi gibi sonuçlar doğurmaktadır. Ayrıca, okul yöneticisine duyulan güvenin artışı, öğretmenlerin işlerine daha fazla odaklanmasını sağlamaktadır. Okul yöneticilerinin erdemli liderlik anlayışı, öğretmenlerin işe bağlılığını artırmakta ve onların yüksek iyi oluşa sahip olmalarını desteklemektedir. Öğretmenlerin erdemli davranışları gözlemlemesi, bu davranışları taklit etmesine ve bireysel-örgütsel performanslarının artmasına neden olmaktadır. Bu durum, öğretmenlerin mesleki becerilerini geliştirmekte ve öğretme yeteneklerini kolaylaştırmaktadır (Whang, 2021).

Okul yöneticilerinin erdemli liderlik anlayışı, öğretmenlerin yöneticilerine dair olumlu bir algı geliştirmelerine katkı sunmaktadır. Bu olumlu algılar, öğretmenlerin kendilerine duyulan saygıyı artırmakta ve öğretmenlerin kurumlarında kendilerini değerli hissetmelerini sağlamaktadır. Liderin erdemli davranışları, çalışanların işlerine yoğunlaşma, iş sırasında enerjik olma ve kendilerini işe adanma derecelerini olumlu etkileyen güven, ahlaki kimlik ve örgütsel özdeşleşme gibi bir dizi olumlu çıktıyla ilişkilendirilmektedir (Hendriks ve diğ., 2020). Okul yöneticilerinin erdemli davranışlar sergilemesi, okul çalışanlarının performanslarını etkileyen olumlu duyguların oluşmasına öncülük etmektedir. Rego, Cunba ve Riberin'e göre (2010), çalışanlar örgütlerinin erdemli bir şekilde hareket ettiğini algıladıklarında olumlu imajlar geliştirmekte ve örgütsel özdeşleşmelerini artırmaktadır. Örneğin, öğretmenler okullarını temsil etmekten gurur duymakta, okullarıyla duygusal bağ kurmakta ve daha iyi hissetmektedir. Okul dışında ise okulları hakkında olumlu konuşmakta ve tüm okulun yararına çaba göstermektedir. Yöneticiler hakkında olumlu algılara sahip olan öğretmenler, daha yüksek düzeyde iyi oluşa sahip olmakta ve bu durum, olumlu bir okul ikliminin oluşmasını teşvik etmektedir.

Okullarda olumlu bir iklimin oluşturulmasında okul müdürleri öncü bir role sahiptir. Okulun hedeflerini gerçekleştirmek için kaynakları etkin bir şekilde kullanmak, bu kaynakları eşgüdümleyerek öğretim programının amaçlarına ulaşmak, okul yöneticisinin temel görevleri arasında yer almaktadır. Bu görevlerin başarıyla yerine getirilebilmesi ise okul yöneticisi ile öğretmenler arasındaki etkili iletişime bağlıdır (Şekerci ve Aypay, 2009). Okulların etkililiğinde okul yönetiminin, okul içindeki iletişimin ve okul ikliminin önemli bir rol oynadığı söylenebilir. Okul iklimi üzerine yapılan çalışmalarda, okulların iklimi sıklıkla açık-kapalı veya olumlu-olumsuz şeklinde sınıflandırılmaktadır. Olumlu iklime sahip okullarda, öğrencilerin daha çalışkan ve ilgili olduğu, öğretmenlerin işlerine daha fazla adanmışlık gösterdiği, iş birliği yaptığı ve birbirlerine saygı duyduğu, yöneticilerin ise öğretmenleri desteklediği bir ortamdan söz edilmektedir (Ellis, 1988).

Sağlıklı ve olumlu bir okul ikliminin özellikleri arasında, öğretmenlerin yeni fikirlere açık olması, öğrencilere yönelik başarı beklentisinin varlığı, örgüt üyeleri arasındaki güven duygusunun hâkimiyeti ve okulun kendine özgü bir değer sistemine sahip olması gibi unsurlar yer almaktadır (Özdemir, Sezgin, Şirin, Karip ve Erkan, 2010). Öte yandan, olumsuz bir okul iklimi, öğrencilerin yabancılaşması, öğretmenlerin ilgisizliği, okul müdürünün değişime direnç göstermesi, otoriter bir yönetim tarzı benimsemesi ve öğretmenlerle iletişim kurmaması gibi faktörlerle ilişkilendirilmektedir (Ellis, 1988). Varol (1989), olumsuz okul iklimlerinde katı bir



örgüt yapısının, sınırlı etkileşim ve iletişim ağının, demokratik olmayan yöneticilerin ve sıkıcı bir çalışma ortamının varlığından söz etmektedir.

Okul müdürü, insan ve maddi kaynakları uygun şekilde kullanarak, okulun hedeflerine ulaşmasını sağlayacak uygulamaları planlayan ve denetleyen, sorunları zamanında çözmeye çalışan, çalışanlar arasında iletişim ve iş birliğini artırarak olumlu bir atmosfer yaratan kişidir (Sağlam, 2008). Bu atmosfer, öğretmenleri, öğrencileri, diğer çalışanları ve velileri doğrudan etkilemektedir. Okul müdürünün yönetim tarzı, kurum çalışanları arasındaki iletişimin, yönetim ilkelerinin, inançların, tutumların ve tavırların şekillenmesinde belirleyici bir rol oynamaktadır (Şentürk ve Sağnak, 2012). Yöneticilerin davranışları, örgüt üyelerinin örgüt iklimine dair algıları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Putter, 2010). Örgütlerde olumlu veya olumsuz bir atmosferin oluşmasında, yöneticilerin davranışları kritik bir rol oynamaktadır. Örgütte yönetici desteğini daha fazla hisseden bireylerin, daha az hissedenlere kıyasla örgüt iklimine dair algıları daha olumludur (Eroğlu ve Yılmaz, 2015).

Okullarda olumlu bir iklimin oluşturulabilmesi için yöneticilerin üstlendikleri rol ve sorumluluklara karşı duyarlı olmaları beklenmektedir. Okul yöneticisi, okulda amaç ve politikaları belirlemek, insan ve maddi kaynakları organize etmek, görev ve sorumlulukları belirlemek, bireylerle etkileşimde bulunmak, kişiler arası iş birliğini sağlamak, çatışmaları yönetmek, öğretmenlere, öğrencilere ve velilere rehberlik etmek, yapılan çalışmaları izlemek ve sorunları çözmek gibi görevleri yerine getirmektedir (Taymaz, 2011).

3. YÖNTEM

Araştırmanın üçüncü bölümünü oluşturan yöntem bölümünde araştırmada kullanılan modele, araştırmanın çalışma grubuna, araştırmada kullanılan veri toplama aracına, verilerin toplanmasına, verilerin analizine ve verilerin geçerlik-güvenirliliğine ait bilgiler yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Yapılan bu araştırmada, okul müdürlerinin erdemli liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin incelenmesi, öğretmenlerin müdürlüğü nasıl tanımladıkları, öğretmenlerin erdemli liderlik hakkındaki düşünceleri ve okul müdürlerinin erdemli liderlik davranışlarını sergileyip sergilememeleri ile ilgili görüşlerinin sunulmasını hedefleyen nitel bir araştırmadır. Nitel araştırmalar bir problem durumu ile ilgili insanların hedeflerini ortaya koymak amacıyla oluşturulan araştırma soruları üzerinde çalışılmasını sağlayan araştırmalardır (Creswell, 2020). Yapılan bu araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması modeli kullanılmıştır. Durum çalışmaları güncel bir olay ya da olguyu kendi doğal ortamında derinlemesine inceleyerek (Yıldırım ve Şimşek, 2018) ayrıntıları tanımlamak, görmek amacıyla yapılmaktadır. Yine durum çalışmaları var olan durumla ilgili olası açıklamalar geliştirmek, olayı veya olguyu değerlendirmek amacıyla da kullanılmaktadır (Büyüköztürk vd., 2018). Durum çalışmaları araştırma sorularının hazırlanması, alt problemlerin geliştirilmesi, analiz edilecek bölümün belirlenerek çalışılacak durumun tespit edilmesi, görüşülecek bireylerin seçilmesi, görüşme sonrası elde edilen verilerin analizi, yorumlanması ve değerlendirilmesi aşamalarından oluşmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

Yapılan bu araştırmada, okul müdürlerinin erdemli liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin incelenmesi derinlemesine betimlenip ortaya çıkartılması hedeflendiği içi durum çalışması modeli kullanılmıştır.

3.2. Çalışma Grubu

Bu araştırmada, okul müdürlerinin erdemli liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerini belirlemek amacıyla, 2024-2025 eğitim-öğretim yılının ikinci döneminde Mardin ili Kızıltepe ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı çeşitli okullarda görev yapan öğretmenlerden oluşan bir çalışma grubu oluşturulmuştur. Araştırmaya, 6 lise öğretmeni, 3 ortaokul öğretmeni ve 9 sınıf öğretmeni olmak üzere toplamda 18 öğretmen dahil edilmiştir. Örneklem seçiminde, nitel araştırma desenine uygun olarak maksimum çeşitlilik örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Bu



yöntemin tercih edilmesinin temel nedeni, araştırma konusu ile ilgili deneyime sahip bireylerin seçilmesinin gerekliliğidir (Creswell, 2013; Glesne, 2012). Maksimum çeşitlilik örneklem yönteminin kullanılması, araştırmaya konu olan tecrübeye sahip katılımcıların seçilmesini sağlamıştır.

Tablo 1.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlere Ait Bilgiler

Katılımcılar	Cinsiyet	Öğrenim Durumu	Görevi	Hizmet yılı	Yaş
S1	Kadın	Lisans	Sınıf Öğretmeni	5	29
S2	Kadın	Lisans	Sınıf Öğretmeni	4	28
S3	Erkek	Lisans	Sınıf Öğretmeni	25	50
S4	Erkek	Lisans	Sınıf Öğretmeni	22	47
S5	Erkek	Yüksek Lisans	Sınıf Öğretmeni	11	36
S6	Kadın	Lisans	Sınıf Öğretmeni	5	30
S7	Kadın	Lisans	Sınıf Öğretmeni	17	38
S8	Erkek	Lisans	Sınıf Öğretmeni	5	32
S9	Kadın	Lisans	Sınıf Öğretmeni	6	34
O1	Erkek	Lisans	İngilizce Öğrt..	21	50
O2	Kadın	Yüksek Lisans	Rehber Öğretmen	20	46
O3	Kadın	Lisans	Rehber Öğretmen	10	33
L1	Erkek	Yüksek Lisans	Edebiyat Öğrtm.	15	38
L2	Kadın	Lisans	Edebiyat Öğrtm	11	38
L3	Erkek	Lisans	Tarih Öğretmeni	10	43
L4	Kadın	Lisans	Felsefe Öğretmen	14	36
L5	Erkek	Lisans	Matematik Öğrt.	15	44
L6	Kadın	Lisans	Din Kültürü Öğrt.	2	29

Tablo 1.1’de yer alan öğretmenlere ilişkin bilgiler incelendiğinde, çalışma grubunda 10 kadın ve 8 erkek öğretmenin bulunduğu görülmektedir. Çalışma grubundaki öğretmenlerin eğitim düzeyine bakıldığında, 15 öğretmenin lisans mezunu, 3 öğretmenin ise lisansüstü eğitim düzeyine sahip olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre dağılımı incelendiğinde, 5 öğretmenin 0-5 yıl, 3 öğretmenin 6-10 yıl, 5 öğretmenin 11-15 yıl ve 5 öğretmenin ise 16 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip olduğu belirlenmiştir. Yaş aralıkları açısından değerlendirildiğinde, 4 öğretmenin 20-30 yaş aralığında, 8 öğretmenin 31-40 yaş aralığında ve 6 öğretmenin ise 41 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir. Görev kademelerine göre yapılan incelemede ise çalışma grubunun, 6 lise öğretmeni, 3 ortaokul öğretmeni ve 9 sınıf öğretmeninden oluştuğu tespit edilmiştir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış bir görüşme formu tercih edilmiştir. İki bölümden oluşan bu görüşme formu, nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılan yöntemlerden biridir (Seidman, 2006). Görüşme formunun ilk bölümünde, araştırmaya katılan katılımcılara yönelik kişisel bilgilere yer verilmiştir. Bu bölümde, katılımcıların mesleki kıdemi, yaş grubu, cinsiyeti, eğitim durumu ve görev yaptığı kademeye ilişkin bilgiler bulunmaktadır. Görüşme formunun ikinci bölümünde ise araştırma soruları doğrultusunda hazırlanmış 3 görüşme sorusu yer almaktadır.

Araştırma sorularının geliştirilmesi sürecinde öncelikle alan yazın taraması yapılmış ve bu tarama sonucunda 6 sorudan oluşan bir soru havuzu oluşturulmuştur. Bu soruların araştırma ile uyumlu olup olmadığını değerlendirmek amacıyla alan uzmanlarının görüşüne başvurulmuştur. Uzmanlar tarafından yapılan incelemeler sonucunda, soruların yeterli ve uygun olduğu belirlenmiştir. Sorular netleştirildikten sonra yazım ve dil açısından kontrol edilerek görüşme formu son haline getirilmiştir. Araştırmada kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formunda şu sorular yer almaktadır:

1. Öğretmenler okul müdürlüğü görevini ve erdemli liderliği nasıl tanımlamaktadırlar?



2. Okul müdürleri hangi erdemli liderlik davranışlarını sergilemektedir?
3. Okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik davranışları, okul iklimini nasıl etkilemektedir?

3.4. Verilerin Analizi

Araştırma verileri betimsel analize tabi tutulmuştur. Veri analizinde çerçeve oluşturma, verilerin temalara işlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanması aşamaları takip edilmiştir. Verilerin kategorize edileceği temalar daha önce araştırmacı tarafından belirlenmiş temalandırma bu doğrultuda yapılmış, gerektiği yerlerde katılımcı ifadeleri doğrudan verilmiştir. Verilerin sistemli ve düzenli bir şekilde okuyucuya sunulması amaçlanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 239-240). Veriler analiz edilirken sınıf öğretmenleri S1, S2, S3...Ortaokul öğretmenleri, O1, O2, O3; lise öğretmenleri L1, L2, L3....şeklinde kodlanarak gerçek isimleri kullanılmamıştır.

3.5. Verilerin Geçerlik ve Güvenirliği

Bu araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliğini sağlamak amacıyla, tüm katılımcılardan elde edilen veriler analiz edildikten sonra tema ve kod listeleri oluşturulmuş, ardından bu listeler yeniden değerlendirilmiştir. Araştırmada elde edilen verilerin güvenilirliğini artırmak için katılımcı doğrulamasına önem verilmiştir. Görüşme sürecinde öğretmenlerin olumsuz etkilenmelerini önlemek adına, görüşme ortamında sessizlik sağlanmış ve katılımcıları rahatsız edebilecek olumsuz durumların önüne geçilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın bulgular bölümünde, doğrudan alıntılara yer verilerek çalışmanın geçerliliği güçlendirilmiştir. Ayrıca, etik kurallar çerçevesinde hareket edilerek, öğretmenlerin kimlik bilgileri gizli tutulmuş ve her bir katılımcıya özel kodlar atanmıştır. Bu uygulamalar, araştırmanın etik ve bilimsel açıdan güvenilirliğini artırmayı hedeflemiştir.

4. BULGULAR VE YORUM

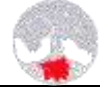
Yapılan bu araştırmada, okul müdürlerinin erdemli liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin incelenmesi derinlemesine betimlenip ortaya çıkartılması hedeflendiği bu çalışmada elde edilen bulgular aşağıda sunulmuştur. Araştırmanın bu bölümünde, her bir araştırma sorusuna ilişkin elde edilen veriler sırasıyla yer almaktadır.

4.1. Öğretmenlerin Okul Müdürlüğü Görevini ve Erdemli Liderliği Nasıl Tanımladıklarına Dair Bulgular

Katılımcılara yöneltilen, “okul müdürlüğü görevini ve erdemli liderliği nasıl tanımlarsınız?” sorusu hakkında elde edilen verilere ilişkin oluşturulan tema ve kodlar, Tablo 1.2’de sunulmuştur.

Tablo 1.2. Öğretmenlerin Okul Müdürlüğü Görevini Ve Erdemli Liderliği Nasıl Tanımladıklarına İlişkin Görüşleri

Alt Temalar	Kodlar	n
Okul müdürlüğü görevi	İletişim becerileri kuvvetli	S2, S3, S6
	Kuralların uygulayıcısı	S4, S1, O2, L1, L5
	Organize edici	L5,L1,O3,
	Uyum ve birliği sağlayan	L4,L6,S3 L4, O3,
	Adaletli	S7, S6,O1, L2
	Eşit mesafede duran	S7,L2,O1
	Yenilikçi	S8
	Aktif, dinamik	S8
	Gündemi takip eden	S8
	Disiplinli	S6, S1,L2
	Müfredatın uygulanmasını sağlayan	L1, O3 S1,
	Liderlik vasfına sahip	S7, S5,S6
	Personelini ve öğretmenini destekleyen	S8, L6
	Motivasyon kaynağı	S5
	Okulun akademik, sosyal, idari yönünün yürütücüsü	S5,O3



	Eğitim öğretim ortamlarının düzenleyicisi Örnek kişi Sorumluluk sahibi Becerikli	S7, L3,S7L3, S6 S6 S6 O1
Erdemli liderlik	Motive edici Değişime, yeni fikirlere açık Tutarlı İletişim becerileri gelişmiş Güvenilir Adaletli Vizyon sahibi Sorumluluk sahibi İnsancıl Dürüst Farklılıklara bakmadan insanlara eşit mesafede yaklaşan Dürüst Ahlaki değerleri olan Çalışkan Personelinin haklarını savunan	S7, S8, S2, L4 S7, S2,L3 S7, S2,S6,S6,O1 S5,S4,L6,L3,O3,O2,O1,S1,L2 S5 S5, S3,L5,L1,S6,S1,L2 S4, L6,L3,S6,O3,O2,O1 S8,L4,L1,S6,O3,O2,O1 O3 O2 S1 S1

Tablo 1.2’de öğretmenlerin okul müdürlüğü görevini ve erdemli liderliği nasıl tanımladıklarına ilişkin görüşleri incelendiğinde okul müdürlerinde olması gereken özelliklerin ve erdemli liderlerde olması gereken özelliklerin ortaya çıktığı görülmektedir. Okul müdürlüğü ve erdemli liderlik ile ilgili öğretmen görüşlerinden bazıları doğrudan aktarım yapılarak aşağıda sunulmuştur:

“Okul müdürü, okulun iş ve işlemlerini planlayan, organize eden, okuldaki personelin mevzuatlar çerçevesinde çalışmasını sağlayan kişidir.” (L1)

“Okul müdürü bir okulun en önemli ve başta gelen kişisidir. Çünkü okulu, öğretmenleri, öğrencileri bir araya getiren, bunlar arasındaki uyumu birliği sağlayan kişidir.” (L4).

“Okul müdürü öğretmenlerin ihtiyaç ve isteklerini göz ardı etmeyen, anlayışlı ve sabırlı, yenilikçi, aktif ve dinamik, gündemi takip eden, öğretmenlerinin çalışmalarını destekleyen kişilerdir.” (S8).

“Sorumlu olduğu kurumda Milli Eğitim amaçları doğrultusunda, eğitim öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinden ve ekip ruhunun korunmasını sağlayan, liderlik vasfına sahip, güçlü iletişim becerisi olan kişilerin yaptığı bir görev olarak tanımlıyorum.” (S2).diyerek tanımlamıştır okul müdürlüğünü görevini.

“...okul müdürü okulun çatısıdır, kolonudur, kalbidir, iskeletidir. Bunların sağlam olması lazım, değilse bir okulun varlığından söz edilemez.” (O2). Diyerek okul müdürlüğünü benzetmelerle tanımlamıştır.

“Öğretmenleri, personeli, öğrencileri ve velileri yönetir. Okulun fiziksel koşullarını en iyi hale getirmek ve eğitim- öğretim ortamlarının düzenli olmasını sağlamak en önemli görevleridir. Okul müdürü tüm çalışanlara eşit mesafede olmalı görev dağılımı konusunda adil olmalıdır. Her şeyden önce iyi bir rehber ve lider olmalıdır. En önemli hedef, öğrencilerin öğrenme becerilerine katkı sağlayacak tüm çalışmalardır.” (S7), iyi bir lider ve rehber olması gerektiğinin önemli olduğunu belirtmiştir.

“...okulun hem akademik hem sosyal hem idari yönünü belirler. okuldaki disiplin, idare ve eğitim öğretimle ilgilenir. Bir okul müdürü sadece yönetici değil aynı zamanda bir eğitim lideri ve motivasyon kaynağıdır. Bu anlamda okulun genel başarısını büyük ölçüde etkiler.” (S5) söylemiş ve okulun genel başarısını etkilediğini belirtmiştir.

“Erdemli lider dürüst, doğru, adaletli, güvenilir, kendini bilen kişidir. Kişisel çıkarları için çalıştığı kuruma zarar vermekten kaçınmalıdır. Erdemli bir lider çalışanları ve yöneticisi



olduğu kurumda görevli kişilerin yaptıkları işe göre onları değerlendirmelidir...”(O1) diyerek erdemli bir liderin özelliklerini belirtmiştir.

“Erdemli lider inançlı, kararlı, tutarlı olmalı, Güven vermeli ki davranışları ile örnek alınsın. Değişime, yeni fikirlere açık olmalı, güncel olan sistemi sürekli takip etmelidir. İyi bir iletişim kurabilmeli, sosyal ve dışa dönük olmalıdır. Çalışanları motive etmek pozitif enerji vermek, takdir etmek ve en önemlisi de çalışanları dinlemek işe mesleğe bağlılığı arttıracığından erdemli bir liderin bu özelliklere sahip olması gerekir.”(S7).

“Erdemli bir lider öncelikle güvenilir olmalıdır. Çalıştığı veya sorumlu olduğu grubun güvenini kazanmalıdır. Dürüst olup herkese aynı muamelede bulunmalıdır. İnançlı, kararlı ve tutarlı olmalıdır. Bir konu hakkında kararlar alırken grubundaki bireylerden fikir alabilmeli, gerektiği yerde net bir duruş sergilemelidir. Lider olduğu grubu çok iyi motive edebilmelidir.”(S2).

“Erdemli lider kendisinden çok başkalarını düşünen, ayırım yapmayan, uyumu sağlayan, kişileri motive eden liderdir. Erdemli lider kendine verilen ayrıcalığı kötüye kullanmayan herkese örnek olan liderdir.”(L4). Söyleyerek erdemli lideri örnek alınan kişi olarak tanımlamıştır.

“Erdemli liderlik, ahlaki değerleri olan ve buna saygı gösteren liderlerin özelliğidir. Dürüst, adaletli, empati kurabilen, lider özelliklerine sahip liderlere erdemli lider denir. Bir liderin erdemli olduğunu düşündüren en önemli özelliği adil davranabiliyor olmasıdır. Öğretmenler arasında ders dağılımında, sınıf kapasitesi oluşturmada pozitif ayrımcılık yapmadan okul düzenini oluşturan lider erdemlidir.”(O3) diyerek bir lideri erdemli yapan en önemli özelliğin adil olması olduğuna vurgu yapmıştır.

“Sınıf, renk, cinsiyet farkı gözetmeden herkese aynı mesafede yaklaşılması erdemli liderlik olarak tanımlanabilir. Dış görünüş, maddi özelliklere bakılmadan sadece çaba, başarı ve emeğe sahip çıkılması onure edilmesi ve takdir edilmesi bir liderin erdemli olduğunu düşündürür...”(S8) demiş ve kişiye göre değil yapılan işe göre davranılması gerektiğini belirtmiştir.

4.2. Okul Müdürlerinin Hangi Erdemli Liderlik Davranışlarını Sergilediğine Dair Bulgular

Katılımcılara yöneltilen, Okul müdürleri hangi erdemli liderlik davranışlarını sergilemektedir? sorusu hakkında elde edilen verilere ilişkin oluşturulan tema ve kodlar, Tablo 1.3'te sunulmuştur.

Tablo 1.3. Okul Müdürleri Hangi Erdemli Liderlik Davranışlarını Sergilemektedir

Alt Temalar	Kodlar	n
Okul müdürlerinin erdemli liderlik davranışları	Adaletli	-
	Adaletsiz,	L1,L3,L4,L6
	Bilge	-
	Bilge değil	L3,L1,L4
	Cesur	-
	Cesur değil	L1,L4
	Siyasi yanlı davranış	S6
	Kişisel ilişkilerde yanlılık	L5,L1,O2,S2
	Motive edici	S8
	Pasif	S6
	Niteliksiz	S6
	Liderlik vasfı olmayan	S6
	Ölçülü davranamama	L4
	Ölçülülük	-
	Yardımsever	S1
	Erdemli	S1,S8
	Kısmen erdemli	S3,S5,L5
	Erdemli değil	L6



Tablo 3'te yer alan Okul müdürleri hangi erdemli liderlik davranışlarını sergilemektedirler, sorusuna verilen cevaplara göre tablo oluşturulmuş ve kodlar belirlenmiştir. Okul müdürlerinin sergiledikleri erdemli liderlik davranışları ile ilgili öğretmen görüşlerinden bazıları doğrudan aktarım yapılarak aşağıda sunulmuştur:

*“Yirmi beş yıllık meslek hayatımda bu temel erdemlerin tamamını yansıtabilen bir müdür göremedim. Bu erdemleri (adalet, bilgelik, cesaret, ölçülülük) bir masanın ayakları olarak görürsek kimisinde masa ayaksızdı, kimisinde masa üç kısa ayaklı, kiminde iki kısa ayaklı, kiminde bir kısa ayaklıydı. Benim gördüğüm en iyi müdür dört ayaklı masa örneğinden devam edersek, dört ayaklı masanın ayaklarının her biri farklı uzunluktaydı.”(S3)...*diyerek bazı müdürlerin erdemli liderlik özelliklerini kısmen gösterdiğini belirtmiştir.

“İki yıllık meslek hayatımda gördüğüm kadarıyla hiçbir okul müdürünün adalet, bilgelik, cesaret, ölçülülük değerlerini yansıttığını düşünmüyorum. Hiç kimse mükemmel değildir ama bir okul müdürü iş prensipleri gereği adalet ilkesine göre hareket etmelidir.”(L6). Diyerek adalet ilkesinin erdemli liderliğin olmazsa olmaz bir parçası olduğunu belirtmiştir.

“5 yıldır görev yaptığım için çok fazla okul değiştirmedim. Okullarda karşılaştığım idareciler yardımsever ve erdemliydi. Ben bu konuda şanslı olsam da genellikle diğer meslektaşlarımdan tam tersi duyular alıyorum.”(S1). Diyerek erdemli okul liderleri ile çalıştığını belirtmiştir.

*“genel olarak tanındıkları çevrede görev yaptıkları için yanlış davrandıklarını düşünmekteyim. Örneğin sınıf değişiklikleri konusunda herhangi bir şey yapamayacaklarını söyleyip ilerleyen zamanlarda değişiklikler yapabildiklerini gördüm. ...idare ne kadar net ve kesin kararlar alabilirse bence çalışma ortamı da bir o kadar disipline olur.”(S2).*diyerek kuralları uygulamada kararlı bir liderin öneminden bahsetmiştir.

“Çalışan, emek veren, değer bilen öğretmenlere gerekli temel erdemleri yansıttığı düşünüyorum. Çalışan öğretmenleri ön plana koydukları, onlara saygı gösterdikleri görülmekte.”(S8) söylemiş, okul müdürlerinin çalışan öğretmenlere karşı erdemli liderlik davranışlarını gösterdiğini belirtmiştir.

“Erdemli liderlik özelliklerini okul müdürlerinin yansıtmaya düzeyleri oldukça değişkendir. Bu da birçok etmene bağlıdır. Bu etmenler: eğitim düzeyi, kendini geliştirebilme, kabiliyeti ya da düzeyi, içinde yetiştiği ve bulunduğu toplum ve ortam, tecrübesidir.”(S5) diyerek müdürlerin erdemli liderlik özellikleri göstermesinin kişinin özelliklerine göre değişebileceğini belirtmiştir.

“Çok az düzeyde yansıtmaktadır. Kişisel ilişkileri, politik çıkarları insanların objektif olmasını engellemektedir.”(L5)

“Bana göre okul müdürü liderlik özelliği taşıyorsa ve adaletli bir şekilde oturduğu koltuğa getirilmişse büyük ihtimal erdemli bir liderdir.” (S4) diyerek hakkıyla gelen, liderlik özelliği taşıyan kişilerin erdemli lider olma ihtimallerinin daha yüksek olduğunu belirtmiştir.

4.3. Okul Müdürlerinin Sergiledikleri Liderlik Davranışları Okul İklimini Nasıl Etkilemektedir İlişkin Bulgular

Katılımcılara yöneltilen, “Okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik davranışları, okul iklimini nasıl etkilemektedir?” sorusu hakkında elde edilen verilere ilişkin oluşturulan tema ve kodlar, Tablo 1.4'te sunulmuştur.



Tablo 1.4. Okul Müdürlerinin Sergiledikleri Liderlik Davranışları Okul İklimini Nasıl Etkilemektedir Sorusuna İlişkin Görüşler

Alt Temalar	Kodlar	n
Erdemli liderlik davranışları sergileyen	Motivasyonu artırma Güvenilir bir iklim oluşturma İşte verimliliği artırma İşini yaparken şevk ve heyecan hissetme Disiplin sorunlarında azalma Kutuplaşma ve kavgalarda azalma İnsani ilişkilerde olumlu gelişme Özgüveni artırma Empatiyi artırma Erdemli davranışlarda artış İşbirliğini artırma Mutlu hissetme Kaygı düzeyinde azalma Başarıda artış	L4, S7,L2,S1,O3 L4,O1,S4,S8,S3,S5,S7,S2,S1,S6,L3,O2,O3 O1,S3,L2,S6 L6 S8 S8 S8,S5,L1 S3 S5 S5 S7,L5 L2,S1,L1 O3 L1
Erdemli liderlik davranışları sergilemeyen	Disiplin sorunlarında artış Güvensizlik Başarıda azalma Motivasyonda düşüş Gergin hissetme Kurumdan gitme isteği Mutsuz hissetme	O3 O2 O2,L3,L4,L1 L3,S4,O1,L4 S7,O1 S4,O1,L1 L4,L1

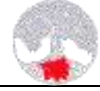
Tablo 1.4’te yer alan Okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik davranışları okul iklimini nasıl etkilemektedir, sorusuna verilen cevaplara göre tablo oluşturulmuş ve kodlar belirlenmiştir. Okul müdürlerinin sergiledikleri erdemli liderlik davranışlarının okul iklimini olumlu ve olumsuz etkilemesi ile ilgili öğretmen görüşlerinin bazıları aşağıda sunulmuştur.

“Erdemli bir liderin olduğu okulda güven ortamı vardır. Erdemli bir lider değilse zaten öğretmenin motivasyonunu düşürür ve okul başarısı düşer...”(L3) diyerek liderlik özelliğinin okulda güven ortamının oluşturulmasında ve öğretmenin motivasyonunda ve başarısında önemli olduğunu belirtmiştir.

“...İletişimi iyi olan bir okul müdürü okulda olumlu iklim ortamı yaratıp öğretmenlerin kendilerini iyi hissettikleri, okulda bulunmaktan keyif aldıkları bir ortam yaratabilir. Tersisi olursa yani okul müdürü liderlik tarzı otoriter, baskıcı olursa okulda negatif bir ortam olur ve öğretmenler okulda çalışmak istemezler. Okulda başarıyı da yakalayamazlar.”(L1)diyerek müdürün okul iklimine etkilerini olumlu ve olumsuz yönden dile getirmiştir.

“...erdemli olan davranışlar insanlar üzerinde etki oluşturur. İnsanların kendilerini güven içinde hissetmelerini sağlar. Aksi takdirde kişiye göre arkadaşlık, siyaset veya başka türlü durumları gösteren, güvensizlik veren tutumlar okul ortamına da yansır...”(02) diyerek güven ortamı oluşmasındaki etkisinden bahsetmiştir.

“Liderlik tarzı iş doyumunda, motivasyonda, iletişimde doğrudan etkilidir. Birçok müdür bu etkinin farkında değil, sorumluluk almaktan, yönetmekten kaçınıyorlar. Okul müdürlüğünü sadece resmi evraklar üzerinden yürütmeyi tercih ediyorlar. Okul kültürü ve olumlu bir okul iletişimine doğrudan katkılarının olduğunu farkında değiller. Oluşan boşluk öğretmenleri rahatlığa sürüklüyor. İdarenin benimsediği liderlik tarzına bürünüyor. Tüm okul, sadece



öğretmenler değil öğrenciler de bu boşlukta disiplinsiz davranışlar sergileyebiliyor.”(O3) diyerek idarenin benimsediği liderlik tarzını zamanla öğretmenlerin de benimsediğine vurgu yapmıştır.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan bu araştırma, okul müdürlerinin erdemli liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin incelenmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırma bulguları ışığında aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırmanın birinci sorusu olan Öğretmenler okul müdürlüğü görevini ve erdemli liderliği nasıl tanımlamakta sorusuna verilen cevaplar incelenmiş olup okul müdürlüğü ve erdemli liderlik temalarına ulaşılmıştır. Okul müdürlüğü tanımında bulunması gereken özelliklere bakıldığında okul müdürü şu özelliklerle belirtilmiştir: İletişim becerileri kuvvetli, Kuralların uygulayıcısı, Organize edici, Uyum ve birliği sağlayan, Adaletli, Eşit mesafede duran, Yenilikçi, Aktif, dinamik, Gündemi takip eden, Disiplinli, Müfredatın uygulanmasını sağlayan, Liderlik vasfına sahip, Personelini ve öğretmenini destekleyen, Motivasyon kaynağı, Okulun akademik, sosyal, idari yönünün yürütücüsü, Eğitim öğretim ortamlarının düzenleyicisi, Örnek kişi, Sorumluluk sahibi, Becerikli sonucuna ulaşılmıştır. Erdemli liderlik teması içeriğine bakıldığında ise Motive edici, Değişime, yeni fikirlere açık, Tutarlı, İletişim becerileri gelişmiş, Güvenilir, Adaletli, Vizyon sahibi, Sorumluluk sahibi, İnsancıl, Dürüst, Farklılıklara bakmadan insanlara eşit mesafede yaklaşan, Ahlaki değerleri olan, Çalışkan, Personelinin haklarını savunan sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın ikinci sorusu olan Okul müdürleri hangi erdemli liderlik davranışlarını sergilemektedir, sorusuna verilen cevaplar incelenmiş olup Okul müdürlerinin erdemli liderlik davranışları Adaletli, Adaletsiz, Bilge, Bilge değil, Cesur, Cesur değil, Siyasi yanlı davranış, Kişisel ilişkilerde yanlılık, Motive edici, Pasif, Niteliksiz, Liderlik vasfı olmayan, Ölçülü davranamama, Ölçülülük, Yardımsever, Erdemli, Kısmen erdemli, sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın üçüncü sorusu olan Okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik davranışları, okul iklimini nasıl etkilemektedir, sorusuna verilen cevaplar incelenmiş olup Erdemli liderlik davranışları sergileyen ve erdemli liderlik davranışları sergilemeyen temaları oluşturulmuştur erdemli liderlik davranışları sergileyen temasının kodları: Motivasyonu arttırma, Güvenilir bir iklim oluşturma, İşte verimliliği arttırma, İşini yaparken şevk ve heyecan hissetme, Disiplin sorunlarında azalma, Kutuplaşma ve kavgalarda azalma, İnsani ilişkilerde olumlu gelişme, Öz güveni arttırma, Empatiyi arttırma, Erdemli davranışlarda artış, İşbirliğini arttırma, Mutlu hissetme, Kaygı düzeyinde azalma, Başarıda artış sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çalışmada, okul müdürlerinin erdemli liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri derinlemesine incelenmiştir. Öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda, okul müdürlerinin erdemli liderlik davranışlarını sergileme düzeylerinin çeşitlilik gösterdiği; bazı müdürlerin adalet, dürüstlük, empati gibi erdemli liderlik özelliklerini taşıdığı, bazılarının ise bu nitelikleri sınırlı şekilde yansıttığı görülmüştür.

Benzer şekilde Cameron (2011), erdemli liderliğin örgütlerde sadece bireysel değil, aynı zamanda kurumsal düzeyde de olumlu sonuçlar doğurduğunu belirtmiştir. Pearce ve arkadaşları (2006) ise, liderlerin karakter temelli davranışlarının performansı artırdığını ve çalışan bağlılığını geliştirdiğini ifade etmiştir. Bu da çalışmamızın bulgularıyla örtüşmektedir.

Çalışmada elde edilen sonuçlar ayrıca, Rego, Cunha ve Ribeiro (2010)'nın bulgularını da destekler niteliktedir. Bu araştırmacılar, yöneticilerin erdemli davranışlar sergilediği ortamlarda çalışanların kuruma daha fazla bağlı olduğunu, kurumlarıyla gurur duyduklarını ve daha yüksek bir aidiyet hissi geliştirdiklerini belirtmişlerdir.

Bu araştırma, okul müdürlerinin erdemli liderlik davranışlarını sergileme düzeylerinin öğretmen algılarına göre değişkenlik gösterdiğini ortaya koymuştur. Öğretmenler, müdürlerin en çok adaletli, dürüst, iletişime açık, tutarlı ve güvenilir olmalarını beklemektedir. Bu



özelliklerin varlığı, okul iklimini olumlu yönde etkileyerek öğretmen motivasyonunu ve örgütsel bağlılığı artırmaktadır.

Araştırma sonucunda, öğretmenlerin okul müdürlerinde en çok görmek istedikleri erdemlerin başında adalet, tutarlılık, iletişim becerileri ve güvenilirlik gelmektedir. Ayrıca, müdürlerin erdemli davranışlar sergilediği okullarda olumlu okul iklimi, yüksek motivasyon ve iş doyumunu gözlenirken, bu tür davranışların sergilenmediği okullarda güvensizlik, iş doyumsuzluğu ve kurumsal kopma eğilimlerinin arttığı anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin değerlendirmelerine göre, erdemli liderlik davranışları sergileyen yöneticilerin bulunduğu okullarda güven duygusu artmakta, öğretmenler kendilerini daha değerli hissetmekte ve bu durum mesleki motivasyonlarını olumlu yönde etkilemektedir. Nitekim literatürde de benzer bulgulara ulaşılmıştır. Örneğin, erdemli liderlerin dürüstlük, adalet ve şeffaflık ilkelerine dayalı davranışlarının çalışanlarda güven, motivasyon ve iş doyumunu artırdığı belirtilmektedir (Cameron, 2011; Pearce, Waldman, Csikszentmihalyi, 2006).

Rego, Cunha ve Ribeiro (2010), çalışanların yöneticilerinin erdemli davranışlar sergilediğine inandıkları durumlarda kuruma aidiyetlerinin ve kurumu temsil etme isteklerinin arttığını vurgulamışlardır. Benzer şekilde, Hendriks ve arkadaşları (2020) da erdemli liderlik ile çalışanların moral değerleri arasında pozitif ilişki olduğunu ifade etmektedir.

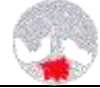
Ayrıca, okul ikliminin olumlu yönde gelişebilmesi için liderin sergilediği erdemli tutumların öğretmenlerce örnek alındığı ve bu tutumların öğretmen davranışlarına da yansıdığı gözlemlenmiştir. Wang ve Hackett (2016) tarafından yapılan araştırmalarda, erdemli liderliğin sadece yönetsel başarıyı değil, aynı zamanda çalışanların iyi oluşunu da desteklediği belirtilmiştir.

Araştırma bulguları, erdemli liderliğin okul iklimi, öğretmen motivasyonu ve kurumsal başarı üzerinde belirleyici bir rol oynadığını ortaya koymuştur. Bu bulgular, alan yazındaki benzer çalışmalarla örtüşmektedir. Öğretmenlerin erdemli liderliği “dürüstlük, adalet, empati ve vizyon sahibi olma” gibi ahlaki değerlerle tanımlaması, Bass ve Steidlmeier (1999)’ın “etik liderlik” kuramıyla paralellik göstermektedir. Onlara göre, gerçek liderlik, ahlaki temellere dayanmalı ve takipçilerin güvenini kazanmalıdır. Benzer şekilde, Yıldırım ve Şimşek (2018) nitel araştırmalarda liderlik davranışlarının örgüt kültürünü şekillendirdiğini vurgulamıştır.

Araştırmada, erdemli liderlik sergileyen müdürlerin bulunduğu okullarda motivasyon, işbirliği ve başarının arttığı görülmüştür. Bu sonuç, Leithwood ve Jantzi (2006)’nın “dönüşümsel liderlik” çalışmalarıyla uyumludur. Onlar, liderlerin adil ve destekleyici davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu artırdığını belirtmiştir. Buna karşılık, adaletsiz ve iletişimsiz liderlerin okul iklimini olumsuz etkilediği (Hoy, Miskel, 2013) bu araştırmanın bulgularıyla örtüşmüştür.

Öneriler

Okul müdürlerine yönelik hizmet içi eğitim programlarında erdemli liderlik temelli içeriklere yer verilmelidir. Bu kapsamda adalet, dürüstlük, empati, alçakgönüllülük gibi erdemler somut örneklerle ele alınmalıdır. Müdür atama süreçlerinde sadece yönetsel deneyim değil, etik ve erdem temelli liderlik niteliklerinin ölçüldüğü psikometrik değerlendirmeler de dikkate alınmalıdır (Hannah, Avolio, 2011). Müdür atamalarında liderlik vasfı ve ahlaki duruş ölçütleri ön planda tutulmalıdır. Okul yöneticilerinin erdemli liderlik davranışlarını içeren bir performans değerlendirme sistemi oluşturulmalıdır. Bu sistem, öğretmenlerin ve diğer kişilerin görüşlerini içermelidir. Okul ortamında olumlu iklimin sağlanması için okul müdürlerinin insani ilişkilerde duyarlı, şeffaf ve iletişime açık olmaları desteklenmelidir (Thapa et al., 2013). Yeni atanan okul müdürlerine, erdemli liderlik ilkelerini benimsemiş deneyimli yöneticiler tarafından rehberlik edilmesi sağlanmalıdır.



Erdemli liderlik üzerine yapılacak çalışmalarda farklı bölge ve sosyo-kültürel çevrelerdeki öğretmen ve yöneticilerin algıları karşılaştırmalı olarak ele alınabilir. Eğitim politikalarında erdemli liderlik kavramı vurgulanmalı, okul yöneticilerinin bu yönde yetiştirilmesi sağlanmalıdır. Müdür performans değerlendirmelerinde öğretmen ve öğrenci memnuniyeti ölçütleri kullanılmalıdır. Adil ve şeffaf bir yönetim anlayışı benimsenmeli, öğretmenler arasında ayrımcılık yapılmamalıdır. Okul içi sosyal etkinlikler ve takım çalışmaları düzenlenerek motivasyon artırılmalıdır. Müdürler, katılımcı yönetim anlayışı benimseyerek öğretmenleri karar süreçlerine dahil etmelidir.

REFERENCES

- Adewale, A. (2020). A model of virtuous leadership in africa: case study of a Nigerian firm. *Journal of Business Ethics*, 161(4), 749-762. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04340-3>
- Akşit, M. (2018). Fârâbi Düşüncesinde Bir Erdem Olarak Adâlet. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, 23-44.
- Alimoğlu Özkan, S. (2023). *Erdemli Liderliğin Çalışanların İş Tatmini Ve Performansına Etkisinde Psikolojik İyi Oluşun Aracı Rolü*, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Sakarya.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*.
- Baynal, F. ve Yıldırım, E. T. (2020). Cesaret Erdemi Bağlamında İslam Ahlak Felsefesi İle Psikoloji Arasında Mukayeseli Bir Değerlendirme. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, (35), 137-175. <https://doi.org/10.35209/ksuifd.706065>
- Caldwell, C. ve Dixon, R. D. (2010). Love, forgiveness, and trust: Critical values of the modern leader. *Journal of Business Ethics*, 93(1), 91-101.
- Caldwell, C., Hasan, Z. ve Smith, S. (2015). Virtuous leadership – insights for the 21st century. *Journal of Management Development*, 34(9), 1181-1200. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2014-0148>
- Cameron, K. (2011). *Responsible leadership as virtuous leadership*. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 25–35. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1023-6>
- Clark, T. R. (2012). *Liderlik ve Karakter*. (2.Baskı). Arıtan Yayıncılık.
- Çelik, S. (2020). Türkiye’de Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları. *Eğitim Yönetimi Dergisi*.
- Demir, M. (2022). *Okul Müdürlerinin Erdemli Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Demo, G., Coura, K., Fogaça, N., Costa, A. C., Scussel, F. ve Montezano, L. (2022). How are leadership, virtues, hrn practices, and citizenship related in organizations? Testing of mediation models in the light of positive organizational studies. *Sustainability*, 14(3), 1508.
- Dinçer, Ö. (2018). *Siyasetnameleri Yeniden Okumak: Bir Yönetim Bilimci Gözüyle Geleneksel Siyasi Düşünce*. (1.Baskı). Klasik Yayınları.
- Ekşili, N. (2019). *Pozitif Liderlik Modeli*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi.



- Gümüşeli, A. İ., & Eryılmaz, A. (2021). Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışlarının Öğretmen Motivasyonuna Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*.
- Hackett, R. D., & Wang, G. (2012). Virtues and leadership: An integrating conceptual framework. *Academy of Management Proceedings*, 2012(1).
- Hannah, S. T., & Avolio, B. J. (2011). The locus of authentic leadership: Toward a more holistic model of authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 979–992.
- Hendriks, M., Burger, Y. M., & Pater, A. (2020). The role of virtue in leadership: A systematic literature review. *Leadership Quarterly*, 31(1), 101334.
- Hernandez, M. (2008). Promoting stewardship behavior in organizations: A leadership model. *Journal of Business Ethics*, 80(1), 121-128.
- Karışman, S. (2010). *Erzurumlu İbrahim Hakkı Ve Adam Smith: Marifet Ve Zenginlik Arasında İki Düşünce İki Dünya*. (1.Baskı). Ötüken Yayınları.
- Kelsen, H. (2013). Adalet Nedir? (A. Acar, Çev.). *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*, (s.432- 454) içinde. (Orijinal eserin basım tarihi, 1960).
- Kilburg, R. R. (2012). Virtuous leaders: Strategy, character and influence in the 21st century. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 7(1), 181-186. <https://doi.org/10.1260/1747-9541.7.1.181>
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform. *School Effectiveness and School Improvement*.
- Mengüloğlu M. A. ve Serinkan C. (2021). Ahlâki Liderlik Ve Bir Yansıması Olan Erdemli Liderlik. *Yeni Fikir Dergisi*, 13(27), 23-30.
- Mumford, M. D. ve Yitzhak, F. (2014). Give them what they want or give them what they need? Ideology in the study of leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 35(5), 622–634.
- Özel, M (2019). *Makul Yönetici: Çağdaş Bir Fütüvvetname*, (1.Baskı). Albaraka Yayınları.
- Pearce, C. L., Waldman, D. A., & Csikszentmihalyi, M. (2006). Virtuous leadership: A theoretical model and research agenda. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 3(1-2), 60–77.
- Rego, A., Cunha, M. P., & Ribeiro, N. (2010). Adding value to HRM: The role of spiritual leadership. *Human Resource Management*, 49(6), 977–994.
- Robbins, S. P., Bergman, R., Stagg, I. ve Coulter, M. (2014). *Management*. Pearson Press.
- Samad, S. (2012). The influence of innovation and transformational leadership on organizational performance. *Procedia Social and Behavioural Sciences*, 57(486- 493).
- Thapa, A., Cohen, J., Guffey, S., & Higgins-D'Alessandro, A. (2013). A review of school climate research. *Review of Educational Research*, 83(3), 357–385.
- Ülken, E. (2023). *Öğretmenlerin Psikolojik İyi Oluşlarının Okul Yöneticilerinin Erdemli Liderliği Açısından İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Wright, J. C., Warren, M. T. ve Snow, N. E. (2020). *Understanding virtue: Theory and measurement*. Oxford University Press.
- Yang, Y.-F. (2016). Examining competing models of transformational leadership, leadership trust, change commitment, and job satisfaction. *Psychological Reports*, 119 (1) 154-173.



- Yastioğlu, S., Alparslan, A. M. ve Günay, A. (2019, Mayıs, 3). *Lider Karakteristiğini Yordayan Erdemler: Özel Sektör Yöneticilerinde Bir Araştırma* [Sözlü Sunum]. 18. Uluslararası Kongresi, Osmaniye.
- Yıldırım, A. ve Kahveci, A. (2019). Erdemli Liderlik Ölçeğinin Uyarlanması Geçerlik ve Güvenirlilik Analizi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (51), 18-41.
- Yiğit, M. ve Ağalday, B. (2020, Eylül, 25). Liderlikte Yeni Bir Yaklaşım: Erdemli Liderlik Ve Okul Müdürlerinin Erdemli Liderlik Davranışlarının İncelenmesi. *II. Uluslararası Dil, Düşünce ve Din Bilimleri Kongresi - Kavramlar ve Kuramlar Düşünce Bilimleri* (s.679-718) içinde, Mardin.
- Yuan, L., Wang, H., Li, X., & Liao, Z. (2023). Mapping the virtues in leadership: A bibliometric and conceptual review. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(1), 41–60.